

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Arbeitszeit im Wandel**

**Glaubrecht, Helmut**

**Wagner, Dieter**

**Zander, Ernst**

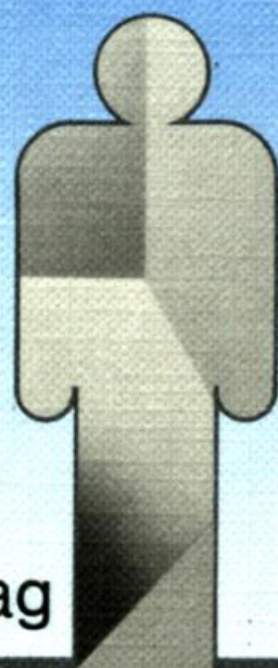
**Freiburg im Breisgau, 1988**

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-1595**

Glaubrecht/Wagner/Zander,

# Arbeitszeit im Wandel

Neue Formen der  
Arbeitszeitgestaltung



Rudolf Haufe Verlag



Glaubrecht/Wagner/Zander · Arbeitszeit im Wandel



# **Arbeitszeit** **im** **Wandel**

Möglichkeiten und Formen  
der Arbeitszeitgestaltung

Von  
Dr. Helmut Glaubrecht  
Prof. Dr. Dieter Wagner  
Prof. Dr. Ernst Zander

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Rudolf Haufe Verlag  
Freiburg im Breisgau

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Glaubrecht, Helmut:**

Arbeitszeit im Wandel: Möglichkeiten u. Formen d.  
Arbeitszeitgestaltung / von Helmut Glaubrecht; Dieter  
Wagner; Ernst Zander. — 3., überarb. u. erw. Aufl. —  
Freiburg im Breisgau: Haufe, 1988

ISBN 3-448-01800-7

NE: Wagner, Dieter; Zander, Ernst:

ISBN 3-448-01800-7

Best.-Nr. 42.02 42.02

© Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Freiburg i. Br. 1988

1. Auflage 1984 (ISBN 3-448-01415-X)
- 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 1985 (ISBN 3-448-01509-1)
- 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 1988

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wieder-ieder-  
gabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder oder  
ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Umschlag-Entwurf: Philippe Dudek, Freiburg i. Br.  
Satz und Druck: F. X. Stückle, 7637 Ettenheim

## Vorwort zur 3. Auflage

Seit dem Erscheinen der letzten Auflage von „Arbeitszeit im Wandel“ sind über zwei Jahre vergangen, in denen auch weiterhin die Veränderung von Dauer und Lage der Arbeitszeit im Mittelpunkt gesetzlicher Regelungen sowie tarifvertraglicher und betrieblicher Vereinbarungen stand.

Diese Entwicklung machte eine gründliche Aktualisierung der zweiten Auflage erforderlich. Dies betrifft in erster Linie die Berücksichtigung der neueren Tendenzen bei der Verkürzung der Wochen- und der Lebensarbeitszeit als auch bei der Arbeitszeitflexibilisierung. Dies gilt sowohl für neue oder geänderte Vereinbarungen als auch für inzwischen vorliegende Erfahrungsberichte.

Fragen der Arbeitszeitgestaltung werden auch in Zukunft die betriebliche Wirklichkeit bestimmen. Deshalb hoffen wir, daß sich genügend interessierte Leser finden, welche sich die Zeit nehmen, um unser Buch zu lesen.

Hamburg, im Winter 1987

Helmut Glaubrecht  
Dieter Wagner  
Ernst Zander



## Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

„Arbeitszeit im Wandel“ ist nicht nur Arbeitszeitverkürzung. Dies wird in den aktuellen tarifpolitischen Auseinandersetzungen häufig übersehen, bei denen tatsächliche oder vermeintliche Entlastungseffekte von Arbeitszeitverkürzungen auf den Arbeitsmarkt im Vordergrund der Betrachtung stehen.

„Arbeitszeit im Wandel“ bedeutet auch, daß sowohl Arbeit als auch Arbeitszeit anders organisiert werden können als früher. Und dies in einer Weise, die sowohl den Interessen der Unternehmen als auch denen ihrer Mitarbeiter gerecht wird. Voraussetzung ist nur, daß man nicht alles „über einen Kamm scheren“ wird, sondern zunächst immer nüchtern prüft, welche Anwendungsvoraussetzungen und -möglichkeiten vorhanden sind. Diese Betrachtungsweise erfordert eine vorurteilslose Prüfung von allen Seiten. Nur so ist es z. B. möglich, daß kollektive Regelungen flexibler gehandhabt werden können und das übliche „Kopfzahlenken“ anderen Berechnungsmethoden weicht.

In diesem Sinne ist dieses Buch für alle diejenigen gedacht, die sich mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung auseinandersetzen. Dabei will es Gestaltungshinweise geben, die praktisch umsetzbar sind. Eine umfassende Lösung der aktuellen Arbeitsmarktprobleme kann es jedoch nicht versprechen; hierzu sind die auch mittelfristig noch andauernden Beschäftigungsungleichgewichte zu ausgeprägt. Trotzdem ist es erforderlich, neue Arbeitszeitstrukturen zu erproben, um den veränderten wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen der 80er Jahre besser gerecht zu werden.

Hamburg, Frühjahr 1984

Helmut Glaubrecht  
Dieter Wagner  
Ernst Zander

**Inha Inhaltsübersicht**

|   | Seite |
|---|-------|
| <b>Vorw Vorwort</b> .....                                       | 5     |
| <b>Einfü Einführung</b> .....                                   | 15    |
| <b>A (A Grundlagen</b> .....                                    | 17    |
| <b>I. 2I. Zur Geschichte der Arbeitszeit</b> .....              | 18    |
| 1 1. Die Einschätzung der Arbeit im Wandel der Zeit .....       | 18    |
| 2 2. Arbeitszeitverkürzung als historischer Prozeß .....        | 19    |
| <b>II. AII. Arbeitszeit und Freizeit</b> .....                  | 23    |
| 1 1. Das Problem der Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit .. | 24    |
| 2 2. Arbeitszeit, Freizeit und Entgelt .....                    | 25    |
| 3 3. Veränderte Einstellungen zur Erwerbsarbeit .....           | 27    |
| a) Die These vom Wertewandel .....                              | 27    |
| b) Mögliche Konsequenzen .....                                  | 29    |
| <b>III. TIII. Technologie und Beschäftigung</b> .....           | 32    |
| 1 1. Formen des technologischen Wandels .....                   | 32    |
| 2 2. Auswirkungen neuer Technologien auf den Arbeitsmarkt ..    | 34    |
| a) Abnehmende Beschäftigung .....                               | 34    |
| b) Zunehmende Beschäftigung .....                               | 35    |
| 3 3. Tendenzen der technologischen Entwicklung .....            | 37    |
| <b>IV. AIV. Arbeitsmarkt und Arbeitszeit</b> .....              | 39    |
| 1. 1. Arbeitslosigkeit in Deutschland .....                     | 39    |
| a) Zeitliche Entwicklung der Arbeitslosigkeit .....             | 39    |
| b) Regionale Schwerpunkte der Arbeitslosigkeit .....            | 40    |
| c) Besonders betroffene Arbeitsgruppen .....                    | 40    |
| 2. 2. Arbeitslosigkeit als langfristiges Problem? .....         | 42    |

|  |    |
|--|----|
| <b>V. Arbeitszeitverkürzung und Arbeitsmarkt</b> .....   | 45 |
| 1. Ziele und Präferenzen für Arbeitszeitverkürzungen .....   | 45 |
| 2. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt .....   | 45 |
| a) Interpretationen der Bundesanstalt für Arbeit .....   | 46 |
| b) Einzelwirtschaftliche Argumente .....   | 48 |
| c) Gesamtwirtschaftliche Argumente .....   | 49 |
| d) Unternehmerische Reaktionsweisen auf Arbeitszeit-<br>verkürzungen .....   | 50 |
| 3. „Milchmädchenrechnungen“: Modelle, Projektionen .....   | 51 |
| <b>VI. Arbeitszeitverkürzung und Tarifpolitik</b> .....  | 54 |
| 1. Haltung der Arbeitgeberverbände .....   | 55 |
| 2. Haltung der Gewerkschaften .....  | 56 |
| 3. Vorschläge von Experten .....   | 57 |
| <b>VII. Arbeitszeitverkürzung und Wirtschaftspolitik</b> .....   | 60 |
| 1. Mehr Beschäftigung durch verstärkte Investitionen? .....  | 60 |
| 2. Weniger Arbeitszeit durch verstärkte Vermögens-<br>beteiligung? .....   | 61 |
| 3. Wirtschaftspolitische Strategien zur Wiedergewinnung<br>der Vollbeschäftigung .....                             | 62 |
| a) Strategien zur Begrenzung des Produktivitätswachstums   | 62 |
| b) Die nachfrageorientierte Wachstumsstrategie .....   | 63 |
| c) Die angebotsorientierte Wachstumsstrategie .....  | 63 |
| <b>B Dauer der Arbeitszeit</b> .....   | 67 |
| <b>I. Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen der Arbeitszeit<br/>in der Bundesrepublik Deutschland</b> ..... | 69 |
| 1. Arbeitszeitrechtliche Grundlagen .....  | 69 |
| 2. Die Arbeitszeitordnung .....  | 69 |
| 3. Der Arbeitszeitschutz aus tarifvertraglicher und arbeits-<br>wissenschaftlicher Sicht .....                     | 70 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>II. Arbeitszeitdauer und Arbeitszeitverkürzung im internationalen Vergleich</b> ..... | 73  |
| 1. Arbeitszeitdauer .....  | 73  |
| a) Jahres-Arbeitszeiten im Vergleich .....   | 73  |
| b) Fehlzeiten als charakteristisches Beispiel für die Verkürzung der Arbeitszeit .....   | 74  |
| 2. Wege zur Arbeitszeitverkürzung .....  | 76  |
| a) Programmatische Unterschiede und Gemeinsamkeiten ..                                   | 77  |
| b) Pläne und Maßnahmen in Europa .....   | 80  |
| – Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften .                                       | 80  |
| – Belgien .....  | 85  |
| – Dänemark .....   | 85  |
| – Frankreich .....   | 86  |
| – Großbritannien .....   | 87  |
| – Italien .....  | 87  |
| – Niederlande .....  | 87  |
| – Schweden .....   | 88  |
| <b>III. Tendenzen zu einer weiteren Verkürzung der Arbeitszeitdauer</b> ..               | 89  |
| 1. Arbeitszeitverkürzung durch Umverteilung? .....                                       | 89  |
| 2. Neue oder alte Formen der Arbeitszeitverkürzung? .....                                | 90  |
| 3. Kriterien und Konsequenzen neuer Arbeitszeitstrukturen ...                            | 91  |
| <b>C Verkürzung der Wochenarbeitszeit</b> .....  | 94  |
| <b>I. Entwicklung der Wochenarbeitszeit</b> .....  | 97  |
| 1. Effektive Wochenarbeitszeit .....   | 97  |
| 2. Tarifliche Wochenarbeitszeit .....  | 97  |
| <b>II. Haltung der Tarifvertragsparteien</b> .....                                       | 100 |
| 1. Die Arbeitgeberverbände zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit .....                    | 100 |
| a) Arbeitsmarktentlastung? .....   | 100 |
| b) Kosten- und Produktivitätseffekte .....   | 102 |
| c) Auswirkungen auf den internationalen Wettbewerb ....                                  | 103 |
| d) Verkürzung der Lebensarbeitszeit als geringeres Übel? ..                              | 105 |
| e) Arbeitszeitflexibilisierung als Ausweg? .....   | 105 |

|  |            |
|--|------------|
| 2. Die Gewerkschaften zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit .               | 106        |
| a) Arbeitsmarktentlastung .....  | 106        |
| b) Kosten- und Produktivitätseffekte .....                                 | 108        |
| c) Auswirkungen auf den internationalen Wettbewerb ....                    | 108        |
| d) Wochen- oder Lebensarbeitszeit? .....                                   | 109        |
| e) Arbeitszeitverkürzung mit oder ohne Lohnausgleich? ...                  | 110        |
| f) Starre oder flexible Arbeitszeitverkürzung? .....                       | 110        |
| <b>III. Kollektive oder flexible Verkürzung der Wochenarbeitszeit? ...</b> | <b>112</b> |
| 1. Unvereinbare Standpunkte? .....   | 112        |
| 2. Ansätze zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit .....                | 114        |
| <b>D Verkürzung der Lebensarbeitszeit .....</b>                            | <b>119</b> |
| <b>I. Grundsätzliche Aspekte einer Verkürzung der Lebens-</b>              |            |
| <b>arbeitszeit .....</b>   | <b>122</b> |
| 1. Motive für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit .....                  | 122        |
| 2. Bedenken gegen eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit ....               | 123        |
| a) Das Unwirksamkeitsargument .....  | 125        |
| b) Das Produktivitätsargument .....  | 126        |
| c) Das Finanzierungsargument .....   | 126        |
| 3. Plädoyer für ein flexibles Lebensarbeitszeitkonzept .....               | 127        |
| <b>II. Faktische Formen des vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand ...</b> | <b>129</b> |
| 1. Der faktische Beginn des Ruhestands .....                               | 129        |
| 2. Rechtliche Voraussetzungen .....  | 131        |
| 3. Betriebliche Regelungen .....   | 133        |
| 4. Fazit: weit verbreitet und teuer .....                                  | 135        |
| <b>III. Der gleitende Übergang in den Ruhestand .....</b>                  | <b>137</b> |
| 1. Gründe für altersbezogene Arbeitszeitregelungen .....                   | 137        |
| 2. Gleitender Übergang in den Ruhestand als internationales                |            |
| Phänomen .....   | 138        |
| a) Großbritannien .....  | 139        |
| b) Frankreich .....  | 140        |
| c) Schweden .....  | 141        |
| d) Belgien .....   | 141        |

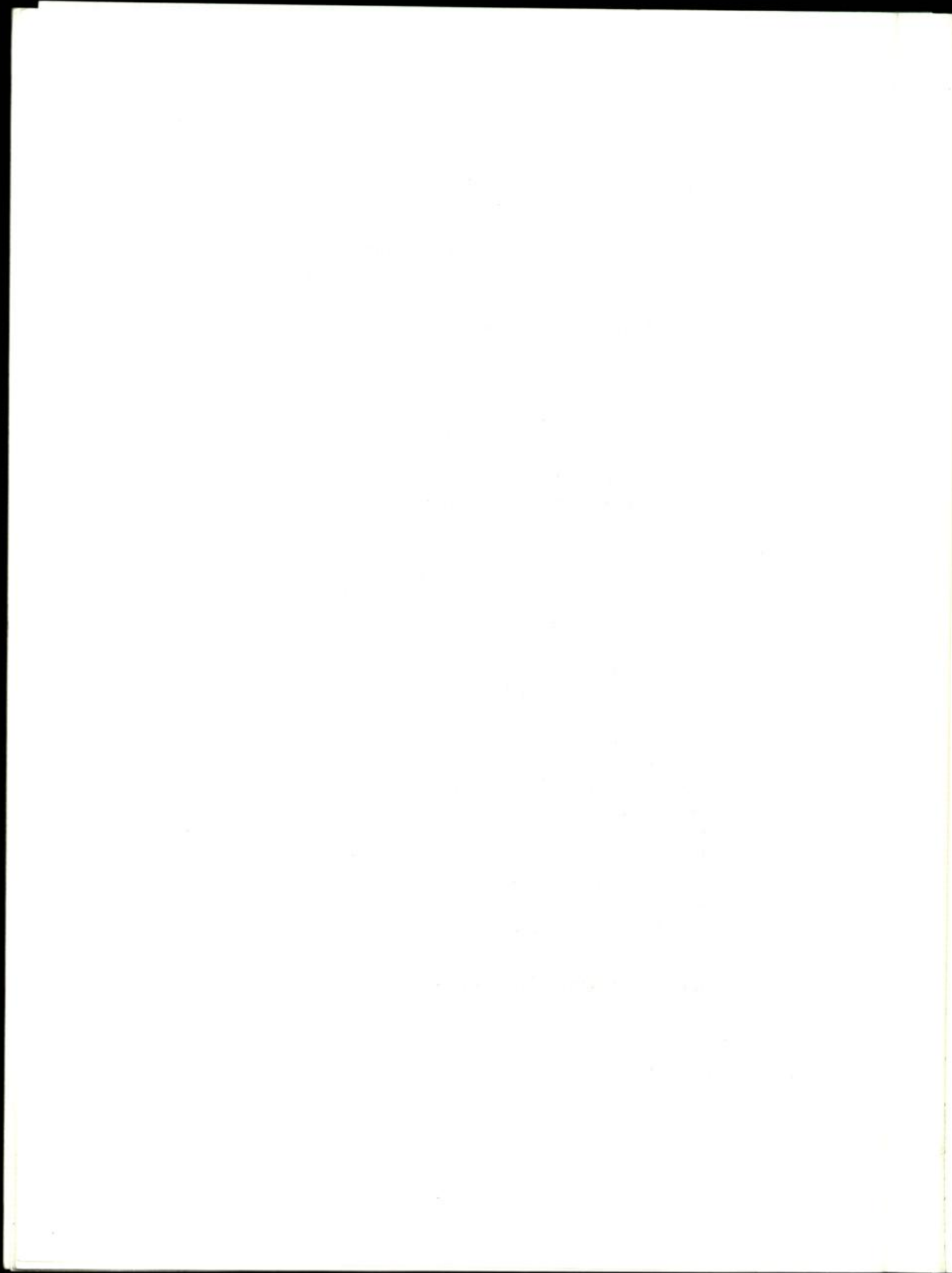
---

|  |            |
|--|------------|
| e) USA .....   | 142        |
| f) Japan .....   | 143        |
| 3. Gleitender Übergang in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland .....                    | 145        |
| a) Verkürzung der Wochenarbeitszeit für ältere Arbeitnehmer .....                                  | 146        |
| (1) Tarifvertragliche Lösungen .....   | 146        |
| (2) Betriebliche Lösungen .....  | 148        |
| b) Verkürzung der Jahresarbeitszeit .....  | 154        |
| 4. Folgerungen für die Anwendung gleitender Ruhestandsregelungen .....                             | 156        |
| <b>IV. Die Vorruhestandsregelung – Chancen und Probleme .....</b>                                  | <b>158</b> |
| 1. Tariffrente in der tarifpolitischen Diskussion .....  | 158        |
| 2. Tariffrenten-Modelle .....  | 162        |
| 3. Die Vorruhestandsregelungen .....   | 165        |
| 4. Anwendungsprobleme .....  | 166        |
| a) Belastungen für die Träger der gesetzlichen Sozialversicherung .....                            | 167        |
| b) Belastungen für die Tarifvertragsparteien .....   | 168        |
| <b>V. Praktische Erfahrungen mit Regelungen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit .....</b>         | <b>171</b> |
| 1. Praktische Erfahrungen in der deutschen Zigarettenindustrie .....                               | 171        |
| 2. Praktische Erfahrungen in der deutschen Brauwirtschaft ...                                      | 182        |
| <b>E Lage der Arbeitszeit .....</b>  | <b>185</b> |
| <b>I. Das Prinzip der Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit .....</b>            | <b>186</b> |
| <b>II. Auflockerung des Kongruenz-Prinzips von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit .....</b> | <b>189</b> |
| 1. Die Gleitende Arbeitszeit .....   | 189        |
| a) Grundmuster der Gleitenden Arbeitszeit .....  | 189        |
| b) Rechtliche Aspekte .....  | 191        |

|   |            |
|---|------------|
| (1) Probleme des öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzes .                           | 191        |
| (2) Betriebsverfassungsrecht .....  | 192        |
| (3) Betriebsvereinbarungen .....  | 192        |
| c) Probleme der Anwendung .....   | 197        |
| 2. Variable Arbeitszeiten .....   | 198        |
| a) Jahresarbeitszeitverträge .....  | 200        |
| (1) Das Jahresarbeitszeitkonzept .....  | 200        |
| (2) Anwendungsbeispiele .....   | 201        |
| b) Bandbreitenmodelle .....   | 202        |
| c) Baukastensysteme .....   | 204        |
| (1) Grundkonzept .....  | 204        |
| (2) Anwendungsbeispiele .....   | 204        |
| (3) Probleme der Anwendung .....  | 206        |
| d) Langzeiturlaub (Sabbaticals) .....   | 207        |
| e) Cafeteria-Systeme .....  | 209        |
| (1) Angebotsseite .....   | 211        |
| (2) Verrechnung von Personaufwand mit Arbeitszeit ...                               | 212        |
| 3. Variable und flexible Arbeitszeiten — eine Zwischenbilanz ..                     | 213        |
| <br>  |            |
| <b>F Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit<br/>und job sharing .....</b> | <b>217</b> |
| <br>  |            |
| <b>I. Teilzeitarbeit .....</b>  | <b>217</b> |
| 1. Begriff der Teilzeitarbeit .....   | 217        |
| 2. Arten der Teilzeitarbeit .....   | 218        |
| a) Allgemeine Formen der Teilzeitarbeit .....                                       | 218        |
| b) Sonderformen .....   | 221        |
| 3. Rechtliche Aspekte der Teilzeitarbeit .....                                      | 223        |
| a) Arbeitsvertragsrecht .....   | 223        |
| b) Kollektives Arbeitsrecht .....   | 225        |
| 4. Teilzeitarbeit und Mitarbeiterwünsche .....                                      | 226        |
| a) Arbeit im Wandel .....   | 226        |
| b) Ältere Arbeitnehmer .....  | 227        |
| c) Frauen .....   | 227        |
| d) Gesamtübersicht .....  | 229        |
| 5. Auswirkungen auf die Arbeitnehmer .....  | 232        |
| 6. Stellung der Gewerkschaften zur Teilzeitarbeit .....                             | 235        |
| 7. Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf die Unternehmen .....                        | 236        |

|   |     |
|---|-----|
| a) Teilbarkeit von Arbeitsplätzen .....   | 236 |
| b) Bessere Auslastung der Betriebsmittel .....  | 237 |
| c) Kosteneffekte .....  | 238 |
| d) Anpassung an Beschäftigungsschwankungen .....  | 242 |
| 8. Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf den Arbeitsmarkt .....   | 243 |
| <b>II. Partner – Teilzeitarbeit („Job sharing“)</b> .....   | 247 |
| 1. Bedeutung und Begriff .....  | 247 |
| a) Bedeutung der Partner-Teilzeitarbeit .....   | 247 |
| b) Begriff der Partner-Teilzeitarbeit .....   | 247 |
| 2. Auswirkungen der Partner-Teilzeitarbeit auf Betrieb<br>und Arbeitnehmer .....                                | 249 |
| 3. Gewerkschaften und Unternehmen zum Job sharing .....   | 252 |
| a) Haltung der Gewerkschaften zur Partner-Teilzeitarbeit ..   | 252 |
| b) Einstellung der Unternehmen .....  | 252 |
| 4. Rechtliche Aspekte des Partner-Teilzeitverhältnisses .....   | 253 |
| a) Verhältnis Arbeitgeber – Teilzeitpartner .....   | 253 |
| b) Verhältnis der Teilzeit-Partner untereinander .....  | 254 |
| (1) Gegenseitige Vertretung .....   | 254 |
| (1.1) Automatische Vertretung .....   | 254 |
| (1.2) Anordnung des Arbeitgebers .....  | 255 |
| (1.3) Verzicht auf die Vertretungspflicht .....   | 256 |
| (1.4) Regelung nach dem Beschäftigungs-<br>förderungsgesetz .....   | 256 |
| (2) Bestandsschutz .....  | 256 |
| 5. Partner-Teilzeitmodelle in Deutschland .....   | 257 |
| a) Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie .....  | 258 |
| b) Mustervertrag der CDU/CSU .....  | 261 |
| c) Vorschlag des internationalen Instituts für Management<br>und Verwaltung (Wissenschaftszentrum Berlin) ..... | 264 |
| d) Randstad-Mustervertrag vom März 1982 .....   | 265 |
| 6. Praktische Konsequenzen .....  | 265 |
| <b>G Ausblick: Die Zukunft der Arbeitszeit</b> .....  | 267 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | 269 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | 283 |





## Einführung

Die gesellschaftliche Einschätzung der Arbeit und der Formen der Arbeitszeit ist einem ständigen geschichtlichen Wandel unterworfen. Dabei haben sich derartige Veränderungen oft fast unbemerkt angekündigt. Wie bei vielen großen geistigen und politischen Revolutionen besteht allerdings auch hier die Gefahr, daß man das ursprünglich ins Auge gefaßte Ziel verfehlt und eben nicht das erreicht, was einmal beabsichtigt war.

Jahrtausende war der Mensch insofern Sklave der Zeit, weil die Arbeitszeit über den ganzen Tag verteilt war. Dies schloß allerdings nicht aus, daß es längere Zeiten der Muße, z. B. im Winter, gab. Materieller Wohlstand und Freiheit des Denkens schufen allmählich die Voraussetzungen für größere Unabhängigkeit und Souveränität im Umgang mit der Arbeitszeit. Dabei war zunehmende Zeitsouveränität über längere Zeit hinweg gleichzusetzen mit permanenter Arbeitszeitverkürzung.

Nichts liegt deshalb näher, als gerade in der gegenwärtigen Situation mit ca. zwei Millionen registrierten Arbeitslosen allein in der Bundesrepublik Deutschland weitere Verkürzungen der Arbeitszeit zu empfehlen. Dabei wird meistens übersehen, daß die Lage auf dem Arbeitsmarkt nur bedingt von den jeweils üblichen Arbeitszeitregelungen abhängig ist, sondern ungleich stärker von den Kenndaten der technologischen, ökonomischen und demografischen Entwicklung.

Dies ist letztlich am Verlauf und am Ergebnis der tariflichen Auseinandersetzungen der letzten Jahre sowie ihrer Folgewirkungen deutlich geworden.

Arbeitszeitverkürzung ist in der Regel ein sehr populäres wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Ziel. Die vorhandene Arbeit auf alle arbeitswilligen Erwerbspersonen besser zu verteilen, indem man sie möglichst gleichmäßig verkürzt, gilt gerade unter Solidaritätsaspekten als vernünftig und als erstrebenswert.

Letztlich handelt es sich jedoch oft nicht mehr als um einen Umteilungsvorgang, der dem Kurieren an Symptomen gleichkommt: die Ursachen einer wirtschafts- oder arbeitsmarktpolitischen Fehlentwicklung werden

durch eine allgemeine, pauschale Arbeitszeitverkürzung nicht beseitigt. Statt dessen sind situativ unterschiedlich anwendbare Lösungen gefragt, die der jeweiligen Problemstellung besser gerecht werden.

Aus diesen Ausführungen wird bereits hinlänglich deutlich, daß sich der Leser enttäuscht fühlen müßte, wenn er von den Verfassern ein Bekenntnis zur fortlaufenden Arbeitszeitverkürzung erwartet. Auch wenn die Arbeitszeit im Zeitablauf einem permanenten Verkürzungsprozeß unterliegt, ist „Arbeitszeit im Wandel“ vielmehr ein Plädoyer für mehr Freiheit in der individuellen Arbeitszeitgestaltung und kein Aufruf zur generellen Früh-pensionierung.

Das Buch soll insofern mithelfen, das Arbeitszeitverhalten so weiterzuentwickeln, wie es den aktuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer und den Erfordernissen einer modernen Industriegesellschaft entspricht. Es soll darüber hinaus Informationen liefern, die für betriebliche Vorhaben hilfreich sein können.

## A Grundlagen

In diesem Kapitel wollen wir in einem kurzen Überblick diejenigen Aspekte diskutieren, die für die Behandlung unseres Themas von besonderer Bedeutung sind und auch angesichts der aktuellen Situation des Themas „Arbeitszeit“ nicht unberücksichtigt bleiben dürfen.

Länge und Verteilung der Arbeitszeit sind von vielen Faktoren abhängig, die eng miteinander verzahnt sind und einem ständigen Wandel unterliegen. Die **Arbeit** ist ein wichtiger gesellschaftlicher Wert, dem im Verlauf der **Wirtschafts- und Sozialgeschichte** der großen Kulturen oft eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen wurde. Von diesen Entwicklungen wird das Verhältnis von **Arbeitszeit** und **Freizeit** unmittelbar berührt.

Die **Technologie** hat viele Veränderungen maßgeblich beeinflusst und zu mancher Erleichterung von der Mühsal der Arbeit beigetragen. Trotzdem wird ihr häufig vorgeworfen, Rationalisierungsvorgänge auszulösen und so zu einer ungünstigen Arbeitsmarktentwicklung beizutragen. Aus dieser Bemerkung wird wiederum deutlich, daß zwischen Technologie und **Beschäftigung**, aber auch zwischen **Arbeitsmarkt** und Arbeitszeit komplizierte Zusammenhänge bestehen, die von mehreren Seiten beleuchtet werden müssen.

Heute stehen die Fragen zur Länge und zur Verteilung der Arbeitszeit im Mittelpunkt der **Tarifpolitik**. Dabei hat der Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung zunehmend Eingang in das Vokabular der Tarifvertragsparteien gefunden. Von der **Wirtschaftspolitik** blieben arbeitszeitbezogene Aspekte jahrelang unbeachtet, weil sie sich mehr oder weniger von selbst erledigten. Angesichts der schwersten Beschäftigungskrise seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland, welche die 80er Jahre im wesentlichen Maße geprägt haben, sind jedoch alle Seiten aufgerufen, zu Lösungen beizutragen, die den technologischen Wandel nicht behindern, finanzierbar und sozial angemessen sind. Dabei verbietet es die Vielschichtigkeit des Problemkomplexes Arbeitszeit, Lösungsbeiträge zu erwarten, die entweder Patentrezepten gleichen oder kurzfristig wirksam sind.

## I. Zur Geschichte der Arbeitszeit

Unter Arbeit ist im allgemeinen Sinne dasjenige menschliche Verhalten zu verstehen, das auf Schaffen eines Gutes oder einer Dienstleistung ausgerichtet ist und mit dem die Umwelt des Menschen gestaltet wird.

### 1. Die Einschätzung der Arbeit im Wandel der Zeit

Arbeit galt und gilt nicht immer als wertvoll und erstrebenswert. Nicht von ungefähr steht im Alten Testament, „daß zur Strafe für die Sünde der ersten Menschen die Arbeit, vorher eine Lust und Freude, zu einer Last wurde.“<sup>1</sup> Die Griechen verachteten jegliche körperliche Arbeit, und auch im alten Rom wurde sie den Sklaven überlassen.<sup>2</sup> Aristoteles kennt keinen wesentlichen Unterschied zwischen Sklaven und Arbeitern bzw. Handwerkern. Folgerichtig hatten sie keine politischen Rechte im antiken Athen.

Über die Arbeitszeit von Sklaven und ähnlich eingestuften Personen brauchte man sich in Athen wie in Rom keine Gedanken zu machen. Wenn es sich als nutzbringend erwies, konnte sie sogar nicht lange genug sein.

Die Verachtung der körperlichen Arbeit wird bereits darin deutlich, daß das römische Wort „labor“ sowohl „Arbeit“ als auch „Mühsal“ bedeutet. Umgekehrt wurde die rein geistige Arbeit außerordentlich hoch geschätzt.

Im wesentlichen ist es auf christliche Einflüsse zurückzuführen, daß körperlich-mechanische und geistige Arbeit zumindest programmatisch als gleichwertig angesehen wurden. Entsprechende Überlegungen sind bereits beim Heiligen Augustinus zu finden. Für Thomas von Aquin ist Arbeit gleichbedeutend mit Handeln und insoweit dem Nichtstun vorzuziehen: „Das Handeln folgt dem Sein“.<sup>3</sup> Nicht zuletzt sei der Einfluß des Calvinismus erwähnt, der das sichtbare Ergebnis der Arbeit als Zeichen der Vorherbestimmung für das zukünftige Seelenheil ansah und von dieser Seite der Arbeit im Sinne einer „Protestantischen Ethik“<sup>4</sup> einen gesellschaftlich sanktionierten Sinn verlieh.

<sup>1</sup> Streithofen, H. B.: Arbeit — Sklaven — Sache oder Gottesauftrag, *trend*, Dezember 1982, S. 33 und ders.: Ein Teil vom Glück, in: *Die neue Ordnung*, 3/83, S. 196—208.

<sup>2</sup> Eggebrecht, A.: *Geschichte der Arbeit — vom Alten Ägypten bis zur Gegenwart*, Köln 1980, S. 133.

<sup>3</sup> Streithofen, H. B., a.a.O., S. 35.

<sup>4</sup> Vgl. Weber, M.: *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 2. Aufl., München und Hamburg 1969.

Arbeit hat also einen persönlichen Sinn, schafft Lebensunterhalt und bildet die Grundlage der wirtschaftlich-beruflichen Existenz. Dabei war vom Altertum bis zum Beginn der industriellen Entwicklung der ganze Tag mit Arbeit ausgefüllt, wobei Arbeit durchaus nicht nur als Last und Fron, sondern oft durchaus auch als Freude empfunden wurde. Die beginnende Industrialisierung änderte an der Arbeitszeit faktisch nichts. Eine bedeutsame Änderung erfolgte jedoch durch die Trennung von Arbeits- und Wohnstätte, die in der englischen Textilindustrie etwa um 1830 einsetzte.<sup>5</sup> Dieser Sachverhalt galt natürlich nicht für die Arbeitskräfte in der Landwirtschaft. Im Hinblick auf die Länge der Arbeitszeit „von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang“ war dieser Unterschied bedeutungslos.

## 2. Arbeitszeitverkürzung als historischer Prozeß

Das Arbeitsleben begann im Kindesalter – in England durften Jugendliche von 9 bis 13 Jahren aufgrund von Bestimmungen von 1802, 1819 und 1825 „nicht mehr“ als maximal 9 Stunden am Tag arbeiten – und endete mit der körperlichen Arbeitsunfähigkeit.<sup>6</sup>

Der 16-Stunden-Tag galt zu Beginn des 19. Jahrhunderts als üblicher Arbeitstag. Erst das im Höhepunkt des Frühkapitalismus einsetzende factory-movement führte 1847 in England zu einer Reduktion der Arbeitszeit auf etwa 12 Stunden täglich. Die 48-Stunden-Woche gibt es in Deutschland seit 1919. Heute ist die 40-Stunden-Woche weitgehend verwirklicht. Der „Einstieg“ in die 35-Stunden-Woche hat mittlerweile stattgefunden. Die Tarifverhandlungen des Jahres 1987 haben zu weiteren Verkürzungen in diese Richtung geführt.

Was zu Beginn der Industrialisierung unmenschlicher Zwang war, gilt heute als attraktiv: Die geregelte Arbeitszeit, die für Selbständige, Handwerks- und Handelsbetriebe, insbesondere aus arbeitsorganisatorischen Gründen, nie in der Form vorhanden sein wird wie im arbeitsteilig organisierten hochtechnisierten Industriebetrieb.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgten die ersten größeren Arbeitszeitverkürzungen in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Abklingen der Wiederaufbauphase. Sukzessive verringerte sich die seit 1919 geltende 48-

<sup>5</sup> Eggebrecht, A.: a.a.O., S. 206.

<sup>6</sup> Engels, F.: Die Lage der arbeitenden Klassen in England, 2. Aufl., Stuttgart 1892. Vgl. auch Engels, W.: Arbeit und Arbeitsmarkt im Hochkapitalismus, Köln/Bonn 1974, S. 12.

Stunden-Woche auf 44 Stunden im Jahre 1961 und 40 Stunden seit etwa der Mitte der 70er Jahre (vgl. Abb. 1).

Parallel erfolgte die Ausweitung des Jahresurlaubs auf nahezu 30 Tage für alle Arbeitnehmer, praktisch unabhängig von Lebensalter und Betriebszugehörigkeit, und die Vorverlegung des faktischen Rentenbeginns. (vgl. Abb. 2).

|           |   |
|-----------|---|
| 1825      | 82 Stunden pro Woche                                |
| 1850      | 68 Stunden pro Woche                                |
| 1875      | 65 Stunden pro Woche                                |
| 1900      | 60 Stunden pro Woche<br>(10-Stunden-Tag)            |
| 1913      | 57 Stunden pro Woche                                |
| (1918     | 8-Stunden-Tag gesetzlich eingeführt)                |
| 1932      | 42 Stunden pro Woche<br>(Weltwirtschaftskrise)      |
| 1941      | 50 Stunden pro Woche                                |
| 1950      | 48 Stunden pro Woche<br>(8-Stunden-Tag)             |
| (ab 1956: | Übergang zur 5-Tage Woche)                          |
| 1960      | 45 Stunden pro Woche                                |
| 1970      | 42 Stunden pro Woche                                |
| 1983      | 40 Stunden pro Woche<br>(für 99 % der Arbeitnehmer) |
| 1986      | 39,6 Stunden pro Woche durchschnittlich             |

**Abb. 1: Die Verkürzung der Arbeitszeit**  
(Die Wochenarbeitszeit deutscher Arbeitnehmer in Stunden)

Die Zahl der arbeitsfreien Tage pro Jahr stieg von 1960 bis 1986 bei den unselbständig Beschäftigten von durchschnittlich 118 auf 157 (vgl. Abb. 3). Damit liegt die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich an der Spitze. Für Freiberufler gilt diese Entwicklung im Regelfalle nicht.

Dabei handelte es sich im wesentlichen um die Weitergabe von Produktivitätsfortschritten an die Arbeitnehmer, die vornehmlich in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums erwirtschaftet wurden. In den meisten Fällen sind

diese Arbeitszeitverkürzungen gegen den Widerstand der Arbeitgeber durchgesetzt worden und insofern als Erfolg der Gewerkschaften anzusehen. Allerdings war es den Unternehmen in den meisten Fällen möglich, die Verknappung an Arbeitskräften durch Rationalisierungsmaßnahmen und eine Steigerung der Arbeitsproduktivität wieder aufzufangen. Wo dies mit größeren Schwierigkeiten verbunden war, wie z. B. im Verkehrs- und Dienstleistungssektor, konnte die Arbeitszeit auch nicht so schnell verringert werden.

|                                  | 1961 | 1970 | 1981 | 1986                |
|----------------------------------|------|------|------|---------------------|
| Tarifliche Arbeitszeit pro Woche | 44   | 41   | 40   | 38,5<br>(teilweise) |
| tariflicher Jahresurlaub         | 16   | 22   | 29   | 30<br>(überwiegend) |
| Frühere Rente*                   | 60   | 62   | 58   | 58**                |

\* Durchschnittsalter der Neurentner (Männer) einschl. Berufs- und Erwerbsunfähige  
 \*\* geschätzt

**Abb. 2: Dreimal Arbeitszeitverkürzung**

Quelle: Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg

Mittlerweile ist es seit dem Rezessionsjahr 1975 erst 1984 wieder zu Verkürzungen der tariflichen Wochenarbeitszeit gekommen. Dann dominierten insbesondere Sonderregelungen für Schichtarbeiter, die zwar für die betreffenden Arbeitnehmer interessant sind, gesamtwirtschaftlich jedoch kaum ins Gewicht fallen.

Die Urlaubszeit hat sich mit nahezu 30 Tagen pro Jahr einer Schallmauer genähert, die insbesondere aus arbeitsorganisatorischen Gründen (z. B. Urlaubsvertretung, Einarbeitung, mangelnde Abstimmungsmöglichkeiten zwischen Kollegen) zumindest lange nahezu unüberwindlich erschien, in einigen Unternehmen wegen der Abgeltung der verkürzten Wochenarbeitszeit durch freie Tage jedoch schon überschritten wurde.

Der Anteil an Teilzeitarbeit ist in den letzten Jahren ständig gestiegen. Das erreichbare Potential dürfte jedoch bei weitem noch nicht ausgeschöpft worden sein.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. S. 229ff. d. B.



Auch die Verkürzung der Lebensarbeitszeit hat zugenommen. Wenn man bedenkt, daß das Durchschnittsalter der männlichen Neurentner einschließlich der Berufs- und Erwerbsunfähigen mit 58 Jahren 5 Jahre unterhalb des „Einstiegsalters“ für die flexible Altersgrenze liegt, kann man ermes- sen, welche Dimension diese Form der Arbeitszeitverkürzung inzwischen erreicht hat und welche Lasten die Träger der gesetzlichen Altersver- sorgung bereits tragen müssen.

|                   | 1961 | 1981 | 1986 |
|-------------------|------|------|------|
| Arbeitstage       | 244  | 209  | 208  |
| Sonntage          | 53   | 52   | 52   |
| frei Sonnabende   | 28   | 52   | 52   |
| Feiertage         | 10   | 11   | 12   |
| Urlaub            | 16   | 29   | 30   |
| Krankheit         | 14   | 12   | 11   |
| arbeitsfreie Tage | 121  | 156  | 157  |

**Abb. 3: Das geschrumpfte Arbeitsjahr**  
(im Durchschnitt für alle Arbeitnehmer)

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg

Vorzeitige Pensionierungen sind durchaus weit verbreitet. Obwohl auf den ersten Blick fast dem „Ei des Kolumbus“ gleichend, halten wir diese Lösung jedoch für nicht unproblematisch.<sup>8</sup>

Bleibt abschließend die Feststellung, daß nicht nur eine permanente Ver- kürzung der Arbeitszeit erfolgte, sondern zugleich, wenn auch eher für den Verwaltungs- als für den Produktionsbereich geltend, durch die zu- nehmende Anwendung der gleitenden Arbeitszeit dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gegeben wurde, Beginn und Ende seiner Arbeitszeit variabel zu gestalten.

Insofern sind durch Teilzeitarbeit und gleitende Arbeitszeit bereits Ansät- ze zu einer größeren Zeitflexibilität und Zeitsouveränität vorhanden. Sie werden in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen.

<sup>8</sup> Vgl. S. 115f. d. B.

## II. Arbeitszeit und Freizeit

Schreibt man die Entwicklung der Vergangenheit fort und glaubt man verschiedenen Prognosen zum Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit, könnten wir, z. B. in Anlehnung an Herman Kahn, von folgenden Veränderungen ausgehen<sup>9</sup>:

- Das Pro-Kopf-Einkommen erhöht sich, die Ferien werden drastisch verlängert
- das Pensionsalter wird gesenkt
- viele werden überhaupt nicht mehr arbeiten, sondern von einer neuartigen, umfassenden Sozialversorgung leben.

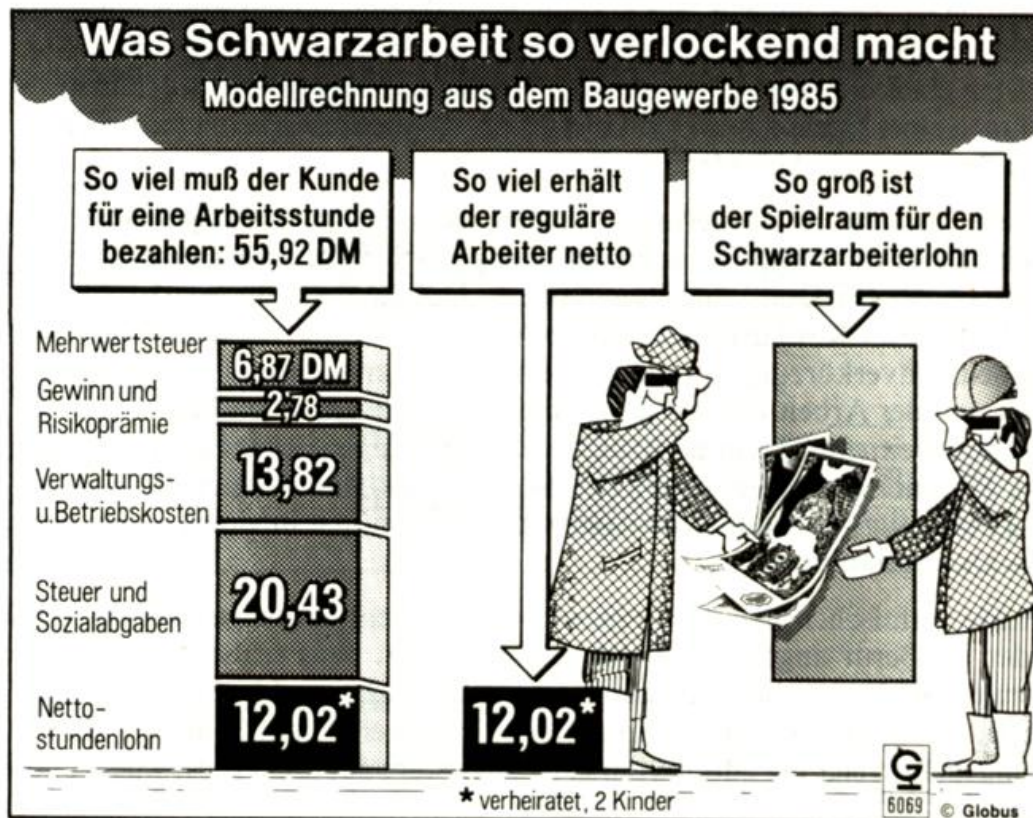


Abb. 4: Verlockende Schwarzarbeit

<sup>9</sup> Vgl. z. B. Kahn, H.: Vor uns die guten Jahre, oder: Ihr werdet es erleben — Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahr 2000, zitiert nach: Toffler, A.: Der Zukunftsschock, Bern, München, Wien 1970, sowie etwa Opaschowski, H. W., Raddatz, G.: Freizeit im Wertewandel, Hamburg 1982.

Dabei geht Hermann Kahn von der 3-Tage-Woche aus (3 Tage Arbeit, 4 Tage Freizeit), in der der Mensch sowohl körperlich als auch geistig arbeitend schöpferisch tätig ist: Arbeitszeit und Freizeit sind miteinander vermischt. Das BAT-Forschungsinstitut erwartet, daß etwa im Jahre 2010 der Übergang von der Arbeits- zur Freizeitgesellschaft vollzogen sein wird.

### 1. Das Problem der Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit

Auch wenn wir diesen Prognosen durchaus glauben wollen, es aber bei Betrachtung der gegenwärtigen und der vor uns liegenden Probleme eigentlich gar nicht glauben können, ist bereits heute von dem Sachverhalt auszugehen, daß der Übergang zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließend geworden ist. Dies gilt z. B. für die zunehmende Eigenarbeit (do-it-yourself) und die Schwarzarbeit. „Der Hobby-Werker und der Schwarzarbeiter leisten ebenso Arbeit wie derjenige, der sich in seinem Beruf fortbildet.“<sup>10</sup> Manch einer freizeitelt in der Arbeitswelt, ein anderer arbeitet (schwarz) in der Freizeit (vgl. Abb. 4).

Diese Tatsache hat wiederum zur Folge, daß im Zuge der allgemeinen Arbeitszeitverkürzungen viele immer weniger arbeiten, aber gleichzeitig innerhalb der „Freizeit“ eine Schattenwirtschaft entsteht, die dem offiziellen Arbeitsmarkt Konkurrenz macht.<sup>11</sup> Andererseits besteht, trotz genereller Arbeitszeitverkürzung ein nicht zu unterschätzender Anteil an Schichtarbeit und der Arbeit unter erschwerten Bedingungen, so daß für diese spezielle Arbeitnehmergruppe Arbeitszeitverkürzungen durchaus als ein Weg zur Humanisierung des Arbeitslebens anzusehen sind.<sup>12</sup> Auch die Zeit, die man benötigt, um zum Arbeitsplatz zu kommen, hat in vielen Fällen eher zu- als abgenommen.

Heute vermischen sich die Grenzen zwischen dem, was einmal als Hobby oder als Beruf angesehen wurde, immer mehr. Was früher von reichen Leuten als Freizeitbeschäftigung gegen einen Ehrensold ausgeübt wurde (z. B. Offiziere, Gelehrte, Diplomaten, Politiker)<sup>13</sup>, gilt heute als Beruf. Umgekehrt zeigt die „do-it-yourself“ – Bewegung, daß vieles, was früher

<sup>10</sup> Engels W.: a.a.O., S. 13.

<sup>11</sup> Vgl. Prosi, G.: Arbeitszeitverkürzung, Vollbeschäftigung und Schattenwirtschaft, Diskussionsbeiträge Nr. 15 aus dem Institut für Wirtschaftspolitik der Universität Kiel, Kiel 1986.

<sup>12</sup> Fischer, R.: Arbeitszeitverkürzung — ein Weg zur Humanisierung des Arbeitslebens? Personal 2/1980, S. 43 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Engels, W.: a.a.O., S. 15.

professionell betrieben wurde, heute zur Freizeitbeschäftigung umfunktioniert worden ist. Hierbei handelt es sich um eine Entwicklung, die tendenziell, wenn auch auf anderem Niveau und z. T. durch ökonomische Sachzwänge diktiert, in sozialistischen Staaten, wie z. B. in der DDR, anzutreffen ist.<sup>14</sup>

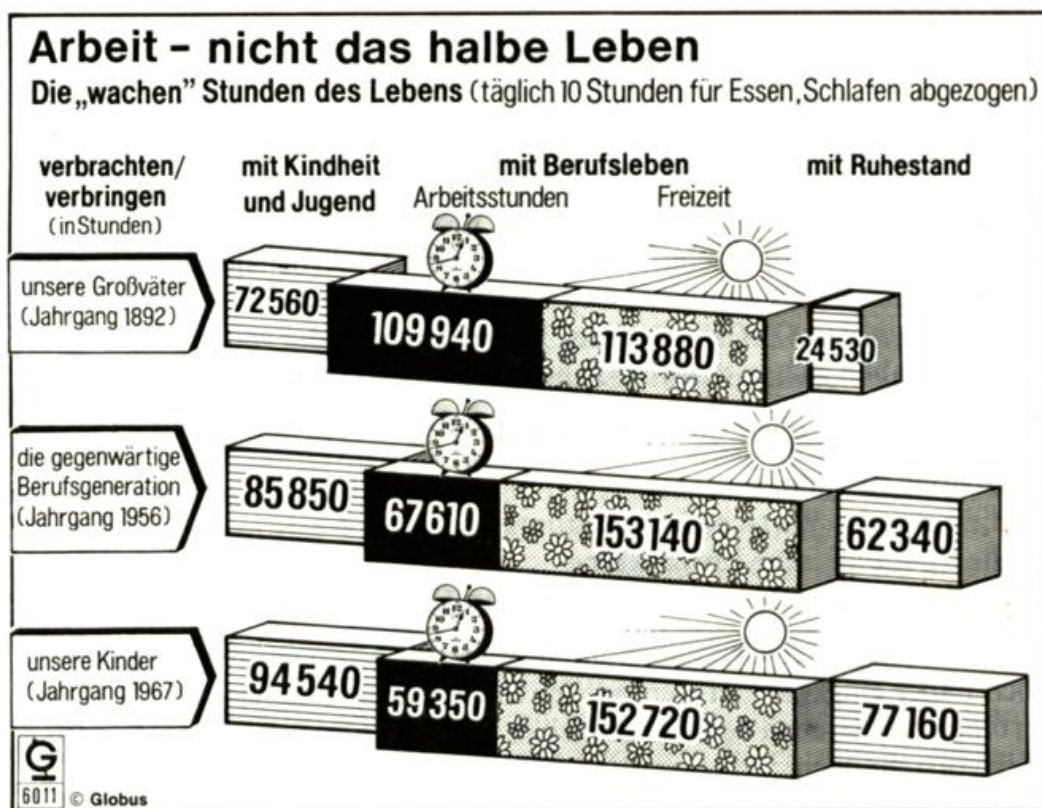


Abb. 5: Arbeitszeit und Freizeit

## 2. Arbeitszeit, Freizeit und Entgelt

Derartige Veränderungen werden langfristig nicht ohne Einfluß auf die Lohn- und Gehaltsstruktur bleiben. Insofern werden Berufe mit hohem Freizeitwert schlechter, unangenehme Tätigkeiten eher besser bezahlt werden müssen als heute. Auch der Doppelberuf wird bei verkürzter und freiwählbarer Arbeitszeit immer üblicher werden. Das setzt jedoch voraus,

<sup>14</sup> Freizeit in der Deutschen Demokratischen Republik, hrsg. v. d. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1981.

daß die Menschen auch wissen, was sie mit ihrer offiziellen „Freizeit“ anfangen können. Nicht von ungefähr ist die „ungenutzte Freiheit der Freizeit“ ein beliebtes Tagungsthema für Politiker, Gewerkschafter, Arbeitgeber und Wissenschaftler<sup>15</sup> (vgl. Abb. 5)

Mittlerweile ist unter dem Zwang der Verhältnisse die Einsicht gewachsen, daß zusätzliche Freizeit nur mit weniger Einkommen bzw. geringeren Entgeltzuwächsen „erkauft“ werden kann. Bei sinkenden Zuwachsraten des Bruttosozialprodukts gibt es darüber hinaus geringere Verteilungsspielräume. Über diese Betrachtungen hinaus vermittelt die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation sogar den Eindruck, als ob der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausginge.<sup>16</sup> Als Beleg für diese These wird angeführt, daß in der Bundesrepublik Deutschland heute ein fast 16mal höheres Bruttosozialprodukt als 1950 erwirtschaftet wird, die Zahl der Arbeitslosen jedoch um 300000 höher ist als damals.<sup>17</sup> Gegenwärtig beträgt die Arbeitslosenquote etwa 10 % in den OECD-Ländern. Die offene und die verdeckte Arbeitslosigkeit haben sich in den 70er Jahren erheblich vergrößert.

Als Ursachen für diese Entwicklung gelten:<sup>18</sup>

- zu hohe Reallöhne
- die Krise des Wirtschaftswachstums
- die technologische Entwicklung
- der Wertewandel in der Einstellung zur Erwerbsarbeit.

Auf die ersten drei Ursachenkomplexe soll in den nächsten Abschnitten noch näher eingegangen werden. Im folgenden interessiert uns die Quer-Verbindung zwischen dem vorgeblichen Mangel an Arbeit und veränderten Wertvorstellungen.

<sup>15</sup> So z.B. die Innsbrucker Tage 1979, verschiedene Bergedorfer Gesprächskreise in den letzten Jahren, und die Beiträge auf dem Symposium „Wie leben und arbeiten wir morgen?“, hrsg. v. H. Linke und D. Portner, Bonn 1987.

<sup>16</sup> Vgl. Schmid, A.: Ende der Arbeitsgesellschaft: Einige Anmerkungen aus ökonomischer Sicht, Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 7 ff.

<sup>17</sup> Zweifel am Ziel, manager magazin 12/82, S. 102 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Schmid, A.: a.a.O., S. 8.

### 3. Veränderte Einstellung zur Erwerbsarbeit

#### a) Die These vom Wertewandel

Nach Ansicht von vielen Soziologen<sup>19</sup> findet besonders in den westlichen Industriegesellschaften ein Wertewandel in der Einstellung zur Arbeit statt. Er ist gekennzeichnet durch eine zunehmend kritische, distanzierte Haltung gegenüber der Industriearbeit. Statt dessen gewinnen soziale und psychische Funktionen der Arbeit sowie alternative Erwerbsformen an Bedeutung. „Postmaterialistische“ Werte wie Selbstbestimmung, Gesundheit oder Freizeit gelten für Menschen, die in der Wohlstandsgesellschaft aufgewachsen sind, als besonders erstrebenswert. Nicht nur der höhere Wohlstand, auch ein höheres Bildungsniveau, der Rückgang rein körperlicher Arbeit und die Zunahme qualifizierter Arbeitsplätze haben zu dieser Entwicklung beigetragen.

Allerdings wäre es vermessen, diesen Einstellungswandel zu einem Wendepunkt in der Geschichte der Erwerbsarbeit hochzustilisieren. Immerhin kennt jedoch jeder Personalfachmann einige Fälle, die ihm zeigen, daß z. B. das Aufstiegsstreben oder die Bereitschaft, eine Funktion im Ausland zu übernehmen, nachgelassen haben. Umgekehrt ist festzustellen, daß das Erwerbsverhalten der Frauen trendmäßig eher zunimmt<sup>20</sup> und das Bildungssystem sich nach langen Jahren wieder stärker an der Berufspraxis orientiert. Somit scheint der erwähnte Wertewandel insbesondere für jene Mittelschicht zu gelten, die durch gute Ausbildung, relativ hohes Einkommen und entsprechenden Lebensstandard gekennzeichnet ist. Zwar ist es voreilig, ihr Verhalten auf die anderen Schichten zu übertragen, doch sollte man andererseits bedenken, daß dem Verhalten dieser Mittelschicht eine gewisse Leit- oder Multiplikatorfunktion zukommen kann.

Nach Ansicht von Strümpel scheint sich ein neuer Verteilungskonflikt anzubahnen, bei dem es insbesondere um die Befriedigung bei der Arbeit geht: „Auch im internationalen Vergleich zeigt sich die Abkehr der deutschen Arbeitnehmer von der traditionellen Haltung der fraglosen Unterordnung unter die Arbeiterrolle“<sup>21</sup> (vgl. Abb. 6). Dies gilt insbesondere für die jüngeren Arbeitnehmer.

<sup>19</sup> So z. B. Inglehart, R.: Value Change in the Uncertain 1970's in Dlugos, G./Weiermair, K.: Management under differing value systems, Berlin/New York, 1981, S. 75.

<sup>20</sup> Vgl. Schmid, A.: a.a.O., S. 10.

<sup>21</sup> Vgl. Strümpel, B.: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft, Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 22f.

| Einstellung zur Rolle der Arbeit <sup>22</sup><br>(Nur Berufstätige; jeweils etwa 1000 repräsentativ ausgewählte Personen)                             |     |               |                               |               |                        |
|--|-----|---------------|-------------------------------|---------------|------------------------|
|  | USA | Schwe-<br>den | Bundesrepublik<br>Deutschland |               |                        |
|  | %   | %             | Alle<br>%                     | 18-29 J.<br>% | 55 J. u.<br>älter<br>% |
| Ich möchte immer mein Bestes geben<br>so gut ich kann, unabhängig davon,<br>wieviel ich verdiene   | 52  | 45            | 25                            | 18            | 37                     |
| Ich finde meine Arbeit interessant,<br>aber ich lasse es nicht so weit kommen,<br>daß sie mein übriges Leben stört                                     | 31  | 39            | 43                            | 50            | 27                     |
| Ich sehe die Arbeit wie ein Geschäft,<br>je besser ich bezahlt werde, desto mehr<br>tue ich, je schlechter ich bezahlt werde,<br>desto weniger tue ich | 9   | 5             | 11                            | 10            | 13                     |
| Arbeiten, um zu leben, ist eine unan-<br>genehme Lebensnotwendigkeit, wenn<br>ich nicht müßte, würde ich garnicht<br>arbeiten                          | 17  | 7             | 15                            | 18            | 12                     |

Abb. 6: Einstellung zur Rolle der Arbeit

Kommen Noelle-Neumann und Strümpel zu dem Ergebnis, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfreude habe sich verringert (während die Einkommens- und die Lebenszufriedenheit zugenommen hat), wird dies von Schmidtchen aufgrund einer Untersuchung in der deutschen Metallindustrie grundsätzlich bestritten. Er geht davon aus, daß das „Arbeitsethos“ in einer funktionellen Beziehung zu den Anforderungen am Arbeitsplatz steht. Diese haben sich im Zeitablauf sicherlich gewandelt. Anstelle „**puritanischer Tugenden**“, wie z. B. Präzision, Pünktlichkeit, Fleiß und Pflichterfüllung, werden „**kommunikative Tugenden**“ als wichtiger angesehen, wie z. B. Teamarbeit, eigene Meinung, Offenheit, Verträglichkeit, Zuhören, Humor, für andere da sein. Dies gilt insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter zwischen 20 und 40 Jahren. Mit zunehmendem Lebensalter findet man den „**Kombinationstyp**“, der eine moderne, kommunikative Arbeitsmoral mit konservativen Tugenden verbindet“.

<sup>22</sup> Nach einer Untersuchung von Noelle-Neumann, Strümpel und von Klipstein, vgl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? 2. Aufl. München/Zürich 1985.

Nach Ansicht von Schmidtchen stützen sich Umfragen, wie z. B. die von Noelle-Neumann und Strümpel, auf Fragen zur klassisch-puritanischen Komponente der Arbeitsmoral, die eine sinkende Bedeutung hat und deshalb zu rückläufigen Trendwerten bei der Arbeitszufriedenheit führt. Konsequenterweise ermittelt Schmidtchen in „seiner“ Untersuchung zunehmende Werte.<sup>23</sup> Für unsere Betrachtung mag es zunächst nicht zufriedenstellend sein, daß hier an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden kann, welcher Trendverlauf der richtigere ist. An der Argumentation von Schmidtchen ist jedoch die Erkenntnis bestechend, daß Wertewandel immer mit einem Austausch von Wertvorstellungen verbunden ist, die sich insbesondere bei erwerbstätigen Menschen auf die sich wandelnden Anforderungen am Arbeitsplatz beziehen. Vielleicht besteht aber hier eine Parallele zu der Feststellung Strümpels, „daß die meisten Erwerbstätigen, die mit technischen Veränderungen am Arbeitsplatz konfrontiert sind, diese Änderungen eher wohlwollend beurteilen. Für die meisten ist die Arbeit interessanter und äußerlich komfortabler (freilich nicht seelisch weniger belastend) geworden“<sup>24</sup>. Insofern muß man wohl zwischen einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einer spezielleren Arbeitsplatzzufriedenheit unterscheiden.

#### b) Mögliche Konsequenzen

Aus diesen Untersuchungsergebnissen folgt, daß viele Arbeiter und Angestellte zwar durchaus leistungswillig sind, Leistung aber nicht mehr um jeden Preis erbringen wollen und insofern auf der Suche sind nach einem neuen Gleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Privatsphäre. Bei Selbständigen und leitenden Angestellten scheint die Leistungsmotivation dagegen eher zugenommen zu haben. „Auf den Arbeitsmärkten ging es der Ordnungspolitik bisher nur immer darum, Teilnahme zu regeln und zu erleichtern . . . Es ging bisher nur um Freiheit **im** Arbeitsmarkt.“<sup>25</sup> Wichtiger wird jedoch der Wunsch nach Freiheit **vom** Arbeitsmarkt, der nur mit einer größeren Zeitsouveränität ermöglicht werden kann. Das bedeutet wiederum, daß Teilzeitarbeit zukünftig mehr sein muß als die Ausnahme, Urlaubszeiten individuell variieren können und die flexible Altersgrenze auch nach oben flexibel sein müßte, um den graduellen Rückzug aus dem Berufsleben noch besser zu ermöglichen. Darüber hinaus müssen für den Führungsnachwuchs neben neuen Weiterbildungsmöglichkeiten auch entspre-

<sup>23</sup> Vgl. Schmidtchen, G.: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln 1984, S. 60ff.

<sup>24</sup> Vgl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B., a.a.O., S. 52.

<sup>25</sup> Ebenda, S. 23.



chende Anreizsysteme geschaffen werden, welche den Faktor Zeit angemessen berücksichtigen.

Darüber hinaus sollte man nicht die Tendenz zu alternativen Lebensformen unterschätzen, die von einem Teil der jungen Menschen als erstrebenswert angesehen werden. Einerseits handelt es sich oft um nicht mehr als eine ideologisch verbrämte Leistungsverweigerung mit staatlicher Subventionierung. Andererseits kommt hier aber auch der Wunsch nach Eigeninitiative und Selbständigkeit zum Ausdruck, der insbesondere im hochspezialisierten Produktionsprozeß oft nur teilweise erfüllt werden kann.

Wenn auch die Arbeitsbedingungen ständig verbessert worden sind, und z. B. die „Humanisierung der Arbeit“ bzw. die „Monotonie des Arbeitslebens“ in vielen Fällen nicht mehr als Worthülsen darstellen, die von den Massenmedien regelmäßig und ständig gebraucht werden, so ist dennoch die These von Burkhard Strümpel zu bedenken, ob nicht durch veränderte Organisationsstrukturen mit größerem Mitbestimmungs- und Entfaltungsspielraum für den einzelnen Mitarbeiter die gesunkene Arbeitszufriedenheit wieder gesteigert werden könne.<sup>26</sup> Die zunehmende Verbreitung von Qualitätszirkeln und Lernstatt-Konzepten als Formen angewandter Organisationsentwicklung geht auch in diese Richtung.

In diesem Zusammenhang können auch veränderte Arbeitszeitstrukturen dazu beitragen, daß die Arbeit interessanter wird. Dabei denken wir insbesondere an flexible Formen der Arbeitszeit, durch die die vorhandene Arbeit auf insgesamt mehr Arbeitskräfte verteilt werden kann.

Ziel solcher Überlegungen sollte sein, daß wir in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre nicht in eine Zweiklassengesellschaft verfallen, die sich aus einer privilegierten Schicht von Erwerbstätigen und einer unterprivilegierten Schicht von Arbeitslosen zusammensetzt.

Vielleicht könnte auch durch eine flexible Arbeitszeitpolitik eine bessere Verbindung zu jenem „inoffiziellen“ Arbeitsmarkt gelingen, wo Bedarf für Pflege und Fürsorge, individuelle Ausbildung oder arbeitsintensive Leistungen bestehen, aber weder von den im formalen Arbeitsprozeß Tätigen noch von den arbeitslosen Erwerbspersonen befriedigt werden können.

<sup>26</sup> Vgl. z. B. Strümpel, B.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, DBW 1985, S. 42 ff.

Andererseits gibt es Modellüberlegungen, wonach Arbeitslose, die mindestens sechs Monate arbeitslos sind, für z. B. 32 Wochenstunden gegen ortsüblichen Lohn, der von der Bundesanstalt für Arbeit bezahlt wird, in sozialen Berufen beschäftigt werden könnten. Zwar ist die Idee auf den ersten Blick bestechend, aktive Beschäftigungsprogramme für den „zweiten Arbeitsmarkt“ mit einer Selbstfinanzierungsquote – über eingesparte Sozialleistungen und Mehreinnahmen an Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen – von theoretisch 60 bis 70% „aufzulegen“, verschiedene Folgeprobleme werden jedoch leicht übersehen. So ist z. B. nicht sicher, wie viele Dauerarbeitslose an einer Tätigkeit im sozialen Bereich interessiert bzw. hierzu ausgebildet sind und wie viele andere Erwerbspersonen die durchaus günstige Gelegenheit ergreifen, vorübergehend einen staatlich subventionierten Arbeitsplatz zu besetzen.

### III. Technologie und Beschäftigung

#### 1. Formen des technologischen Wandels

Der technologische Wandel kommt z. Z. in folgender Hinsicht zum Ausdruck, wobei sich vielfältige Rückwirkungen auf die Arbeitsorganisation, die Beschäftigung und auch die Arbeitszeit ergeben können:<sup>27</sup>

- Industrie-Roboter
- Computer-aided-design (CAD) bzw. computer-aided-manufacturing (CAM), computer-aided-engineering (CAE) sowie numerische Steuerungen
- Informationssysteme und neue Technologien im Verwaltungsbereich (z. B. Telefax, Textverarbeitung, Personal-Computer)
- neue Fertigungstechnologien zur Herstellung neuer Produkte, z. B. in der Mikroelektronik.

**Industrie-Roboter** sind universell einsetzbare Bewegungsautomaten mit mehreren Achsen, deren Bewegungen hinsichtlich Bewegungsfolge und Wegen bzw. Winkeln frei programmierbar (d. h. ohne mechanischen Eingriff vorzugeben bzw. veränderbar) und gegebenenfalls sensorgeführt sind (vgl. Abb. 7).

Ihre Einsatzbereiche beziehen sich insbesondere auf folgende Funktionen:

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| – Beschichten    | – Pressen            |
| – Punktschweißen | – Schmieden          |
| – Bahnschweißen  | – Druck-/Spritzguß   |
| – Entgraten      | – Maschinenbedienung |
| – Montage        | – Sonstige           |

Dabei ist zukünftig die Simulation von Bewegungsabläufen am Bildschirm und die off-line-Programmierung sowie die Verknüpfung mit CAD-Systemen zu erwarten.

Computer-aided-manufacturing (CAM) bzw. auch CAD und CAE können als Teile eines integrierten Netzes von EDV-Anlagen aufgefaßt werden. Dabei ermöglichen sowohl Terminals als auch Tischcomputer innerhalb dieses Netzes den Zugriff zu den Datenbanken. Gab es 1982 etwa 500 CAD-Systeme in Europa mit ca. 5 000 Arbeitsplätzen, werden es 1990 ca. 100 000 Arbeitsplätze sein.

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt, Lohn + Gehalt 1986, S. 115–122.

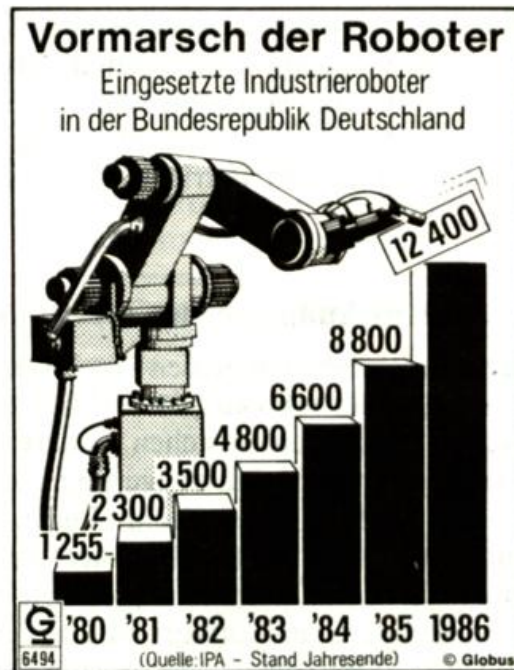


Abb. 7: Anzahl Industrieroboter  
in der Bundesrepublik Deutschland

Der verstärkte Einsatz von CAD hat für den Konstrukteur zur Folge, daß er von Routinearbeiten entlastet wird und mehr Zeit für kreative Aufgaben hat. Auch der Beruf des Technischen Zeichners wird durch eine Umschulung auf CAD aufgewertet. Der Anteil schematischer Arbeiten nimmt hingegen ab.

Auch der zunehmende Einsatz von CAM und von numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen führt zur Aufgabenbereicherung und Höherqualifizierung der Mitarbeiter. Dabei handelt es sich insbesondere um die Übertragung von Programmoptimierungs- und Korrekturfunktionen an den Bediener.

Die bisherigen Rationalisierungsmaßnahmen erfolgten in Produktion und Verwaltung bisher im Verhältnis 10:1. Das heißt, daß im Verwaltungsbereich die Technisierung und Rationalisierung erst am Anfang steht. Der Zwang zur Rationalisierung und Technisierung ist nicht nur aus Kostengründen gegeben. Er besteht auch wegen der steigenden Informationsflut und der steigenden Differenzierung der Kundenwünsche. Im Rahmen der erforderlichen Entlastung von Routinetätigkeiten und der damit einhergehenden Freisetzung für kreative und dispositive Tätigkeiten ist es möglich,

Bearbeitungsvorgänge zu dezentralisieren. Zusammenfassend handelt es sich um Vorgänge der Terminalisierung, Telematik und Informatisierung, welche zu einer Änderung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplätze führen. In diesem Zusammenhang werden integrierte Personalinformationssysteme und Betriebsdatenerfassungssysteme an Bedeutung gewinnen.

## 2. Auswirkungen neuer Technologien auf den Arbeitsmarkt

Die beschriebenen neuen Technologiefelder werden dazu führen, daß einerseits neue Arbeitsplätze durch die Nachfrage nach neuen und verbesserten Produkten entstehen, andererseits jedoch auch Arbeitskräfte durch weitere Produktivitätssteigerungen eingespart werden können. Dabei sollte der Einfluß neuer Technologien auf den Arbeitsmarkt zwar ernstgenommen, aber nicht dramatisiert werden. Z. B. sind die meisten Industrie-Roboter in der Auto- und in der Elektroindustrie eingesetzt, wo sie helfen, insbesondere der Konkurrenz aus Fernost standzuhalten. Insofern sichern sie also Arbeitsplätze, die sonst in Gefahr wären.

### a) Abnehmende Beschäftigung

Wenn man die positiven und die negativen Beschäftigungseffekte zusammennimmt, so wird der entsprechende Saldo in folgenden Bereichen negativ sein.

---

rückläufige Beschäftigung zwischen 1980 und 2000  
in % der Zahl der Erwerbstätigen

---

|                    |        |
|--------------------|--------|
| - Verkehr, Post    | - 1 %  |
| - Handel           | - 10 % |
| - Energie, Bergbau | - 12 % |
| - Industrie        | - 16 % |
| - Landwirtschaft   | - 24 % |
| - Baugewerbe       | - 24 % |

---

Dabei ist generell zu berücksichtigen, daß die quantitativen Auswirkungen der Einführung neuer Technologien auf die Arbeitsplätze nur global abgeschätzt werden können. Immerhin kommt das Battelle-Institut aufgrund von Befragungen in Baden-Württemberg zu dem Ergebnis, daß für die Industrie in diesem Bundesland mit einer Arbeitsplatz einsparungsquote von 0,3 – 0,5 % p. a. zu rechnen ist.

## b) Zunehmende Beschäftigung

Die positiven Beschäftigungseffekte lassen sich noch schwerer abschätzen als die zu erwartenden Beschäftigungsrückgänge. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, daß durch die Anwendung neuer Technologien bereits bestehende Produkte verändert oder ganz neue Produkte entwickelt werden. Hierdurch sind beträchtliche Marktveränderungen zu erwarten.

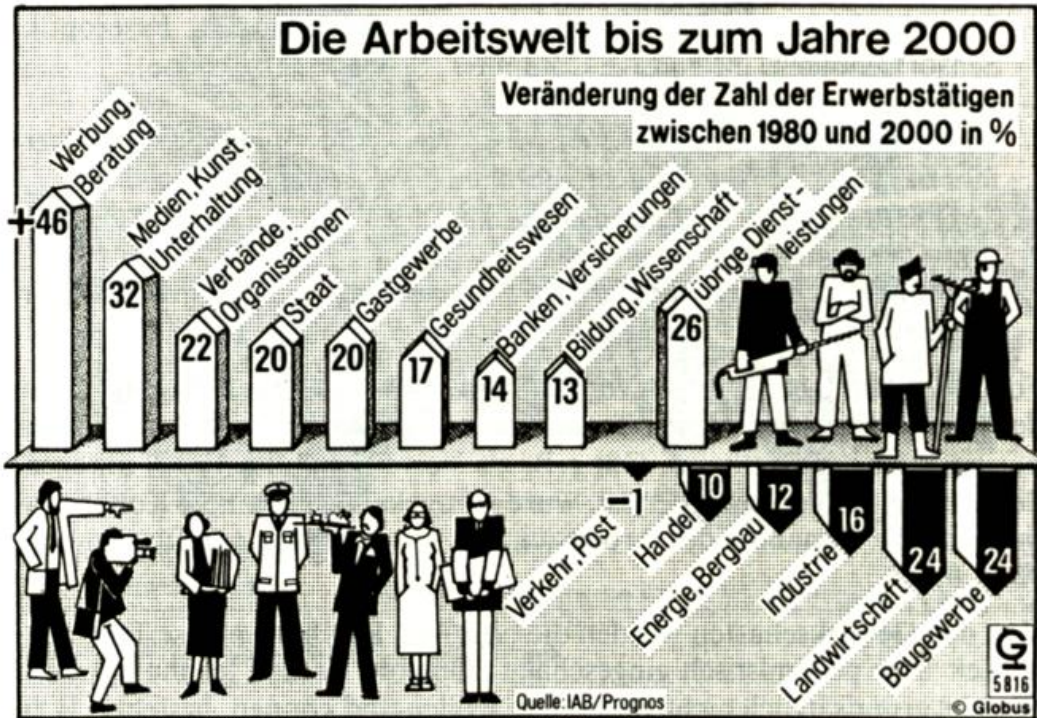


Abb. 8: Branchen mit geschätzten positiven Beschäftigungseffekten

Battelle und PROGNOSE erwarten wichtige Bedarfssfelder für neue Produkte in folgenden Bereichen:<sup>28, 29</sup> (vgl. auch Abb. 8)

- im Bereich Energie durch rationellere Energieerzeugung und -verwendung,
- im Bereich Verkehr durch neue Leit- und Regelungssysteme im Transport- und Kfz-Bereich,
- im Bereich Medizin durch neue elektromedizinische Geräte für Diagnose und Prothetik,

<sup>28</sup> Institut für Arbeitsmarktentwicklung, Nürnberg und PROGNOSE, Basel.

<sup>29</sup> Frenzel, U.: a.a.O., S. 26, Jungblut, M.: Abschied von einem Götzen, Die Zeit 44/82, S. 17ff.

- im Bereich Bildung durch Lernhilfen,
- im Bereich Information und Kommunikation durch neue Medien (Teletext und Bildschirmtext u. ä.),
- im Bereich Freizeit durch das weite Feld der Unterhaltungs- und Freizeitelektronik.

Hierbei handelt es sich um folgende Zukunftstechniken:

- Organisations- und Kommunikationstechniken (Satellit, Faseroptik, Sensortechniken, interaktive Computer, Schnellbahnsysteme)
- Automationstechniken (Roboter, Vielzweckautomaten, neue Test- und Qualitätskontrollverfahren, Transport- und Lagertechniken)
- Bearbeitungs- und Verfahrenstechniken
- Entwicklung und Nutzung neuer Materialien (Glasfaser, Verbundwerkstoffe, faserverstärkte Kunststoffe, Keramik).

Folgt man den Überlegungen von G. Schmidtchen, so ist zu erkennen, daß der Übergang zu den Neuen Technologien von den Arbeitnehmern nicht nur positiv betrachtet wird. Gilt z. B. als Vorteil, daß die Arbeit anregender und vielseitiger geworden ist, wurde umgekehrt die höhere Konzentration und die Zunahme des Arbeitstempos als nachteilig empfunden (vgl. Abb. 9).

Von den Gewerkschaften wurden die positiven Beschäftigungseffekte lange Zeit eher pessimistisch eingeschätzt. Obwohl sie den technologischen Wandel grundsätzlich nicht verhindern wollen und können, besteht z. B. in der IG Metall auch bei zunehmend nüchterner Bewertung immer noch Skepsis gegen die Einführung neuer Technologien.

Andererseits ist nicht zu verkennen, daß die Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland nur erhalten und die derzeitigen Beschäftigungsprobleme nur gelöst werden können, wenn der Anschluß an die technologische Entwicklung gewährleistet ist. Dabei sind in diesem Bereich folgende Tendenzen zu erwarten:<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Dostal, W.: Fünf Jahre Mikroelektronik-Diskussion. In: MittAB 2/72, S. 151 ff.

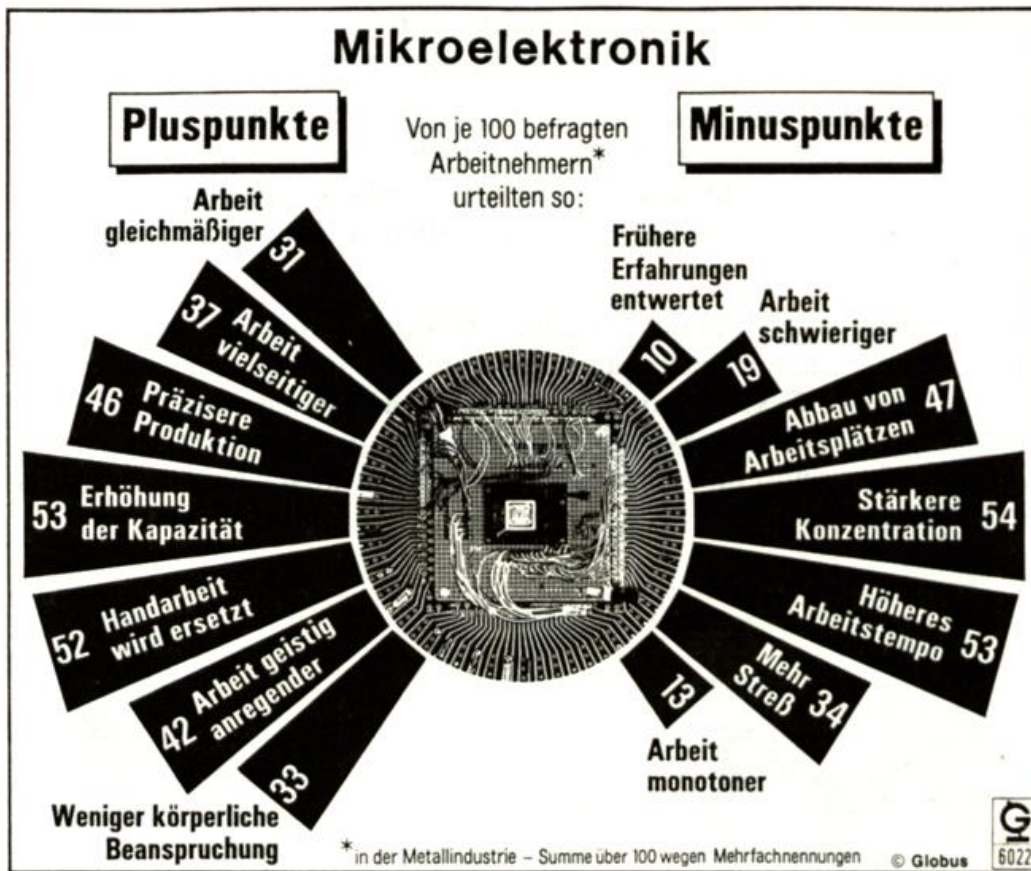


Abb. 9: Vor- und Nachteile der Mikroelektronik

### 3. Tendenzen der technologischen Entwicklung

Die Bedeutung der Schrift als Kommunikationsmittel wird zurückgehen, obwohl heute noch eher ein umgekehrter Trend erkennbar ist (z. B. Bildschirmtext und neue Bürotechnik). So hat die Datentechnik z. B. Hochkonjunktur. Die Produktion entsprechender Geräte hat sich von 1980 bis 1986 mehr als verdoppelt, rund die Hälfte davon auf Auslandsmärkten. Die besseren Speicher- und Übermittlungsmöglichkeiten von Sprach- und Bildinformationen erlauben jedoch tendenziell einen Verzicht auf die Buchstaben. Was dann mit der Literatur als Kulturelement geschieht, ist nur schwer abzuschätzen.

Die Konzentration der menschlichen Arbeitstätigkeit auf räumlich eng begrenzte Bereiche (z. B. der Betrieb), die sich auch für die Informationstätigkeit im Büro weitgehend erhalten hat, läßt sich durch die moderne In-



formationstechnik wieder auflösen. Insofern könnte die Trennung von Wohnung und Arbeitsplatz wieder rückgängig gemacht werden.

Die Polarisierung der menschlichen Tätigkeit in Arbeitszeit und Freizeit, ein Ergebnis technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen, scheint in dieser Form nicht mehr haltbar. Die neue Technik erlaubt den Transfer bislang erwerbswirtschaftlich geleisteter Arbeit in einen Bereich der „Freizeitarbeit“.

Alles in allem handelt es sich um Zukunftsaspekte, die nicht nur ein Land allein, sondern alle Industrienationen betreffen und die den Weg in eine nachindustrielle Gesellschaft andeuten könnten. Ob diese möglichen Entwicklungen allerdings so oder anders verlaufen, dürfte wesentlich von den Gesellschaften selbst und von den Zukunftsperspektiven abhängen, die sie sich selber geben.

## IV. Arbeitsmarkt und Arbeitszeit

### 1. Arbeitslosigkeit in Deutschland

Die gegenwärtige Situation des Arbeitsmarktes ist durch den höchsten Stand der Arbeitslosigkeit in der Nachkriegszeit gekennzeichnet (vgl. Abb. 10).

#### a) Zeitliche Entwicklung der Arbeitslosigkeit

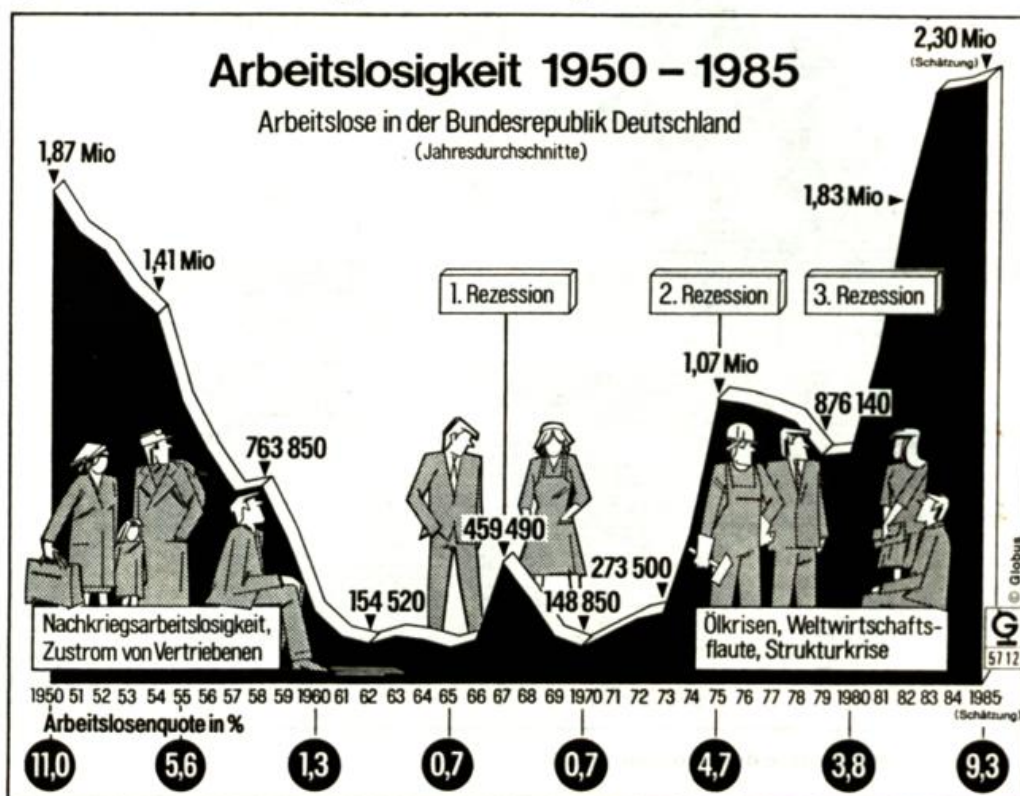


Abb. 10: Arbeitslosigkeit seit 1950

Dabei ist zunächst noch keine grundsätzliche Wende abzusehen, denn auch im Durchschnitt des Jahres 1987 wird die Arbeitslosigkeit voraussichtlich ca. 2,2 Millionen betragen. Der einzige Trost gegenüber 1950 besteht darin, daß wir heute etwa sieben Millionen Arbeitnehmer mehr haben als vor 30 Jahren. Insofern beträgt die aktuelle Arbeitslosenquote ca. 9,5 % gegenüber 11 % im Jahre 1950. Allerdings gilt dieser Prozentsatz im Durchschnitt für Westeuropa und zeigt insofern, daß es sich um eine international anzutreffende Problemstellung handelt.

### b) Regionale Schwerpunkte der Arbeitslosigkeit

Die Schwerpunkte der Arbeitslosigkeit liegen bis auf wenige Ausnahmen in den Randgebieten unseres Landes. Besonders betroffen sind Schleswig-Holstein und Ostfriesland, Rheinland-Pfalz, Nordhessen und Südniedersachsen sowie Ostbayern (vgl. Abb. 11).

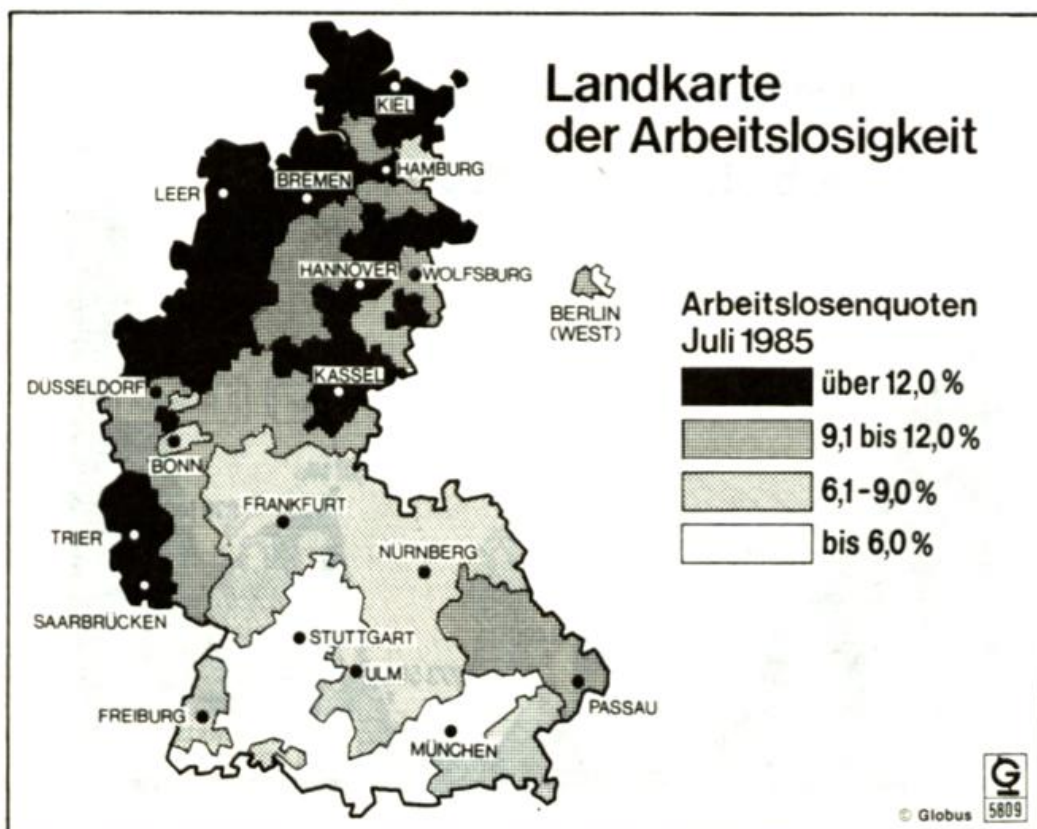


Abb. 11: Schwerpunkte der Arbeitslosigkeit

Stellenweise liegt die Arbeitslosigkeit deutlich über 11 %. Auffällig ist weiterhin das Nord-Süd-Gefälle. Z. B. gab es in der Nordhälfte der Bundesrepublik im Juli 1985 keinen einzigen Arbeitsamtsbezirk, mit einer Quote von unter 6 %. Auch in den einzelnen Bundesländern gibt es beträchtliche Unterschiede, z. B. in Niedersachsen zwischen 8,4 und 18,5 %, Hessen zwischen 5,6 und 11,1 % und Bayern zwischen 5,2 und 14,5 %.

### c) Besonders betroffene Arbeitnehmergruppen

Von der Arbeitslosigkeit werden insbesondere die jüngeren und die älteren Jahrgänge betroffen. Bei ungelernten Arbeitskräften und bei Gastarbei-

tern, aber auch bei Frauen, die sehr stark an Teilzeitarbeit interessiert sind, ist sie relativ hoch (vgl. Abb. 12). Dabei stellt die Jugendarbeitslosigkeit in allen Ländern der EG ein gravierendes sozialpolitisches Problem dar (vgl. Abb. 13). In der Bundesrepublik ist sie wegen des dualen Ausbildungssystems und der Bereitschaft vieler deutscher Unternehmen, über den kurzfristigen Bedarf hinaus auszubilden, noch vergleichsweise niedrig. Zu hoch ist sie freilich immer noch. Ein gewisser Trost besteht darin, daß die Anzahl der Lehrstellenbewerber von 1986 – 1990 nach Schätzungen des Bonner Bildungsministeriums von ca. 740 000 auf unter 600 000 absinken wird.



Abb. 12: Arbeitslose unter der Lupe

Arbeitnehmer mittleren und höheren Alters sind durch bestimmte Kündigungsschutzvorschriften abgesichert. Außerdem neigen sie weniger zu einem Arbeitsplatzwechsel. Jüngere Erwerbspersonen werden häufiger arbeitslos, weil sie z. B. nach ihrer Berufsausbildung keine Position finden oder weil sie bei Sozialplänen aus Gründen der sozialen Auswahl zuerst gekündigt werden können. Andererseits haben arbeitslose ältere Arbeitnehmer in der Regel nur geringe Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten. Dies führt zu einer hohen Verweildauer in der Arbeitslosigkeit.



Abb. 13: Arbeitslose Jugend in der EG

## 2. Arbeitslosigkeit als langfristiges Problem?

Leider gibt es verschiedene Gründe, daß das Phänomen Arbeitslosigkeit noch einige Zeit als belastend empfunden werden wird<sup>31</sup>. Obwohl in den letzten Jahren, vielleicht auch nur vorübergehend, eine gewisse Entspannung am Arbeitsmarkt eingetreten ist, gibt es andererseits Hinweise, daß wir bei mittlerem Wirtschaftswachstums auch im Jahre 2000 noch immer ca. 2 Millionen Arbeitslose haben werden (vgl. Abb. 14).

Arbeitslosigkeit wird aus mehreren Gründen noch für längere Zeit bestehen bleiben und somit einen verständlichen Grund für weitere Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung abgeben.

Bei langfristiger Betrachtung ist das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zu dem Ergebnis gekommen, daß selbst bei starkem realen Wirtschaftswachstum (jährlich + 3 %) und entsprechendem Produktivitätsfortschritt erst zur Jahrhundertwende mit einem halbwegs ausgeglichenen Arbeitsmarkt zu rechnen ist. Bei mäßigem Wirtschaftswachstum (jährlich + 1,2 %) werden wir jedoch im Jahre 2000 sogar einen weiteren Anstieg der Arbeitslosigkeit erleben.

<sup>31</sup> Vgl. z. B. Mertens, D., Reyher, L.: Der Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren, Perspektiven und Erfordernisse. Gewerkschaftliche Monatshefte 1985, S. 334—342.

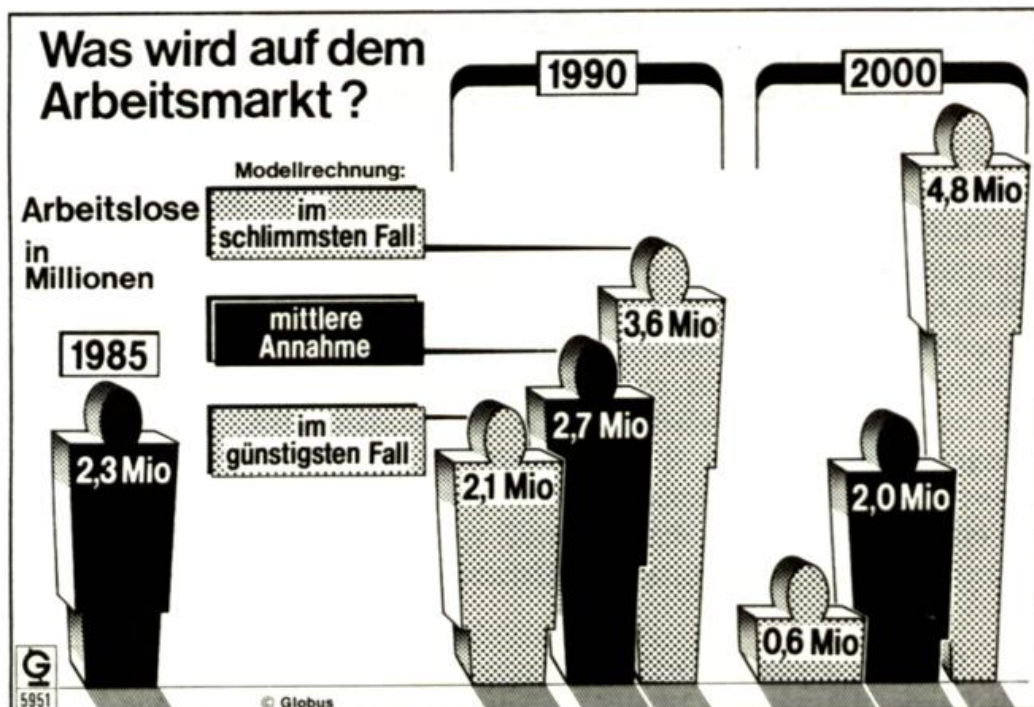


Abb. 14: Arbeitslosigkeit als langfristiges Strukturproblem

Arbeitslosigkeit in Höhe von zwei bis drei Millionen ist nicht nur ein individuell spürbares soziales Problem. In dieser Größenordnung ist sie von eminenter politischer Brisanz. Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung gewinnen dann an Nachdruck, wobei es zwischen den Tarifpartnern umstritten ist, in welchem Umfang Arbeitszeitverkürzungen zu einer Entlastung des Arbeitsmarktes beitragen können, weil eine evtl. Zunahme neuer Stellen oder der Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen auch auf ein gestiegenes Wirtschaftswachstums zurückgeführt werden kann. Sicherlich werden beide Effekte zur Arbeitsmarktentlastung beitragen.

Interessant ist aber auch, in welchen Sektoren sich die Arbeitsplätze verändern. So stieg in den Unternehmen der Industrie und des Dienstleistungssektors die Zahl der Erwerbstätigen im Zeitraum 1983 – 1986 um rund 95 % des gesamten Zuwachses. Im vergleichbaren Zeitraum 1977 – 1980 (ebenfalls Aufschwung) entfielen vom gesamten Beschäftigungszuwachs jedoch nur gut 40 % auf Industrie und private Dienste.

Andererseits vergrößert sich das Arbeitskräfteangebot. So hat die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (Erwerbstätige und Arbeitslose) von 1983 bis 1986 um insgesamt 310000 zugenommen. Zwar wird es sich bis

1990 wieder verringern, die Anzahl der ausländischen Erwerbspersonen in der Bundesrepublik Deutschland wird jedoch zunehmen. Die Schere zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage schließt sich also nur langsam.

## V. Arbeitszeitverkürzung und Arbeitsmarkt

### 1. Ziele und Präferenzen für Arbeitszeitverkürzungen

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen bereits deutlich wurde, kann eine Verkürzung der Arbeitszeit nicht nur mit arbeitsmarktpolitischen Überlegungen begründet werden. Umgekehrt ist Arbeitszeitverkürzung nur einer von mehreren möglichen Wegen zur Lösung von Beschäftigungsproblemen. Dabei sind neben dem Ziel der Herbeiführung des Arbeitsmarktgleichgewichts auch Gesundheits- bzw. Humanisierungsüberlegungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen (z. B. ältere Arbeitnehmer, Schichtarbeiter, Arbeitnehmer mit erhöhten Belastungen wie Hitze oder Staub), eine mögliche Höherqualifizierung (z. B. Bildungs- und Langzeiturlaub) oder ein größerer Freizeitzuwachs zu nennen. Dabei stehen sowohl aus ökonomischer und politischer Sicht als auch aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer die Fragen der Beschäftigungssicherung z. Z. im Vordergrund.

Untersuchungen über die Präferenzen der Erwerbstätigen zeigen<sup>32</sup>, daß die Befragten oft eine Verlängerung des Urlaubs oder den früheren Ruhestand der Verkürzung der täglichen Arbeitszeit vorziehen. Auch die Gewährung zusätzlicher Freischichten, Pausen und Erholzeiten steht auf der Präferenzskala weit oben. Aber auch die Verkürzung der Wochenarbeitszeit wird in manchen Untersuchungen immerhin als zweitwichtig eingestuft (vgl. Abb. 15).

### 2. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Bezüglich der möglichen Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen auf den Arbeitsmarkt gibt es mindestens vier Ansatzpunkte, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll: Den offiziellen Standpunkt vertritt die Bundesanstalt für Arbeit, deren Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung versucht, die entsprechenden Zusammenhänge wissenschaftlich zu untersuchen. Die von der Bundesanstalt für Arbeit unterstellten Entlastungswirkungen werden von den Arbeitgeberverbänden vom Umfang her relativiert. In dieser Diskussion, die natürlich von Interessenstandpunkten nicht frei ist (die Gewerkschaften stimmen den Ergebnissen der Bundesanstalt prinzipiell zu), werden vielfach einzelwirtschaftliche Argumente ge-

<sup>32</sup> Vgl. z. B. Landenberger, M.: Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung. In: Buttler, G. et.al.: Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme, Baden-Baden 1986.



gen und gesamtwirtschaftliche Argumente für weitere Arbeitszeitverkürzungen vorgebracht. Ein vierter Ansatz besteht darin, die möglichen Reaktionsweisen der Unternehmen auf Arbeitszeitverkürzungen durch empirische Untersuchungen zu ermitteln.

| Studie                                      | Erhebungs-jahr | Grundgesamtheit und Stichprobenumfang                               | Herabsetzung der (flexiblen) Altersgrenze  | Verlängerung des Jahresurlaubs        | Verkürzung der Wochenarbeitszeit |
|---|----------------|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|
| INFAS 1973: 175 ff.                         | 1972/73        | Dt. Bürger (o. W.-Berlin) üb 18 J. n. = 5782                        | (nicht gefragt)  | Rang 1 (70%)                          | Rang 2 (30%)                     |
| Kommission der EG 1978: 40                  | 1977           | a) Gesamtbevölkerung Öa) der EG ab 15 J.                            | Rang 1 (38%)   | Rang 3 (23%)                          | Rang 2 (33%)                     |
|   |                | b) Gesamtbevölkerung der EG (Teilgruppe)                            | Rang 2 (33%)   | Rang 3 (25%)                          | Rang 1 (37%)                     |
| Institut für Demoskopie für „Stern“ 1978    | 1978           | Personen üb. 16 J. n = 200 (Arbeitszeitfragen nur an Berufstätige)  | Rang 1 (35%)   | Rang 3 (23%)                          | Rang 2 (33%)                     |
| Institut für Demoskopie für „Die Zeit“ 1978 | 1978           | Personen üb. 16 J. n = 500  | (nicht gefragt)  | 6 Wochen Jahresurlaub<br>Rang 1 (60%) | Rang 2 (30%)                     |
| Henniges 1979: 270                          | 1979           | Dt. abhängige Vollzeitbeschäftigte n = 546                          | Zusätzlicher unbezahlter Urlaub oder vorzeitiger Ruhestand:<br>65 % Langzeiturlaub (Sabbatical):<br>57 % (Mehrfachnennungen) |                                       | Rang 1 (65%)                     |
| Infratest 1980: 89                          | 1978           | Bundesbürger ab 16 J. n = 6566                                      | Rang 1 (55%)   | Rang 2 (30%)                          | Rang 3 (15%)                     |
| Engfer u. a. 1983: 91 ff.                   | 1981           | Dt. abhängige Erwerbstätige (mit W.-Berlin) von 18 - 60 J. n = 1063 | Rang 1 (44%)   | Rang 2 (36%)                          | Rang 3 (29%)                     |
| EMMID 1982: 10                              | 1982           | Bundesbürger zw. 56 u. 66 J. n. = 1011                              | Rang 1 (43%)   | Rang 2 (27%)                          | Rang 3 (26%)                     |

\* Soweit nichts anderes angegeben, handelt es sich bei den Prozentwerten um Ergebnisse der Grundauszählung.

#### Abb. 15: Rangverteilung gewünschter Arbeitszeitformen\*

##### a) Interpretationen der Bundesanstalt für Arbeit

Über die **tatsächliche** Entwicklung der Arbeitszeit gibt es detaillierte Unterlagen der Nürnberger Bundesanstalt für Arbeitsmarktforschung. Danach ist z. B. festzustellen,<sup>33</sup> daß die Jahresarbeitszeit der Arbeitnehmer

<sup>33</sup> Vgl. Reyher, L. u. a.: Arbeitszeit und Arbeitsmarkt. Volumenrechnung, Auslastungsgrad und Entlastungswirkung. In: Mitt AB 3/1979, S. 395 ff.

zwischen 1960 und 1979 um etwa ein Sechstel auf 1 714 Stunden zurückgegangen ist. In der deutschen Metallindustrie liegt sie mittlerweile bei 1 689 Stunden. Dieser jährliche Rückgang um ca. 1 % ist im wesentlichen auf einen Rückgang der tariflich vereinbarten Arbeitszeit in dem betreffenden Zeitraum zurückzuführen. Davon entfielen ca. 70 % auf die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, der Rest auf längeren Urlaub und frühere Pensionierung. Gleichzeitig stieg der Anteil der Teilzeitarbeit permanent an. Die Zahl der von allen Erwerbstätigen geleisteten Arbeitsstunden, also das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen, lag 1979 mit ca. 45 Milliarden Stunden rund 20 % niedriger als 1960. Das Wachstum der Stundenproduktivität betrug zwischen 1960 und 1973 durchschnittlich mehr als 5 % pro Jahr, seit 1974 beträgt es nur noch gut 4 %. Gleichzeitig kam der Rückgang der Wochenarbeitszeit fast zum Stillstand, eine Entwicklung, die sich 1985 wieder beschleunigte. In diesem Zusammenhang kommt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu dem Ergebnis, daß der Arbeitsmarkt im Jahre 1979 im Vergleich zum Jahr 1973 „netto“ in einer Größenordnung von rund 824 000 Erwerbstätigen entlastet wurde, wobei ohne diese Arbeitszeitverkürzungen die Zahl der Arbeitslosen 1979 um gut eine halbe Million größer gewesen ist als sie tatsächlich war<sup>34</sup> (vgl. Abb. 16).

Dem Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit muß bescheinigt werden, daß es relativ frühzeitig auf die bevorstehende Fehlentwicklung am Arbeitsmarkt hingewiesen hat. Dabei wurden die warnenden Hinweise zu Anfang nicht ernstgenommen, weil viele sich eine längere Phase geringeren Wachstums nicht vorstellen konnten. Darüber hinaus gerieten die ermittelten Zahlen über die Entlastungswirkungen verschiedener Formen der Arbeitszeitverkürzung zwischen die Mühlsteine der Tarifparteien: Während von seiten der Gewerkschaften ein Interesse an möglichst hohen Zahlen vorlag, wiesen die Arbeitgeberverbände darauf hin, daß nicht alle freiwerdenden Plätze auch tatsächlich wiederbesetzt werden und wegen der mittlerweile erreichten niedrigen Arbeitszeit weitere kollektive Arbeitszeitverkürzungen aus wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Gründen grundsätzlich nicht mehr möglich seien. Hinzu kommt, daß von wissenschaftlicher Seite sowohl gesamtwirtschaftliche als auch einzelbetriebliche Argumente vorgebracht werden, die sich oft überschneiden und nicht übereinstimmen.

<sup>34</sup> Ebenda, S. 387.

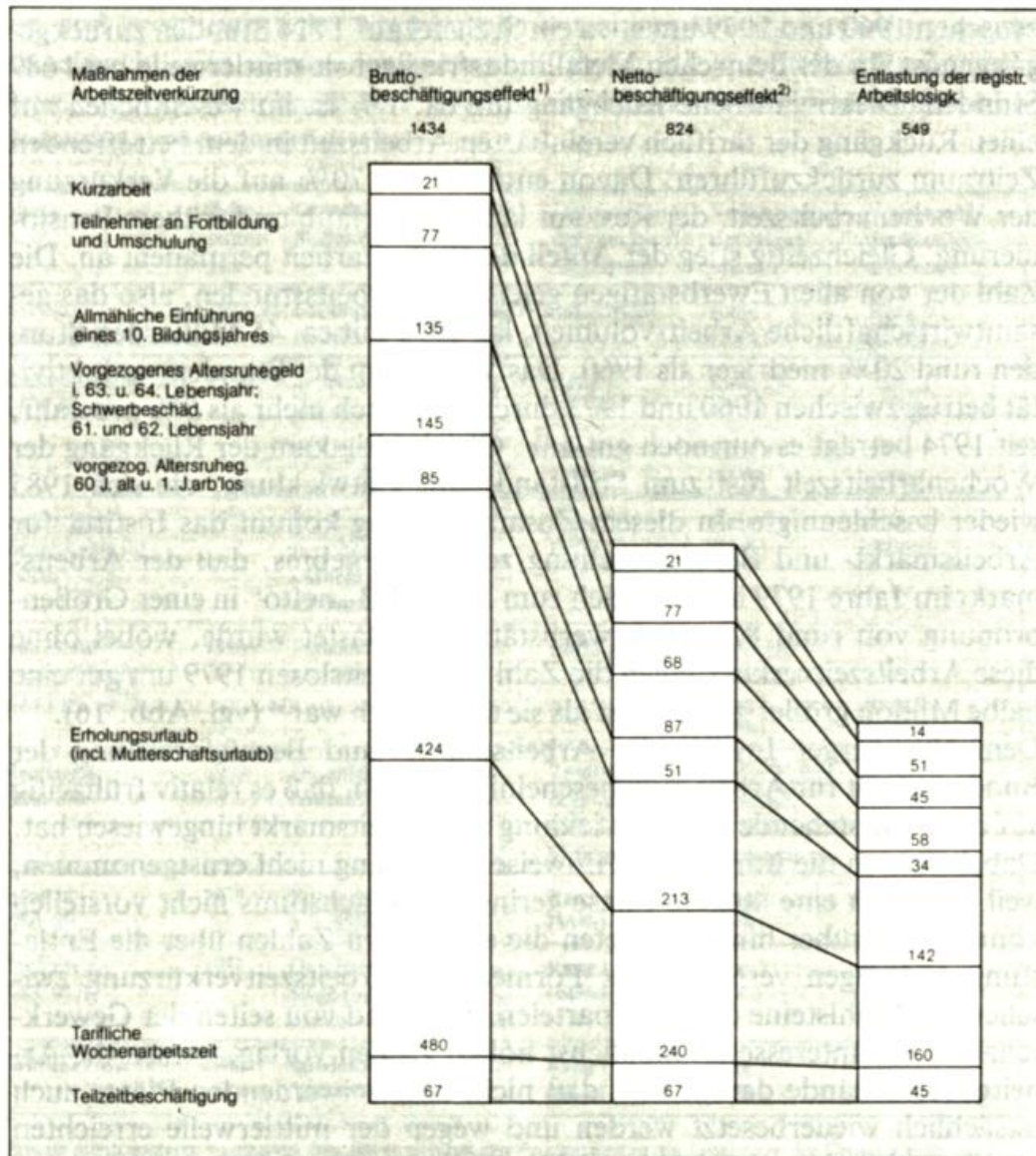


Abb. 16: Arbeitsmarktentlastungseffekte durch veränderte Arbeitszeit lt. IAB, Nürnberg

### b) Einzelwirtschaftliche Argumente

Von seiten der BDA wird darauf verwiesen, daß die Arbeitszeitverkürzungen der Vergangenheit zum großen Teil durch Rationalisierungsmaßnahmen aufgefangen worden sind. Dabei konnten die mit der Arbeitszeitverkürzung verbundenen Kostensteigerungen in einer Phase anhaltenden Wachstums ertragsmäßig leichter verkraftet werden. Die Auswirkung der

Rationalisierungsmaßnahmen auf den Arbeitsmarkt war begrenzt, weil Arbeitskräfte ohnehin knapp waren und ständig neue benötigt wurden.

Weiterhin wird von Seiten der BDA vorgebracht, daß insbesondere Klein- und Mittelbetriebe kaum in der Lage sind, den Ausfall des Arbeitsvolumens zu kompensieren und deswegen zu Produktionseinschränkungen gezwungen sind. Darüber hinaus stehen trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht genügend Facharbeiter zur Verfügung. Diese Knappheit würde sich bei einer Verkürzung der Arbeitszeit weiter verschärfen.<sup>35</sup>

### c) Gesamtwirtschaftliche Argumente

Dieter Mertens widerspricht diesen Argumenten aus gesamtwirtschaftlicher Sicht.<sup>36</sup> Seiner Ansicht nach sind die erwähnten Rationalisierungseffekte nicht mehr als Verlagerungen in der Zeit. Andererseits würden die Unternehmen ja sonst bewußt Arbeitszeitverkürzungen einsetzen, um Produktivitätsfortschritte zu generieren. Hier wird wohl Ursache und Wirkung vertauscht: Die Verkürzung der Arbeitszeit ist ein Kostenfaktor und bringt für sich noch keine Leistungssteigerung. Klein- und Mittelbetriebe können nach Ansicht von Mertens eine portionsweise Arbeitszeitverkürzung durchaus verkraften, weil das, „was für den einzelnen Kleinbetrieb noch nicht aufgeht, dann zumindest bereits für die Branche in einer Region beschäftigungswirksam wird“.<sup>37</sup> Hier sollte man jedoch beachten, daß mikroökonomisch gesehen geringere Arbeitszeitverkürzungen durch Rationalisierung „geschluckt werden“, größere Arbeitszeitverkürzungen aber auch durchaus zur Aufgabe von Kleinbetrieben führen können. Da hiervon wiederum ein anderer Kleinbetrieb profitieren kann (wenn nicht der benachbarte durchrationalisierte Großbetrieb), ist allerdings gesamtwirtschaftlich gesehen die Welt wieder in Ordnung. Analog ist auch das Facharbeiterproblem nur kurzfristiger Natur: Durch Umschulung und bessere Berufsausbildung kann jedes Unternehmen über die entsprechenden Arbeitskräfte verfügen. Auch dies ist aus gesamtwirtschaftlicher Sicht durchaus richtig: Die z. T. langwierigen Anpassungsprobleme und die unweigerlich kommenden Strukturveränderungen (z. B. die zunehmende Un-

<sup>35</sup> Lamel, J.: Die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung 1975 in der Industrie. Wirtschaftspolitische Blätter, Wien, Heft 1/1975.

<sup>36</sup> Mertens, D.: Gesamtwirtschaftliche Aspekte der Arbeitszeitpolitik. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1979, S. 1027ff. Vgl. auch Fiedler, H.: Pro und Contra zur Arbeitsmarktpolitik mit Arbeitszeitverkürzungen, Fortschrittliche Betriebsführung. Industrial Engineering 1983, S. 341—349.

<sup>37</sup> Ebenda, S. 1031.

ternehmenskonzentration) werden dabei leicht übersehen. Insofern ist Staudt zuzustimmen, daß es abzulehnen ist, „aufgrund simplifizierter Modellrechnungen in das Betriebsgeschehen einzugreifen. Allzu leicht könnten durch die Vernachlässigung sachökonomischer Zusammenhänge mehr Arbeitsplätze gefährdet, als durch die jeweilige Maßnahme gewonnen werden“.<sup>38</sup>

#### d) Unternehmerische Reaktionsweisen auf Arbeitszeitverkürzungen

Verschiedene Untersuchungen deuten daraufhin, daß die Wiedereinstellungsquote nach Personalabgängen deutlich unter 50% liegt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß die Unternehmer auf Arbeitszeitverkürzungen nicht sofort mit Wiedereinstellungen reagieren, sondern zunächst versuchen, mit dem Verzicht auf bestimmte Leistungen oder aber mit Mehrarbeit, Aushilfen und Teilzeitbeschäftigung über die Runden zu kommen (vgl. Abb. 17).<sup>39</sup>

| Unternehmerische Reaktionen | Arbeitszeitverkürzung     |             |                           |             |
|-----------------------------|---------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
|                             | Bereich Produktion        |             | Bereich Verwaltung        |             |
|                             | kürzere Wochenarbeitszeit | mehr Urlaub | kürzere Wochenarbeitszeit | mehr Urlaub |
| Rationalisierung            | 60                        | 64          | 78                        | 69          |
| Neueinstellung              | 42                        | 55          | 34                        | 46          |
| davon – Vollzeit            | 32                        | 17          | 15                        | 8           |
| – Teilzeit                  | 4                         | 5           | 15                        | 13          |
| – Aushilfe                  | 6                         | 33          | 4                         | 25          |
| Überstunden                 | 14                        | 43          | 7                         | 24          |

\* Durch Mehrfachnennungen ergeben sich Werte über 100 v. H.

**Abb. 17: Personalplanerische Reaktion auf unterschiedliche Arbeitszeitvariation.**  
(Rangskala in v. H.)\*

Darüber hinaus ist zu bedenken, daß eine Wiedereinstellung auch nur dann aus unternehmerischer Sicht sinnvoll ist, wenn zumindest eine Teilzeitkraft von z. B. 4 Stunden/Tag die freiwerdende Kapazität ausfüllt. Reduktionen der Arbeitszeit um 1 – 2 Stunden pro Woche würden hingegen im Verwaltungsbereich kaum zu Neueinstellungen führen.

<sup>38</sup> Staudt, E.: Die Bedeutung der mikroökonomischen Analyse zur Beurteilung und Durchsetzung neuer Arbeitszeitstrukturen. Mitt AB 1979/3, S. 331.

<sup>39</sup> Vgl. IFO-Institut in Anlehnung an die FAZ vom 23. 12. 1978.

### 3. „Milchmädchenrechnungen“: Modelle, Projektionen

Über die Entlastungswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen<sup>40</sup> auf den Arbeitsmarkt gibt es diverse „Milchmädchenrechnungen“, die die Lösung des Beschäftigungsproblems als recht einfach erscheinen lassen. Eine sehr simple Argumentation lautete 1983 wie folgt: In der Bundesrepublik gibt es zur Zeit etwa 20 Millionen Beschäftigte, bei 40 Stunden pro Woche im Jahr insgesamt 800 Millionen Stunden. Wird die wöchentliche Arbeitszeit auf 35 Stunden verringert, muß man 2,8 Millionen Menschen mehr einstellen, um auf die gleiche Arbeitsstundenzeit zu kommen. Das Beschäftigungsproblem wäre also gelöst.

Andererseits differieren die Aussagen über mögliche Entlastungswirkungen je nach Interessenstandpunkt. So schwankt die Prognose über die Wirkung der 35-Stunden-Woche zwischen 1,5 Millionen (Gewerkschaften) und 1 Million (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), die Verkürzung der Lebensarbeitszeit auf 58 Jahre zwischen 500 000 (DBG) und 120 000 (Prof. Löwisch), wobei das IAB mit 200 000 eine mittlere Position einnimmt. Darüber hinaus wird der Arbeitskräftebedarf für die verstärkte Einführung von Teilzeitarbeit von Prof. Vilmar auf 800 000, vom IAB auf 400 000 geschätzt. Hier entsteht schnell der Eindruck, daß der Wunsch nach veränderten Arbeitszeitstrukturen nicht immer mit den Problemen der Realität in Einklang zu bringen ist.

Im folgenden wollen wir uns auf eine Prognose des IAB beschränken, bei der durchaus beachtliche Beschäftigungs- und Produktivitätseffekte und auch Veränderungen der stillen Reserven am Arbeitsmarkt berücksichtigt sind.<sup>41</sup> Insgesamt handelt es sich u. E. um eine seriöse Berechnung auf neutraler Basis ohne Beeinflussung durch Interessenstandpunkte. Wenn wir die dort enthaltenen Zahlen anschließend kommentieren, so wollen wir doch vorsichtig anmerken, daß sie uns immer noch leicht überhöht erscheinen, weil die bereits erwähnten einzelbetrieblichen Probleme eine rasche Wirkung der verschiedenen Formen von Arbeitszeitverkürzungen

<sup>40</sup> Quelle: vgl. Nerb/Reyher/Spitznagel: Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgrößen der Beschäftigung in Industrie und Bauwirtschaft auf mittlere Sicht. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1977. S. 308 ff.

<sup>41</sup> Ähnliche Überlegungen, erweitert um die Untersuchung von möglichen Arbeitszeitverkürzungen im öffentlichen Dienst, finden sich bei: Der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Modelle zur Arbeitszeitverkürzung und Arbeitsverteilung, Düsseldorf 1983. Interessante Ansätze finden sich auch in programmatischen Vorstellungen zur Arbeitsumverteilung sowie des ökologischen und des sozialen Umbaus bei den Grünen: vgl. MittAB 4/86, S. 570 ff.

auf dem doch sehr heterogenen Arbeitsmarkt ziemlich erschweren. Z. B. ist zu bezweifeln, ob ein drastischer Abbau der Überstunden, die ohnehin zwischen 1970 und 1982 von durchschnittlich 4,5 auf 1,8 Stunden gefallen sind<sup>42</sup>, ein wirksames Mittel zur Schaffung von Arbeitsplätzen ist. Denn viele, vor allem kleinere Firmen können es sich finanziell und organisatorisch nicht erlauben, bei einer vielleicht nur zeitweisen Erhöhung der Nachfrage zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen. Erst wenn sich die Belegung als dauerhaft erweist, werden die Personalchefs auch wieder neue Mitarbeiter anwerben.

Geht man also von der Annahme aus, daß nur ein Teil der rein rechnerisch durch Arbeitszeitverkürzung je freiwerdenden Arbeitsplätze zu einer Reduzierung der Arbeitslosenzahl führt, kann von folgenden Entlastungswirkungen ausgegangen werden: (vgl. Abb. 18)<sup>43</sup>

Immerhin wird deutlich, daß der Erhöhung der Teilzeitquote entscheidende Bedeutung für eine wesentliche Entlastung auf dem Arbeitsmarkt zukommt, wenn auch auf diesem Wege an eine Beseitigung der Arbeitslosigkeit gar nicht zu denken ist. Mit Hilfe dieses individuell und flexibel einsetzbaren Instrumentariums würde eine größere Wirkung erzielt werden als mit einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit um 2 Stunden und einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit entsprechend den z. Z. geltenden Regelungen.

Bewußt soll an dieser Stelle auf eine nähere Untersuchung der Kosten sowie eine Bewertung der Vor- und Nachteile der einzelnen Strategien der Arbeitszeitverkürzung verzichtet werden. Dies wird an anderer Stelle noch eingehender geschehen. Deutlich gemacht werden soll vielmehr, daß es mit Hilfe eines Pakets von Maßnahmen zur Reorganisation der Arbeitszeit möglich sein kann, die Lage auf dem Arbeitsmarkt zu entschärfen **und** vor allem dem einzelnen mehr Selbstbestimmung bei der Einteilung seiner Arbeitszeit zu gewährleisten. Es wird niemanden ernsthaft verwundern, daß nicht nur die Politik, sondern auch die Tarifparteien sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, welcher Weg der richtige ist. Aber es sollte selbstverständlich sein, daß der Gesetzgeber und die Tarifparteien frei von ideologischen Beschränkungen an pragmatischen Lösungen mitarbeiten, das z. Z. größte und dringlichste sozialökonomische Problem unserer Gesellschaft zu entschärfen.

So sehen verschiedene Experten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit und des IFO-Instituts unter

<sup>42</sup> Quelle: Statistische Bundesamt.

<sup>43</sup> Vgl. Reyher u. a., a.a.O., S. 390.

bestimmten Annahmen. (z. B. hinreichende Güternachfrage und entsprechender Auslastung von Produktionsanlagen) nicht unbeträchtliche Reserven für eine „weitere Arbeitszeitverkürzung unter allseitig akzeptablen Bedingungen mit zusätzlichen Möglichkeiten zur Steigerung der Beschäftigtenzahl“<sup>44</sup>.

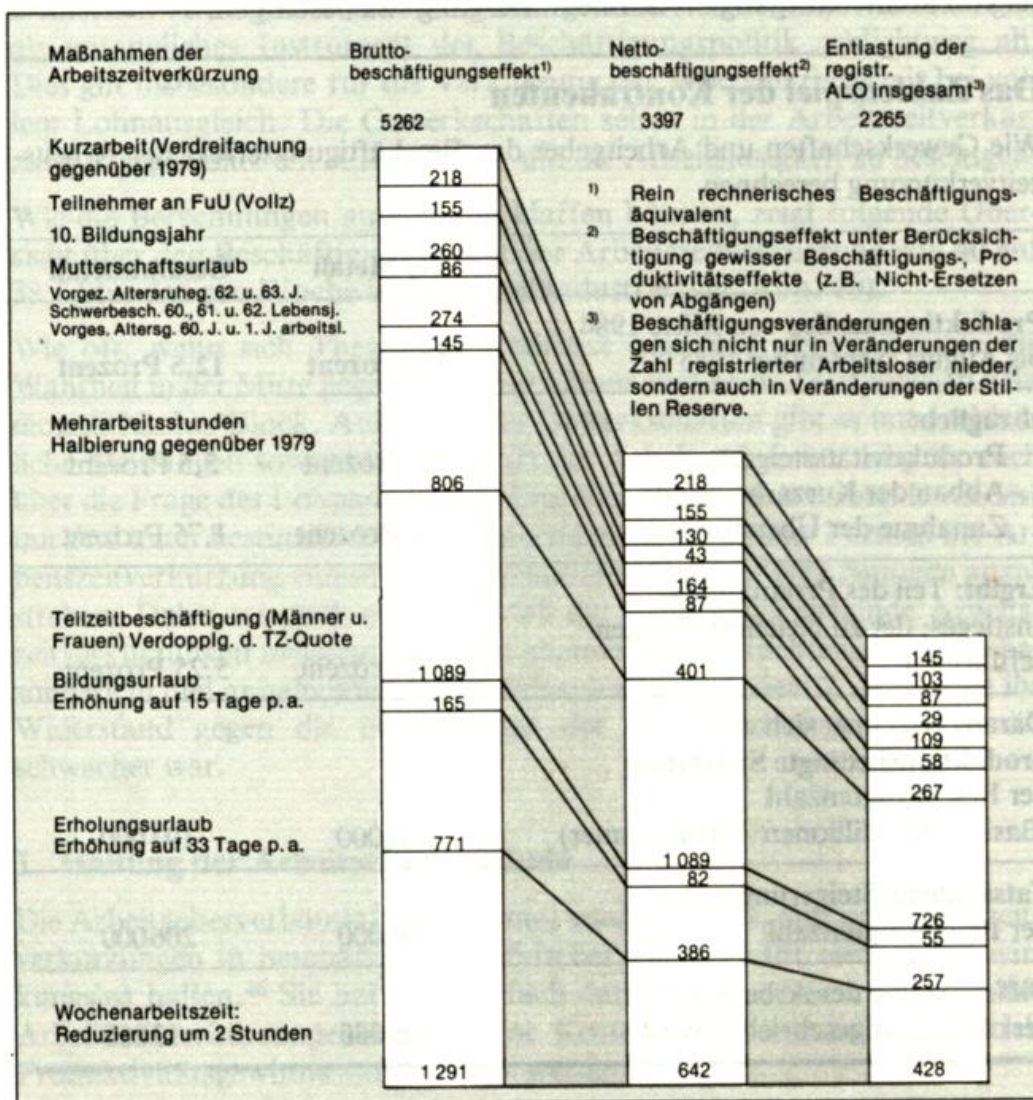


Abb. 18: Mögliche Entlastungswirkungen durch Arbeitszeitverkürzung in den 80er Jahren

Quelle: IAB, Nürnberg

<sup>44</sup> Vgl. Reyher, L., Spitznagel, E. et al.: Zu den Beschäftigungspotentialen einer Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten, MittAB 1985, S. 30 ff.; vgl. auch Mertens, D. und Reyher, L.: Der Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren, a.a.O., S. 341 ff.



## VI. Arbeitszeitverkürzung und Tarifpolitik

Seit es Gewerkschaften und eine organisierte Arbeiterbewegung gibt, gibt es die Forderung nach der Verkürzung der Arbeitszeit. Sie war zunächst „ein Weg, um Lohnarbeit menschlicher zu machen“ und um die „Schinderei von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang“ zu beseitigen.<sup>45</sup>

### Das Zahlenspiel der Kontrahenten

Wie Gewerkschaften und Arbeitgeber den Beschäftigungseffekt der Arbeitszeitverkürzung berechnen

|   | IG Metall         | Gesamtmetall        |
|---|-------------------|---------------------|
| <b>Produktionsanstieg</b> von Mitte 1984 bis August/September 1985  | <b>10 Prozent</b> | <b>12,5 Prozent</b> |
| <b>abzüglich:</b>   |                   |                     |
| 1. Produktivitätssteigerung   | 5,5 Prozent       | 5,5 Prozent         |
| 2. Abbau der Kurzarbeit und Zunahme der Überstunden   | 1,75 Prozent      | 1,75 Prozent        |
| <b>Ergibt:</b> Teil des Produktionsanstieges, der zu Neueinstellungen geführt hat   | 2,75 Prozent      | 5,25 Prozent        |
| Daraus errechnet sich eine <b>produktionsbedingte Steigerung</b> der Beschäftigtenzahl (Basis: 3,67 Millionen Arbeitnehmer) | 101 000           | 193 000             |
| <b>Tatsächliche</b> Steigerung der Beschäftigtenzahl  | 206 000           | 206 000             |
| <b>Differenz</b> , die der Arbeitszeitverkürzung zugeschrieben wird   | <b>105 000</b>    | <b>13 000</b>       |

Abb. 19: Zahlenspiele um Beschäftigungseffekte

Quelle: Die Zeit vom 29. 11. 85, S. 32

<sup>45</sup> Brandt, W.: Mehr Beschäftigung durch weniger Arbeit. Die Zeit, 28/1982, S. 23.

Heute dominiert nach wie vor das beschäftigungspolitische Argument, wenn man von der Diskussion um Arbeitszeitverkürzungen für besonders belastete Arbeitnehmergruppen (ältere Arbeitnehmer, Schichtarbeiter, Arbeit unter besonderen Belastungen) einmal absieht. Die Haltung der Tarifparteien scheint dabei völlig konträr zu sein: Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände lehnt generelle Arbeitszeitverkürzungen als untaugliches Instrument der Beschäftigungspolitik schlichtweg ab. Dies gilt insbesondere für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich. Die Gewerkschaften sehen in der Arbeitszeitverkürzung dagegen eher ein Allheilmittel, um die Arbeitslosigkeit zu beseitigen.

Wie die Berechnungen auseinanderklaffen können, zeigt folgende Übersicht über den Beschäftigungseffekt der Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 38,5 Stunden pro Woche in der Metallindustrie (vgl. Abb. 19).

Wie oft, wenn sich These und Antithese gegenüberstehen, könnte die Wahrheit in der Mitte liegen. Darüber hinaus sind beide Tarifparteien kein monolithischer Block. Auf Seiten der Gewerkschaften gibt es unterschiedliche Meinungen sowohl über die Art der Arbeitszeitverkürzung als auch über die Frage des Lohnausgleichs. Einzelne Arbeitgeberverbände wiederum sind unter bestimmten Bedingungen bereit, bestimmte Formen der Arbeitszeitverkürzung zumindest zu diskutieren und flexible Lösungen anzustreben. Dabei sei noch erwähnt, daß die Arbeitgeberverbände Arbeitszeitverkürzungen meistens zunächst abzuwehren versuchten, wobei insbesondere in den anhaltenden Wachstumsphasen nach dem 2. Weltkrieg ihr Widerstand gegen die Forderungen der Gewerkschaften naturgemäß schwächer war.

### 1. Haltung der Arbeitgeberverbände

Die Arbeitgeberverbände haben immer wieder betont, daß sie Arbeitszeitverkürzungen in beschäftigungspolitischer Hinsicht für weitgehend wirkungslos halten.<sup>46</sup> Sie haben mehrfach darauf hingewiesen, daß der mit Arbeitszeitverkürzungen verbundene Kostenanstieg nur teilweise durch Produktivitätsgewinne ausgeglichen werden könne.

<sup>46</sup> Esser, O.: Perspektiven der Wirtschafts- und Sozialpolitik für die kommenden Jahre, Köln 1983, vgl. auch den Jahresbericht der BDA für 1986, S. 38: „Damit haben sich die Einschränkungen der Arbeitgeberverbände bestätigt, daß generelle und pauschale Arbeitszeitverkürzungen keinen Beschäftigungszuwachs initiieren.“ Arbeitsplätze nehmen bei dieser Argumentation statt dessen insbesondere dann zu, wenn die Produktion bei expandierenden Märkten ansteigt.

Ab 1984 ist festzustellen, daß die BDA ihre ablehnende Haltung gegen jede Form kollektiver Arbeitszeitverkürzungen insofern modifizierten, weil sie nun in Verbindung mit Gesamtmetall und anderen Arbeitgeberverbänden für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit (Tarifrentenlösung) eintreten.<sup>47</sup>

Darüber hinaus gab es bereits relativ frühzeitig gewisse Ansatzpunkte für Kompromisse, wenn man an Arbeitszeitverkürzungen für bestimmte Mitarbeitergruppen denkt. Dies gilt z. B. für die Manteltarifvereinbarung der Chemischen Industrie, wonach die Wochenarbeitszeit grundsätzlich bis 1988 bei 40 Stunden festgeschrieben, die Wochenarbeitszeit für ältere Arbeitnehmer allerdings verkürzt wird.

Die Arbeitgeberverbände präferierten darüber hinaus flexible Arbeitszeitverkürzungen.<sup>48</sup> Diese Überlegungen kollidierten allerdings recht bald mit den Konzepten der Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall. Obwohl in vielen Großunternehmen und einigen ertragstarken Branchen durchaus die Bereitschaft der Sozialpartner vorhanden war, neue Wege hinsichtlich einer größeren Arbeitszeitflexibilität zu gehen, mußte es deshalb zunächst zur Konfrontation in den Arbeitskämpfen in der Metall- und in der Druckindustrie kommen, bevor auch gewisse Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit vereinbart werden konnten.

## 2. Haltung der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften des DGB standen und stehen flexiblen Arbeitszeitkonzepten auch weiterhin mit Skepsis gegenüber. IG Metall, ÖTV und IG Druck fordern statt dessen die Einführung der 35-Stunden-Woche. Die IG-Metall ist allerdings unter bestimmten Voraussetzungen zur Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten bereit. Allerdings hatten sich insbesondere fünf Gewerkschaften (NGG, IG Chemie, Textil + Bekleidung, Bau/Steine/Erden und IG Bergbau) zunächst dafür entschieden, auf eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit hinzuwirken<sup>49</sup>, was jedoch die Forderung nach einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit in den nächsten Tarifrunden nicht ausschließt<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Vgl. Vortrag vom O. Esser vor der BDA im Mai 1984.

<sup>48</sup> Schlitzberger, H. H.: Arbeitsplätze gestalten und erhalten, Siemens-Zeitschrift 4/83, S. 30. Vgl. auch die Broschüre Tarifrunde '87, Arbeitszeit, Lohn und Gehalt, hrsg. v. Gesamtmetall, Köln 1987.

<sup>49</sup> Vgl. Hermann, E.: Tarifliche Strategien zur Arbeitszeitverkürzung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, WSI-Mitteilungen 9/1982, S. 1 ff.

<sup>50</sup> Vgl. z. B. die Ausführungen des NGG-Vorsitzenden Döding auf dem Kongreß seiner Gewerkschaft 1986. manager magazin 3/83, S. 18 ff.

Interessant war in den Arbeitskämpfen der letzten Jahre festzustellen, daß bei den Gewerkschaften auch unterschiedliche Vorstellungen über die Höhe des Lohnausgleichs bestanden. Während IG Druck und IG Metall – wenn z. T. auch taktisch bedingt – eher auf einen vollen Lohnausgleich beharrten, verhielten sich andere Gewerkschaften (z. B. die Gewerkschaft NGG) flexibler. Hier ist jedoch zu bedenken, daß es sich in der Regel nur um eine einmalige Anrechnung der Kosten der Arbeitszeitverkürzung handelt.

### 3. Vorschläge von Experten

Mittlerweile sind verschiedene wirtschaftsnahe Experten der Meinung,<sup>51</sup> daß das Beschäftigungsproblem ohne Verkürzung der Arbeitszeit nicht zu lösen ist, obwohl einige bekannte Wirtschaftswissenschaftler sich gegen Arbeitszeitverkürzungen ausgesprochen haben.<sup>52</sup> Entscheidend ist jedoch hierbei, ob es sich um eine bedarfsgerechte Flexibilisierung<sup>53</sup> oder um eine kollektive und starre Verkürzung der Arbeitszeit handelt und inwieweit die Gewerkschaften Lohnverzicht üben (können).

Darüber hinaus wächst die Einsicht, daß die Höhe der Arbeitslosigkeit zu einer Zerreißprobe des demokratisch-parlamentarischen Systems geraten kann. Außerdem verstärkt sich der Druck auf die Gewerkschaften nach „Solidarität mit den Arbeitslosen“.

Die Stimmen mehren sich allerdings, daß beide Seiten ihre Tabus überwinden müssen. So wäre neben einer Ausweitung individueller Lösungen (Teilzeitverträge, Jahresarbeitszeitverträge) auch eine Verkürzung der Wochen- oder Lebensarbeitszeit zu erwägen. Dies gilt insbesondere für die Vereinbarungen in der Chemischen Industrie und in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie.

Hampe<sup>54</sup> schlägt eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit aus folgenden Gründen vor:

<sup>51</sup> Gutowski, A.: Arbeitszeitverkürzung — ein Irrweg, Wirtschaftsdienst 1983/VI, S. 262—263; Fels, G.: Arbeitszeitpolitik — Instrument der Umverteilung?, Vortragsmanuskript, Baden-Baden 1983.

<sup>52</sup> Vgl. Schusser, W.-H.: Flexibilisierung der Arbeitszeit. Plädoyer für das Machbare, Köln 1983.

<sup>53</sup> Wirtschaftswoche 3/83, S. 28.

<sup>54</sup> Hampe, P.: Die Arbeitszeitverkürzung darf kein Tabu sein, Süddeutsche Zeitung, 16. 12. 1982.

1. Die sofortige Einführung der 35- oder 36-Stunden-Woche würde die Unternehmen zu Neueinstellungen zwingen. Rationalisierungen wären erschwert.
2. Damit keine untragbaren Steigerungen der Lohnkosten entstehen, müßten auch die Entgelte um 10% gesenkt werden. Das würde zu einem Lebensstandard führen, wie er Anfang der 70er Jahre herrschte.
3. Der Rückgang der Arbeitslosigkeit durch die Einführung der 36-Stunden-Woche müßte zu Beitragssenkungen bei der Arbeitslosenversicherung führen. Hiervon würden Arbeitgeber und Arbeitnehmer entlastet. Da niedrigere Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt fällig würden, könnten auch die Steuern gesenkt werden. Hierdurch würden die Realeinkommen wieder steigen.

Bleiben allerdings zwei wesentliche Unbekannte in diesem schönen Gemälde:

1. Inwieweit sind die Unternehmen verpflichtet, zusätzliche Arbeitskräfte auch tatsächlich einzustellen?
2. Was sind die Grundelemente der staatlichen Wirtschaftspolitik, insbesondere der Strukturpolitik, damit dauerhaft Arbeitsplätze geschaffen und erhalten werden können?  
Schließlich löst eine Umverteilung des Vorhandenen noch keine Strukturprobleme.

Die erste Frage berührt die möglichen Strategien der Gewerkschaften hinsichtlich einer wirkungsvollen Durchsetzung von Arbeitszeitverkürzungen. Dabei werden z. B. Betriebsvereinbarungen über den Einsatz von Personalpools bzw. Springern empfohlen<sup>55</sup>, um die Einstellung des zusätzlich notwendigen Personals zu regeln. Allerdings wird eingeräumt, daß Fragen des Personalausgleichs oft nur in Einzelfällen „zwischen den Betriebsparteien verhandelbar gemacht wurden. Bei der durch Rationalisierung besonders bedrohten Gruppe der Angestellten im Verwaltungsbereich blieb sie bis auf ganz wenige Ausnahmen bislang sogar völlig ausgeklammert“.<sup>56</sup>

Die Regelung einer personellen Zuschlagsquote ist allerdings aus Praktikabilitäts- aber auch aus ordnungspolitischen Gründen sehr problematisch. Probleme entstehen im allgemeinen immer in Branchen mit schrumpfendem Absatz. In diesem Fall würde überschüssiges Personal festgehalten, das die Kosten in existenzbedrohender Weise belastete.

<sup>55</sup> Vgl. Kohl, H.; Seifert, H.: a.a.O., S. 17.

<sup>56</sup> Ebenda, S. 17.

Umgekehrt werden Arbeitskräfte automatisch eingestellt, wenn sich ein Unternehmen in einer Wachstumsphase befindet. Eine förmliche Einstellungsverpflichtung ist deshalb entweder überflüssig oder mit schweren Nachteilen für das Unternehmen behaftet. Wegen der gravierenden ordnungspolitischen Bedenken gegen Einstellungsvorgaben, die letztlich einer Fixierung des Beschäftigungsniveaus („Heizer auf der E-Lok“) gleichkämen, dürfte kaum ein Unternehmen oder Arbeitgeberverband zur Zustimmung bereit sein.

Die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte infolge von Arbeitszeitverkürzungen kann deshalb nur funktionieren, wenn eine strukturell fundierte Wirtschaftspolitik existiert.

## VII. Arbeitszeitverkürzung und Wirtschaftspolitik

Aufgabe der Wirtschaftspolitik sollte u. a. sein, ausreichend viele Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, um Beschäftigungsprobleme größeren Ausmaßes zu verhindern. Dabei kommt eine Schlüsselrolle einer langfristig orientierten Strukturpolitik zu, um Investitionen in wettbewerbsfähigen Branchen und Industriezweigen zu fördern. Auch die Konjunkturpolitik ist wichtig: In der Rezession gehen Arbeitsplätze verloren, bei wirtschaftlichem Aufschwung nehmen sie zu.

### 1. Mehr Beschäftigung durch verstärkte Investitionen?

Grundsätzlich sollte man bedenken, daß kein Unternehmen allein mit dem Ziel investiert, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Entscheidend ist, ob für das eingesetzte Kapital eine ausreichende Rendite zu erwirtschaften ist. Nur wenn die Bedingungen hierzu vorhanden sind, ist eine Erhöhung der Beschäftigung denkbar. Vor diesem Hintergrund ist der Sachverhalt zu erklären, daß zwischen der Höhe der Investitionen und der Anzahl der Arbeitslosen ein statistischer Zusammenhang besteht, auch wenn ein Mehr an Investitionen nicht automatisch zu Neueinstellungen führen muß (vgl. Abb. 20).

Notwendig ist also eine Beschränkung aller Kosten, um die Ertragsbedingungen zu verbessern. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß, abgesehen von den Erhöhungen der beiden letzten Jahre, die Entgelte manchmal so stark gestiegen sind, daß sie den Spielraum für manche Investitionen verkleinert haben.<sup>57</sup> Nachteilig ist in diesem Zusammenhang, daß die Entgeltsteigerungen in den einzelnen Branchen kaum differieren und strukturelle Anpassungen deshalb verzögert werden.

Wünschenswert wäre jedoch, daß sich die Produktivitätsunterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftsbranchen stärker unterscheiden und von daher ein größerer Spielraum für Arbeitszeitverkürzungen genutzt werden könnte.

<sup>57</sup> „Wir haben zuviel verteilt“, *manager magazin* 2/83, S. 22ff., vgl. auch Seicht, G.: Zusammenhänge zwischen Arbeitszeitverkürzung, Produktivität und Wirtschaftswachstum, *Lohn + Gehalt* 6/83, S. 205–212; aber auch Miegel, M.: Machtlos gegen den Trend: Wachstum und Arbeitszeit lassen sich nur wenig steuern. *Die Zeit* v. 20. 2. 1987, S. 30.

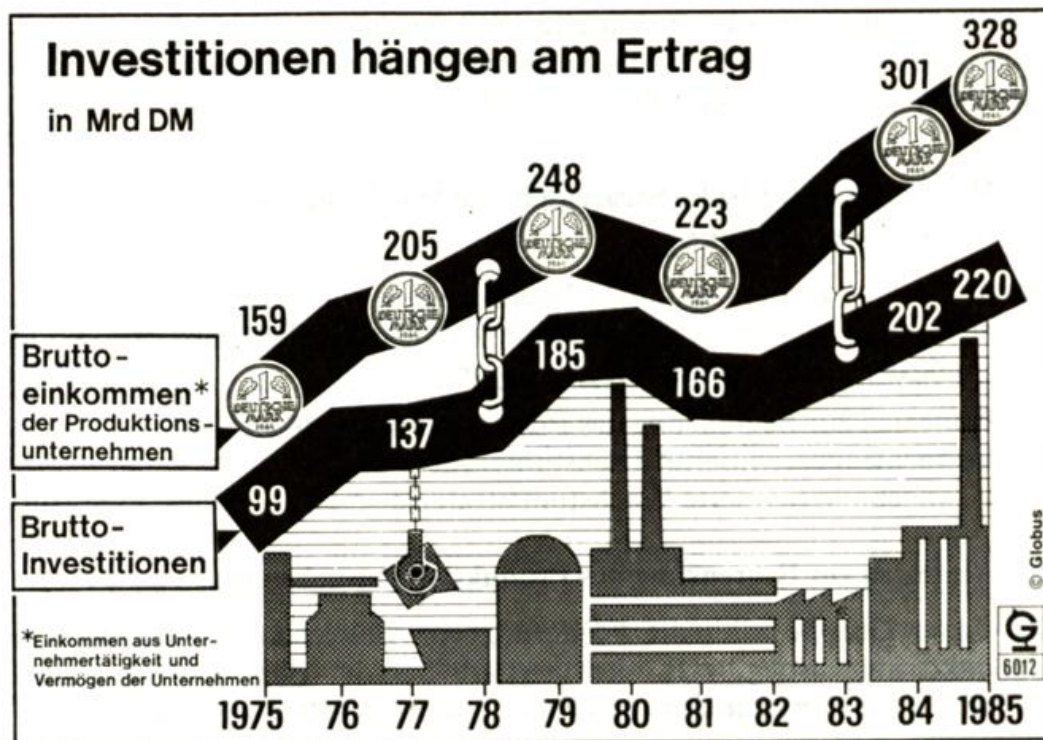


Abb. 20: Die Schlüsselrolle der Investitionen

## 2. Weniger Arbeitszeit durch verstärkte Vermögensbeteiligung?

Außerdem macht es sich nachteilig bemerkbar, daß der Anteil für variable Entgeltsbestandteile in den meisten Unternehmen sehr gering ist. Nicht von ungefähr plädiert Wassily W. Leontief<sup>58</sup> für Arbeitszeitverkürzungen, weil immer mehr Menschen durch Maschinen ersetzt werden, und zugleich für die Umschichtung der Einkommen über die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn und am Produktivvermögen. Auf diesem Wege „verdienen“ die Mitarbeiter sowohl durch ihre eigene Arbeitskraft als auch an den Überschüssen ihres Eigentums, die wiederum von der individuellen Ertragslage ihres jeweiligen Unternehmens abhängen.

Abgesehen davon, daß somit die Angebotsbedingungen unserer Volkswirtschaft zu verbessern sind, ist gleichzeitig zu berücksichtigen, daß die Massenkauftkraft erhalten bleibt. Letzteres ist in Anlehnung an Leon-

<sup>58</sup> Leontief, W.: Die Folgen für Arbeitsplätze und Einkommensverteilung. Spektrum der Wissenschaft, November 1982, S. 146—156.



tief über eine gewisse strukturelle Differenzierung von Arbeitszeitverkürzungen bzw. Entgelterhöhungen wirkungsvoller möglich als landesweite Entgeltserhöhungen ohne jede Differenzierung.

### **3. Wirtschaftspolitische Strategien zur Wiedergewinnung der Vollbeschäftigung**

Nach Ansicht von Hans-Jürgen Krupp spielen folgende wirtschaftspolitische Strategien eine wichtige Rolle in der aktuellen Diskussion um Konjunktur, Wachstum und Beschäftigung:<sup>59</sup>

- Strategien zur Begrenzung des Produktivitätswachstums
- die nachfrageorientierte Wachstumsstrategie
- die angebotsorientierte Wachstumsstrategie

#### **a) Strategien zur Begrenzung des Produktivitätswachstums**

Zu dieser Gruppe zählt die Förderung von Bereichen mit niedrigerem Produktivitätsanstieg, z.B. der „tertiäre Sektor“ oder die Verlangsamung des Leistungsanstiegs pro Stunde durch tarifvertragliche, arbeitsrechtliche und arbeitsorganisatorische Regelungen. Dabei handelt es sich um Vorschläge, die Arbeitsproduktivität entweder durch die Behinderung des technischen Fortschritts oder durch die Verkürzung der Arbeitszeit einzugrenzen. Darüber hinaus wird diskutiert, den Produktivitätsanstieg durch eine gewisse Lohnzurückhaltung einzudämmen.

Sicherlich wäre es besonders töricht, in einer Industrienation wie der Bundesrepublik Deutschland, die auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit angewiesen ist, den technischen Fortschritt durch bürokratische Hemmnisse zu ersticken.

Anders ist es mit den Lohnkosten, die insbesondere bei den Lohnzusatzkosten eine internationale Spitzenstellung erreicht haben.<sup>60</sup> Hier könnte durch eine maßvolle Begrenzung, aber auch durch eine Veränderung von regionalen Entgeltstrukturen, die nicht mehr zeitgemäß sind, durchaus eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen erzielt werden. Andererseits ist Deutschland kein Standort für Massenproduktion bei Niedrig-Löhnen. Deshalb sollte man versuchen,

<sup>59</sup> Vgl. Krupp, H.-J.: Perspektiven der Arbeitsmarktentwicklung in den achtziger Jahren, Politik und Zeitgeschichte, 38/82, S. 8.

<sup>60</sup> Vgl. Zander, E.: Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Aufl., Freiburg, 1986; ders.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 4. Aufl., Heidelberg 1980.

die hohen deutschen Löhne durch ein möglichst hohes Produktivitätswachstum zu verteidigen. Dies bedeutet wiederum die Förderung und nicht die Verteufelung des technischen Fortschritts und in gewissen Grenzen die Weitergabe von Produktivitätsfortschritten in Form von Arbeitszeitverkürzungen. Daß hierdurch nur ein Teil des Beschäftigungsproblems gelöst werden kann, haben wir bereits deutlich gemacht.<sup>61</sup>

#### **b) Die nachfrageorientierte Wachstumsstrategie**

Im Hinblick auf die Beschäftigungsproblematik scheint es am sinnvollsten zu sein, „Änderungen in der Nachfragestruktur zugunsten von Zukunftsinvestitionen im privaten und öffentlichen Bereich in die Überlegungen einzubeziehen“.<sup>62</sup>

Dabei handelt es sich um Investitionen im Energiesektor (z. B. Fernwärme), Verkehrssektor (z. B. Hochgeschwindigkeitszüge), neue Kommunikationstechnologien, Umweltschutzinvestitionen und die Lösung von Aufgaben im Sozial- und Ausbildungsbereich. Hier ist es eine schwierige Aufgabe, die hierzu erforderliche Finanzierung sicherzustellen und gleichzeitig mittelfristig die Staatsfinanzen zu konsolidieren. Deshalb sollte man die Privatinitiative entsprechend fördern, auch wenn in Zukunft der staatliche Bereich einen großen Teil der erwähnten Investitionsfelder abdecken wird.

#### **c) Die angebotsorientierte Wachstumsstrategie**

Zielrichtung dieser Strategie ist es, die Investitionsneigung der Unternehmen zu verbessern, die in Deutschland seit Mitte der 70er Jahre relativ niedrig ist. Ansatzpunkte sind die relativ hohen Löhne (insbesondere die Lohnnebenkosten), das nationale und vor allem auch das internationale Zinsniveau und nicht zuletzt die staatliche Investitionsförderungs- und Subventionierungspolitik. Hier dürfte ein wichtiger Zusammenhang zu einer effizienten Technologieförderung liegen.

Insgesamt ist eine gemischte, angebots- und nachfrageorientierte Wachstumsstrategie erforderlich, die technologische Veränderungen begünstigt und von der breiten Mehrheit der Bevölkerung als sozial angemessen emp-

<sup>61</sup> Vgl. S. 51 ff. d. B.

<sup>62</sup> Krupp, H.-J.: a.a.O.: S. 10, vgl. auch Pohl, R.: Wirtschaftspolitik darf nicht länger tatenlos bleiben, FR v. 14. 2. 1987, S. 6.

funden wird. Eine derartige Strategie müßte folgende Elemente enthalten:<sup>63</sup>

- „ – eine Anregung und Förderung privater Investitionen,
- die Schaffung ausreichender Absatz- und Gewinnerwartungen bei den Unternehmen durch eine Stabilisierung der Nachfrage,
- ausreichend hohe öffentliche Investitionen, die insbesondere das Wachstum behindernde, Engpässe beseitigen,
- eine wachstumsorientierte Geldpolitik, die durch Zinssenkungen die Angebotsbedingungen für die Unternehmer verbessert und den marktwirtschaftlichen Anpassungsprozessen mehr Freiraum verschafft,
- eine nach unten und oben maßvolle Lohnpolitik, die den Lohndifferentialen mehr Beachtung schenkt,
- eine Qualifikationspolitik, die die Voraussetzung für den Ausbau höherwertiger Arbeitsplätze ist,
- eine Modernisierungspolitik, die bewußt auf moderne Arbeitsplätze setzt und den technischen Fortschritt nicht durch zu niedrige Löhne behindert,
- mehr Stetigkeit der Geld- und Finanzpolitik, um Vertrauen zu schaffen und auch den Unternehmern mittelfristige Planungen zu ermöglichen.“

Es ist offensichtlich, daß eine entsprechend hohe Zunahme der Investitionsneigung nur durch eine bewegliche Strukturpolitik der öffentlichen Hand in Verbindung mit einer weitgehenden Förderung privater Investitionsinitiativen möglich ist.

Ob in Verbindung mit bestimmten Formen von Arbeitszeitverkürzungen eine wirksame Milderung des Beschäftigungsproblems möglich ist, bleibt abzuwarten. Nur sollte diese schwierige Situation nicht zum Fatalismus verleiten oder zur Hoffnung, eine bloße Umverteilung des Mangels an Arbeit würde genügen.

Deshalb sollten abschließend in Anlehnung an Norbert Walter<sup>64</sup> folgende Aussagen zum Thema „Arbeitszeitverkürzung“ beachtet werden:

„Die These, die allen Forderungen zur Arbeitszeitverkürzung zugrunde liegt, die Zahl der vorhandenen Arbeitsplätze reiche für die Beschäfti-

<sup>63</sup> Krupp, H.-J.: a.a.O., S. 14.

<sup>64</sup> Walter, N.: Sechs Thesen zum Thema Arbeitszeitverkürzung, Welt am Sonntag, Nr. 7/1983, S. 27.

gung aller Arbeitswilligen nicht aus, ist irreführend. Die Probleme, in die unsere Gesellschaft geraten ist, reflektieren nicht einen Mangel, sondern eine Häufung von Aufgaben.“

Dabei ist es im internationalen Vergleich sicherlich interessant festzustellen, daß in den USA seit 1973 bis heute über 20 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen worden sind. Hierbei handelt es sich allerdings überwiegend um Dienstleistungsjobs und nur um einen relativ kleinen Anteil hochqualifizierter und gutbezahlter Arbeitsplätze<sup>65</sup>. Trotzdem ist zu erkennen, daß nicht zuletzt auch wegen unterschiedlicher wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und einer höher ausgeprägten Risikobereitschaft viele Aktivitäten bei neuen Computer-Technologien entfaltet worden sind, bei denen ebenfalls Arbeitsplätze geschaffen werden. Andererseits sind wirtschaftliche Rahmenbedingungen stets in einem engen Zusammenhang zu sehen zu den Bestandteilen und Wirkungsmechanismen des Sozialsystems und zu den Formen der Konfliktbewältigung zwischen den Tarifpartnern. Insofern können einseitige Maßnahmen (z. B. nur im ökonomischen Bereich) langfristig die Stabilität des Gesamtzusammenhanges gefährden. Denn wenn auch „unser“ deutsches „Modell nicht das Kernproblem Arbeitslosigkeit lösen kann, als Teillösung zur Erhaltung von Arbeitsplätzen ist es auf Jahre hinaus unverzichtbar.“<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Bluestone, B., Harison, B., *The Great American Job Machine: The Proliferation of Low-Wage Employment in the U.S. Economy*, Washington 1987.

<sup>66</sup> O. V.: *Mehr Flexibilität am Arbeitsmarkt? — Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik und den USA*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1987.

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

## **B Dauer der Arbeitszeit**

Im einführenden Kapitel wurde dargestellt, daß technologischer Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem allmählichen Prozeß der Arbeitszeitverkürzung führten und wohl auch weiterhin führen. Verkürzte Arbeitszeit ist insofern die Konsequenz für eine gestiegene Arbeitsproduktivität, die in allen Industrienationen im Zeitablauf festzustellen ist, obwohl es hier durchaus unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Entwicklungsverläufe gegeben hat. Andererseits hat Arbeitszeitverkürzung Rationalisierungsmaßnahmen oft erst ausgelöst.

Die Dauer der Arbeitszeit wird in allen Industrienationen durch eine Fülle gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen geregelt. Dies soll in diesem Kapitel am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland etwas näher dargestellt werden. Das Ausmaß dieser Vorschriften ist in allen westlichen Ländern ähnlich. Abweichungen ergeben sich vereinzelt hinsichtlich ihrer Zuordnung zum gesetzlichen oder zum tarifvertraglichen Bereich. Hier werden also den Tarifparteien durchaus unterschiedliche Freiräume zugestanden.

Vor dem Hintergrund dieser Übersicht soll in den darauffolgenden Abschnitten dargestellt werden, von welcher Arbeitszeitdauer nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch in anderen wichtigen Industrienationen auszugehen ist und welche Strategien zur Arbeitszeitverkürzung diskutiert werden.

Heute müssen alle großen Industrienationen mit ähnlichen Problemen fertigwerden: eher bescheidene Wachstumsraten, eine nicht unerhebliche Staatsverschuldung und eine Arbeitslosigkeit, deren Ausmaß in immer stärkerem Maße nicht nur die Sozialpartner, sondern auch die Politiker zum Handeln zwingt. Der Druck, Arbeitszeitverkürzungen zur Lösung von Arbeitsmarktproblemen einzusetzen, wird stärker, gleichgültig, ob der Arbeitsmarkt hierdurch tatsächlich entlastet wird oder nicht. Arbeitszeit im Wandel ist also ein internationales Phänomen.

Nach dieser Bestandsaufnahme, die also auch den Blick zu unseren Nachbarländern mit einschließt, wollen wir uns wieder auf die Arbeitszeit-Diskussion in Deutschland konzentrieren und uns mit den wichtigsten Ten-

denzen hinsichtlich einer weiteren Verkürzung der Arbeitszeitdauer beschäftigen.

Sowohl der Überblick über wichtige Gesetze und andere Vorschriften zur Arbeitszeitdauer als auch der internationale Vergleich sind erforderlich, um in den nächsten Kapiteln alle wesentlichen **Arbeitszeitmodelle** zu diskutieren, die sich entweder auf eine andere **Dauer** oder eine andere **Verteilung** der Arbeitszeit beziehen.

## **I. Gesetzliche und tarifvertragliche Arbeitszeit in der Bundesrepublik Deutschland**

### **1. Arbeitszeitrechtliche Grundlagen**

Jeder Arbeitsvertrag sieht in der Regel vor, daß eine bestimmte Leistung in einer gewissen Zeitspanne zu verrichten ist. Dies gilt sowohl für den Zeitlohn als auch für den Leistungslohn.

Durch öffentlich-rechtliche, kollektivrechtliche und individualrechtliche Bestimmungen wird insbesondere die Höchstdauer für die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit festgelegt, aber auch die zeitliche Lage der Arbeitszeit, Arbeitspausen und Ruhezeiten oder z. B. die Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Wichtigste Rechtsgrundlagen sind die Arbeitszeitordnung und die Gewerbeordnung.

Es gilt der Grundsatz, daß ein Arbeitnehmer nicht über die Höchstgrenzen des Arbeitsschutzrechtes zur Arbeit verpflichtet werden kann. Die Ableistung von Mehrarbeit im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Höchstgrenzen ist jedoch zulässig. Die Einzelheiten hierzu sind in (Mantel-)Tarifverträgen und den Arbeitsverträgen geregelt. Dabei geht es insbesondere um folgende Problemkreise:

- Bezahlung der Mehrarbeitszeit (insbesondere die Höhe der Mehrarbeitszuschläge)
- Möglichkeiten der Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeitausgleich.

### **2. Die Arbeitszeitordnung**

Sowohl die Änderungsentwürfe der Bundesregierung als auch die z. Z. geltende Arbeitszeitordnung (AZO) sehen eine Höchstarbeitszeit von werktäglich acht Stunden vor.<sup>66a</sup> Dabei ist eine anderweitige Verteilung der Wochenarbeitszeit zulässig, die vom 8-Stunden-Tag abweicht. Allerdings darf grundsätzlich die tägliche Arbeitszeit von 10 Stunden nicht überschritten werden.<sup>66b</sup> Ausnahmen bestehen lediglich in vollkontinuierlichen Betrieben und wenn eine Genehmigung des Gewerbeaufsichtsamtes vorliegt.<sup>67</sup>

Andererseits darf die Arbeitszeit täglich um zwei Stunden für Vor- und Abschlußarbeiten verlängert werden.<sup>68</sup> Darüber hinaus ist arbeitszeit-

<sup>66a</sup> Vgl. § 3 AZO.

<sup>66b</sup> Vgl. § 4, III AZO.

<sup>67</sup> Vgl. § 10 AZO.

<sup>68</sup> Vgl. § 5, I AZO.



rechtlich Mehrarbeit über die 8-Stunden-Grenze hinaus bis zu 10 Stunden täglich an 30 Tagen im Jahr zulässig. Darüber hinaus gibt es Sonderbestimmungen, z. B. für Notarbeiten, Zeiten der Arbeitsbereitschaft sowie für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst, etwa bei der Bundeswehr.

§ 7, I AZO sieht vor, daß die regelmäßige Arbeitszeit durch Tarifvertrag auf bis zu 10 Stunden täglich verlängert werden kann. Dieser Bestimmung kommt in der Praxis so gut wie keine Bedeutung zu: Arbeitszeitverkürzungen nehmen auf absehbare Zeit einen völlig anderen Stellenwert ein als Arbeitszeitverlängerungen. Die entscheidende Frage ist z. Z., ob und inwieweit die 40-Stunden-Woche verkürzt werden soll. Der Vorschlag, im Gegenteil Arbeitszeitverlängerungen als Mittel zur Lösung von Arbeitsmarktproblemen einzusetzen, kommt dem Ruf des Mahners in der Wüste gleich.

### **3. Der Arbeitsschutz aus tarifvertraglicher und arbeitswissenschaftlicher Sicht**

Durch die Vorschriften der Arbeitszeitordnung und der Gewerbeordnung, aber auch durch die Bestimmungen anderer Gesetze, wie z. B. das Ladenschlußgesetz, das Jugendarbeitsschutzgesetz und das Mutterschutzgesetz entsteht für die Unternehmen ein Rahmen für die Länge der Arbeitszeit, der nicht überschritten werden darf. Durch tarifvertragliche Regelungen werden diese Rahmenbedingungen in vielen Fällen jedoch unterschritten.

Während von Arbeitgeberseite argumentiert wird, daß eine Vielzahl von Schutzvorschriften, die in wesentlichen Dingen auch arbeitsbezogen sind, die Unternehmen in ihrer Handlungsfreiheit lähmen und den angestrebten „guten Zweck“ oft in das Gegenteil verkehren, plädieren die Gewerkschaften für den Ausbau des Arbeitszeitschutzes und die Festschreibung der 40-Stunden-Woche als Höchstarbeitszeit. Darüber hinaus sind sie für die Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeitausgleich. Hierdurch würde die von den Unternehmen beklagte Inflexibilität immer dann weiter verschärft, wenn durch die Höhe der Produktionsauslastung keine Möglichkeit hierzu besteht.

Arbeitsmedizinische Untersuchungen zeigen, daß manche Vorschriften der Arbeitszeitordnung nicht mehr zeitgemäß sind. Dies gilt insbesondere für das Verbot der Nacharbeit von Arbeiterinnen,<sup>69</sup> wonach diese „nicht

<sup>69</sup> Vgl. § 19 AZO.

in der Nachtzeit von zwanzig bis sechs Uhr“ beschäftigt werden dürfen.<sup>70</sup> Sofern eine vorherige medizinische Untersuchung erfolgt ist und der Arbeitnehmer für schichttauglich befunden wurde, wäre Nacharbeit eigentlich auch für Frauen möglich, sofern sie daran interessiert sind.

Dies gilt auch für andere Beschäftigungsverbote für Frauen,<sup>71</sup> die zu Zeiten erlassen wurden, als die Arbeitsbedingungen für diese Personengruppe zu Recht als zu schwer und zu belastend angesehen wurden.

Andererseits sollten Arbeitszeitverkürzungen dann gezielt eingesetzt werden, wenn sie zum Abbau überdurchschnittlicher Belastungen dienen können. Dies gilt z. B. für Schichtarbeiter, insbesondere Nachtschicht, Wechselschicht, 3er-Schicht, und ältere Arbeitnehmer. Mittlerweile gibt es diverse Tarifverträge in mehreren Branchen, welche die Gewährung von Zusatzfreizeiten für diese Arbeitnehmergruppen vorsehen. Dabei ist es insbesondere in der Nahrungs- und Genußmittelbranche relativ lautlos zu Lösungen gekommen, die auf die speziellen Verhältnisse sehr unterschiedlicher Unternehmen zugeschnitten sind (vgl. Abb. 21). Allgemeine gesetzliche Regelungen würden hingegen in vielen Fällen zu einer Schematisierung führen, die den Handlungsspielraum der einzelnen Unternehmen empfindlich beeinträchtigen würde. Deswegen betrachten wir alle Versuche mit Skepsis, die auf eine Erweiterung des bereits bestehenden Arbeitsschutzes hinauslaufen. Im Gegenteil sollte u. E. über einen Mindestrahmen hinaus, der aus gesundheitlichen Gründen unbedingt erforderlich ist, dem einzelnen Arbeitnehmer eine größere Gestaltungsfreiheit darüber eingeräumt werden, wie er seine Arbeitszeit einteilen und ausnutzen möchte.

Darüber hinaus sind tarifvertragliche Abmachungen eher als gesetzliche Bestimmungen dazu geeignet, den vorhandenen Bedingungen in den einzelnen Branchen gerecht zu werden. Nicht zuletzt sei darauf hingewiesen, daß die Bundesrepublik Deutschland auch im internationalen Vergleich hinsichtlich der Dauer der Arbeitszeit einen ausgesprochenen Spitzenplatz einnimmt und deshalb für grundlegende Erweiterungen des Arbeitsschutzes keinerlei Anlaß besteht.

<sup>70</sup> Arbeitskreis „Novellierung der Arbeitszeitordnung“, Blick durch die Wirtschaft v. 22. 2. 1980.

<sup>71</sup> Wagner, D.: Personalführung weiblicher Mitarbeiter. Gedanken zu Personalfragen, Informationsblätter für Personalchefs, Hamburg – September/Okttober 1981.

|  |   | Arbeitstage | Schichtfreizeit                 |
|--|---|-------------|---------------------------------|
| Brauereien<br>(verschiedene<br>Tarifgebiete)   | <b>3-Schicht-System oder<br/>ständige Nachtarbeit</b><br>je 20, 25 bzw. 60 Tage<br>Schicht- oder Nachtarbeit  |             | 1                               |
| Cigarettenindustrie<br>(Bundesrepublik)        | <b>Schichtarbeit</b><br>40 Schichtarbeitstage<br>60 Schichtarbeitstage<br>80 Schichtarbeitstage<br>100 Schichtarbeitstage<br>120 Schichtarbeitstage<br>140 Schichtarbeitstage<br>160 Schichtarbeitstage<br>(jeweils pro Kalenderjahr<br>ohne Abwesenheitstage<br>aller Art)               |             | 2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8 |
| Hefe-Industrie<br>(Bundesrepublik)             | <b>3-Schicht-System</b><br>Bei 3-Schicht-Arbeit im<br>Kalenderjahr von<br>insgesamt<br>4/4 Jahren<br>3/4 Jahren<br>2/4 Jahren<br>1/4 Jahr   |             | 5<br>3<br>2<br>1                |
| Nahrungsmittelindustrie<br>(Baden-Württemberg) | <b>3-Schicht-System</b><br>für 20 geleistete Nachtschichten<br>für 40 geleistete Nachtschichten<br>für 60 geleistete Nachtschichten<br>für 70 geleistete Nachtschichten<br>für 75 geleistete Nachtschichten<br><b>ständige Nachtarbeit</b><br>für 40 geleistete Nachtarbeits-<br>perioden |             | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br><br>1  |

Abb. 21: Ausgewählte tarifvertragliche Regelungen über Schichtfreizeiten<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Quelle: Arbeitgebervereinigung Nahrung-Genuß.

## II. Arbeitszeitdauer und Arbeitszeitverkürzung im internationalen Vergleich

### 1. Arbeitszeitdauer

Vergleicht man die effektiv geleistete jährliche Arbeitszeit je Arbeitnehmer, so wird deutlich, daß für Industriearbeiter in der Bundesrepublik Deutschland nach Schweden, Belgien und den Niederlanden die kürzeste Jahresarbeitszeit gilt (vgl. Abb. 22). Dabei beträgt der Unterschied zwischen Deutschland und den „Schlußlichtern“ USA, Großbritannien und Japan immerhin 14,3 bzw. 15,8 oder 23,2 %.

Das sind recht beachtliche Unterschiede zu wichtigen Konkurrenten auf den Weltmärkten für Industrieprodukte.<sup>73</sup>

|                    | 1970    | 1975  | 1978  | 1979  | 1980  | 1986  |
|--------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                    | Stunden |       |       |       |       |       |
| Schweden           | 1.744   | 1.610 | 1.558 | 1.533 | 1.506 | 1.497 |
| Belgien            | 2.075   | 1.810 | 1.830 | 1.841 | 1.835 | 1.530 |
| Niederlande        | 2.041   | 1.736 | 1.715 | 1.698 | 1.655 | 1.615 |
| BR Deutschland     | 1.920   | 1.766 | 1.775 | 1.764 | 1.746 | 1.640 |
| Österreich         | 1.945   | 1.763 | 1.736 | 1.744 | 1.751 | 1.740 |
| Italien            | 2.096   | 1.772 | 1.845 | 1.798 | 1.855 | 1.671 |
| Frankreich         | 2.044   | 1.913 | 1.881 | 1.874 | 1.860 | 1.652 |
| Vereinigte Staaten | 1.903   | 1.884 | 1.907 | 1.902 | 1.888 | 1.913 |
| Großbritannien     | 2.018   | 1.930 | 1.952 | 1.948 | 1.895 | 1.947 |
| Japan              | 2.252   | 2.018 | 2.106 | 2.128 | 2.131 | 2.135 |

Abb. 22: Entwicklung der effektiv geleisteten jährlichen Arbeitszeit je Arbeitnehmer in westlichen Industrieländern (verarbeitendes Gewerbe)

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 1986

#### a) Jahres-Arbeitszeiten im Vergleich

Aus Abb. 23 geht darüber hinaus hervor, daß es hinsichtlich Wochenarbeitszeit, Jahresurlaub und der Anzahl von Feiertagen pro Jahr unterschiedliche Regelungen gibt. Während in der Schweiz noch mehr als 40 Stunden pro Woche gearbeitet wird,<sup>74</sup> ist in mehreren Ländern immer noch die 40-Stunden-Woche üblich. Einbrüche in Richtung 35-Stunden-Woche sind insbesondere in Belgien und Frankreich, aber auch in Großbritannien und Österreich festzustellen.

<sup>73</sup> Vgl. auch Zander, E.: Arbeitszeit in den 80er Jahren, PERSONAL 1979, S. 52 – 58.

<sup>74</sup> Vgl. BDA und IDW 1976.

|                | Wochenarbeitszeit | Jahresurlaub | Feiertage | Jahressollarbeitszeit |
|----------------|-------------------|--------------|-----------|-----------------------|
| Belgien        | 38                | 20           | 11        | 1.748                 |
| BR Deutschland | 39                | 30           | 12        | 1.708                 |
| Frankreich     | 39                | 25           | 9         | 1.771                 |
| Schweden       | 40                | 25           | 12        | 1.792                 |
| Dänemark       | 40                | 25           | 9         | 1.816                 |
| Großbritannien | 39                | 25           | 8         | 1.778                 |
| Niederlande    | 40                | 36,5         | 7         | 1.740                 |
| Österreich     | 39, 35            | 26,5         | 11,5      | 1.751                 |
| Italien        | 40                | 29           | 10        | 1.776                 |
| USA            | 40                | 12           | 10        | 1.912                 |
| Schweiz        | 41,5              | 22,5         | 8         | 1.913                 |

**Abb. 23: Intern. Vergleich der tariflichen Jahressollarbeitszeit von Industriearbeitern**

Quelle: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Stand 1. Nov. 1986

Während in Deutschland insbesondere wegen der noch geltenden mantel-tarifvertraglichen Regelungen in den größten Wirtschaftsbranchen, z. B. Metall, Druck und Papier, die 38,5-Stunden-Woche als Normalfall gilt und mit durchschnittlich 39 Stunden im internationalen Vergleich eine mittlere Position vorliegt, nimmt unser Land hinsichtlich des Jahresurlaubs den zweiten Platz und bezüglich der Feiertage eine Spitzenposition ein. Der mittlerweile fast in allen Branchen geltende Jahresurlaub von 30 Tagen deckt sich – wie bereits erwähnt – auch mit den Präferenzen der Arbeitnehmer, die zumindest bis dato den längeren Jahresurlaub der kürzeren Wochenarbeitszeit vorziehen. Allerdings stehen die 40-Stunden-Woche und der 30-Tage-Urlaub als offizielle Soll-Arbeitszeit oft „nur auf dem Papier“. In verschiedenen Branchen gibt es bereits tarifvertragliche Regelungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen (z. B. Schichtarbeiter, ältere Arbeitnehmer), die auf die 36-, wenn nicht sogar 20-Stunden-Woche oder den 50-Tage-Urlaub hinauslaufen.

#### **b) Fehlzeiten als charakteristisches Beispiel für die Verkürzung der Arbeitszeit**

Insbesondere durch die Einrechnung der betrieblichen Fehlzeiten ergibt sich eine deutliche Unterschreitung der Soll-Arbeitszeiten. Dabei handelt

es sich nicht nur um krankheits- oder unfallbedingte Fehlzeiten, sondern auch um gesetzliche und tarifliche oder freiwillig gewährte Abwesenheiten, die in den meisten Fällen vom Arbeitgeber zu bezahlen sind (vgl. Abb. 24). Dabei ist eine Fehlzeitenquote von insgesamt weit mehr als 20 % durchaus üblich und bei der Berechnung der effektiven Arbeitszeit entsprechend zu berücksichtigen.

|   |             |
|---|-------------|
| gesetzliche bzw. tarifvertraglich bedingte Fehlzeiten | 13,8 – 16,9 |
| freiwillig gewährte Fehlzeiten                        | 0,4 – 2,8   |
| krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten             | 3,8 – 4,5   |
| sonstige unbezahlte Fehlzeiten                        | 1,7 – 1,8   |
| Fehlzeiten insgesamt                                  | 19,7 – 26,0 |

Abb. 24: Unterschiedliche Fehlzeiten in der Praxis

Quelle: Ausgewählte Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie (Stand 1982)

Fehlzeiten sind im internationalen Vergleich unterschiedlich hoch. Betragen sie in Japan durchschnittlich vier Tage im Jahr (ohne Urlaubszeiten), fehlt jeder Arbeitnehmer in der schwedischen Industrie an 30 Arbeitstagen im Jahr (vgl. Abb. 25).

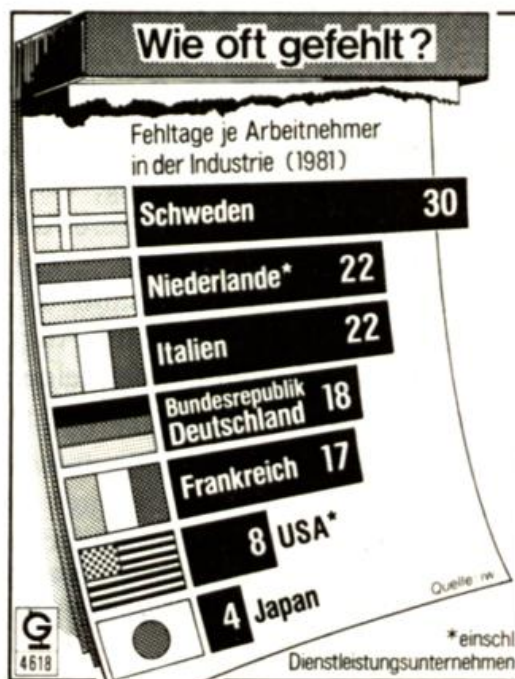


Abb. 25: Wie oft gefehlt?

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft

Die Fehlzeiten in der Bundesrepublik Deutschland liegen im internationalen Vergleich in der Mitte. Hier besteht sicherlich ein Zusammenhang zum jeweiligen Ausmaß an sozialer Sicherung: je ausgeprägter das Sicherheitsgefühl, desto länger sind die Fehlzeiten.

Fehlzeiten können durchaus auch durch geänderte Arbeitszeitstrukturen beeinflusst werden.<sup>75</sup> Dies gilt insbesondere für den „blauen Montag“ oder das am Freitag bereits beginnende „verlängerte Wochenende“, die im Rahmen flexibler Arbeitszeitregelungen als Zeitguthaben abgegolten werden können und nicht als krankheitsbedingte Abwesenheit mißbraucht zu werden brauchen.

Daß die effektive Arbeitszeit in der Regel deutlich unter der Soll-Arbeitszeit liegt, ist für alle Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Kostenproblem. Der Öffentlichkeit ist es hingegen kaum bewußt. Hier dominieren die offiziellen Arbeitszeitvorgaben lt. Arbeitsschutzgesetzgebung und Tarifvertrag.

## **2. Wege zur Arbeitszeitverkürzung**

Während in mehreren europäischen Ländern zumindest in einigen Tarifbereichen die 40-Stunden-Woche zunehmend auch offiziell unterschritten wird (z. B. 38 Stunden in Belgien seit Januar 1981, 37 Stunden in Dänemark seit Oktober 1982, 39 Stunden in Frankreich seit Januar 1982), gibt es mit Ausnahme der Niederlande keine nennenswerten Veränderungen hinsichtlich der Verlängerung des Jahresurlaubs.

Bewegung gab es allerdings bei der Schaffung von gesetzlichen Möglichkeiten zur Frühpensionierung, wobei auf die tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen für ältere Arbeitnehmer an anderer Stelle noch vertieft eingegangen werden soll.<sup>76</sup> Hier ist eine deutliche Tendenz zu erkennen, die vom Pensionierungsalter 65 wegführt und den Zeitraum der Frühpensionierung teilweise bis zum Alter von 55 ausdehnt (vgl. Abb. 26). Dabei gibt es in mehreren Ländern einen festen Zusammenhang zwischen der Frühpensionierung älterer Mitarbeiter und der Neueinstellung jüngerer Arbeitnehmer.

---

<sup>75</sup> Vgl. Teriet, B.: Fehlzeiten – auch ein Problem der Arbeitszeitstrukturen und sonstiger Zeitordnungen der Gesellschaft. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1974, S. 9 ff.; Piliat, R.: Abbau von Fehlzeiten, Gedanken zu Personalfragen – Informationsblätter für Personalchefs, März 1987.

<sup>76</sup> Vgl. S. 129 ff. und S. 145 ff. d. B.

**a) Programmatische Unterschiede und Gemeinsamkeiten**

Allerdings wäre es ein Irrtum anzunehmen, daß zwischen den relevanten Interessengruppen Einigkeit darüber besteht, ob Arbeitszeitverkürzung überhaupt notwendig ist, welches Ausmaß an Arbeitszeitverkürzung wirtschaftlich noch vertretbar oder sozialpolitisch mindestens erwünscht ist und welcher Weg zu gehen ist. Derartige Meinungsverschiedenheiten sind in allen westlichen Industrienationen zu finden. Dabei zeigt Abb. 27, daß die meisten Politiker sich grundsätzlich **für** Arbeitszeitverkürzungen aussprechen: Diese Haltung verheißt Popularität bei der Mehrheit der Bevölkerung und vordergründig scheinen hierdurch die drängendsten Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt auch behebbar zu sein. Gewisse Unterschiede sind zwischen den Parteien festzustellen, wenn es um die **Art** der Arbeitszeitverkürzung geht. Hier gilt als Faustregel, daß konservative und liberale Politiker eher zur Ausweitung von Teilzeitarbeit oder zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit tendieren, während sozialistische und sozialdemokratische Politiker die kollektive Verkürzung der Wochenarbeitszeit bevorzugen. Dies ist nicht mehr als eine Tendenzaussage, denn es ist nicht immer nur eine Frage der politischen Einstellung, sondern manchmal auch der nationalen Mentalität, welcher Weg als sinnvoll angesehen wird.

Im Prinzip handelt es sich jedoch nicht nur um die Frage, ob kollektive oder individualistische Regelungen zu treffen sind. Es geht auch um die Überlegung, ob ökonomische, marktwirtschaftliche oder eher soziale, zentralwirtschaftliche Prinzipien vorherrschen sollen. Insofern ist der empfohlene Weg zur Arbeitszeitverkürzung untrennbar mit den politischen Prinzipien verbunden, die für eine politische Partei charakteristisch sind: Arbeitszeitverkürzung ist mehr als eine Sozialtechnologie, sie ist auch ein Element des politischen Programmes.

Die Haltung der **Gewerkschaften** stimmt in den meisten Ländern mit den Ansichten der sozialistischen bzw. sozialdemokratischen Parteien überein: Hier dominiert die Forderung nach der 35-Stunden-Woche. Gleichwohl gibt es Gewerkschaften, die eher additiv als alternativ auch die Verkürzung der Lebensarbeitszeit propagieren. Die Ausweitung der Teilzeitarbeit wird meistens abgelehnt; die Gewerkschaften sehen in der Ausweitung der Teilzeit ein Unterlaufen ihrer Forderung nach der 35-Std.-Woche. Hier spielen sowohl organisationspolitische als auch sozialpolitische Überlegungen eine Rolle. Unterschiede bestehen auch in der Frage, ob Arbeitszeitverkürzungen mit oder ohne Lohnausgleich vorgenommen werden sollen.



|   | Belgien   | Dänemark   | Frankreich   | Großbritannien  | Italien   | Niederlande  | Schweden   | BR Deutschland                                     |
|---|---|--|--|---|---|--|--|--|
| Normales Pensionierungsalter              | 65 (Männer)<br>60 (Frauen)  | 67 Männer<br>u. Frauen                                 | 60 Männer<br>u. Frauen<br>ab 4/83  | 65 (Männer)<br>60 (Frauen)  | 60 (Männer)<br>55 (Frauen)  | 65 für alle  | 65 für alle  | 65 für alle  |
| Gesetzliche Möglichkeiten zur Frühpension | ab 60, wenn Jüngere eingestellt werden (volle Rente seit Jan. 83) | ab 60, für die gewerkschaftlich organisierten Arbeiter | ab 55 mit 70 % des Lohns, wenn ein Jüngerer eingestellt wird (Solidaritätsvertrag) | ab 59 (Frauen)<br>ab 62 (Männer)<br>durch „job release“<br>Programm: Jüngere AN sollen neu eingestellt werden<br>Ruhestand ab 60 für ca. 35 % der Angestellten im öffentl. Dienst | volle Rente mit jedem Alter, sobald 30 Jahresbeiträge bezahlt worden sind | in manchen Branchen ab 60 oder 62 mit Überbrückungsrente in Höhe von 80 bis 90 % des letzten Brutto-Einkommens | ab 60: volle Rente oder Teilrente: Reduzierung der Wochenarbeitszeit mit Teilpension | flexible Altersgrenze 63 für Männer, 60 für Frauen |

Abb. 26: Der Eintritt in den Ruhestand im internationalen Vergleich

|                       | <b>Belgien</b>   | <b>Dänemark</b>   | <b>Frankreich</b>   | <b>Großbritannien</b>  |
|-----------------------|--|---|---|--|
| <b>Regierung</b>      | für Arbeitszeitverkürzung und Teilzeitarbeit   | befürwortet internationale Regelungen über Arbeitszeitverkürzung  | hält derzeitige Regelungen für ausreichend                                  | indifferent  |
| <b>Gewerkschaften</b> | fordern Recht auf Arbeitszeitverkürzung  | fordern 35-Stunden-Woche, lehnen Teilzeitarbeit ab  | fordern 35-Stunden-Woche  | fordern 35-Stunden-Woche   |
| <b>Arbeitgeber</b>    | gegen Arbeitszeitverkürzung, für Gleitzeitarbeit   | gegen Arbeitszeitverkürzung, für Gleitzeit und Gleitrente   | lehnen weitere Arbeitszeitverkürzung ab                                     | befürworten die Arbeitszeitverkürzung  |
|                       | <b>Italien</b>   | <b>Niederlande</b>  | <b>Schweden</b>   | <b>BR Deutschland</b>  |
| <b>Regierung</b>      | befürwortet Arbeitszeitverkürzung (innerhalb der EG) und Gleitzeitarbeit                     | kurzfristig: Teilzeitarbeit vor allem langfristig: Arbeitszeitverkürzung Finanzierung der ersten Experimente v. Staat | keine Arbeitszeitverkürzung, plädiert dafür, Gleitzeitregelungen zu fördern | befürwortet Früh-pensionierung   |
| <b>Gewerkschaften</b> | 35-Stunden-Woche gegen Überstunden und Teilzeitarbeit, für 6 Wochen Urlaub, Ruhestand mit 55 | 35-Stunden-Woche. Dezentrale Vereinbarungen   | fordern 38-Stunden-Woche  | Verkürzungen, aber mit verschiedenen Ansichten<br>- 35-Std.-Woche (wie IG Metall)<br>- Verkürzung d. Lebensarbeitszeit (Chemie, NGG) |
| <b>Arbeitgeber</b>    | gegen Arbeitszeitverkürzung, für Teilzeitarbeit  | gegen Arbeitszeitverkürzung, für Teilzeitarbeit   | gegen Arbeitszeitverkürzung, evtl. für flexible Arbeitszeit                 | gegen Arbeitszeitverkürzung, für Teilzeit- und Gleitzeitarbeit   |

Abb. 27: Ansichten zur Arbeitszeitverkürzung im internationalen Vergleich  
(Stand: 1986)

Die **Arbeitgeber** lehnen Arbeitszeitverkürzungen im Grundsatz ab, obwohl es beträchtliche Unterschiede in der Verhandlungsbereitschaft und dem Willen zum sozialen Kompromiß gibt. In manchen Ländern, z. B. Frankreich, war mehrere Jahre aus politischen Gründen eine eher resignativ-abwartende Haltung festzustellen. In der Bundesrepublik Deutschland lehnt die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände – wie bereits erwähnt – Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich als untaugliches Instrument zur Lösung von Arbeitsmarktproblemen ab. Gemeinsamkeit besteht in allen Ländern in der Befürwortung der Teilzeitarbeit, wobei angesichts der bis heute vorliegenden Informationen über den Umfang an Teilzeit es nicht ganz klar ist, ob es sich tatsächlich um mehr als ein flüchtig ausgesprochenes Lippenbekenntnis handelt. Dabei ist allerdings nicht zu verkennen, daß in den meisten Ländern viele arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen wie auch die oft starre Haltung der Gewerkschaften der Ausweitung von Teilzeitarbeit entgegenstehen.

#### **b) Pläne und Maßnahmen in Europa**

Angesichts der unterschiedlichen Interessenlagen und Ansichten sowie unterschiedlicher politischer Machtkonstellationen in den einzelnen europäischen Ländern ist es nicht weiter verwunderlich, daß keine einheitlichen Wege in der Frage der Arbeitszeitverkürzung festzustellen sind. Es ist jedoch recht aufschlußreich, einmal nachzuvollziehen, wie die Diskussion in diesem Bereich bislang verlaufen ist. Auch wenn vieles nicht ohne weiteres auf unsere deutschen Verhältnisse übertragbar ist, kann mancher Aspekt auch für die Diskussion in unserem Lande bedeutsam sein.

#### **Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften**

Die **EG-Kommission** geht z. B. davon aus, daß durch individuelle Arbeitszeitverkürzungen allein das Problem der Arbeitslosigkeit (Ende 1986 ca. 12 % im EG-Durchschnitt) nicht gelöst werden kann. Sie plädiert deshalb für:

- eine größere Flexibilität der Arbeitsorganisation
- einen begrenzten Lohnausgleich bei verkürzter Arbeitszeit
- Maßnahmen zur Förderung der geografischen und beruflichen Mobilität
- den Abbau von Überstunden.

Damit handelt es sich um einen Kompromiß zwischen individualistischen und kollektivistischen Überlegungen, wie es angesichts der unterschiedlichen Strömungen und durchaus unterschiedlicher Präferenzen der Arbeitnehmer in den einzelnen EG-Ländern nicht weiter verwunderlich ist (vgl. Abb. 28).

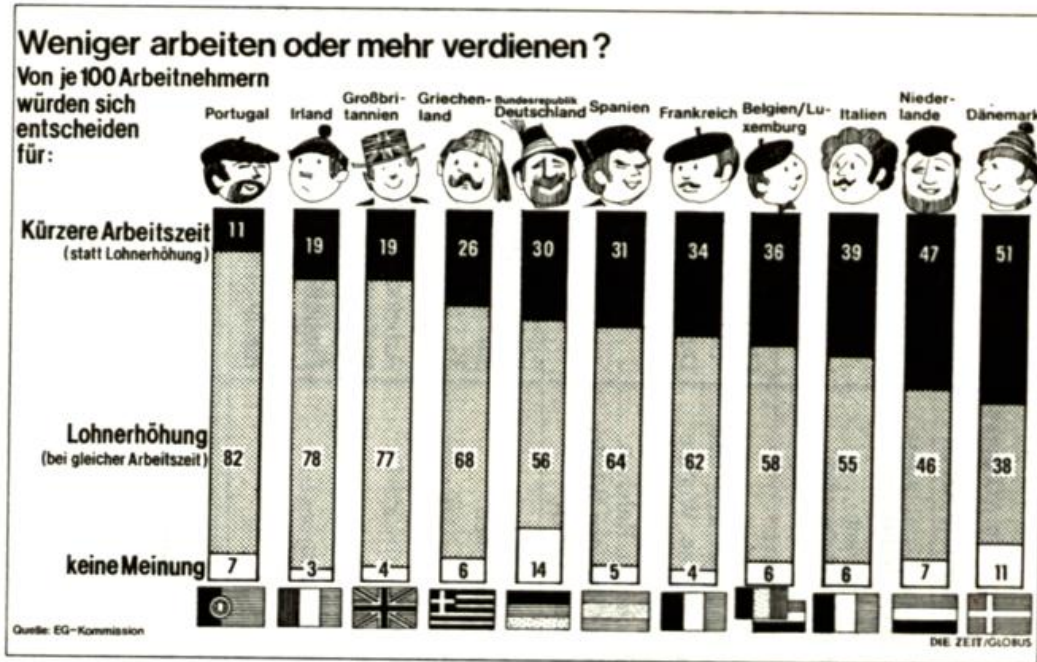


Abb. 28: Wünsche von Arbeitnehmern nach Arbeitszeitverkürzung und / oder Lohnerhöhung

Quelle: Die Zeit vom 31. 10. 1986

Ähnlichen Kompromiß-Charakter trägt eine Entschließung des Wirtschafts- und Sozialausschusses der Europäischen Gemeinschaften über die Notwendigkeit einer Gemeinschaftsstrategie zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Danach sind die Einzelheiten entsprechender Arbeitszeitverkürzungen flexibel von den Sozialpartnern auszuhandeln. Die Lohn-Stunden-Kosten dürften sich nicht erhöhen. Ein gewisser Vorteil läge jedoch in einer Rahmenvereinbarung über Arbeitszeitverkürzungen auf europäischer Ebene, um die Furcht vor internationalen Wettbewerbsverzerrungen zu vermindern. Allerdings dürften sich unsere außereuropäischen Wettbewerber hiervon kaum beeindruckt lassen. Dies zeigt auch der – Internationale Vergleich der Wochenarbeitszeit – Abb. 29.

**Wochenarbeitszeit international**

| Land | Durchschnittliche Wochenarbeitszeit eines Industriearbeiters in Stunden | Regelungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen (auch außerhalb der Industrie):<br>● gesetzlich<br>■ tariflich<br>(wöchentliche Höchstgrenze)   | Sonderregelungen (stark vereinfacht)   |
|------|---|--|--|
| (B)  | <b>38</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 38-Stunden-Woche: Vereinbarungen auf Betriebs- und Branchenebene 1983/84. Weitere Verkürzungen, wo noch keine 38-Stunden-Woche, im Rahmen „des Gesetzes zur Sozialen Wiedergesundung“ (Januar 1985).</li> </ul> | Flexibilisierung: Tägliche und wöchentliche Arbeitszeit kann variieren, solange die Regelarbeitszeit im Durchschnitt nicht überschritten wird.   |
| (D)  | <b>39</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 38,5 Stunden-Woche: für inzwischen 7 Millionen Arbeitnehmer.</li> </ul>   | Flexibilisierung: Wöchentliche Arbeitszeit darf variieren, solange im Durchschnitt 38,5 Stunden gewahrt bleiben (Ausgleichszeitraum bis zu 12 Monaten). Arbeitszeitverkürzung auch in Form zusätzlicher Ruhetage und Freizeiten. |
| (F)  | <b>39</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 39-Stunden-Woche: für alle Arbeitnehmer seit Februar 1982.</li> <li>■ 39 Stunden oder weniger: für 80 Prozent aller gewerblichen Vollarbeiter.</li> </ul>   | Flexibilisierung: Wöchentliche Arbeitszeit darf variieren, solange im Jahresdurchschnitt die 39-Stunden-Grenze nicht überschritten wird.   |
| (GB) | <b>39</b>   |  |  |

| Land  | Durchschnittliche Wochenarbeitszeit eines Industriearbeiters in Stunden | Regelungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen (auch außerhalb der Industrie):<br>● gesetzlich<br>■ wöchentliche Höchstgrenze)<br>■ tariflich  | Sonderregelungen (stark vereinfacht)  |
|-------|---|--|---|
| (A)   | <b>40</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 40-Stunden-Woche</li> <li>■ 38-Stunden-Woche: seit April 1985 im graphischen Gewerbe;</li> <li>38,5-Stunden-Woche: ab November 1986 in der Eisen- und Metallindustrie.</li> </ul> | <p>Flexibilisierung:<br/>Wöchentliche Arbeitszeit darf variieren, solange über einen bestimmten Zeitraum die Regelarbeitszeit im Durchschnitt nicht überschritten wird.</p> |
| (DK)  | <b>40</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 39-Stunden-Woche: Ab Dezember 1986 im privaten Bereich; ab Januar 1987 im öffentlichen Sektor.</li> </ul>   | <p>Flexibilisierung: Tägliche und wöchentliche Arbeitszeit darf variieren, solange im Durchschnitt die Regelarbeitszeit eingehalten wird.</p>                               |
| (GR)  | <b>40</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 37,5-Stunden-Woche: nur für Beamte</li> <li>■ 40-Stunden-Woche: „Nationale Kollektivvereinbarung“, gilt für alle Unternehmen.</li> </ul>  |   |
| (I)   | <b>40</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 40-Stunden-Woche mit Ausnahme der Banken: 38 bzw. 38,5 Stunden seit 1984 für Gehalts- bzw. Lohnempfänger</li> </ul>   |   |
| (IRL) | <b>40</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 40-Stunden-Woche</li> <li>■ Ausnahmen davon nur in wenigen Tarifverträgen.</li> </ul>   |   |

| Land  | Durchschnittliche Wochenarbeitszeit eines Industriearbeiters in Stunden | Regelungen für bestimmte Arbeitnehmergruppen (auch außerhalb der Industrie):<br>● gesetzlich<br>■ wöchentliche Höchstgrenze)<br>■ tariflich  | Sonderregelungen (stark vereinfacht)   |
|-------|---|--|--|
| (N)   | 40  | ■ 40-Stunden-Woche: für Arbeiter;<br>37,5-Stunden-Woche: für Angestellte.  |  |
| (NL)  | 40  | ■ 38-Stunden-Woche: Metallverarbeitende Industrie, Philips, Chemiekonzern AKZO.  | Wochenarbeitszeitverkürzung in Form zusätzlicher Urlaubstage.<br>Generell: Tägliche und wöchentliche Arbeitszeit darf variieren. Ausgleich der Überstunden bei geringem Arbeitsanfall. |
| (S)   | 40  | ■ 40-Stunden-Woche: für alle Arbeitnehmer.   | Flexibilisierung: Tägliche und wöchentliche Arbeitszeit darf variieren, solange die Regelarbeitszeit im Durchschnitt eines Kalenderjahres eingehalten wird.                            |
| (USA) | 40  | ■ 40-Stunden-Woche (wenige Ausnahmen)  |  |
| (J)   | 42  | ■ 40-Stunden-Woche: in 75 Prozent aller Firmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.<br>44 Stunden in Firmen mit 30 bis 1000 Beschäftigten.<br>48 Stunden und mehr in Firmen mit weniger als 30 Beschäftigten. | 5-Tage-Woche erst in 27 Prozent aller Betriebe mit mindestens 30 Beschäftigten.  |

Abb. 29: Wochenarbeitszeit international

Quelle: IW-Zusammenstellung, Stand Anfang 1986

### Belgien

In **Belgien** arbeiteten bereits 1983 etwa 70 % der Arbeitnehmer weniger als 40 Stunden die Woche,<sup>77</sup> 45 % sogar weniger als 38 Stunden. Dabei erfolgte kein voller Lohnausgleich. Hamm geht für 1984 von ca. 30 Verträgen über Arbeitszeitexperimente auf Unternehmensebene aus, insbesondere über Teilzeitarbeit, Wochenendschichtarbeit u. a.<sup>78</sup>

Die belgische Regierung verfolgt das Ziel, das Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt abzumildern, ohne die Personalkosten zu erhöhen. Dabei soll die Verkürzung der Wochenarbeitszeit begleitet werden durch:

- mehr Teilzeitarbeit
- erweiterte Möglichkeiten zur Frühpensionierung
- Bezahlung von Überstunden durch Freizeitausgleich
- Verbot von Nebentätigkeiten.

Während die Gewerkschaften die Regierungspolitik unterstützen, lehnen die Arbeitgeber kollektive Arbeitszeitverkürzungen ab. Einig sind sich Gewerkschaften und Arbeitgeber lediglich in der Skepsis, ob die grundsätzlich angestrebte Abgeltung von Überstunden durch mehr Freizeit praktikabel ist.

### Dänemark

In **Dänemark** ist die Arbeitszeit ab Mitte 1986 von 40 auf 39 Stunden pro Woche reduziert worden. Darüber hinaus haben sich die Tarifparteien in der dänischen Metallindustrie auf eine Arbeitszeitverkürzung auf 37 Stunden in den nächsten vier Jahren geeinigt. Seit 1979 können gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer schon mit 60 (anstatt mit 67) in den Ruhestand gehen. Sie erhalten eine Ausgleichszahlung, die bis zum Eintritt des Rentenanspruchs allmählich abnimmt.

Die dänische Regierung plädiert für internationale Vereinbarungen über die Verkürzung der Arbeitszeit. Sie hat außerdem vorgeschlagen, Überstunden auf 100 Stunden pro Jahr und Arbeitnehmer zu begrenzen und nach Möglichkeit durch Freizeit auszugleichen.

---

<sup>77</sup> European Industrial Relation Review 1983/3, S. 9; vgl. auch Lecher, W.: Aktueller Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten europäischer Gewerkschaften, Gewerkschaftliche Monatshefte 8/83, S. 467 – 479.

<sup>78</sup> Vgl. Hamm, H. J.: Veränderte Arbeitszeitregelungen in Europa – Ein Beitrag zur Überwindung der Arbeitslosigkeit? Personal 1985, S. 336 ff.



Während die Gewerkschaften die 35-Stunden-Woche anstreben und den Ausbau der Teilzeitarbeit ablehnen, haben die Arbeitgeber eine Kombination von Frühpensionierung und Teilzeitarbeit vorgeschlagen, um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. In der Metallindustrie wurden Forderungen nach flexibler Arbeitszeit 1987 jedoch zunächst einmal zurückgestellt, um eine Verlängerung der Tarifperiode um zwei auf vier und damit eine langsamere Verkürzung der Arbeitszeit zu erreichen.

### **Frankreich**

In **Frankreich** gilt seit Anfang 1982 die 39-Stunden-Woche. Sie beruht auf einem Regierungsdekret, das sich auf eine Vereinbarung vom Juli 1981 zwischen den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften bezieht. Die Entgelte sind zwar zunächst gleichgeblieben, sollen aber in den nächsten Arbeitszeitverkürzungen reduziert werden. Insgesamt war die Einführung der 35-Stunden-Woche bis 1985 geplant.

Parallel wurde der Urlaub auf 5 Wochen ausgedehnt und eine Begrenzung der Mehrarbeit beschlossen. Dabei soll von einer jährlich neu zu bestimmenden Quote ausgegangen werden, die durch Minister-Dekret jeweils festgelegt wird. Gleichzeitig soll eine größere Flexibilität für Nacht- und Schichtarbeit gelten, um mehr Arbeitsplätze zu schaffen. Das Angebot zur Frühpensionierung frühestens mit 55 Jahren (bei 70 % des letzten Bruttoeinkommens) ist an die Bedingung geknüpft, daß hierfür ein junger Arbeitsloser (bis 26 Jahre alt) eingestellt wird. Darüber hinaus wurde die Bildung von Teilzeitarbeitsplätzen erleichtert.<sup>79</sup> Nach ersten Untersuchungen hatte die Verkürzung der Wochenarbeitszeit kaum Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation. Die Anzahl der Neueinstellungen betrug 0,2 – 0,4 % der Beschäftigten.

Deshalb wurden 1984 erweiterte Möglichkeiten geschaffen, die eine größere Vielfalt an Arbeitszeitverkürzung erlauben und erweiterte Anreize zur Schaffung von Arbeitsplätzen bieten. Auch hier gab es bislang noch keinen durchschlagenden Erfolg. „Unternehmer wie Mitarbeiter zeigten Ablehnung, bei der Arbeitszeitreduzierung noch weiter zu gehen“.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> EIRR 1982/5, S. 8 ff.

<sup>80</sup> Hamm, H. J., a.a.O., S. 336.

### **Großbritannien**

Im Gegensatz zur französischen Regierung, die ihre Arbeitszeitverkürzungsprogramme mit großem Ehrgeiz und ohne Rücksicht auf die hiermit verbundenen Kosten verfolgt, nimmt die Regierung in **Großbritannien** eine abwartende Position ein. Sie beschränkte sich bislang auf die Möglichkeit zur Frühpensionierung ab 59 Jahren (für Frauen) bzw. 62 Jahren (für Männer) gegen Zahlung eines Ausgleichsbetrages, wenn ein Arbeitsloser neu eingestellt wurde, und auf Qualifizierungsprogramme für Jugendliche.

Während die Gewerkschaften seit 1970 die Einführung der 35-Stunden-Woche fordern, sind die Arbeitgeber nicht grundsätzlich gegen Arbeitszeitverkürzungen. Dies ist u. a. daran zu erkennen, daß die 39-Stunden-Woche bereits weit verbreitet und auch die 35-Stunden-Woche in einigen Branchen schon Wirklichkeit geworden ist. Durchgreifende Änderungen auf dem Arbeitsmarkt konnten in Verbindung mit der Arbeitszeitverkürzung noch nicht festgestellt werden.

### **Italien**

Die **italienische** Regierung fordert ebenso wie Dänemark allgemeine Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung in der EG. Dabei sind z. T. schon beachtliche Arbeitszeitverkürzungen erreicht worden: Bei durchschnittlich 25 Urlaubstagen pro Jahr beträgt die Wochenarbeitszeit je nach Branche zwischen 36 und 40 Stunden, in einigen Fällen jedoch auch 33,3 oder 20 Stunden für einzelne Abteilungen oder Bereiche. Überstunden sind stark eingeschränkt. Die Frühpensionierung ist nach insgesamt 35 Versicherungsjahren möglich. Darüber hinaus wurde für 1984 und für 1985 eine Verkürzung der tariflichen Jahresarbeitszeit um jeweils 20 Stunden vereinbart. Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern über die Verbindlichkeit dieser Regelungen für Tarifverträge auf Unternehmensebene wurde deutlich, daß letztere primär für den Ausbau der Teilzeitarbeit plädieren. Hierin sehen sie allerdings weniger die Chance, den Arbeitsmarkt zu entlasten, sondern eher die Möglichkeit, die Arbeitsproduktivität zu erhöhen.

### **Niederlande**

Obwohl die 40-Stunden-Woche noch relativ weit verbreitet ist, ist sie in der Metall-Industrie mittlerweile unterschritten worden. Darüber hinaus gibt es Unternehmen, in denen in 4 bzw. 5 Schichten gearbeitet wird und damit

u. U. sogar die 35-Stunden-Woche unterschritten wird. Durch die Einführung dieser Art von Schichtarbeit stieg die Anzahl der Arbeitsplätze um ca. 5 bis 10 %. Darüber hinaus gilt für die 27 000 Mitarbeiter des AKZO-Konzerns und die 75 000 Mitarbeiter des Philips-Konzerns für einen Zeitraum von zunächst zwei Jahren die 38-Stunden-Woche. Zugleich wurde das Pensionsalter auf 61 Jahre gesenkt.<sup>81</sup>

Die niederländische Regierung ist zwar der Ansicht, daß eine Umverteilung der Arbeit notwendig ist, will aber keine gesetzlichen Maßnahmen ergreifen und allenfalls spezielle Experimente finanzieren. Die Haltung der Arbeitgeber ist nicht weiter verwunderlich: statt 35-Stunden-Woche mehr Teilzeitarbeit. Der Philips-Konzern als der größte private Arbeitgeber in den Niederlanden ist bereit, über die Schaffung von Teilzeit-Arbeitsplätzen mit den Gewerkschaften zu verhandeln.

Interessant ist die tarifvertragliche Vereinbarung in der Metallindustrie vom Frühjahr 1984, nach der ab. 1. 1. 1985 eine Verkürzung der Jahresarbeitszeit um 5 % auf 1 744 Stunden vorgesehen ist. Für die Verkürzung der Jahresarbeitszeit erhält jeder Arbeitnehmer 26 Halbtage Freizeitausgleich pro Jahr. Dafür ist es den Unternehmen möglich, die Betriebszeit zu verlängern. Die Verkürzung der Arbeitszeit entspricht in etwa einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 38 Stunden. In der chemischen Industrie ist hingegen von 36 – 38, bei Banken und Versicherungen von einer Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden auszugehen.

### **Schweden**

Abschließend sei erwähnt, daß das sozialdemokratische Musterland **Schweden** längere Zeit einen relativ zurückhaltenden Standpunkt zu Fragen der Arbeitszeitverkürzung einnahm. Arbeitszeitverkürzung ist nach wie vor von ungleich geringerer Bedeutung als sonst in Europa. Die 40-Stunden-Woche ist immer noch weit verbreitet. Bei Schichtarbeitern gibt es verkürzte Arbeitszeiten von 35 – 38 Stunden.

Eine Minderheit bei den Gewerkschaften fordert langfristig die 30-Stunden-Woche, aber ohne größere Unterstützung.

---

<sup>81</sup> „Holländer ringen um 38-Stunden-Woche“, Süddeutsche Zeitung vom 18. 3. 1983, S. 30. Vgl. auch *European Industrial Relations Review*, March 1987, S. 22.

### III. Tendenzen zu einer weiteren Verkürzung der Arbeitszeitdauer

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß es in den wichtigsten Industrienationen – zumindest was die Arbeitszeitdauer betrifft – recht unterschiedliche Regelungen gibt. Dabei haben die Tarifparteien jeweils im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten<sup>82</sup> versucht, die Freiräume auszuschöpfen, die ihnen im Rahmen des gesetzlichen Arbeitzeitschutzes zur Verfügung stehen.

#### 1. Arbeitszeitverkürzung durch Umverteilung?

Nach den Vorstellungen der Gewerkschaften und mancher Politiker sollen die vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten auf möglichst alle erwerbsfähigen Personen umverteilt werden. Dabei sind die Gewerkschaften immerhin teilweise von der Forderung nach vollem Lohnausgleich abgerückt: Die Kostenauswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen sollen möglichst niedrig gehalten werden. Diese Position ist relativ einfach zu beziehen, weil bei Tarifverhandlungen sowohl die Inflationsrate (Forderung: Ausgleich des Kaufkraftverlustes) als auch die Erhöhung der Arbeitsproduktivität als „Spielmaterial“ zur Verfügung stehen.

Außerdem gilt das Anrechnungsargument ohnehin nur für das erste Verhandlungsjahr. Weder Arbeitgeber noch Gewerkschaften können überblicken, welche Faktoren die folgenden Verhandlungsrunden bestimmen.

Vorhandene Arbeit kann jedoch nur dann wirkungsvoll umverteilt werden, wenn Kostenneutralität gewährleistet ist. Dies gilt sowohl für die Basisentgelte als auch für die Lohnnebenkosten. „Schließlich muß Kostenneutralität auch gegenüber den Sozialversicherungsträgern gewahrt werden.“<sup>83</sup>

Aber auch wenn Kostenneutralität gewährleistet wäre, ist nicht sicher, inwieweit die bestehende Arbeitslosigkeit verringert werden kann. Viele Branchen stehen unter massivem Kostendruck, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die Unternehmen in diesen Wirtschaftsbereichen sind gezwungen, jede Chance zur Kostenersparnis zu nutzen. Dies gilt auch für die Personalaufwendungen, z. B. im Schiffsbau. In volkswirtschaftlicher

<sup>82</sup> Memorandum der Europäischen Kommission zur Verkürzung und Reorganisation der Arbeitszeit „European Report“, 18. Dezember 1982, Nr. 915.

<sup>83</sup> Sarminski, A.: Umverteilung von Arbeit, FAZ vom 25. 1. 1983.

Hinsicht sind derartige Anpassungsprozesse unabdingbar. Sture Umverteilungsvorschriften würden auf längere Sicht sehr teuer werden, weil sie den Strukturwandel behinderten.

Weniger Arbeit für alle dürfte nicht zuletzt auch deshalb eine Illusion bleiben, weil man oft immer weniger Arbeitskräfte benötigt, um den gleichen Wert an Waren und Dienstleistungen zu erzeugen (vgl. Abb. 30).



Abb. 30: Arbeit als Mangelware

Gleichwohl besteht Einigkeit bei allen relevanten Interessengruppen und bei den politischen Parteien, daß die hohe Arbeitslosigkeit, die gegenwärtig besteht und sich bis Ende der 80er Jahre nicht wesentlich vermindern lassen wird, wirksame Lösungen erfordert. Gravierende Unterschiede bestehen allerdings hinsichtlich der einzuschlagenden Wege und der Wirksamkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen.

## 2. Neue oder alte Formen der Arbeitszeitverkürzung?

Der im einführenden Kapitel beschriebene Prozeß der Arbeitszeitverkürzung seit dem Beginn der Industrialisierung sollte u.E. nicht zu dem Schluß verleiten, daß die seitdem eingeschlagenen Wege auch in Zukunft in dieser Form weiter beschritten werden müssen. Allein wegen des inzwischen erreichten Verhältnisses von Arbeitszeit und Freizeit, offiziellem Ar-

beitsmarkt und Schattenwirtschaft wäre es töricht, dies zu unterstellen. Andererseits wäre es unrealistisch anzunehmen, daß der Prozeß der Arbeitszeitverkürzung in Zukunft nicht mehr weitergehen würde. Warum soll der technische Fortschritt schließlich nicht auch in Zukunft den Arbeitnehmern mit zugute kommen? Schließlich ist auch nicht zu übersehen, daß immer mehr gut ausgebildete Frauen Beschäftigung suchen und die traditionelle Rollenverteilung zwischen Mann und Frau Änderungen unterworfen ist, die sich auch auf den Arbeitsmarkt auswirken.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind wir der Auffassung, daß herkömmliche Arbeitszeitstrukturen an veränderte Umweltbedingungen und an die bereits abzusehenden Veränderungen anzupassen sind. Dies bedeutet jedoch nicht, daß es sich hierbei **immer** und **in jedem Fall** um Arbeitszeitverkürzungen handeln muß. Dabei sollte beachtet werden, daß freiberuflich Tätige, leitende Angestellte und führende Funktionsträger in den Parteien und Verbänden, also auch den Gewerkschaften, in den zurückliegenden Jahren eher mehr arbeiten mußten und wohl auch wollten als weniger.

### 3. Kriterien und Konsequenzen neuer Arbeitszeitstrukturen

Die in den folgenden Kapiteln zu untersuchenden Möglichkeiten der Veränderung von **Dauer** und **Lage** der Arbeitszeit haben durch die arbeitsmarktpolitische Situation, die schon vor Jahren zutreffend vorhergesagt wurde, eine fast unzulässige Aktualität erfahren. Dies ist u. E. deshalb der Fall, weil an sich notwendige Arbeitszeitwandlungen nur primär unter dem Beschäftigungsaspekt gesehen werden. Gleichwohl werden wir versuchen, unsere Ausführungen auch in diesen Zusammenhang einzuordnen. Veränderungen herkömmlicher Arbeitszeitordnungen sind aber nicht nur unter beschäftigungspolitischen, sondern auch unter betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekten zu betrachten.

Dabei spielen nicht nur motivationale Überlegungen bezüglich der individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer eine Rolle. Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit hängen auch entscheidend davon ab, inwieweit Arbeitszeitstrukturen die betriebliche und die private Sphäre in Übereinklang bringen können und neue Formen der Arbeitsorganisation günstig beeinflussen.

Veränderte Arbeitszeitstrukturen können durchaus effizienzsteigernd wirken. Die stärkere Berücksichtigung individueller Belange dürfte z. B. zu verringertem Absentismus und zu niedrigeren Fehlzeiten führen. Darüber

hinaus kann durch entsprechende Regelungen ein gleitender Übergang in den Ruhestand erleichtert und die Einarbeitung von Nachfolgern sichergestellt werden. Außerdem können u.U. Beschäftigungsschwankungen leichter ausgeglichen und die Anlagen bzw. Maschinen besser genutzt werden.

Andererseits sollte nicht übersehen werden, daß Arbeitszeitflexibilisierungen (wie auch kollektive Arbeitszeitverkürzungen) mit Umstellungs- und Verwaltungsaufwand verbunden sind. Dies gilt sowohl für ablauforganisatorische Aspekte als auch für die Personalverwaltung einschließlich der Auswirkungen auf die Personalzusatzkosten und die gesetzliche Sozialversicherung.

Nicht zu verschweigen ist außerdem, daß Arbeitszeitverkürzungen mit Entgelteinbußen für den Arbeitnehmer verbunden sein können.

Das Spektrum von Maßnahmen zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit ist recht groß. Arbeitszeitverkürzungen nehmen hier zwar eine wichtige Rolle ein, müssen jedoch stets in Verbindung mit vielen anderen wirtschaftspolitischen Maßnahmen gesehen werden.

Arbeitszeit im Wandel bedeutet letztlich auch, daß neben der **kollektiven** Festlegung von Dauer und Lage der Arbeitszeit auch **individuelle** Regelungen möglich sind. Bei aller notwendigen Beachtung sozialer Absicherungen muß den Unternehmen genügend Spielraum für ihre Marktaktivitäten verbleiben. Diese Überlegungen gelten insbesondere für die nachstehend zu behandelnden Möglichkeiten der kollektiven Verkürzung der Wochen- und der Lebensarbeitszeit.

In den nächsten beiden Kapiteln sollen die bislang angesprochenen Varianten zur Verkürzung der Arbeitszeitdauer vertieft behandelt werden. Dabei handelt es sich neben der Beschreibung der wesentlichen Entwicklungstendenzen um die Erörterung der wesentlichen Auswirkungen einer Verkürzung der Wochen- und der Lebensarbeitszeit. Wenn wir auch der Meinung sind, daß die **Lage** der Arbeitszeit ein mindestens ebenso wichtiger Ansatzpunkt ist für die Arbeitszeitregelungen, die den veränderten Bedingungen der modernen Industriegesellschaften entsprechen, wollen wir zunächst auf diejenigen Formen einer Verkürzung der Arbeitszeitdauer eingehen, die in der Öffentlichkeit, bei den Interessenverbänden sowie den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften am meisten im Vordergrund stehen. In diesem Zusammenhang ist die Verkürzung der Wochenarbeitszeit häufig zum zentralen Verhandlungsobjekt zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden geworden. Die Verkürzung der

Jahresarbeitszeit wird hingegen kaum als Zankapfel gelten können; hier sind die Möglichkeiten nach unserer Ansicht bereits weitgehend ausgereizt. Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit wird von den Gewerkschaften weniger als Ersatz, sondern als wichtige Ergänzung für eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit angesehen. Hier liegen auch bereits einige Regelungen mit praktischen Erfahrungen vor.

Insofern beziehen sich nachfolgende Ausführungen sowohl auf hypothetisch ableitbare Möglichkeiten als auch bereits vorliegende Auswirkungen einer Verkürzung der Arbeitszeitdauer und damit insbesondere der Wochen- und der Lebensarbeitszeit.



## C Verkürzung der Wochenarbeitszeit

Wenn man die Veröffentlichungen zum Thema „Arbeitszeit“ in den deutschen Tageszeitungen verfolgt, entsteht der Eindruck, als sei die Verkürzung der Wochenarbeitszeit die wichtigste, wenn nicht die einzige Möglichkeit, durch Arbeitszeitverkürzungen die Beschäftigungsprobleme in unserem Lande zu lösen. Die besondere Rolle, welche die Wochenarbeitszeit in der „veröffentlichten Öffentlichkeit“ einnimmt, dürfte insbesondere auf die Haltung der Tarifvertragsparteien zurückzuführen sein, welche in dieser Frage konträre Positionen bezogen haben, die zu harten Tarifauseinandersetzungen insbesondere im Bereich der Metall- und der Druckindustrie geführt haben.

Obwohl die Experten die Länge der tariflich vereinbarten bzw. effektiv geleisteten Arbeitszeit auf die Jahresarbeitszeit beziehen, um z. B. auch den Jahresurlaub oder andere Abwesenheiten zu erfassen, hat die Wochenarbeitszeit bei den Tarifvertragsparteien und auch in der Öffentlichkeit immer eine besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Man denke nur an die 40-Stunden-Woche, die vom Deutschen Gewerkschaftsbund bereits 1953 gefordert wurde und mittlerweile in fast allen Tarifverträgen als Regelarbeitszeit festgeschrieben worden ist. Nächstes Ziel der Gewerkschaften ist die 35-Stunden-Woche, wobei in den über zwanzig Jahren, die seit 1953 für die tatsächliche Durchsetzung der 40-Stunden-Woche benötigt worden sind, gleichzeitig zu berücksichtigen ist, daß die meisten Arbeitnehmer den längeren Urlaub oder den früheren Ruhestand einer kürzeren Wochenarbeitszeit vorziehen würden.<sup>84, 85</sup> Andererseits würden viele Arbeitnehmer weniger arbeiten, auch wenn dies mit Entgeltseinbußen verbunden ist. Nach Untersuchungen von Emnid stellt sich jeder Vierte (26 Prozent) als Idealfall ein Wochenpensum von weniger als 35 Stunden vor (vgl. Abb. 31): eine Arbeitszeitdauer, die von den Gewerkschaften für die 90er Jahre erwartet wird.

Die Arbeitgeberverbände befürchten Kostenbelastungen durch eine zu starke Verkürzung der Wochenarbeitszeit, die zu starken Wettbewerbsnachteilen führen, und weisen darauf hin, daß kollektive Arbeitszeitverkürzungen in Zeiten permanenten wirtschaftlichen Wachstums (so z. B.

<sup>84</sup> entfällt

<sup>85</sup> Vgl. S. 45 d. B.

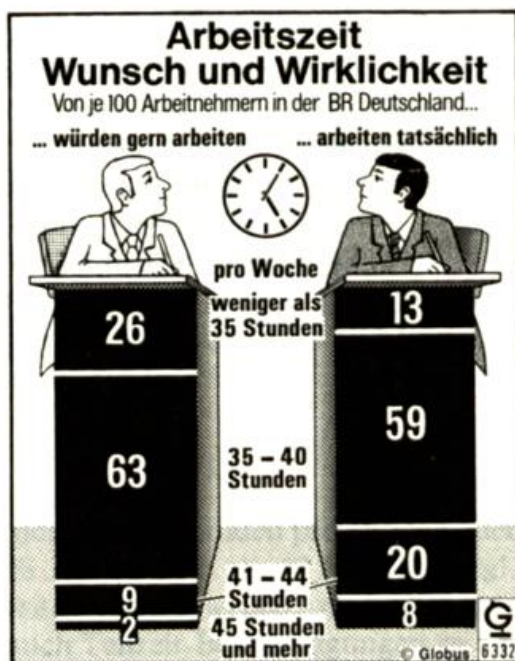


Abb. 31: Wunsch und Wirklichkeit bei der Wochenarbeitszeit

Quelle: Emnid, EG-Kommission

von Mitte der 50er bis Mitte der 60er Jahre) von der Wirtschaft leichter aufgefangen werden konnten als heute, wo wir uns in einer vielschichtigen Umstrukturierungsphase befinden, die in starkem Maße auch weltwirtschaftlich bedingt ist.

Die aktuelle Diskussion um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit zeigt immer wieder, wie unterschiedliche Interessenvorstellungen dazu führen, daß Tabus verteidigt, aber auch gegenseitig angegriffen werden. Bei diesen Auseinandersetzungen, die oft den Charakter von „Glaubenskriegen“ annehmen, ist es denjenigen, die sich um eine Versachlichung der Auseinandersetzungen bemühen, kaum möglich, sich Gehör zu verschaffen.

Vor diesem Hintergrund, man könnte auch sagen, auf diesem oft schwankenden Untergrund, wollen wir zunächst noch einmal vorstellen, wie die Wochenarbeitszeit in den letzten Jahren permanent zurückgegangen ist. Dieser statistische Überblick ist u. E. notwendig, um die Haltung der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, die wir als nächstes behandeln wollen, besser bewerten zu können.

Anschließend wollen wir uns mit den möglichen Auswirkungen einer generellen Verkürzung der Wochenarbeitszeit auseinandersetzen, wie sie nicht nur aus der Sicht der Tarifvertragsparteien, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht erwartet werden.

Abschließend gehen wir auf einige Ansätze zur Flexibilisierung bzw. zur partiellen Verkürzung der Wochenarbeitszeit ein. Hierin sehen wir den sinnvollsten Weg, um einerseits die verhärteten Fronten zwischen den Tarifpartnern aufzuweichen und andererseits den wirtschaftlichen, technologischen und demographischen Rahmenbedingungen besser gerecht zu werden, die sich im Vergleich zum „Wirtschaftswunder“ der Nachkriegszeit doch deutlich verändert haben.

## I. Entwicklung der Wochenarbeitszeit

Wie schon im ersten Kapitel unseres Buches beschrieben, ist Arbeitszeitverkürzung ein historischer Prozeß, der mit Beginn der Industrialisierung eingesetzt hat und mit unterschiedlicher Intensität bis zur Gegenwart festzustellen ist. Geht man von der effektiven Arbeitszeit aus, d. h. berücksichtigt man sowohl die angefallenen Überstunden als auch die notwendig gewordene Kurzarbeit, ist die Anzahl der durchschnittlich bezahlten Wochenarbeitsstunden männlicher Industriearbeiter von 1950 auf 1986 um ca. 21 % auf etwa 39 Stunden zurückgegangen.

### 1. Effektive Wochenarbeitszeit

Heute arbeiten etwa 72 % aller Arbeitnehmer 40 Stunden pro Woche oder weniger. Allerdings arbeiten ca. 28 % noch mehr als 40 Stunden (vgl. Abb. 32). Dies ist allerdings nicht weiter verwunderlich, weil nicht nur Mehrarbeit und Kurzarbeit, sondern auch Teilzeit-Beschäftigungen zu berücksichtigen sind. Die 40-Stunden-Woche als Regel-Arbeitszeit gilt allerdings nicht für Selbständige: hier arbeitet mehr als die Hälfte 55 Stunden pro Woche und mehr. Berücksichtigt man einen freien Arbeitstag pro Woche, sind das mehr als neun Stunden pro Arbeitstag.

### 2. Tarifliche Wochenarbeitszeit

Geht man hingegen von der tariflichen Arbeitszeit der unselbständigen Arbeitnehmer aus, wird die 40-Stunden-Woche (oder weniger) in der Bundesrepublik Deutschland die Regel darstellen, wobei es zwischen männlichen und weiblichen Arbeitnehmern deutliche Unterschiede gibt. Frauen sind in stärkerem Maße als Männer teilzeitbeschäftigt. Wie wir in unserem internationalen Überblick bereits zeigten<sup>86</sup>, kann die 40-Stunden-Woche nicht mehr als unüberwindbare Schallmauer angesehen werden. In mehreren Ländern der Europäischen Gemeinschaft und anderen europäischen Ländern ist sie bereits aufgrund entsprechender gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen deutlich unterschritten worden. Die vorläufige Festbeschreibung der 40-Stunden-Woche galt auch in Deutschland zunächst nur bis Ende 1983, weil dann verschiedene Manteltarifverträge insbesondere in der Metallindustrie und in der Druckereibranche kündbar wurden. Mittlerweile hat durch die Einführung der „38,5-Stunden-Woche“ für ca. 25 %

<sup>86</sup> Vgl. S. 76 ff. d. B.

der Beschäftigten die Entwicklung zur 35-Stunden-Woche begonnen. Dies wird durch die Tarifabschlüsse des Jahres 1987 in der Metall- und in der Druckindustrie in Richtung „37-Stunden-Woche“ weiter bestätigt. Einen Überblick über die Verteilung der tarifvertraglichen regelmäßigen Wochenarbeitszeit gibt Abb. 32 (Stand: 1985).

1986 betrug die tarifliche Arbeitswoche schon für 41 % der Arbeitnehmer weniger als 40 Stunden, nämlich 38,5 Stunden. Arbeitszeitverkürzung geschieht also permanent. Mit welchen Argumenten wird sie von den Tarifvertragsparteien begründet oder abgelehnt?

| Jahr | Eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von                   |      |      |      |      |     |      |      |      |     | Durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Stunden |     |       |
|------|--|------|------|------|------|-----|------|------|------|-----|--|-----|-------|
|      | 38   | 38,5 | 39,3 | 39,5 | 40   | 41  | 41,5 | 42   | 42,5 | 43  |  | 44  | 45    |
|      | Stunden hatten ... % der tariflich erfaßten Arbeitnehmer |      |      |      |      |     |      |      |      |     |  |     |       |
| 1973 | -  | -    | -    | -    | 68,9 | 2,9 | 3,9  | 15,8 | 1,8  | 1,9 | 1,5  | 3,3 | 40,74 |
| 1974 | -  | -    | -    | -    | 87,1 | 1,8 | 1,6  | 3,2  | 0,5  | 1,9 | 2,8  | 1,1 | 40,34 |
| 1975 | -  | -    | -    | -    | 90,6 | 1,6 | 0,7  | 1,5  | 0,4  | 1,6 | 2,7  | 0,9 | 40,27 |
| 1976 | -  | -    | -    | -    | 91,5 | 0,9 | 0,5  | 2,0  | 0,4  | 1,3 | 2,8  | 0,6 | 40,24 |
| 1977 | -  | -    | -    | -    | 92,2 | 1,0 | 0,4  | 2,2  | 0,4  | 1,7 | 1,6  | 0,5 | 40,21 |
| 1978 | -  | -    | -    | -    | 92,6 | 1,5 | 0,4  | 2,5  | 0,4  | 2,1 | 0,4  | 0,1 | 40,17 |
| 1979 | -  | -    | -    | -    | 93,5 | 1,4 | 0,2  | 2,5  | 0,4  | 1,9 | -  | 0,1 | 40,14 |
| 1980 | -  | -    | -    | -    | 94,0 | 1,4 | -    | 3,5  | 0,4  | 0,7 | -  | -   | 40,12 |
| 1981 | -  | -    | -    | -    | 94,9 | 2,4 | 0,1  | 2,2  | 0,3  | 0,1 | -  | -   | 40,08 |
| 1982 | -  | -    | -    | -    | 96,3 | 3,1 | -    | 0,3  | 0,3  | -   | -  | -   | 40,04 |
| 1983 | -  | -    | -    | -    | 98,8 | 1,1 | -    | 0,0  | 0,1  | -   | -  | -   | 40,01 |
| 1984 | 1,1  | -    | -    | -    | 98,9 | -   | -    | 0,0  | 0,0  | -   | -  | -   | 39,98 |
| 1985 | 1,2  | 24,9 | 0,4  | 0,1  | 73,4 | -   | -    | 0,0  | 0,0  | -   | -  | -   | 39,60 |

Abb. 32: Tarifvertragliche regelmäßige Wochenarbeitszeit

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung

## II. Haltung der Tarifvertragsparteien

Vergleicht man insbesondere die Auseinandersetzungen um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit in den Jahren 1985 und 1987, stellt man schnell fest, daß die Argumentationswelten der Tarifvertragsparteien sich nicht grundsätzlich verändert haben.

### 1. Die Arbeitgeberverbände zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit

Die Arbeitgeberverbände sind nach wie vor gegen eine pauschale Verkürzung der Wochenarbeitszeit. Nach ihrer Ansicht sind die beschäftigungspolitischen Auswirkungen gering und die Kosten zu hoch. Am Ende sei nicht mehr, sondern weniger Beschäftigung zu erwarten, weil die Unternehmen als Anpassungsmaßnahme alle Rationalisierungsreserven ausnutzen und Arbeitsplätze wegrationalisieren müßten. Nicht zuletzt werde die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt, die nur durch Kostenentlastung, aber nicht durch weitere Kostensteigerungen erhalten werden könne. Insbesondere durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit sind kostensparende Entlastungsmaßnahmen bzw. ein Entlassungsschutz für jüngere Arbeitnehmer zu erreichen. Darüber hinaus sind Arbeitszeitverkürzungen von Klein- und Mittelbetrieben nur schwer zu verkraften. Außerdem erweitern sie die sog. Fachkräfte-Lücke, von den engen Verteilungsspielräumen ganz zu schweigen, die größere Arbeitszeitverkürzungen ohnehin ausschließen.<sup>86, 87</sup>

#### a) Arbeitsmarktentlastung?

Die Arbeitgeberverbände bezweifeln die von den Gewerkschaften erhoffte Beschäftigungswirkung. Dabei wird insbesondere daran erinnert, daß eine Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich einer zusätzlichen Lohnerhöhung gleichkommt und von daher den Zwang zur Rationalisierung verstärkt. Kostenneutralität sei auch dann nicht gegeben, wenn bei der Arbeitszeitverkürzung auf den Lohnausgleich verzichtet würde. Schließlich

<sup>86</sup> Vgl. S. 70 d. B.

<sup>87</sup> Arbeitszeitverkürzungen schaden mehr als sie nutzen; Rechnungen, die nicht aufgehen, Zusammenhänge, die man kennen muß, Köln 1983. Vgl. auch: Gegen die 35-Stunden-Woche, hrsg. v. Gesamtverb. d. metallindustriellen Arbeitgeberverbände (Gesamtmetall), Köln 1983. Tarifrunde '87: Arbeitszeit, Lohn und Gehalt (Gesamtmetall) Köln 1987.

müssen für jeden Neueingestellten neben den Einstellungskosten auch die Personalzusatzkosten aufgebracht werden, die mittlerweile bei ca. 80 % des gezahlten Lohnes liegen.

Darüber hinaus werde übersehen, daß die erwünschte Umverteilung am Arbeitsmarkt auf Schwierigkeiten stoßen kann, weil nicht genügend Facharbeiter und Spezialisten zur Verfügung stehen bzw. die ausreichend vorhandenen Hilfs- und Anlernkräfte einer langwierigen Umschulung bedürfen. Hinzu kommen Mobilitätsprobleme, die auch bei einer hohen Arbeitslosigkeit nach wie vor vorhanden sind.

Grundsätzlich ist nach unserer Ansicht das Argument der Arbeitgeberseite richtig, daß Arbeitslosigkeit nicht durch eine Umverteilung des Mangels, sondern auf lange Sicht nur durch die Schaffung neuer produktiver Arbeitsplätze abgebaut werden kann. Andererseits ist aber auch nicht zu verkennen, daß das derzeitige Niveau an Unterbeschäftigung sowohl die Regierung als auch die Sozialpartner zum Handeln zwingt. Dabei sollte durchaus der Rat des Bundeswirtschaftsministers an die Arbeitgeberverbände ernstgenommen werden, „nicht länger aus Überängstlichkeit im Tabuschützengraben (zu) verharren“, sondern durch entsprechende Angebote Flexibilität und Kreativität zu zeigen. Immerhin beträgt die rein rechnerische Beschäftigungswirkung einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit um eine Stunde ca. 600 000 Arbeitsplätze bei globaler, gesamtwirtschaftlicher Betrachtung. „Das wäre – rein rechnerisch – die Zahl der Arbeitslosen, die notwendig wäre, um den durch die Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen Fehlbestand aufzufüllen.“<sup>88</sup> Diese Berechnungen werden auch von den Arbeitgeberverbänden grundsätzlich nicht bestritten. Allerdings wird eingewandt, daß die von allen verantwortungsbewußten Bürgern erhoffte Beschäftigungswirkung in praxi eben doch nicht eintritt. Dies gilt insbesondere für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit Lohnausgleich, in abgeschwächter Weise allerdings auch, wenn kein Lohnausgleich gewährt werden würde.<sup>89</sup>

Über die zu erwartende Wiedereinstellungsquote gibt es bekanntlich unterschiedliche Ansichten.<sup>90</sup> Während das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg von ca. 45 % ausgeht, rechnen die Arbeitgeberverbände und der Sachverständigenrat zur Begutachtung der wirtschaftli-

<sup>88</sup> Der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hg.), a.a.O., S.83.

<sup>89</sup> Auf dem Prüfstand: Die Verkürzung der Arbeitszeit, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln 1983, S. 11.

<sup>90</sup> Vgl. S. 51 d. B.



chen Entwicklung aufgrund einer 1977 vom IFO-Institut durchgeführten Unternehmensbefragung mit 15 bis 25 % bzw. mit 18 %. Nach unserer Ansicht ist bei entsprechendem Entgegenkommen aller Seiten ein „Arbeitslosenentlastungseffekt“ denkbar, der bei ca. 33 % der rechnerisch freiwerdenden Stellen liegt.<sup>91</sup> Dies wären ca. 200.000 anstelle der ursprünglich erwähnten 600.000 freiwerdenden Arbeitsplätze bei einer Arbeitszeitverkürzung um eine Stunde pro Woche.

Allerdings sagen derartige „globale“ Rechnungen nichts darüber aus, wie viele Unternehmen dem Kostendruck standhalten können und wie sich die Arbeitszeitverkürzung in unterschiedlichen Betrieben und unterschiedlichen Branchen auswirkt.

So schätzt Schusser, daß die 85er-Arbeitszeitverkürzung in der deutschen Metallindustrie mit der betrieblich zu fixierenden Möglichkeit zur Arbeitszeitverkürzung zwischen 37 und 40 Stunden pro Woche bei Siemens zu Neueinstellungen von etwa 10 % geführt haben „oder etwa 1/4 der verlorengegangenen Kapazität durch Personaleinstellungen ausgeglichen wurde.“<sup>92</sup>

#### **b) Kosten- und Produktivitätseffekte**

Mit Sicherheit ist nach Ansicht der BDA anzunehmen, daß der bei Arbeitszeitverkürzungen mit Lohnausgleich zu erwartende Anstieg der Personalkosten (vgl. Abb. 33) die Unternehmen dazu zwingt, den entstandenen Wettbewerbsnachteil (Kostenanstieg, Produktionsausfall) durch Rationalisierungsmaßnahmen tendenziell wieder auszugleichen. Erst wenn die Rationalisierungsreserven ausgeschöpft sind oder wenn nicht genügend Mittel oder ausreichend Zeit für Rationalisierungsmaßnahmen vorhanden sind, werden die Unternehmen gezwungen sein, zusätzliches Personal einzustellen. Dabei sollte man aber auch berücksichtigen, daß jede Personalkostensteigerung, die nicht auch durch einen entsprechenden Produktivitätszuwachs abgedeckt ist, mittelfristig zum Verlust von Arbeitsplätzen führen wird.

Hinzu kommt, daß Rationalisierungsmaßnahmen um so eher greifen und damit um so stärkere Wirkung zeigen, je geringer die Verkürzung der Wo-

<sup>91</sup> Der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hg.): a.a.O., S. 85.

<sup>92</sup> Schusser, W.: Erfahrungen aus einem Großunternehmen: Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung – Erfahrungen der Siemens AG. In: Marr (R.) (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement – Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berlin 1987, S. 151 – 159.

chenarbeitszeit ausfällt. Umgekehrt ist der Kostendruck und damit der Wettbewerbsnachteil im internationalen Maßstab um so größer, je höher die Verkürzung der Wochenarbeitszeit sein wird. Darüber hinaus ist eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit in arbeitsorganisatorischer Hinsicht von Großunternehmen leichter zu verkraften als von Klein- und Mittelbetrieben.

|                                 |               |     |     |      |      |
|---------------------------------|---------------|-----|-----|------|------|
| Arbeitsstunden pro Woche        | 39            | 38  | 37  | 36   | 35   |
| Kosten für den Lohnausgleich    | 2,6           | 5,3 | 8,1 | 11,1 | 14,3 |
| Kosten für höhere Kapitalkosten | 0,7 % – 1,5 % |     |     |      |      |

Abb. 33: Kosten einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit Lohnausgleich nach Ansicht der BDA

Dies gilt z. B. für Betriebe mit ca. 20 bis 30 Beschäftigten, die „Bruchteile“ von Mannjahren neu einstellen müßten, wenn die Arbeitszeit um eine Stunde verkürzt wird. Außerdem ist es durchaus realitätsnah, daß die Art der Arbeitsplätze beträchtlich differieren kann. So ist leicht, aber eben auch nur theoretisch nachzuvollziehen, daß innerhalb einer 35-Stunden-Woche nur dann ein neuer Arbeitsplatz geschaffen würde, wenn in einem Betrieb mindestens sieben Beschäftigte das gleiche tun. In diesem Zusammenhang sollte man es sich nicht so einfach machen, das Problem der mangelnden Qualifikation oder nicht passenden Eignung von Arbeitslosen als übertrieben darzustellen.<sup>93</sup> Für Klein- und Mittelbetriebe, die sich keine innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsabteilungen leisten können, handelt es sich um ein ungleich größeres Problem als für Großunternehmen, die zwar über entsprechende Einrichtungen verfügen, aber trotzdem die entsprechenden Kosten tragen müssen.

### c) Auswirkungen auf den internationalen Vergleich

Unter Hinweis auf die relativ kurze effektive Arbeitszeit, die im internationalen Vergleich für die Bundesrepublik Deutschland gilt,<sup>94</sup> und auf die relativ hohen Arbeitskosten, insbesondere im Gegensatz zu Japan oder den USA (vgl. Abb. 34), werden von den Arbeitgeberverbänden die negativen Folgen von Arbeitszeitverkürzungen auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit betont.

<sup>93</sup> Der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hg.): a. a. O. S. 84.

<sup>94</sup> Vgl. S. 73 ff. d. B.

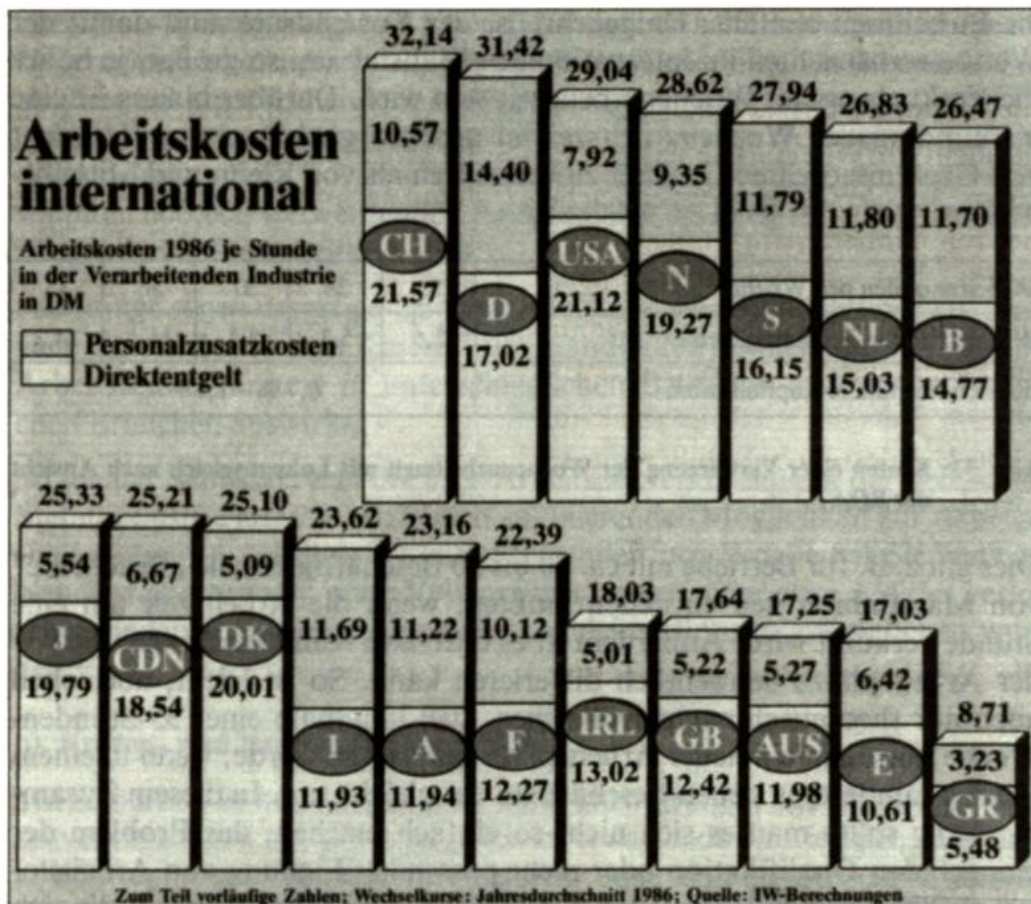


Abb. 34: Internationaler Vergleich der Arbeitskosten

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln

Dabei ist sicherlich richtig, daß der Verlust von Wettbewerbsvorteilen nicht nur Absatzeinbußen, sondern auch die Vernichtung von Arbeitsplätzen zur Folge haben kann. Allerdings werden deutsche Produkte oftmals nicht nur wegen ihrer Preisvorteile, sondern offensichtlich auch wegen augenscheinlich immer noch vorhandener Qualitätsunterschiede gekauft. Um so nachhaltiger ist die Wirkung, wenn das Preisargument dann doch durchschlägt. Derartige Veränderungen sind in der Regel nur schwer wieder rückgängig zu machen. Dabei zeigt der internationale Vergleich, daß insbesondere zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Japan große Unterschiede sowohl hinsichtlich der effektiv geleisteten Jahresarbeitszeit als auch hinsichtlich der Arbeitskosten pro Stunde bestehen. Andererseits sind die Arbeitskosten in der Bundesrepublik, den USA und der Schweiz auf den vorderen Plätzen zu finden, wobei insbesondere den Wechselkurs-

schwankungen zwischen Deutschland und den USA besondere Bedeutung zukommt. So ist zu bedenken, daß der Dollarkurs 1985 zeitweilig die 3-DM-Grenze überschritt und sich 1987 der 1,70-Grenze näherte. Für ein so exportabhängiges Land wie die Bundesrepublik Deutschland ist dies eine nicht zu unterschätzende Belastung.

#### **d) Verkürzung der Lebensarbeitszeit als geringeres Übel?**

Ist die generelle Verkürzung der Wochenarbeitszeit nach Ansicht der Arbeitgeberverbände ein untaugliches Mittel zur Milderung oder gar zur Beseitigung der Beschäftigungsprobleme und darüber hinaus aus Kosten- und Wettbewerbsgründen abzulehnen, so gelten grundsätzlich dieselben Argumente auch für die Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Seit einigen Jahren wird jedoch erkennbar, daß sie von verschiedenen Arbeitgeberverbänden, darunter auch von Gesamtmetall, als geringeres Übel angesehen wird. Dies wird durch entsprechende Tarifverträge deutlich und durch steuerliche Erleichterungen hinsichtlich der Zahlung des Vorruhestandsgeldes in seiner Anwendung unterstützt.

Die Arbeitgeberverbände wehren sich in diesem Zusammenhang auch gegen Überlegungen, für freiwerdende Arbeitsplätze eine Wiederbesetzungspflicht einzuführen. Verständlicherweise lehnen sie es auch ab, daß der Wirtschaft die Hauptlast der Finanzierung zugeschoben werden soll, auch wenn sie es letztlich nicht verhindern konnten.

Insgesamt ist somit von einer deutlichen Skepsis der Deutschen Arbeitgeberverbände zu kollektiven Arbeitszeitverkürzungen auszugehen, weil Beschäftigungsprobleme hierdurch nicht nur nicht gelöst, sondern wegen des Kostendrucks und der entstehenden Wettbewerbsnachteile letztlich nur noch verschärft würden.

#### **e) Arbeitszeitflexibilisierung als Ausweg?**

Während die deutschen Arbeitgeberverbände früher praktisch jede Form der Arbeitszeitverkürzung ablehnten, plädieren sie inzwischen für flexible Arbeitszeitformen. Diese Hinwendung war auch notwendig, denn mittlerweile gibt es diverse Unternehmen und auch einige Branchen, in denen verschiedene Regelungen mit verkürzter Arbeitszeit z. T. bereits seit einiger Zeit und mit recht großem Erfolg, praktiziert werden.

In diesem Zusammenhang begrüßen die Arbeitgeberverbände betriebliche Maßnahmen zeitgemäßer Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und

hierbei Teilzeitarbeit ebenso wie Job-sharing. Dabei gehen sie von folgendem Prinzip aus:<sup>95</sup>

„Jede Flexibilisierung der Arbeitszeit ist sinnvoll. Für viele, die Arbeit suchen, für viele, die Arbeit haben. Viele Familien, in denen Mann und Frau verdienen, möchten in der Arbeitszeit beweglicher sein. Auch Unternehmen mit schwankender Auslastung könnten mit flexibler Arbeitszeit darauf reagieren. Der technische Fortschritt macht heute vieles möglich, was gestern in der Arbeitsorganisation nur schwer zu praktizieren war.“ Dabei muß man davon ausgehen, daß die deutschen Gewerkschaften diesen Überlegungen nur mit großen Vorbehalten folgen können, in einer kürzlich veröffentlichten „konkreten Utopie“ für die 90er Jahre sich jedoch interessante Berührungspunkte finden.

## **2. Die Gewerkschaften zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit**

### **a) Arbeitsmarktentlastung**

Die Gewerkschaften fordern den Einstieg in die 35-Stunden-Woche, weniger aus humanitären, sondern aus beschäftigungspolitischen Gründen.<sup>96</sup> Für die meisten Gewerkschaftsfunktionäre können nur durch drastische Arbeitszeitverkürzungen die bestehende Arbeitslosigkeit beseitigt oder gar neue Stellen geschaffen werden. Deshalb waren die Arbeitskämpfe des Jahres 1984 und letztlich auch 1986/87 in der deutschen Metall- und Druckindustrie besonders hartnäckig und langwierig und konnten beim „Einstieg“ in die 35-Stunden-Woche im Jahre 1985 erst durch eine politische Schlichtung beendet werden. Obwohl durch einschlägige Untersuchungen bekannt war, daß viele Arbeitnehmer eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit vorziehen, hatten die Arbeitgeberverbände dennoch die Solidarisierung der Arbeitnehmer unterschätzt, die in einem Arbeitskampf entsteht.

Neben drastischen Arbeitszeitverkürzungen plädieren die Gewerkschaften für eine Eindämmung der Schwarzarbeit, um der alarmierenden Arbeitsmarktentwicklung entgegenzuwirken. Hier ist nach ihrer Ansicht der Staat gefordert, entsprechende Kontrollmechanismen zur Verhinderung der Schwarzarbeit zu entwickeln. Obwohl die Bundesregierung geeignete

<sup>95</sup> BDA (Hg.): Arbeitszeitverkürzungen schaden mehr als sie nützen, Köln 1983. Auf dem Prüfstand: Die Verkürzung der Arbeitszeit, Köln 1983.

<sup>96</sup> Vgl. Robak, B., Schlecht, M.: Arbeitszeitverkürzung in Formen und Auswirkungen. Die Mitbestimmung 7/1982.

Maßnahmen einführen will, ist dennoch zu bedenken, ob nicht ein Übermaß an Kontrolle vorgenommen wird, das in keiner Relation zu seiner Wirkung steht und letztlich auf das Kurieren von Symptomen hinausläuft. Darüber hinaus plädieren die Gewerkschaften für einen deutlichen Abbau der Überstunden (vgl. Abb. 35), um entsprechend mehr Arbeitsplätze besetzen zu können. Allerdings fallen die meisten Überstunden nach einer Untersuchung des Statistischen Bundesamtes in Kleinbetrieben an (zwischen 3 und 4 Stunden pro Woche in Betrieben bis zu 500 Beschäftigten), welche nur bedingt auf einen Abbau von Überstunden durch Gesetz oder Tarifvertrag mit der Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte reagieren können.



Abb. 35: Überstunden als gesellschaftliches Problem

Im Gegensatz zu den Arbeitgeberverbänden sind die Gewerkschaften sehr wohl der Meinung, daß durch Arbeitszeitverkürzungen neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Dabei gehen sie meistens unter Hinweis auf das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg von einem Beschäftigungseffekt von 50% aus. Der Hinweis auf die „stille Reserve“ am Arbeitsmarkt fehlt jedoch meistens, so daß es für Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften eigentlich keine Schwierigkeiten bereiten dürfte, sich auf eine globale durchschnittliche Neueinstellungsquote von ca. 30% zu einigen. Dabei haben die Erfahrungen des Jahres 1984 und auch 1987 wiederum gezeigt, daß der dann getroffene Kom-

promiß so beschaffen ist, daß er wegen relativ geringer, wirtschaftlich gerade noch vertretbarer Arbeitszeitverkürzungen zu keinen nennenswerten Entlastungseffekten auf dem Arbeitsmarkt führt.

#### **b) Kosten- und Produktivitätseffekte**

Während die Arbeitgeberverbände die Kosten von Arbeitszeitverkürzungen besonders betonen, gehen die Gewerkschaften, unter Hinweis auf mögliche Produktivitätszuwächse, z. B. durch Rationalisierungsmaßnahmen, Intensivierung und Organisation der Arbeit und andere Produktivitätssteigerungen, von einem niedrigeren Kostenanstieg aus. Insofern bestehen Kostenschätzungen zwischen 1,1 % (Gewerkschaften) und 2,6 % (Arbeitgeberverbände) für eine Stunde Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich.

Grundsätzlich spricht einiges für die Argumentation der Gewerkschaften, denn Produktivitätssteigerungen hat es bisher immer gegeben und sie werden, wenn wahrscheinlich auch auf einem etwas niedrigeren Niveau, auch in Zukunft vorhanden sein. Das Problem liegt nur darin, daß der Verteilungsspielraum einer Produktivitätssteigerung von ca. 3 % verhältnismäßig klein ist. Die Kosten von zusätzlichen kollektiven Arbeitszeitverkürzungen können insbesondere dann nicht mehr aufgefangen werden, wenn die Inflationsrate ebenfalls diese Größenordnung erreicht.

Darüber hinaus besteht das grundsätzliche Dilemma, daß der Arbeitsmarktentlastungseffekt um so niedriger ausfällt, je höher der Produktivitätseffekt ist, weil dann Arbeitskräfte z. B. durch Maschinen ersetzt werden. Andererseits müßte die Produktivität eine gewisse Mindestgröße überschreiten, damit die Kosten von Lohnsteigerungen und Arbeitszeitverkürzungen verkraftet werden können. Aber zwei Dinge gleichzeitig, nämlich hohe Produktivitätszuwächse **und** eine hohe Neueinstellungsquote, werden nicht zu erreichen sein. Deshalb sollten die Beschäftigungseffekte von Arbeitszeitverkürzungen auch aus diesen Gründen als nicht zu hoch eingeschätzt werden.

#### **c) Auswirkungen auf den internationalen Wettbewerb**

Die Gewerkschaften sind der Meinung<sup>97</sup>, daß durch Arbeitszeitverkürzungen keine Beeinträchtigung der internationalen Wettbewerbsposition zu

<sup>97</sup> Vgl. NGG, Daten, Fakten, Argumente zur Arbeitsmachtsituation und Arbeitszeitverkürzung, Hamburg 1982.

erwarten ist. Einerseits seien Lohnkostenunterschiede in starkem Maße wechselkursbedingt, andererseits seien die Lohnstückkosten von 1975 bis 1981 in den USA und Japan stärker gestiegen als bei uns. Darüber hinaus wird auf die international allgemein sichtbare Tendenz zur Arbeitszeitverkürzung hingewiesen.

Auch diese Argumente sind für sich zunächst stimmig und eben durch die deutlichen Veränderungen des Wechselkurses zwischen der Bundesrepublik und den USA auch deutlich belegt. Nur ist es bei einem stark auf Export angewiesenen Industrieland wie der Bundesrepublik eben nicht zu vermeiden, daß Wechselkursänderungen die internationale Preisstellung beeinflussen und damit auch die Lohnkosten (ebenso wie andere große Kostenblöcke) den Kalkulationsspielraum drastisch einengen können. In diesem Zusammenhang ist denn auch zu bedenken, daß Arbeitszeitverkürzungen besonders in Europa vorgenommen werden, in den USA und Japan hingegen eine zweitrangige Rolle spielen. Insofern sind Arbeitszeitverkürzungen sehr wohl zu beachten, wenn unsere internationale Wettbewerbsposition erhalten werden soll.

#### **d) Wochen- oder Lebensarbeitszeit?**

Weil die sofortige Einführung der 35-Stunden-Woche weder politisch durchsetzbar noch kostenmäßig verkraftbar erscheint, plädieren viele Gewerkschaften für eine stufenweise Reduzierung der Wochenarbeitszeit. Hinsichtlich der Verkürzung der Wochenarbeitszeit in kleinen Schritten gibt insbesondere die Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten (NGG) zu bedenken, daß Arbeitsmarktentlastungseffekte relativ gering seien, und zieht eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit vor, ohne allerdings auf die Forderung nach einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit mittelfristig zu verzichten. Während wir auf die Überlegungen der NGG zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit, die insbesondere in dem sog. „Döding-Plan“ ihren Ausdruck finden, an anderer Stelle noch näher eingehen wollen,<sup>98</sup> sei darauf hingewiesen, daß hier die NGG ebenso wie die Gewerkschaften Bau/Steine/Erden, Bergbau und Energie, Chemie/Papier/Keramik sowie Textil und Bekleidung, aber auch die ÖTV im Vergleich zu den anderen DGB-Gewerkschaften eine gewisse Sonderstellung einnehmen. Bei diesen liegt statt dessen eine eindeutige Tendenz zur Forderung nach einer verkürzten Wochenarbeitszeit vor, während dem Gesetzgeber die Aufgabe

<sup>98</sup> Vgl. S. 165 ff. d. B.



zugedacht wird, den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand durch entsprechende Maßnahmen zu erleichtern.

**e) Arbeitszeitverkürzung mit oder ohne Lohnausgleich?**

Unterschiede gibt es zwischen den einzelnen Gewerkschaften auch hinsichtlich der Frage des Lohnausgleichs. So hat die IG Druck und Papier mehrfach betont, daß sie zusammen mit der IG Metall, der Gewerkschaft HBV und in regionalen Bereichen mit der Gewerkschaft Holz und Kunststoff nach der Aufkündigung der Manteltarifverträge zum 31. Dezember 1983 die Einführung der 35-Stunden-Woche in zwei Schritten zu je zweieinhalb Stunden bei vollen Lohnausgleich anstreben wolle.<sup>99</sup> Demgegenüber sollte man nach Auffassung der Gewerkschaft Textil und Bekleidung (GTB) den Mut haben, zwar für eine Arbeitszeitverkürzung einzutreten, den Arbeitnehmern aber auch zu verdeutlichen, daß dies nicht bei vollem Lohnausgleich möglich sei. Ähnlicher Ansicht ist auch die Gewerkschaft NGG und die Sozialdemokratische Partei Deutschlands.

Allerdings ist auch Leonhard Mahlein von der IG Druck und Papier der Meinung, und die Entwicklung der letzten Jahre gibt ihm recht, daß immer dann, wenn Arbeitszeitverkürzungen vereinbart worden sind, die Lohnerhöhungen niedriger ausfallen.<sup>100</sup> Angesichts der Tatsache, daß praktisch alle Gewerkschaftsführer einschließlich der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft deutliche Senkungen der Wochenarbeitszeit – mit einer entsprechenden Kostenbelastung für die Unternehmen – fordern, ist dies nur ein relativ schwacher Trost, weil es sich faktisch wohl um einen einmaligen Nachlaß handelt, der jederzeit wieder ausgeglichen werden kann.

**f) Starre oder flexible Arbeitszeitverkürzung?**

Abschließend sei bemerkt, daß immer noch viele Gewerkschaften den Bestrebungen mancher Arbeitgeber, betriebsindividuelle flexible Arbeitszeitregelungen einzuführen, ablehnend gegenüberstehen. Teilzeitarbeit gilt oftmals als gewerkschaftsschädlich, weil Teilzeitbeschäftigte einen niedrigeren Organisationsgrad aufweisen. Darüber hinaus haben Teilzeitbeschäftigungen (z. B. halb- oder dreivierteltags) formale Ähnlichkeit mit einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich. Außerdem ist Teilzeitarbeit nur in wenigen Branchen, wie z. B. in der chemischen In-

<sup>99</sup> Vgl. z. B. die Frankfurter Rundschau v. 25. 02. 1983, S. 1 f.

<sup>100</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 15. 12. 1982, S. 26.

dustrie, tarifvertraglich ähnlich umfassend geregelt und abgesichert wie die Vollzeitarbeit:<sup>101</sup> u. E. ein Versäumnis beider Tarifpartner.

Obwohl die neuen Manteltarifverträge in der Metallindustrie die Möglichkeit der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zwischen 37 und 40 Stunden vorsehen, hat die IG Metall wiederholt bekräftigt, daß sie auf die Einführung der 38,5-Stunden-Woche für möglichst alle Arbeitnehmer drängen werde, jedoch keine Einwände gegen das evtl. individuell unterschiedliche „Abfeiern“ von Arbeitszeitguthaben habe.

Auch die IG Druck und Papier wehrt sich gegen ihrer Ansicht nach zu weitgehende Flexibilisierungsvorstellungen der Arbeitgeberseite, z. B. hinsichtlich der Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit und der Ausdehnung der wöchentlichen Arbeitszeit über Montag bis Freitag hinaus.

---

<sup>101</sup> Vgl. Döding, G.: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Marr R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, Berlin 1987, S. 45 – 53.

### III. Kollektive oder flexible Verkürzung der Wochenarbeitszeit?

#### 1. Unvereinbare Standpunkte?

Läßt man noch einmal die erwähnten Standpunkte der Tarifvertragsparteien Revue passieren, dann ist es nicht weiter verwunderlich, daß bei den Arbeitskämpfen des Jahres 1984 ein Kompromiß erst nach langen Verhandlungen zustande kam. Dabei ist sowohl für die Metallindustrie als auch für die Druckindustrie kennzeichnend, daß die wöchentliche Arbeitszeit von 40 auf 38,5 Stunden gesenkt wurde. Zusätzlich wurden unterschiedliche Flexibilisierungsspielräume geschaffen. Während in der Metallindustrie durch Betriebsvereinbarung näher ausgefüllt werden kann, inwieweit die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit zwischen 37 und 40 Stunden beträgt,<sup>102</sup> sieht der Manteltarifvertrag für die Druckindustrie vor, daß in Ausnahmefällen, in denen aus zwingenden Gründen (insbesondere wegen der Standort- oder Wettbewerbssituation) die Verteilung der Wochenarbeitszeit auf 5 Tage nicht möglich ist, diese auch auf 6 Tage verteilt werden kann. Hierzu bedarf es ebenfalls einer Betriebsvereinbarung. Darüber hinaus sind Arbeitszeitverteilungspläne über mehrere Wochen zulässig.<sup>103</sup>

Für die Volkswagenwerk AG gilt die Besonderheit, daß einerseits die regelmäßige betriebliche Wochenarbeitszeit 38,5 Stunden im Jahresdurchschnitt beträgt bei einer täglichen betrieblichen Arbeitszeit von 8 Stunden und andererseits ein Ausgleich erfolgt durch 9 bezahlte Freischichten, die über das ganze Jahr, in 7 Zeitabschnitte verteilt, entnommen werden können.<sup>104</sup>

Die 38,5-Stunden-Woche gibt es mittlerweile nicht nur in der Metall- und Druckindustrie, sondern auch in der Holzverarbeitenden Industrie,<sup>105</sup> bei verschiedenen Luftverkehrsunternehmen (z. B. Deutsche Lufthansa, British Airways),<sup>106</sup> bei anderen Verkehrsunternehmen und auch in verschiedenen Bereichen des Groß- und Außenhandels.

Abschließend sei erwähnt, daß in einigen Bereichen die 38,5-Stunden-Woche auch unterschritten wurde. Dies gilt z. B. für die Eisen- und Stahlindu-

<sup>102</sup> Vgl. MTV Metallindustrie § 2, Abs. 1.

<sup>103</sup> Vgl. MTV Druckindustrie § 3, Abs. 1.

<sup>104</sup> Vgl. WSI-Tarifbericht IV 1984, S. 2.

<sup>105</sup> A.a.O. S. 2.

<sup>106</sup> A.a.O. S. 4.

strie in Nordrhein-Westfalen, Bremen und Osnabrück (38-Stunden-Woche bei Wegfall der bislang geltenden Altersfreizeiten) und für die amerikanische Fluggesellschaft PanAm (37,5-Stunden-Woche).<sup>107</sup> „Spitzenreiter“ dürften die deutschen Arbeitnehmer bei den amerikanischen Streitkräften in Südhessen mit 36 Stunden pro Woche sein (seit dem 1. 1. 1988).<sup>108</sup>

Nachdem die wichtigsten Tarifverträge des Jahres 1987 abgeschlossen worden sind, in denen auch die Arbeitszeit Gegenstand von Verhandlungen war, kann nun von folgender Situation ausgegangen werden: Während im öffentlichen Dienst und im Bauhauptgewerbe sowie in der Chemischen Industrie erst 1988 wieder über Arbeitszeitverkürzungen verhandelt wird – hier gibt es zur Zeit längere Urlaubszeiten für ältere Mitarbeiter bzw. Vorruhestandsregelungen – ist der Bereich Banken und Bausparbanken nach Angaben der Gewerkschaft HBV der einzige Tarifbereich dieser Gewerkschaft, in dem noch die 40-Stunden-Woche existiert. Erst nach längeren Auseinandersetzungen – die Gewerkschaften wehrten sich z. B. gegen die Forderung der Arbeitgeber auf Ausdehnung der Arbeitszeit auf die Samstage und auf Abendzeiten – einigte man sich letztlich darauf, das Thema Arbeitszeit erst einmal um ein Jahr zu vertagen und „nur“ das Entgelt zu erhöhen.

Besondere Bedeutung kommt hingegen dem Tarifabschluß in der Metallindustrie zu, der zugleich von immenser Bedeutung für die Auseinandersetzungen in der Druckindustrie war, die allerdings erst der Schlichtung bedurften, um zu einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis zu kommen. So sieht der Abschluß in der Metallindustrie eine Arbeitszeitverkürzung von 38,5 Stunden auf 37 Stunden bei vollem Lohnausgleich vor. Dies geschieht in zwei Stufen zum 1. 4. 1988 (um eine Stunde) und zum 1. 4. 1989 (weitere 30 Minuten). Bemerkenswert an diesem Abschluß ist die tarifpolitische Festlegung beider Seiten auch für die Arbeitsentgelte für drei Jahre. Letztlich bedeutet dies eine übersichtlichere Kalkulationsbasis für die Unternehmen und u. U. eingeschränktere Handlungsmöglichkeiten für die Gewerkschaften.

Abgesehen von der Verkürzung der Wochenarbeitszeit weiter in Richtung 35-Stunden-Woche in abgestufter Form wurde der Flexibilitätsspielraum geändert, in dem die wöchentlichen Arbeitszeiten schwanken können. Statt bisher 37 – 40 Stunden, handelt es sich nun um 34,5 bis 39,5 Stunden,

<sup>107</sup> Vgl. a.a.O., S. 1 bzw. 4.

<sup>108</sup> Vgl. Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung, Freiburg i. Br. 1987, Fach I, Seite 21.

die innerhalb eines Zeitraumes von sechs Monaten ausgeglichen sein müssen. Damit konnten die Arbeitgeber ihren Standpunkt gegen den Widerstand der Gewerkschaften behaupten und teilweise ausbauen. Hierfür waren vielleicht nicht nur ökonomische Gründe maßgebend und die politische Einsicht, die bei einem Kompromiß unerlässlich ist, sondern auch die Erkenntnis, daß Arbeitszeitflexibilisierung bei einem nicht unbeträchtlichen Teil der Mitarbeiter nicht auf Ablehnung, sondern auf Zustimmung gestoßen ist. Dabei gibt es vielfältige Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit, wie die folgenden Ausführungen zeigen:

## 2. Ansätze zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit

Teriet nennt folgende Ansätze zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit via Teilzeitarbeit.<sup>109</sup>

- die Halbtags­tätigkeit à 4 Stunden
- der 6-Stunden-Arbeitstag an 5 Arbeitstagen
- 3 Arbeitstage à 8 Stunden pro Woche
- Jahresarbeitszeitverträge
- ein Kontingent von Freistunden oder Feiertagen innerhalb der Vollzeitarbeit
- Job-Sharing.

Allerdings ist eine Neugestaltung der Wochenarbeitszeit nicht immer mit dem z. Zt. geltenden Arbeitsschutz, insbesondere mit den Bestimmungen der Arbeitszeitordnung, vereinbar.<sup>110</sup> Rechtlich zulässig wäre z. B.

- die 40-Stunden-Woche mit 4½ Tagen
- die 40-Stunden-Woche mit 4 Tagen
- die 37½-Stunden-Woche mit 5 Tagen
- die 36-Stunden-Woche mit 4 Tagen
- die 35-Stunden-Woche mit 5 oder 4 Tagen
- die 30-Stunden-Woche mit 5 Tagen
- die Doppelwoche mit flexiblem Wochenende (4-Tage-Woche und 3 Tage Freizeit)
- die variable Woche (3 Kernarbeitstage, 2 Gleittage pro Woche).

<sup>109</sup> Teriet, B.: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung. Mitt AB 3/1979, S. 294.

<sup>110</sup> Vgl. Linnenkohl, K. u. a.: Neugestaltung der Wochenarbeitszeit und Arbeitszeitschutz, Betriebs-Berater 11/1983, S. 645 ff., ders. Neugestaltung der Wochenarbeitszeit, Lohn + Gehalt 7/83, S. 271 ff.

Unter Umständen ist das Verbot der Sonntagsarbeit und die Einhaltung der täglichen Höchstarbeitszeit von 10 Stunden zu beachten.

Unzulässig wäre hingegen bei den z. Zt. geltenden Bestimmungen z. B.:

- die 36-Stunden-Woche mit 3 Tagen (Höchstarbeitszeit von mehr als 10 Stunden täglich)
- die 9-day-fortnight (neun Arbeitstage pro Doppelwoche) wegen Überschreiten der höchstzulässigen Wochen- und Tagesarbeitszeit und Verstoß gegen das Sonntagsarbeitsverbot.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, daß die Arbeitszeitordnung in der z. Zt. geltenden Fassung genügend Entfaltungsspielraum für unterschiedliche Formen einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit, und zwar sowohl auf Vollzeit- als auch auf Teilzeitbasis, übrig läßt.

Der arbeitsmarktpolitische Effekt dürfte um so größer sein, um so mehr im Rahmen differenzierter Regelungen Arbeitszeitverkürzungen mit Verzicht auf vollen Lohnausgleich erfolgen können. Insofern ist Linnenkohl u. a. zuzustimmen, „daß auch von den Arbeitgebern ein Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit erwartet werden (kann), wenn die von den Gewerkschaften vertretene Arbeitnehmerseite zu einem entsprechenden Lohnverzicht bereit ist. Dabei sollte nicht vergessen werden, daß **sozialer Friede**, eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften, ebenfalls einen Preis hat“. Dies gilt wohl gemerkt für beide Tarifpartner, die zu sinnvollen Kompromissen bereit sein müssen.

Eine Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit ist nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch in anderen Ländern Europas üblich. Entsprechende Regelungen gibt es z. B. in Österreich (insbesondere in der metallverarbeitenden Industrie), Belgien (Textil-, Holz- und Brauindustrie), Frankreich und in den Niederlanden.<sup>111</sup> Z. B. kann in Frankreich bei einem Jahresdurchschnitt von 39 Stunden pro Woche die Arbeitswoche (ohne Überstunden) bis zu 44 Stunden betragen. Außerdem ist seit 1986 die Arbeit an Samstagen sowie Sonn- und Feiertagen zulässig.

Ist in der Bundesrepublik Deutschland die flexible Wochenarbeitszeit mittlerweile salonfähig geworden, so wurde bereits 1987 deutlich, daß die „Forderung der Unternehmer nach einem erweiterten Flexibilisierungsrahmen und die Erwartung von Betriebsräten und Belegschaften auf Be-

<sup>111</sup> Vgl. o. V.: Working time in Countries, part I, European Industrial Relations Review, March 1987, S. 18 ff.

wahrung ihres Konkretisierungsspielraumes<sup>112</sup> im Rahmen von Betriebsvereinbarungen „nur mit einem (noch) größeren Flexibilisierungsspielraum<sup>113</sup> möglich sein wird. Dies bedeutet wiederum, daß der Einfluß der Betriebsräte für die Gestaltung und Konkretisierung tariflicher Arbeitszeitnormen eher zu- als abnehmen wird.

Andererseits stand die Diskussion um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit in der Metallindustrie im Jahre 1987 in starkem Maße in einem engen Zusammenhang mit einer möglichen Ausdehnung der Betriebszeit auf die bisher meist nicht zur regelmäßigen Arbeitszeit zählenden Samstage und Sonntage. Nicht zuletzt hat die Parole der 50er Jahre „Samstags gehört Vati mir“ mit zu dem berechtigten Bewußtsein beigetragen, daß ein in verschiedenen Arbeitskämpfen errungener Fortschritt nicht wieder preisgegeben werden soll.

Dabei ist zwar einerseits zu berücksichtigen, daß dem arbeitsfreien Wochenende nach wie vor eine große soziale und kulturelle Bedeutung zukommt<sup>114</sup> und eine entsprechende Ausdehnung der Arbeitszeit einem „tiefen Schnitt in deutsche Lebensart“ gleichzusetzen ist,<sup>115</sup> doch sollte man auch bedenken, daß von dieser „Anpassung der Arbeitszeit an die Bedürfnisse einer modernen Industriegesellschaft“<sup>116</sup> auch in Zukunft nur eine Minderheit betroffen sein wird, die zudem unter bestimmten Bedingungen wie z. B. entsprechender Freizeitausgleich und keine strikte Regelmäßigkeit sogar mehrheitlich durchaus akzeptiert wird (vgl. Abb. 36).

Insgesamt ist festzuhalten, daß die Arbeit an Sonntagen in der Industrie eine geringe Rolle spielt und sich in starkem Maße auf Dienstleistungsberufe (z. B. Krankenhäuser, Altenheime, Gaststätten- und Hotelgewerbe) konzentriert. Dagegen ist die Samstags-Arbeit etwas stärker verbreitet. Sie gilt etwa für 30% aller im Handel und Verkehr beschäftigten Arbeitnehmer und für etwa denselben Prozentsatz der Staatsbediensteten. Im Produzierenden Gewerbe arbeiten dagegen nur etwa 10% der Beschäftigten auch samstags, allerdings – vor allem aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit – mit zunehmender Tendenz (vgl. Abb. 37).

<sup>112</sup> Schmidt, R., Trinczek, R.: Das Kräfteverhältnis von Kapital und Arbeit verschiebt sich, FR. v. 14. 1. 1986, S. 10.

<sup>113</sup> Ebenda

<sup>114</sup> Vgl. z. B. Rinderspacher, J. P.: Am Ende der Woche, Die soziale und kulturelle Bedeutung des Wochenendes, Bonn 1987.

<sup>115</sup> So ein gleichlautender Spiegel-Artikel in 20/1987, S. 76 ff.

<sup>116</sup> Vgl. o. V. „Das Samstagssyndrom, Wirtschaftswoche 5/87, S. 34 ff.

|  | „Nicht immer an jeden Tag gleichlang arbeiten“ | „Hin und wieder auch samstags arbeiten“ | „In einigen Wochen des Jahres länger arbeiten“ |
|--|--|---|--|
| – Antworten in Prozent der Befragten – |  |   |  |
| ablehnen                               | 17   | 24                                      | 21   |
| ungern wahrnehmen                      | 20   | 21                                      | 26   |
| akzeptieren                            | 59   | 51                                      | 49   |
| keine Angaben                          | 4  | 4                                       | 4  |

Abb. 36: Befragung zu Aspekten der flexiblen Arbeitszeit

Quelle: Emnid, Sample, Marplan; im Auftrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft



Abb. 37: Wer arbeitet am Samstag?



Wie im Kapitel E noch zu zeigen sein wird, kommt es für die betroffenen Arbeitnehmer vor allem darauf an, daß bei der Entkopplung von Betriebszeit und individueller Arbeitszeit mit Hilfe „intelligenter“ Schichtsysteme trotz Samstagsarbeit größere Freizeitblöcke erhalten bleiben, die ihren privaten Neigungen und Bedürfnissen gerecht werden.

Zunächst soll jedoch im nächsten Kapitel dargestellt werden, welche Aspekte und welche Entwicklungstrends von Bedeutung sind für die Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

## D Verkürzung der Lebensarbeitszeit

Die Länge der Lebensarbeitszeit ist individuell unterschiedlich. Sie ist abhängig von der „gesamten Erwerbsbiographie der im erwerbswirtschaftlichen Bereich Tätigen“<sup>117</sup> und kann z. B. im Quervergleich zwischen einem Volksschullehrer und einem Bauarbeiter zwischen ca. 48.000 und 108.000 Lebensarbeitsstunden schwanken (vgl. Abb. 38)<sup>118</sup>.

| Tätigkeitsbereich | Lebensdauer | Dauer der vorberufl. Lebensphasen | Dauer der Ruhestandsphasen | Dauer der Nichterwerbstätigkeitsphasen | Dauer der Erwerbstätigkeitsphasen | Durchschnittliche Jahresarbeitszeit | Lebensarbeitsstunden*) |
|-------------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Volksschullehrer  | 75 J.       | 21 J.                             | 20 J.                      | 41 J.                                  | 34 J.                             | 1 410 h                             | 47 940 h               |
| Ingenieur         | 75 J.       | 23 J.                             | 10 J.                      | 33 J.                                  | 42 J.                             | 2 040 h                             | 85 680 h               |
| Bankangestellter  | 73 J.       | 19 J.                             | 7 J.                       | 26 J.                                  | 47 J.                             | 1 880 h                             | 88 360 h               |
| Bauarbeiter       | 68 J.       | 17 J.                             | 3 J.                       | 20 J.                                  | 48 J.                             | 2 240 h                             | 107 520 h              |

Quelle: Commissariat général du plan économie et planification, La Documentation Française, Paris 1974  
\*) Berechnungen von Bernhard Teriet

Abb. 38: Lebensarbeitszeit im Vergleich

Lebensarbeitszeit variiert nicht nur je nach Tätigkeitsbereich, sondern auch in Abhängigkeit davon, in welchem Jahr der Eintritt in den Berufsstart erfolgte. Dies geht sehr plastisch aus folgendem Jahrgangvergleich hervor<sup>119</sup> (Abb. 39).

Definiert man den Begriff der Lebensarbeitszeit sehr weit, dann wird hierunter die gesamte in einem Leben geleistete Arbeit verstanden. Verkürzung der Arbeitszeitdauer wäre dann gleichbedeutend mit der Verkürzung der Lebensarbeitszeit schlechthin.

<sup>117</sup> Teriet, B.: Die Lebensarbeitszeit – eine vernachlässigte Größe? Arbeit und Sozialpolitik, 1/1979, S. 6 ff., vgl. auch ders.: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung, MittAB 1979, S. 289 ff.

<sup>118</sup> A.a.O., S. 7.

<sup>119</sup> Blätter für Vorgesetzte, Bundesarbeitgeberverband Chemie, 7/1986, S. 2.

| Geburtsjahr | Durchschnittliche Lebensarbeitszeit<br>in Jahren |
|-------------|--|
| 1892        | 43,8   |
| 1897        | 43,9   |
| 1900        | 44,6   |
| 1908        | 46,8   |
| 1911        | 47,1   |
| 1914        | 46,5   |
| 1920        | 44,5   |
| 1922        | 44,2   |
| 1925        | 45,0   |

Abb. 39: Lebensarbeitszeit und Geburtsjahr

Sinnvoller erscheint es hingegen, die Lebensarbeitszeit durch die Zeitpunkte zu kennzeichnen, an denen sie begonnen, beendet oder unterbrochen wird. Verkürzung der Lebensarbeitszeit würde dann u. a. bedeuten:<sup>120</sup>

- Herabsetzung des Rentenalters
- Ausweitung der Ausbildungszeiten vor Beginn der Berufstätigkeit
- Intensivierung der Fort- und Weiterbildung der Erwerbstätigen
- Einführung längerer Abwesenheiten, z. B. für Mütter oder Väter („Babyjahr“, Erziehungsjahre) oder sog. Sabbaticals.

Über die Notwendigkeit zur permanenten Aus- und Weiterbildung während des Erwerbslebens besteht wohl weitgehende Übereinstimmung. Es dürfte unbestritten sein, daß angesichts der immer weiter steigenden Menge an zu verarbeitenden Informationen und ihrer zunehmenden Umschlagsgeschwindigkeit permanentes Lernen während des ganzen Lebens erforderlich sein wird. Dies bedeutet nicht nur die Notwendigkeit einer qualifizierten breiten Ausbildung, sondern auch die Bereitschaft, das erworbene Wissen auf veränderte Sachverhalte hin anzuwenden und, falls erforderlich, zu erweitern.

In diesem Zusammenhang dürfte ein Wandel in der Arbeitszeit weniger in einer Verlängerung der im internationalen Vergleich ohnehin schon sehr langen Ausbildungszeiten (Allgemeinbildende Schulen, Hochschule, Berufsausbildung) liegen als in einer zunehmenden Unterbrechung der eigentlichen Berufstätigkeit durch mehrtägige oder mehrwöchige Weiter-

<sup>120</sup> Vgl. Winterstein, H.: Verkürzung der Lebensarbeitszeit, Wirtschaftsstudium 1983, S. 67 ff.

bildungsmaßnahmen. Dies könnte wiederum bedeuten, daß Jahresarbeitszeitkonzepte, Sabbaticals, Cafeteria- und Baukastensysteme als konkrete Ausgestaltungsformen flexibler, individueller Arbeitszeitregelungen an Bedeutung zunehmen werden. Diese Gesichtspunkte sollen in einem speziellen Kapitel vertieft behandelt werden.<sup>121</sup>

Somit können wir uns im folgenden auf die Behandlung desjenigen Aspektes einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit konzentrieren, der auch in der aktuellen Diskussion eine wichtige Rolle spielt: die Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch eine Herabsetzung des Rentenalters bzw. des Eintrittsalters für den Ruhestand.

---

<sup>121</sup> Vgl. S. 198 ff. d. B.

## I. Grundsätzliche Aspekte einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit

Die Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch die Herabsetzung des Rentenalters ist gleichermaßen beliebt wie aktuell. Sie wird bekanntlich von den meisten Arbeitnehmern einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit vorgezogen, was nicht ausschließt, daß bei den Betroffenen die Sehnsucht nach dem Ruhestand mit zunehmendem Alter abnimmt. Gleichwohl befürwortet nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in München mehr als die Hälfte der über 45jährigen eine Vorziehung des Ruhestandes.<sup>122</sup>

### 1. Motive für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit

Beliebt ist die Vorziehung des Ruhestandes wegen der in der Einleitung beschriebenen Mangelsituation auf dem Arbeitsmarkt. Sie wird von den Gewerkschaften entweder als Ergänzung einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit gefordert (z. B. IG Metall) oder dieser Variante der Arbeitszeitverkürzung sogar vorgezogen (z. B. Gewerkschaft NGG). Für den DAG-Vorsitzenden Brandt gilt als Ziel, daß jeder Arbeitnehmer mit 60 Jahren in den Ruhestand treten kann und 1984 der Einstieg in die 35-Stunden-Woche erfolgt.<sup>123</sup> Diesem Ziel sind wir mittlerweile schon ziemlich nahegekommen.

Dabei sind sich die meisten Experten einig, daß es die „große Lösung, die gleichzeitige und generelle Verkürzung von Lebens- und Wochenarbeitszeit“<sup>124</sup> kaum geben wird, weil keine ausreichenden finanziellen Mittel vorhanden sind. Nicht von ungefähr wird von der Regierungskoalition sogar im stillen die Heraufsetzung der Ruhestandsgrenzen für Frauen von 60 auf 63 Jahre diskutiert. Das lange Zeit ausstehende Urteil des Bundesverfassungsgerichtes über die Verfassungsmäßigkeit des unterschiedlichen Rentenbeginns für Männer und Frauen scheint hier auch einen nützlichen Vorwand darzustellen, um die Rentenfinanzen für einen längeren Zeitraum wieder in Ordnung zu bringen. Schließlich macht eine höhere Lebenserwartung auch eine Neuberechnung der Lebensrente notwendig. Mittlerweile ist die angezweifelte Verfassungsmäßigkeit jedoch bestätigt worden.

<sup>122</sup> Vgl. auch: Bäcker, G.; Naegle, G.: Arbeitsmarkt, Altersgrenze und die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer, WSI-Mitteilungen 1981, S. 686.

<sup>123</sup> Bild-Zeitung, 9. Mai 1983.

<sup>124</sup> Arbeitszeitverkürzung – Abschied von Illusionen, Wirtschaftswoche 18/1983, S. 71.

Hinzu kommen die – ebenfalls bereits in der Einleitung erwähnten – demographischen Überlegungen, nach denen das Arbeitskräfteangebot nach der Jahrhundertwende zurückgehen wird.<sup>125</sup> Insofern müssen Regelungen, die vorzeitige Pensionierungen ermöglichen, zumindest reversibel sein. Die Altersgrenze 65 oder 70 wäre dann in einigen Jahren keine Utopie mehr (vgl. auch S. 129 ff. d. B.) – bei Selbständigen und vielen Wissenschaftlern war sie es noch nie und ist sie es auch heute nicht. Viele Führungskräfte arbeiten auch im Ruhestand weiter, gleichgültig, ob es sich um den offiziellen Beruf handelt, wie das Durchschnittsalter 68 bis 71 bei japanischen Managern zeigt, oder um eine Beratungstätigkeit als Zweitberuf.

Nach Ansicht von Helmut Winterstein lassen sich die Gründe, nach denen eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit notwendig ist, in drei Gruppen einteilen:<sup>126</sup>

- sozial- und gesundheitspolitische Gründe (abnehmende Leistungsfähigkeit bei älteren Arbeitnehmern)
- nachträgliche Absicherung des bereits faktisch Praktizierten
- die Arbeitsmarktsituation.

Diese Begründungen haben im Zeitablauf wechselnde Prioritäten erfahren. Standen früher die sozial- und gesundheitspolitischen Überlegungen im Vordergrund, ist es heute die Arbeitsmarktsituation<sup>127</sup> angesichts veränderter wirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen, gerade auch im internationalen Zusammenhang. Sofern auch weiterhin sozialpolitische Überlegungen in der Diskussion geblieben sind, dann insbesondere wegen der besonderen Belastungen bei Nacht- und Schichtarbeit.

## 2. Bedenken gegen eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit

Sollen vorzeitige Pensionierungen somit in erster Linie erfolgen, um der gestiegenen Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken, muß man sich zunächst fragen, ob dies auch im Sinne der Betroffenen liegt. Nach Ansicht der Psy-

<sup>125</sup> Z. B. für viele: Müssen wir bald länger arbeiten? Blick durch die Wirtschaft v. 29. 2. 1980.

<sup>126</sup> Vgl. Winterstein, H.: Verkürzung der Lebensarbeitszeit, Wirtschaftliches Studium 1983, S. 67 f.

<sup>127</sup> Ruf, T.: Die Herabsetzung der Altersgrenze – ein Instrument der Arbeitsmarktpolitik? Eichholz-Brief 2/82, S. 45 ff.

chologin Ursula Lehr wäre eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit für viele Betroffene als ein Danaer-Geschenk zu bezeichnen.<sup>128</sup>

Viele Forschungsergebnisse der internationalen Gerontologieforschung sprechen dagegen, erfahrene und leistungsfähige Mitarbeiter im Alter ab 55 Jahren aus dem Erwerbsleben zu komplimentieren und sie ihrer Arbeitsfreude zu berauben. Es ist auch unredlich, diese Tatsachen zu negieren und einen entsprechenden sozialen Druck auf die Betroffenen auszuüben, um 10 Jahre später mit veränderter Argumentation die Anzahl der Erwerbspersonen möglichst hoch zu halten. Bei einem überproportionalen Anstieg des Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung werden darüber hinaus nicht nur mehr Renten zu zahlen sein. Es werden „auch mehr soziale Dienste für mehr sehr alte Menschen gebraucht ... – bei gleichzeitig geringer werdenden finanziellen Mitteln“.<sup>129</sup> Flexibilität der Altersgrenze sollte auch als individuell wählbare Möglichkeit der Arbeitszeitverlängerung betrachtet werden. Dies geschieht zur Zeit allerdings mehr in der Theorie. In der Praxis wird der generelle Eintritt in den Ruhestand kontinuierlich weiter nach vorne gezogen.

Nach Ansicht von Ursula Lehr geht man von mindestens fünf falschen Annahmen aus, wenn man sich für eine einseitige Herabsetzung der Altersgrenze einsetzt:<sup>130</sup>

- Arbeit wird weniger als Last und Fluch erlebt, sondern als eine wesentliche Quelle des Wohlbefindens angesehen.
- Arbeit an sich schadet nicht dem gesundheitlichen Wohlbefinden. Vielmehr ist Arbeit das beste Lebenselixier, wenn man von extremen Fällen der Schwer- und Schichtarbeit einmal absieht. Menschen, die sehr alt geworden sind, haben in der Regel sehr früh regelmäßig zu arbeiten begonnen.
- Menschen arbeiten nicht nur des Geldes wegen. Soziale Kontakte im Berufsleben sind mindestens ebenso wichtig.
- Vorzeitiger Ruhestand wird oft nicht als ein Geschenk, sondern als ein Abgeschobenwerden in eine Problemgruppe empfunden.
- Ältere Arbeitnehmer zeigen keine signifikanten Leistungseinbußen gegenüber jüngeren Kollegen.

<sup>128</sup> Lehr, U.: Lebensarbeitszeitverkürzung – Für viele ein Danaer-Geschenk, Der Arbeitgeber 1983, S. 73 ff.

<sup>129</sup> Lehr, U., a.a.O., S. 74.

<sup>130</sup> A.a.O., S. 74 f.

Insgesamt kommt man somit aus gerontologischer Sicht zu dem paradoxen Ergebnis, daß die Lebenserwartung der Menschen ständig steigt und der Beginn des Ruhestandes permanent nach vorne gezogen wird. Aus diesem Blickwinkel heraus handelt es sich tatsächlich um eine widersprüchliche Situation.

Unabhängig hiervon ist der Sachverhalt zu sehen, daß viele Mitarbeiter und insbesondere auch Führungskräfte nur ungenügend auf den Ruhestand vorbereitet sind. „Es ist vielfach grotesk und geradezu peinlich mitanzusehen, wie da und dort um vertragliche Verlängerungsmöglichkeiten oder Beratungsverträge gerungen wird, um den Übergang in den Ruhestand, der bei rechtzeitiger Planung und vor allem bei echten Persönlichkeiten eine durchaus aktive und ausgefüllte Zeit darstellen kann, hinauszuschieben.“<sup>131</sup> Sicherlich ist es nicht sinnvoll, wenn man mit seinem Unternehmen gewissermaßen „verheiratet“ ist. Zur Mobilität im Beruf gehört auch das Vermögen, die Freizeit sinnvoll auszufüllen. Dies ändert jedoch nichts an dem Grundproblem, daß der Übergang in den Ruhestand zunehmend zu einer Zeit erfolgt, in der viele Mitarbeiter noch einen tiefen Sinn in ihrem Beruf sehen und die Arbeit als „identitätsstiftend“<sup>132</sup> bezeichnet werden kann.

Sieht man von diesem fundamentalen Problem und den demographischen Zusammenhängen einmal ab, werden im wesentlichen drei weitere Argumente gegen eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit vorgebracht, zu denen naturgemäß unterschiedliche Ansichten vorgebracht werden können:<sup>133</sup>

#### a) Das Unwirksamkeitsargument

Hier geht es um die Frage, welche Entlastungswirkung auf dem Arbeitsmarkt durch eine Vorziehung der Altersgrenze erreicht werden kann. Erstens wird auf die faktisch heute schon vorhandenen Möglichkeiten verwiesen, von denen auch reger Gebrauch gemacht wird. Zweitens gibt es unterschiedliche Meinungen über den Anteil der Arbeitsplätze, der nach dem Ausscheiden der Mitarbeiter wieder besetzt werden wird. Nach Meinung von Gerhard Bäcker und Gerhard Nägele wäre bei einer Vorziehung auf das 60. Lebensjahr mit 110.000 Mitarbeitern zu rechnen, die von dieser

<sup>131</sup> Bemerkungen zur Pensionierungsgrenze für Führungskräfte, Personalwirtschaft 12/82, S. 22.

<sup>132</sup> Klages, H.: Die „sozialen Kosten“ sind erschreckend, Blick durch die Wirtschaft v. 14. 6. 1983.

<sup>133</sup> Kühlewind, G.: Zur Erweiterung der flexiblen Altersgrenze, Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1982/3.



Möglichkeit Gebrauch machen. Die offizielle Arbeitslosenstatistik würde um ca. 62.000 Personen entlastet, die neben weiteren 20 % aus der „Stillen Reserve“ einen freien Arbeitsplatz erhielten.<sup>134</sup> Etwas größere Entlastungseffekte wären bei einer weiteren Herabsetzung des Rentenalters, z. B. bis zum 58. Lebensjahr zu erwarten. Kühlewind rechnet hier pro Jahrgang mit maximal etwa 120.000 Personen.<sup>135</sup> Die Entlastung des Arbeitsmarktes wird aber ebenfalls nur einen Teil dieses „Potentials“ ausmachen. Die Milderung der Arbeitslosigkeit läßt sich somit durch diese – vergleichsweise teure – Maßnahme auch nicht annähernd erreichen.

### b) Das Produktivitätsargument

Hier geht es um den Streit, wie viele der freiwerdenden Plätze tatsächlich wieder besetzt werden. Hier gibt es bekanntlich Schwankungen zwischen ca. 20 und 65 %. Dabei ist zu beachten, daß der beschäftigungssteigernde Effekt der Herabsetzung der Altersgrenze von den Unternehmen noch vergleichsweise höher eingeschätzt wird als bei anderen Formen der Arbeitszeitverkürzung. Insgesamt wäre es jedoch unrealistisch anzunehmen, daß in den Betrieben noch bedeutende Produktivitätsreserven stecken und es zu einem regelrechten Produktivitätsschub käme.<sup>136</sup>

### c) Das Finanzierungsargument

Eine Vorziehung der Altersgrenze ist entweder von den Beitragszahlern bzw. ihren Sozialversicherungsträgern oder generell vom Staat zu finanzieren. Die aktuellen Stichworte lauten:

- versicherungsmathematischer Abschlag?
- Beteiligung der Bundesanstalt für Arbeit, entweder weil weniger Arbeitslose direkt zu finanzieren sind oder weil bis zum regulären Ruhestand ein bestimmter Zeitraum zu überbrücken ist.
- teilweise Übernahme der Finanzierung durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

War Kühlewind 1982 der Ansicht, „daß auch das ‚Kostenargument‘ bei gutem Willen aller Beteiligten entkräftet werden kann“, <sup>137</sup> sind angesichts des „Diktats der leeren Kassen“ die Stimmen ruhiger geworden. Gleichwohl wäre es zu wünschen, wenn es den Parteien im Deutschen Bundestag

<sup>134</sup> Bäcker, G.; Naegele, G., a.a.O., S. 688.

<sup>135</sup> Kühlewind, G., a.a.O., S. 3.

<sup>136</sup> Kühlewind, G., a.a.O., S. 4.

<sup>137</sup> Kühlewind, G., a.a.O., S. 4.

gelänge, eine Regelung für eine größere Flexibilisierung des Renteneintrittsalters zu finden, die auch finanzierbar ist.

Im übrigen kann man – ebenso wie bei anderen Formen der Arbeitszeitverkürzung – so auch hier einwenden, daß die freigewordenen Arbeitsplätze wegen beruflicher, qualifikatorischer oder regionaler Strukturdiscrepanzen nur schwer oder kaum wieder besetzt werden können.

### 3. Plädoyer für ein flexibles Lebensarbeitszeitkonzept

Wägt man die vorgebrachten Argumente gegeneinander ab, wäre es unsozial und unliberal, die Altersgrenze **generell** vorzuverlegen. Hier kann nur der Grundsatz der Freiwilligkeit und der Flexibilität nach unten und nach oben gelten.

Darüber hinaus wird es aus Finanzierungsgründen erforderlich sein, den früheren Rentenbezug – zumindest, wenn eine bestimmte Beitragsdauer nicht erreicht worden ist – nur bei versicherungsmathematischen Abschlägen zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang sollte jeder Arbeitnehmer sein individuelles Lebensarbeitszeitkonzept selbst bestimmen können. Das könnte z. B. bedeuten, daß der Beitragszahler, der schon früh in das Erwerbsleben eingetreten ist, auch entsprechend früher wieder ausscheiden kann.

Bernhard Teriet<sup>138</sup> verweist zu Recht auf folgende Überlegungen von Jean Fourastié<sup>139</sup>, aus denen die Umrisse eines flexiblen Lebensarbeitszeitkonzeptes entnommen werden können:

„1. Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt zum Ende unseres Jahrhunderts 80 Jahre; multipliziert mit Tagen und Stunden ergibt dies eine Lebenszeit von rund 700 000 Stunden.

2. Die wöchentliche Arbeitszeit wird bei 30 Stunden liegen, im Jahr werden 40 Wochen gearbeitet und insgesamt sind 35 Berufsjahre zu absolvieren; dies macht summa summarum 42 000 Stunden Arbeitszeit. Zieht man davon die Verspätungen und die Zeit für sonstiges Fehlen ab, so ergibt dies eine tatsächliche Arbeitszeit von 40 000 Stunden.

<sup>138</sup> Teriet, B.: Die Lebensarbeitszeit – eine vernachlässigte Größe? Arbeit und Sozialpolitik 1979/1, S. 6f.

<sup>139</sup> Fourastié, J.: Die 40.000 Stunden, Frankfurt u. a., 1968, S. 9f.

3. 700 000 Stunden Lebenszeit abzüglich 40 000 Stunden Arbeitszeit ergibt einen Restbetrag von 660 000 Stunden. Davon entfallen ca. 300 000 Stunden auf biologische oder organisationsbedingte Aufwendungen, wie Schlaf, Essen, Sport, Fahrzeiten usw. Die zur Verfügung stehende Freizeit (im Sinne von erwerbswirtschaftlicher freier Zeit und nicht unbedingt im Sinne von Muße im anspruchsvollen Sinne) beträgt mithin etwa 360 000 Stunden.“

In diesem Kontext könnten die erwähnten 35 Berufsjahre individuell unterschiedlich ausgefüllt werden. Über- und Unterschreitungen dieses Zeitraumes würden sich dann konsequenterweise auf den individuellen Rentenanspruch auswirken.

## II. Faktische Formen des vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand

### 1. Der faktische Beginn des Ruhestands

Das „offizielle“ Pensionsalter 65 steht heute weitgehend nur noch auf dem Papier. Seit 1973 die flexible Altersgrenze eingeführt worden ist, wächst nach den Unterlagen der Rentenversicherungsträger die Zahl der Frührentner rapide an. Waren vorher noch rund 60 % der Männer zwischen 60 und 65 bis zum Ende des 65. Lebensjahres erwerbstätig, so waren es beim Geburtsjahrgang 1910, der die flexible Altersgrenze beanspruchen konnte, nur noch 40 %. Zur Zeit dürften mehr als 75 bis 80 % der Anspruchsberechtigten vorzeitig in Rente gehen. Insofern kann man sagen, daß gewissermaßen erdrutschartig ein Trend zur Rente mit 60<sup>140</sup> begonnen hat (vgl. Abb. 40).

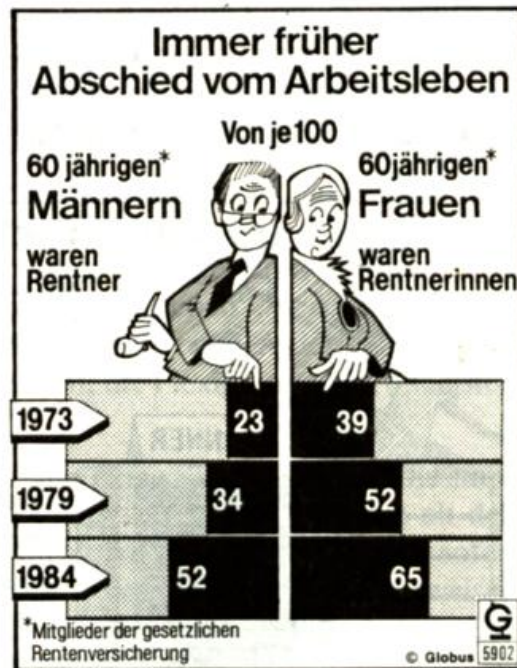


Abb. 40: Der Trend zur Rente ab 60

Ähnliche Entwicklungen sind bei den vorzeitigen Berentungen wegen Schwerbehinderung oder Erwerbsminderung festzustellen, auf deren Anspruchsvoraussetzungen noch näher eingegangen werden soll.

Es versteht sich von selbst, daß die deutliche Zunahme der Frührenten beachtliche Mehrkosten bei der Rentenversicherung ausgelöst hat. Die Zah-

<sup>140</sup> Lebensarbeitszeit, Handelsblatt v. 4. Aug. 1982.

len zeigen aber auch, daß die vorzeitige Pensionierung sehr intensiv genutzt wird und bei den berechtigten Arbeitnehmern eine entsprechende Nachfrage vorliegt.

Demnach werden die Altersrentner in der Bundesrepublik Deutschland immer jünger. Nur 19 von 100 Versicherten warteten 1982 noch ihren 65. Geburtstag ab. Diese Entwicklung ist von den meisten Renten-Experten unterschätzt worden. Insgesamt wird deutlich, daß die „reguläre“ Altersrente ab 65 mittlerweile die Ausnahme darstellt.

Als Bedingung gilt in diesem Fall, daß 37,5 Jahre lang Rentenbeiträge gezahlt worden sind. Die Rente beträgt etwa 70% des durchschnittlichen Nettolohnes. Die Finanzierung erfolgt durch Inanspruchnahme bereits vorhandener Rücklagen und durch Anleihen der Rentenkassen. Wegen des langfristigen Rückgangs der Erwerbsbevölkerung gilt die Finanzierung als unsicher. Gleichwohl ist der vorgezogene Ruhestand, wie die ersten Erfahrungen zeigen, von den Anspruchsberechtigten in großem Umfang angenommen worden. Dies gilt auch für andere Industrienationen, bei denen der Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 60 bis 64 ständig abnimmt (vgl. Abb. 41).

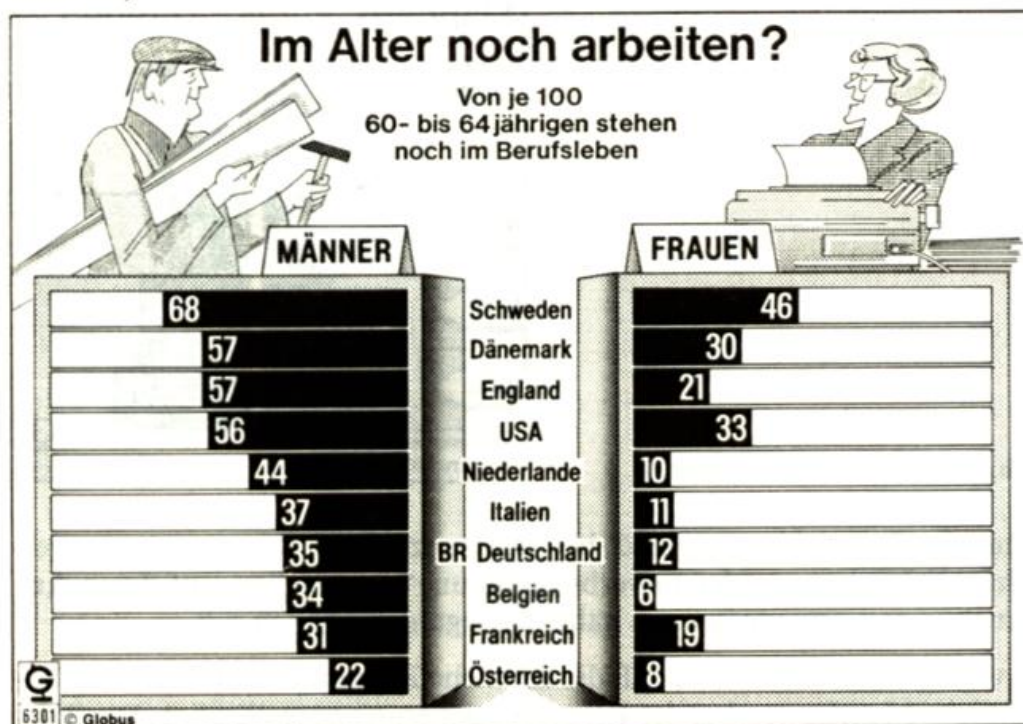


Abb. 41: Vorgezogener Ruhestand im internationalen Vergleich

Aus Abb. 41 wird deutlich, daß im ehemals sozialdemokratischen Musterland Schweden der vorgezogene Ruhestand nicht sonderlich attraktiv zu sein scheint. Spitzenreiter sind Frankreich und Österreich. Die Bundesrepublik Deutschland ist jedoch, im obersten Drittel liegend, nicht soweit davon entfernt.

## 2. Rechtliche Voraussetzungen

Aufgrund welcher Regelung ist es nun besonders in unserem Lande möglich, den Eintritt in den Ruhestand vorzuziehen?

Galt zu Beginn der gesetzlichen Rentenversicherung im Jahre 1889 zunächst die Altersgrenze 70, so wurde sie 1916 auf das 65. Lebensjahr herabgesetzt. Seit 1957 gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein „vorgezogenes“ Altersruhegeld zu erhalten. Dies galt insbesondere für Arbeitslose ab dem 60. Lebensjahr, sofern sie zuvor mindestens ein Jahr ununterbrochen arbeitslos waren, und für Frauen ab dem 60. Lebensjahr, wenn sie die letzten 20 Jahre überwiegend versicherungspflichtig beschäftigt waren und 15 Jahre Versicherungszeit nachweisen können. Seit 1957 besteht auch die Flexibilität der Altersgrenze nach oben. Demnach kann „jeder Versicherte den Bezug von Altersruhegeld über das 65. Lebensjahr hinaus beliebig aufschieben, um dann ein entsprechend der verlängerten Beitragsdauer erhöhtes „aufgeschobenes“ Altersruhegeld zu beziehen“.<sup>141</sup> Allerdings ist es verbreitete Praxis, daß Arbeitsverträge mit Erreichen der Altersgrenze automatisch enden oder gekündigt werden; die Flexibilität nach oben steht nur auf dem Papier.

1972/1973 wurde die flexible Altersgrenze eingeführt und damit die starre Altersgrenze für Männer geändert. Danach können Versicherte ab dem 63. Lebensjahr selbst bestimmen, wann sie in Rente gehen wollen, sofern sie mindestens 35 anrechnungsfähige Versicherungsjahre aufweisen. Schwerbehinderte, Berufs- und Erwerbsunfähige können seit dem 1. 1. 1980 mit 60 Jahren das flexible Altersruhegeld in Anspruch nehmen. Die einzelnen Formen im Gesamtsystem der flexiblen Altersgrenze sind auch aus der folgenden Abbildung 42 zu ersehen.

<sup>141</sup> Naegele, G.: Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit, Köln 1981, S. 156.

| Personengruppe   | Altersgrenze | Voraussetzungen für die Altersrente  | Wahlmöglichkeit  |
|--|--------------|--|--|
| Frauen   | 60           | 15 Beitrags- und Ersatzjahre sowie 121 Pflichtbeiträge in den letzten 20 Jahren  | 1. Weiterarbeit ohne Altersrente bis 65. Lebensjahr; anschließend höhere Altersrente<br>2. Weiterarbeit ohne Altersrente ü. d. 65. Lebensjahr hinaus; anschl. höh. Altersrente und zusätzliche Rentenzuschläge |
| Arbeitslose  | 60           | 15 Beitrags- und Ersatzjahre sowie 1 Jahr arbeitslos in den letzten 1,5 Jahren   |  |
| Schwerbehinderte und Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrentner | 60           | Versicherungs- und Wartezeit von 15 Jahren, versicherungspflichtige Tätigkeit von mindestens 8 Jahren innerhalb der letzten 10 Jahre |  |
| Alle Versicherten  | 63           |  |  |
| Alle Versicherten  | 65           | 15 Beitrags- und Ersatzjahre   | Weiterarbeit ohne Altersrente; anschließend höhere Altersrente und zusätzliche Rentenzuschläge   |

Abb. 42: Das gegenwärtige System der flexiblen Altersgrenze

Da von den Möglichkeiten der flexiblen Altersgrenze reger Gebrauch gemacht wird, wird die reguläre Altersrente wegen Erreichen der Altersgrenze kaum noch in Anspruch genommen. Hierbei handelt es sich oft um Arbeitnehmer, die zu wenig Versicherungsjahre aufweisen und deshalb einen zu geringen Rentenanspruch haben. Faktisch ist die Altersgrenze für die Mehrheit der Arbeitnehmer auf weniger als 63 Jahre gesunken. Dabei ist eben zu berücksichtigen, daß durch verschiedene gesetzliche Sonderbestimmungen ein Altersrentenbezug bereits mit 60 Jahren möglich ist, andere Regelungen, insbesondere auf betrieblicher und auf tarifvertraglicher

Ebene in Verbindung mit dem Vorruhestands-Gesetz aber bereits vor der 60-Jahres-Grenze wirksam werden.

Insgesamt ist festzuhalten, daß heute höchstens ein Drittel der abhängig beschäftigten Männer über 59 Jahre noch beruflich aktiv ist. Dabei spielen nicht nur vorzeitige Pensionierungen, sondern auch der zunehmende Bezug von Erwerbsunfähigkeitsrenten eine wichtige Rolle.<sup>142</sup>

Dabei gibt es begründete Hinweise, daß die Erwerbsunfähigkeitsrente – vor allem bei Frauen – mittlerweile die Funktion einer Altersrente eingenommen hat. Auffallend ist auch der deutliche Anstieg der Altersruhegelder wegen Arbeitslosigkeit. Somit kann man zusammenfassend von einer zunehmenden Verschiebung der „normalen“ Altersgrenzen zu vorzeitigen Verrentungsformen sprechen.

### 3. Betriebliche Regelungen

Diese Tendenz wird durch betriebliche Regelungen individueller oder kollektiver Art, z. T. in Verbindung mit der Abwicklung von Sozialplänen etwa bei Betriebsstillegungen noch unterstützt. Als Beispiel für viele sei nachfolgende Regelung wiedergegeben:<sup>143</sup>

#### Firmenbeispiel:

##### Richtlinie über vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben

1. *Mitarbeiter, die das 59. Lebensjahr vollendet haben, können vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden, falls dieses aus gesundheitlichen Gründen angezeigt erscheint bzw. falls im Einzelfall ein geeigneter Arbeitsplatz für eine betriebliche Umsetzung nicht mehr gefunden werden kann.*
2. *Voraussetzung für das vorzeitige Ausscheiden ist eine entsprechende Vereinbarung mit dem betreffenden Mitarbeiter. Nach Abschluß dieser Vereinbarung wird firmenseitig die Kündigung unter Berücksichtigung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen ausgesprochen.*
3. *Die Firma garantiert den jeweils zuletzt bezogenen Nettolohn bzw. das zuletzt bezogene Nettoeinkommen (Nettoeinkommen) bis zum Einsetzen der Al-*

<sup>142</sup> Bäcker, G.; Naegele, G.: a.a.O., S. 681.

<sup>143</sup> Entnommen aus: BDA (Hrsg.): Ältere Mitarbeiter, Praktische Arbeitshilfe für die Betriebe, 2. Aufl., Köln 1980, S. 131 f. Nach inoffiziellen Schätzungen gibt es mindestens 60 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, bei denen eine vorzeitige Pensionierung möglich und üblich ist.



*Altersrente bzw. des vorgezogenen Altersruhegeldes. Hierbei wird, sofern bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Anspruchsvoraussetzungen vorliegen, die bisherige tarifliche vermögenswirksame Leistung dem Bruttobetrag hinzugerechnet, welcher der Berechnung der garantierten Nettobezüge zugrunde gelegt wird. Die garantierten Nettobezüge werden längstens für einen Zeitraum von 12 Monaten gezahlt. Während dieser Zeit eintretende allgemeine Tarifveränderungen werden berücksichtigt, Zahlungen aus der Arbeitslosenversicherung werden angerechnet.*

*Sollte sich der Beginn der Rentenzahlung über die Frist von 12 Monaten hinaus verzögern, können von der Firma Vorschußzahlungen auf die zu erwartende Rente verlangt werden.*

- 4. Nach Vorlage des Rentenbescheides zahlt die Firma ein einmaliges Übergangsgeld in Höhe von 2 % des zuletzt bezogenen monatlichen Bruttogehaltes bzw. -lohnes für jeden vollen Monat zwischen dem vorzeitigen Ausscheiden und der Vollendung des 65. Lebensjahres.*
- 5. Soweit Angestellte der Pensionskasse angehören, setzt mit dem vorgezogenen Altersruhegeld die Zahlung der Pensionskassenrente ein. Mitarbeiter, die nicht der Pensionskasse angehören, erhalten von diesem Zeitpunkt ab das Treuegeld nach der Pensionsordnung. Für die Errechnung des Treuegeldes werden die Dienstjahre zugrunde gelegt, die bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres erreicht worden wären.*
- 6. Würde der vorzeitig Ausgeschiedene bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres ein Jubiläum begehen, so erhält er an diesem Tage eine Sonderzahlung in Höhe des Jubiläumsgeldes, das sich nach dem zuletzt bezogenen Einkommen richtet. Diese Sonderzahlung ist in voller Höhe steuerpflichtig.*
- 7. Die Jahresgratifikation wird im Jahre des Ausscheidens anteilig gewährt. Für die folgenden Jahre besteht kein Anspruch.*
- 8. Wird der vorzeitig Ausgeschiedene bis zur Erreichung des 65. Lebensjahres vom Arbeitsamt oder vom Versicherungsträger vermittelt und steht eine anderweitige Einstellung bevor, verpflichtet sich die Firma, ihn wieder einzustellen, und zwar unter Anerkennung aller bisherigen Rechte.*
- 9. In Anlehnung an die Bestimmungen der gesetzlichen Rentenversicherung gelten die Punkte 4, 5, 6 und 8 in gleicher Weise bei Frauen bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres.*

10. *Bewohnt ein vorzeitig Ausgeschiedener eine werksgebundene Wohnung, so bleibt das Mietverhältnis unberührt.*
11. *Stirbt ein vorzeitig Ausgeschiedener innerhalb der ersten zwölf Monate, werden die Hinterbliebenen so behandelt, als wäre das Beschäftigungsverhältnis nicht aufgelöst.*

Bei einem anderen Unternehmen wird für das erste Jahr nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters ein Ausgleich zum Arbeitslosengeld (= 100 %-Nettoverdienst) gezahlt. Für das 2. und 3. Jahr nach dem Ausscheiden bis hin zum 60. Lebensjahr werden 90 % des Nettogehaltes erreicht; ab dem 4. Jahr 80 %. Bei der Rente werden die Mitarbeiter so gestellt, als ob sie das 65. Lebensjahr erreicht hätten. Alle Zahlungen erfolgen jeweils unter Anrechnung der Leistungen der Arbeitsverwaltung.

Dabei kann als Ergebnis von Befragungen vieler Unternehmen festgestellt werden, daß der Anteil der Mitarbeiter um die 60-Jahres-Grenze sehr niedrig ist. In vielen Fällen ist weniger als 1 % der Mitarbeiter älter als 60 Jahre alt. Dabei spielte die sogenannte „59er-Regelung“ eine wichtige Rolle, nach der Arbeitslose mit 60 Jahren in den Ruhestand eintreten können, sofern sie in den letzten eineinhalb Jahren ein Jahr arbeitslos waren und 15 Beitrags- und Ersatzjahre nachweisen konnten. Darüber hinaus muß in den letzten 10 Jahren eine versicherungspflichtige Tätigkeit von mindestens 8 Jahren (96 Monate) ausgeübt worden sein. Inzwischen müssen die Unternehmen in diesen Fällen das Arbeitslosengeld übernehmen bzw. an die Bundesanstalt für Arbeit zurückerstatten, wodurch der Umfang der 59er-Regelung insgesamt zurückgegangen sein dürfte.

#### **4. Fazit: weit verbreitet und teuer**

Bleibt abschließend festzuhalten, daß die Vorziehung des Ruhestandes relativ teuer ist. Für die Rentenversicherung ist die Herabsetzung der Altersgrenze nicht kostenneutral, vor allem deshalb, weil sie die Vorverlegung der Altersgrenze (Vermehrung der Rentenfälle) vorfinanzieren muß.

So schlägt der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte folgende Regelungen im Hinblick auf einen flexiblen Übergang in den Ruhestand vor:<sup>144</sup>

- der mathematische Abschlag pro Jahr für ein freiwilliges Ausscheiden aus dem Beruf sollte etwa 5,1 % betragen. Dies lasse sich durchaus regeln, weil es für die Rentenversicherung kostenneutral sei.

<sup>144</sup> Flexibler Übergang in den Ruhestand, Hamburger Abendblatt vom 9. 2. 1987.

- um den gleitenden Übergang in den Ruhestand zu erleichtern, sollte ab dem 60. Lebensjahr die Möglichkeit bestehen, einer Teilzeitarbeit nachzugehen und dafür eine Teilrente von 50 % der dann zustehenden Rente zu erhalten.

So sinnvoll diese Vorschläge auch sind, angesichts leerer Kassen müssen sie äußerst sorgfältig auf ihre Kostenneutralität hin untersucht werden.

Der Ausgleich durch Ersparnisse, die durch versicherungsmathematische Abschläge erzielt werden könnten, tritt erst am Ende der durchschnittlichen Rentenbezugszeit ein. Hinzu kommt, daß durch den mit der Herabsetzung der Altersgrenze verbundenen Ausfall von Beitragszahlern das Defizit der Rentenversicherung wächst, da alle heutigen Renten, die ja ohne versicherungsmathematische Abschläge festgesetzt worden sind, im Umlageverfahren künftig von einer kleineren Zahl von Beitragszahlern finanziert werden müßten.

„Es ist beim Rentenumlageverfahren prinzipiell gar nicht möglich, bei Vorziehen des Rentenalters ohne gleichzeitige weitere Änderungen langdauernde Defizite zu vermeiden, selbst wenn die vorgezogenen Renten mathematisch richtig gekürzt werden.“<sup>145</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch zu berücksichtigen, daß eine Herabsetzung der Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung sich auch auf die betriebliche Altersversorgung auswirken würde. Nach dem Betriebsrentengesetz von 1974 sind nämlich einem Arbeitnehmer, der das Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung vor Vollendung des 65. Lebensjahres in Anspruch nimmt, auf sein Verlangen nach Erfüllung der Wartezeit und sonstiger Leistungsvoraussetzungen, Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu gewähren. Wenn auch der Arbeitgeber wegen der dann längeren Laufzeit der Betriebsrente versicherungsmathematische Abschläge vornehmen darf, so kann eine Herabsetzung der Altersgrenze trotzdem zu zusätzlichen Belastungen der Unternehmen führen, allerdings immer nur dann, wenn im Rahmen eines sogenannten Gesamtversorgungssystems die betriebliche Altersversorgung das gesetzliche Altersruhegeld bis zu einer bestimmten Versorgungshöhe ergänzt.

Trotz dieser Probleme gilt die Verkürzung der Lebensarbeitszeit als die beliebteste Form der Arbeitszeitverkürzung sowohl bei vielen Arbeitnehmern als auch bei vielen Unternehmen, letzteres insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeit des gleitenden Übergangs in den Ruhestand.

<sup>145</sup> Kostenillusionen beim flexiblen Rentenalter, „Neue Zürcher Zeitung“ v. 15./16. 2. 1981.

### III. Der gleitende Übergang in den Ruhestand

Beim gleitenden Übergang in den Ruhestand handelt es sich um eine Form der Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter, die beim Vorliegen bestimmter Anspruchsvoraussetzungen (insbesondere Lebensalter, Betriebszugehörigkeit) zum entsprechenden Zeitpunkt beginnt und spätestens mit dem Eintritt in den Ruhestand endet.

#### 1. Gründe für altersbezogene Arbeitsregelungen

Für die Einführung derartiger Regelungen können folgende Überlegungen maßgebend sein:

- **Anpassung der Beschäftigung** an die rückläufige bzw. schwankende Unternehmensentwicklung
- **Ausweiten der Teilzeitarbeit** durch Neu- oder Umbesetzung eines Teiles der durch gleitenden Ruhestand freiwerdenden Arbeitsplätze
- **Sozialpolitische Motive:** abnehmende Belastbarkeit älterer Mitarbeiter unter bestimmten Arbeitsbedingungen, insbesondere bei Produktions- und Schichtarbeit
- zum Teil **begrenzte Lernfähigkeit** beim Umgang mit neuen Technologien
- **bessere Vorbereitung auf den Ruhestand**, Vermeidung des sog. „Pensionschocks“.

Gerade in dem letztgenannten Aspekt sieht Terriet eine wichtige personalwirtschaftliche Aufgaben, deren Lösung dazu beitragen soll, „daß der Übergang in den Ruhestand nicht mehr zu einem unvorbereiteten Sturz ins Leere wird“.<sup>146</sup>

Betriebliche Programme zur Ruhestandsplanung und zur Vorbereitung auf den Ruhestand könnten viele Mitarbeiter vor dem Gefühl bewahren, abgeschoben zu werden, weil sie nicht mehr gebraucht werden.

Helmut Heymann und Lothar Seiwert sehen deshalb zu Recht nicht nur Wirtschaftlichkeits- und Organisationsaspekte, sondern auch Beschäftigungs- und Humanisierungsaspekte, die mit einer Flexibilisierung der Altersgrenze verbunden sind (vgl. Abb. 43).

<sup>146</sup> Vgl. Terriet, B.: Der gleitende Ruhestand: eine neue personalwirtschaftliche Aufgabe, Personal 1977, S. 48 ff.

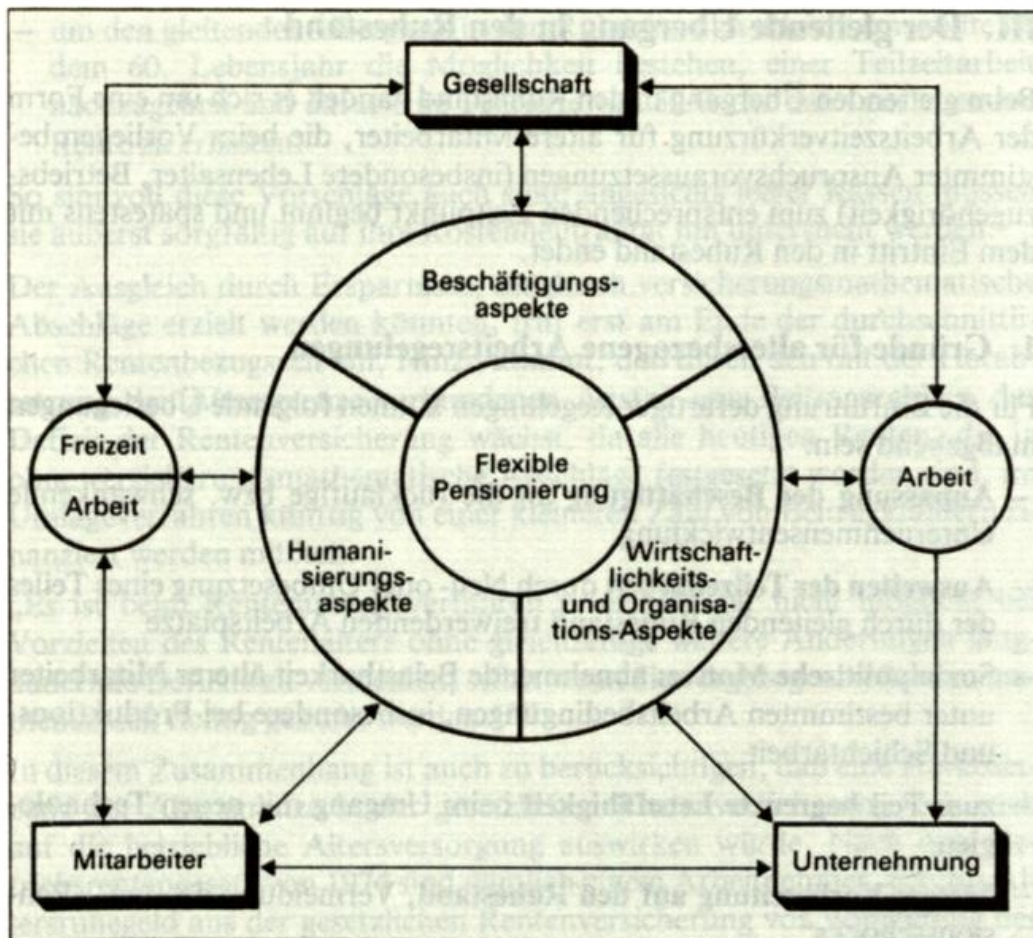


Abb. 43: Bezugsgruppen der flexiblen Pensionierung<sup>147</sup>

## 2. Gleitender Übergang in den Ruhestand als internationales Phänomen

Einen umfassenden Überblick über vorzeitige Ruhestandsregelungen und die internationale Diskussion der Verkürzung der Lebensarbeitszeit gibt eine Studie des US-amerikanischen „National Council for Alternative Work Patterns“ wieder.<sup>148</sup> Diese Studie – nach umfangreichen empirischen Untersuchungen vor allem in Europa – ist auf einer Konferenz über Phased Retirement – Practical and Policy Implications am 29. 03. 1982 in New York vorgestellt worden. Danach gibt es Erfahrungen mit der Ver-

<sup>147</sup> Vgl. Heymann, H.; Seiwert, L. J.: Wann kommt die flexible Pensionierung? Management-Zeitschrift 10 1982, S. 285.

<sup>148</sup> Swank, C.: Phased Retirement: The European Experience, Washington, D. C. 1982.

kürzung von Lebensarbeitszeit nach einem gestuften Übergang in den Ruhestand vor allem in Großbritannien, Belgien, Frankreich, Schweden und den USA. Außerdem liegen Erfahrungen aus Japan vor.<sup>149</sup>

Programme eines vorzeitigen Eintritts in den Ruhestand sind von einzelnen Unternehmen initiiert, teilweise – nämlich in Großbritannien ebenso wie in der Bundesrepublik – auf Druck der Gewerkschaften. Die einzige Ausnahme bietet Schweden. Hier gibt es einen staatlichen Plan für eine Teil-Pension.

Maßgebender Gesichtspunkt für alle von einzelnen Unternehmen ausgehenden Pläne sind nach der zitierten Studie von Swank das Gefühl für soziale Verantwortung und die Überzeugung, daß die abrupte Beendigung der Berufsarbeit zu physiologischen und psychologischen Folgen für die Beschäftigten führt.

Allen untersuchten Programmen ist gemeinsam, daß kein älterer Arbeitnehmer **gezwungen** wird, vorzeitig in Pension zu gehen. Allerdings dienen sie auch nicht dazu, das Arbeitsleben des einzelnen über das „normale Pensionierungsalter“ hinaus auszudehnen. Die meisten der untersuchten Firmenprogramme waren also vom Prinzip der Freiwilligkeit beherrscht und standen den Mitarbeitern aller betrieblichen Hierarchiestufen offen, immer vorausgesetzt, die als Voraussetzung geforderten Lebens- und Dienstalter waren erbracht.

#### a) Großbritannien

In Großbritannien ist eine Reihe von Modellen<sup>150</sup> eingeführt worden, die sich vor allem mit der Lösung der Probleme des abgestuften Übergangs in den Ruhestand beschäftigen:

- **Carborundum-Modell:** Die in Manchester ansässige Firma mit rd. 1.000 Beschäftigten hat einen verbindlichen Plan, der für zwei Jahre eine auf 4 Tage verkürzte Arbeitswoche bei vollem Lohnausgleich vorsieht. Alle männlichen Mitarbeiter – ausgenommen Führungskräfte – müssen vom vollendeten 63. Lebensjahr hieran teilnehmen. Dieses Programm ist übrigens bereits 1965 eingeführt worden.

<sup>149</sup> Zu Regelungen in Europa vgl.: INTERNATIONAL: Pension provisions in 10 countries, *European Industrial Relations Review* No. 115, 1983, S. 13–17, zu Japan vgl. Sodei, T.: A Description of Mandatory Retirement in Japan. *Aging and Work* 1981, S. 109–114; Japanese Confederation of Labour (Domei): To the Realization of the Organization for Job Creation; vgl. aber auch als generelle Einführung Gaugler, E., Zander, E. (Hg.): Haben uns die Japaner überholt? Heidelberg 1981.

<sup>150</sup> Vgl. Swank, a.a.O., S. 37 ff.

- **English-Abrasives-Modell:** Dieses in Manchester und London ansässige Unternehmen mit rd. 500 Arbeitnehmern stellt – wie Carborundum – Schleifmittel her. Dieses Modell arbeitet mit einem Ein-Jahres-Plan der gestuften Verkürzung der Wochenarbeitszeit bis zu 3 Tagen, und zwar auf freiwilliger Basis und ebenfalls mit vollem Lohnausgleich. Alle männlichen Mitarbeiter sind mit Vollendung des 64. Lebensjahres anspruchsberechtigt. Voraussetzung sind 10 Dienstjahre. Das Programm ist 1979 eingeführt worden.
- **Newsome-Modell:** Joseph Newsome, ein Textilfabrikant in West Yorkshire, hat für seine etwas mehr als 200 Arbeitnehmer einen verbindlichen Zwei-Jahres-Plan, der verlängerten Urlaub und stufenweise Verkürzung der Arbeitswoche bis zu 3 Tagen miteinander kombiniert, und zwar ebenfalls bei vollem Lohnausgleich. Manager müssen mit Vollendung des 63. Lebensjahres, Frauen mit vollendetem 58. Lebensjahr hiervon Gebrauch machen. Dieses Programm ist 1964 eingeführt worden. Hinzu kommt eine Ergänzung aus dem Jahre 1975. Danach arbeiten Vorarbeiter ab 64 und 59 Jahre alte Frauen nur noch die halbe Zeit, und zwar ebenfalls mit vollem Lohnausgleich.

#### b) Frankreich

In Frankreich sind Modelle eines gestuften Übergangs in den Ruhestand von zwei Pharmaherstellern und einem Versicherungsunternehmen bekannt geworden. Es handelt sich dabei um

- **Laboratoires Boiron**, Lyon, mit 850 Beschäftigten. Hier ist seit 1977 ein Programm eingeführt worden, das eine über eine 5-Jahresperiode hinweg jährlich um 10% anwachsende Verkürzung der Wochenarbeitszeit vorsieht, bis schließlich 50% Arbeitszeitverkürzung erreicht sind, und zwar auch wiederum bei vollem Lohnausgleich. Teilnahmeberechtigt sind alle Arbeitnehmer vom 60. Lebensjahr an, wenn sie 5 Dienstjahre zurückgelegt haben und mehr als 20 Stunden in der Woche arbeiten.
- **Laboratoires Delalande**, Paris, 550 Beschäftigte. Diese Gesellschaft hat 1972 ebenfalls ein auf dem Prinzip der Freiwilligkeit aufgebautes Programm eingeführt, das über einen Zeitraum von 3 Jahren bezahlte Freizeiten von 10, 20 und 30 Tagen im 62., 63. und 64. Lebensjahr vorsieht. Die Inanspruchnahme ist allen Hierarchiestufen geöffnet. Außerdem erhalten alle Arbeiter im Alter von 55 bis 62 Jahren gestaffelt 1 bis 8 Tage bezahlte zusätzliche Freizeit.

- **G.A.M.F.**, (Groupe d'Assurance Mutuelle de France) Chartres, Paris, rd. 1 500 Arbeitnehmer. Diese Versicherungsgesellschaft hat 1972 ebenfalls eine verkürzte Arbeitswoche bei vollem Lohnausgleich eingeführt. Die Inanspruchnahme ist auch hier freiwillig und geht über einen Zeitraum von 5 Jahren, innerhalb dessen die Arbeitszeit von 5 bis zu 3 1/2 Tagen reduziert wird. Voraussetzung sind 15 Dienstjahre und die Vollendung des 60. Lebensjahres; die Versicherungsvertreter sind allerdings ausgenommen.

### c) Schweden

Schweden gilt seit langem als Land, das viele Innovationen bei den Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen hervorgebracht hat. Interessant in diesem Zusammenhang ist der Teil-Pensionsplan vom 1. 7. 1976.<sup>151</sup> Nach dieser Regelung dürfen ältere Arbeitnehmer ihre Wochenarbeitszeit reduzieren, und zwar mindestens um 5 Stunden/Woche, jedoch nicht unter insgesamt durchschnittlich 17 Wochenstunden. Der Arbeitgeber zahlt lediglich die betrieblich geleisteten Arbeitsstunden; daneben entschädigt eine Teilpension die Arbeitnehmer für maximal 50% ihres Brutto-Einkommens. Diese Teil-Pension wird durch eine Ergänzungsabgabe zur Lohnsteuer in Höhe von 0,5% aufgebracht. Anspruchsvoraussetzungen sind:

- Lebensalter zwischen 60 und 65
- 10 Dienstjahre nach Vollendung des 45. Lebensjahres
- mindestens 5 Monate bezahlte Erwerbstätigkeit innerhalb der letzten 12 Monate vor Antragstellung.

Dieses schwedische Teil-Rentenprogramm ist am 1. Juli 1976 eingeführt worden.

### d) Belgien

Die Firma **Bekaert/Zwevegen** mit rd. 8.000 Beschäftigten gewährt in den letzten 5 Jahren vor Eintritt in den Ruhestand eine bezahlte Freizeit im Umfange eines halben Tages alle 2 Wochen, und zwar zweckgebunden zum Besuch von Seminaren – zusammen mit dem Ehegatten – zur Vorbereitung auf den Ruhestand.

<sup>151</sup> Vgl. Swank, a.a.O., S. 157 ff.



**e) USA**

Am 4. 12. 1981 hat das US-Arbeitsministerium verschiedene Änderungen des Gesetzes über Beschäftigung, Eintritt in den Ruhestand und Einkommenssicherung (Employment, Retirement, Income Security Act (ERISA) bekanntgegeben, die am 1. 1. 1982 in Kraft getreten sind. Nach diesen Regelungen können Pensionäre bis zu 40 Stunden im Monat arbeiten, ohne Rentenansprüche zu verlieren. Wird die 40-Stunden-Grenze je Monat erreicht oder überschritten, so verliert der Pensionär seine Rentenansprüche für den betreffenden Monat. Betrieblichen Versorgungswerken wird gestattet, Rentenansprüche zu suspendieren, wenn der Versorgungsempfänger eine Arbeit in derselben Branche oder im gleichen räumlichen Bereich aufnimmt.

Diese ERISA-Änderung ist ein kleines, aber typisches Beispiel für die Entwicklung in den USA, die anders als in Europa verläuft. Während in der alten Welt Änderungen der Lebensarbeitszeit offenbar nur in einer Richtung möglich zu sein scheinen, nämlich in der Form der Verkürzung, öffnen die USA die Diskussion in beiden Richtungen. Das dort herrschende Prinzip ist mehr Flexibilität, und zwar auch in der Weise, daß Möglichkeiten der Verlängerung der Lebensarbeitszeit diskutiert und geschaffen werden.

Nach einem Bericht des Gemeinsamen Wirtschaftsausschusses des US-Kongresses<sup>152</sup> wird sich infolge der niedrigen Geburtenrate die Zahl der jüngeren Arbeiter in den USA im nächsten Jahrzehnt vermindern, während die über 65 Jahre alte Bevölkerung ständig und beträchtlich anwächst. Deshalb könnten die über 65 Jahre alten Arbeiter demnächst von entscheidender Wichtigkeit für die Volkswirtschaft werden. Der Bericht empfiehlt daher die Schaffung von Anreizen für die älteren Arbeiter, damit sie gegebenenfalls über das „eigentliche Pensionierungsalter“ 65 hinaus auf ihren Arbeitsplätzen bleiben. Unter anderem schlägt der Ausschuß vor, daß die von der staatlichen und betrieblichen Altersversorgung gegenüber der Arbeit über 65 hinaus bestehenden Restriktionen gemildert werden. Außerdem sollen im Falle hinausgeschobenen oder abgestuften Ruhestandes flexiblere Arbeitszeitregelungen zugunsten der älteren Arbeiter sowie den persönlichen Bedürfnissen angepaßte sonstige Regelungen gefunden werden.

<sup>152</sup> Joint Economic Committee, US Congress, Human Resources and Demographics: Characteristics of People and Policy, Special Study on Economic Change, A Staff Study, November 1980.

Eine vom amerikanischen Präsidenten eingesetzte Kommission<sup>153</sup> hat in diesem Zusammenhang empfohlen, das normale Pensionierungsalter auf 68 Jahre zu erhöhen, und zwar für 12 Jahre, beginnend ab 1990. Ein Sonderausschuß des Senats hat vorgeschlagen,<sup>154</sup> eine flexiblere Entgeltpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmern zu betreiben, Zeitarbeit zu erlauben, Rentner periodisch zur Arbeit zurückzurufen und Vorkehrungen dafür zu treffen, daß bereits ausgeschiedene Arbeitnehmer anderweitig wieder eingestellt werden können.

Alle Vorschläge lassen sich auf einen Nenner bringen: Lieber Beschäftigung als Ruhestand. Im Vordergrund steht dabei die Sorge vor einer Überforderung der staatlichen und betrieblichen Versorgungssysteme angesichts einer in den nächsten Jahrzehnten ständig ansteigenden Zahl älterer Mitbürger.

#### f) Japan

In der japanischen Bevölkerung nimmt der Anteil der älteren Arbeitnehmer rapide zu. Dieser Prozeß verläuft sogar schneller als in den USA und in Europa<sup>155</sup> (vgl. Abb. 44). Da die Entgelte sehr stark von Betriebszugehörigkeit und Alter abhängen, wirkt sich der Veralterungsprozeß stark auf die Entgeltstruktur aus.

Deswegen ist es auch aus diesem Grunde verständlich, wenn das Pensionsalter bei den einzelnen Unternehmen zwischen 55 und 60 Jahren beträgt. Allerdings sind viele ältere Arbeitnehmer auf Arbeit angewiesen, weil die Altersrente nicht ausreicht und Abfindungen schnell von der Geldentwertung aufgebraucht werden. Dies hat eine relativ hohe Arbeitslosigkeit in dieser Altersgruppe zur Folge. Deshalb gibt es staatliche Programme, nach denen die Unternehmen Prämien erhalten, wenn z. B. der Anteil der mehr als 55jährigen mindestens 6 % beträgt. Ziel ist es, auf ein Pensionsalter von mindestens 60 zu kommen.

Darüber hinaus gibt es Berechnungen, das Senioritätsprinzip bei der Entgeltfestsetzung zugunsten qualifikationsbezogener Verfahren zu ändern. Ob dies von Erfolg gekrönt sein wird, sei dahingestellt.

<sup>153</sup> President's Commission on Pension Policy, *Coming of Age: Toward a National Retirement Income Policy*, February 1981.

<sup>154</sup> Government Printing Office, Washington, D. C., Print-Nr. 83-5210, *Toward a National Older Worker Policy*, 1981.

<sup>155</sup> Nodera, Y.: *Japanese Employment Policies for Older Workers, aging and work 1981*, S. 101 ff.

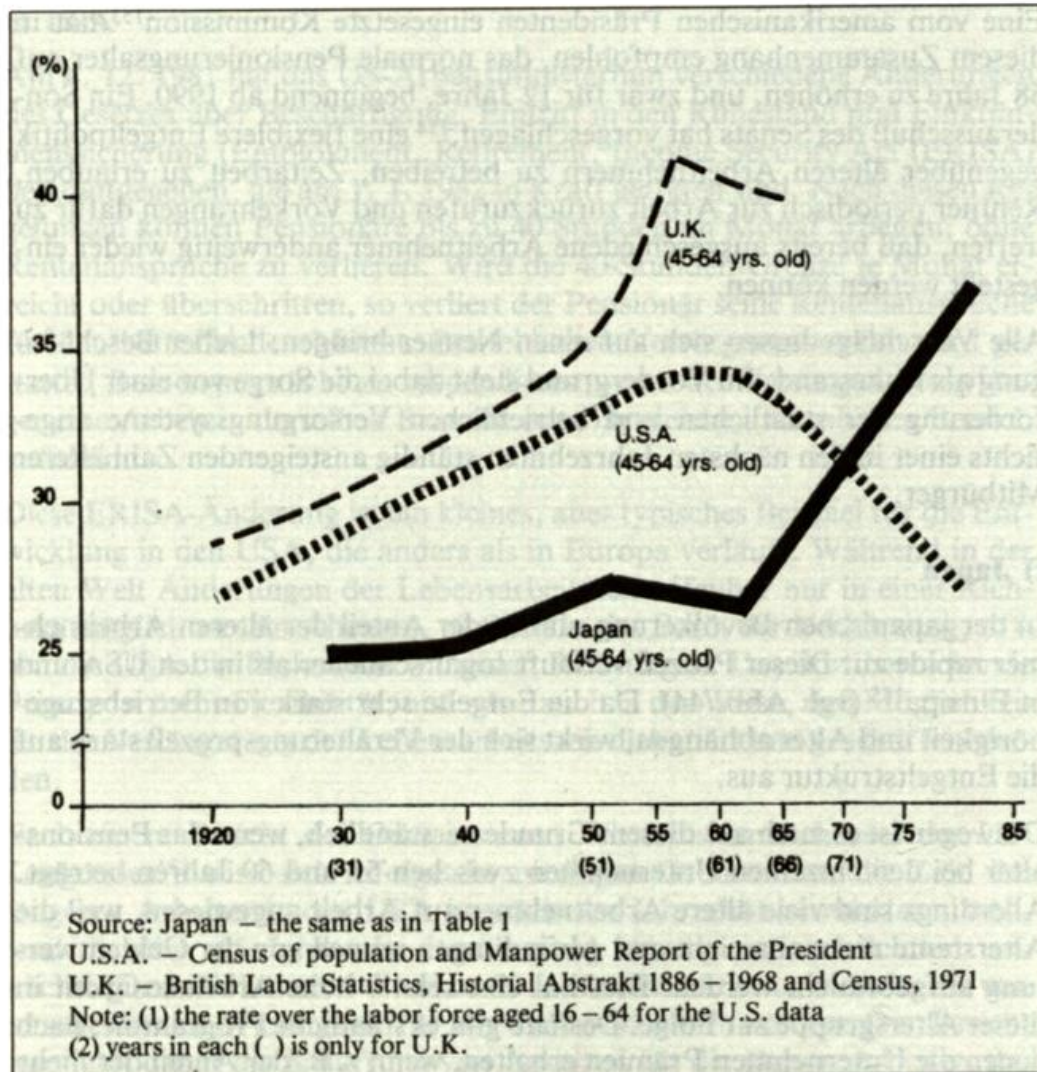


Abb. 44: Die Veralterung der Erwerbsbevölkerung<sup>156</sup>

Ein gewisser Ausweg böte sich den Unternehmen an, wenn für ältere Arbeitnehmer mehr Möglichkeiten für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand bis 60 Jahren geboten werden könnten. Allerdings sind die Arbeitnehmer immer noch stark auf das traditionelle Senioritätsprinzip und das abrupte Ausscheiden aus dem Beruf fixiert.<sup>157</sup> Auch die Tarifpartner sind unterschiedlicher Ansicht. Während die Gewerkschaften für eine Verlän-

<sup>156</sup> Nodera, Y., a.a.O., S. 108.

<sup>157</sup> Sodei, T.: A Description of Mandatory Retirement in Japan, a.a.O., S. 114.

gerung des Pensionsalters bei Beibehaltung des Senioritätsprinzips eintreten, sind die Arbeitgeber für das Angebot von Teilzeitarbeit nach Eintritt des regulären Pensionsalters für 1 bis 3 Jahre bei vollem Lohnausgleich, z. T. auch bei reduziertem Gehalt.

Insgesamt zeigt der Vergleich zwischen Europa, den USA und Japan, daß in den letztgenannten beiden Ländern die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und nicht ihre Verkürzung ernsthaft diskutiert wird. Dies geschieht jedoch aus unterschiedlichen Gründen. Sind in den USA eher gerontologische Überlegungen maßgebend, handelt es sich in Japan vorwiegend um materielle Gründe. Dabei zeigt das japanische Beispiel sehr eindringlich, daß Arbeitszeitverkürzungen unterhalb des 60. Lebensjahres nur möglich sind, wenn eine ausreichende Altersversorgung gewährleistet ist. Dies setzt jedoch wiederum eine entsprechende Finanzierbarkeit voraus, die in den westeuropäischen Ländern allerdings kaum noch gegeben ist.

Trotzdem ist der gleitende Übergang in den Ruhestand grundsätzlich sinnvoll. Er hilft nicht nur, den „Pensionsschock“ zu vermeiden, sondern ermöglicht auch die Einarbeitung des Nachfolgers in den betrieblichen Bereich, sofern der entsprechende Arbeitsplatz überhaupt wieder besetzt wird. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die in Deutschland zur Zeit vorhandenen Möglichkeiten eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand zu diskutieren.

### **3. Gleitender Übergang in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland**

Bei den z. Zt. vorliegenden Regelungen in der Bundesrepublik Deutschland handelt es sich entweder um eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit oder um eine Verkürzung der Jahresarbeitszeit. In den meisten Fällen sind es betrieblich vereinbarte Arbeitszeitverkürzungen. Darüber hinaus gibt es auch einige tarifvertragliche Lösungen. Angesichts vielfältiger unternehmensspezifischer und mitarbeiterindividueller Besonderheiten ist es allerdings nicht verwunderlich, daß man kein Patentrezept für die Unternehmenspraxis erwarten kann.<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Heymann, H., Seiwert, L. J.: Gleitender Ruhestand und Tarifrente – Vorteile und Kosten für wen? Personalwirtschaft 8/82, S. 18.

## a) Verkürzung der Wochenarbeitszeit für ältere Arbeitnehmer

### (1) Tarifvertragliche Lösungen

Hier gibt es tarifvertragliche Lösungen z. B. in der Chemie und in der Zigarettenindustrie. Während die Regelung in der Chemie-Industrie 1983 eingeführt wurde, gehen die Erfahrungen in der Zigarettenindustrie etwas länger zurück, weil es vor Inkrafttreten der jetzigen manteltarifvertraglichen Regelung im Jahre 1981 bereits eine andere Vereinbarung aus dem Jahre 1978 gab. Über die praktischen Erfahrungen mit der Verkürzung der Lebensarbeitszeit in der Zigarettenindustrie wird an anderer Stelle noch zu berichten sein.<sup>159</sup>

§ 2a (1) des Manteltarifvertrages für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte in der **chemischen Industrie** lautet wie folgt:

*„Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, erhalten mit Wirkung ab 1. September 1983 im Turnus von zwei Wochen je eine vierstündige Altersfreizeit. Mit Wirkung ab 1. Januar 1987 erhalten diese Arbeitnehmer je eine vierstündige Altersfreizeit je Woche.“*

Zur Zeit können in erster Linie die Tarif-Mitarbeiter von der beschriebenen Möglichkeit Gebrauch machen. Offen ist es z. Zt., inwieweit auch außertarifliche Mitarbeiter und die leitenden Angestellten in den Ruhestand gleiten können. Von seiten der Interessenverbände der leitenden Angestellten liegen jedenfalls entsprechende Forderungen vor.<sup>160</sup>

§ 13 des Manteltarifvertrages in der **Zigarettenindustrie** vom 6. 7. 1981 bestimmt folgendes:

*„Arbeitnehmer in Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern, die dem Unternehmen mindestens 15 Jahre angehören, können in Übereinstimmung mit Arbeitgeber und Betriebsrat bis zu 24 Kalendermonate vor dem Zeitpunkt, zu dem sie Anspruch auf ein Altersruhegeld aus der gesetzlichen Altersversicherung haben, entweder mit einer herabgesetzten Wochenarbeitszeit von 20 Stunden beschäftigt oder von der Arbeitsleistung grundsätzlich freigestellt werden.“*

<sup>159</sup> Vgl. S. 171 d. B.

<sup>160</sup> „Altersfreizeiten“ auch für Führungskräfte in der chemischen Industrie? Der Leitende Angestellte 5/1983, S. 8.

Die herabgesetzte Arbeitszeit ist somit möglich für

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Frauen ab           | 58 Jahren  |
| Männer ab           | 61 Jahren  |
| Schwerbehinderte ab | 58 Jahren. |

Sie gilt grundsätzlich nicht für leitende Mitarbeiter.

Den manteltarifvertraglichen Bestimmungen in der Chemie- und in der Zigarettenindustrie ist gemeinsam, daß das normale Arbeitsentgelt voll weitergezahlt wird. Laut § 13 Ziff. 2b MTV Zigarettenindustrie werden auch nicht die Jahressonderzahlung und evtl. vermögenswirksame Leistungen gekürzt. Die betriebliche Altersversorgung wird auf der Basis des ungekürzten normalen Arbeitsentgeltes berechnet.

Außerdem gibt es Bestimmungen, nach denen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und natürlich dem betroffenen Mitarbeiter Einigkeit darüber bestehen muß, in welcher zeitlichen Anordnung bzw. Verteilung verkürzt gearbeitet wird. Der Manteltarifvertrag in der chemischen Industrie sieht hierzu folgendes vor (§ 2a):

- „(2) Die Lage der Altersfreizeiten kann zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat unter Beachtung des § 76 Abs. 6 Betriebsverfassungsgesetz vereinbart werden. Vorrangig sollen Altersfreizeiten am Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag gewährt werden.  
Ist aus Gründen des Arbeitsablaufs eine Zusammenfassung der Altersfreizeiten zu einem freien Tag von 8 Stunden erforderlich, so können sich die Betriebsparteien hierauf einigen; in diesem Fall verdoppelt sich der in Ziffer 1 genannte Turnus.  
Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht, so fallen die Altersfreizeiten auf den Mittwochnachmittag.
- (3) Für Arbeitnehmer in voll- oder teilkontinuierlicher Wechselschicht sind die Altersfreizeiten abweichend von Ziffer 1 und Ziffer 2 zu Freischichten zusammenzufassen. Die Freischichten sind möglichst gleichmäßig verteilt in dem Verhältnis auf Früh-, Spät- und Nachtschichten zu legen, wie diese im Laufe des Kalenderjahres nach dem jeweiligen Schichtplan anfallen.
- (4) Arbeitnehmer, deren höchstens 24-stündige Anwesenheitszeit im Betrieb sich unterteilt in Arbeit, Arbeitsbereitschaft und Bereitschaftsruhe, erhalten mit Wirkung ab 1. September 1983 möglichst gleichmäßig verteilt jährlich nach dem vollendeten 58. Lebensjahr sechs weitere 24-stündige Freizeiten als Altersfreizeiten. Mit Wirkung ab

*1. Januar 1987 erhalten diese Arbeitnehmer zwölf weitere 24-stündige Freizeiten als Altersfreizeiten.“*

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, daß u. U. aus arbeitsorganisatorischen Gründen, d. h. insbesondere bei Schichtarbeit, eine Verkürzung der Jahresarbeitszeit vorgenommen wird. In der Zigarettenindustrie ist es ebenfalls möglich, von der 20-Stunden-Woche abzuweichen. D. h., daß die halbe Arbeitszeit nicht nur pro Woche, sondern auch für längere Zeiträume (z. B. 14 Tage, Monate, Quartale, halbe Jahre) „genommen“ werden kann. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung ist von arbeitsorganisatorischen Fragen und den Wünschen der Mitarbeiter abhängig.

Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, gibt es auch eine beachtliche Anzahl von betrieblichen Lösungen, durch die ein gleitender Übergang in den Ruhestand bei Verkürzung der Wochenarbeitszeit ermöglicht wird. Allerdings sei darauf hingewiesen, daß sie oft eher als eine Möglichkeit der „sanften“ Rationalisierung als der Entlastung des Arbeitsmarktes durch Schaffung neuer Arbeitsplätze angesehen werden können.

## **(2) Betriebliche Lösungen**

Relatives Aufsehen erregte die 1981 eingeführte Regelung bei der Daimler-Benz AG. Dieses Aufsehen war jedoch wohl mehr auf die Tatsache zurückzuführen, daß es sich um ein renommiertes Unternehmen der Metallindustrie handelte, die wiederum lange Zeit auf Arbeitgeberseite als besonders engagierter Gegner von Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung anzusehen war.

Geflissentlich wurde übersehen, daß es sich bei dieser Maßnahme, die von der IG Metall als „Rente mit 61 bei Daimler-Benz“ publik gemacht wurde, um einen Einzelpunkt verschiedener Regelungen für Mitarbeiter im Schichtbetrieb handelte. Von seiten der Daimler-Benz AG wurde dann auch betont, daß es sich nicht um eine generelle Verkürzung der Arbeitszeit, insbesondere nicht der Lebensarbeitszeit handelt, sondern die Regelung nur für Mitarbeiter gilt, die im Drei-Schichtbetrieb arbeiten. Darüber hinaus gab es bereits vor 1981 ähnliche bzw. weitergehende Regelungen bei anderen Unternehmen, so daß das erwähnte Aufsehen eigentlich von der Sache her nicht gerechtfertigt war.

Die Betriebsvereinbarung über Maßnahmen für Mitarbeiter im Schichtbetrieb vom 12. 6. 1981 bei der Daimler-Benz AG sieht vor, daß Mitarbeiter

im Drei-Schichtbetrieb frühestens mit 60 Jahren und nach mindestens 10-jähriger Tätigkeit im Drei-Schichtbetrieb für höchstens 36 Monate mit der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit beschäftigt werden können.

Die bisherigen Brutto-Bezüge werden 6 Monate lang zu 100 % ausgezahlt, dann 10 Monate lang jeweils um 2 % gekürzt (bis 80 %) und schließlich maximal 20 Monate lang zu 80 % ausgezahlt.

Vorher gab es bereits ähnliche Regelungen in der Mineralölindustrie, die allerdings für einen größeren Personenkreis gelten. So hat die **Deutsche BP AG** für ihre Beschäftigten ein Programm des stufenweisen Abbaus der Arbeitszeit im letzten Jahr vor der Pensionierung eingeführt. Die Teilnahme ist freiwillig und steht Mitarbeitern **aller** Hierarchiestufen offen. Wie Erfahrungen auch in anderen Unternehmen zeigen, sind Führungskräfte durchaus sehr stark interessiert.

Im Zusammenhang mit dem relativ drastischen Abbau von Kapazitäten in der Mineralölindustrie und den hierbei auch erfolgenden Gemeinkostenwertanalysen wurden in praktisch allen Unternehmen der Mineralölindustrie Regelungen zur vorzeitigen Pensionierung und zum gleitenden Übergang in den Ruhestand entwickelt, die im Industrievergleich relativ weitgehend sind. Andererseits zeigen sie, auf welche Weise kapitalintensive Unternehmen bemüht sind, die betriebsbedingte Kündigung als die drastischere Freisetzungsalternative zu vermeiden.

Danach können in einem Unternehmen der **Mineralölindustrie** in einem befristeten Zeitraum u. a. auch verkürzte Arbeitszeiten im Gemeinkostenbereich vereinbart werden. Diese Regelung gilt für Arbeitnehmer ab dem 47. Lebensjahr. Die mögliche Dauer der Teilzeitarbeit kann flexibel festgelegt werden, maximal jedoch für drei Jahre.

Die verkürzten Arbeitszeiten können je nach betrieblichem Erfordernis flexibel gestaltet werden. Mögliche Alternativen sind insbesondere:

- Verkürzung der täglichen Arbeitszeit
- Vereinbarung einer 4- bzw. 3-Tage-Woche
- Verkürzung der monatlichen bzw. jährlichen Arbeitszeit.



Für die Vergütung während der vereinbarten Teilzeitarbeit gilt die folgende Staffel:

| Im Jahr                                   | Bei ... % Arbeitszeit |      |      |
|---|-----------------------|------|------|
|   | 80 %                  | 60 % | 50 % |
| Vergütung in % vom Vollzeit-Bruttoentgelt |                       |      |      |
| 1.  | 95 %                  | 85 % | 80 % |
| 2.  | 90 %                  | 75 % | 70 % |
| 3.  | 85 %                  | 65 % | 60 % |

Abb. 45: Regelung in der Mineralölindustrie

Nach Ablauf von maximal drei Jahren, also frühestens mit Erreichen des 50. Lebensjahres, ist die vorzeitige Pensionierung auf der Grundlage einer sog. erweiterten redundancy-Regelung möglich, nach der neben einem betrieblichen Ruhegeld verschiedene Ausgleichszahlungen bis zum Eintritt in den vorgezogenen Ruhestand mit dem 60. Lebensjahr geleistet werden.

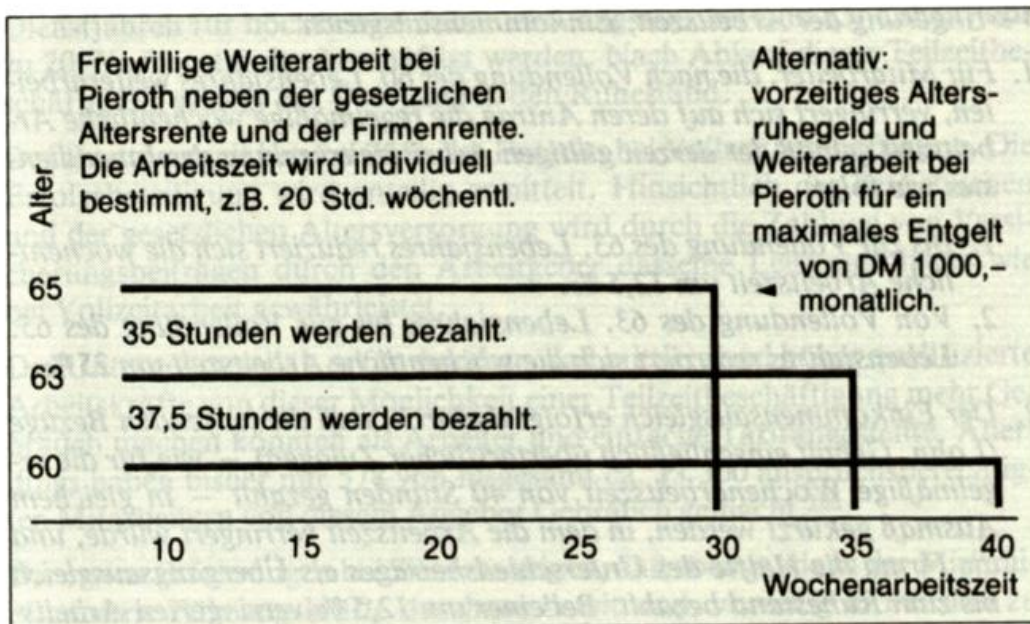
Sind gleitende Übergänge in den Ruhestand in der kapitalintensiven Mineralölindustrie übliche Praxis, über die in den Medien kaum berichtet wird, so hat seinerzeit das **Pieroth-Modell** mit den größten Bekanntheitsgrad erfahren. Danach können Mitarbeiter, die das 60. Lebensjahr vollendet haben, wöchentlich 35 Stunden arbeiten und erhalten 37,5 Stunden vergütet.

Mitarbeiter, die das 63. Lebensjahr vollendet haben, arbeiten wöchentlich 30 Stunden und bekommen dafür 35 Stunden vergütet. Darüber hinaus bzw. alternativ können Mitarbeiter mit 63 bzw. 65 Jahren in den Ruhestand treten und einen zusätzlichen Arbeitsvertrag (bis maximal DM 1.000) erhalten.<sup>161</sup> (vgl. Abb. 46)

Freiwillige Weiterarbeit bei Pieroth neben der gesetzlichen Altersrente und der Firmenrente. Die Arbeitszeit wird individuell bestimmt, z. B. 20 Std. wöchentlich.

Alternativ: vorzeitiges Altersruhegeld und Weiterarbeit bei Pieroth für ein maximales Entgelt von DM 1000, – monatlich.

<sup>161</sup> Vgl. auch Teriet, B.: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung, MittAB 3/79, S. 296 f.

Abb. 46: Die Pieroth-Regelung<sup>162</sup>

Einzelheiten sind der nachstehenden Betriebsvereinbarung zu entnehmen:<sup>163</sup>

- „1. Die Regelung „Gleitender Übergang in den Ruhestand“ können alle tariflichen Mitarbeiter in Anspruch nehmen, die das 60. Lebensjahr vollendet haben, deren laufende Bezüge ausschließlich aus Lohn oder Gehalt bestehen und die der Firma länger als 10 Jahre angehören.
2. Der gleitende Übergang in den Ruhestand kann hierbei nach freier Entscheidung des Mitarbeiters auf zwei Wegen erfolgen, und zwar:
  1. durch Verringerung der Arbeitszeit bei Weiterarbeit bei ... oder
  2. durch Inanspruchnahme des vorzeitigen Altersruhegeldes aus der gesetzlichen Rentenversicherung mit der Möglichkeit eines Hinzuverdienstes bei ...
3. Die beiden Wege können auch nacheinander begangen werden, und zwar z. B. so, daß der Mitarbeiter bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres die Verringerung der Arbeitszeit und danach das vorzeitige Altersruhegeld wählt.

<sup>162</sup> Vgl. Engel, P.: Der „Gleitende Übergang in den Ruhestand“, in: Friedrichs, G.; Gaugler, E.; Zander, E.: Personal-Perspektiven 1982/1983, S. 136.

<sup>163</sup> BDA (Hg.): Ältere Mitarbeiter, a.a.O., S. 101 f.

*Verringerung der Arbeitszeit, Einkommensausgleich*

1. Für Mitarbeiter, die nach Vollendung des 60. Lebensjahres weiterarbeiten, verringert sich auf deren Antrag die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit gemäß der derzeit gültigen Arbeitszeitregelung des Innendienstes wie folgt:
  1. Bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres reduziert sich die wöchentliche Arbeitszeit um 12,5 %.
  2. Von Vollendung des 63. Lebensjahres bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres reduziert sich die wöchentliche Arbeitszeit um 25 %.
2. Der Einkommensausgleich erfolgt dadurch, daß die laufenden Bezüge (Lohn, Gehalt einschließlich übertariflicher Zulagen) – wie für die regelmäßige Wochenarbeitszeit von 40 Stunden gezahlt – in gleichem Ausmaß gekürzt werden, in dem die Arbeitszeit verringert würde, und die Firma die Hälfte des Unterschiedsbetrages als Übergangsausgleich bis zum Ruhestand bezahlt. Bei einer um 12,5 % verringerten Arbeitszeit ab dem vollendeten 60. Lebensjahr bzw. bei einer um 25 % verringerten Arbeitszeit ab dem vollendeten 63. Lebensjahr zahlt das Unternehmen 50 % der ausgefallenen Arbeitszeit.
3. Durch diesen Übergangsausgleich wird die Vergütung (Lohn, Gehalt) je Stunde nicht erhöht. Zuschläge für Mehrarbeit werden erst bei Überschreiten der regelmäßigen werktäglichen Wochenarbeitszeit von z. Zt. 40 Stunden gezahlt.“

Das Pieroth-Modell ist nicht als arbeitsmarktpolitisches Instrument, „sondern ausschließlich als Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt zu sehen.“<sup>164</sup> Bemerkenswert ist die „tatsächliche Flexibilität der flexiblen Altersgrenze“<sup>165</sup> über das 63. Lebensjahr hinaus. Nach Angaben der Firma Pieroth hat etwa jeder Dritte nach Erreichen der flexiblen Altersgrenze weitergearbeitet. Wenn diese Erfahrungen auch noch relativ jung sind, sollte dieser Sachverhalt den Frühpensionierungs-Enthusiasten dennoch zu denken geben.

Die Firma **Siemens** hat ebenfalls die Möglichkeit eröffnet, älteren Arbeitnehmern durch die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung den Übertritt in den Ruhestand zu erleichtern. Danach können Mitarbeiter bei Vorliegen betrieblicher Voraussetzungen ab 55 Jahren und bei mindestens 20

<sup>164</sup> Bei Pieroth ist die kurze Arbeitswoche Wirklichkeit, Die Welt v. 5. Juni 1979.

<sup>165</sup> Verrentet und vergessen, Wirtschaftswoche, 44/1981, S. 38.

Dienstjahren für höchstens 4 Jahre und längstens bis zum 63. Lebensjahr zu 20 Wochenstunden beschäftigt werden. Nach Ablauf dieser Teilzeitbeschäftigung erfolgt der Übergang in den Ruhestand.

Das Bruttoentgelt beträgt 75 % des Entgelts bei Vollzeitbeschäftigung. Die Erfolgsbeteiligung wird anteilig ermittelt. Hinsichtlich der betrieblichen und der gesetzlichen Altersversorgung wird durch die Zahlung von Versicherungsbeiträgen durch den Arbeitgeber dasselbe Leistungsniveau wie bei Vollzeitarbeit gewährleistet.

Das Unternehmen hält es für denkbar, daß mittlere und höher qualifizierte Arbeitskräfte von dieser Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung mehr Gebrauch machen könnten als Arbeiter und einfache Tarifangestellte. Allerdings haben bisher nur 578 von insgesamt ca. 13 300 anspruchsberechtigten Mitarbeitern von diesem Angebot Gebrauch gemacht.<sup>166</sup>

Die ersten Erfahrungen bei Siemens zeigen, daß ebenso wie in der Mineralölindustrie Führungskräfte durchaus bereit sind, vorzeitig in Pension zu gehen. Die Vorstellung vom Manager, der starr an seiner Position und dem damit verbundenen Status festhält, ist also zu einfach. Vielleicht trifft sie eher für die erfolgreichen Manager zu, die kein Ende ihrer Schaffenskraft im Berufsleben erkennen können, oder für diejenigen Führungskräfte, die nicht wissen, was sie mit ihrer Freizeit anfangen können. Umgekehrt wäre es denkbar, daß entweder die im Beruf Frustrierten aber auch diejenigen, die relativ freizeitorientiert sind bzw. in Vereinen und Verbänden oder freiberuflich engagiert sind, einer vorzeitigen Pensionierung recht aufgeschlossen gegenüberstehen, solange keine allzu starken materiellen Einbrüche zu erwarten sind.

Während eine starke Bindung an den Beruf die Anpassung an die Pensionierung erschwert, gibt es insofern Unterschiede zwischen Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmern, daß letztere eher bereit sind, vorzeitig aus dem Berufsleben auszuschcheiden, „sofern die Kasse stimmt“. Dies könnte mit den höheren körperlichen Belastungen zusammenhängen. Auch in Großunternehmen zeigt sich eine größere Bereitschaft zur Frühpensionierung als in Klein- und Mittelbetrieben.<sup>167</sup>

<sup>166</sup> Siemens/Arbeitszeit: Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer vorgesehen, Handelsblatt v. 28. 10. 1982. Siemens-Angebot stieß auf positive Resonanz, Handelsblatt v. 19. 2. 87, aber auch Siemens: Großzügige Regelung zum gleitenden Ruhestand kaum erfolgreich, Praxis-Handbuch der Arbeitszeitgestaltung (PDA), Heft 1 v. 25. 8. 1987, S. 50f.

<sup>167</sup> Verrentet und vergessen, a.a.O., S. 38.

Abschließend sei noch die **Pegulan-Regelung** erwähnt, die eine stufenweise Verkürzung der Wochenarbeitszeit um 25 % bei halbem Entgeltausgleich vorsieht.

*„Für Mitarbeiter über 60 Jahre kann auf freiwilliger Basis die Wochenarbeitszeit wie folgt verkürzt werden:*

1. Verkürzung um 2 Stunden pro Tag oder
2. Verkürzung um 1 Tag pro Woche plus 1 Tag zusätzlich in 4 Wochen oder
3. Verkürzung um 1 Woche pro 4 Wochen.

*Der Einkommensausfall wird zur Hälfte vom Unternehmen übernommen.“*

Bemerkenswert sind hier die alternativen Reduzierungsmöglichkeiten der Wochenarbeitszeit.

Es liegt auf der Hand, daß eine reduzierte Wochenarbeitszeit für ältere Arbeitnehmer einen „begrüßenswerten organischen Übergang in den Ruhestand ermöglicht“. <sup>168</sup>

Allerdings ist sie aus Kostengründen nur in wenigen Unternehmen bei vollem Entgeltausgleich durchführbar. Darüber hinaus kann es arbeitsorganisatorische Grenzen geben, die einer Arbeitsplatzteilung entgegenstehen.

#### **b) Verkürzung der Jahresarbeitszeit**

Tarifvertraglich vereinbarte Altersfreizeiten hat es in relativ großem Ausmaß insbesondere in der Nahrungs- und Genußmittelbranche gegeben, z. B. in den Tarifbezirken der Brauwirtschaft. Mittlerweile sind sie weitgehend durch tarifvertraglich vereinbarte Vorruhestandsregelungen abgelöst worden (sog. „Tarifrente“), auf die wir im nächsten Abschnitt noch näher eingehen wollen. Als Beispiel sei auf die folgende Regelung verwiesen: <sup>169</sup>

*„Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und eine ununterbrochene 12jährige Betriebszugehörigkeit aufweisen, haben Anspruch auf eine zusätzliche Freistellung von 18 Arbeitstagen für jedes volle Beschäftigungsjahr nach Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei vorzeitigem Ausscheiden aus betrieblichen Gründen oder wegen Invalidität geht der jährliche Anspruch nicht verloren.“*

<sup>168</sup> BDA (Hg.): Ältere Mitarbeiter, a.a.O., S. 38.

<sup>169</sup> a.a.O., S. 98.

1. Die Freistellung des Arbeitnehmers erfolgt entweder im jeweiligen Beschäftigungsjahr nach Vollendung des 60. Lebensjahres – wobei der Anspruch auf bezahlte Freistellung erst nach mindestens neunmonatiger Tätigkeit im jeweiligen Beschäftigungsjahr entsteht – oder gutgeschrieben und zusammenhängend unmittelbar vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
2. Der Anspruchszeitraum endet mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses, spätestens jedoch mit dem frühestmöglichen Zeitpunkt, ab dem vorgezogenes Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung beansprucht werden kann.
3. Der Zeitpunkt der Inanspruchnahme ist 6 Monate vorher anzumelden. Die Freistellung soll nach Möglichkeit zusammenhängend gewährt werden. Beim Zeitpunkt der Inanspruchnahme ist auf betriebliche Belange Rücksicht zu nehmen.
4. Die Entgeltfortzahlung bemißt sich nach dem durchschnittlichen Arbeitsverdienst, den der Arbeitnehmer in den letzten 13 Wochen unmittelbar vor der Freistellung oder in den letzten abgerechneten Lohnperioden erhalten hat, sofern sie einen Zeitraum von 13 Wochen oder von 3 Monaten einschließen.

Bei Verdiensterhöhungen nicht nur vorübergehender Natur, die während des Berechnungszeitraums oder der Freistellung eintreten, ist von dem erhöhten Verdienst auszugehen.

Verdienstkürzungen, die im Berechnungszeitraum infolge von Kurzarbeit, Arbeitsausfällen oder unverschuldeter Arbeitsversäumnis eintreten, bleiben für die Berechnung der Entgeltfortzahlung außer Betracht.

5. Mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses erlischt der Anspruch.
6. Die Regelung gilt nicht für Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten.
7. Im Falle der Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses wird eine frühere Beschäftigungszeit angerechnet, wenn die Unterbrechung nicht länger als 1 Jahr gedauert hat.

Eine frühere Betriebszugehörigkeit wird auch dann angerechnet, wenn eine Arbeitnehmerin das Arbeitsverhältnis aus Anlaß einer Niederkunft bis zur Dauer von 2 Jahren unterbrochen hat.“

Altersfreizeiten gab es seit 1985 auch im öffentlichen Dienst, nicht zuletzt, weil eine Vorruhestandsregelung oder ein gleitender Übergang in den Ruhestand von der Arbeitgeberseite aus Kostengründen abgelehnt worden war. Danach hatten z. B. Bundesbeamte, welche das 58. Lebensjahr vollendet hatten, Anspruch auf Freistellung vom Dienst unter Fortzahlung der Bezüge für einen Arbeitstag pro Kalenderhalbjahr. Diese Regelung wurde mit Wirkung vom 1. Januar 1986 auf das 50. Lebensjahr erweitert. Seit dem 1. Januar 1987 gilt sie für alle Beamte (§ 1 a Abs. 1 Satz 1 AZV). Damit liegt letztlich keine Altersfreizeit mehr vor, sondern ein verlängerter Jahresurlaub für alle.

Altersfreizeiten gibt es vereinzelt auch auf betrieblicher Ebene. Dies gilt z. B. für Mohndruck (Bertelsmann), wo 58- bis 60jährige Mitarbeiter in der auftragsschwachen Zeit ca. 2- bis 4wöchige Altersfreizeiten in Anspruch nehmen können.

#### **4. Folgerungen für die Anwendung gleitender Ruhestandsregelungen**

Auch zusätzlich bezahlte Freizeiten können – je nach Branche unterschiedlich schnell – auf wirtschaftliche Grenzen stoßen. Naturgemäß sind sie jedoch billiger als eine Halbierung der Arbeitszeit, die ohnehin nur von wenigen Unternehmen bei vollem Entgeltausgleich finanziert werden kann. Daneben gibt es arbeitsorganisatorische und auch sozialpolitische Grenzen, weil der normale Jahresurlaub bereits in der Regel 6 Wochen umfaßt. Deshalb ist eine grundsätzliche Stagnation hinsichtlich der weiteren tarifvertraglichen Vereinbarung von Altersfreizeiten festzustellen.

Insgesamt scheint jedoch der gleitende Übergang in den Ruhestand, gleichgültig ob durch Reduzierung der Wochen- oder der Jahresarbeitszeit, eine Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung zu sein, die von den Berechtigten akzeptiert wird<sup>170</sup> und dann finanziell tragbar sein kann, wenn auch von den Arbeitnehmern ein Teil der Finanzierung übernommen wird.

Faßt man die bisher vorgetragenen Überlegungen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand zusammen, so sollte man von folgenden allgemeinen Anforderungen ausgehen:

<sup>170</sup> Stitzel, M.; Finkelmeyer, A.: Der gleitende Übergang in den Ruhestand, Teilprojekt I, HSBw München, o. J., S. 17 ff.

- Regelungen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand sollten die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen in ihrer Branche berücksichtigen.
- Ob die Wochen- oder die Jahresarbeitszeit verkürzt wird, sollte primär von betrieblichen Belangen abhängig gemacht werden.
- Sozialpolitische Überlegungen sprechen dafür, Regelungen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand für mindestens zwei Jahre vorzusehen.
- Die gleitende Verkürzung der Arbeitszeit sollte sich nicht nur auf die Möglichkeit der Halbtagsarbeit beziehen und insofern z.B. auch „25 %-Sprünge“ einschließen.

Dabei sollten dem Arbeitnehmer, sofern es betrieblich möglich ist, entsprechende Wahlmöglichkeiten eingeräumt werden.

- Grundsätzlich sollte das Bruttogehalt zeitanteilig gewährt werden. Dabei hängt es von unternehmens- und branchenspezifischen Faktoren ab, inwieweit ein teilweiser oder voller Lohnausgleich betriebswirtschaftlich vertretbar ist.

Für die betreffenden Mitarbeiter könnte die Relation zwischen bisherigem Bruttoentgelt und möglichem Arbeitslosengeld als Untergrenze gelten.

- Vom gleitenden Übergang in den Ruhestand dürfte nur dann ein relativ häufiger Gebrauch gemacht werden, wenn keine nennenswerte Schmälerung der gesetzlichen und der betrieblichen Altersversorgung zu erwarten ist. Insofern werden die betrieblichen Zusatzleistungen nicht im Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung zurückgenommen werden können.

Dies könnte z. B. bedeuten, daß das Grundentgelt zeitanteilig berechnet und die Kosten für das über die Arbeitszeitverkürzung hinausgehende Niveau an Zusatzleistungen vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam getragen werden.

Dabei sind gerade auch die Belange von Klein- und Mittelbetrieben zu berücksichtigen.



#### IV. Die Vorruhestandsregelung – Chancen und Probleme

Seit Ende 1981 wurden verschiedene Vorschläge diskutiert, nach denen per Tarifvertrag das freiwillige Ausscheiden eines Arbeitnehmers mit z. B. 58 oder 60 Lebensjahren ermöglicht werden soll. Im Gegensatz zur tarifvertraglichen Lösung in der Zigarettenindustrie ist hier nicht die Wahlmöglichkeit zwischen der teilweisen und der vollständigen Reduzierung der Arbeitszeit vorgesehen. Im Vordergrund steht statt dessen der vorzeitige Eintritt in den Ruhestand, der je nach Vorschlag in unterschiedlichem Ausmaß von den Tarifpartnern, der Bundesanstalt für Arbeit und den Organen der Sozialversicherung finanziert werden soll.

##### 1. Die Tariffrente in der tarifpolitischen Diskussion

Diskutiert wurden insbesondere die Modelle der IG Chemie und der IG Metall, der Gewerkschaft NGG („Döding-Plan“) sowie der SPD (Ehrenberg-Plan). Sowohl von der sozialliberalen als auch von der christlich-liberalen Bundesregierung wurden entsprechende Überlegungen aufgegriffen und zum Anlaß für die Entwicklung von Gesetzesvorlagen genommen.

In diesem Buch wurde bereits an anderer Stelle deutlich gemacht, daß die Verkürzung der Lebensarbeitszeit von den meisten Arbeitnehmern einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit vorgezogen wird.<sup>171</sup> In den Gewerkschaften bestand denn auch nie eine einheitliche Meinung, welcher Alternative der Vorrang zu geben ist. Dies geht z. B. aus nachfolgender Übersicht hervor, in der aus Gewerkschaftssicht die Vor- und Nachteile der Tariffrente diskutiert wurden (vgl. Abb. 47).<sup>172</sup> Die Union der Leitenden Angestellten (ULA) stand der Verkürzung der Lebensarbeitszeit vor allem deshalb skeptisch gegenüber, weil aufgrund der langen Ausbildungszeit vieler Führungskräfte der Vorsprung im Gesamteinkommen, den untere Einkommensbezieher vor den Führungskräften haben, erst ab dem 55. Lebensjahr eingeholt würde.<sup>173</sup>

<sup>171</sup> Vgl. S. 119 d. B.

<sup>172</sup> Tarifbericht Extra II/82 des WSI, Düsseldorf, August 1982.

<sup>173</sup> Gewerkschaftsreport 8/81, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln 1981, S. 38.

| Argument  | Pro   | Kontra   |
|---|---|--|
| <p>Arbeitsmarkt<br/>politische<br/>Komponente</p> | <p>Für die ausgedehnten älteren Arbeitnehmer werden z. B. jugendliche Arbeitslose eingestellt, dies gilt v. a. dann, wenn die Unternehmen eine tarifvertragliche Beschäftigungsgarantie abgeben;<br/>die Modelle, in denen die Mittel für die Tarifrente aus den Lohn- und Gehaltsrunden, der Arbeitslosen- und/oder Rentenversicherung nur unter der Bedingung von Neueinstellungen bereitgestellt werden, gewährleisten, daß diese Gelder unmittelbar beschäftigungswirksam werden;<br/>die Garantie von Neueinstellungen verhindert, daß die Arbeitszeitverkürzung durch Produktivitätssteigerungen kompensiert wird;<br/>die 35-Stunden-Woche ist aktuell nur in kleinen Schritten zu erreichen, eine zunächst z. B. nur Istantdige Verkürzung der Wochenarbeitszeit würde fast vollständig durch Produktivitätssteigerungen aufgefangen werden;<br/>die Forderung nach der Tarifrente kann sofort gestellt werden, während die Wochenarbeitszeit in den meisten Tarifverträgen z. Zt. nicht kündbar ist.</p> | <p>Die Unternehmen werden die Tarifrente nur als weitere Möglichkeit zum Personalabbau durch Ausnutzung der Altersfluktuation einsetzen; einige Modelle sind nur Varianten eines einmaligen oder dauerhaften Sozialplans für ältere Arbeitnehmer;<br/>die Einlösung der Neueinstellungsgarantie ist nur schwer betrieblich oder durch überbetriebliche Instanzen zu kontrollieren, dennoch werden die Unternehmen diesem Forderungsteil unterschiedenen Widerstand entgegensetzen, und für die Tarifrente neben dem Preis des Lohnverzichts auch den der weiteren Festschreibung der Wochenarbeitszeit verlangen;<br/>um mit einer Lebensarbeitszeitverkürzung den gleichen Effekt wie mit der 35-Stunden-Woche zu erzielen, müßte die Altersgrenze auf 50, 51 oder maximal 52 Jahre reduziert werden (je nach Altersstruktur der Tarifbereiche);<br/>auch in die Forderung nach Verkürzung der Wochenarbeitszeit kann eine Beschäftigungsgarantie (z. B. bezogen auf das betriebliche Arbeitsvolumen) integriert werden, deren Einlösung leichter kontrollierbar wäre und einen höheren Beschäftigungseffekt hätte.</p> |
| <p>Humanisierung<br/>der Arbeit</p>               | <p>Die Anzahl der älteren Arbeitnehmer, die vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze wegen Erwerbs- oder Berufsunfähigkeit in den Ruhestand gehen müssen, steigt seit Jahren beträchtlich. Eine tarifvertragliche Vorverlegung der Altersgrenze schützt die älteren Arbeitnehmer vor weiteren gesundheitlichen Schäden.</p>  | <p>Jede Vorverlegung der Altersgrenze führt dazu, daß die Arbeitsbedingungen immer mehr auf die Belastungsfähigkeit junger, gesunder Menschen abgestellt werden und erzeugt so den Zwang zu immer weiter vorgezogener Altersgrenze, bis in den Betrieben nur noch „olympiareife Mannschaften“ arbeitsfähig sind; das Interesse der Arbeitnehmer an vorzeitigem Ruhestand wird durch die Arbeitsbedingungen erzeugt, es geht darum, diese Bedingungen zu verändern und nicht darum, die Alten in die Rente abzuschieben; die in den Modellen vorgesehene „Freiwilligkeit“ verkehrt sich in der betrieblichen Realität in den Zwang, „freiwillig“ den Arbeitsplatz zu räumen.</p>  |

| Argument                                       | Pro   | Kontra  |
|--|---|---|
| <p>Verbesserung der Lebensqualität</p>         | <p>Die Tarifrante ermöglicht allen Arbeitnehmern einen längeren und gesünderen Ruhestand; alle Arbeitnehmer haben mehr Wahlfreiheit über die Dauer ihres Erwerbslebens.</p>   | <p>Die tarifvertragliche Vorverlegung der Altersgrenze kann nicht zu mehr kulturellen und politischem Engagement aller Arbeitnehmer führen; die Tarifrante geht an den Bedürfnissen der weiblichen Arbeitnehmer vorbei und ändert nichts an ihrer Doppelbelastung durch Familie und Beruf.</p>  |
| <p>Wirtschaftliche Argumente</p>               | <p>Wer auch immer die Kosten für die Tarifrante trägt, sie sind relativ geringfügig; einige Modelle entlasten insbesondere die Bundesanstalt für Arbeit, da das vorzeitige Ausscheiden der älteren Arbeitnehmer die Anzahl der Arbeitslosen verringern wird; viele ältere Arbeitnehmer sind ohne tarifvertragliche Vorverlegung der Altersgrenze von Arbeitslosigkeit bedroht und stellen sich als Tarifrantner auch finanziell besser als Arbeitslose; auch die Modelle, die eine Anrechnung der Tarifrantenmittel auf die Lohn- und Gehaltsvereinbarungen vorsehen, propagieren damit keinen Lohnverzicht, sondern „Lohnumleitung“ im Rahmen einer „solidarischen Lohnpolitik“.</p> | <p>In den meisten Modellen liegt die Tarifrante unter dem letzten Nettoeinkommen und schmälert zusätzlich die späteren Ansprüche an die gesetzliche Rente; dadurch werden die unteren Einkommensgruppen und Frauen mit wenigen Beschäftigungsjahren de facto von der Inanspruchnahme der Tarifrante ausgeschlossen; die Belastung der Versicherungsträger und damit aller Beitragszahler ist beträchtlich; „Lohnumleitung“ bedeutet für die Betroffenen Lohneinbußen, die sie um so stärker treffen, je mehr die Realeinkommen geführt sind; insoweit als bei einigen Modellen mit Steuermindereinnahmen für den Staat gerechnet werden muß, werden sich diese im Rahmen der aktuell praktizierten Politik in weiteren Kürzungen der Sozialleistungen niederschlagen.</p> |
| <p>Allgemeine tarifpolitische Überlegungen</p> | <p>Mit der Tarifrante gehen die Gewerkschaften in die arbeitsmarkt- und sozialpolitische Offensive, zeigen Bereitschaft und Fähigkeit zu eigenem beschäftigungspolitischen Beitrag und nehmen eine Vorreiterrolle gegenüber dem Staat ein.</p>  | <p>Das tarifpolitische Aktionsfeld der Gewerkschaften darf nicht überfrachtet, der Gesetzgeber nicht aus der Verantwortung entlassen werden; die gewerkschaftliche Tarifpolitik kann und darf nicht die Funktion des Lückenbüßers übernehmen für eine handlungsunfähige oder -unwillige Regierung.</p>  |

| Argument                                 | Pro   | Kontra  |
|--|---|---|
| <p>Durchsetzbarkeit und Perspektiven</p> | <p>An einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit sind nicht nur die betroffenen älteren Arbeitnehmer interessiert, so daß eine hohe Kampfbereitschaft aller Kolleginnen und Kollegen für die Tarifrente besteht; aufgrund der geringeren Kostenbelastung der Unternehmen durch die Tarifrente wird der Widerstand der Unternehmensverbände gegen die Tarifrente nicht so hoch sein wie gegen die 35-Stunden-Woche; der Widerstand wird auch nicht so geschlossen sein, da Teile der Unternehmenschaft aufgrund ihres eigenen Interesses an einer Verjüngung der Belegschaften der Forderung aufgeschlossen gegenüberstehen; im Gegensatz zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit ist die Verkürzung der Lebensarbeitszeit nicht Gegenstand des sog. „Tabu-Katalogs“ der BDA; nach den Auseinandersetzungen um die Tarifrente werden die Gewerkschaften gestärkt in die Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche gehen.</p> | <p>Die jüngeren Arbeitnehmer werden für Kampfmaßnahmen für die Tarifrente nicht zu gewinnen sein; viele Unternehmen und ganze Branchen, in denen heute schon kaum mehr ältere Arbeitnehmer beschäftigt sind, werden nicht mobilisierbar sein; wenn die Tarifrente mit Neueinstellungsgarantie und ohne Einkommenseinbußen für die Arbeitnehmer durchgesetzt werden soll, werden Kampfmaßnahmen ähnlicher Qualität wie für die 35-Stunden-Woche notwendig sein; der – wenn auch nur vorübergehende – Verzicht auf die nach allen Kriterien sinnvolle und notwendige Verkürzung der Wochenarbeitszeit bedeutet die Kapitulation vor dem Tabu-Katalog der Unternehmervverbände. Diese Kapitulation wird die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft nicht nur in der Arbeitszeitpolitik, sondern auch in allen anderen tarifpolitischen Auseinandersetzungen und darüber hinaus gegenüber dem Staat nachhaltig schwächen.</p> |

Abb. 47: Argumente aus der gewerkschaftlichen Diskussion um die Tarifrente

Ende 1981 schien es jedenfalls so zu sein, daß die Anhänger einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit in den DGB-Gewerkschaften sichtlich an Einfluß gewonnen hätten. Mittlerweile haben sich die Gewichte jedoch wieder verschoben. Nachdem ein Gesetz zur Erleichterung des Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand verabschiedet worden war, stimmte die IG Metall erst nach längerem Arbeitskampf 1985 einer Vorruhestandsregelung zu, weil die Arbeitgeber gleichzeitig bei der Verkürzung der Wochenarbeitszeit nachgaben. Mittlerweile propagieren alle Arbeitgeberverbände die Verkürzung der Lebensarbeitszeit, weil sie entsprechend der o. g. gesetzlichen Grundlage nur für einen Zeitraum von 5 Jahren gilt und auf einen begrenzten Personenkreis – ältere Arbeitnehmer – zugeschnitten ist. Davor waren die Arbeitgeberverbände gegen eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Die Arbeitgeberverbände begründeten ihren Widerstand einerseits mit den relativ hohen Personalkosten, nämlich mit mindestens 1 % der Brutto-lohn- und Gehaltssumme sowie mit der in den meisten Modellen enthaltenen Pflicht, für **jeden** vorzeitig ausscheidenden Arbeitnehmer eine Neueinstellung vornehmen zu müssen (Wiederbesetzungspflicht), weil sie letztlich auf die Zementierung volkswirtschaftlicher Strukturunterschiede hinauslaufen würden: Strukturanpassungen, wie sie z. B. in der deutschen Stahl- und der deutschen Werftindustrie unbedingt erforderlich sind, würden verzögert, wenn nicht sogar verhindert.

## 2. Tarifrenten-Modelle

Die folgende Darstellung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des DGB aus dem Jahre 1982 zeigt insbesondere,<sup>174</sup> daß damals in der Industriegewerkschaft Metall eine intensive Diskussion zwischen verschiedenen Varianten einer tariflichen Verkürzung der Lebensarbeitszeit im Gange war. Aus ihr geht aber auch hervor, wie stark gerade in der größten demokratischen Einzelgewerkschaft der Welt an der Fiktion des vollen Lohnausgleiches festgehalten wurde. Hier bestand ein wichtiger Unterschied im Vergleich zu den Modellen der anderen Gewerkschaften, der Bundesanstalt für Arbeit sowie der FDP, CDU und SPD, bei denen zumindest von einer gewissen Schmälerung der Entgelte ausgegangen wird (s. Kasten).

<sup>174</sup> Tarifbericht Extra II/82, WSI Düsseldorf, August 1982.

**Einige Modelle zur Tarifrente**

**IGM:** tarifliche Verkürzung der Lebensarbeitszeit mit vollem Lohnausgleich.

– **Lohnfortzahlungsmodell:**

59- oder 60jährige Arbeitnehmer werden auf Wunsch mit vollen Bezügen (einschl. Sozialbeiträgen) von der Arbeit freigestellt.

– **Stuttgarter Modell:**

59jährige Arbeitnehmer können aus dem Arbeitsleben ausscheiden, 58jährige Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit auf die Hälfte und 57jährige um ein Viertel reduzieren – bei jeweils ungeschmälertem Nettoeinkommen (Lohnfortzahlungsmodell) bis zum gesetzlichen Rentenbezug.

– **Rentenmodell:**

59- oder 60jährige Arbeitnehmer können aus dem Arbeitsleben ausscheiden und erhalten bis zum Bezug der gesetzlichen Rente eine (abgabenfreie und teilweise steuerfreie) Tarifrente in Höhe von 100 v. H. des letzten Nettoeinkommens bzw. entsprechenden Prozentsatz des letzten Bruttoeinkommens; Minderung der gesetzlichen Rente aufgrund fehlender Beitragsjahre wird vom Arbeitgeber bis zum Lebensende ausgeglichen (Ausgleichsrente).

– **IG Chemie:**

58jährige können mit 75 v. H. des letzten Bruttoeinkommens als Tarifrente aus dem Arbeitsleben ausscheiden; mit 59 Jahren erhalten sie Arbeitslosengeld finanziert vom Arbeitgeber plus 15 v. H.; ab 60 Jahren vorgezogener Bezug der gesetzlichen Rente.

Tarifrente, Sozialversicherungsbeiträge (bezogen auf 75 v. H. des früheren Bruttoeinkommens) im 1. Jahr sowie 15 v. H.-Zuschlag im 2. Jahr werden unter der Bedingung von Neueinstellungen für jeden „Tarifrentner“ finanziert aus einem Branchenfonds auf der Basis des seit 1975 in der chemischen Industrie existierenden Unterstützungsfonds für arbeitslose Chemiebeschäftigte. Die von den Unternehmen für diesen Fonds aufzubringenden Mittel werden auf Erhöhung der Tariflöhne und -gehälter angerechnet (ca. 1 v. H. der Bruttolohn- und -gehaltssumme der chemischen Industrie in 1982 sollte aufgebracht werden durch verzögertes Wirksamwerden der Tarifierhöhung). Regelung soll jährlich neu verhandelt werden, Bedingung für den Abschluß eines Tarifvertrages: Neueinstellungsgarantie (Belegschaft wird entsprechend der Abgänge in die Tarifrente ergänzt).

- **NGG:**  
*ältere Arbeitnehmer können mit 75 v. H. des letzten Nettoeinkommens (dynamisiertes und steuerfreies Vorruhestandsgeld) aus dem Arbeitsleben ausscheiden; freiwerdende Arbeitsplätze müssen mit Arbeitslosen besetzt werden; Renten- und Krankenversicherung, bezogen auf letztes Bruttoeinkommen, werden zu je 50 v. H. von der Bundesanstalt für Arbeit und vom Arbeitgeber bis zum Erreichen der flexiblen Altersgrenze weiterbezahlt, Vorruhestandsgeld wird zu einem Drittel entsprechend tarifvertraglicher Vereinbarung durch den Arbeitgeber und zu zwei Dritteln von der Bundesanstalt für Arbeit finanziert; Regelung gilt nur, so lange es die wirtschaftlichen Verhältnisse erfordern.*
- **BMA:**  
*wie NGG, allerdings Vorruhestandsgeld in Höhe des Arbeitslosengeldes.*
- **FDP:**  
*Absenkung der flexiblen Altersgrenze auf 60 Jahre für Männer und 58 Jahre für Frauen; „Versicherungsmathematische Abschläge“ der Rente führen zu Renteneinbußen von 21 v. H. nach Angaben der FDP, von ca. 30 v. H. nach Berechnungen des WSI bei 3 Jahren früherem Rentenbezug; Tarifpartner sollen „Lohnausgleichsangebote“ bei vorgezogenem Rentenbezug vereinbaren. Einführung einer „Teilrente“ mit entsprechenden Abschlägen für ältere Arbeitnehmer, die eine Teilzeitarbeit dem Ruhestand und der Vollzeitarbeit vorziehen.*
- **CDU:**  
*Absenkung der flexiblen Altersgrenze auf 60 Jahre mit versicherungsmathematischen Abschlägen der Rente; Ausgleich für Renteneinbuße entweder durch Arbeitgeber, die Beiträge an die Rentenversicherung für weitere 3 Jahre zahlen, so daß sich vom 63. Lebensjahr an die „volle“ Rente ergibt, oder Bundesanstalt für Arbeit bzw. Bund zahlen für 3 Jahre „Überbrückungsrente“ an den Frührentner oder die Rentenversicherungsträger.*
- **SPD:**  
*58jährige Arbeitnehmer können mit 68 v. H. des letzten Nettolohnes in den Ruhestand treten, der Ruhestandslohn sowie die Sozialbeiträge (bezogen auf früheren Bruttolohn) werden zu je 50 v. H. von den Tarifparteien und der Arbeitslosenversicherung (nur bei Neubesetzung des freiwerdenden Arbeitsplatzes) gezahlt; Leistungen der Tarifparteien sollen auf die Ergebnisse der Tarifrunden mit schätzungsweise 1 v. H. angerechnet werden.*

Quelle: WSI des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Düsseldorf 1982

So weit ein kurzer Überblick über die am meisten diskutierten Tarifrenten-Modelle. In der Öffentlichkeit wurde ihnen durchweg viel Beachtung geschenkt. Dies gilt insbesondere für den Vorschlag der Gewerkschaft NGG, den sog. Döding-Plan. Dies hängt sicherlich mit der Fähigkeit des NGG-Vorsitzenden zusammen, unkonventionelle und dennoch pragmatisch wirkende Wege in der Tarifpolitik zu beschreiten. Darüber hinaus haben sicherlich auch die bislang erzielten Regelungen in der Nahrungs- und Genussmittelbranche dazu beigetragen, diese relativ positive Wirkung in der Öffentlichkeit zu begünstigen.

### 3. Die Vorruhestandsregelung

Das von der Gewerkschaft NGG entwickelte Tarifrenten-Modell hatte nicht nur in der Öffentlichkeit eine breite Resonanz gefunden.<sup>175</sup> Auch von den Parteien wurden diese Überlegungen aufgegriffen. So sprach der damalige Bundesarbeitsminister Westphal auf dem NGG-Kongreß 1982 in Nürnberg von einem „Bonner Flankenschutz für Arbeitsverkürzungen“.<sup>176</sup> Vor der Bundestagswahl 1983 erklärten prominente Politiker aller großen Parteien ihre Zustimmung zum NGG-Vorschlag einer Vorruhestandsregelung. Nicht von ungefähr beruhen sowohl der Ehrenberg-Plan (SPD) als auch der 1983 im Bundesrat eingebrachte Gesetzentwurf des Landes Hessen über ein „Vorruhestandsgeld“ und das im April 1984 durch den Deutschen Bundestag verabschiedete „Gesetz zur Erleichterung des Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand“ (Vorruhestandsgesetz, im folgenden VRG genannt) im Kern auf den Vorschlägen des sogenannten „Döding-Planes“, wenn man einmal von dem Unterschied absieht, daß der „Vorruheständler“ je nach Plan 65, 68 oder 75 % des letzten Nettoentgeltes erhalten soll.

Das soeben erwähnte Vorruhestandsgesetz sieht vor, daß, sofern bestimmte Voraussetzungen vorliegen, mit Vollendung des 58. Lebensjahres eine Tarifrente bezogen werden kann. Die Zahlung erfolgt bis zum frühestmöglichen Rentenbeginn (Männer 63 Jahre, Frauen und Schwerbehinderte 60 Jahre) durch den Arbeitgeber. Die Regelung wird auf die Jahrgänge 1926 bis 1930 begrenzt, gilt aber auch für alle früheren Jahrgänge. Die Ta-

<sup>175</sup> Döding, G.: „Mit 58 in Rente – und 500.000 haben wieder Arbeit“, Bild am Sonntag vom 6. 2. 1983; Döding: Rente mit 58 ist prima, Bild Hamburg vom 22. 1. 1983; Der Plan „mit 58 in Rente“ gewinnt immer mehr Freunde, Hamburger Abendblatt vom 21. 2. 1983.

<sup>176</sup> Handelsblatt vom 8. 9. 1982.



rifrente beträgt 65 % des letzten Brutto-, d. h., ca. 70 % des letzten Nettoentgelts. Die Inanspruchnahme der Regelung kann nur freiwillig erfolgen und braucht sich nur auf höchstens 5 % der Arbeitnehmer eines Betriebes beziehen.

Die Bundesanstalt für Arbeit gewährt dann den Arbeitgebern Zuschüsse zu den Aufwendungen für Vorruhestandsleistungen an Arbeitnehmer, wenn ein entsprechender Tarifvertrag oder eine Einzel-Vereinbarung vorliegt und darüber hinaus die Wiederbesetzung des frei werdenden Arbeitsplatzes durch einen Arbeitslosen oder arbeitssuchenden Jugendlichen glaubhaft gemacht worden ist. Nur dann zahlt die Bundesanstalt 35 % des Vorruhestandsgeldes auf der Basis von 65 % des letzten Monatsgehältes (ohne Sonderzahlungen). Durch einen Tarifvertrag kann eine Aufstokkung der Leistungen durch den Arbeitgeber vereinbart werden. Die Leistungen der Bundesanstalt bleiben hiervon unberührt.

Das Vorruhestandsgesetz von 1984 ist ein politischer Kompromiß, der in starkem Maße durch die eingeschränkten finanziellen Handlungsmöglichkeiten des Bundes geprägt ist. Obwohl zunächst von vielen Gewerkschaften abgelehnt oder als unzureichend empfunden (von vielen Wirtschaftsverbänden dagegen als zu weitgehend bezeichnet), gab es bereits im Herbst 1984 diverse Tarifverträge mit Vorruhestandsregelungen. Dies gilt z. B. für bayerische Elektrizitätsversorgungsunternehmen (ÖTV), den Rheinischen Braunkohlenbergbau (IG Bau, Steine, Erden), die Metallindustrie als Bestandteil des „Leber-Kompromisses“ zur flexiblen Verkürzung der Wochenarbeitszeit, die Textilindustrie und in besonders starkem Maße die Nahrungs- und Genußmittelindustrie.<sup>177</sup>

#### 4. Anwendungsprobleme

Vorruhestandsregelungen führen zu einem verstärkten Druck auf die Arbeitnehmer, Altersrenten möglichst früh zu beantragen, wodurch die Belastung der Rentenversicherungsträger steigt. Zweitens führen Vorruhestandsregelungen zu einer zusätzlichen Belastung der Tarifparteien, die letztlich durch eine Erhöhung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteile zur Arbeitslosenversicherung zu finanzieren sind.

<sup>177</sup> WSI-Tarifbericht IV 1984, Düsseldorf, S. 10ff.

**a) Belastungen für die Träger der gesetzlichen Sozialversicherung**

Die Belastungen, die infolge verstärkter Rentenanspruchnahme auf die Sozialversicherungsträger zukommen, könnten zwar langfristig durch versicherungsmathematische Abschläge aufgefangen werden. Kurz- und mittelfristig müssen die frühzeitig in Anspruch genommenen Renten aber vorfinanziert werden.<sup>178</sup>

Eine Reduzierung der Lebensarbeitszeit auf 58 Jahre müßte, um kostenneutral zu sein, mit einem versicherungsmathematischen Abschlag von 16 % erkaufte werden. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß weniger Versicherungsjahre anfallen, wäre dies mit einer Rentenminderung um 25 % gleichzusetzen.<sup>179</sup> Gleichwohl würde, wie bereits erwähnt, für die Rentenversicherungsträger eine Vorfinanzierungslast entstehen. Dies würde für 1983 bis 1990 rund 60 Milliarden DM betragen, bei einer geringeren Reduzierung der Lebensarbeitszeit entsprechend weniger. Um diese Finanzierungslast zu vermeiden, müßten alle zur Zeit vorhandenen gesetzlichen Möglichkeiten des vorzeitigen Ruhestands vor dem 63. Lebensjahr abgebaut bzw. rückgängig gemacht werden – eine sehr wirklichkeitsfremde Schlußfolgerung.

Aber auch dann, wenn man generell vom Pensionierungsalter 63 ausgeht und den „Vorruhestand“ vom 58. bis zum 63. Lebensjahr durch Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit und der Tarifparteien überbrückt, ist für die Bundesanstalt für Arbeit keine Kostenneutralität gewährleistet: Ältere Arbeitnehmer würden im Durchschnitt höhere Leistungen als Arbeitslose im Durchschnitt erhalten. Darüber hinaus müßte eine möglichst generelle Wiederbesetzungspflicht für alle zunächst freiwerdenden Arbeitsplätze bestehen, und dies müßte einwandfrei kontrollierbar sein.<sup>180</sup>

Man braucht kein Prophet zu sein, um festzustellen, daß die Arbeitgeberverbände sich mit allen rechtlichen Mitteln gegen eine generelle Wiederbesetzungspflicht wehren würden. Auch auf tarifpolitischem Wege könnten sie hierzu nicht zustimmen. Je kleiner die Wiederbesetzungsquote ist, desto höher ist das Risiko für die Bundesanstalt für Arbeit, zusätzliche Lasten zu übernehmen.

<sup>178</sup> Weis, P.: Ökonomische Auswirkungen einer Herabsetzung der Altersgrenzen – Tarifrente, flexible Altersgrenze, *Der Betrieb* 1983, S. 498.

<sup>179</sup> Löwisch, M.: Zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit, *Blick durch die Wirtschaft* v. 11. 5. 1983.

<sup>180</sup> Löwisch, M., ebenda.

Nur wenn man unterstellt, daß sowohl die faktisch vorhandenen Möglichkeiten des Bezugs einer Altersrente vor dem 63. Lebensjahr nicht mehr möglich wären und darüber hinaus die Arbeitgeber in jedem Falle, in dem sie keine Wiederbesetzung eines durch Vorruhestandsregelung freiwerdenden Arbeitsplatzes vornehmen, die vollen Kosten übernehmen, kann man davon ausgehen, daß für die Träger der gesetzlichen Sozialversicherung keine zusätzlichen Kosten entstehen.

#### **b) Belastungen für die Tarifvertragsparteien**

Dann müßten die Tarifparteien die entsprechenden Mehrkosten übernehmen. Dabei muß man sich vor Augen führen, daß die Kostenbelastung durch Vorruhestandsregelungen nicht zu unterschätzen ist, wie aus folgender Überblicksrechnung hervorgeht:<sup>181</sup>

*„Dies läßt sich leicht nachrechnen. Gegenwärtig sind in der Gesamtwirtschaft etwa 1 Million Arbeitnehmer zwischen 58 – 65 Jahren tätig. Unterstellt man, daß davon die Hälfte eine Tarifrrente in Anspruch nehmen würde, und weiter, daß diese Personen ein Übergangsgeld i. H. v. 68 % des letzten Netto-Verdienstes erhalten, so ergibt sich – einschließlich Renten- und Krankenversicherungs-Beiträgen und Lohnsteuer – ein Gesamtaufwand von 13 bis 14 Milliarden DM. Bei 2/3 Inanspruchnahme, und wenn (wie nach IG Chemie und IG Metall) ein Übergangsgeld von gar 75 % oder 90 % des letzten Netto-Verdienstes gezahlt würde, würde die Summe auf 20 Milliarden anwachsen. (Nur zum Vergleich: Dieser Betrag entspricht etwa dem Volumen der Geldleistungen der Bundesanstalt für Arbeit im vergangenen Jahr). Nach Äußerungen des Arbeitsrings Chemie würden die Kostenbelastungen – nach den Vorstellungen der IG Chemie – einer fast 4 %igen Tariferhöhung entsprechen.“*

Diese globalen Überlegungen zeigen, daß die potentiellen Kosten von Vorruhestandsregelungen recht beträchtlich sind. Die bisherige und die voraussehbare Kostenentwicklung für die vorzeitige Pensionierung und den gleitenden Übergang in den Ruhestand nach § 13 des Manteltarifvertrages in der Zigarettenindustrie stimmen hiermit überein.

Je höher nun aber die Kosten für die Tarifparteien sind, desto niedriger ist ihre Neigung, sich an Vorruhestands-Modellen zu beteiligen. Dabei bedeu-

<sup>181</sup> Schukai, M.: Tarifrrente löst nicht Arbeitsmarktprobleme, a.a.O., S. 2570, Wer will darf gehen, Bericht der FAZ vom 15. 12. 83 über eine Fernsehdiskussion u. a. mit Norbert Blüm, H. Rappe (IG Chemie, Papier, Keramik), E. Zander (Reemtsma), U. Lehr (Uni Bonn).

tet diese Aussage faktisch, daß die Arbeitgeber auch bei einer gewissen Steigerung der Arbeitsproduktivität um so mehr belastet werden, je weniger die Gewerkschaften bereit sind, auf Entgeltsteigerungen oder zumindest große Teile davon zu verzichten.

Dies bedeutet aus Arbeitgebersicht, daß Vorruhestandsregelungen nur dann akzeptabel sind, wenn nicht nur die Arbeitgeber, sondern auch die Arbeitnehmer (durch versicherungsmathematische Abschläge, Anrechnung der Kosten bei Entgelterhöhungen), aber auch die Träger der Rentenversicherung und der Arbeitslosenversicherung sowie das Finanzamt durch Steuererleichterungen zur Finanzierung herangezogen werden.

Umgekehrt kann man auch so argumentieren: Je weniger die Gewerkschaften bereit sind, Abstriche bei den Entgeltverhandlungen in Kauf zu nehmen oder sogar der Verkürzung der Wochenarbeitszeit oberste Priorität einräumen, desto geringer sind die Aussichten für die umfassende Einführung tarifvertraglich abgesicherter Vorruhestandsregelungen. Hinzu kommt die schwierige finanzielle Situation bei der Renten- und der Arbeitslosenversicherung. Je weniger es nun dem Bundesarbeitsminister gelingt, die Vorgabe der Kostenneutralität für diese Institutionen einzuhalten, desto unwahrscheinlicher ist es, daß eine gesetzliche Rahmenregelung verabschiedet wird. Insofern war es schon eine Erleichterung für die tarifvertragliche Ausfüllung von Vorruhestandsregelungen und ihre Akzeptanz bei den Anspruchsberechtigten, daß das Vorruhestandsgeld in den Grenzen des § 3 Ziff. 9 Einkommensteuergesetz, also mit maximal 36000 DM steuerfrei gewährt wird.<sup>182</sup>

Mittlerweile hat das Vorruhestandsgesetz seine Einführungsphase hinter sich. Obwohl die in der Tarifrunde 1984 abgeschlossenen Vorruhestandsvereinbarungen in den Betrieben auf positive Resonanz gestoßen sind, haben viele ältere Arbeitnehmer nur zögernd von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, freiwillig vorzeitig aus dem Berufsleben auszusteigen. Das Institut der Deutschen Wirtschaft sprach insofern im Jahr 1985 von Startproblemen der Vorruhestandsregelung.<sup>183</sup>

Auch nach der Halbzeit des auf fünf Jahre befristeten Gesetzes kann von einem großen Durchbruch eigentlich keine Rede sein: Sind während der gesamten Laufzeit des Gesetzes nach Angaben des Arbeitsministers rund

<sup>182</sup> Vgl. Glaubrecht, H.: Betriebliche Erfahrung mit Regelungen zur Lebensarbeitszeitverkürzung. In: Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Arbeitszeit-Flexibilisierung und Entgelt-Differenzierung, Freiburg i. Br. 1986, S. 85 – 95.

<sup>183</sup> Jwd 26/85, S. 7 vom 27. 6. 1985.

300 000 Männer und Frauen anspruchsberechtigt, rechnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg mit ca. 60 000 Vorruheständlern, welche Zuschüsse zu den Vorruhestandskosten beantragt haben. Dabei ist insbesondere im Baugewerbe mittlerweile eine rückläufige Tendenz festzustellen.<sup>184</sup> Darüber hinaus wurde eine Wiedereinstellungsquote von etwa einem Drittel ermittelt. Insgesamt also eine eher ernüchternde Bilanz, welche eben bei realistischer Betrachtung aber auch nicht weiter überrascht.

Wie sehen nun im Vergleich hierzu die praktischen Erfahrungen mit Regelungen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit in einem Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie aus? Die soll im nächsten Abschnitt näher dargestellt werden.

---

<sup>184</sup> Immer weniger gehen in den Vorruhestand, FR vom 9. 1. 87.

## V. Praktische Erfahrungen mit Regelungen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit

### 1. Praktische Erfahrungen in der deutschen Zigarettenindustrie<sup>185</sup>

Die Zigarettenindustrie in der Bundesrepublik besteht aus 10 Unternehmen mit etwa 15000 Beschäftigten. Die Industrie ist in einem Arbeitgeberverband, dem Arbeitgeberverband der Zigarettenindustrie, organisiert. Dieser Verband hat die Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten im Deutschen Gewerkschaftsbund als Tarifpartner. Seit 1981 besteht ein Manteltarifvertrag, der für alle Unternehmen der Zigarettenindustrie gilt und in dem u. a. auch Fragen der Arbeitszeit geregelt sind.

Die Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer betrifft 7 der 10 Zigarettenunternehmen, und zwar solche, die mehr als 100 Arbeitnehmer beschäftigen.

Die Zigarettenindustrie ist eine äußerst kapitalintensive und hochmechanisierte Branche mit allerdings nicht zu unterschätzenden Personalkosten.

In der Mitte der 70er Jahre begannen in der Zigarettenindustrie ernsthafte ökonomische Probleme, die sich bis heute fortgesetzt und sogar in beträchtlichem Umfange verstärkt haben. Diese Probleme sind einmal durch die Diskussion um das Thema „Rauchen und Gesundheit“ sowie die damit in Zusammenhang stehende bekannte Anti-Raucher-Kampagne verursacht worden. Eine zweite Ursache für die Stagnation des Zigarettenmarktes liegt in der vor allem durch fiskalische Maßnahmen bewirkten ständigen Verteuerung des Produkts Zigarette: Nach einer Steuererhöhung von 18% im Jahre 1977 hat eine Steueranhebung von nahezu 40% per 1. 6. 1982 zu deutlichen Absatzrückgängen und drastischen Marktveränderungen geführt. Diese von außen kommenden Markteinflüsse führten schon für sich genommen zu erheblichen Beschäftigungsproblemen, erzwangen Betriebsschließungen und Entlassungen. Die Beschäftigungsproblematik wird aber seit Jahren zunehmend durch die Entwicklung und Einführung hochwirksamer Produktions- und Verpackungsmaschinen verschärft. Wurde Mitte der 70er Jahre noch mit Zigarettenmaschinen gearbeitet, die 2.500 Zigaretten pro Minute produzierten, so stellen die heutigen Maschinen 7.000 bis 8.000 Stück pro Minute her. Die Einführung von Maschinen mit einer Leistungsfähigkeit von 10.000 Zigaretten pro Minute ist nicht mehr weit entfernt.

Auf mittlere und längere Sicht müssen diese Entwicklungen zu einem substantiellen Verlust an Arbeitsplätzen in der Zigarettenindustrie führen.

<sup>185</sup> Vgl. S. 146f. d. B.

Diese bereits Mitte der 70er Jahre abzusehenden Konsequenzen haben bei den Unternehmen der Zigarettenindustrie, dem Arbeitgeberverband und bei den Gewerkschaften beträchtliche Besorgnisse ausgelöst und vielfältige Initiativen hervorgerufen. Beide Sozialpartner verbanden sie mit dem Willen, die psychischen und physischen Belastungen zu mildern, denen vor allem die älteren Arbeitnehmer durch die neue Technologie ausgesetzt waren. Außerdem erschien die Gelegenheit geeignet, deren Übergang in den Ruhestand zu erleichtern.

Die Gewerkschaft NGG benutzte die Gelegenheit zur Vorlage eines umfassenden tarifpolitischen Konzepts, dessen Kern in dem Vorschlag bestand, die Wochenarbeitszeit vom 50. Lebensjahre an stufenweise zu reduzieren, und zwar bei vollem Lohnausgleich. Diese Vorschläge mußten von den Arbeitgebern als finanziell und sozialpolitisch untragbar zurückgewiesen werden.

Zwischen 1977 und 1978 wurde schließlich in langwierigen und schwierigen Verhandlungen zwischen der NGG und den Vertretern der Zigarettenfirmen ein Kompromiß gefunden, der als Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer bekanntgeworden ist.

Diese Sonderregelung stellte – rechtlich gesehen – eine Vereinbarung sui generis dar. Es handelte sich nicht um einen Tarifvertrag. Die Erklärung des Arbeitgeberverbandes der Zigarettenindustrie vom 8. 6. 1978, in der der Inhalt der Vereinbarung enthalten war, hatte folgenden Wortlaut:

*„Wir erklären, daß unsere Mitgliedsunternehmen, die ständig mehr als 100 Arbeitnehmer beschäftigen, folgende Regelung ab 1. 9. 1978 anwenden werden:*

- 1. Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und dem Unternehmen mindestens 10 Jahre angehören, können im Einvernehmen mit Arbeitgeber und zuständigem Betriebsrat bis zum frühestmöglichen Bezug einer Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung **alternativ***
    - a) von der Arbeit bei Fortzahlung von 75 % ihrer Bruttobezüge einschließlich Jahressonderzahlung freigestellt*  
*oder*
    - b) bei herabgesetzter Wochenarbeitszeit von 20 Stunden mit vollem Arbeitsentgelt beschäftigt*
- werden.*

*Ein Wechsel zur Alternative a) ist möglich.*

*Bei Freistellung nach Alternative a) wird die betriebliche Altersversorgung auf der Basis der vollen Bezüge (100 %) berechnet.*

- 2. Es ist das Ziel der Branche, insgesamt so viele Neueinstellungen einschließlich Auszubildenden vorzunehmen, wie durch diese Regelung Mitarbeiter ganz oder teilweise freigestellt werden.*
- 3. Über die Auswirkung der Regelung werden wir mit Ihnen Anfang 1979 beraten.*
- 4. Eine gemeinsame Arbeitsgruppe wird Maßnahmen zur Milderung der Jugendarbeitslosigkeit prüfen.*
- 5. Um dem Interesse an Teilzeitarbeit entgegenzukommen, werden die Unternehmen mit den Betriebsräten beraten, ob und wie mehr Teilzeitarbeitsplätze geschaffen werden können.“*

Nach den Bestimmungen der Sonderregelung waren Frauen von Anfang an von der Teilnahme praktisch ausgeschlossen, da der Zeitpunkt einer möglichen Inanspruchnahme des vorgezogenen Altersruhegeldes (Vollendung des 60. Lebensjahres) mit dem frühestmöglichen Zeitpunkt der Gewährung der Vorteile aus der Sonderregelung (ebenfalls Vollendung des 60. Lebensjahres) zusammenfiel.

Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich bei den schwerbehinderten Männern, für die der Gesetzgeber das Pensionierungsalter (vorgezogenes Altersruhegeld) in Stufen vom 62. auf das 60. Lebensjahr zurückverlegte.

Im Ergebnis waren daher allein die nichtschwerbehinderten männlichen Arbeitnehmer von den Bestimmungen der Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer begünstigt.

Im Herbst 1979 schlug die NGG daher dem Arbeitgeberverband vor, den Geltungsbereich der Sonderregelung auszuweiten. Mit Rücksicht auf den experimentellen Charakter der Sonderregelung wurde seinerzeit diese Anregung vom Arbeitgeberverband zurückgewiesen.

Im Jahre 1980 begannen Verhandlungen über den Neuabschluß des am 31. 12. 1980 ablaufenden Manteltarifvertrages für die Zigarettenindustrie. In diesen Verhandlungen spielte die Sonderregelung eine erhebliche Rolle. Ein Kompromiß wurde schließlich darin gefunden, die Sonderregelung nunmehr zum Bestandteil des Manteltarifvertrages zu machen, ihren Umfang für die bisher allein begünstigten nichtschwerbehinderten Männer zu kürzen und statt dessen die Frauen und Schwerbehinderten einzubeziehen.



Die Dauer der Inanspruchnahme wurde von 3 auf 2 Jahre gesenkt, die als Voraussetzung geforderte Dienstzeit von 10 auf 15 Jahre verlängert. Zukünftig können im Ergebnis alle Arbeitnehmer 2 Jahre vor dem frühestmöglichen Zeitpunkt der Inanspruchnahme von Altersruhegeld die Sonderregelung in Anspruch nehmen. In praxi also Frauen und Schwerbehinderte ab 58, nichtschwerbehinderte Männer ab 61.

Die Regelung findet sich jetzt in dem bereits erwähnten § 13 Ziff. 2 des Manteltarifvertrages der Zigarettenindustrie.<sup>186, 187, 188</sup>

Die Inanspruchnahme der Sonderregelung kann nicht erzwungen werden. Vielmehr setzt die Teilnahme an dem Programm die Zustimmung des Arbeitnehmers, des Unternehmens und des Betriebsrats voraus. Verweigert auch nur einer dieser drei Parteien seine Zustimmung, so muß nach einer anderen Lösung gesucht werden, die für alle akzeptabel ist.

Die erzielten Vereinbarungen sind Gegenstand einer gesonderten vertraglichen Regelung, die sich an Mustern orientiert, die für jede der beiden Alternativen entwickelt worden sind:

### Mustervertrag Halbe Freistellung

*Firma*

*und*

*Herr/Frau* .....  
*schließen gemäß* .....  
*folgenden Zusatzvertrag, der Inhalt des Arbeitsvertrages vom* .....  
*..... wird:*

#### I

a) *Herr/Frau* ..... *verpflichtet sich, das Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung ab* ..... *mit Vollendung des 60./61./ 62./63./64./65. Lebensjahres in Anspruch zu nehmen und erklärt, dazu nach Auskunft der Landesversicherungsanstalt/Bundesversicherungsanstalt berechtigt zu sein.*

<sup>186</sup> Vgl. S. 146 d. B.

<sup>187</sup> Swank, a.a.O., S. 101 ff.

<sup>188</sup> Vgl. S. 147 d. B.

- b) Herr/Frau ..... wird ab ..... als ..... mit einer Wochenarbeitszeit von (durchschnittlich) 20 Stunden beschäftigt und von der darüber hinausgehenden Arbeitsleistung grundsätzlich freigestellt.

Seine/Ihre Arbeitszeit beträgt arbeitstäglich 4 Stunden. Seine/Ihre Arbeitszeit wird aufgeteilt auf die Tage Montag, Mittwoch und Freitag – Dienstag, Mittwoch, Donnerstag – Montag bis Mittwoch – Mittwoch bis Freitag. Seine/Ihre Arbeitszeit wird so eingeteilt, daß er/sie eine um die andere Kalenderwoche – einen um den anderen Kalendermonat – arbeitet.

- c) Herr/Frau ..... erklärt sich bereit, bei besonderem Bedarf auf Anforderung von ..... in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat vorübergehend über die nach b) festgelegte Arbeitszeit hinaus Arbeit zu leisten. Diese Arbeitsleistung wird innerhalb eines Zeitraums von 3 Monaten durch entsprechende Freizeit ausgeglichen.

- d) Herr/Frau ..... ist verpflichtet, während der Laufzeit dieses Vertrages grundsätzlich keine auf Erwerb gerichtete Nebenbeschäftigung auszuüben, in jedem Fall vor Aufnahme einer solchen Tätigkeit die schriftliche Zustimmung von ..... einzuholen.

## II

- a) ..... ist verpflichtet, Herrn/Frau ..... das normale Arbeitsentgelt, die Jahressonderzahlung, die vermögenswirksame Leistung und die Pauschale für Bankzahlung während der Laufzeit dieses Vertrages in unveränderter Höhe zu bezahlen.
- b) Freizigaretten werden vorbehaltlich der Nichtbeanstandung durch die Finanzverwaltung hinsichtlich der Steuerfreiheit in der bisher üblichen Weise gewährt.

## III

- a) Herr/Frau ..... ist verpflichtet, ..... wie bei Vollbeschäftigung jede seine/ihre Arbeitsunfähigkeit auslösende Erkrankung durch Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung auch dann zu melden, wenn die Arbeitsunfähigkeit während der arbeitsfreien Zeit eintritt.

- b) Für die Zeit der Arbeitsunfähigkeit gelten die Bestimmungen des Manteltarifvertrages.

## IV

Der Urlaubsanspruch richtet sich nach dem Manteltarifvertrag. Die Hälfte der Urlaubstage wird auf die arbeitsfreie Zeit angerechnet.

## V

- a) Dieser Zusatzvertrag und der Arbeitsvertrag enden, ohne daß es einer Kündigung bedarf, mit dem Zeitpunkt, von dem ab Herr/Frau ..... eine Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente beanspruchen kann, spätestens am .....

Er/Sie erklärt sich damit ausdrücklich einverstanden.

- b) Herr/Frau ..... ist verpflichtet, auf Verlangen einen persönlichen Versicherungsverlauf der zuständigen Landes- bzw. Bundesversicherungsanstalt vorzulegen, den entsprechenden Rentenantrag rechtzeitig zu stellen und ..... davon unverzüglich zu unterrichten.

## VI

- a) Die tariflichen und gesetzlichen Vorschriften über die Kündigung des Arbeitsvertrages und die Kündigung aus wichtigem Grund bleiben unberührt.
- b) Herr/Frau ..... ist darauf hingewiesen worden, daß ein Verstoß gegen die Bestimmungen dieses Vertrages, insbesondere die Pflichten nach Id), IIIa) und V, die außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses begründen kann.

....., den ..... .....

Unterschrift

....., den ..... .....

Unterschrift

## Mustervertrag Volle Freistellung

*Firma*

*und*

*Herr/Frau* .....  
*schließen gemäß ... folgenden Zusatzvertrag, der Inhalt des Arbeits-*  
*vertrages vom ..... wird:*

### I

- a) *Herr/Frau* ..... *verpflichtet sich, das Altersruhegeld aus*  
*der gesetzlichen Rentenversicherung ab ..... mit Vollen-*  
*dung des 60./61./62./63./64./65. Lebensjahres in Anspruch zu*  
*nehmen und erklärt, dazu nach Prüfung des Versicherungsver-*  
*laufs berechtigt zu sein.*
- b) *Herr/Frau* ..... *wird ab ..... von der Arbeits-*  
*leistung freigestellt.*  
*Er/Sie bleibt Arbeitnehmer von ..... und verpflichtet sich,*  
*bei besonderem Bedarf auf Anforderung von ..... in Über-*  
*einstimmung mit dem Betriebsrat nach angemessener Ankündi-*  
*gungsfrist vorübergehend für zumutbare Arbeiten zur Verfü-*  
*gung zu stehen.*
- c) *Herr/Frau* ..... *ist verpflichtet, während der Laufzeit*  
*dieses Vertrages grundsätzlich keine auf Erwerb gerichtete Ne-*  
*benbeschäftigung auszuüben, in jedem Falle vor Aufnahme einer*  
*solchen Tätigkeit die schriftliche Zustimmung von .....*   
*einzuholen.*

### II

- a) *Die Firma ist verpflichtet, Herrn/Frau* ..... *während*  
*der Laufzeit dieses Vertrages das normale Arbeitsentgelt, die*  
*Jahressonderzahlung, die vermögenswirksame Leistung und die*  
*Pauschale für Bankzahlung in Höhe von jeweils 75 % zu zahlen.*

*Das normale Arbeitsentgelt beträgt deshalb zur Zeit . . . . . DM brutto. Die Ansprüche ändern sich mit der Änderung der entsprechenden Leistungen für vollbeschäftigte Arbeitnehmer (z. B. Tarifierhöhungen).*

- b) Für die Zeit einer vorübergehenden Heranziehung zur Arbeitsleistung erhält Herr/Frau . . . . . anstelle der Bezüge zu a) anteilig das ungekürzte normale Arbeitsentgelt.*
- c) Freizigaretten werden der Menge nach weitergewährt, müssen aber zu Lasten von Herrn/Frau . . . . . als abgabepflichtiger Sachbezug (zur Zeit 90, – DM monatlich) in der Entgeltabrechnung berücksichtigt werden.*
- d) Die Betriebsrente wird so berechnet, als wenn für die Zeit der Freistellung die vollen Bruttobezüge bezahlt worden wären.*

### III

- a) Herr/Frau . . . . . ist verpflichtet, jede die Arbeitsunfähigkeit auslösende Erkrankung Reemtsma durch Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung wie bei Vollbeschäftigung zu melden.*
- b) Für die Zeit der Arbeitsunfähigkeit gelten die Bestimmungen des Manteltarifvertrages.*

### IV

*Die Urlaubsansprüche sind mit der Freistellung abgegolten.*

### V

- a) Dieser Zusatzvertrag und der Arbeitsvertrag enden, ohne daß es einer Kündigung bedarf, mit dem Zeitpunkt, von dem ab Herr/Frau . . . . . eine Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente beanspruchen kann, spätestens am 19 . . . . . Er/Sie erklärt sich damit ausdrücklich einverstanden.*

- b) Herr/Frau ..... ist verpflichtet, auf Verlangen von .....  
 ..... einen persönlichen Versicherungsverlauf der zuständigen Landes- bzw. Bundesversicherungsanstalt vorzulegen, den entsprechenden Rentenantrag rechtzeitig zu stellen und .....  
 ..... davon unverzüglich zu unterrichten.

## VI

- a) Die tariflichen und gesetzlichen Vorschriften über die Kündigung des Arbeitsvertrages und die Kündigung aus wichtigem Grund bleiben unberührt.
- b) Herr/Frau ..... ist darauf hingewiesen worden, daß ein Verstoß gegen die Bestimmungen dieses Vertrages, insbesondere die Pflichten nach Ic), IIIa) und V, die außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses begründen kann.

....., den .....  
 Unterschrift

....., den .....  
 Unterschrift

Die Verträge konkretisieren die in § 13 Ziff. 2c) MTV Zigarettenindustrie enthaltene Verpflichtung des Arbeitnehmers, sich auf Anforderung des Arbeitgebers für zumutbare Arbeitsleistungen zur Verfügung zu halten. In der Regel wird es sich um einen zeitweisen Arbeitseinsatz bei dringenden betrieblichen Erfordernissen handeln. Demnach ist keiner der unter § 13 Ziff. 2 des Manteltarifvertrages fallenden Arbeitnehmer im eigentlichen Sinne in den vorzeitigen Ruhestand getreten, und zwar selbst dann nicht, wenn er die Alternative A gewählt hat, also voll freigestellt ist. Vielmehr gelten die älteren Arbeitnehmer nach wie vor im Rechtssinne als Beschäftigte des Unternehmens. Konsequenterweise ist allen verwehrt, eine anderweitige Beschäftigung während der Dauer der Inanspruchnahme der Sonderregelung anzunehmen.

Die Beteiligung an der Sonderregelung ist in den vergangenen Jahren ständig angestiegen, und zwar von ursprünglich 70,3% der Berechtigten auf 93,6% zum 1. 1. 1987. Abb. 48 zeigt die Inanspruchnahme in den Unternehmen der Zigarettenindustrie zum 1. 1. 1987.

Die Gründe für die Nichtinanspruchnahme sind vielfältig. Sie liegen z. T. in den betrieblichen Gegebenheiten, die es – wie beispielsweise im Außendienst – etwa unmöglich machen, eine Teilfreistellung (Alternative B) anzubieten, so daß der Mitarbeiter genötigt wäre, sich voll freustellen zu lassen, eine Alternative, die er aber wegen der damit verbundenen Kürzung seiner Bezüge scheut. Zum anderen liegen sie aber auch in rein persönlichen Gründen, wie etwa dem Wunsch, weiter Vollzeit zu arbeiten.

In der verhältnismäßig kurzen Geschichte der Sonderregelung hat sich der Schwerpunkt der Inanspruchnahme verschoben. Hatten ursprünglich noch 2/3 der Berechtigten die Alternative B gewählt, so hat sich das Verhältnis in letzter Zeit deutlich umgekehrt. Mehr als 74 % der Arbeitnehmer entscheiden sich jetzt für die volle Freistellung.

Diese Veränderung ist zum einen auf die Einbeziehung der Frauen in die Sonderregelung zurückzuführen, die in höherem Maße zur vollständigen Freistellung tendieren, zum anderen aber auch darauf, daß die Mitarbeiter sich dessen bewußt geworden sind, wie relativ gering der finanzielle Unterschied zwischen beiden Alternativen ist, eine bedauerliche Auswirkung der progressiven Besteuerung. Schließlich hat die skizzierte Situation in der Branche auch zum Personalabbau genötigt und dies ist letztlich gleichbedeutend mit voller Freistellung.

| Firma   | Berechtigte Arbeitnehmer |         |       |                        |         |       | laufende Inanspruchnahme |    |          |    |
|---------|--------------------------|---------|-------|------------------------|---------|-------|--------------------------|----|----------|----|
|         | 1. 9.78 – 1. 1. 87       |         |       | davon 1. 1. 87 laufend |         |       | 75 %                     |    | halbe AZ |    |
|         | An-<br>spruch            | erfüllt | %     | An-<br>spruch          | erfüllt | %     | m                        | w  | m        | w  |
| 1       | 24                       | 21      | 87,50 | 5                      | 5       | 100   | 1                        | 2  | 1        | 1  |
| 2       | 314                      | 283     | 90,13 | 79                     | 72      | 91,14 | 29                       | 13 | 22       | 8  |
| 3       | 405                      | 361     | 89,14 | 22                     | 22      | 100   | 12                       | 9  |          | 1  |
| 4       | 83                       | 76      | 91,57 | 22                     | 22      | 100   | 10                       | 12 |          |    |
| 5       | 107                      | 107     | 100   | 29                     | 29      | 100   | 10                       | 8  | 8        | 3  |
| 6       | 430                      | 368     | 85,58 | 76                     | 70      | 91,01 | 30                       | 24 | 8        | 8  |
| 7       | 165                      | 143     | 86,67 | 46                     | 41      | 89,13 | 22                       | 13 | 4        | 2  |
| insges. | 1528                     | 1359    | 88,94 | 279                    | 261     | 93,55 | 114                      | 81 | 43       | 23 |
|         |                          |         |       |                        |         |       | 74,71 %                  |    | 25,29 %  |    |

Abb. 48: Freistellung älterer Arbeitnehmer gemäß § 13 Nr. 2 Manteltarifvertrag der Zigarettenindustrie (Stand: 1. 1. 1987)

In ländlichen Gebieten überwiegt der Anteil derjenigen, die sich für die volle Freistellung entschieden haben, schon seit Bestehen der Regelung. Hier ist zu berücksichtigen, daß viele Arbeitnehmer noch einen Nebenerwerbsbetrieb bewirtschaften.

Bleibt abschließend die Frage der Reversibilität der o. g. manteltarifvertraglichen Regelung. Aus den bisherigen Ausführungen ist bereits zu ersehen, daß die neue Regelung für die nicht schwerbehinderten Männer eine Verschlechterung darstellt. Hier hatte die Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten mit schweren Widerständen an ihrer „Basis“ und in ihrer großen Verhandlungskommission zu kämpfen.

Da die Anzahl der berechtigten Arbeitnehmer ab 1985 verstärkt zugenommen hat und auch eine gewisse arbeitsmarktpolitische Entspannung zu erwarten ist, wird der § 13, 2 MTV grundsätzlich wieder zur Disposition gestellt werden. Bis dahin bleibt allerdings abzuwarten, welche Initiativen der Gesetzgeber ergreift und welche Veränderungen in anderen Tarifbereichen erfolgen. Die gilt nicht zuletzt für Tendenzen der Arbeitszeitflexibilisierung und der Verkürzung der Wochenarbeitszeit.

Der Wandel zur vollen Freistellung ist zu bedauern, denn die Alternative B wird sehr viel mehr einem der Hauptanliegen der Sonderregelung gerecht, nämlich der Vermeidung des Pensionierungsschocks durch die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand.

Die Kosten der Sonderregelung werden allein vom Arbeitgeber getragen. Sie betragen ursprünglich 1 % der Lohn- und Gehaltssumme, Hochrechnungen für die zukünftigen Kosten zeigen aber, daß sie in den nächsten Jahren auf etwa 3 % ansteigen werden.

Die Gründe hierfür liegen einmal in der Altersstruktur der Unternehmen, zum anderen in der Einbeziehung der Frauen und Schwerbehinderten.

Die Lage der Zigarettenindustrie läßt es als zweifelhaft erscheinen, ob die bisherige Regelung zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit über die Laufzeit des gegenwärtigen Manteltarifvertrages im Jahre 1988 hinaus unverändert beibehalten werden kann.



## 2. Praktische Erfahrungen in der deutschen Brauwirtschaft

### Vorruhestandsgesetz / Tarifvertrag Vorruhestand Brauereien

#### Voraussetzungen:

- 10 Dienstjahre
- Vollendung 58. Lebensjahr (bis 31. 12. 1988)
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses
- Zeitliche Aussetzung bzw. Ablehnung aus betrieblichen Gründen möglich

#### Regelungsinhalt:

- 75 % Bruttoentgelt (ohne Einmalzahlungen)
- Zuschuß des Arbeitsamtes bei Wiederbesetzung (30 % der Aufwendungen)

Abb. 49: Vorruhestand in der Brauwirtschaft

Abbildung 49 zeigt, wie die Konditionen in der Brauwirtschaft sind: 10 Dienstjahre, das 58. Lebensjahr muß vollendet sein, und zwar bis zum 31. 12. 1988. Das Arbeitsverhältnis wird hier aufgelöst durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wobei nach der tariflichen Bestimmung diese Auflösung des Arbeitsverhältnisses zeitlich ausgesetzt bzw. aus betrieblichen Gründen abgelehnt werden kann. Man kann sich leicht vorstellen, daß der Begriff „betriebliche Gründe“ nicht unumstritten ist.

Der Regelungsinhalt ist hier: 75 % des Bruttoentgelts, ohne Berücksichtigung von Einmalzahlungen. Der Zuschuß des Arbeitsamtes bei der Wiederbesetzung beläuft sich auf etwa knapp 30 % der Aufwendungen.

Was die Inanspruchnahme angeht, so fehlen noch zuverlässige Angaben. Dafür ist der Beobachtungszeitraum noch zu kurz. Allerdings ist schon zu sehen, daß die Inanspruchnahme relativ gering ist. Sucht man nach Gründen hierfür, so bieten sich zunächst einmal die unvermeidlichen Anlaufprobleme an, z. B. Zeitverzögerungen bei den administrativen Durchführungsbestimmungen, Unsicherheit über Rückstellungsregelungen, auch geringe Erfahrung der Arbeitnehmer, relativ lange Ankündigungsfristen

(6 – 7 Monate in einigen Fällen) und auch, daß eine Reihe von Tarifverträgen erst 1985 abgeschlossen worden sind. Es handelt sich aber offensichtlich auch um Attraktivitätsprobleme bei den Arbeitnehmern, wenn man von 65 bis 75 % der Bruttobezüge ohne Einmalzahlungen als Regelleistung ausgeht.

Dem stehen erhebliche Kostenprobleme bei den Unternehmen gegenüber. Die Bundesanstalt für Arbeit hat geschätzt, daß die Durchschnittsbelastung nach Abschluß des Zuschusses ohne Dynamisierung, gerechnet auf 5 Jahre, bei 80000 DM pro Vorruhestandler liegen soll. Der Zuschuß beträgt in der Regel nur 34 %, weil viele Tarifverträge keine Insolvenzregelung haben, also nur 34 % von 65 % des Bruttoentgeltes und daher bei einem Vorruhestandsgeld von 75 % – das war unser Beispiel – nur knapp 30 % der Aufwendungen des Arbeitgebers. Kein Wunder also, daß die wirtschaftliche Lage in einer ganzen Reihe von Fällen zur Begründung der Ablehnung beigetragen hat, zum Teil auch unter Berufung auf die bekannte Überforderungsklausel, die in einigen Fällen nicht sehr hoch liegt, z. B. bei 2 %.

Will man aus diesen Erfahrungswerten Schlußfolgerungen ziehen und gleichzeitig versuchen, Anliegen für zukünftige Vereinbarungen zu formulieren, dann kommt man zu folgenden Ergebnissen: Vorruhestandsregelungen werden wohl dann gern angenommen, wenn sie attraktiv sind. Immerhin schienen sie der Gewerkschaft NGG so attraktiv, daß sie für eine Verlängerung dieser Regelung bis 1988 für diesen Zeitraum auch die 40-Stunden-Woche, wie man heute sagt, festgeschrieben hat. Kein Zeichen dafür, daß es sich um eine Regelung handelt, die von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird. Die Zahlen zeigen es. Wenn die Regelung attraktiv ist, dann ist sie allerdings auch – mangels ausreichender Beteiligung der öffentlichen Hand – für die Unternehmen teuer, möglicherweise eines Tages zu teuer. Man wird deshalb 1988, wenn die Regelung ausläuft, prüfen müssen, ob die wirtschaftliche Situation und die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt eine Verlängerung der Vorruhestandsregelung nötig und – wegen der dann hoffentlich festgestellten Arbeitsmarktentlastungswirkung – auch vertretbar machen.

Eine Verbesserung der Vorruhestandsregelung wird man sich einmal davon versprechen dürfen, daß zwar nicht, wie in einigen Zeitungen gemeldet wurde, das Vorruhestandsgeld vollständig steuerfrei bleibt, sogar rückwirkend steuerfrei bleibt, aber doch immerhin in den Grenzen des § 3 Ziff. 9 des Einkommensteuergesetzes, also in Höhe der Abfindungsbeträge von maximal 36000 DM. Damit sind aber die Unternehmen noch nicht

entlastet. Eine Entlastung der Unternehmen könnte man sich vorstellen, indem man den Zuschuß erhöht, etwa auf 45 oder 50 %, und zwar nicht bezogen auf 65 %, sondern auf die tatsächlichen Aufwendungen. Mittel dafür hätten z. B. 1985 durchaus zur Verfügung gestanden, weil nämlich die eingestellten Mittel erheblich über dem liegen, was tatsächlich in Anspruch genommen worden ist. Die Regierung hat es aber für richtig gehalten, sie für die Verbesserung anderer Leistungen für ältere Arbeitnehmer zu verwenden, etwa für die Verlängerung der Höchstanspruchsdauer für das Arbeitslosengeld. Außerdem wäre zu überlegen, den Zuschuß trotz aller Schwierigkeiten in der Struktur zu verändern. Gegenwärtig wird der Zuschuß allein für unmittelbare Wiedereingliederung von Arbeitslosen gewährt, d. h. es wird im Grunde nur ein Teil des effektiven Arbeitsmarkteffektes mit Zuschüssen versehen. Es wäre aber zu prüfen, ob zukünftig nicht auch die Vermeidung von Entlassungen zuschufähig sein könnte. Z. B. gibt es in der Bauindustrie 30000 Vorruhestandsfälle, von denen so gut wie keiner oder sehr wenige zuschufähig sind, weil die Situation in der Bauindustrie Wiedereinstellungen nicht zuläßt. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung hat dabei völlig richtig erkannt, daß vermiedene Entlassungen für den Arbeitsmarkt von derselben Bedeutung sind wie Wiederbesetzungen. Deswegen werden sich wohl Regelungen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit nur dann behaupten und den Arbeitsmarkt entlasten können, wenn die Lasten solcher Regelungen angemessener als bisher verteilt werden.

## E Lage der Arbeitszeit

Im folgenden wollen wir diejenigen Arbeitszeitregelungen vorstellen, die eine Auflockerung des traditionellen Prinzips der Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit zur Folge haben.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist die **Gleitende Arbeitszeit**, die sich bereits in vielen Unternehmen praktisch bewährt hat. Indem generell Beginn und Ende der Arbeitszeit individuell festgelegt werden kann, kommen wir im nächsten Schritt zu **variablen Arbeitszeitregelungen**, die sich konsequenterweise nicht nur auf die tägliche, sondern auch auf die wöchentliche, monatliche oder jährliche Arbeitszeit beziehen können. Diese Flexibilisierung der Arbeitsdauer läßt sich umgekehrt auch auf den Jahresurlaub anwenden.

Letztlich ist die Länge von Arbeits- und Urlaubszeit entgeltabhängig und entgeltbestimmend. Insofern müßte sie im Rahmen eines Cafeteria-Systems individuell wählbar sein.

Arbeitszeit ist auf unterschiedliche Weise teilbar: Dies gilt sowohl für die traditionelle **Teilzeitarbeit**, deren Anwendungsmöglichkeiten noch längst nicht erschöpft sind, als auch für die **Partner-Teilzeitarbeit**, die unter dem Schlagwort „Job-sharing“ fast schon als Modethema lebhaft diskutiert wird. Diese Formen der Teilzeitarbeit können in vielfältiger Form zur Arbeitszeitflexibilisierung eingesetzt werden. Wegen ihrer großen Bedeutung für die Personalpraxis sollen sie in einem gesonderten Kapitel dargestellt und diskutiert werden.

## I. Das Prinzip der Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit

Zu den tiefverwurzelten Mythen der abendländischen Industriegesellschaft gehört die Überzeugung, die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers müsse mit der Betriebszeit prinzipiell deckungsgleich sein. Das sich hierauf gründende, einst sicher berechtigte Dogma von der starren Arbeitszeit ist weithin ungebrochen. Selbst der Siegeszug der Gleitzeit hat es bisher nicht nachhaltig vermocht, die Vorstellung auszurotten, wer nicht annähernd „pünktlich“, d. h. zu Beginn der längst abgeschafften früheren starren Arbeitszeit, also etwa 8.00 Uhr, an seinem Arbeitsplatz sei, könne unmöglich fleißig und zuverlässig sein. Das belegt im übrigen auch die Tatsache, daß sich variable Arbeitszeiten, d. h. flexible Regelungen, die auf die Festlegung einer Kernzeit verzichten, bisher nicht in nennenswertem Umfang haben durchsetzen können, sich aber weiter auf dem Vormarsch befinden. Die Gleitzeit ist das Äußerste der Gefühle. Und so beschränkt sich die Flexibilität auf Beginn und Ende der Arbeitszeit, so daß die Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit weitgehend erhalten geblieben ist.

Nicht wesentlich anders als mit der Beweglichkeit bei der **Lage** der Arbeitszeit verhält es sich auch mit ihrer **Dauer**. Die verkürzte Arbeitszeit ist nach wie vor eine Domäne der Frau. Nur knapp 3 % der Teilzeitbeschäftigten sind Männer. Schon hieran zeigt sich, daß die Teilzeit im wesentlichen ein Zweitverdiener-Phänomen ist. Keinesfalls kann sie bisher als Ausdruck eines durchgreifend neuen Arbeitszeitverständnisses aufgefaßt werden.

Um ein beliebtes Modewort aufzunehmen: Die Arbeitszeitstrukturen sind nach wie vor „verkrustet“. Erst die Beschäftigungskrise seit Ausgang der 70er Jahre und die Diskussion um die Verkürzung der Wochenarbeit 1984/85 haben wieder Leben in die Arbeitszeitdiskussion gebracht. Hier ist es vor allem die Arbeitszeitflexibilisierung, die die Phantasie anregt und Hoffnungen weckt. Das gilt insbesondere für variable und für flexible Arbeitszeiten.

Variable und flexible Arbeitszeiten haben nicht nur eine **rein zeitliche** (temporale) Dimension. Darüber hinaus bestehen immer auch qualitative Aspekte hinsichtlich der **Aufgaben-Zuordnung** und quantitative Aspekte im Hinblick auf die **Arbeitskräfte-Zahl**.<sup>189)</sup> Insofern sind vielfältige orga-

<sup>189)</sup> Vgl. Hamel, W.: Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Personalwirtschaft 1985, S. 377—385, insb. S. 381.

nisatorische Aspekte mit der Variation der Arbeitszeit verbunden, die sich auch auf Führungsfragen beziehen (z. B. die veränderte Leistungsspanne bei Job-sharing oder veränderte Delegationsspielräume)<sup>190</sup> (vgl. Abb. 50).

|   |                        |  |  |
|---|------------------------|--|--|
| Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung | Länge der Arbeitszeit  | tägliche Arbeitszeit   | gleitende Arbeitszeit  |
|   |                        | wöchentliche Arbeitszeit   | Teilzeitarbeit   |
|   |                        | saisonale Arbeitszeit  | Saison-Arbeit  |
|   |                        | jährliche Arbeitszeit  | ein Jahr:<br>Jahresarbeitsverträge   |
|   |                        |  | mehrere Jahre:<br>Langzeiturlaub   |
|   | Lebensarbeitszeit      | Bandbreitenmodelle<br>flexible Altersgrenze<br>Vorruhestand<br>gleitender Übergang<br>in den Ruhestand |  |
|   | Lage der Arbeitszeit   | Tag- oder Nachtarbeit<br>Werktage,<br>Sonn- und Feiertage<br>Schichtarbeit                             | Baukastensysteme<br>versetzte Schichten<br>Kurzschichten/<br>Anschlußschichten |
|   | Ausmaß der Arbeitszeit | arbeitsplatzbezogen  | Stelle<br>Abteilung/Bereich<br>Unternehmen                                     |
|   |                        | personenbezogen  | individuell<br>gruppenbezogen<br>kollektiv                                     |
|   |                        | kapazitätsorientiert   | kapazitätsorientierte<br>variable Arbeitszeit<br>(KAPOVAZ)                     |

Abb. 50: Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

<sup>190</sup> Vgl. Wagner, D., Arbeitszeit und Organisation. Zeitschrift Forschung und Organisation 1985, S. 257—260.

Dabei können die einzelnen Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung auch miteinander verknüpft werden. Insofern sind unterschiedliche Flexibilitätsgrade hinsichtlich verschiedener Flexibilitätsmerkmale zu erreichen.<sup>191)</sup> Dies gilt z. B. für Gleitzeitsysteme ohne Kernzeiten, deren Gleitzeitsaldo z. B. für einen Langzeiturlaub angerechnet werden kann.

Bei der Darstellung flexibler Arbeitszeiten darf die Gleitzeit nicht fehlen, ist sie doch die verbreitetste Form beweglicher Arbeitszeit und die historisch erste dazu. Der Siegeszug der Gleitzeit in den sechziger Jahren schlug die erste Bresche in die Front starrer Arbeitszeiten. Zugleich darf aber dieses Kapitel in einer Darstellung des **Wandels** der Arbeitszeit keinen großen Raum beanspruchen; denn Gleitzeit ist schon weitgehend Historie, wenngleich noch immer nicht völlig problemlos.

---

<sup>191</sup> Vgl. z. B. Beyer, H. T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität, München 1986, S. 7.

## II. Auflockerung des Kongruenz-Prinzips von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit

### 1. Die Gleitende Arbeitszeit

Das Wesen der Gleitzeit besteht darin, daß der Mitarbeiter im gewissen Umfange Beginn und Ende seiner Arbeitszeit und damit zugleich den Umfang der Arbeitszeit selbst bestimmt, um sie auf diese Weise besser seinen persönlichen Bedürfnissen und seinem individuellen Arbeitsrhythmus anpassen zu können.

Neben der Erweiterung des Freiheitsspielraumes für den einzelnen Arbeitnehmer waren auch öffentliche und Interessen des Arbeitgebers für Einführung und Erfolge der Gleitenden Arbeitszeit maßgebend. So hat die Gleitzeit in gewissem Umfange dazu beigetragen, Verkehrsüberlastungen im Berufsverkehr zu mildern. Der Arbeitgeber profitiert von der Regelung, weil für ihn das Pünktlichkeitsrisiko praktisch entfällt und Arztbesuche, Behördengänge und andere private Besorgungen so gelegt werden können, daß Dienstbefreiungen regelmäßig nicht erforderlich sind.

Die Einführung der Gleitenden Arbeitszeit ist allerdings im wesentlichen auf die Verwaltungen und Dienstleistungsbetriebe beschränkt geblieben; in der Produktion hat sie sich hingegen in größerem Umfang nicht durchsetzen können, obgleich sie hier prinzipiell nur dann undurchführbar erscheint, soweit im Takt oder am Fließband gearbeitet wird. Tatsächlich hat sie in der Regel nicht einmal in den taktungebundenen Werkstätten für längerfristig angelegte Reparatur- und Wartungsanlagen Einzug halten können. Falsch verstandene Gleichbehandlung hat sogar oft genug verhindert, daß wenigstens die produktionsnahen Verwaltungsstellen ebenso in den Genuß der Gleitzeitregelung kommen wie die Mitarbeiter in den Zentralen.

#### a) Grundmuster der Gleitenden Arbeitszeit

Wenn es eine Mutter der Gleitzeit gibt, dann ist es Christel Kämmerer. Ihrem Wirken und dem auf ihren Gedanken aufbauenden sogenannten Otobrunner Modell der Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH<sup>192)</sup> ist der Erfolg dieser Form flexibler Arbeitszeit zu danken. Vielleicht ist es auf diesen Umstand der Entstehung im wesentlichen aus einer Quelle zurückzu-

<sup>192)</sup> Vgl. Haller. W.: Stichwort „Arbeitszeit, gleitende“, in Personalenzyklopädie, Band 1, München 1977.



führen, daß die Gleitzeitordnungen – bei aller Verschiedenheit im Detail – einen weitgehend identischen, sozusagen typischen Inhalt haben.

Dieses Grundmuster der Gleitzeitordnung besteht aus folgenden Elementen:

- Die Gesamtarbeitszeit (sog. „Bandbreite“) wird in einem festen Teil – Kernzeit – und variable Abschnitte – Gleitzeit – zerlegt. Dabei liegen die Gleiträume üblicherweise vor Beginn und nach Schluß der Kernzeit, also beispielsweise zwischen 7.00 und 9.00 Uhr und zwischen 16.00 und 18.00 Uhr. Gelegentlich wird eine weitere Gleitzeitspanne um die Mittagspause gelegt.
- Während der Kernzeit besteht Präsenzpflicht; dagegen kann Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit während der beiden Gleiträume frei gewählt werden.
- Bestimmte Funktionsstellen oder Mitarbeitergruppen werden häufig – nicht immer allerdings aus überzeugenden Gründen – ganz oder teilweise aus der Gleitzeitregelung ausgenommen. Typischerweise gilt dies für:
  - Allgemeine Verwaltungsdienste, wie Kantine, Fahrbereitschaft, Hausreinigung, Pförtner, Poststelle, Telefonzentrale etc.
  - Datenverarbeitung
  - Vorstandssekretariate
  - Teilzeitbeschäftigte
  - Führungskräfte
- Als Soll-Arbeitszeit figuriert in der Regel die tarifliche Wochenarbeitszeit. Überschreitungen des Solls führen zu Gleitzeitguthaben, Unterdeckungen zur Zeitschuld. Beide sind meistens auf 10 Stunden/Monat limitiert. Guthaben oder Defizit werden auf den folgenden Abrechnungszeitraum übertragen. Darüber hinausreichende Guthaben oder aber eine größere Unterdeckung können nur im Falle zulässiger Rechtfertigung – wie etwa bei Krankheit – übertragen werden.
- Aus seinem Gleitzeitguthaben kann der Mitarbeiter Freizeit auch während der Kernzeit nehmen. Die Inanspruchnahme ist zumeist begrenzt, etwa auf 2 halbe Tage oder einen ganzen Tag im Monat, oft mit der weiteren Einschränkung, daß diese Freizeiten nicht auf einen Montag oder Freitag fallen dürfen. In der betrieblichen Praxis wird das Gleitzeitguthaben auch oft für sog. Brückentage freigegeben, also Tage zwischen dicht beieinander liegenden Feiertagen oder anderen arbeitsfreien Tagen.

- Die Zeiterfassung erfolgt regelmäßig durch mechanische oder elektronische Systeme: Vereinzelt findet sich auch die Selbstaufschreibung; richtig angewendet, bietet die von ihr ausgehende soziale Kontrolle keine geringere Richtigkeitsgewähr als die technischen Überwachungseinrichtungen.
- Da die Bandbreitenregelung es erlaubt, an einem Tag auch mehr als die Normalarbeitszeit von 8 Stunden abzuleisten (Überarbeit), taucht die Frage nach der Abgrenzung zur Mehrarbeit auf. Regelmäßig wird beides getrennt gehalten und auch getrennt verarbeitet. Voraussetzung für die Bewertung der Überarbeit als Mehrarbeit ist in der Regel die ausdrückliche Anordnung durch den Vorgesetzten unter Beteiligung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 3 BetrVG.

Unter diesen Voraussetzungen wird eine angeordnete zusätzliche Arbeitsleistung außerhalb der Bandbreite stets als Mehrarbeit, innerhalb der Bandbreite regelmäßig dann als Mehrarbeit anzusehen sein, wenn und sofern dadurch die tägliche Sollarbeitszeit, wie z. B. 8 Stunden, überschritten wird.

#### **b) Rechtliche Aspekte**

Als die Arbeitszeitordnung 1938 in Kraft trat, waren Begriff und Einrichtung der Gleitzeit unbekannt. Die Gleitzeitwelle Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre löste umfangreiche Diskussionen darüber aus, ob und bei welcher Gestaltung Gleitzeitregelungen mit dem öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitrecht zu vereinbaren seien.<sup>193)</sup>

##### **(1) Probleme des öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitschutzes**

Im Vordergrund stand dabei die Pausenordnung, insbesondere die Vorschriften der §§ 18 AZO und 11 Jugendarbeitsschutzgesetz, nach denen für Frauen und Jugendliche die Pausen von vornherein bestimmt sein müssen. Die Praxis hat diese – vorwiegend theoretisch interessanten Probleme – in der Regel dadurch gelöst, daß bestimmt worden ist, in bestimmten Zeitabständen seien Pausen einzulegen.<sup>194)</sup>

Gewichtiger war da schon das Problem der Höchstarbeitszeiten. Hier ist aber inzwischen allgemeiner Konsens dahingehend erreicht worden, daß es

<sup>193</sup> Vgl. die Literatur-Nachweise bei Schaub, G.: Arbeitsrechts-Handbuch, 5. Aufl., München 1983, S. 930, Anm. 1.

<sup>194</sup> Schaub, G.: a.a.O., S. 931 ff.

§ 4 AZO bei sinnvoller Anwendung zuläßt, die an einem Tag unter dem Soll (8 Stunden) bleibende Arbeitszeit an den übrigen Werktagen dieser, der vorangehenden und der folgenden Woche auszugleichen. Dabei darf allerdings die gemäß § 4 Abs. 3 AZO höchstzulässige Tagesarbeitszeit von 10 Stunden nicht überschritten werden.

## (2) Betriebsverfassungsrecht

Betriebsverfassungsrechtlich unterliegt die Einführung und Ausgestaltung der Gleitenden Arbeitszeit der paritätischen Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG. Im Falle der Nichteinigung können Regelungen durch die Einigungsstelle erzwungen werden, § 87 Abs. 2 BetrVG. Dem Betriebsrat steht ein Initiativrecht zu; er kann also die Einführung der Gleitenden Arbeitszeit – soweit sachliche Gründe nicht entgegenstehen – notfalls mit Hilfe der Einigungsstelle durchsetzen.

Ist der Betrieb nicht betriebsratsfähig oder existiert aus anderen Gründen ein Betriebsrat nicht, so kann der Arbeitgeber die Gleitende Arbeitszeit einseitig, aufgrund seines Direktionsrechtes, einführen.

## (3) Betriebsvereinbarungen

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats hat dazu geführt, daß hinsichtlich der Gleitenden Arbeitszeit die Betriebsvereinbarung als Regelungsinstrument vorherrscht. Tarifvertragliche Regelungen sind dagegen selten. Als Beispiel mag die Betriebsvereinbarung der Hauptverwaltung eines Konzerns der Genußmittelindustrie dienen (Abb. 51)

### **Muster einer Betriebsvereinbarung über Gleitende Arbeitszeit**

#### **Betriebsvereinbarung**

*zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat der Hauptverwaltung der Firma ..... über*

#### **Gleitende Arbeitszeit**

##### **1. Präambel**

*Die Gleitende Arbeitszeit (GLAZ) soll den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst zu*

*bestimmen, um sie besser den persönlichen Bedürfnissen und dem persönlichen Arbeitsrythmus anzupassen.*

*Die GLAZ setzt ein kooperatives und verantwortungsbewußtes Verhalten aller Mitarbeiter voraus. Das Mehr an persönlicher Freiheit, das die GLAZ bietet, darf nicht dazu führen, daß die Aktionsfähigkeit des Betriebes beeinträchtigt wird.*

## **2. Geltungsbereich**

*Die GLAZ gilt:*

**2.1 Räumlichkeit:** *Für die in der Hauptverwaltung beschäftigten Mitarbeiter, auch soweit sie außerhalb des Hauptverwaltungsbereiches untergebracht sind.*

*Ausgenommen sind derzeit von der GLAZ folgende Bereiche:*

- Gesundheitsdienst*
- Betriebsrat*
- Casino*
- Datenverarbeitung (Maschinen- und Lochraum, Arbeitsvorbereitung, Versand)*
- Empfang*
- Fahrbereitschaft*
- Freizeitanlage*
- Gärtnerei*
- Hausreinigung*
- Heizerdienst*
- Pförtnerdienst*
- Postdienst*
- Sozialberatung*
- Telefonzentrale*
- Vorstandssekretärinnen*
- Zentrallager*

**2.2 Persönlich:** *Für alle Mitarbeiter, auch Teilzeitbeschäftigte, mit denen ein achtstündiger Arbeitstag an vier Wochentagen vereinbart wurde. Ausgenommen sind:*

- a) Mitarbeiter, die – durch besonderen Arbeitsauftrag bedingt – zeitweise außerhalb des Bereiches der Hauptverwaltung tätig sind.*
- b) Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen.*

### **3. Arbeitszeiten**

#### **3.1 Gesamtarbeitszeit (Bandbreite)**

*Die Gesamtarbeitszeit umfaßt den Zeitraum von*

**7.00 bis 18.00 Uhr.**

*Eine Arbeitsleistung vor 7.00 Uhr und nach 18.00 Uhr sowie samstags und an Sonn- und Feiertagen bedarf der Zustimmung der Personalwirtschaft und des Betriebsrates.*

#### **3.2 Gleitzeit:**

*Die Mitarbeiter können innerhalb folgender Grenzen den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst bestimmen:*

*Gleitzeitspanne morgens: zwischen 7.00 und 9.00 Uhr.*

*Gleitzeitspanne abends: zwischen 16.00 und 18.00 Uhr.*

*Dieses Recht kann aus betrieblichen Erfordernissen nach Übereinstimmung zwischen Personalwirtschaft und Betriebsrat eingeschränkt werden.*

#### **3.3 Kernzeit**

*Während der Kernzeit, arbeitstäglich zwischen 9.00 und 16.00 Uhr, müssen alle Mitarbeiter anwesend sein. Ein Arbeitsbeginn nach 9.00 Uhr und ein Arbeitsende vor 16.00 Uhr ist nur aus zwingenden Gründen mit Genehmigung des Vorgesetzten zulässig. Unter diesen Voraussetzungen gilt als Beginn bzw. Ende der Arbeitszeit der Beginn bzw. das Ende der Kernzeit. In der Kernzeit ist 1 Stunde nicht anrechenbare Pausenzeit (Frühstücks- und Mittagspause) enthalten.*

### **4. Sollarbeitszeit**

*Die monatliche Sollarbeitszeit ergibt sich aus der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit.*

### **5. Abweichungen von der Sollarbeitszeit**

#### **5.1 Die Sollarbeitszeit darf am Ende eines Monats um höchstens 10 Stunden unter- bzw. überschritten werden.**

#### **5.2 Kann ein Mitarbeiter ein Zeitguthaben bzw. ein Zeitdefizit von mehr als 10 Stunden infolge von Umständen, die er nicht zu vertreten hat (z. B. Krankheit), innerhalb desselben Monats nicht**

*mehr ausgleichen, ist der Ausgleich nach Behebung der Hinderungsgründe, möglichst im darauffolgenden Monat, durchzuführen. Die Genehmigung des Übertrags in den nächsten Monat hat in einem solchen Fall durch den Vorgesetzten zu erfolgen.*

## **6. Freizeitausgleich/Sonderregelungen**

### **6.1** *Freizeit kann auch während der Kernzeit genommen werden:*

*a) zweimal im Monat bis zu 4 Stunden  
oder*

*b) einmal im Monat bis zu 6 Stunden*

*Diese Zeiten müssen mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden; betriebliche Belange sind dabei zu berücksichtigen.*

### **6.2** *Falls Betriebsvereinbarungen, die die Arbeitszeit zwischen den gesetzlichen Feiertagen regeln, abzuschließen sind, besteht die Möglichkeit, bei der auszugleichenden Arbeitszeit Zeitguthaben zu verrechnen.*

## **7. Mehrarbeit**

### **7.1** *GLAZ und Mehrarbeit sind grundsätzlich getrennt zu betrachten und in einem Zeitbuchungssystem getrennt zu verarbeiten.*

### **7.2** *Mehrarbeit ist an die zu beachtenden Regelungen gemäß MTV, AZO und BetrVG gebunden.*

*Jegliche angesetzte Arbeitszeit außerhalb der Bandbreite – also vor 7.00 Uhr und nach 18.00 Uhr sowie an Sonnabenden, Sonntagen und Feiertagen – ist grundsätzlich Mehrarbeit.*

### **7.3** *Innerhalb der Bandbreite werden angesetzte Mehrarbeitsstunden dann abgerechnet, wenn die Anwesenheit pro Arbeitstag 8 Stunden (excl. Pausen) überschreitet.*

*Verursacht ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz durch den Aufbau eines Gleitzeitdefizits einen Arbeitsrückstand, darf der Abbau dieses Arbeitsrückstandes nicht zur Bezahlung von Mehrarbeitsstunden führen; die zum Abbau des Arbeitsrückstandes notwendigen Arbeitsstunden sind gegen das Gleitzeitdefizit aufzurechnen.*

### **7.4** *Daneben besteht im gegenseitigen Einvernehmen die Möglichkeit, Mehrarbeitsstunden durch Gewährung von Freizeit abzu-*

*gelten, wobei die tariflichen Mehrarbeitszuschläge zu berücksichtigen sind.*

### **8. Ganztätige Abwesenheit**

*Für ganztätige Abwesenheitszeiten werden 8 Stunden Arbeitszeit angerechnet, wenn sie bedingt sind durch:*

- a) Freistellungen gemäß § 9 MTV,*
- b) Ausfallzeiten infolge höherer Gewalt,*
- c) Dienstreisen,*
- d) Urlaub bzw. Sonderurlaub.*

### **9. Zeiterfassung**

*9.1 Die Zeiterfassung erfolgt durch ein Zeitbuchungssystem.*

*9.2 Mitarbeiter, die an der GLAZ nicht teilnehmen (vgl. Punkt 2.1. und 2.2.b) werden nicht in das Zeitbuchungssystem einbezogen.*

### **10. Gesetzliche Bestimmungen**

*Die Arbeitszeitordnung sowie Arbeitszeiten, die durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen geregelt werden, sind zu beachten.*

### **11. Ausscheiden**

*Bei Kündigungen sind Zeitguthaben und Zeitdefizite auszugleichen.*

### **12. Verstöße**

*Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung sowie der Mißbrauch von Zeitbuchungsautomaten können arbeitsrechtliche Folgen nach sich ziehen.*

### **13. Streitigkeiten**

*Streitigkeiten, die sich aus Verstößen oder unterschiedlichen Auslegungen dieser Vereinbarung ergeben, werden durch einen paritätisch besetzten Ausschuß von Unternehmensleitung und Betriebsrat (3 Arbeitgeber-, 3 Arbeitnehmervvertreter) innerbe-*

*trieblich geregelt. Ist eine Einigung nicht möglich, entscheidet die Einigungsstelle nach BetrVG verbindlich.*

#### **14. Inkrafttreten/Kündigung**

*Diese Betriebsvereinbarung tritt zum ..... in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresschluß gekündigt werden.*

*Der Geltungsbereich dieser Vereinbarung kann im Einvernehmen zwischen Personalwirtschaft und Betriebsrat jederzeit geändert werden, wenn von einer Seite eine Verhandlung darüber gewünscht wird.*

**Abb. 51: Betriebsvereinbarung über Gleitende Arbeitszeit**

#### **c) Probleme der Anwendung**

Die Gleitende Arbeitszeit hat sich in den Verwaltungen verbreitet durchgesetzt und bewährt, in der öffentlichen Verwaltung ebenso wie in der Privatwirtschaft. Nur selten wird von der Abschaffung von Gleitzeitregelungen berichtet.

Die Gleitzeit wird – was Wunder – von den Mitarbeitern akzeptiert. Mit der innerlichen – nicht der deklamatorischen – Akzeptanz bei Führungskräften, insbesondere beim Top Management, hapert es dagegen noch immer. Denn Gleitzeit bedeutet Einschränkung der jederzeitigen Verfügbarkeit des Mitarbeiters, mindestens während der Betriebszeit. Überhaupt ist die fortbestehende Sorge des Managements nicht zu übersehen, die Gleitzeitregelung könne mißbraucht werden. Nur so sind z. B. die Einschränkungen des Verwendungsspielraums für Gleitzeitguthaben zu verstehen, etwa die vielfach anzutreffenden Verbote, den Gleittag in Zusammenhang mit dem Urlaub oder am Montag oder Freitag zu nehmen. Offenbar soll mit diesen Beschränkungen der Anreiz vermindert werden, Überzeiten ohne sachlichen Grund abzuleisten, um etwa aus dem auf diese Weise entstehenden Gleitzeitguthaben eine Verlängerung des Urlaubs zu bestreiten. Es liegt auf der Hand, daß damit typische Führungsmängel, nämlich fehlende Übersicht über die Arbeitslast des Mitarbeiters, mit administrativen Mitteln ausgeglichen werden sollen.



## 2. Variable Arbeitszeiten

Trotz verschiedener Ansätze ist es bislang nur relativ vereinzelt gelungen, die Gleitzeitregelungen zu variablen Arbeitszeitregelungen fortzuentwickeln. Der Unterschied beider Systeme liegt in dem Verzicht auf eine zeitliche Fixierung der Präsenzpflcht bei der variablen Arbeitszeit. Mit anderen Worten: Die Unterscheidung zwischen Kernzeit und Gleitzeit entfällt; jeder Mitarbeiter kann dann prinzipiell innerhalb eines – allerdings fixierten – Gesamtrahmens pro Tag, pro Woche oder pro Jahr selbst entscheiden, wann er anfangen und wann er aufhören will. Z. B. könnte eine erweiterte Gleitzeitregelung für CAD-Arbeitsplätze eingeführt werden. Ein entsprechendes Modell mit einer Gleitzeitspanne von 6.00 bis 22.00 Uhr und einem Gleitzeitkonto von 20 Stunden pro Monat zeigt Abb. 52.<sup>195)</sup>

### Arbeitszeitmodell

| <b>Situation<br/>vorher:</b>     |                  | <b>Situation<br/>nachher:</b>   |                  |
|----------------------------------|------------------|---|------------------|
| Normal-<br>arbeitszeit:          | 8.00 – 17.00 Uhr | Gleitzeit-<br>regelung:   | 6.00 – 22.00 Uhr |
| max.                             |                  | max.  |                  |
| Betriebsmittel-<br>nutzungszeit: | 8 Std.           | Betriebsmittel-<br>nutzungszeit:  | 16 Std.          |
| effektive                        |                  | effektive   |                  |
| Anlagen-<br>nutzungszeit:        | 7 Std.           | Anlagen-<br>nutzungszeit:   | 11 Std.          |
|                                  |                  | Mindest-<br>arbeitszeit:  | 6,5 Std./Tag     |
|                                  |                  | Gleitzeit-<br>konto:  | ± 20 Std./Monat  |
|                                  |                  | Die individuelle tägliche Arbeits-<br>zeit wird mit dem Vorgesetzten<br>abgestimmt. |                  |

**Abb. 52: Gleitende Arbeitszeit an CAD-Arbeitsplätzen**

<sup>195</sup> Vgl. Schusser, W.H.: Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Metallindustrie, 39. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1985 in Berlin.

Da jeder Vollzeittätige ohnehin das Wochensoll tariflicher Arbeitszeit erbringen muß, wird der Arbeitnehmer im Mittel jeden Tag 8 Stunden an seinem Arbeitsplatz verweilen müssen. Beobachtungen bei der Praxis der Gleitzeit haben im übrigen gezeigt, daß der einzelne Arbeitnehmer in der Regel seine Arbeit ohnehin Tag für Tag etwa zur selben Zeit aufnimmt und verläßt. Die Schwankungsbreite liegt selten höher als bei einer halben Stunde.

Gleichwohl ist die Sorge, ein Verzicht auf die Kernzeit könne das Unternehmen funktionsuntüchtig werden lassen, so groß, daß die vollvariable Arbeitszeit immer noch in den Anfängen steckt.

Aussichtsreicher erscheint da schon eine andere Form flexibler Gestaltung der Arbeitszeit, nämlich die „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“, häßlich „Kapovaz“ abgekürzt. Aussichtsreicher deshalb, weil sie dem Mitarbeiter nützt und zugleich die zeitliche Bestimmungsmacht des Unternehmens aufrechterhält. Allerdings gibt es in der Bundesrepublik – nicht zuletzt wegen der gerade in Arbeitszeitfragen sehr restriktiven Regelungen sowie wegen des Widerstandes der Gewerkschaften – kaum praktische Beispiele.<sup>196)</sup>

Anders scheint es in einigen anderen europäischen Ländern zu sein, wenn man von bundesdeutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels einmal absieht.<sup>197)</sup>

In einigen Tarifverträgen in der Bundesrepublik Deutschland findet sich die Bestimmung, daß Mehrarbeit grundsätzlich auszuzahlen und ein Ausgleich in Freizeit nicht möglich ist. Dabei könnte der Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeit bei schwankendem Beschäftigungsgrad sehr wohl eine nicht unerhebliche Ausgleichsfunktion zukommen.

In den folgenden Abschnitten soll auf variable Arbeitszeitregelungen eingegangen werden, bei denen derartige betriebliche Belange im Vordergrund stehen. Hierbei handelt es sich insbesondere um schwankenden Arbeitsanfall oder um die Notwendigkeit der gleichmäßigen Auslastung der Produktionsstätten. Auch aus dieser Sicht können Arbeitszeitregelungen angeboten werden, die den individuellen Belangen vieler Arbeitnehmer entgegenkommen und dabei die traditionelle Aufteilung der Arbeitswoche in Frage stellen. Dabei bieten **Jahresarbeitszeitverträge** und **Baukastensy-**

<sup>196</sup> Kritisch hierzu: Variable Arbeitszeit — Anspruch und Wirklichkeit, WSI Mitteilungen 1983, S. 469—480.

<sup>197</sup> Vgl. Teriet, B.: Weg von den alten Trampelpfaden, Die Zeit 2/1983, S. 21.

steme mit flexibler Dauer und Lage täglicher, wöchentlicher, monatlicher oder jährlicher Zeit-Eckwerte interessante Wahlmöglichkeiten für die betroffenen Arbeitnehmer, wobei jeweils davon ausgegangen wird, daß die Arbeitszeit der Beschäftigten und die Betriebszeit der Arbeitsplätze nicht übereinstimmen.<sup>198)</sup>

Diese Übersicht soll insbesondere zeigen, wie vielfältig die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sind. Aufgabe eines modernen Zeitmanagements<sup>199)</sup> sollte es dabei sein, bereits in strategischer Hinsicht – und somit nicht nur taktisch reagierend – diejenige Arbeitszeitform in Zusammenarbeit mit den Betriebs- und Sozialpartnern auszuwählen, welche am besten geeignet ist, bestimmte Problemfelder bei der Marktanpassung sowie in kostenmäßiger, organisatorischer und personaler Hinsicht besser zu bewältigen.

#### a) Jahresarbeitszeitverträge

Jahresarbeitszeitverträge können einen wichtigen Beitrag „zur Überwindung der Dichotomie zwischen Voll- und Teilzeitarbeit“<sup>200)</sup> bilden. Ein Jahresarbeitszeitvertrag gilt als „variabler Teil eines normalen Arbeitsvertrages, der zu Beginn eines jeden Arbeitsjahres zwischen den Vertragspartnern neu zu regeln ist.“<sup>201)</sup>

#### (1) Das Jahresarbeitszeitkonzept:

Beispielsweise kann eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden vereinbart werden, die jährlich abzuleisten ist. Dabei kann offenbleiben oder unterschiedlich detailliert festgelegt werden, bei wieviel Stunden pro Tag, Woche oder Monat die festgelegte Gesamtstundenzahl erfüllt wird. Unter Beachtung der durch die Arbeitszeitordnung festgelegten Grenzen ist es z. B. möglich, 150 Tage zu 10 Stunden (bei maximal ca. 235 regulären Arbeitstagen pro Jahr) oder 187,5 Tage zu je 8 Stunden zu arbeiten. Das Jahresarbeitszeitkonzept wird in Schweden, Frankreich, den USA oder der Schweiz häufiger angewandt als in der Bundesrepublik Deutschland.

<sup>198</sup> Vgl. z. B. Döding, G.: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeit-Management, Berlin 1987, S. 45 ff.

<sup>199</sup> Vgl. z. B. die Beiträge bei Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeit-Management, a.a.O., und Hegner, F.: Flexibles Zeitmanagement im Betrieb: Ansatzpunkte für eine weniger starre Kupplung von Arbeits- und Betriebszeiten. Handbuch der Beschäftigung i. V.

<sup>200</sup> Teriet, B.: Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement — in der Bundesrepublik Deutschland — eine Zwischenbilanz, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1978/2, S. 117.

<sup>201</sup> Ebenda.

**(2) Anwendungsbeispiele:**

Bei der **Firma Albert**, einer schweizerischen Textilfirma (Kinderbekleidung) ist der Arbeitsanfall großen Schwankungen unterworfen. Spitzenarbeitsbedarf herrscht zwischen November und März sowie zwischen April und Juni. Ende März und Ende Oktober dagegen liegen ausgesprochene Totzeiten.<sup>202)</sup>

Das Unternehmen hat schon im Dezember 1978 eine Lösung für das damit zusammenhängende Arbeitszeitproblem gefunden: das Zeitkonto. Es wird einfach mehr gearbeitet, wenn viel Arbeit vorhanden ist, und weniger oder überhaupt nicht, wenn der Arbeitsanfall gering ist.

Die maximale Wochenarbeitszeit beträgt 45 Stunden. In der Praxis überschritt die höchste Wochenarbeitszeit in den Spitzenarbeitszeiten im Jahre 1979 nie 8 Stunden 40 Minuten, das sind 43 Stunden 20 Minuten pro Woche.

Die über die 40 Wochenstunden hinaus abgeleisteten Stunden (3h20) werden als vorgezogene Stunden betrachtet, die jedoch auch noch zusätzlich wie Überstunden mit einem Aufschlag von 25 % bezahlt werden. Ausbezahlt wird zu der Zeit, zu der die Überstunden geleistet werden, jedoch nur der Aufschlag, so daß der Arbeitnehmer ein Stundenguthaben zusammenbringt, während der Betrieb Stundenschulden ansammelt.

Diese Stundenschulden des Betriebs werden in Zeiten der Arbeitsunterbrechung abgegolten. In den Totzeiten wird das Personal nach Hause geschickt. Dieser Zwangsurlaub wird vollvergütet, da nun die in den Spitzenzeiten angesammelten Zusatzstunden zum normalen Satz ausbezahlt werden.

Die Bilanz für das Unternehmen ist positiv: In den Spitzenarbeitszeiten konnten die Kosten für Drittzulieferer gesenkt werden, da praktisch keine Arbeit mehr nach auswärts vergeben wird, und die Termine konnten besser eingehalten werden.

Für die Arbeitnehmer ist der Zusatzurlaub eine herrliche Sache, weil sie sich z. B. ohne Einbuße am Gehalt **ihren Hobbys** widmen können.

In Deutschland bietet das Jahresarbeitskonzept als Variante der konventionellen Teilzeitarbeit bei den z. Zt. vorhandenen arbeitsrechtlichen, tarifvertraglichen und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen

<sup>202</sup> Vgl. „argus“, Presseberichte Manpower, Planen und Leisten GmbH, Nr. 141, S. 9.

die relativ geringsten Anwendungsprobleme. Schwierig wird es immer dann, wenn Jahresarbeitszeitverträge den vereinzelt, individuellen Anwendungsbereich überschreiten sollen und dann kollektivrechtliche Vereinbarungen erforderlich sind.

Tarifvertragliche Vereinbarungen über Jahresarbeitszeitregelungen bestehen beim Volkswagenwerk (Haustarif), im Bereich der Gewerkschaft Holz sowie in der Landwirtschaft. Dort schwankt die Arbeitszeit – eben in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall – zwischen 38 Stunden pro Woche von Dezember bis April, 30 Stunden pro Woche im Mai, 40 Stunden im Juni und Juli, 43 Stunden im September und Oktober sowie 46 Stunden im August und im November.

Bei VW gibt es bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden neun bezahlte Freischichten pro Jahr und eine Jahresarbeitszeit um 2008 Stunden. Die variable Jahresarbeitszeit richtet sich nach den Auftragschwankungen im Jahresverlauf.

Beyer nennt als weiteres Beispiel das Sportmodehaus Willy Bogner in München. In der Hauptsaison beträgt die Wochenarbeitszeit 45 Stunden. Ein Zeitausgleich erfolgt durch verlängerte Ferien an Ostern, im Mai/Juni sowie im September und zwischen Weihnachten und Neujahr.<sup>203)</sup>

#### b) Bandbreitenmodelle

Jahresarbeitszeitverträge sind insofern **Bandbreitenmodelle**, weil um eine bestimmte Standardarbeitszeit Zu- oder Abschläge von z. B. 5, 10, 15, 20 % festgelegt werden können. Insofern könnte ein Mitarbeiter z. B. die 36-Stunden-Woche wählen (d. h. einen Abschlag von 10 % in Anspruch nehmen) und doch den Status einer Vollzeitkraft beibehalten.

So ist es bei dem bereits erwähnten **Santa-Clara-Bandbreitenmodell** den Mitarbeitern einer Kommunalverwaltung in Kalifornien möglich, halbjährlich zu wählen, ob sie 40 Stunden oder bei geringem Gehalt zu einer reduzierten Wochenstundenzahl arbeiten wollen.<sup>204)</sup>

Dieses Modell wurde ursprünglich als Solidaritätsaktion gegen drohende Entlassungen entwickelt. Insofern ist es durchaus geeignet, gefährdete Arbeitsplätze zu sichern. Neue Arbeitsplätze werden hierdurch jedoch nicht unbedingt geschaffen.

<sup>203</sup> Vgl. Beyer, H. T., a.a.O., S. 80.

<sup>204</sup> Flexible Arbeitszeit – Modelle für morgen, Wirtschaftswoche 1980/18, S. 40.

In der Bundesrepublik Deutschland würde das Santa-Clara-Modell recht schnell auf schwierige kollektivrechtliche Grenzen stoßen und Gefahr laufen, mit einer Geschichte vom Heiligen St. Nikolaus verwechselt zu werden. Nehmen wir einmal an, in einer Hauptverwaltung seien wegen drastischen Absatzrückganges etwa 20 % der Arbeitsplätze in Gefahr. Hier böte es sich fast zwingend an, das zurückgegangene Arbeitsvolumen auf eine entsprechend reduzierte Arbeitszeit (bei entsprechend reduziertem Entgelt) umzuverteilen. Die Alternative wäre, mittels einer relativ aufwendigen Gemeinkostenwertanalyse die nicht mehr erforderlichen Leistungen festzustellen und die zu „realisierenden“ 20 % der Mitarbeiter zu ermitteln, von denen sich das Unternehmen trennen müßte.

Wer sich in Großverwaltungen etwas auskennt, wird zugeben, daß die Anwendung des Prinzips „20 % weniger Arbeit – 20 % weniger Entgelt“ mit wesentlich geringerem Analysenaufwand durchgeführt werden könnte. Natürlich gibt es Bereiche mit stark abweichendem Auslastungsgrad. Insofern ist es erforderlich, Engpaßbereiche zu schonen und andere Abteilungen stärker zu belasten.

Die kollektive Anwendung des betreffenden Bandbreitenmodelles in Deutschland würde am einfachsten gelingen, wenn die zuständige Gewerkschaft zu einer tarifvertraglichen Regelung bereit wäre. Eine gleichlautende Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat könnte hingegen nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Die gewünschte Arbeitsplatzsicherung auf breiter Front wäre dann u. U. nicht durchsetzbar.

Vom Ansatz her sind Bandbreitenmodelle und Jahresarbeitszeitverträge jedoch geeignet, Beschäftigungsschwankungen auszugleichen und dem Bedürfnis von Arbeitnehmern nach reduzierter Arbeitszeit entgegenzukommen.

Wegen der Neufestlegung der vertraglichen Arbeitszeit in bestimmten Abständen (z. B. 6 oder 12 Monate) sind sie auch reversibel und berücksichtigen dabei den Sachverhalt, daß der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit von zeitlich befristeten privaten Überlegungen abhängen kann, die eigentlich in allen Lebensphasen auftreten können.

Kombination von Bandbreitenmodell und Jahresarbeitszeitvertrag liegt vor, wenn Jahresarbeitszeit nicht nur alleine nach betrieblichen Belangen, sondern auch noch nach individuellen Gesichtspunkten variiert. In diesen Fällen liegt eine individuelle Jahresarbeitszeit vor, die letztlich auf relativ weitgehende Gleitzeit-Systeme mit einer entsprechenden modernen Zeiterfassung hinausläuft. Praktische Beispiele mit einer derartigen „Arbeitszeit

nach Maß“, etwa bei der Landert-Motoren-AG in der Schweiz oder beim Textilhaus Beck zeigen, daß eine Vereinbarung individueller und betrieblicher Belange durchaus möglich ist. Dabei zeigt das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstadt, daß auch eine gruppenweise Arbeitszeitflexibilisierung möglich ist.<sup>205)</sup>

Jahresarbeitszeitverträge können somit vielfältig eingesetzt werden, gleichgültig ob im gewerblichen Bereich oder im Dienstleistungssektor, in der Konsum- oder in der Investitionsgüterindustrie. Schusser hält im Großanlagenbau, wo mehrjährige Projekte an der Tagesordnung sind, sogar einen Zeitausgleich über mehrere Jahre für sinnvoll. Auch hier bedarf es wieder einer engen Zusammenarbeit mit dem Betriebs- und Sozialpartner, damit z. B. mehrjährige Zeitguthaben ihre Gültigkeit behalten.

### c) Baukastensysteme

#### (1) Grundkonzept

Baukastensysteme gehen primär von der jeweiligen Betriebszeit aus. Dabei beschreibt Willi Haller zu Recht den Sachverhalt, daß einer Tendenz zur **Arbeitszeitverkürzung** (durch Gesetz, Tarif, „höhere Gewalt oder freiwilligen Verzicht“<sup>206)</sup>) in vielen hochtechnisierten Betrieben eine Tendenz zur **Betriebszeitverlängerung**, „zur Verlängerung der Nutzungsdauer kostspieliger Maschinen und Einrichtungen, vorläufig vor allem durch Überstunden und Mehrschichtbetrieb“<sup>207)</sup> gegenübersteht.

#### (2) Anwendungsbeispiele

Bernhard Teriet nennt folgende Möglichkeiten der Anwendung:<sup>208)</sup>

- a) Der Futurologe Herman Kahn schlägt vor, Arbeitszeitmodule von je zwei Stunden anzubieten, die „à la carte“ zusammengestellt, im Zeitablauf je nach gegebenen Notwendigkeiten variiert werden können.
- b) Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Berufstätigen z. B. in drei Gruppen einzuteilen und sie unter drei Möglichkeiten wählen zu lassen:

<sup>205</sup> Vgl. die entsprechenden Beiträge bei Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, a.a.O., S. 117 ff. sowie, Fritz, K.: Individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeit, Personalwirtschaft 1985, S. 162—166.

<sup>206</sup> Haller, W.: Optimale Betriebszeiten, Personal 3/1981, S. 119.

<sup>207</sup> Ebenda, vgl. auch Haller, W., Neher, H.: Arbeiten wir zeitgemäß? Flexible Arbeitszeit als unternehmerische Chance, Wiesbaden 1986, S. 54 ff.

<sup>208</sup> Teriet, B.: Arbeitszeit aus dem Baukasten, Manager Magazin 10/1981, S. 152.

die Gruppe A arbeitet von Montag bis Donnerstag, hat Freitag und Samstag frei;  
die Gruppe B arbeitet von Mittwoch bis Samstag, hat Montag und Dienstag frei;  
die Gruppe C arbeitet von Freitag bis Dienstag, hat Mittwoch und Donnerstag frei.<sup>209)</sup>

Diese Lösung wäre bei einem wöchentlichen Arbeitszeitsoll von 40 Stunden und damit einer täglichen Arbeitszeitvorgabe von 10 Stunden nur in bestimmten Bereichen attraktiv. Bei kürzeren Wochenarbeitszeiten gewinnt das Modell an praktischer Bedeutung, an Nutzwert.

- c) Der Unternehmer und Arbeitszeitberater Willi Haller<sup>210)</sup> rät, die Betriebszeit von täglich acht auf neun Tagesstunden, die möglichen Arbeitstage von fünf auf sechs zu erweitern. Die 54 Stunden Betriebszeit werden dann in 12 Rastereinheiten à 4,5 Stunden aufgeteilt; der Mitarbeiter kann die Zeiteinheiten zu einem „Arbeitspaket“ zusammenstellen – gegebenenfalls in jeder Woche in einer anderen „Komposition“.

Haller hält folgende Arbeitszeitvereinbarungen für denkbar:

#### **„Arbeitszeitvereinbarung 1**

*9 Halbschichten (Rastereinheiten) zu je 4,5 Stunden, davon 8 Halbschichten als Normalarbeitszeit fest eingeteilt und eine knappe Halbschicht (4 Stunden) als Reserve für Ausfälle.*

#### **Arbeitszeitvereinbarung 2**

*8 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 4-Tage-Woche fest eingeteilt, ohne Reserve, also eine 36-Stunden-Woche für den „Quasi-Vollzeitbeschäftigten“ (90 %).*

#### **Arbeitszeitvereinbarung 3**

*7 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 3-Tage-Woche fest eingeteilt mit einer Halbschicht als Reserve für Ausfälle, also eine 31,5-Stunden-Woche (78,75 % der Regelarbeitszeit).*

<sup>209</sup> Vgl. ebenda.

<sup>210</sup> Haller, W.: a.a.O., S. 120f.



**Arbeitszeitvereinbarung 4**

*6 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 3-Tage-Woche oder als sechs Halbtage fest eingeteilt, ohne Reserve, also eine 27-Stunden-Woche (67,5 % der Regelarbeitszeit).*

**Arbeitszeitvereinbarung 5**

*5 Halbschichten zu je 4,5 Stunden, als 2-Tage-Woche fest eingeteilt, mit einer Halbschicht als Reserve für Ausfälle oder als fünf Halbtage, etwa von Montag bis Freitag, also eine 22,5-Stunden-Woche (56,25 % der Regelarbeitszeit).*

**Arbeitszeitvereinbarung 6**

*4 Halbschichten mit insgesamt 18 Wochenstunden, eigentlich nur für Aushilfen sinnvoll, da die kritischen 19 Wochenstunden unterschritten werden.*

Während mit den Arbeitszeitvereinbarungen 1 und 2 das vorstehend beschriebene Organisationsmodell realisiert werden kann, füllen Mitarbeiter mit Arbeitszeitvereinbarung 3 oder 4 jeweils als Paar einen Arbeitsplatz mit der angestrebten Betriebszeit. Bei Arbeitszeitvereinbarung 5 sind dazu drei Mitarbeiter erforderlich.

Mit diesen fünf Arbeitszeitvereinbarungen wäre es möglich, mit Voll- und Teilzeitkräften eine gegenüber der Regelarbeitszeit um 35 % erweiterte Betriebszeit zu realisieren, ohne zur Arbeit in den Abend- oder gar Nachtstunden gezwungen zu sein. Natürlich ist es dazu notwendig, eine vernünftige Personaleinsatzplanung zu betreiben, wie es in manchen Bereichen der Wirtschaft und der öffentlichen Dienste seit langem erforderlich ist.<sup>211)</sup>

**(3) Probleme der Anwendung**

Es liegt auf der Hand, daß auch Jahresarbeitszeitverträge und Baukastensysteme miteinander kombiniert werden können. Ihre umfassende Anwendung setzt jedoch voraus, daß nicht nur die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. im Sozialversicherungsrecht) anzupassen sind, sondern, daß auch die Tarifpartner umdenken müssen.

Diese Umstellungsbereitschaft gilt nicht nur für die Gewerkschaften, die flexiblen Regelungen schon aus organisationspolitischen Gründen skept-

<sup>211</sup> A.a.O.

tisch gegenüberstehen (weniger für die Betriebsräte, die bei entsprechenden Mitwirkungsmöglichkeiten Lösungen in „ihrem“ Betrieb aufgeschlossener sind), sondern auch für die Unternehmen und die Mehrzahl der Führungskräfte. Allerdings gibt es inzwischen einige konkrete Modelle (z. B. BASF Werk Ettenheim, Fulda Reifen, das Volvo- und das Siemens-Modell mit Wochenendschichten), bei denen die Betriebszeit verlängert und die individuelle Arbeitszeit dennoch verkürzt wurde. Sie sind jedoch, wenn auch bei zunehmender Tendenz, eher die Ausnahme als die Regel.

„Das geht doch nie“, „Das war schon immer so“, sind beliebte Abwehräußerungen, um tiefverwurzelte Denkgewohnheiten nicht aufgeben zu müssen. In dieser Hinsicht müssen die Unternehmen und die Arbeitgeberverbände noch manche Überzeugungsarbeit in ihren eigenen Reihen leisten. Dies gilt nicht zuletzt auch für den Langzeiturlaub.

#### **d) Langzeiturlaub (Sabbaticals)**

Nicht nur die Arbeitszeit läßt sich variabel gestalten. Prinzipiell gilt dasselbe auch für den Urlaub.

Dabei bieten Langzeiturlaube (Sabbaticals) die Möglichkeit des zeitweiligen Abstandnehmens vom Beruf und sind insofern auf die Lebensarbeitszeit bezogen.

Es ist nicht so sehr beabsichtigt, daß ein Arbeitnehmer alle X Jahre, also in einem dogmatisch festgelegten Rahmen ein sogenanntes Sabbatjahr „nimmt“. Vielmehr sollen individuelle Unterbrechungen des Erwerbslebens ermöglicht werden. „Vorliegende internationale Erfahrungen mit dem Sabbatical belegen eindrucksvoll ein fast unendlich breites Spektrum zeitweiliger Alternativen zum Arbeitsalltagstrott“<sup>212</sup> – Bezogen auf die Anzahl aller Arbeitsverhältnisse wird es sich jedoch um einen sehr niedrigen Anteil handeln. Ungewöhnlich ist die Sabbatical-Idee nicht. Im Prinzip gilt sie bereits für mehrwöchige Wehrübungen, Kuraufenthalte oder den Mutterschaftsurlaub.

Sie könnten ebenso gelten für:

- Bildungszwecke, Tätigkeiten in sozialen Hilfsdiensten, Auslandsaufenthalte, die Vorbereitung auf den Ruhestand, persönliche Zwecke.

Nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung in Berlin

<sup>212</sup> Teriet, B.: Mit mehr Zeitsouveränität zu einer neuen Arbeitszeitpolitik, WSI-Mitteilungen 12/1980, S. 172 ff.

wären vor allem Arbeitnehmer unter 35 Jahren an Langzeiturlauben interessiert. In den USA gibt es einige Firmen, die alle 7 Jahre bis zu 12 Monate Langzeiturlaub gewähren.

Nachstehende Übersicht zeigt einige Anwendungsbeispiele<sup>213)</sup>

| Betrieb                                     | Modell   |
|---|--|
| <i>Nixdorf Computer AG,</i><br>Paderborn    | Zusätzliche Freizeitwoche pro Jahr für alle AT-Angestellten, die zum Langzeiturlaub angespart werden kann (→ Nixdorf-Freizeitmodell) |
| <i>Rank-Xerox GmbH,</i><br>Düsseldorf       | Freistellung bis zu sechs Monaten bei vollem Gehalt für Tätigkeiten im sozialen Bereich (→ Rank-Xerox-Sozialdienstmodell)            |
| <i>Bayer AG,</i><br>Leverkusen              | Zusätzlich zum Jahresurlaub gewährter Pensionsurlaub von drei Monaten (Arbeiter) bzw. sechs Monaten (Angestellte)                    |
| <i>Klöckner-Humboldt-Deutz, AG,</i><br>Köln | Unterbrechungsjahr für Mitarbeiter zwischen 50 und 58 Jahren   |
| <i>Rolm Corporation</i><br>(Kalifornien)    | Voll bezahltes Unterbrechungsjahr alle sieben Jahre  |
| <i>Ciba-Geigy</i><br>(Schweiz)              | Finanziell geförderte, mehrmonatige Beratungstätigkeit in der Dritten Welt   |

Wie im nächsten Abschnitt noch darzustellen ist, ist die Abzweigung von Langzeiturlauben kein allzu großes Problem, wenn man bedenkt, daß der gesetzlich vorgeschriebene Mindesturlaub 18 Tage (§ 3 Abs. 1 BUrl.G) und der Regelurlaubanspruch fast 30 Tage beträgt. Bei dieser einfachen Betrachtung wird bereits deutlich, daß alle 5 bis 10 Jahre Langzeiturlaube zwischen 60 und 120 Tagen zusätzlich zum dann geltenden Urlaubsanspruch möglich wären. Wenn sich der Arbeitnehmer an der Finanzierung beteiligen sollte (unbezahlter Urlaub) oder Teile seines Einkommens (Mehrarbeit, Weihnachtsgeld, Jahressonderzahlung, Urlaubsgeld) in Arbeitszeit umrechnen läßt, würde der Langzeiturlaub noch beträchtlich höher sein können.

Unseres Erachtens ist die Inanspruchnahme von Langzeiturlauben weniger ein finanzielles Problem: dafür ist das bereits erreichte Entgeltniveau und der Anspruch auf Jahresurlaub so hoch, daß zeitliche Umverteilungen

<sup>213</sup> Vgl. Beyer, H. T.: a.a.O., S. 84.

möglich wären. Dies könnte für den Facharbeiter ebenso gelten, der ein halbes Jahr an dem Bau seines Eigenheimes beschäftigt ist, wie für den promovierten Akademiker, der ein einjähriges post-graduate-Studium absolvieren möchte.

Das Hauptproblem dürfte in der Wiedereingliederung des Langzeiturlauers liegen. Da es sich um eine mehrmonatige Abwesenheit vom Arbeitsplatz handelt, ist der Ersatz durch Aushilfen oder einen Stellvertreter oder Platzhalter kaum möglich. Umgekehrt lohnt es sich nicht, für diesen relativ kurzen Zeitraum das „job-rotation-Karussell“ in Gang zu setzen und befristete Versetzungen vorzunehmen. Insofern ist das Wiedereingliederungsproblem fast schwieriger als bei einem mehrjährigen Auslandseinsatz.

Andererseits handelt es sich auch hier wie bei vielen anderen Arbeitszeitfragen um das Umdenken der verantwortlichen Führungskräfte. In vielen Fällen wird es sich um das Unbehagen handeln, daß der Langzeiturlauber für sein Unternehmen zu unabhängig wird und eventuell seine Neigung wächst, das Unternehmen zu wechseln. Schließlich sind die Unternehmen in der Regel bereit, wenn es aus betrieblichen Gründen erforderlich ist, auch längere Weiterbildungsveranstaltungen zu finanzieren.

Insgesamt dürften die Fälle, in denen Langzeiturlaube in Anspruch genommen werden, eher begrenzt sein: Auch der Arbeitnehmer möchte sich in der Regel nicht „allzu weit“ von seinem Unternehmen entfernen. Außerdem ist es nicht selbstverständlich, Teile des Urlaubsanspruch zu akkumulieren und in späteren Jahren für etwas zu verbrauchen, das so gut wie nicht der Erholung mit der Familie dient. Insofern sind auch keine großen Beschäftigungswirkungen durch Langzeiturlaube zu erwarten. Im Interesse einer größeren individuellen Flexibilität wäre es jedoch wünschenswert, wenn Langzeiturlaube an Verbreitung zunehmen. Außerdem könnte durch die stärkere Berücksichtigung von Cafeteria-Systemen gleichzeitig eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erfolgen.

#### e) Cafeteria – Systeme

Der „Cafeteria“-Ansatz geht von der Überlegung aus, daß es im Ermessen des Mitarbeiters stehen soll, zwischen bestimmten vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen je nach seinen persönlichen Bedürfnissen frei wählen zu können.<sup>214)</sup>

<sup>214</sup> Vgl. insbesondere Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance, and Pay, the Hague 1977, Wagner, D.: Cafeteria-Systeme, Deutschland, PERSONAL 1982, S. 234–238,

Diese Auswahl kann sich auf folgende **Personalaufwendungen** beziehen:

- Die jährlichen Entgeltsteigerungen (zusammengesetzt aus tariflicher beziehungsweise außertariflicher Entgeltanpassung) sowie Entgeltsteigerungen infolge von Höhergruppierungen beziehungsweise Aufstieg auf höherwertigere Positionen;
- die vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen, sofern nicht ihre Verwendung durch gesetzliche, tarifliche oder betriebliche Regelungen zwingend festgelegt worden ist.

Folgende **Leistungen** kommen für eine individuelle Auswahl in Betracht:

1. Auszahlung des individuell zustehenden Betrages in bar, entweder
  - als Entgelterhöhung oder
  - Auszahlung in einer Summe oder
  - Auszahlung eines Darlehens.
2. Verrechnung der Leistungen mit Arbeitszeit. Dies kann sich insbesondere auswirken als
  - frühere Pensionierung
  - längere Urlaubszeit
  - kürzere Wochenarbeitszeit
  - kürzere Jahresarbeitszeit
  - kürzere Tagesarbeitszeit
3. Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen, beispielsweise
  - gegen Krankheit, Invalidität
  - Lebensversicherung (Direktversicherung).
4. Berücksichtigung als zusätzliche Altersversorgung in Form erhöhter Ruhegeldzahlungen.
5. Inanspruchnahme von Sachleistungen:
  - Werkwohnungen, Häuser
  - Dienstwagen
6. Beteiligung am Produktivvermögen.

---

ders.: Möglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Systemen in der Bundesrepublik Deutschland, BFuP 1986, S. 16—27, ders. mit A. Grawert: Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Modellen, Lohn und Gehalt 1986, S. 329—334, 349—356.

Cafeteria-Modelle werden insbesondere in den USA praktiziert, und zwar durchaus erfolgreich. Dies bedeutet wiederum nicht, daß sie ohne weiteres auf bundesrepublikanische Verhältnisse übertragen werden können. So ist grundsätzlich zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne notwendiger und somit auch üblicher sind.

An den Cafeteria-Modellen ist grundsätzlich zu begrüßen, daß der einzelne Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Leistungen frei wählen kann. Diese Freiheit hat er jedoch auch jetzt schon im Hinblick auf die Verwendung seines Netto-Einkommens. Zusätzliche Leistungen sind insofern nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen direkt oder indirekt, aber individuell meßbar, erhöht oder
- für ein bestimmtes Brutto-Einkommen über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen ein höheres Netto-Einkommen erzielt wird.

Die Prüfung konkreter Anwendungsmöglichkeiten für ein Cafeteria-System erfolgt in zweierlei Hinsicht:

1. Welche Mittel können unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden (Angebotsseite)?
2. Welche Arten von Zusatzleistungen sind für den Arbeitnehmer so attraktiv, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus erhöht (Nachfrage-seite)? Dabei interessiert hier insbesondere die Verrechnung von Personalaufwand mit Arbeitszeit.

### **(1) Angebotsseite**

Wie eingangs erwähnt, müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere ab vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist.

Am leichtesten wären sicherlich die **freiwilligen Aufwendungen** neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unternehmen **Prämien** den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe bereits vor. An diesem Prinzip sollte deshalb auch festgehalten werden. Die Leistungen für Trennungsentschädigung, Familienheimfahrten, Umzugskosten und Jubiläen sind oft relativ niedrig im Hinblick auf eine mögliche Umverteilung. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für derartige Vorhaben ohnehin aus. Bei den tariflich beziehungsweise betrieblich vereinbarten Aufwendungen kämen lediglich – Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt – folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlung
- vermögenswirksame Leistungen

## (2) Verrechnung von Personalaufwand mit Arbeitszeit

Grundsätzlich kann sowohl das Basisentgelt als auch der Personalzusatzaufwand in Zeitäquivalenten ausgedrückt werden. Dies gilt auch für die Entgelterhöhungen, die nicht nur in Form von Geldzahlungen, sondern auch in Form von Arbeitszeitäquivalenten „angerechnet“ werden könnten. Unterstellt man nun eine Entgeltsteigerung um 3 %, so entspricht dies bei ca. 1850 Arbeitsstunden pro Jahr ca. 55 Stunden oder 7 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von zwei Monatgehältern Jahressonderzahlung entspräche 346 Arbeitsstunden pro Jahr bzw. 43,25 Arbeitstagen.

Weitere Arbeitszeiten könnten „genommen“ werden, wenn bei einem Urlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr derjenige Teil, der über den gesetzlichen Mindesturlaub von 18 Tagen hinausgeht, das sind 12 Tage, über mehrere Jahre kumuliert werden könnte.

Insgesamt könnten somit in einem Jahr bei Verzicht auf Entgeltsteigerung und Jahressonderzahlung sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 62 Arbeitstage eingespart werden.

Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von ca. 24 %. Anders ausgedrückt, könnte nach vier Jahren eine vorzeitige Pensionierung von einem Jahr erfolgen oder ein „Sabbatjahr“ wäre möglich.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Allerdings müßte ausgelotet werden, welche Haltung die zuständigen Gewerkschaften zu dieser Frage einnehmen. Darüber hinaus müßte aus arbeitsorganisatorischen Gründen die Möglichkeit zur verkürzten Arbeitszeit von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig gemacht werden.

Vieles klingt hier utopisch und bleibt vielleicht auch blanke Theorie. Aber es sollte dennoch einmal bedacht werden, welche beträchtlichen Zeitäquivalente in den wichtigsten Positionen des Personalaufwands enthalten sind und für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zu nutzen sind.

### 3. Variable und flexible Arbeitszeiten – eine Zwischenbilanz

Von den dargestellten Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ist in der Bundesrepublik Deutschland erst ein kleiner Teil verwirklicht worden. Allerdings waren die zaghaften Schritte in der Metall-, Holz- und Druckindustrie im Jahre 1984 zugleich auch erste Schritte in tarifpolitisches Neuland. Die tarifpolitischen Auseinandersetzungen von 1987 zeigten, daß die Arbeitszeit-Flexibilisierung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann: hierzu sind viele technisch-organisatorische und betriebswirtschaftliche Zwänge zu groß. Darüber hinaus sind viele Flexibilisierungsmodelle auch von den Mitarbeitern „angenommen“ worden: eine Entwicklung, an der Betriebsräte und Gewerkschaften auch nicht vorbeigehen können.

Andererseits kann keine Rede davon sein, daß sich flexible Arbeitszeiten besonders rasch und umfassend ausgebreitet haben. Obwohl z. B. von den Arbeitgeberverbänden mehrere Broschüren mit diversen „Flexi“-Modellen angeboten werden,<sup>215</sup> haben es viele Firmen vorgezogen, die 38,5-Stunden-Woche einheitlich für alle Mitarbeiter anzuwenden.<sup>216</sup> Anderer-

<sup>215</sup> Vgl. z. B. Gesamtmetall (Hrsg.): *Bewegliche Zeitgestaltung im Betrieb. Arbeitszeit-Betriebszeit-Freizeit*, Köln 1986.

<sup>216</sup> Vgl. z. B.: Klötze, G.: *Arbeitszeitregelungen in der Praxis*, Personal-Sonderheft Arbeitszeit 1985, S. 22 ff.



seits haben sich andere Betriebe die Mühe gemacht, die tarifvertraglichen Möglichkeiten in entsprechenden Betriebsvereinbarungen so weit wie möglich zu nutzen,<sup>217)</sup> wobei die Betriebsräte und Gewerkschaften bei entsprechend intensiven Verhandlungen durchaus an konstruktiven Lösungen mitgewirkt haben.<sup>218)</sup> Ein Muster für den Aufbau einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zeigt Abb. 53<sup>219)</sup>.

Dieses Betriebsvereinbarungs-Muster kann jedoch nicht mehr als ein Rahmen sein. Im wahrsten Sinne des Wortes muß das konkrete Modell auf die betrieblichen Verhältnisse zugeschnitten werden, um es mit Leben zu erfüllen.

Flexible Arbeitszeitregelungen sind stets vor dem Hintergrund der Anwendungsbedingungen zu sehen. Hierzu zählen z. B. die Branche, die technische und die ökonomische Situation, der Qualifikationsgrad der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Auch Familienstand, Kinderzahl und die Entfernung zwischen Wohnung und Arbeitsplatz, die verkehrsmäßige Anbindung und der Unterschied zwischen Stadt und Land können die Entscheidung für eine bestimmte Arbeitszeitform beeinflussen. Die entsprechenden Prozesse sind oft sehr zähflüssig. So hat sich nach Untersuchungen des Wissenschaftszentrums Berlin „der Prozeß der Vorbereitung und Umsetzung meist über mehrere Jahre hingezogen.“<sup>220)</sup> Dabei bestehen auch hohe Anforderungen an den Prozeß der **Einführung und Umsetzung** neuer Arbeitszeitformen: dies gilt insbesondere für das Ausbalancieren der unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten und Betroffenen und rechtzeitige organisatorische und personale Vorkehrungen. Dabei unterscheidet Schildknecht zwischen der Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems als ganzes oder als Pilotprojekt und verschiedenen Schritten einer stufenweisen Einführung (vgl. Abb. 54).<sup>221)</sup>

<sup>217)</sup> Vgl. z. B. die Beiträge von Schaible und Schusser in: Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Arbeitszeit-Flexibilisierung und Entgelt-Differenzierung, a.a.O., S. 57 ff. und 70 ff. und die Beiträge von Hoff, Schlochauer und Klein im PdA: Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung, Gruppe 3: Innovative Arbeitszeiten, Freiburg i. B. 1987.

<sup>218)</sup> Vgl. z. B. den Beitrag von Riester im selben Buch, S. 96 ff.

<sup>219)</sup> Vgl. Neifer, E. Arbeitszeitflexibilisierung, Leistung ist Lohn, Januar 1987.

<sup>220)</sup> Vgl. Hegner, F.: Flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten — empirische Befunde aus zwei aktuellen Studien, Vortrag Bonn 28./29. 11. 85, S. 14.

<sup>221)</sup> Vgl. Schildknecht, M.: Wie man flexible Arbeitszeiten plant und einführt. Zürich 1986, S. 52.

## Betriebsvereinbarung

### Geltungsbereich

#### § 1 Die Betriebsvereinbarung gilt

##### räumlich

- für den Produktionsbereich (Verwaltungsbereich, Gesamtunternehmen) der Müller KG

##### persönlich

- für Arbeiter (Angestellte, alle Arbeitnehmer) ggf. ohne Meister und Auszubildende

##### zeitlich

- für die Zeit vom 1. 4. 19..... bis 31. 12. 19....., oder alternativ:  
sie tritt am ..... in Kraft.  
Sie ist erstmalig kündbar zum ..... mit einer Kündigungsfrist von .....

### Gegenstand

#### § 2 Verteilung der Arbeitszeit

##### 2.1 Allgemeine Grundsätze der Arbeitszeitgestaltung

##### 2.2 Verteilung der Arbeitszeit im einzelnen

##### 2.3 Zeitausgleich, Verteilung des Zeitausgleichs, Übertragungsmöglichkeiten

##### 2.4 Zeiterfassung, Verrechnung von Zeitschulden und Zeitguthaben

##### 2.5 Mehrarbeit

#### § 3 Entgeltfragen in bezug auf die Arbeitszeit

#### § 4 Urlaubsfragen bei ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit

#### § 5 Freistellung/Verrechnung arbeitsfreier Zeiten

Unterschrift

Müller  
Arbeitgeber

Meyer  
Betriebsrat

Abb. 53: Muster-Betriebsvereinbarung für flexible Arbeitszeiten

Eine gründliche Einführung ist wichtig für die Akzeptanz jeder Arbeitszeitregelung. Dies gilt damit auch für die Arbeitszeitflexibilisierung durch verschiedene Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und des Job-sharing, die im nächsten Kapitel eingehend diskutiert werden sollen.

| Alternative   | Anwendungskriterien   |
|---|---|
| 1) Einführung als Ganzes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kleines System</li> <li>– kleine Unsicherheiten bei relevanten Einflußfaktoren</li> <li>– wenige, nicht komplexe Maßnahmen</li> </ul>  |
| 2) Pilotprojekt   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– umfangreiches Gesamtsystem</li> <li>– große Unsicherheiten bei relevanten Einflußfaktoren, die durch ein Pilotprojekt verringert werden können</li> </ul>  |
| 3) Stufenweise Einführung<br>a) bezogen auf Maßnahme (schrittweise Realisierung der Maßnahmen)<br>b) bezogen auf Flexibilität (schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit-Flexibilität)<br>c) bezogen auf Teilsysteme (unterschiedliche Einführungszeitpunkte in verschiedenen Teilsystemen) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– viele, komplexe Maßnahmen</li> <li>– ungenügende Projektleitungskapazität für gesamte Realisierung</li> <li>– Wirkungen der Maßnahmen und der Flexibilität mit relevanten Unsicherheiten verbunden</li> <li>– stark unterschiedliche Realisierungsdauer der Maßnahmen in verschiedenen Teilsystemen</li> </ul> |
| 4) Pilotprojekt und stufenweise Einführung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– umfangreiches System</li> <li>– große Unsicherheiten</li> <li>– viele, komplexe Maßnahmen</li> </ul>   |

Abb. 54: Einführungsmöglichkeiten der Arbeitszeit-Flexibilisierung

## F Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit und Job-sharing

### I. Teilzeitarbeit

#### 1. Begriff der Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist nicht eindeutig definiert. Die Personalzyklopädie<sup>222</sup> formuliert:

„Im allgemeinen wird darunter ein Arbeitsverhältnis verstanden, für das zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer freiwillig eine unter der üblichen – meist tariflichen – Norm liegende Arbeitszeitdauer vereinbart worden ist.“

Das Beschäftigungsförderungsgesetz 1985 (BeschFG) bringt in seinem § 2 Abs. 2 eine Legaldefinition, wonach teilzeitbeschäftigt derjenige ist, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die der vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer. Bezugsgröße für die Teilzeitarbeit ist demnach die sogenannte regelmäßige Wochenarbeitszeit, also 40 Stunden, oder 38,5 Stunden je Woche. Der Umfang der hierauf bezogenen Teilzeitarbeit ist variabel; in Prozenten ausgedrückt liegt er zwischen 1 und 99. In der betrieblichen Praxis kommen in der Tat die unterschiedlichsten Gestaltungen vor. Mögen auch die Teilzeit-Beschäftigten mit einer 20stündigen Wochenarbeitszeit bzw. einer Tagesarbeitszeit von 4 Stunden das Gros bilden, so gibt es auch Arbeitnehmer mit 39 Wochenstunden und solche, die nur eine Arbeitsstunde je Woche zu leisten verpflichtet sind.

Demnach unterscheidet sich Teilzeitarbeit von Vollzeitarbeit grundsätzlich lediglich durch den **Umfang** der **Arbeitszeit** und des Entgelts. Sie darf daher nicht mit befristeten Arbeitsverhältnissen verwechselt werden, bei denen es auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ankommt, also auf die **Dauer** des Arbeitsverhältnisses. Ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer kann daher – wie der Vollzeitbeschäftigte – zur Probe, fest, befristet oder aber unbefristet angestellt werden und unterliegt grundsätzlich den gleichen arbeitsrechtlichen Bestimmungen. Ausnahmen können sich lediglich aus dem Umfang der Arbeitszeit und damit regelmäßig auch des Entgelts ergeben.

<sup>222</sup> Bd. 3, S. 465 ff., München 1978.

Die Probleme beim Verständnis des Phänomens „Teilzeitarbeit“ verschwinden vermutlich erst, wenn wir auf diesen Begriff gänzlich verzichten und einfach von „Arbeit“ sprechen. Denn erst dann haben wir uns vom Dogma der normierten Packungsgröße „40-Stunden-Woche“ bzw. „8-Stunden-Tag“ gelöst und Arbeit nicht mehr als Inkarnation uralter Unterwerfungsverhältnisse begriffen, sondern als Leistungsportionsstücke beliebiger Größe, für die es ein Entgelt gibt, allerdings nicht beliebiger, sondern entsprechender Größe. Der Schritt vom Reich des Arbeitszeitzwanges in das der Arbeitszeitfreiheit ist erst getan, wenn einer zu uns kommt und fragt: „Ich brauche 2000 Mark netto im Monat; wie lange muß ich dafür arbeiten?“

## 2. Arten der Teilzeitarbeit

### a) Allgemeine Formen der Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist in den vielfältigsten Formen anwendbar; hierin liegt eine der besonderen Stärken dieser Art von Arbeitszeitflexibilität: Die Arbeitszeit kann den unterschiedlichsten betrieblichen und persönlichen Gegebenheiten der Vertragspartner angepaßt werden. Aus dem Formenreichtum seien die fünf wichtigsten Anwendungsfälle herausgegriffen:

- Verkürzung der Arbeitszeit an **allen** Arbeitstagen, z. B. auf arbeitstäglich 4 Stunden.  
In der Praxis liegt das Schwergewicht auf der Arbeit an Vormittagen; ihr Anteil kann auf  $\frac{2}{3}$  bis  $\frac{3}{4}$  aller Teilzeitarbeitsplätze geschätzt werden.
- Verkürzung der Arbeitszeit nur an bestimmten Arbeitstagen, z. B. freitags nur 4 Stunden.
- Ausfall der Arbeitszeit an bestimmten Wochentagen, z. B. Montag oder Dienstag, gegebenenfalls auch im Wechsel: 1. Woche: Montag/Dienstag; 2. Woche: Donnerstag/Freitag.
- Ausfall der Arbeitszeit in bestimmten längeren Zeiträumen, z. B. jede 2. Woche bzw. jeden 2. Monat.
- Kurzschichten,  
z. B. 3 x 6 Stunden.

Teilzeitarbeit kommt in der Produktion ebenso vor wie in der Verwaltung, im Handel und im Dienstleistungsbereich. Die berufliche Qualifikationshöhe der Teilzeitbeschäftigten scheint allerdings in der Fertigung einerseits, in Verwaltung, Handel und Dienstleistung andererseits völlig unterschiedlich zu sein: In der Produktion dominieren die unteren Lohngrup-

pen, während es sich bei den teilzeitbeschäftigten white collar workers in der Regel um mittlere und höhere Berufsklassen handelt.

Bei empirischen Untersuchungen haben sich bestimmte Schwerpunkte von Teilzeittätigkeiten herausgeschält.<sup>223</sup>

| Angestellte  | Arbeiter   |
|--|--|
| 1. Tätigkeiten der Sekretärinnen, Schreibkräfte und der Fernschreiberinnen             | 1. Servier- und Küchenarbeiten   |
| 2. Registratur-, Karteiarbeiten, Kontoristentätigkeiten                                | 2. Qualitatives und quantitatives Prüfen (beim Eingang von Waren, Qualitäts- und Funktionskontrollen in der Fertigung) |
| 3. Tätigkeiten der Datentypistinnen  | 3. Mechaniker und Zusammenbauarbeiten  |
| 4. Kfm. Bearbeiten von Aufträgen, Kalkulieren, Erstellen und Prüfen von Rechnungen     | 4. Elektromontage  |
| 5. Erstellen von technischen Zeichnungen, Stücklisten, Tabellen                        | 5. Gebäude- und Raumpflegearbeiten   |
| 6. Bürodienste   | 6. Wickeln von Drähten   |
| 7. Tätigkeiten im Einkauf und Vertrieb (überwiegend Verwaltungstätigkeiten)            | 7. Schalten und Verdrahten   |
| 8. Tätigkeiten der Personalverwaltung, -Abrechnung, -Berichterstattung und -Auswertung | 8. Lagerarbeiten   |
| 9. Forschen, Entwickeln, Projektieren, Berechnen, Konstruieren                         | 9. Bürohilfe und Botengänge  |
| 10. Tätigkeiten in der Datenverarbeitung (ohne Datentypistinnen)                       | 10. Lötarbeiten  |

In der Praxis der Teilzeitarbeit **herrscht** noch immer die 20-Stunden-Woche vor. Das scheint nicht mit den Mitarbeiter-Wünschen zu korrespondieren. Befragungsergebnisse<sup>224</sup> lassen jedenfalls den Schluß zu, daß ein nicht unerheblicher Teil der Vollzeitbeschäftigten den 6-Stunden-Tag wählten, wenn sie könnten. Gewiß fänden auch die 4-Tage-Woche oder der 3-Wochen-Monat Interesse.

<sup>223</sup> Bierig, G., Teilzeitarbeit, „Der Arbeitgeber“ 1980, S. 1257.

<sup>224</sup> Vgl. z. B. Mertens, D., Neue Arbeitszeitpolitik und Arbeitsmarkt, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979, S. 266, und v. Henniges, ebenda, S. 270 ff. Für eine weitere Flexibilisierung vgl. auch: Bundesarbeitgeberverband Chemie: Flexible Teilzeitarbeit, Wiesbaden 1983.

Ein sozusagen standardisiertes Teilzeitangebot enthält das inzwischen zu den Klassikern der Teilzeitprogramme zu zählende Santa-Clara-Tarifabkommen<sup>225</sup>

**AGREEMENT  
 BETWEEN  
 LOCALS & 535. SERVICE EMPLOYEES INTERNATIONAL  
 UNION  
 AND  
 THE COUNTY OF SANTA CLARA**

*Locals 715 and 535. Service Employees International Union, and the County of Santa Clara hereby agree to establish a Voluntary Reduced Work Hours Program for workes represented by the above two Unions to reduce work hours and a commensurate amount of pay on a voluntary basis. This Agreement modifies the existing Master and Unit Agreements between the parties only to the extent stated.*

*The following shall constitute the conditions of this programm:*

1. *All workes will be notified in writing on July 16, 1976 regarding the program specifics and the sign up options. Such written notice to be mutually agreed upon by the parties.*
2. *The program will be made up of three options:*
  - a. *5 % trade for 21 pay periods for 10½ days off (13 days per year)*
  - b. *10 % trade for 21 pay periods for 21 days off (26 days per year)*
  - c. *20 % trade for 21 pay periods for 42 days off (52 days per year)*
3. *The deadline for sign up will be July 27 at 5 p. m. The program will begin September 6, 1976. All persons in the program will return to their previous status as of June 27, 1977 unless program is extended through negotiations.*
4. *Joint Union/County meetings on an agreed basis for as many workes as possible will be held during the period of the sign up to explain the program.*
5. *Full and timely disclosure of actual sign ups and any analysis developed will be made available to both the County and the Unions.*

<sup>225</sup> Entnommen aus Teriet, B.: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung, aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979, S. 298 ff.; vgl. auch S. 196 ff. d. B.

6. *Individual works who volunteer will take the program providing acceptable scheduling of working hours can be arranged for that worker. If a actually agreed schedule cannot be reached by August 6, 1976, that workers's application shall be deemed withdrawn unless the date is extended by the parties. Any scheduling conflicts between workers in functionally related work units (e. g. Divisions/Bureaus, etc.) will be determined by days of accruen service as stated on the pay check.*
7. *It is understood by the County that due to this program there may be lower levels of service.*
8. *It is agreed that the workload standards referred to in the Memorandum of Agreement between Santa Clara County and Local 535 in Article 9 and Appendix D will be reduced for each employee proportionate to each employee's reduction in hours.*
9. *This agreement governs as to the Voluntary Reduced Work Hours Program but will in no way alter the meaning of the Unions and County Agreements currently in effect. This will include any Departmental, Master, Unit, Sideletter Agreements etc.*
10. *This agreement is entered into without prejudice to either party's position with respect to Reduction of Hours of Work and/or the meaning of Article 23 of the 715/County and Article 21 of the 535/County Agreements. –*

*LOCAL 715, SEIU COUNTY OF SANTA CLARA LOCAL 535, SEIU*

Dieses Bandbreitenmodell eröffnet dem Mitarbeiter – neben der „Normalarbeitszeit“ von 40 Stunden je Woche – die Möglichkeit, in verkürzter Arbeitszeit bei jeweils verkürztem Entgelt zu arbeiten. Die Kürzungsmöglichkeiten sind standardisiert, und zwar auf Kürzungen um 5, 10 oder 20%. Die von diesem Modell profitierenden Mitarbeiter der Kreisverwaltung von Santa Clara, USA, können eine dieser vier Optionen jeweils im Abstand von sechs Monaten wählen.

**b) Sonderformen**

Eine Sonderform der Teilzeitarbeit erprobte die britische Rank Xerox.<sup>226</sup> Unter dem Druck wachsender Kosten ist mit einigen Managern und Spezialisten ein Teilzeitvertrag besonderer Art abgeschlossen worden. Diese Führungskräfte werden nicht nur auf Teilzeitarbeit gesetzt (2 Tage je Wo-

<sup>226</sup> Rudolph J.: Führungskräfte in Heimarbeit in: FAZ v. 7. 8. 1982, S. 11.



che), sondern auch auf Heimarbeit (kein Büro mehr!) und schließlich noch auf Honorarbasis. Sie haben also auf ihr Arbeitsverhältnis verzichtet und arbeiten als freie Mitarbeiter an 2 Tagen in der Woche zu Hause auf ihrem bisherigen Arbeitsgebiet. Der allerdings durch Abfindungen erleichterte Verlust von Gratifikationen, Altersversorgung, Dienstwagen, Kantinenessen, Büro und Sekretärin ist ihnen weiter dadurch versüßt worden, daß ihre Honorare bis zur Höhe der früheren Grundbezüge gewährt werden. Außerdem hilft ihnen Rank Xerox bei der Beschaffung einer Büroeinrichtung.

Bei Lichte betrachtet handelt es sich demnach wohl in erster Linie um Entlassungen, die auf vornehme britische Art abgefedert worden sind. Das ändert indessen nichts daran, daß Arbeitsbeziehungen dieser Art, vor allem unter Einbeziehung der neuen elektronischen Kommunikationsmittel, durchaus zukunftsweisend sein können.

Neuland hat auch die BASF mit einer Regelung für eine Teilzeitarbeit für AT-Angestellte und Leitende Angestellte beschritten. Danach können Mitarbeiter dieses Personenkreises vom 58. Lebensjahr an ihre Arbeitszeit zwischen 20 % und 50 % reduzieren, wenn die betrieblichen Gegebenheiten es zulassen<sup>227</sup>. Maximale Laufzeit dieser Regelung ist 5 Jahre; danach ist Pensionierung vorgesehen. Es handelt sich demnach bei dieser „Alters-Teilzeitarbeit-Regelung“ um eine Form des gleitenden Übergangs in den Ruhestand.

Teilzeitarbeit eignet sich auch für eine ganze Reihe unterschiedlicher Kombinationsmöglichkeiten, bei denen 2 oder mehr Mitarbeiter beteiligt werden. Eine von ihnen ist unter dem Stichwort „Tandemarbeitszeit“ bekanntgeworden. Bei diesem Modell vertreten sich zwei gleich qualifizierte Arbeitskräfte in der Weise, daß beide am Ende der Abrechnungsperiode das volle Arbeitszeitsoll erreichen, auch wenn der eine wegen der Vertretung des anderen zuvor eine höhere Stundenzahl erreicht hatte.

Bei der Tandemarbeit handelt es sich demnach um eine Abwandlung des Job-sharing<sup>228</sup>, also der Partner-Teilzeitarbeit, bei der sich zwei oder mehr Mitarbeiter gemeinsam ein bestimmtes Arbeitsvolumen teilen. Wird dieses Modell auf eine größere Zahl von Mitarbeitern ausgedehnt, so sprechen wir von group jobs.

<sup>227</sup> Handelsblatt v. 20./21. 12. 1985, S. 28.

<sup>228</sup> Vgl. dazu ausführlich unter Kap. II.

### 3. Rechtliche Aspekte der Teilzeitarbeit

#### a) Arbeitsvertragsrecht

Da sich das Teilzeit-Arbeitsverhältnis nur durch den Umfang der Arbeitszeit sowie demzufolge – jedenfalls regelmäßig – durch die Höhe des Entgelts von einem entsprechendem Vollzeit Arbeitsplatz unterscheidet, gelten grundsätzlich für das Arbeitsrechtsverhältnis des teilzeitbeschäftigten Mitarbeiters die gleichen Regeln wie für seinen in Vollzeit arbeitenden Kollegen. § 2 Abs. 1 BeschFG bringt diese Ausprägung des Gleichbehandlungsgebots auf die Formel, der TZ-Beschäftigte dürfe „nicht wegen der Teilzeitarbeit“ gegenüber Vollzeitbeschäftigten unterschiedlich behandelt werden.

Danach besteht keine Gefahr der Umgehung arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften. Das unterscheidet den Teilzeitvertrag vom befristeten Arbeitsverhältnis, dessen Rechtsbestand vom Vorhandensein eines sachlich rechtfertigenden Grundes abhängt. Grund für diese von der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts herausgearbeitete Rechtsschranke ist die vorgeordnete automatische **Beendigung** des Arbeitsverhältnisses, nicht aber ihr zeitlicher Umfang.

Daher kommt es für die Umwandlung eines Vollarbeitsverhältnisses in einen Teilzeitarbeitsvertrag nicht notwendig auf das Einverständnis des Arbeitnehmers an; möglich ist vielmehr auch der Weg über eine Änderungskündigung.<sup>229</sup> Andererseits wird bei der Prüfung einer Beendigungskündigung erwogen werden müssen, ob nicht die durch eine Änderungskündigung zu bewirkende Umstellung auf Teilzeitarbeit zur Erreichung der betriebsbedingten Zwecke ausreichend ist.<sup>230</sup> Allerdings wird man nicht so weit gehen dürfen, durch Änderungskündigung aller Mitarbeiter auf Teilzeit setzen zu wollen, um eine ansonsten erforderliche Beendigungskündigung zu vermeiden.<sup>231</sup>

Von der Kurzarbeit unterscheidet sich Teilzeitarbeit dadurch, daß Teilzeitarbeit auf Dauer, Kurzarbeit dagegen nur auf eine vorübergehende Zeit angelegt ist.

Nach den Regeln über die rechtliche Zulässigkeit von Zweitbeschäftigungen ist es zulässig, einen Teilzeitjob neben einer Vollzeitarbeit oder aber

<sup>229</sup> Göbel, J.: Seelmann, A.: BeschFG 1985, Köln 1985, Rdnote 157 zu § 2.

<sup>230</sup> ArbG Münster v. 8. 12. 1982 (BB 1983, S. 444).

<sup>231</sup> So aber ArbG Bocholt v. 22. 6. 1982 (DB 1982, S. 1938) aufgehoben durch LAG Hamm v. 15. 12. 1982 (DB 1983, S. 507).

mehrere Teilzeitstellen nebeneinander zu unterhalten. Allerdings ist dann darauf zu achten, daß die gesetzlich zulässige Höchstarbeitszeit nicht überschritten wird.

Die unterschiedlichen Anwendungsformen der Teilzeitarbeit nötigen zu sinnvoller Anwendung der für die Vollzeitbeschäftigten entwickelten arbeitsrechtlichen Regelungen.

Für die individualrechtlichen Beziehungen bedeutet dies im einzelnen:

– **Dienstzeit**

Für die Dauer der Dienstzeit kommt es auf den zeitlichen Bestand des Arbeitsverhältnisses an. Wer also nur jede 2. Woche arbeitet, hat gleichwohl nach 6 Monaten Kündigungsschutz.<sup>232</sup>

– **Vergütung**

Grundsätzlich besteht Anspruch nur auf den dem Arbeitszeiteil entsprechenden Lohn. Jede darüber hinausgehende Vergütung müßte einzelvertraglich vereinbart werden.

– **Vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit**

Zusätzliche Arbeit muß der Teilzeitbeschäftigte nur leisten, wenn er hierzu aufgrund einer besonderen individualrechtlichen Vereinbarung verpflichtet ist.<sup>233</sup> Diese Überstunden sind bis zur tariflichen oder betriebsüblichen Wochenarbeitszeit mit dem einfachen Stundensatz – ohne Mehrarbeitszuschlag – zu vergüten.<sup>234</sup> Erst wenn der Teilzeitbeschäftigte Mehrarbeit i. S. einer Überschreitung der allgemeinen Normarbeitszeit (z. B. 40 Stunden oder 38,5 Stunden je Woche) leistet, entsteht ein Anspruch auf Mehrarbeitszuschläge.

– **Urlaub**

Bei der Bemessung des Urlaubs müssen die arbeitsfreien Tage mitberücksichtigt werden, d. h. Urlaubszeit ist wie beim Vollzeitbeschäftigten zu errechnen. Ist z. B. der Teilzeitbeschäftigte nur jede 2. Kalenderwoche tätig und lautet der Urlaubsanspruch auf 30 Arbeitstage, so dürfen insgesamt im Kalenderjahr nur 15 Urlaubstage auf Kalendertage entfallen, an denen der Arbeitnehmer zur tatsächlichen Arbeitsleistung verpflichtet ist.

<sup>232</sup> Ebenso Schaub, G.: Arbeitsrechtshandbuch, 5. Aufl., 1983 S. 188.

<sup>233</sup> Röhsler, W.: Die Arbeitszeit, Berlin 1973, S. 124.

<sup>234</sup> BAG v. 23. 2. 1977, DB 1977, S. 959.

### b) Kollektives Arbeitsrecht

Gegner der Teilzeitarbeit nehmen ihre Zuflucht gelegentlich zu juristischen Argumenten. Richtiger Ansicht nach schreiben jedoch weder das Gesetz noch irgendwelche Tarifverträge Vollzeitarbeit vor. Die tariflich vereinbarten Regelarbeitszeiten sind – insofern nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart ist – nicht Mindest-, sondern Höchstarbeitszeiten. Sie können daher durch einzelvertragliche Vereinbarungen unterschritten werden.

Was die Betriebsverfassung angeht, so hat der Betriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht u. a. bei der Festlegung des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit, vorausgesetzt, diese Regelung hat einen kollektiven Bezug. Da in § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG nicht nur – wie in Ziff. 3 – die **betriebliche** Arbeitszeit erfaßt ist, sondern jede Art der Arbeitszeit, fällt auch die Teilzeitarbeit hierunter.<sup>235</sup> Das gilt jedoch nur für generelle Teilzeitregelungen, also z. B. für Gruppen von Arbeitnehmern. Jedoch beschränkt sich auch in diesen Fällen sein Mitbestimmungsrecht auf die Lage der Arbeitszeit. Eine erzwingbare Regelung besteht hinsichtlich der Dauer der täglichen Arbeitszeit dagegen ebenso wenig wie in Bezug auf die wöchentliche Arbeitszeit.<sup>236</sup> Kein Mitbestimmungsrecht hat dagegen der Betriebsrat, wenn mit einzelnen Arbeitnehmern, ohne daß sie in einem abstrakt-generellen Bezug zueinander stünden, Teilzeitvereinbarungen abgeschlossen werden sollen.

Das Bundesarbeitsgericht hat allerdings den Begriff des kollektiven Bezugs mehr und mehr ausgedehnt.<sup>237</sup> So wird man regelmäßig bereits dann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bejahen müssen, wenn die Umstellung auf Teilzeit nicht ausschließlich auf den Wunsch eines Mitarbeiters zurückzuführen ist, sondern z. B. auf einen Umstellungsplan der Personalabteilung, und zwar selbst dann, wenn nur zwei Mitarbeiter betroffen sind oder in einem extremen Fall sogar – z. B. in einer bestimmten Abteilung – nur einer.

In diesem Zusammenhang sei auch an das Mitwirkungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung erinnert, vgl. § 92 BetrVG.

<sup>235</sup> Ebenso Dietz-Richardi, BetrVG, 6. Aufl. 1982, Randnote 204 zu § 87; LAG Rheinland-Pfalz v. 13. 1. 1986 (NZA 1986, S. 618); BAG v. 13. 10. 1987 (BB 1987, S. 2091).

<sup>236</sup> LAG Rheinland-Pfalz a.a.O.

<sup>237</sup> Vgl. z. B. Entscheidung v. 8. 6. 1982 (BB 1983, S. 59).

#### 4. Teilzeitarbeit und Mitarbeiterwünsche

##### a) Arbeit im Wandel

Die weitere Entwicklung der Teilzeitarbeit hängt entscheidend von der Einstellung und den Wünschen der Arbeitnehmer bzw. der Arbeitssuchenden ab.<sup>238</sup> Hier zeigen zufällige, aber übereinstimmende Beobachtungen und auch empirische Untersuchungen einen ausgesprochen positiven Trend. Vor allem Frauen, zunehmend aber auch die Männer der jüngeren Generation bzw. der rentennahen Jahrgänge stehen dem Gedanken einer Teilzeittätigkeit trotz des damit verbundenen Entgeltverzichtes aufgeschlossen gegenüber. Die Motive sind allerdings nicht bei allen Gruppen gleich.

So entspricht der Wunsch nach Teilzeitarbeit bei Angehörigen der jüngeren Generation einer gewandelten Einstellung zur Arbeit und zum Gelderwerb: Nicht wenigen wird ein Mehr an Freizeit zunehmend wichtiger als eine höhere Entlohnung. Die sozial abgefederte Wohlstandsgesellschaft läßt die Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse als so selbstverständlich erscheinen, daß die Entscheidung möglich ist, sich mit diesem Grundbedarf zu begnügen, der dann auch durch Teilzeitarbeit erworben werden kann. Das gilt um so mehr, als staatliche Subventionen aller Art, wie Wohngeld, Bafög oder Wohnungsbauprämien, an relativ niedrige Einkünfte geknüpft sind, so daß sogar ein Anreiz bestehen kann, einen geringeren Verdienst auszuweisen. Auch können insbesondere Eheleute oder auf andere Weise zusammenlebende Partner bei Teilzeitarbeiten ein für ihre Bedürfnisse ausreichendes Arbeitseinkommen erzielen. Dabei sind Unterschiede im Teilzeit-Verhalten von Arbeitern und Angestellten prinzipiell nicht zu erkennen.

Wer anders oder wie es heute auch gern heißt: „alternativ“ leben möchte, muß im übrigen beruflich nicht unbedingt ein Versager sein. Vorurteile entstehen hier leicht, aber es lohnt sich durchaus, einen Versuch zu machen. Freilich ist es dafür erforderlich, das tradierte Bild vom starren Vollzeitmitarbeiter (8.00 bis 17.00 Uhr) in den Hintergrund zu rücken. Vielleicht gelingt es dafür, einen Mitarbeiter zu gewinnen, der diesen Namen verdient.

---

<sup>238</sup> Vgl. S. 25 ff. d. B.

### b) Ältere Arbeitnehmer

Weniger mit Wertewandel als mit dem fortschreitenden Lebensalter hängt die Nachfrage auch älterer und behinderter Mitarbeiter nach Teilzeitmöglichkeiten zusammen. Im übrigen bietet gerade die Teilzeitarbeit die Möglichkeit, ältere Mitarbeiter nicht abrupt, sondern gewissermaßen gleitend in den Ruhestand zu entlassen.<sup>239</sup> Hier wird zugleich ein weiterer Umstand sichtbar, der Teilzeitarbeit begünstigt, und das ist die zunehmende finanzielle Unabhängigkeit von Arbeitnehmern, die immer früher in den Ruhestand gehen oder geschickt werden und auf diese Weise die Möglichkeit gewinnen, eine neue, aber zeitlich stärker begrenzte Tätigkeit aufzunehmen.

### c) Frauen

Besonders attraktiv ist Teilzeitarbeit für Frauen. Dies hängt einmal mit der – trotz aller Emanzipation – bei ihnen verbliebenen Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt sowie mit der Mutterrolle der Frauen zusammen. Kinderlose Frauen mit kleinem Haushalt oder Frauen nach Abschluß der Kinderphase suchen oft Teilzeitarbeit nicht in erster Linie aus wirtschaftlichen Gründen, sondern wegen der mit der Tätigkeit verbundenen sozialen Kontakte oder um zusätzliches Taschengeld zu verdienen, manche auch, weil sie in der Berufsarbeit die sogenannte Selbstverwirklichung suchen. Die Frauen geraten daher – sieht man einmal von der Illustriertenfigur des Hausmanns ab<sup>240</sup> – ungleich stärker als Männer in eine Doppelbelastung, aus der die Teilzeitarbeit als Ausweg erscheint.

1984 arbeitete rund  $\frac{1}{5}$  aller weiblichen Erwerbstätigen teilzeit; das sind 1,7 Mio. Frauen.<sup>241</sup>

Der Trend nach mehr Teilzeitarbeit hält bei den Frauen unvermindert an. Während teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen selten den Wunsch nach einer Vollzeitbeschäftigung äußern, wünschte sich bei einer Repräsentativbefragung bereits im Jahre 1978 die Hälfte der vollarbeitenden Frauen eine Teilzeitbeschäftigung (vgl. Abb. 55).<sup>242</sup>

<sup>239</sup> Siehe dazu auch S. 145 ff. d. B. und S. 221a.

<sup>240</sup> Zu diesem Ergebnis, ist auch die Forschungsstelle Sozialökonomik und Arbeit der FU Berlin gelangt; vgl. Forschungsbericht Mai 1987.

<sup>241</sup> Globus Kartendienst, KA 5988.

<sup>242</sup> Vgl. Brinkmann, Ch.: Der Wunsch nach Teilzeitarbeit bei berufstätigen und nicht berufstätigen Frauen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979, S. 403 ff.

| Gewünschte Arbeitszeit                  | tatsächliche Arbeitszeit |                                     |                 |                  |   |                       |              | Summe |
|---|--------------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------|---|-----------------------|--------------|-------|
|   | jeden Tag gantztägig     | einige Tage in der Woche gantztägig | vormittags tags | nachmittags tags | einige Tage in der Woche einige Stunden | einige Monate im Jahr | kein Angaben |       |
| Jeden Tag gantztägig                    | 50                       | 1                                   | 1               | 2                | 3                                       | /                     | /            | 27    |
| Einige Tage in der Woche gantztägig     | 15                       | 60                                  | 1               | 1                | 0                                       | /                     | /            | 12    |
| Täglich einige Stunden vormittags       | 25                       | 24                                  | 87              | 24               | 32                                      | /                     | /            | 37    |
| Täglich einige Stunden nachmittags      | 3                        | 2                                   | 2               | 63               | 4                                       | /                     | /            | 10    |
| Einige Tage in der Woche einige Stunden | 4                        | 4                                   | 5               | 1                | 53                                      | /                     | /            | 8     |
| Einige Monate im Jahr                   | 1                        | 4                                   | 0               | 0                | 0                                       | /                     | /            | 1     |
| Wäre mir egal                           | 2                        | 4                                   | 3               | 7                | 9                                       | /                     | /            | 3     |
| Keine Angaben                           | 1                        | 0                                   | 1               | 2                | 0                                       | /                     | /            | 2     |
| Summe                                   | 100                      | 100                                 | 100             | 100              | 100                                     | 100                   | 100          | 100   |
| Zahl der Fälle gewichtet                | 494                      | 61                                  | 170             | 113              | 54                                      | 7                     | 16           | 915   |
| ungewichtet                             | 595                      | 65                                  | 201             | 101              | 63                                      | 7                     | 14           | 1046  |

Abb. 55: Gewünschte Arbeitszeit in Abhängigkeit von der tatsächlichen Arbeitszeit berufstätiger Frauen, Repräsentativbefragung 1978, in %

#### d) Gesamtübersicht

Über das Ausmaß des Wunsches nach Reduktion der Arbeitszeit trotz damit verbundener Einkommensverluste bestehen in der Öffentlichkeit offenbar nur unklare Vorstellungen. Immerhin haben Befragungen ergeben, daß sich 88,3 % der Befragten für eine Arbeitszeitverkürzung unter Lohnverzicht ausgesprochen haben. Allerdings dürfen solche Befragungsergebnisse nicht mit den Realisierungsmöglichkeiten gleichgesetzt werden. Eigene Erfahrungen der Autoren mit der betrieblichen Umsetzung zeigen nämlich, daß einmal die Rezession eine dämpfende Wirkung auf die Bereitschaft zum Übergang auf Teilzeitarbeit hatte: Die berufstätige Ehefrau hält an ihrem Vollzeitjob fest, wenn der Ehemann arbeitslos ist oder aber wenn Arbeitslosigkeit droht. Außerdem ist es offenbar **eine** Sache, sich bei einer unverbindlichen Befragung eine kürzere Arbeitszeit zu wünschen, und eine **andere**, die damit – wenn es ernst wird – verbundenen Einkommenseinbußen auch hinzunehmen.

Dabei scheinen die Beamten und Angestellten eher bereit, diese Einkommenseinbußen in Kauf zu nehmen als die Arbeiter und die jüngeren Arbeitnehmer eher als die mittleren Jahrgänge, Führungskräfte sind weniger bereit als die unteren Lohngruppen, sogenannte Doppelverdiener mehr als Alleinberufstätige, Eltern weniger als kinderlose Arbeitnehmer.

Die Einzelheiten können den folgenden Tabellen<sup>227</sup> entnommen werden:

| zusätzlicher<br>Urlaub/<br>vorzeitige<br>Pensionierung | Pausierung | Verkürzung der Wochen-<br>arbeitszeit auf weniger als<br>40 Stunden |      | Insgesamt |
|--|------------|---|------|-----------|
|  |            | ja  | nein |           |
| ja   | ja         | 34,2  | 9,8  | 44,0      |
| ja   | nein       | 12,6  | 8,8  | 21,4      |
| nein   | ja         | 8,0   | 4,9  | 12,9      |
| nein   | nein       | 10,0  | 11,7 | 21,7      |
| insgesamt  |            | 64,8  | 35,2 | 100,0     |

Tabelle 1: Präferenzen vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer in bezug auf die in der Befragung vorgegebenen Formen der Arbeitszeitverkürzung – in %



| Gewünschte<br>Wochenarbeitszeit | Arbeiter                      |              |                         | Angestellte                       |  |   |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------------|--|---|
|                                 | Hilfsarbeiter,<br>Angelernter | Facharbeiter | Vorarbeiter,<br>Meister | ohne<br>Dispositions-<br>befugnis | begrenzte<br>Dispositions-<br>befugnis | umfassende<br>Dispositions-<br>befugnis |
| weniger als 20 Std.             | 3                             | 3            | —                       | 1                                 | 1                                      | 3                                       |
| 20 bis unter 25 Std.            | 7                             | 5            | —                       | 19                                | 10                                     | 2                                       |
| 25 bis unter 30 Std.            | 8                             | 8            | —                       | 11                                | 12                                     | 5                                       |
| 30 bis unter 35 Std.            | 40                            | 22           | 6                       | 60                                | 25                                     | 8                                       |
| 35 bis unter 40 Std.            | 110                           | 180          | 43                      | 133                               | 95                                     | 27                                      |
| 40 Stunden u. mehr              | 99                            | 125          | 38                      | 80                                | 84                                     | 47                                      |
| insgesamt                       | 267                           | 343          | 87                      | 304                               | 227                                    | 92                                      |
|                                 | 100,0                         | 100,0        | 100,0                   | 100,0                             | 100,0                                  | 100,0                                   |

| Gewünschte<br>Wochenarbeitszeit | Beamte              |                                      |                   | Arbeitgeber<br>insgesamt |                          | Angestellte<br>insgesamt |       | Beamte<br>insgesamt |  |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|---------------------|--|
|                                 | einfacher<br>Dienst | Mittlerer und<br>gehobener<br>Dienst | Höherer<br>Dienst | Arbeitgeber<br>insgesamt | Angestellte<br>insgesamt | Beamte<br>insgesamt      |       |                     |  |
| weniger als 20 Std.             | 2                   | 1                                    | 2                 | 6                        | 5                        | 5                        | 5     | 2,7                 |  |
| 20 bis unter 25 Std.            | —                   | 3                                    | 1                 | 12                       | 31                       | 4                        | 4     | 2,2                 |  |
| 25 bis unter 30 Std.            | —                   | 1                                    | 1                 | 16                       | 28                       | 2                        | 2     | 1,1                 |  |
| 30 bis unter 35 Std.            | 5                   | 23                                   | 3                 | 62                       | 93                       | 30                       | 30    | 16,6                |  |
| 35 bis unter 40 Std.            | 17                  | 64                                   | 4                 | 290                      | 255                      | 85                       | 85    | 47,3                |  |
| 40 Std. und mehr.               | 9                   | 38                                   | 7                 | 224                      | 211                      | 54                       | 54    | 30,1                |  |
| insgesamt                       | 32                  | 130                                  | 18                | 610                      | 623                      | 180                      | 180   | 100,0               |  |
|                                 | 100,0               | 100,0                                | 100,0             | 100,0                    | 100,0                    | 100,0                    | 100,0 | 100,0               |  |

Tabelle 3: Gewünschte Wochenarbeitszeit von Arbeitern, Angestellten und Beamten (Vollzeitarbeitnehmer) – absolut und in %

| Gewünschte Wochenarbeitszeit | Monatliches Bruttoeinkommen |       |                          |       |                          |       |                          |       |                  |       |
|------------------------------|-----------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|------------------|-------|
|                              | b. unter 1000 DM            |       | 1000 DM b. unter 2000 DM |       | 2000 DM b. unter 3000 DM |       | 3000 DM b. unter 4000 DM |       | 4000 DM und mehr |       |
| weniger als 20 Std.          | 1                           | 1,7   | 5                        | 0,8   | 4                        | 0,7   | 2                        | 1,4   | 3                | 5,2   |
| 20 bis unter 25 Std.         | 3                           | 5,1   | 25                       | 3,9   | 13                       | 2,3   | 2                        | 1,4   | 1                | 1,7   |
| 25 bis unter 30 Std.         | 4                           | 6,8   | 23                       | 3,6   | 8                        | 1,4   | 6                        | 4,2   | 2                | 3,4   |
| 30 bis unter 35 Std.         | 12                          | 20,3  | 88                       | 14,0  | 57                       | 10,2  | 20                       | 13,9  | 2                | 3,4   |
| 35 bis unter 40 Std.         | 30                          | 50,8  | 293                      | 46,2  | 267                      | 47,7  | 48                       | 33,3  | 24               | 41,4  |
| 40 Std. und mehr             | 9                           | 15,3  | 200                      | 31,5  | 211                      | 37,7  | 66                       | 45,8  | 26               | 44,9  |
| insgesamt                    | 59                          | 100,0 | 634                      | 100,0 | 560                      | 100,0 | 144                      | 100,0 | 58               | 100,0 |

Tabelle 2: Gewünschte Wochenarbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer nach der Höhe des monatlichen Bruttoeinkommens (absolut und in %)

| Gewünschte Wochenarbeitszeit | Alter der Beschäftigten |       |                      |       |                      |       |                      |       |                    |       |
|------------------------------|-------------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|
|                              | b. unter 25 Jahre       |       | 25 b. unter 35 Jahre |       | 35 b. unter 45 Jahre |       | 45 b. unter 55 Jahre |       | 55 Jahre und älter |       |
|                              | abs.                    | %     | abs.                 | %     | abs.                 | %     | abs.                 | %     | abs.               | %     |
| weniger als 20 Std.          | 1                       | 0,4   | 4                    | 1,0   | 6                    | 1,4   | 3                    | 1,0   | 2                  | 1,1   |
| 20 bis unter 25 Std.         | 12                      | 4,8   | 17                   | 4,1   | 9                    | 2,3   | 5                    | 1,8   | 5                  | 2,8   |
| 25 bis unter 30 Std.         | 6                       | 2,4   | 21                   | 5,1   | 13                   | 3,1   | 5                    | 1,8   | 2                  | 1,1   |
| 30 bis unter 35 Std.         | 46                      | 18,8  | 48                   | 11,9  | 49                   | 12,0  | 26                   | 9,4   | 18                 | 10,2  |
| 35 bis unter 40 Std.         | 117                     | 47,8  | 165                  | 40,7  | 184                  | 45,0  | 127                  | 45,7  | 91                 | 51,5  |
| 40 Stunden u. mehr           | 63                      | 25,8  | 151                  | 37,2  | 148                  | 36,2  | 112                  | 40,3  | 59                 | 33,3  |
| insgesamt                    | 245                     | 100,0 | 406                  | 100,0 | 409                  | 100,0 | 278                  | 100,0 | 177                | 100,0 |

Tabelle 4: Gewünschte Wochenarbeitszeit von Vollzeitarbeitnehmern verschiedenen Alters

| Gewünschte Wochenarbeitszeit | Ehegatte    |       |             |       |
|------------------------------|-------------|-------|-------------|-------|
|                              | berufstätig |       | im Haushalt |       |
|                              | abs.        | %     | abs.        | %     |
| weniger als 20 Std.          | 5           | 1,2   | 4           | 0,7   |
| 20 bis unter 25 Std.         | 31          | 7,6   | 5           | 1,0   |
| 25 bis unter 30 Std.         | 22          | 5,4   | 9           | 1,6   |
| 30 bis unter 35 Std.         | 51          | 12,5  | 48          | 8,6   |
| 35 bis unter 40 Std.         | 158         | 38,6  | 268         | 48,2  |
| 40 Stunden und mehr          | 142         | 34,7  | 222         | 39,9  |
| insgesamt                    | 409         | 100,0 | 556         | 100,0 |

Tabelle 5: Gewünschte Wochenarbeitszeit von verheirateten Arbeitnehmern nach der Erwerbstätigkeit des Ehegatten (nur Vollzeitarbeitnehmer)

| Gewünschte<br>Wochenarbeitszeit | Kinder |       |      |       | Anzahl der Kinder |       |          |       |                      |       |
|---------------------------------|--------|-------|------|-------|-------------------|-------|----------|-------|----------------------|-------|
|                                 | nein   |       | ja   |       | 1 Kind            |       | 2 Kinder |       | 3 Kinder<br>und mehr |       |
|                                 | abs.   | %     | abs. | %     | abs.              | %     | abs.     | %     | abs.                 | %     |
| weniger als 20 Std.             | 8      | 1,3   | 7    | 0,8   | —                 | —     | 3        | 0,8   | 4                    | 2,1   |
| 20 bis unter 25 Std.            | 27     | 4,3   | 21   | 2,3   | 7                 | 2,0   | 9        | 2,5   | 5                    | 2,6   |
| 25 bis unter 30 Std.            | 23     | 3,7   | 25   | 2,8   | 10                | 2,9   | 13       | 3,6   | 2                    | 1,0   |
| 30 bis unter 35 Std.            | 109    | 17,5  | 84   | 9,3   | 33                | 9,4   | 34       | 9,4   | 17                   | 8,9   |
| 35 bis unter 40 Std.            | 269    | 43,2  | 420  | 46,6  | 167               | 47,7  | 176      | 48,9  | 77                   | 40,1  |
| 40 Std. u. mehr                 | 187    | 30,0  | 345  | 38,2  | 133               | 38,0  | 125      | 34,8  | 87                   | 45,3  |
| insgesamt                       | 623    | 100,0 | 902  | 100,0 | 360               | 100,0 | 350      | 100,0 | 192                  | 100,0 |

Tabelle 6: Gewünschte Wochenarbeitszeit von Vollzeitarbeitnehmern nach der Anzahl ihrer Kinder

| Zusätzlich Urlaub<br>ohne Bezahlung/<br>vorzeitig in den<br>Ruhestand | Status   |       |              |       |         |       |
|---|----------|-------|--------------|-------|---------|-------|
|   | Arbeiter |       | Angestellter |       | Beamter |       |
| ja,<br>Urlaub ohne Bezahlung  | 92       | 13,3  | 142          | 23,0  | 29      | 16,5  |
| ja,<br>vorzeitiger Ruhestand  | 333      | 48,0  | 278          | 45,0  | 103     | 58,5  |
| nein  | 268      | 38,7  | 198          | 32,0  | 44      | 25,0  |
| insgesamt   | 693      | 100,0 | 618          | 100,0 | 176     | 100,0 |

Tabelle 7: Inanspruchnahme anderer Formen der Freizeitvermehrung bei vollzeitbeschäftigten Arbeitern, Angestellten und Beamten – absolut und in %

## 5. Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

Sinnvolle Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen setzt Lohnteilung voraus. Denn jede Arbeitszeitverkürzung für einen einzelnen Arbeitnehmer bei vollem oder auch nur teilweisen Lohnausgleich erhöht die Kosten des Unternehmens und läßt mehr Arbeitsplätze durch Verlust der Wettbewerbsfähigkeit verlorengehen.<sup>243, 244</sup> Jede Arbeitszeiteilung muß daher weitgehend kostenneutral durchgeführt werden. Völlig kostenneutral ist die

<sup>243</sup> Vgl. v. Henniges, H.: Gewünschte Arbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979, S. 370 ff.

<sup>244</sup> Suminski, A.: Umverteilung von Arbeit, FAZ, 25. 1. 1983.

Schaffung von zwei Teilzeitarbeitsplätzen anstelle eines Vollarbeitsplatzes ohnehin nicht, denn die Arbeitsorganisation ist aufwendiger, und der Personalverwaltungsaufwand verdoppelt sich.

Teilzeitarbeit mit vollem Lohnausgleich wird – anders als die allgemeine Verkürzung der Wochenarbeitszeit – nicht einmal von den Gewerkschaften gefordert. Teilzeitarbeit bedeutet daher immer Teil-Vergütung, gemessen an der bei Vollzeitarbeit erzielbaren Vollvergütung.

Die damit verbundenen Einbußen werden allerdings erheblich durch steuerliche Erleichterungen gemildert (siehe Beispiele 1–4 auf Seite 234).<sup>245</sup>

Das gilt insbesondere bei sogenannten Doppelverdienern, bei denen die Steuerprogression bekanntlich besonders zu Buche schlägt. Die Milderung der Progressionswirkung durch die niedrigere Brutto-Gesamtvergütung läßt das Nettoentgelt unter Umständen erheblich weniger absinken als es dem Verhältnis der Vollarbeitszeit zur herabgesetzten Arbeitszeit entspräche.

Vermindert werden auch Ansprüche aus der gesetzlichen wie der betrieblichen Altersversorgung. Die Leistungen aus der Sozialversicherung richten sich bekanntlich nach den Beitragsleistungen, die wiederum von der Höhe des Arbeitsentgeltes abhängen. Das Berechnungssystem der Sozialversicherung führt indessen dazu, daß z. B. bei einem bisher in Vollzeit tätigen Arbeitnehmer der Übergang zur Teilzeitarbeit eine relativ geringere Rentenminderung auslöst (siehe Beispiele 1–3 auf Seite 234).<sup>246</sup>

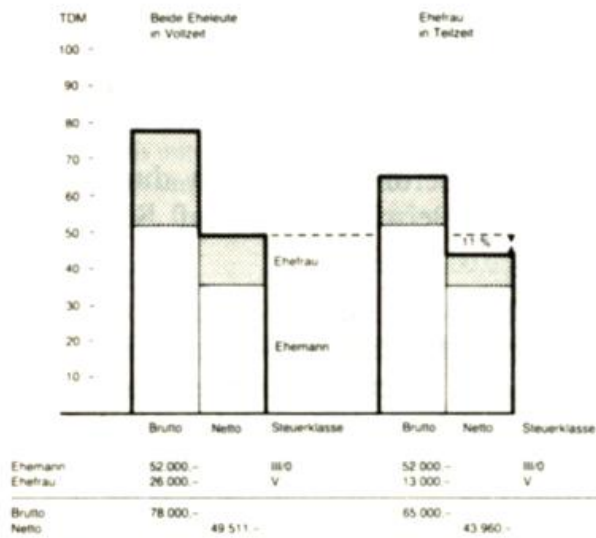
Entsprechendes gilt für die betriebliche Altersversorgung. Hier wird sich in der Regel die Höhe des Ruhegeldes nicht nach dem „Zufall“ der Vollzeit- oder Teilzeitarbeit im Zeitpunkt der Pensionierung richten. Vielmehr wird der Anspruch Vollzeit- und Teilzeitarbeit im Verhältnis ihrer Anteile an der gesamten Berufstätigkeit berücksichtigen.

<sup>245</sup> Bihl, G. in: Personalführung, 8 + 9/82, S. 192.

<sup>246</sup> Bihl, G., in: Personalführung, 8 + 9/82, S. 192.

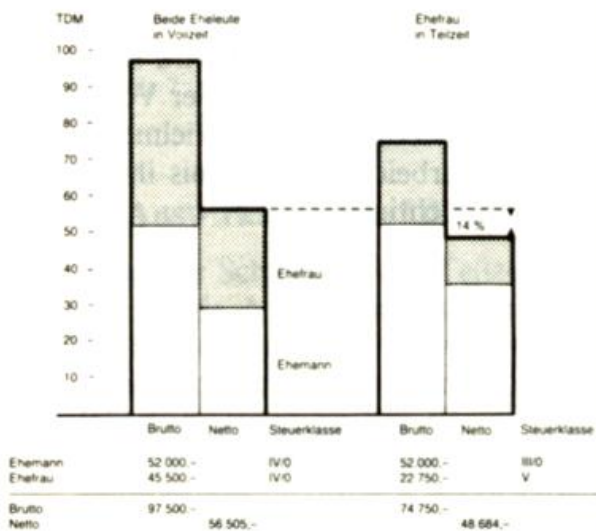
## Beispiel 1

## Steuerliche Auswirkungen auf das Jahreseinkommen



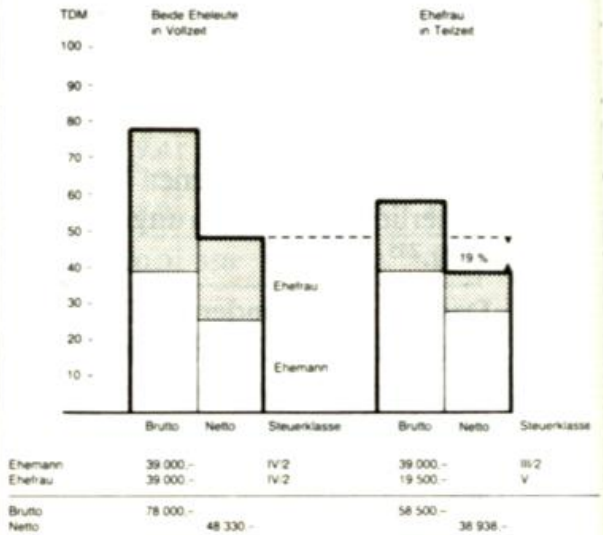
Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 41prozentige Reduzierung des Nettoeinkommens der Ehefrau, das entspricht einer 11prozentigen Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens.

## Beispiel 2



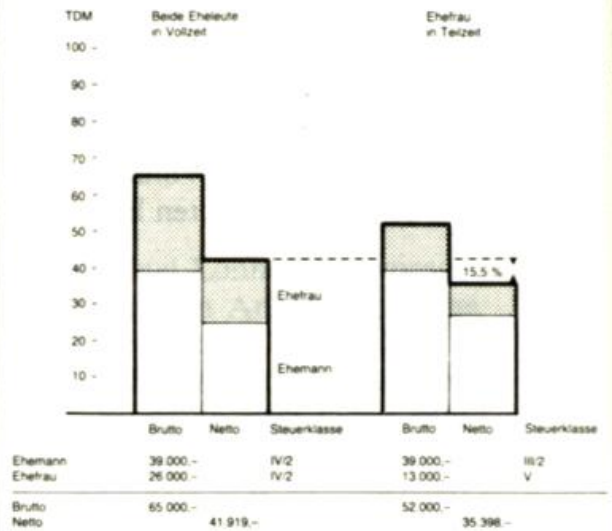
Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 14prozentige Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens (Steuerklassenwechsel ist berücksichtigt).

## Beispiel 3



Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 19prozentige Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens (Steuerklassenwechsel ist berücksichtigt).

## Beispiel 4



Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 15,5prozentige Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens (Steuerklassenwechsel ist berücksichtigt).

### **Auswirkungen von Teilzeitarbeit auf die individuelle Rente (gesetzliche Rentenversicherung)**

Durch den proportional zum Einkommen steigenden Rentenanspruch, der unabhängig von der zeitlichen Lage der Versicherungsjahre entsteht, wird Teilzeitarbeit gerade für langjährige Vollzeitmitarbeiter besonders interessant, da die Renteneinbuße für sie relativ gering ist.

**Beispiel 1:** Mitarbeiter A, 53 Jahre alt, 38 Versicherungsjahre, überlegt, ob er für die letzten zehn Jahre seines Berufslebens auf 50prozentige Teilzeit wechseln soll:

Alternative I: weiterhin Vollzeit, Rentenanspruch 100 Prozent.

Alternative II: ab jetzt Teilzeit, Rentenanspruch 89,6 Prozent, d. h. pro Jahr Teilzeitbeschäftigung entsteht eine Verminderung des Rentenanspruchs von ca. ein Prozent.

**Beispiel 2:** Mitarbeiter B, 55 Jahre alt, schwerbehindert, 40 Versicherungsjahre, überlegt, ob er die letzten fünf Jahre auf 50prozentige Teilzeit wechseln soll:

Alternative I: weiterhin Vollzeit, Rentenanspruch 100 Prozent.

Alternative II: Teilzeit 5 Jahre, Rentenanspruch 96,7 Prozent, d. h. pro Jahr Teilzeitbeschäftigung entsteht eine Verminderung des Rentenanspruchs von ca. 0,7 Prozent.

Etwas anders sieht die Situation dann aus, wenn der Mitarbeiter bisher nur wenige Berufsjahre aufzuweisen hat, z. B. wegen Unterbrechung des Berufslebens aus familiären Gründen (Ehefrau mit Kindern).

**Beispiel 3:** Mitarbeiter C, 40 Jahre alt, zehn Versicherungsjahre, überlegt, wie sich eine langjährige 50prozentige Teilzeitarbeit auf die Rente auswirkt:

Alternative I: Vollzeit noch 20 Jahre, Rentenanspruch 100 Prozent.

Alternative II: Teilzeit noch 20 Jahre, Rentenanspruch 66,6 Prozent, d. h. pro Jahr Teilzeitbeschäftigung entsteht eine Verminderung des Rentenanspruchs von ca. 1,7 Prozent.

Andererseits bietet die Teilzeit für den Mitarbeiterkreis, der die notwendige Mindestzahl an Versicherungsjahren noch nicht erreicht hat und für den eine Vollzeittätigkeit aus familiären oder sonstigen Gründen nicht in Frage kommt, die einzige Möglichkeit, überhaupt einen Rentenanspruch zu erwerben. Die gewählten Beispiele gehen aus Vereinfachungsgründen von jeweils proportional zum Durchschnittseinkommen der berufstätigen Bevölkerung steigenden persönlichen Einkommen aus. Bei „Karrieresprüngen“ oder bei über der Beitragsbemessungsgrenze liegenden Einkommen können sich im Einzelfall höhere oder auch geringere Einbußen ergeben.

## **6. Stellung der Gewerkschaften zur Teilzeitarbeit**

Die Gewerkschaften stehen der Teilzeitarbeit überwiegend ablehnend gegenüber. Sie fürchten in erster Linie um ihren Einfluß und um Beitragszahler. Denn Teilzeitbeschäftigte sind erfahrungsgemäß schwerer zu organisieren und fühlen sich weniger abhängig. Sie entwickeln daher ein geringeres Bedürfnis, ihre soziale Situation durch Mitgliedschaft in einer Ar-

beitnehmerkoalition zu verbessern. Auch sind die Tarifverträge in der Regel auf Vollzeitbeschäftigte zugeschnitten, während bei Teilzeitbeschäftigten der individuelle Regelungscharakter deutlicher hervortritt. Außerdem steht eine stärkere Ausbreitung der Teilzeitarbeit der gewerkschaftlichen Strategie der Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich entgegen.

Der gewerkschaftliche Argumentationsrahmen<sup>247</sup> läßt sich wie folgt darstellen: Die Arbeitsmarkteffekte der Teilzeit ließen sich kaum quantifizieren. Jedenfalls gehe die Zunahme der Teilzeitarbeitsplätze auf Kosten des Vollzeitangebotes. Ferner würden gerade bei Teilzeitarbeit gesetzliche und kollektivrechtliche Schutzbestimmungen unterlaufen und die Konflikte von der tariflichen auf die betriebliche bzw. individuelle Ebene verlagert. Außerdem würde Teilzeitarbeit vor allem von Frauen nachgesucht. Die Verbesserung von deren Arbeits- und Lebensbedingungen werde aber nur durch gleiche Arbeitszeiten für Männer und Frauen erreicht, und das heiße: Arbeitszeitverkürzung für alle. Dagegen verfestige die Teilzeitbeschäftigung die Einordnung der Frauen in weniger qualifizierte Berufstätigkeiten.

## 7. Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf die Unternehmen

### a) Teilbarkeit von Arbeitsplätzen

Widerstände gegen die Einführung von Teilzeitarbeit regen sich nicht zuletzt auf der Seite der Unternehmen. Das hat eine Reihe von Ursachen. Eine von ihnen ist die Notwendigkeit arbeitsorganisatorischer Änderungen, insbesondere eine verbesserte ablauforganisatorische Planung. Einige Arbeitsplätze sind sozusagen teilzeitresistent. Gewisse Schlüsselpositionen sind beispielsweise so personenbezogen besetzt, daß jede Arbeitsplatzteilung zu unlösbaren sachlichen und persönlichen Konflikten führen müßte.

Jedoch darf die Existenz dieser Positionen, es sind zumeist Führungspositionen, nicht als Vorwand benutzt werden, um die arbeitsorganisatorische Problematik zu überhöhen. Nach einer Studie des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Sport aus dem Jahre 1978 ließen sich ungefähr 60% von rd. 10000 untersuchten Arbeitsplätzen teilen.<sup>248</sup> Dabei handelt es sich indessen um eine Quote theoretischer Teilbar-

<sup>247</sup> Vgl. statt vieler Robak, B.; Schlecht, M.: Arbeitszeitverkürzungen — Formen und Auswirkungen, Die Mitbestimmung, Heft 7/82.

<sup>248</sup> Zitiert nach Gaugler, E.: Praktische Erfahrungen mit Teilzeitarbeit 3/81, S. 105.

keit; denn erst beim praktischen Vollzug stellt sich heraus, ob eine solche „theoretische Arbeitsplatzteilung“ auch wirtschaftlich wäre. Fügt man diesen zweiten Aspekt hinzu, dann zeigt sich ein erheblich eingeschränktes Realisierungspotential. Nach einer Praxisuntersuchung bei Siemens<sup>249</sup> liegt die realistische Teilbarkeitsquote bei 20 bis 40 %, bei Arbeitsplätzen, die überwiegend von Männern besetzt sind, sogar erheblich darunter. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Umstand, daß theoretisch teilbare Arbeitsplätze oft mit Mitarbeitern besetzt sind, die nicht von der Vollarbeitszeit lassen wollen. In praxi läuft dies häufig auf Arbeitsplatzteilungen im Zusammenhang mit Fluktuation oder bei geplanten Erweiterungen hinaus.

Zum Zwecke der Beschäftigungsförderung verpflichtet der Gesetzgeber den Arbeitgeber, seine Arbeitnehmer über Möglichkeiten der Teilzeitarbeit im Betrieb zu informieren, vgl. § 3 BeschFG.

Für die Unternehmen ergeben sich im übrigen aus der Einführung von Teilzeit eine ganze Reihe von Vorteilen:

#### **b) Bessere Auslastung der Betriebsmittel**

Die früher selbstverständliche starre Kopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit hat dazu geführt, daß sich im Zuge der Arbeitszeitverkürzungen auch die Betriebszeiten immer mehr verkürzten. Immer teurere Anlagen und Büros sind daher in immer geringerem Umfange genützt worden. Schichtarbeit hat hierbei nur in bescheidenem Umfange Abhilfe leisten können.

Das Abkoppeln der persönlichen Arbeitszeiten von der Betriebszeit wird daher mehr und mehr zu einem dringenden Gebot, ja im Hinblick auf etwaige weitere tarifliche Arbeitszeitverkürzungen geradezu unerlässlich. Um die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu gewährleisten, werden die Betriebszeiten deutlich länger sein müssen als die Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter. Eine stärkere Gewöhnung daran, daß Betriebszeiten und individuelle Arbeitszeiten nicht identisch sein müssen, kann schließlich auch die jetzt verhärtete Diskussion um den Ladenschluß beleben. Die gegenwärtigen Ladenschlußzeiten werden erstaunlicherweise von der Bevölkerung geduldig ertragen, obwohl sich ihr Widersinn jedem Nachdenkenden ohne Mühe sofort erschließt: Unsere Läden sind geöffnet, wenn die Mehrzahl der Arbeitnehmer arbeitet, sie sind geschlossen, wenn diese Mehrzahl frei hat.

<sup>249</sup> Vgl. den Bericht über eine Siemens-Studie von G. Bierig in „Der Arbeitgeber“ 1980, S. 1257.



Die gegenwärtigen Ladenschlußzeiten werden vor allem von der Gewerkschaft unter Hinweis auf die sonst drohende Überforderung der Arbeitnehmer verteidigt. Dieses Argument verlore bei Vereinbarungen individueller Teilzeitregelungen beträchtlich an Gewicht.

### c) Kosteneffekte

Bihl<sup>250</sup> hat die Kosteneffekte der Teilzeitarbeit eingehend beschrieben (Abb. 56) und dabei für **sein** Unternehmen herausgefunden, daß bei Aufteilung eines bisherigen Vollarbeitsplatzes auf mehrere Mitarbeiter die direkten Kosten um 3 % steigen, während im Falle des Übergangs zur Teilzeit ohne Erhöhung der Mitarbeiterzahl die direkten Kosten spürbar sinken. Das ist vor allem eine Folge der Reduzierung der Entgeltkosten. In beiden Fällen jedoch stehen neben der Steigerung der direkten Kosten bzw. deren drastischer Senkung eine Reihe von indirekten Kosteneinsparungen erheblichen Umfangs. Sie ergeben sich einmal aus der bekannten und schon häufig beschriebenen größeren Effektivität der Teilzeitkräfte. Sie ist zwar nicht exakt quantifizierbar, kann aber nach unserer Erfahrung mit bis zu 50 % angesetzt werden, mit anderen Worten: Bei Reduzierung der Vollzeitarbeit auf 4 Stunden ergibt sich derselbe Effekt wie bei Vollzeitarbeit nach 6stündiger Arbeitszeit.

Dieses Ergebnis wird nicht durch Arbeitshetze und Ausbeutung erreicht, sondern weil Teilzeitkräfte ausgeruhter sind, da der natürliche Leistungsabfall nach 4 bis 5 Stunden keine Auswirkungen zeigt, was insbesondere bei monotonen Arbeiten von Bedeutung ist. Die Teilzeitkräfte können daher mit größerer Intensität und Konzentration arbeiten. Der weitaus größte Teil der Teilzeitkräfte besteht aus verheirateten oder verwitweten Frauen, also Arbeitnehmern mit Lebenserfahrung und Reife. Wegen ihrer Lebensstellung sind in dieser Gruppe auch die Ausfallzeiten geringer, was man den Fehlzeitenstatistiken ohne weiteres entnehmen kann.

Die Leistungssteigerung durch Arbeitszeitverkürzung macht sich vor allem dort bemerkbar, wo hohe Konzentration gefordert ist oder wo die Arbeit relativ schnell zur Ermüdung führt.<sup>250a</sup> Von Führungskräften wird vor allem eine höhere Motivation, Belastbarkeit und Flexibilität hervorgehoben.<sup>251</sup>

<sup>250</sup> Bihl, G.: Die Bedeutung flexibler Arbeitszeitsysteme, in: Personalführung 1982, S. 186 ff.

<sup>250a</sup> Bihl, G., a.a.O.

<sup>251</sup> Vgl. Gaugler, E.: Praktische Erfahrungen mit Teilzeitarbeit in Friedrichs, H./Gaugler, E./Zander, E.: Personal-Perspektiven 1983/1984, Düsseldorf, München 1983, S. 116.

| Kostenfaktoren \ Teilzeitvariante   | Übergang auf Teilzeit mit Erhöhung der Mitarbeiterzahl   | Teilzeit ohne Erhöhung der Mitarbeiterzahl   |
|---|--|--|
| Direkte Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lohn</li> <li>● Gehalt</li> <li>● Sozialversicherung</li> <li>● sonstige Personalausatzkosten etc.</li> </ul> | Bei im übrigen unveränderten Bedingungen bleiben direkten Personalkosten konstant  | die direkten Personalkosten sinken ganz erheblich, wenn die bisherige Aufgabenstellung in einer kürzeren Arbeitszeit erfüllt wird.             |
| Arbeitgeberanteile Sozialversicherung   | Diese Kosten steigen nur dann, wenn das Entgelt des Vollzeitbeschäftigten vor der Arbeitsteilung über den Versicherungs- u. Beitragsbemessungsgrenze lag und nach der Arbeitsteilung beide Teilentgelte voll beitragspflichtig werden. | Der links genannte Nachteil tritt nicht ein, wenn keine volle Substitution der Vollzeitarbeit durch eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl erfolgt. |
| Lohnfortzahlung im Krankheitsfall   | Anspruch auf Lohnfortzahlung entfällt für <b>Arbeiter</b> , wenn die Wochenstundenzahl zehn Stunden nicht übersteigt (§ 1 Abs. 2 Satz 2 Lohnfortzahlungsgesetz).   | Das links Gesagte gilt hier ebenso.  |
| Überstundenzuschläge  | Kostensenkung, da bis zur Erreichung der tariflichen Arbeitszeit keine Mehrarbeitszuschläge anfallen, d. h. die bei Vollzeit-Mitarbeitern erforderlichen Mehrarbeitszuschläge entfallen.   | Das links Gesagte gilt hier ebenso.  |
| Anlern- bzw. Einarbeitungskosten  | Steigen bei Teilzeitkräften in Relation zur Zahl der Arbeitsstunden.   | Fallen nicht an, da hier vorhandene, d. h. bereits eingearbeitete Mitarbeiter auf Teilzeit übergehen.  |

| Kostenfaktoren \ Teilzeitvariante  | Übergang auf Teilzeit mit Erhöhung der Mitarbeiterzahl  | Teilzeit ohne Erhöhung der Mitarbeiterzahl  |
|--|---|---|
| Erweiterung der Führungsspanne   | Sog. sprungfixe Kosten können entstehen, d. h. bis zu einer bestimmten Mitarbeiterzahl werden die Kosten unverändert sein, darüber hinaus werden sie durch die Notwendigkeit zusätzlicher Führungskräfte steigen.                 | Unverändert   |
| Aufwand für Eigeninformation und Information des im Wechsel tätigen Mitarbeiters   | Insbesondere bei höher qualifizierten Tätigkeiten muß ein gewisser Teil der Arbeitszeit für Informationszwecke genutzt werden. Dieser Teil steigt bei Teilzeitarbeit in Relation zur Zahl der Arbeitsstunden überproportional an. | Das links Gesagte gilt hier ebenso.   |
| Kosten durch gesetzliche Bestimmungen <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zahl und Freistellung von Betriebsräten</li> <li>● Zahl der Betriebsärzte</li> <li>● Zahl der Sicherheitsfachkräfte</li> <li>● Zahl der Pflichtplätze für Schwerbehinderte</li> </ul> | Kostensteigerung dadurch, daß Teilzeitkräfte wie Vollzeitkräfte gezählt werden.<br><br>Ausgleichsabgabe steigt.   | Keine Kostenauswirkungen  |
| Weitere Abgaben <ul style="list-style-type: none"> <li>● Berufsgenossenschaft</li> <li>● VBM</li> </ul>  | In der Regel unverändert, da Teilzeitkräfte bei den meisten BG anteilig berechnet werden.<br>Unverändert, da abhängig von der Lohn- u. Gehaltssumme.  | Sinken bei anteiliger Anrechnung der Teilzeitkräfte.<br><br>Sinken mit der Lohn- u. Gehaltssumme. |
| Personalbeschaffungskosten   | Steigen, da zusätzliche Mitarbeiter beschafft werden müssen.  | Unverändert, da sich die Zahl der Mitarbeiter nicht ändert.                                       |

| Kostenfaktoren \ Teilzeitvariante         | Übergang auf Teilzeit mit Erhöhung der Mitarbeiterzahl  | Teilzeit ohne Erhöhung der Mitarbeiterzahl  |
|---|---|---|
| Personverwaltungs- und Betreuungskosten   | Werden in der Regel steigen, da sich die Zahl der zu betreuenden Mitarbeiter erhöht (anstelle einer Vollzeiterkraft sind zwei oder mehrere Teilzeiterkräfte zu betreuen).   | Unverändert, da sich die Mitarbeiterzahl nicht ändert.  |
| Kantinenkosten                            | Die Zahl der Essen erhöht sich, damit ergibt sich ein höherer „Deckungsbeitrag“ = ein positiver Kosteneffekt.   | Negativer Kosteneffekt, da sich die Zahl der Essen durch „en bloc“-Teilzeit verringert.   |
| Fahrtkostenzuschuß                        | Da die Erstattung pro Arbeitstag erfolgt, steigt die Summe der Fahrtkostenzuschläge, wenn die Mitarbeiter an jedem Arbeitstag verkürzt arbeiten; sie bleibt unverändert bei „en bloc“-Teilzeit.   | Die Fahrtkostenzuschüsse bleiben unverändert, wenn der auf Teilzeit übergehende Mitarbeiter an jedem Arbeitstag verkürzt arbeitet; sie sinken bei „en bloc“-Teilzeit. |
| Kontoführungsgebühren                     | Die Kosten für die Erstattung steigen mit zunehmender Mitarbeiterzahl.  | Unverändert.  |
| Altersversorgung                          | Der Gesamtaufwand sinkt tendenziell, da die Betriebszugehörigkeit von Teilzeiterkräften häufig nicht so lange ist, daß ein Anspruch auf Altersversorgung entsteht. Dieser Effekt schwächt sich ab, wenn Teilzeit zukünftig zur Norm werden sollte.                    | Das links Gesagte gilt hier ebenso.   |
| Kalkulatorische Kosten des Arbeitsplatzes | Unverändert, wenn der Arbeitsplatz weiterhin voll genutzt wird (Voraussetzung: Einsatz der Teilzeiterkräfte erfolgt nacheinander, z. B. vor- und nachmittags). Die Kosten steigen, wenn wegen der größeren Mitarbeiterzahl zusätzliche Arbeitsplätze benötigt werden. | Die kalkulatorischen Kosten sinken, soweit die freiwerdenden Arbeitsplatzkapazitäten anderweitig genutzt werden.  |

Abb. 56: Direkte Kosteneffekte der Teilzeitarbeit

Schließlich schlagen die geringeren Kurzfehlzeiten von Teilzeitbeschäftigten ebenso zu Buche<sup>251a</sup> wie die Einsparungen durch Wegfall von Überstundenzuschlägen für Zusatzarbeit bis zur regelmäßigen Wochenarbeitszeit.

#### d) Anpassung an Beschäftigungsschwankungen

Teilzeitkräfte können durch Vereinbarung von Block-Teilzeitarbeit, z. B. in den ersten 10 Tagen des Monats oder in den Abendstunden, ausgezeichnet zur Abdeckung von Arbeitsspitzen eingesetzt werden. Zugleich steckt in den Teilzeitkräften eine kurzfristig zu mobilisierende Kapazitätsreserve.<sup>252</sup> Denn teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter können bei Bedarf auch über die vereinbarte Zeit hinaus eingesetzt werden.

Zahlreiche kapitalintensive Büro- oder Maschinenarbeitsplätze sind gegenwärtig nur einschichtig, d. h. 8 Stunden am Tage besetzt. In der Regel ist eine Besetzung durch zwei Vollsichten à 8 Stunden weder möglich noch sinnvoll. Anders sieht es mit einer Ausnutzung durch Kurzschichten von 5- oder 6stündiger Dauer aus. Auf diese Weise könnten die Arbeitsplätze wirtschaftlich viel besser genutzt werden.

Auch der Übergang vom 3-Schichten- in den 4-Schichtbetrieb gehört hierher. Eine solche Verkürzung der Schichtarbeit von 8 auf 6 Stunden leistete zugleich einen bedeutenden Beitrag zur Humanisierung der Arbeit.

Schließlich liegt mehr Arbeitszeitflexibilität auch im Interesse unternehmerischer Personalpolitik. Sie wird um so erfolgreicher sein können, je größer der individuelle Freiheitsspielraum ist, den sie den Mitarbeitern hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung läßt. Phantasie und schöpferische Gestaltungskraft bei der Arbeitszeiteilung können gerade hier die Chance verwirklichen, die Interessen der Unternehmen mit den Wünschen der Mitarbeiter zu vereinen.

Trotz der scheinbaren Paradoxie muß in diesem Zusammenhang daran erinnert werden, daß ungeachtet einer Millionenzahl von Arbeitslosen bestimmte qualifizierte Arbeitskräfte knapp sind. Teilzeitkräfte können daher helfen, diese Lücke zu schließen. Denn nach den Angaben der Dienststellen der Arbeitsverwaltung gibt es ein Angebots-/Nachfrageverhältnis auf dem Markt der Teilzeitkräfte von 1:20. Unter den nachfragenden Teilzeitkräften sind mit Sicherheit auch qualifizierte Bewerber, die anstelle von sonst nicht zu beschaffenden Vollzeitkräften treten könnten.

<sup>251a</sup> Frey, H.: Flexible Arbeitszeit, München 1985, S. 86.

<sup>252</sup> Vgl. Bihl G., a.a.O.

## 8. Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf den Arbeitsmarkt

Ob und in welchem Umfange die Arbeitszeiteilung ein geeignetes Mittel zur Bewältigung der Beschäftigungskrise sein kann, ist umstritten. Zweifelhaft ist vor allem, ob die Reduzierung von Vollzeitarbeit wirklich zu Neueinstellungen bzw. zur Sicherung vorhandener Arbeitsplätze führt.

Für die Vergangenheit gilt, daß die Produktivität bereits seit Ende der 60er Jahre stärker gewachsen ist als das Sozialprodukt. Das hatte eine Abnahme des Arbeitsvolumens zur Folge. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit hat errechnet, daß allein in den Jahren von 1973 bis 1979 824000 Arbeitsplätze verlorengegangen wären, hätte man in diesen Jahren die Arbeitszeit nicht kontinuierlich verkürzt. Auch die tarifliche Einführung der 40-Stunden-Woche zwischen 1956 und 1967 hat voll auf die effektive Arbeitszeit durchgeschlagen.

Diese Erfahrungen der Vergangenheit lassen sich allerdings nicht ohne weiteres auf die Zukunft übertragen, denn in der Zwischenzeit ist durch den Ausbau des sozialen Netzes jede Neueinstellung zu einem erheblichen wirtschaftlichen Belastungsfaktor geworden. Entlassungen sind vor allem durch die Rechtsprechung der Gerichte erheblich erschwert und durch die Fehlentwicklungen rund um den Sozialplan erheblich verteuert worden.

Diese Entwicklungen zwingen die Unternehmen notwendigerweise dazu, konjunkturelle Nachfrageerhöhungen durch Mehrarbeit auszugleichen und im übrigen durch Rationalisierung den Arbeitskräftebedarf ganz allgemein niedrig zu halten.

Nach Untersuchungen des IFO-Instituts und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung betrug die Produktivitätssteigerung aus Arbeitszeitverkürzung nicht weniger als 50%. Immerhin würde danach noch ein gewisser Beschäftigungseffekt bestehen bleiben. Allerdings ist dabei zu beachten, daß Teilzeitarbeitsplätze – wie schon oben ausgeführt – regelmäßig ohnehin eine höhere Arbeitsproduktivität haben als Vollarbeitsplätze.

Bei solchen Rationalisierungsmaßnahmen geht es nicht nur um Wirkungen durch den Einsatz neuer Maschinen und Produktionstechniken oder durch effizientere Arbeitsabläufe und bessere Organisation. Noch zuvor wird in den betroffenen Betrieben und Verwaltungen die verdeckte Arbeitslosigkeit abgebaut, d. h. aber in offene Arbeitslosigkeit umgewandelt. In den vergangenen Jahrzehnten hatten viele, vor allem größere Unternehmen, erhebliche Personalreserven angesammelt. Solange die Zeiten gut

waren, mochte niemand so recht an den Abbau dieser betriebswirtschaftlich nicht mehr benötigten Arbeitskräfte denken. Die Neigung zu ökonomischer Rationalität wurde auch entscheidend durch die Mitwirkungsrechte der Betriebsräte und durch Pressionen der Gewerkschaften gebremst. Dadurch unterblieben Strukturanpassungen und Betriebseinschränkungen bzw. Stilllegungen. Es sind sogar Fälle bekanntgeworden, in denen Unternehmen sich verpflichten mußten, im Gegenzug zur Schließung eines Betriebes einen anderen auszubauen, obgleich beide Fabriken – betriebswirtschaftlich gesehen – überflüssig waren. Man kann in solchen Fällen von Sozialwerken sprechen.

Da sich diese Vorgänge regelmäßig nicht im Lichte der Öffentlichkeit abspielten, ja gelegentlich in ihrer wahren Bedeutung sogar den Handelnden verborgen blieben und sie im Bewußtsein der betriebswirtschaftlichen Unvernunft eine solche Entscheidung nicht getroffen hätten, lassen sich zuverlässige Aussagen über den Umfang dieser verdeckten Arbeitslosigkeit nicht machen. Hier sind wir auf Vermutungen ebenso angewiesen wie bei der Schätzung des Anteils der Arbeitsunwilligen unter den Arbeitslosen. Jedoch mag die Zahl dieser verdeckten Arbeitslosen bei ca. 750 000 Arbeitnehmern liegen.

Schuld an dieser Entwicklung trugen ohne Zweifel in erheblichem Umfange die Tarifpartner. Beide Seiten – Arbeitgeber wie Gewerkschaften – haben, wenn auch in unterschiedlichem Maße, die Illusion entstehen lassen, man könne mehr verteilen als erwirtschaftet wird und weniger leisten als bezahlt wird. Gesündigt haben beide Seiten: Die einen durch unmäßiges Fordern, die anderen durch zu große Nachgiebigkeit. Allerdings waren die Karten auch schlecht gemischt. Das wirtschaftliche Wachstum, reichlich sprudelnde Gewinne in einigen Branchen, wachsende Märkte und der schier unerschütterliche Glaube, man werde die Lohnkosten schon durch flotte Preisgestaltung überholen können, beherrschten die Szene.

Das war der Boden, auf dem die Nominallöhne zwischen 1970 und 1985 kontinuierlich gestiegen sind. Beinahe noch verhängnisvoller wirkte sich der ständige Anstieg der Personalzusatzleistungen aus. Diese, neben dem vertraglich geschuldeten Entgelt gewährten Leistungen, oft auch als 2. Lohn bezeichnet<sup>253</sup>, umfassen z. B. vermögenswirksame Leistungen, Verdienstsicherungen und die betriebliche Altersversorgung, die bei Teilzeitarbeit oft proportional höher sind als bei Vollzeitarbeit.

<sup>253</sup> Vgl. Knebel, H./Zander, E.: Der zweite Lohn, Bonn 1982 und Glaubrecht, H., Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Abbau von Personalzusatzleistungen, HBV, Gr. 4, S. 185, Freiburg 1987.

Zwar sind diese Zusatzleistungen in der Regel als freiwillige Sozialleistungen ins Leben getreten, jedoch kann ursprünglich freiwillig Gewährtes nicht auch ohne weiteres abgebaut werden. Denn die Personalzusatzleistungen haben oft Entgeltcharakter und vermitteln, vor allem im praktisch wichtigen Fall der betrieblichen Altersversorgung, gelegentlich sogar eigentumsähnliche Positionen, deren Entzug als unzulässige Enteignung angesehen wird. Außerdem sind wegen des Entgeltcharakters Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu berücksichtigen.

Ein weiteres Problem ist die unzureichende Qualifikation und Mobilität vieler Erwerbsloser, jedenfalls gemessen an den Anforderungen. Ein Systemanalytiker in Fürth mag statistisch durch einen arbeitslosen Drucker in Hamburg ersetzt werden können, aber eben nur statistisch. Auch die zur Problemlösung angebotenen Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen schaffen hier nur unvollkommene Abhilfe.

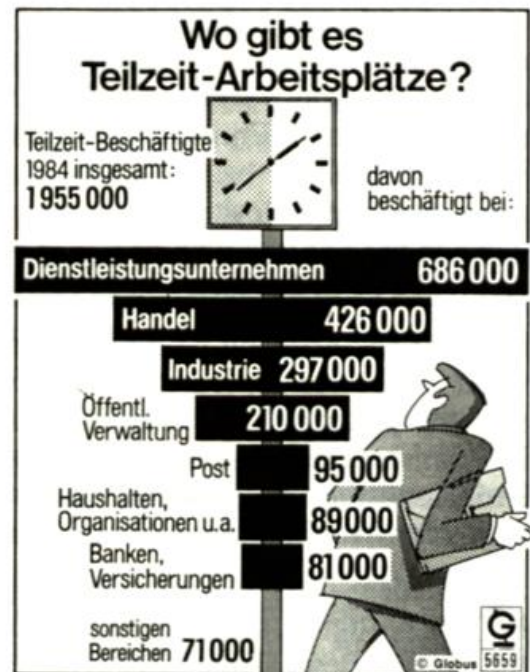
Aus alledem folgt: Arbeitszeiteilungen, d. h. Kürzungen der Arbeitszeit bei Beschäftigten, schaffen zwar einen gewissen Spielraum für die Einstellung bisher Beschäftigungsloser, aber eben keineswegs im Verhältnis von 1:1. Als grobe Schätzung mag vielleicht ein Verhältnis von 3:1 oder 4:1 erreichbar sein, d. h. wenn die Arbeitszeit von 3 oder 4 Arbeitnehmern jeweils um die Hälfte verkürzt wird, mag dies zur Schaffung eines Teilzeitarbeitsplatzes führen.

Jedenfalls gilt das in Verwaltungen, anders mag es weiterhin in der Produktion aussehen. Immerhin sollte es möglich sein, die gegenwärtige Quote von rd. 13,6 % sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigten weiter zu steigern. (Vgl. Abb. 57)

Außerdem muß erwartet werden, daß Staat, Kommunen und private Haushalte als Inhaber von derzeit 8 Mio. Arbeitsplätzen gleichfalls in der Lage sind, etwa im Bereich der Schulen, Behörden, Gerichte, der Schichtdienste, im Krankenhaus- und Pflegehausbereich, bei Polizei etc. etwa 750 000 Voll-Arbeitsplätze umzugestalten zu 30-Stunden-Arbeitsplätzen mit dem Effekt, daß 250 000 Arbeitslose kostenneutral mit 30-Stunden-Verträgen eingestellt werden können. Ferner müßten weitere 10 % (= 800 000) Arbeitsplätze in diesem Bereich voll geteilt werden, so daß für weitere 400 000 Arbeitslose Platz geschaffen wäre.

Wenngleich diese Zahlen einigermaßen optimistisch erscheinen, geben sie doch eine Vorstellung von den Möglichkeiten, die in der Arbeitszeiteilung liegen.





**Abb. 57: Verbreitung der Teilzeitarbeit**

Verbreitet ist die Teilzeitarbeit gegenwärtig vor allem bei Kirchen und Organisationen, im öffentlichen Dienst sowie im Handel und im Dienstleistungsbereich (Abb. 51).

Der Trend zur Teilzeitarbeit ist weltweit steigend. In den Vereinigten Staaten leisten z. Zt. ca. 14,4 % aller Beschäftigten Teilzeitarbeit. In den Staaten der Europäischen Gemeinschaft sind es zur Zeit 12,1 % (vgl. IWD v. 3. 10. 85, Anlage) in Schweden dagegen bereits 25 %.

Gegenwärtig ist die Kluft zwischen dem Angebot an Teilzeitplätzen und der Nachfrage nach ihnen noch beträchtlich. Es wird erheblicher Anstrengungen bedürfen, sie zu schließen.

## II. Partner-Teilzeitarbeit („Job-sharing“)

### 1. Bedeutung und Begriff

#### a) Bedeutung der Partner-Teilzeitarbeit

Eine Form der Teilzeitarbeit ist in den vergangenen Jahren in besonderem Maße diskutiert worden, nämlich die Partner-Teilzeitarbeit. Sie ist im allgemeinen auch bei uns noch besser unter ihrer Ursprungsbezeichnung „Job sharing“ bekanntgeworden, unter der sie in den USA einen jedenfalls literarischen Siegeszug<sup>254</sup> vollzogen hat. Allerdings klaffen auch hier – wie so häufig – Schein und Wirklichkeit weit auseinander. Der Umfang praktischer Anwendung in den USA, jedenfalls außerhalb des öffentlichen Dienstes, sollte nicht überschätzt werden; auch in der Bundesrepublik gibt es bisher weniger Anwendungsfälle als die reichlich veröffentlichten Modelle vermuten lassen.<sup>255</sup> Ein untrügliches Zeichen dafür dürfte sein, daß die seltenen Praxisfälle noch immer hohen Nachrichtenwert genießen.<sup>256</sup>

Gleichwohl lohnt eine nähere Beschäftigung, weil Job-sharing eine Form der Teilzeitarbeit ist, die Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter miteinander verknüpft.

#### b) Begriff der Partner-Teilzeitarbeit

Unter Partner-Teilzeitarbeit („Job-sharing“) wird eine Teilzeitgestaltung verstanden, bei der sich zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Vollarbeitsplatz vorübergehend oder dauernd in der Weise teilen, daß sie selbst aufgrund zwischen ihnen bestehender Vereinbarungen dem Arbeitgeber dafür verantwortlich sind, daß der Arbeitsplatz ständig besetzt ist. Damit ist es den Arbeitnehmern überlassen, Dauer und Lage der Arbeitszeit jedes Partners selbst zu bestimmen. Sie können sich bei der Besetzung des Arbeitsplatzes also tage-, wochen- oder auch monatsweise abwechseln. Möglichkeiten unterschiedlichster Gestaltung zeigt die Abb. 58.<sup>257</sup>

<sup>254</sup> Vgl. statt vieler: Mc Carthy, M.; Rosenberg, G.: *Work Sharing*, Kalamazoo, Michigan 1981 und Schüren, P., *Job-sharing*, Heidelberg 1983.

<sup>255</sup> Hoff, A.: *Arbeitsmarktentlastung durch Ermöglichung freiwilliger Teilzeitarbeit in: Kutsch-/Vilmar: Arbeitszeitverkürzung*, Opladen 1983; auch Heymann, H. H./Seiwert, L.: *Job-sharing — Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau 1981; Pie-roth, E.: *Job-sharing* pp. in Friedrichs, H.: Gaugler, E.; Zander, E.: „*Personal-Perspektiven 1983/1984*“, Düsseldorf/München 1983, S. 122.

<sup>256</sup> „Sie predigt und er zimmert“, *Rheinischer Merkur* v. 14. 1. 1983, S. 18. Zu optimistisch denken. Danne, H.: *Das Job-sharing*, Neuwied/Darmstadt 1986, S. 4 ff.

<sup>257</sup> Aus Heymann, H. H./Seiwert, L.: *Job-sharing* pp., *Personalführung* 1981, S. 258.


























| Position   | Tagesplan   |  |   |   |   |
|--|---|--|---|---|---|
|  | Mo  | Di   | Mi  | Do  | Fr  |
| <b>Bankkassierer</b><br>Summe der geleisteten<br>Arbeitszeit:<br>A = 16 B = 24   |    |    |    |    |    |
| <b>Verkaufsrepräsentant</b><br>Summe der geleisteten<br>Arbeitszeit:<br>A = 20 B = 20<br>(A und B arbeiten beide<br>freitags 4 Stunden)  |    |    |    |    |    |
| <b>Betriebsingenieur</b><br>Summe der geleisteten<br>Arbeitszeit:<br>A = 20 B = 20<br>(A und B teilen sich einen<br>7 Stunden-Tag, wobei sich<br>eine Stunde jeweils über-<br>schneidet) |    |    |    |    |    |
| <b>Lehrer</b><br>Summe der geleisteten<br>Arbeitszeit:<br>A = 24 B = 24<br>(A und B arbeiten beide<br>mittwochs 8 Stunden)   |  |  |  |  |  |
| <b>Workshop-Koordinator</b><br>Summe der geleisteten<br>Arbeitszeit:<br>A = 20 B = 20<br>(A und B arbeiten zusammen<br>an vier 5 Stunden-Tagen,<br>wobei freitags frei ist)              |  |  |  |  |  |
| <b>Anmerkung:</b> Die schraffierten Flächen zeigen die Zeiträume an,<br>in denen A und B gleichzeitig arbeiten.  |   |  |   |   |   |

Abb. 58: Möglichkeiten für Job-sharing-Arbeitszeiten

Der Vorteil für den Arbeitgeber liegt klar auf der Hand: Er braucht sich im Urlaubs- oder Krankheitsfall oder bei Bummel nicht zu sorgen; die Arbeitnehmer selbst sind dafür verantwortlich, daß der Arbeitsplatz besetzt ist. Der Nachteil für den Arbeitgeber besteht darin, daß er keinen Einfluß mehr darauf hat, welcher Arbeitnehmer zu welchem Zeitpunkt den Arbeitsplatz einnimmt.

Der Vorteil für den Arbeitnehmer besteht in der relativen Unabhängigkeit vom Arbeitgeber: Er ist nicht mehr von dessen Willen abhängig, sondern entscheidet selbst, in welchem Umfang und wann er arbeiten will. Damit gewinnt er ein größeres Stück Zeitsouveränität. Allerdings gerät er zugleich in eine neue Abhängigkeit, nämlich die vom Partner. Mit ihm muß er sich tunlichst einigen. Hier liegt sein Risiko; er muß z. B. zur Verfügung stehen, wenn der an sich verpflichtete Partner krank wird.

Die Teilung des Arbeitsplatzes ist im übrigen nicht nur dem Zeitanteil nach möglich; die Partner können auch die Arbeit den Inhalten nach unter sich aufteilen.

Das Partner-Teilzeitarbeit-Modell ist demnach dadurch gekennzeichnet, daß die betriebliche Arbeitszeitstruktur nicht geändert werden muß. Es bleibt vielmehr beim Grundmuster des Vollarbeitsplatzes, obgleich den Arbeitnehmern die Flexibilität der Teilzeitarbeit eingeräumt ist. Das Modell hat also einen Januskopf: Es vereint Züge der Vollzeitarbeit und der Teilzeitarbeit.

## **2. Auswirkungen der Partner-Teilzeitarbeit auf Betrieb und Arbeitnehmer**

Eine Gegenüberstellung positiver und negativer Auswirkungen der Partner-Teilzeitarbeit zeigt die Abbildung 59.<sup>258</sup>

Die in dieser Übersicht beschriebenen möglichen Auswirkungen des Job Sharing als einer besonderen ausgestalteten Form der Teilzeitarbeit decken sich weitgehend mit den Annahmen über die Auswirkungen von Teilzeitarbeit überhaupt.<sup>259</sup> Diese sollten sowenig überschätzt werden wie jene.

Daneben stehen jedoch Vorteile, die das Partner-Teilzeitarbeit-Modell von der konventionellen Teilzeitarbeit abheben.<sup>260</sup> Da ist einmal die denkbare Eignung auch für höherwertige Arbeitsplätze. Da sich job sharing für den Betrieb im wesentlichen wie herkömmliche Vollzeitarbeit auswirkt, entfällt der Einwand, der sonst häufig gegen die Umwandlung von anspruchsvollen Arbeitsplätzen in Teilzeitplätze erhoben wird, der Einwand nämlich, eine nur zeitweise Besetzung sei nicht ausreichend.<sup>261</sup>

<sup>258</sup> Aus Heymann, H. H./Seiwert, L.: Job-sharing, manager magazin 1982, Heft 2.

<sup>259</sup> siehe oben Kap. F., S. 235 ff. d. B.

<sup>260</sup> Vgl. auch Pieroth, E., a.a.O., S. 123.

<sup>261</sup> So etwa Kröger, I., in: Der Leitende Angestellte, 1981, Nr. 10, S. 8.

| <b>Positive Wirkungen des Job-sharing</b>   |
|---|
| <p><b>Wirkungen auf die Arbeitssituation der Arbeitnehmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit (mehr Freizeit)</li> <li>- Verminderung der Anspannung durch kürzere Arbeitszeiten</li> <li>- Höhere Anforderungen und größere Selbständigkeit (Eigeninitiative)</li> <li>- Leistungserleben und Selbstverwirklichung durch individuelle Lebensgestaltung</li> <li>- Zunahme des Interesses an und mehr Befriedigung in der Arbeit</li> <li>- Verstärkte soziale Kontakte, zwischenmenschliche Beziehungen</li> <li>- Bessere Kommunikation in der Arbeit</li> <li>- Zunahme der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral</li> <li>- Größere Flexibilität in der Aufgabenerledigung</li> </ul>  |
| <p><b>Wirkungen auf die Effizienz der Arbeitsabläufe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Größere Flexibilität in der Betriebs- und Arbeitszeitplanung</li> <li>- Größere Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit des Fertigungsvorgangs</li> <li>- Abbau überflüssiger Spezialisierung</li> <li>- Günstigere Einstellung hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit und des eigenen Einsatzes</li> <li>- Bessere Möglichkeiten zur Fehlererkennung und Mängelbeseitigung</li> <li>- Verringerung der hierarchischen Positionen durch Verlagerung von Einrichtungs- und Kontrollfunktionen</li> <li>- Verbesserung des Betriebsklimas</li> <li>- Verkürzte Informations- und Kommunikationswege innerhalb des Arbeitsteams</li> <li>- Verstärktes Engagement der Arbeitnehmer im Betriebsgeschehen</li> </ul>   |
| <p><b>Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Produktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Arbeitsproduktivität durch kürzere Arbeitszeiten und größere Arbeitsmotivation der Teammitglieder</li> <li>- (Ständige Besetzung eines Arbeitsplatzes durch ein Teammitglied)</li> <li>- Verbesserung der Produktqualität durch geringere Ausschußquoten (Ausbringungsmenge) durch gestiegene Fachkenntnisse und Fertigkeiten</li> <li>- Erhöhung der Produktquantität</li> <li>- Rückgang der Fehl- und Kontrollzeiten sowie Fluktuationsraten</li> <li>- Bessere Elastizität beim Einsatz der Produktionskapazität</li> <li>- Mehr Verbesserungsvorschläge</li> <li>- Zusätzliche Zeitersparnis, wenn Einstellung und Wartung der Maschinen von den Arbeitsteams selbst vorgenommen werden</li> <li>- Erhöhte Personalunabhängigkeit durch flexible Einsatzmöglichkeiten der Job-Sharing-Mitarbeiter</li> <li>- Halten von wertvollen Fachkräften in der Organisation. Alternativen für bestimmte Arbeitnehmergruppen, zum Beispiel Frauen und ältere Arbeitnehmer</li> <li>- Zusätzliche Werbung auf dem Arbeitsmarkt durch den Ruf einer guten Arbeitsorganisation</li> <li>- Erschließung eines größeren Arbeitsmarktpotentials (Teilzeitarbeitskräfte)</li> </ul> |

| Negative Wirkungen   |
|--|
| <b>Kostenwirkungen</b>   |
| – Höhere Personalkosten, zum Beispiel durch komplizierte Personalauswahl und aufwendigere Personalverwaltung |
| – Höhere Lohnnebenkosten (unter anderem Lohnfortzahlung im Krankheitsfall)                                   |
| – Höhere Anlern- und Ausbildungskosten durch Verlängerung der Einarbeitungszeiten                            |
| – Kosten durch teilweise höheren Platzbedarf   |
| – Koordinationskosten für die gegenseitige Abstimmung der einzelnen Mitarbeiter oder Job-sharing-Gruppen     |
| – Höhere Fertigungskosten durch zusätzliche Kontrollgeräte, Werkzeugsätze etc. sowie größere Zwischenlager   |
| – Kosten durch höhere Kapitalbindung   |

Abb. 59: Auswirkungen des Job-sharing

Hervorzuheben ist ferner die hohe Flexibilität der Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsinhalten. Je nach individuellem Wunsch kann die Arbeitszeit in völlig beliebiger Form, also nach Stunden, Tagen, Wochen, Monaten oder gar Jahresteilen gestaltet werden; entsprechendes gilt für die Vergütung.

Aber nicht nur die Arbeitszeit ist beliebig teilbar. Auch hinsichtlich der Inhalte ist eine Teilung denkbar. So könnte beispielsweise der bisherige Vollarbeitsplatz eines Unternehmensjuristen mit den beiden Schwerpunkten Arbeitsrecht und Wettbewerbsrecht in der Weise auf zwei Juristen aufgeteilt werden, daß jeder in der Hauptsache eines der beiden Gebiete bearbeitet und sich lediglich im Vertretungsfall auch dem jeweils anderen Rechtsbereich zuwendet.

Auf diese Weise könnte es auch gelingen, einen und denselben Arbeitsplatz, für den zwei unterschiedliche Spezialkenntnisse erforderlich sind und der deshalb entsprechend schwer zu besetzen ist, durch zwei Partner auszufüllen, von denen jeder die jeweils erforderliche Einzelqualifikation aufweist.

Schließlich eignet sich die Partner-Teilzeitarbeit mit ihrem ausgeklügelten System der Vertretung besonders gut für junge Familien, in denen Vater und Mutter abwechselnd für die Pflege der Kinder und die Führung des Haushalts zur Verfügung stehen wollen.

### 3. Gewerkschaften und Unternehmen zum Job-sharing

#### a) Haltung der Gewerkschaften zur Partner-Teilzeitarbeit

Die DGB-Gewerkschaften, die der Teilzeitarbeit ohnehin kritisch gegenüberstehen<sup>262</sup>, lehnen Job-sharing kategorisch ab.<sup>263</sup> Hauptargument ist die Sorge vor einem Unterlaufen der Schutzvorschriften des Arbeitsrechts. Als Beleg wird gern der Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie<sup>264</sup> herangezogen, der eine betriebsbedingte Kündigung für den Fall vorsieht, daß für einen ausgeschiedenen Teilzeitpartner kein Ersatz gefunden werden konnte. Auch die Verpflichtung zur Vertretung des Partners bei Urlaub oder Krankheit wird kritisiert. Außerdem scheinen die gewerkschaftlichen Äußerungen von der Sorge beherrscht, mit der Propagierung der Partner-Teilzeitarbeit könne es den Arbeitgebern gelingen, den gewerkschaftlichen Forderungen nach Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich zu begegnen. Insgesamt stelle die Partner-Teilzeitarbeit nichts anderes als ein besseres Instrument zur Ausbeutung der Arbeitskraft dar.<sup>265</sup>

Mit den Gewerkschaften stimmt die SPD in der Ablehnung überein: „Billiglösung für Frauen“.<sup>266</sup>

Die Kritiker bezweifeln nicht nur, daß diese Form der Teilzeitarbeit als Mittel geeignet sei, Arbeitslosigkeit abzubauen. Sie fürchten vielmehr den Verlust von Vollzeit Arbeitsplätzen und einen hieraus resultierenden Anstieg der Arbeitslosigkeit von Vollzeitarbeitnehmern.<sup>267</sup> Moderater ist die Stellungnahme der DAG, deren Gewerkschaftsrat den Job-sharing-Gedanken grundsätzlich begrüßt hat, wengleich im einzelnen eine Reihe von Vorbehalten gemacht wird.<sup>268</sup> Insbesondere die sogenannte „partnerbedingte Kündigung“ stößt verständlicherweise auf Ablehnung.

#### b) Einstellung der Unternehmen

Die Haltung der Unternehmen zur Partner-Teilzeitarbeit entspricht ihrer Einstellung zur Teilzeitarbeit überhaupt. So wird zwar einerseits auf die

<sup>262</sup> Vgl. oben Kap. F. I. 6, S. 235.

<sup>263</sup> Vgl. die Nachweise bei Schüren, P., Job-sharing, Heidelberg 1983, Rdnote 173; Ulber J./Frerichs J., Das „job-sharing“-Instrument zur Aushöhlung des Arbeitnehmerschutzes, Arbeitsrecht im Betrieb 1981, S. 180.

<sup>264</sup> Dazu näher unten, S. 258.

<sup>265</sup> Zitiert nach Ulber, J./Frerichs, J., a.a.O.

<sup>266</sup> Sozialdemokratischer Pressedienst, Wirtschaft, 3. 12. 1981.

<sup>267</sup> Zu den personal- und arbeitsmarktpolitischen Implikationen im einzelnen, Eich, R.-A., Das Job-sharing-Arbeitsverhältnis, Der Betrieb, Beilage 9/82, S. 2.

<sup>268</sup> RdA 1982, S. 178.

höheren Personalnebenkosten für die Einstellung und Einarbeitung hingewiesen sowie auf den größeren administrativen Aufwand und die höheren Personalzusatzkosten, etwa für freiwillige Sozialleistungen. Zum anderen werden aber auch die positiven Aspekte nicht verkannt.<sup>269</sup>

#### 4. Rechtliche Aspekte des Partner-Teilzeitverhältnisses

Das Job-sharing-Modell ist vor allem in den USA mit seinem völlig anderen, für derartige Entwicklungen offeneren Arbeitsrechtssystem entstanden, wenngleich die amerikanische Praxis offenbar nicht so rigide ist, wie häufig angenommen wird.<sup>270</sup> Jedenfalls führt die Übertragung des amerikanischen Modells auf unsere Verhältnisse zu einer Fülle von Problemen, von denen die wichtigsten im folgenden behandelt werden.<sup>271</sup>

##### a) Verhältnis Arbeitgeber – Teilzeitpartner

Die Diskussion<sup>272</sup> hat sich einige Zeit mit der theoretisch interessanten Frage beschäftigt, ob die Teilzeitpartner dem Arbeitgeber rechtlich als sogenannte Eigengruppe, d. h. als BGB-Gesellschaft, gegenüberstehen oder aber, ob sie als Betriebsgruppe, d. h. als Sonderadressat des Direktionsrechts des Arbeitgebers anzusehen sind. Nach einigem Hin und Her sind schließlich beide Lösungen verworfen worden.<sup>273</sup>

Nach jetzt herrschender Meinung<sup>274</sup> kommt nur eine individualrechtliche Lösung in Betracht. Auf diesem Gedanken beruhen auch die beiden bekanntesten Musterentwürfe.<sup>275</sup>

Diese einzelvertragliche Lösung betont den Arbeitnehmerstatus des Teilzeitpartners, so daß schon vom Ansatz her gesichert ist, daß die Normen des Arbeitsrechts, insbesondere auch seine Schutzvorschriften, vollen

<sup>269</sup> Vgl. statt vieler Esser, O., Pressedienst der deutschen Arbeitgeberverbände vom 10. 7. 1981.

<sup>270</sup> Vgl. Schüren, P., Gegenseitige Vertretungspflicht der Teammitglieder beim Job Sharing, Betriebs-Berater 1983, S. 706 und Job-sharing, a.a.O., Rdnote 155 ff.

<sup>271</sup> Zu den hier nicht erörterten sozialrechtlichen Fragen vgl. Hoyningen-Huene, G. v., Job-sharing und Sozialversicherung, Betriebs-Berater 1982, S. 1490.

<sup>272</sup> Vgl. z. B. die Beiträge von Linnenkohl, K./Bauerohse, F.-R., Betriebs-Berater 1981, S. 1846 und Hoyningen-Huene, G. v., Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten beim Job-sharing-Arbeitsverhältnis, Betriebs-Berater 1982, S. 1240.

<sup>273</sup> Womöglich beruht die ganze „Gruppendiskussion“ ohnehin lediglich auf einem Mißverständnis der US-Praxis; vgl. dazu Schüren, P., Betriebs-Berater 1983, S. 706 ff.

<sup>274</sup> Vgl. Eich, R.-A., a.a.O., S. 6.

<sup>275</sup> Siehe unten, S. 258 ff.



Umfangs Anwendung finden; das gilt insbesondere auch für den Arbeitzeitschutz.

### **b) Verhältnis der Teilzeit-Partner untereinander**

Die Partner untereinander schließen keinen Vertrag ab. Soweit sich zwischen ihnen Rechtsbeziehungen ergeben, sind sie lediglich eine Widerspiegelung der zwischen dem Arbeitgeber und dem anderen Partner existierenden Beziehungen.

Das gilt etwa für das autonome Arbeitszeitverteilungsrecht der Partner, es steht ihnen kraft Übertragung durch den Arbeitgeber zu, ist also abgeleitet und fällt deshalb konsequenterweise im Falle einer Entscheidungsblockade durch Nichteinigung der Partner an den Arbeitgeber zurück.<sup>276</sup>

#### **(1) Gegenseitige Vertretung**

Zu den umstrittensten Rechtsfragen des Partner-Teilzeitverhältnisses gehörte die Pflicht zur gegenseitigen Vertretung. In der Sache ging es um die Frage, ob und in welchem Umfang ein Partner verpflichtet sein soll, die Arbeit des anderen mitzuerledigen, falls dieser wegen Krankheit, Urlaub oder durch schlichte Bummelei ausfällt. Oder anders ausgedrückt, ob und in welchem Umfang der Partner verpflichtet sein soll, temporär Vollzeitarbeit zu leisten.

Umstritten ist, ob die Vertretungspflicht zur US-amerikanischen Job-sharing-Praxis gehört. Während Eich<sup>277</sup> die – wenn auch eingeschränkte – Vertretungspflicht zur *conditio sine qua non* eines „echten“ Job-sharing-Arbeitsverhältnisses erhebt, bestreitet Schüren<sup>278</sup> dies für die amerikanische Praxis.

Zur Lösung des Problems hier sind mehrere Vorschläge gemacht worden; sie reichen von der automatischen Vertretung über die Anordnung des Arbeitgebers bis zum Verzicht auf jede Vertretungspflicht.

##### **(1.1) Automatische Vertretung**

Das Gebot automatischer Vertretung verwirklicht den Kerngedanken des Job-sharing – Arbeitsplatzteilung in Verantwortung der Partner – am klarsten. Diesem Gebot folgte z.B. das Modell des Arbeitsrings Che-

<sup>276</sup> Eich, R. A., a.a.O., S. 5.

<sup>277</sup> A.a.O., S. 1.

<sup>278</sup> A.a.O., und Job-sharing, a.a.O., S. 85.

mie.<sup>279</sup> Es verpflichtete die Teilzeitpartner, die Besetzung des Arbeitsplatzes während der Betriebszeit zu gewährleisten, mit anderen Worten, sie sollten sich – aufgrund partnerinterner Absprachen – jederzeit wechselseitig vertreten – Prinzip der automatischen Vertretung.<sup>280</sup>

Der wohl gewichtigste Einwand gegen diese Gestaltung war der der Überwälzung eines typischen Arbeitgeberrisikos, nämlich des Risikos bedarfsgerechter Personaleinsatzplanung auf den Arbeitnehmer.<sup>281</sup> Der nicht arbeitende Teilzeitpartner befindet sich sozusagen im Stande der unbezahlten Rufbereitschaft während der üblichen Betriebszeit.<sup>282</sup> Personalpolitisch erschien ein solcher Verfügungsanspruch wenig anziehend, rechtlich zulässig sollte er allenfalls dann sein, wenn die Vertretungspflicht auf Fälle beschränkt blieb, in denen dem zur Vertretung herangezogenen Teilzeitpartner die Übernahme der Arbeit subjektiv möglich und billigerweise zumutbar ist.<sup>283</sup>

Ohne diese Einschränkung erschien die Risikoüberwälzung jedenfalls unbillig.<sup>284</sup> Dieser Makel haftete der Regelung ohne Rücksicht darauf an, ob der Arbeitsvertrag auf einem **Vertragsmuster** beruhte oder aber individuell ausgehandelt wurde.<sup>285</sup>

### (1.2) Anordnung des Arbeitgebers

Den Einwand unbilligen Verhaltens versuchten andere Entwürfe<sup>286</sup> dadurch zu vermeiden, daß sie auf die Automatik der Vertretungspflicht verzichteten und statt dessen eine ausdrückliche Vertretungsanordnung des Arbeitgebers forderten. Damit wird indessen das grundsätzliche Bedenken gegenüber einer Lastverschiebung zuungunsten des Arbeitnehmers nicht ausgeräumt: Es kann keinen Unterschied machen, ob sie generell durch vorgängige Vereinbarung oder jeweils ad hoc durch einseitige Leistungsbestimmung erfolgt.

<sup>279</sup> Siehe dazu unten S. 258.

<sup>280</sup> Ebenso der Mustervertrag von Marienhagen, Heidelberger Musterverträge, Heft 60, Heidelberg 1982 sowie der Randstad-Mustervertrag v. 31. 3. 1983 — allerdings jeweils zeitlich begrenzt.

<sup>281</sup> So Linnenkohl, K./Bauerochse, F. J., Betriebs-Berater 1981, S. 1845.

<sup>282</sup> Schüren, P., a.a.O., Betriebs-Berater 1983, S. 706.

<sup>283</sup> Nach einem Vorschlag von Eich, R.-A., a.a.O.

<sup>284</sup> Hoyningen-Huene, G. v., a.a.O., Betriebs-Berater 1982, S. 1240.

<sup>285</sup> Gegen Schüren, P., a.a.O.

<sup>286</sup> Z. B. Tengemann-Entwurf, abgedruckt bei Schüren, P., Job-sharing, Heidelberg 1983, Anhang II.

### (1.3) Verzicht auf die Vertretungspflicht

Das sich in den Bedenken gegen die automatische oder einzeln verfügte Vertretungspflicht offenbarende Dilemma hatte dann im Entwurf der CDU/CSU<sup>287</sup> zum Verzicht auf jede Vertretungspflicht geführt. Die Zulässigkeit eines solchen Verzichts stand außer Zweifel, nur war damit zugleich auch die Kernidee des Teilzeit-Partnerverhältnisses berührt, genauer: aufgegeben, nämlich die Arbeitnehmer-Verantwortung für die Besetzung des Vollarbeitsplatzes. Eich<sup>288</sup> spricht deshalb in diesem Zusammenhang von bloßem „job splitting“: Was bleibt, sei die Verknüpfung von zwei „normalen“ Teilzeitarbeitsverhältnissen zum Zwecke der Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes.

### (1.4) Regelung nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz

Diesen Weg des geringsten Widerstand ist der bundesdeutsche Gesetzgeber mit seinem BeschFG 1985 gegangen. Zutreffend begnügt er sich in § 5 mit der Überschrift „Arbeitsplatzteilung“, mehr ist es nicht. Jedenfalls kann kaum von einer „Partner-Teilzeitarbeit“ die Rede sein, wenn nach dieser Vorschrift eine vorherige allgemeine Vertretungsregelung nicht getroffen werden kann. Vielmehr muß für jeden einzelnen Vertretungsfall eine besondere Vereinbarung getroffen werden; es sei denn, ein Tarifvertrag erlaubt eine solche automatische Vertretung. Lediglich für den Fall eines dringenden betrieblichen Erfordernisses läßt der Gesetzgeber eine generelle Vorabregelung zu. Allerdings kann der Arbeitnehmer den Einwand erheben, die Vertretung sei ihm nicht zuzumuten.

Es gehört wenig Prophetie zu der Vorhersage, daß damit das ohnehin bisher kaum praktizierte Job-sharing-Modell endgültig den Rang einer rein akademischen Veranstaltung erhielt.<sup>289</sup> Die Partner-Teilzeitarbeit teilt damit das Schicksal der Cafeteria-Idee, die in der Praxis der Personalarbeit bislang lebensfalls keine Bedeutung erlangen konnte.

## (2) Bestandsschutz

Eher noch leidenschaftlicher war der Bestandsschutz für die Arbeitsverhältnisse der Teilzeitpartner umstritten. Der Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie<sup>290</sup> beispielsweise sah vor, daß dem Arbeitnehmer A aus be-

<sup>287</sup> Siehe S. 261 f. d. B.

<sup>288</sup> A.a.O., S. 6.

<sup>289</sup> Ebenso Mager pp. a.a.O., Rdnote 311 zu § 5.

<sup>290</sup> Siehe unten S. 258 d. B.

triebsbedingten Gründen gekündigt werden könne, wenn sein Teilzeitpartner B wegen einer Leistungsstörung (z. B. Krankheit) ausscheidet und er – A – die Vertretung nicht übernehmen kann oder will.

Zur Begründung wurde auch hier auf den Kerngedanken des Partner-Teilzeitvertrages verwiesen, der in der Verpflichtung der Partner bestehe, die Vollzeitbesetzung des fraglichen Arbeitsplatzes sicherzustellen. Diese Verpflichtung sei aber verletzt, wenn der Arbeitsplatz faktisch nur teilzeit besetzt sei. Dem wurde entgegengehalten<sup>291</sup>, daß die allgemeine Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Übernahme von Vertretungen nicht in der Weise überspannt werden dürfe, daß er nunmehr auch noch für die Vertragserfüllung durch seinen Partner eintreten solle.

Die Bedenken gegen die Rechtfertigung der betriebsbedingten Kündigung eines Arbeitnehmers aus dem Verhalten oder der Person eines Dritten führten zur Forderung nach vollem Kündigungsschutz für jeden Teilzeitpartner, d. h. völlig losgelöst von Gründen, die in der Person oder dem Verhalten des Teilzeitpartners liegen.

Der Mustervertragsentwurf der CDU/CSU<sup>292</sup> versuchte dieser Forderung dadurch gerecht zu werden, daß er ausdrücklich bestimmte, das Ausscheiden eines Partners sei kein Grund für die Kündigung des anderen.<sup>293</sup>

Dem ist der Gesetzgeber in § 5 Abs. 2 BeschFG gefolgt. Nach dieser Vorschrift ist eine ordentliche Beendigungskündigung wegen des Ausscheidens eines Teilzeit-Partners unwirksam.

Im übrigen gelten für die rechtliche Gestaltung des Job-sharing-Arbeitsverhältnisses die Grundsätze entsprechend, die für die – einfache – Teilzeitarbeit entwickelt worden sind.<sup>294</sup>

## 5. Partner-Teilzeitmodelle in Deutschland

Der amerikanische Job-sharing-Gedanke hat in der Bundesrepublik jedenfalls insofern gezündet, als er geradezu einen Boom der Erfindung von entsprechenden Modellen ausgelöst hat. Vorreiter war der Arbeitsring Chemie, der mit seinem Mustervertrag 5a) den Reigen eröffnet hat. Er verkör-

<sup>291</sup> Linnenkohl, K./Bauerchse, F.-R., a.a.O.

<sup>292</sup> Siehe unten S. 261 d. B.

<sup>293</sup> Hiergegen Eich, R.-A., a.a.O., S. 9, sofern dadurch auch eine betriebsbedingte Kündigung ausgeschlossen werden solle.

<sup>294</sup> Vgl. S. 223 ff. d. B.

pert die Idee der Arbeitsplatzteilung unter Arbeitnehmerverantwortung am reinsten, löste dadurch allerdings auch die meisten Kontroversen aus. Unter der Geltung des Beschäftigungsförderungsgesetzes ist es nur noch mit entsprechenden Einschränkungen anwendbar. Das gilt mutatis mutandis auch für die übrigen Entwürfe, so z. B. für den Entwurf der CDU/CSU 5b), der nahezu denselben Bekanntheitsgrad hat wie der Vorreiter aus dem Lager der Chemie-Arbeitgeber. Weniger bekannt, aber literarisch zunehmend behandelt, sind der Vorschlag des Berliner Internationalen Instituts für Management und Verwaltung 5c) sowie der Mustervertrag der auch sonst sehr rührigen Randstad-Organisation 5d). Daneben sind noch weitere Musterverträge veröffentlicht worden, die allerdings weniger bekannt geworden sind.<sup>295</sup>

**a) Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie<sup>296</sup>**

*Muster eines Arbeitsvertrages nach Job-sharing-Modell*

**II. Präambel**

*Um Interessenten an Teilzeitbeschäftigung einen Arbeitsplatz anbieten zu können, ist der Arbeitgeber bereit, jeweils zwei Arbeitnehmern die Möglichkeit zu geben, sich einen Vollzeit Arbeitsplatz zu teilen (Job-sharing).*

*Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist, daß die ganztägige Besetzung des jeweiligen Arbeitsplatzes jederzeit durch die Arbeitnehmer sichergestellt werden kann.*

*Unter dieser Voraussetzung stellt der Arbeitgeber auf den Arbeitsplatz  
..... folgende Arbeitnehmer im Job-sharing-System als  
..... zum ..... ein:*

1. ....

2. ....

*Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, auch andere zumutbare Arbeiten zu übernehmen.*

<sup>295</sup> So z. B. der Mustervertrag der Tengemann-Warenhausgesellschaft, abgedruckt bei Schüren, P., Job-Sharing, a.a.O., Anhang II, S. 244.

<sup>296</sup> Der Job-sharing-Arbeitsvertrag — eine besondere Form des Teilzeitarbeitsvertrages, Mustervertrag und Erläuterungen des Arbeitsrings Chemie, a.a.O., November 1980.

## II. Arbeitsvertrag

*Zwischen der Firma ..... (im folgenden Arbeitgeber) und Herr/Frau ..... (im folgenden Arbeitnehmer) wird folgender Arbeitsvertrag geschlossen:*

### § 1

*Der Arbeitgeber stellt den Arbeitnehmer zum ..... als ..... im Job-sharing-System ein.*

*Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, auch andere zumutbare Arbeiten zu übernehmen.*

### § 2

*(1) Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, den zugewiesenen Arbeitsplatz in Abstimmung mit dem anderen am gleichen Arbeitsplatz Beschäftigten während der betriebsüblichen Arbeitszeit ständig zu besetzen. Eine gleichzeitige Beschäftigung am Arbeitsplatz ist dabei ausgeschlossen.*

*(2) Die Verpflichtung zur ganztägigen Besetzung des Arbeitsplatzes bleibt auch dann bestehen, wenn der andere am gleichen Arbeitsplatz beschäftigte Arbeitnehmer seine Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nicht erfüllt oder wegen Urlaubs, Krankheit und anderen Gründen zeitweilig nicht arbeitet.*

*In diesen Fällen hat der Arbeitnehmer den Arbeitsplatz ganztägig oder zu den vom Arbeitgeber bestimmten Zeiten zu besetzen.*

### § 3

*(1) Am gleichen Arbeitsplatz Beschäftigte haben sich im Rahmen der betriebsüblichen Arbeitszeit über die Aufteilung der Arbeitszeit untereinander abzustimmen.*

*(2) Die Abstimmung hat so zu erfolgen, daß jeder Beteiligte im Laufe eines Zeitraumes von 1 Monat, 3, 6 Monaten seinen vertraglich vereinbarten Arbeitszeitanteil erreicht. Die Übertragung von Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden bis zu 10 Stunden in den nächsten Abrechnungszeitraum ist zulässig. Die Übertragung größerer Überhänge im Einzelfall bedarf der vorherigen Zustimmung des Arbeitgebers.*

*(3) Ergeben sich bei der Abstimmung Meinungsverschiedenheiten oder können sich die am Job-sharing beteiligten Arbeitnehmer nicht über die Aufteilung der Arbeitszeit einigen, kann der Arbeitgeber die Aufteilung verbindlich regeln.*

- (4) *Zeiten, in denen der Arbeitnehmer den anderen am gleichen Arbeitsplatz Beschäftigten wegen Urlaubs, Krankheit oder aus anderen Gründen vertreten muß, werden nicht auf den vertraglich vereinbarten Arbeitszeitanteil angerechnet. Sie werden gesondert vergütet. Mehrarbeit liegt vor, wenn die Vertretungszeiten und die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zusammen eine Überschreitung der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit ergeben.*

#### § 4

- (1) *Der vertraglich vereinbarte Arbeitszeitanteil beträgt . . . . . Stunden/Woche. Dafür erhält der Arbeitnehmer eine monatliche Vergütung in Höhe von . . . . . DM. Jede weitere Stunde, die er im Rahmen seiner Verpflichtungen nach § 2 arbeitet, wird mit . . . . . pro Stunde vergütet.*
- (2) *Die Vergütung erfolgt nach der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.*

#### § 5

*Im übrigen sind die tariflichen Bestimmungen der chemischen Industrie entsprechend anwenbar, soweit sich aus der besonderen Art dieses Job-sharing-Arbeitsvertrages nichts anderes ergibt.*

.....  
(Ort, Datum)

.....  
(Arbeitgeber)

.....  
(Arbeitnehmer)

Dieser Mustervertrag beschäftigt sich allein mit der Fallgestaltung einer **zeitlichen** Teilung des Arbeitsplatzes; der Aspekt einer möglichen **funktionalen** Teilung bleibt ungeregelt.

Dafür ist die Problematik der zeitlichen Teilung ausführlich geregelt. Nach § 3 des Mustervertrages muß jeder Beteiligte sein Arbeitszeitsoll innerhalb eines Anrechnungszeitraumes erreichen; hier verhält es sich wie beim üblichen Gleitzeitmodell. Ebenfalls der Gleitzeitpraxis ist die Regelung entnommen, wonach Arbeitszeitguthaben bzw. -schulden bis zu 10 Stunden in den nächsten Abrechnungszeitraum übertragen werden können. Darüber hinausgehende Übertragungen bedürfen der Zustimmung des Arbeitgebers (§ 3 Abs. 2).

Die Teilzeitpartner stimmen die Verteilung der Arbeitszeit unter sich selbst ab (§ 3 Abs. 1); der Arbeitgeber entscheidet nur im Streitfall (§ 3 Abs. 3). Das Entgelt richtet sich nach der erbrachten Arbeitsleistung (§ 4).

Das Problem der Vertretung<sup>297</sup> wollte der Entwurf dadurch lösen, daß er den Teilzeitpartnern die Verpflichtung zur ständigen Besetzung des Arbeitsplatzes sozusagen „zur gesamten Hand“ auferlegt (§ 2): Wann und aus welchem Grunde auch immer der eine Partner ausfällt, der andere mußte für ihn einspringen.

Eine betriebsbedingte Kündigung<sup>298</sup> sollte u. a. auch dann möglich sein, wenn für einen ausgeschiedenen Partner kein Ersatz gefunden werden kann; eine Regelung, die jetzt an § 5 Abs. 2 BeschFG scheitert.

Mehrarbeitszuschläge werden erst gezahlt, wenn die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit vom einzelnen Teilzeitpartner überschritten wurde, wie es der Rechtspraxis<sup>299</sup> bei einfacher Teilzeitarbeit entspricht.

#### b) Mustervertrag der CDU/CSU

Dieses Modell ist als Reaktion auf die Diskussion um den Chemie-Entwurf von der CDU-Frauenvereinigung entwickelt worden, die ihren Entwurf am 1. 5. 1981 veröffentlicht hat. Die CDU-CSU-Bundestagsfraktion machte sich das Modell zu eigen – Musterarbeitsvertrag vom 30. 06. 1981.<sup>300</sup>

### II. Arbeitsvertrag

*Zwischen der Firma . . . . . (Arbeitgeber) und Herrn/Frau . . . . . (Arbeitnehmer/in) wird folgender Arbeitsvertrag geschlossen:*

#### § 1

*Der Arbeitgeber stellt den Arbeitnehmer zum . . . . . als . . . . . im Job-sharing-System ein.*

<sup>297</sup> Vgl. dazu die Ausführungen oben S. 255 f. d. B.

<sup>298</sup> Vgl. dazu die Erläuterungen zur Präambel des Mustervertrages, a.a.O., S. 13.

<sup>299</sup> Vgl. BAG v. 23. 2. 1977, Der Betrieb 1977, S. 959.

<sup>300</sup> Vgl. RdA 1982, S. 177.



## § 2

- (1) Die einem Arbeitsplatz zugewiesenen Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen stimmen sich im Rahmen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit dieses Arbeitsplatzes über die Aufteilung der zu erledigenden Aufgaben und der dafür erforderlichen Arbeitszeit miteinander und mit dem Arbeitgeber ab.
- (2) Die Abstimmung hat so zu erfolgen, daß jeder Beteiligte nach einem mit den anderen abgestimmten Zeitraum seinen vertraglichen vereinbarten Arbeitszeitanteil erreicht.
- (3) Die Übertragung von Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden bis . . . . . Stunden in den nächsten Abrechnungszeitraum ist zulässig.
- (4) Mehrarbeitsstunden, die vom Arbeitgeber angeordnet werden, sind zu vergüten.

## § 3

- (1) Die Arbeitnehmer haben jeweils für einen Zeitraum von . . . . . dem Arbeitgeber einen „Arbeitsplan“ nach näherer Maßgabe des § 2 und zwar . . . . . Tage vor Beginn der Laufzeit des Arbeitsplanes zur Zustimmung des Arbeitgebers vorzulegen.
- (2) Der Arbeitgeber darf die Zustimmung nur aus wichtigen betrieblichen Gründen verweigern.
- (3) Ist einem Arbeitnehmer die Einhaltung des Arbeitsplans aus wichtigen persönlichen Gründen (z. B. plötzliche Erkrankung von Familienangehörigen) nicht zumutbar, so ist im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber und dem/den Partner(n) eine vorübergehende Abweichung vom Arbeitsplan zulässig.
- (4) Als Anlage zu diesem Vertrag vereinbaren die Vertragsparteien einen Arbeitsplan, der von der Arbeitsübernahme am . . . . . bis zum . . . . . Gültigkeit hat.  
Kommt nach Auslaufen dieses Arbeitsplanes eine rechtzeitige Einigung über einen neuen Arbeitsplan nicht zustande, so behält der vorhergehende Arbeitsplan bis auf weiteres seine Wirkung.

## § 4

- (1) Die Job-Partner regeln die Vertretung bei Krankheit, Urlaub usw. in der Regel untereinander selbst.  
Übernimmt ein Job-Partner die Vertretung, so werden die Zeiten nicht auf den vertraglich vereinbarten Arbeitszeitanteil angerechnet. Sie

werden gesondert vergütet. Zuschlagspflichtige Mehr- bzw. Überarbeit ist dann anzunehmen, wenn die Vertretungszeiten und die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zusammen eine Überschreitung der tariflich wöchentlichen Arbeitszeit ergeben.

- (2) Wird eine Vertretung durch die Job-Partner nicht gestellt, erfolgt die Vertretungsregelung wie bei einem Vollzeitarbeitsplatz.

#### § 5

Der vertraglich vereinbarte Arbeitszeitanteil beträgt ..... Stunden/Wochen/Monate. Dafür erhält der Arbeitnehmer eine entsprechende Vergütung in Höhe von ..... DM.

Jede weitere Stunde, die er im Rahmen des § 2 Absatz 4 arbeitet, wird mit ..... pro Stunde vergütet.

Die Vergütung erfolgt nach der vertraglich vereinbarten Soll-Arbeitszeit. In bestimmten Abständen erfolgt eine Endabrechnung (Soll-Ist-Abrechnung).

#### § 6

- (1) Die Kündigungsfristen richten sich nach den üblichen Kündigungsfristen wie für einen Vollzeitarbeitsplatz.
- (2) Scheidet ein(e) Arbeitnehmer/-in aus dem Job-sharing-System aus, so darf den verbleibenden Beschäftigten aus diesem Grunde nicht gekündigt werden.
- (3) Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben sich um eine Ersatzkraft zu bemühen.
- (4) Die verbleibenden Beschäftigten haben ein Vorschlagsrecht für eine Ersatzkraft. Der Arbeitgeber soll den Vorschlag der Arbeitnehmer nur aus wichtigen betrieblichen Gründen ablehnen.
- (5) Findet sich eine Ersatzkraft und sind die verbleibenden Beschäftigten nicht bereit, den Zeitanteil des Ausgeschiedenen zu übernehmen, sollen den verbleibenden Arbeitnehmern bei notwendiger Aufgabe des bisherigen Job-sharing-Platzes andere Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb – soweit vorhanden – angeboten werden.

#### § 7

Die geltenden Arbeitnehmerschutzgesetze sind anzuwenden.

Außerdem sind die tarifvertraglichen Bestimmungen der ..... entsprechend anwendbar, soweit sich aus der besonderen Art dieses Job-sharing-Arbeitsvertrages nichts anderes ergibt.

Wie häufig bei stark politisch, und das heißt weniger sachlich motivierten Veranstaltungen, vermied dieser Entwurf die Haken und Ösen, die dem Modell des Arbeitsrings Chemie eignen. Dafür geht allerdings auch der eigentliche Kern des Partner-Teilzeit-Arbeitsverhältnisses verloren. Das CDU/CSU-Modell kannte weder die automatische Kündigung (§ 6) des verwaisten Jobpartners noch eine Verpflichtung zur Vertretung (§ 4). Die Arbeitnehmer wurden durch § 3 vielmehr verpflichtet, für einen vorab zu vereinbarenden Zeitraum einen „Arbeitsplan“ vorzulegen und die Genehmigung des Arbeitgebers einzuholen. Ein Abweichen sollte nur aus wichtigen persönlichen Gründen möglich sein, offenbar ein Fall der Zumutbarkeit.

Anstelle der Verpflichtung zur Vertretung trat die etwas unklare Pflicht, die Vertretung selbst zu regeln, § 4.

Die Zuschlagsregelung bei Überarbeit sieht etwas sibyllinisch vor, daß zusätzliche Arbeitsleistungen wie im Falle der Vollzeitarbeit zu bezahlen seien (§ 4).

#### **c) Vorschlag des internationalen Instituts für Management und Verwaltung (Wissenschaftszentrum Berlin)**

Dieser Vorschlag<sup>301</sup> vom Oktober 1981 hat die ersten Ergebnisse der Diskussion der beiden zuerst beschriebenen Modelle verarbeitet. Er zielt auf besseren Arbeitnehmerschutz und will ihn dadurch erreichen, daß durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung der Rahmen für Individualarbeitsverträge geschaffen werden kann.

Der Vorschlag enthält die folgenden Kerngedanken<sup>302</sup>:

- Dreieinigkeit als Voraussetzung der Einrichtung von Partner-Teilzeit-Arbeitsplätzen, d.h. Übereinstimmung von Arbeitgeber, Arbeitnehmern und Betriebsrat ist erforderlich.
- Sozialversicherungspflicht des Beschäftigungsverhältnisses
- Vereinbarung der Arbeitszeiteilung durch einen Arbeitsplan
- Anteilige Vergütung unter Einschluß von Nebenleistungen
- Prinzip der ausschließlich freiwilligen Vertretung und
- Bestandsschutz für den verbleibenden Mitarbeiter bei Ausscheiden des Partners.

<sup>301</sup> Abgedruckt bei Hoff, A.: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument, Berlin 1981.

<sup>302</sup> Hoff, A., a.a.O.

Das Berliner Institut ist – gestützt auf belgische und französische Erfahrungen – davon überzeugt, sein Modell eigne sich vor allem für den öffentlichen Dienst, wo man auf jeder Funktionsebene eine Job-sharing-Pflichtquote postulieren könne. Über seine Eignung für die Privatwirtschaft ist damit zugleich auch alles Notwendige gesagt: Nicht nur, daß hier der Gedanke einer Pflichtquote von vornherein ausscheiden muß, will man die Gängelei der Unternehmen nicht auf die Spitze treiben. Auch die übrigen Kerngedanken lassen von dem, was die Unternehmen veranlassen könnte, das Job-sharing-Modell über bloße Arbeitsplatzteilung hinaus attraktiv zu finden, wenig übrig.

#### **d) Randstad-Mustervertrag vom März 1982**

Von den Ergebnissen der Diskussion um die Modelle der CDU/CSU-Fraktion und des Arbeitsrings Chemie hat ersichtlich auch ein Mustervertrag profitiert, mit dem die Randstad-Organisation für Zeit-Arbeit im März 1982 an die Öffentlichkeit trat.<sup>303</sup>

Dieses Modell ergänzt den Individual-Arbeitsvertrag durch Vereinbarungen der Teilzeit-Partner untereinander, die zum wesentlichen Bestandteil des Arbeitsvertrages erklärt werden. Die Anwendbarkeit des Vertrages wird über die Aufteilung eines bestehenden Arbeitsplatzes hinaus auf die Fälle ausgedehnt, in denen durch Zusammenlegung von mehreren Arbeitsplätzen ein neuer Arbeitsplatz entsteht. Bemerkenswert sind der Verzicht auf die automatische Kündigung des einen Partners bei Ausscheiden des anderen und die Begrenzung des Umfangs der Vertretungspflicht auf maximal 6 Wochen.

### **6. Praktische Konsequenzen**

Von der Diskrepanz zwischen Umfang, Tiefe und Breite der theoretischen Behandlung des Themas und seiner praktischen Verwirklichung in den USA war schon die Rede. Für die Bundesrepublik kann nichts anderes gesagt werden. Erfahrungsberichte<sup>304</sup> bestätigen im Grunde nur ohnehin verbreitete Annahmen, nämlich:

<sup>303</sup> Randstad Organisation für die Zeit-Arbeit GmbH: Randstad-Mustervertrag für Job-sharing, Eschborn 1982.

<sup>304</sup> Vgl. die Übersicht bei Heymann, H.-H./Seiwert, L., Erfahrungen mit Job Sharing, Management-Zeitschrift, 1983, S. 185 ff.(187), sowie Haller, W., Neue Formen der Organisation von Arbeitszeit und Betriebszeit, Personalführung 6/1983, S. 110, wobei die dort aufgeführten Fälle nicht immer zweifelsfrei erkennen lassen, ob es sich in Wahrheit nicht nur um bloßes job splitting handelt.

- Partner-Teilzeitarbeit ist ein typisches Zweitverdiener-Arrangement, d. h. in der Regel handelt es sich bei den Partnern um Frauen.
- Die Initiative geht üblicherweise von den Arbeitnehmern aus; die Unternehmen halten sich sichtlich zurück.
- Schwerpunkte der Partner-Teilzeitarbeit – wenn man davon angesichts der kleinen Zahl bekanntgewordener Anwendungsfälle überhaupt sprechen will – sind Verwaltung und Dienstleistung.

Nach wie vor ist der partnerteilzeitarbeitende Abteilungsleiter ein Fabelwesen. Regelmäßig beschränkt sich das Job-sharing auf die unteren Gehaltsklassen; die Ausweitung aufs Management spielt sich einstweilen exklusiv in der Literatur ab.<sup>305</sup> Es ist jedenfalls schwer vorstellbar, eine insbesondere personalverantwortliche Linienaufgabe, d. h. eine Vorgesetztenposition mit der Zuständigkeit für eine Vielzahl von Mitarbeitern mit zwei Führungskräften zu besetzen. So wie die Dinge liegen, müßte dies erhebliche Führungsprobleme aufwerfen, so etwa Versuche, die beiden „Chefs“ gegeneinander auszuspielen.<sup>306</sup>

An praktischen Versuchen sind zu nennen: Eine Regelung im niedersächsischen Wirtschaftsministerium<sup>307</sup>, wo seit Oktober 1981 ca. 300 Mitarbeiter je 20 Wochenstunden arbeiten und wo sich jeweils zwei Kollegen einen Vollarbeitsplatz teilen, wobei sie über den Wechsel selbst entscheiden. Bei dauerndem Ausfall eines Partners beschafft das Ministerium einen Nachfolger; der soziale Schutz ist für alle Beteiligten in vollem Umfange gewährleistet.

Bei der Firma Klöckner-Möller haben die Betriebsräte – im vollen Gegensatz zur Haltung ihrer Gewerkschaft – mit der Unternehmensleitung eine Vereinbarung über versuchsweise Einführung eines Job-sharing-Modells getroffen.<sup>308</sup>

Die Firma Interflex Datensysteme besetzt einen Teil ihrer Teilzeit-Arbeitsplätze im Job-sharing-System, wobei sie die Vertretungspflicht für den Partner auf kurzzeitige Abwesenheit begrenzt, nämlich bis zu zwei Halbtagen.<sup>309</sup>

<sup>305</sup> So bei Heymann, H.-H./Seiwert, L., a.a.O.

<sup>306</sup> Vgl. FAZ v. 24. 7. 1981, „Wenn sich mehrere einen Arbeitsplatz teilen“.

<sup>307</sup> Vgl. Pieroth, a.a.O., S. 124.

<sup>308</sup> Müller-Vogg, H., FAZ v. 11. 5. 1982.

<sup>309</sup> Haller, W., a.a.O.

## G Ausblick: Die Zukunft der Arbeitszeit

Arbeitszeit im Wandel – das ist eine Momentaufnahme, die Beleuchtung eines Augenblicks auf dem Wege vom Arbeitszeitzwang zur Arbeitszeitfreiheit, mehr nicht.

Erst eine kurze Wegstrecke ist zurückgelegt; das größere Stück liegt noch vor uns. Wie lang es ist und wohin genau es uns führt – wir wissen es nicht. Nur eines erscheint gewiß: Wir stehen erst am Anfang des Wandels.

Unsere Untersuchung hat zwei Umstände als Motoren dieser Entwicklung ausgemacht: Die sozialen Trends mit ihren Forderungen nach mehr Zeitsouveränität für die Arbeitnehmer sowie die wirtschaftliche und die technologische Entwicklung, die scheinbar unabwendbar Arbeitslosigkeit produziert und Arbeitszeitverkürzungen immer dringlicher als Heilmittel erscheinen läßt.

Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit entspricht dem Zeitgeist. Die Arbeitnehmer geben sich selbstbewußter, sie fühlen sich mündiger und freier, sie sind anspruchsvoller und wollen in der Regel selbständiger handeln. Damit vertragen sich autoritäre Arbeitszeitstrukturen immer weniger. Alles spricht dafür, daß dieser Trend anhält. Der Wunsch nach mehr Zeitsouveränität wird flexible Arbeitszeitformen begünstigen und neue Ideen auf diesem Gebiet fördern.

Das Beharrungsvermögen ist freilich groß, die Widerstände sind erheblich. Dennoch werden sich – davon sind wir überzeugt – die persönliche Arbeitszeit zunehmend von der Betriebszeit lösen und flexible Arbeitszeitformen stärker durchsetzen. Immer mehr Arbeitnehmer meinen, vom Produktivitätsfortschritt lasse sich ein sinnvollerer Gebrauch machen, als ihn in Lohnerhöhungen umzusetzen, oder der Gewinn an Freizeit-Freiheit mache den Verlust an Einkommen mehr als wett.

Größere Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung leistet auch einen Beitrag zum Abbau von Arbeitslosigkeit. Wunder darf man freilich nicht erwarten.

Skeptisch sind wir, wenn es um die heilende Kraft von kollektiven Arbeitszeitverkürzungen geht. Ohne Lohnausgleich werden sie von der Mehrzahl der Arbeitnehmer nicht hingenommen. Mit Lohnausgleich zerstören sie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Das gilt jedenfalls dann, wenn solche Arbeitszeitverkürzungen fühlbar sind. Nur dann aber könn-

ten sie beschäftigungspolitische Wirkungen in nennenswertem Umfang überhaupt auslösen.

Das Kostenargument gilt letztlich für jede kollektive Arbeitszeitänderung, mag sie nun die Lebens-, die Jahres- oder die Wochenarbeitszeit verkürzen. Zu diesem Argument gesellt sich die Erkenntnis, daß eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung zusätzliche Probleme auf den Teilarbeitsmärkten schaffen müßte, auf denen Arbeitskräfte ohnehin knapp sind. Alles in allem ist demnach von kollektiver Arbeitszeitverkürzung wenig zu erhoffen.

Nimmt nun allerdings die Arbeitslosigkeit weiter zu, oder hält sie sich nachhaltig auf hohem Niveau, wird der politische Druck auf eine Umverteilung der Arbeitszeit durch kollektive Verkürzung bei den Arbeitsplatzinhabern immer stärker und schließlich vielleicht sogar übermächtig werden. Womöglich kommt es dann dahin, daß die kollektive Arbeitszeitverkürzung flexiblere Arbeitszeiten entbehrlich erscheinen läßt; das Falsche also das Richtige verdrängt.

Wie immer die Entwicklung verläuft, die Arbeitszeitwelt ist in Bewegung und wird so bald nicht zur Ruhe kommen.

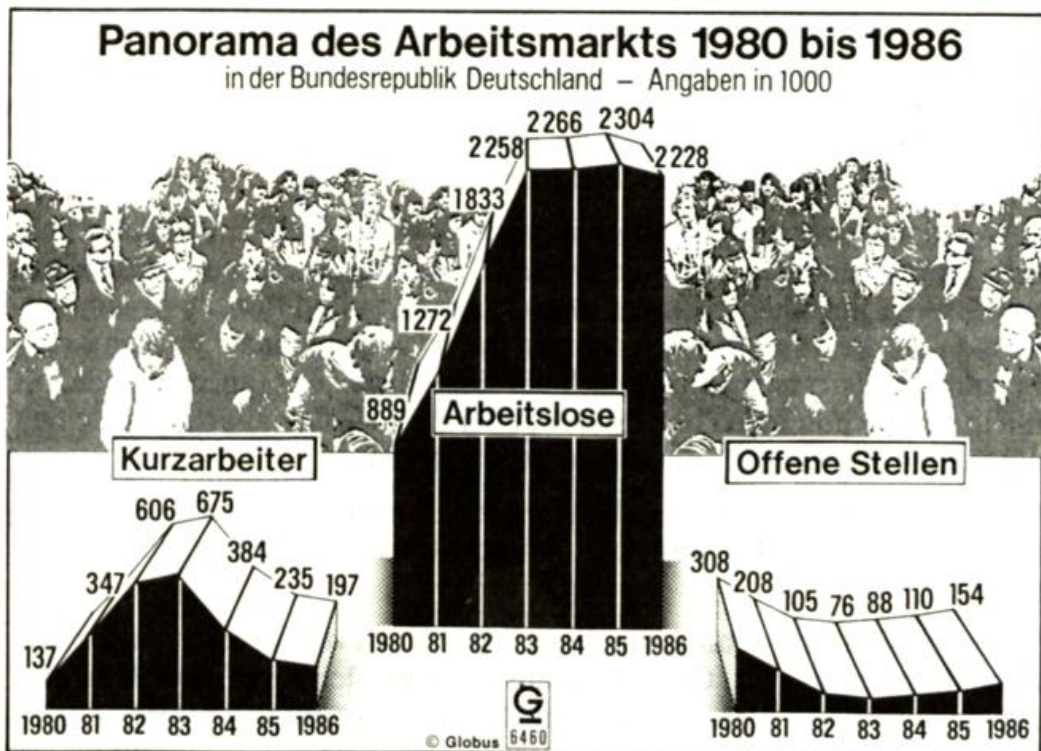


Abb. 60: Arbeitsmarkt 1980 bis 1986

**Literaturverzeichnis**

- Arbeitgeberverband  
Gesamtmetall (Hrsg.): Bewegliche Zeitgestaltung im Betrieb.  
Arbeitszeit – Betriebszeit – Freizeit,  
Köln 1986
- Bäcker, G.: Teilzeitarbeit und individuelle Arbeitszeit-  
flexibilisierung, in: WSI-Mitteilungen  
34/1981, S. 194 – 203
- Bäcker, G./Naegele, G.: Arbeitsmarkt, Altersgrenze und die Aus-  
gliederung älterer Arbeitnehmer, WSI-Mit-  
teilungen 11/1981, S. 679 – 691
- Beyer, H. T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung  
zwischen Utopie und Realität München 1986,  
S. 158
- Bierig, G.: Teilzeitarbeit, Siemens-Untersuchung, in:  
Der Arbeitgeber 32, 1980, 21, S. 1257 – 1260  
in: Personalführung, 8 + 9/1982, S. 192 ff.
- Bihl, G.: The Great American Job Machine.  
Bluestone, B./ Harrison, B.: The Proliferation of Low-Wage Employment  
in the U.S. Economy Washington 1987
- Brandt, W.: Mehr Beschäftigung durch weniger Arbeit,  
Die Zeit 28/82, S. 23 f.
- Brinkmann, Ch.: Der Wunsch nach Teilzeitarbeit bei berufs-  
tätigen und nicht berufstätigen Frauen,  
in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und  
Berufsforschung, 1979, S. 403 ff.  
Blätter für Vorgesetzte 7/1986, S. 2
- Bundesarbeitgeber-  
verband Chemie:  
Bundesarbeitgeber-  
verband Chemie e. V.: Flexible Teilzeitarbeit, Wiesbaden 1983
- Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeit-  
geberverbände (Hg.): Ältere Mitarbeiter, 2. Aufl., Köln 1980
- Buß, E.: Neue Werte in einer sich ändernden  
Gesellschaft, FAZ v. 6. 11. 82



- Carl, P.: Ein Job für zwei,  
Manager Magazin 3/83, S. 18 – 21
- Danne, H.: Das Job-sharing, Neuwied/Darmstadt 1986  
Döding, G.: Arbeitszeit in den 80er Jahren,  
Personal 2/79, S. 56 – 58
- Döding, G.: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der  
Gewerkschaften in: Marr R. (Hrsg) Arbeits-  
zeitmanagement, Wiesbaden 1987, S. 45 – 53
- Dostal, W.: Fünf Jahre Mikroelektronik-Diskussion,  
Mitt AB 2/72, S. 151 ff.
- Eggebrecht, A. u. a.: Geschichte der Arbeit – vom Alten Ägypten  
bis zur Gegenwart, Köln 1980
- Eich, R.-A.: Das Job-sharing-Arbeitsverhältnis,  
DB, Beilage 9/82, S. 2
- Engel, P.: Der „gleitende Übergang“ in den Ruhestand.  
In: Personalperspektiven 1982/83, hrsg. von  
A. Gaugler, G. Friedrichs, E. Zander,  
München 1982, S. 135 – 136
- Engels, F.: Die Lage der arbeitenden Klassen in England,  
2. Aufl., Stuttgart 1982
- Engels, W.: Arbeit und Arbeitsmarkt im Hochkapitalis-  
mus, Köln/Bonn 1974
- Esser, O.: Arbeitszeitverkürzungen: Kostentreibend und  
beschäftigungsunwirksam, Der Arbeitgeber  
35/83, S. 4f.
- Esser, O.: Perspektiven der Wirtschafts- und Sozial-  
politik für die kommenden Jahre, Köln 1983
- Fels, G.: Arbeitszeitpolitik – Instrument der  
Umverteilung, Vortragsmanuskript 1983
- Fiedler, H.: Pro + Contra zur Arbeitsmarktpolitik mit  
Arbeitszeitverkürzungen, Fortschrittliche  
Betriebsführung/Industrial Engineering 1983,  
S. 341 – 349
- Fischer, R.: Arbeitszeitverkürzung – ein Weg zur  
Humanisierung des Arbeitslebens?  
Personal 2/1980, S. 43 – 47
- Föppel, Ch.: Arbeitslosigkeit ist heilbar, München 1983

- Fourastiè, J.: Die 40000 Stunden, Frankfurt u. a., 1968, S. 9f.
- Frenzel, U.: Technik in den achtziger Jahren; Technologische Entwicklungslinien und ihre Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitskräfte, Politik und Zeitgeschichte 47/81, S. 21 – 29
- Frey, H.: Flexible Arbeitszeit München 1985, S. 86
- Frey, H.: Vorstandsbeschuß: Teilzeitkräfte abbauen!, in: Personalwirtschaft 6, 1979, 9, S. 261 – 266
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Freizeit in der Deutschen Demokratischen Republik, Bonn 1981
- Friedrich-Ebert-Stiftung: Mehr Flexibilität am Arbeitsmarkt? – Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik und den USA, Bonn 1987
- Fritz, K.: Individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeit, Personalwirtschaft 1985, S. 162 – 166
- Gaugler, E.: Praktische Erfahrungen mit Teilzeitarbeit, in: Friedrichs H., Gaugler, E., Zander, E.: Personalperspektiven 1983/1984, Düsseldorf/München 1983, S. 115 – 121
- Gaugler, E./Gille, G./Paul, H.: Teilzeitarbeit, Mannheim 1981
- Gaugler, E., Zander, E. (Hg.): Haben uns die Japaner überholt? Heidelberg 1982
- Glaubrecht, H.: Betriebliche Erfahrung mit Regelungen zur Lebensarbeitszeitverkürzung in: Knebel, H./Zander E. (Hg.), Arbeitszeit – Flexibilisierung und Entgelt – Differenzierung Freiburg i. Br. 1986, S. 85 – 95
- Glaubrecht, H.: Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Abbau von Personalzusatzleistungen, HBV, Gr. 4, Freiburg 1987, S. 185
- Government Printing Office, Washington, D. C., Print Nr. 83 – 5210: Toward a National Older Worker Policy, 1981
- Gutowski, A.: Arbeitszeitverkürzung – ein Irrweg, Wirtschaftsdienst 1983/WI, S. 262 – 263

- Haller, W.: Neue Formen der Organisation von Arbeitszeit und Betriebszeit, *Personalführung* 6/83, S. 110 – 116
- Haller, W.: Optimale Betriebszeiten, *Personal* 3/81, S. 119 – 122
- Haller, W./Neher, H.: *Arbeiten wir zeitgemäß? Flexible Arbeitszeit als unternehmerische Chance*, Wiesbaden 1986
- Hamel, W.: Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, *Personalwirtschaft* 1985, S. 377 – 385, insb. S. 381
- Hamel, W.: Teilzeitarbeit – personalwirtschaftliche Notlösung oder Alternative, in: *ZfbF* 34, 1982, 2, S. 147 – 162
- Hamm, H.-J.: Solidaritätsverträge in Frankreich, *Personalwirtschaft* 5/83, S. 178 – 179
- Hamm, H.-J.: Veränderte Arbeitszeitregelung in Europa – Ein Beitrag zur Überwindung der Arbeitslosigkeit, *Personalwirtschaft* 1985, S. 336 ff.
- Hampel, P.: Die Arbeitszeitverkürzung darf kein Tabu sein, *Süddeutsche Zeitung* v. 16. 12. 82
- Hanke, F. G.: *Endsieg des Kapitalismus*, Wien 1982
- Hegner, F.: Flexibles Zeitmanagement im Betrieb – Ansatzpunkte für eine weniger starre Kupplung von Arbeits- und Betriebszeiten, *Handbuch d. Beschäftigung*
- Held, L./Karg, P. W.: Taylorismus im Einzelhandel? Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, *Die Mitbestimmung* 4/83, S. 172 – 174
- v. Henninges, H.: Gewünschte Arbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1979, S. 370 ff.
- Hermann, E.: Tarifliche Strategien zur Arbeitszeitverkürzung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, *WSI-Mitteilungen* 9/1982, S. I – IV
- Heymann, H.-H./Seiwert, L.: Erfahrungen mit Job-sharing, *Management-Zeitschrift io* 1983, S. 185 ff.

- Heymann, H.-H./  
Seiwert, L.: Gleitender Ruhestand und Tarifrente –  
Vorteile und Kosten für wen?,  
Personalwirtschaft 8/82, S. 16 – 22
- Heymann, H.-H./  
Seiwert, L.: Job-sharing, manager magazin 1982, Heft 2
- Heymann, H.-H./  
Seiwert, L. (Hrsg.): Job-sharing – Flexible Arbeitszeit durch  
Arbeitsplatzteilung, Grafenau 1982
- Heymann, H.-H./  
Seiwert, L.: Wann kommt die flexible Pensionierung?  
Management-Zeitschrift io 1982, S. 282 – 285
- Hoff, A.: Arbeitsmarktentlastung durch Ermöglichung  
freiwilliger Teilzeitarbeit, in: Kutsch, B./  
Vilmar, F.: Arbeitszeitverkürzung, Opladen  
1983
- Hoff, A.: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches  
Instrument, Berlin 1981
- House of Representatives  
Select Committee on Abolishing Mandatory Retirement,  
Aging: Washington 1981
- v. Hoyningen-Huene, G.: Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten beim  
Job-sharing-Arbeitsverhältnis, BB 1982,  
S. 1240
- v. Hoyningen-Huene, G.: Job-sharing und Sozialversicherung, BB 1982,  
S. 1490
- Hübner, R.: Lebensarbeitszeit, Capital 2/83, S. 10f.
- Inglehart, R.: Value Change in the Uncertain 1970's, in:  
Dlugos, G./Weiermair, K.: Management  
under differing value systems, Berlin/  
New York 1981
- Institut der Deutschen  
Wirtschaft: Auf dem Prüfstand:  
Die Verkürzung der Arbeitszeit,  
Köln 1983, S. 11
- Institut der Deutschen  
Wirtschaft: Gewerkschaftsreport 8/81, Köln 1981, S. 38
- Japanese Confederation  
of Labour (DOMEI): To the Realization for Job Creation,  
Promotion of Measures for Employment  
Guarantee for Middle-aged and older Wor-  
kers, Tokio o. J.

- Jens, U.: Die Suche nach einer Wirtschaftsordnung von morgen, Politik und Zeitgeschichte 22/82, S. 11 – 21
- Joint Economic Committee, US Congress, Human Resources and Demographics: Characteristics of People and Policy, Special Study on Economic Change, A Staff Study, November 1980
- Jungblut, M.: Abschied von den Götzen, Die Zeit 44/82, S. 17 ff.
- Kahn, H.: Vor uns die guten Jahre, München 1977
- Kaltefleiter, W.: Weniger arbeiten – eine Fehlkalkulation, FAZ v. 8. 1. 1983
- Klages, H.: Zur Frage der Arbeitszeitverkürzung 1 – 3, Blick durch die Wirtschaft v. 13. – 15. 6. 83
- Klötze, G.: Arbeitszeitregelung in der Praxis, Personal-Sonderheft 1985, S. 22 ff.
- Knebel, H./Zander, E. (Hg.): Arbeitszeit – Flexibilisierung und Entgelt – Differenzierung, Freiburg i. Br. 1986
- Knebel, H./Zander, E.: Der zweite Lohn, Bonn 1982
- Kohl H./Seiwert, H.: Überlegung zu einer zukunftsbezogenen Arbeitszeitpolitik, WSI-Mitteilungen 1/1980, S. 4 – 18
- Kohli, M.: The Social Construction of Aging through Work: Economic Structure and Life – world in: Aging and Society, 1983, S. 23 – 42
- Kröger, J.: in: Der Leitende Angestellte 1981, Nr. 10, S. 8
- Krupp, H.-J.: Perspektiven der Arbeitsmarktentwicklung in den achtziger Jahren, Politik und Zeitgeschichte 38/82, S. 3 – 15
- Kühlewind, G.: Zur Erweiterung der flexiblen Altersgrenze, Mitt AB 3/1982
- Lamel, J.: Die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung 1975 in der Industrie. Wirtschaftspolitische Blätter, Wien, Heft 1/1975
- Landenberger, M.: Arbeitspräferenzen der Erwerbsbevölkerung in: Buttler, G. et al.: Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme, Baden-Baden 1986

- Lecher, W.: Aktueller Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten europäischer Gewerkschaften, Gewerkschaftliche Monatshefte 8/83
- Leontief, W.: Die Folgen für Arbeitsplätze und Einkommensverteilung, Spektrum der Wissenschaft 1982, S. 146 – 156
- Linke, H./Portner, D.: Wie leben und arbeiten wir morgen? Bonn 1987
- Linnenkohl, K.: Neugestaltung der Wochen-Arbeitszeit, Diskussion neuer Modelle, Lohn + Gehalt 7/83, S. 271 – 278
- Linnenkohl K. u. a.: Neugestaltung der Wochen-Arbeitszeit und Arbeitszeitschutz, Betriebs-Berater 11/83, S. 645 – 657
- Lehr, U.: Lebensarbeitszeitverkürzung – Für viele ein Danaer-Geschenk, der Arbeitgeber 1983, S. 73 ff.
- Löwisch M.: Zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit, Blick durch die Wirtschaft v. 11. 5. 83
- Mayer, B.: Sie predigt und er zimmert, Job-sharing in der Praxis: Ein Theologen-Ehepaar auf einer Pfarrstelle, Rheinischer Merkur – Christ und Welt v. 14. 1. 1983  
BeschFG 1985, Köln 1985
- Mayer, E.-G.,  
Winterfeld, R./  
Göbel, J./  
Seelmann, A.:  
McCarthy, M./  
Rosenberg, G.:  
Mertens, D.: Work-sharing, Kalamazoo, Michigan 1981
- Mertens, D.: Gesamtwirtschaftliche Aspekte der Arbeitszeitpolitik, ZfB 11/79, S. 1927 – 1033
- Mertens, D.: Neue Arbeitszeitpolitik und Arbeitsmarkt, Mitt AB 3/1979, S. 263 – 275
- Mertens, D./Reyher.: Der Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren. Perspektiven und Erfordernisse in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1985, S. 334 – 342
- Miegel, M.: Machtlos gegen den Trend: Wachstum und Arbeitszeit lassen sich nur wenig steuern, Die Zeit v. 20. 2. 1987, S. 30

- Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-  
Westfalen:  
Ministerium für Soziales,  
Gesundheit und Sport  
Rheinland-Pfalz (Hrsg.):  
Müller-Seitz, P.: Modelle zur Arbeitszeitverkürzung und  
Arbeitsverteilung, Düsseldorf 1983
- Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung in  
der Wirtschaft, Mainz 1978
- Weniger Arbeitszeit, mehr Schichtarbeit,  
Blick durch die Wirtschaft v. 22. 2. 1980
- Naegele, G.: Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbs-  
tätigkeit, Köln 1981
- Nahrendorf, R.: Das Jahresarbeitszeit-Modell nimmt  
allmählich Konturen an,  
Handelsblatt v. 21. 10. 83, S. 3
- Neifer, E.: Arbeitszeitflexibilisierung, Leistung und  
Lohn, Januar 1987
- Nodera, Y.: Japanese Employment Policies for older  
Workers, aging and work 1981, S. 101 – 108
- Noelle-Neumann, E.  
Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?  
2. Aufl. München/Zürich 1985
- Noelle-Neumann, E.: Alltag der Arbeitslosen, FAZ v. 4. 12. 82
- Opaschowski, H. W.,  
Raddatz, G.: Freizeit im Wertewandel, Hamburg 1982
- O. V.: Arbeitszeitverkürzung (I), Wirtschaftswoche  
18/83, S. 64 – 69
- Personalenzyklopädie:  
Pieroth, E.: Band 3, München 1978  
Job-sharing in Friedrichs, H./Gaugler, E./  
Zander, E.: Personalperspektiven 1983/1984,  
Düsseldorf/München 1983, S. 122 – 125
- Pillat, R.: Abbau von Fehlzeiten, Gedanken zu  
Personalfragen – Informationsblätter  
für Personalchefs, März 1978
- Pohl, R.: Wirtschaftspolitik darf nicht länger tatenlos  
bleiben, FR v. 14. 2. 1987, S. 6  
Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung  
Freiburg i. B. 1987, Fach 1, Seite 21

- President's Commission  
on Pension Policy,  
Coming on Age:  
Prosi, G.: Toward a National Retirement Income  
Policy, February 1981
- Arbeitszeitverkürzung, Vollbeschäftigung  
und Schattenwirtschaft. Diskussionsbeiträge  
Nr. 15 aus dem Institut f. Wirtschaftspolitik  
d. Universität Kiel, Kiel 1986
- Prill, W.: Wirtschaftspolitik – eine praxisorientierte  
Einführung, Hamburg 1979
- Rationalisierungs-  
kuratorium der  
Deutschen Wirtschaft  
(RKW) e. V.: Teilzeitarbeit in der betrieblichen Praxis,  
Frankfurt/Main 1976
- Reyher, L. u. a.: Arbeitszeit und Arbeitsmarkt. Volumenrech-  
nung, Auslastungsgrad und Entlastungswir-  
kung, MittAB 1979, S. 381 – 402
- Reyher, L./Spitznagel, E  
et al.: Zu den Beschäftigungspotentialen einer Ent-  
koppelung von Arbeits- und Betriebszeiten  
MittAB 1985, S. 30 ff.
- Robak, B./Schlecht, M.: Arbeitszeitverkürzung – Formen und Aus-  
wirkungen, Die Mitbestimmung 7/82,  
S. 241 – 243
- Röhslers:  
Ruf, T.: Die Arbeitszeit, Berlin 1973  
Die Herabsetzung der Altersgrenze – ein In-  
strument der Arbeitsmarktpolitik, Eichholz-  
Brief 2/82, S. 45 – 50
- Rinderspacher, J.: Arbeitszeitverkürzung und Leistungspolitik,  
Stimme der Arbeit 1982, S. 117 f.
- Rinderspacher, J. P.: Am Ende der Woche, Die soziale und  
kulturelle Bedeutung des Wochenendes,  
Bonn 1987
- Säcker, F.-J.: Festschrift für R. Strasser  
Schanz, G.: Alternative Arbeitszeitregelungen,  
Wirtschaftsstudium 11/82, S. 524 – 529
- Schaub, G.: Arbeitsrechtshandbuch, 5. Auflage 1983,  
S. 187
- Schildknecht, M.: Wie man flexible Arbeitszeiten plant und  
einführt. Zürich 1986, S. 52



- Schmid, A.: Ende der Arbeitsgesellschaft:  
Einige Anmerkungen aus ökonomischer  
Sicht, Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 7 – 12
- Schmidtchen, G.: Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln 1984
- Schnieper, W.: Flexible Pensionierung – oder „Umsteiger“  
im Alter, Management-Zeitschrift io, 1983,  
S. 44
- Schüren, P.: Job-sharing, Arbeitsrechtliche Gestaltung  
unter Berücksichtigung amerikanischer  
Erfahrungen, Heidelberg 1983
- Schüren, P.: Gegenseitige Vertretungspflicht der Team-  
mitglieder beim Job-sharing, Betriebs-Berater  
1983, S. 706
- Schukai, M.: Tarifrente löst nicht Arbeitsmarktprobleme,  
Der Betrieb 49/82, S. 2570 – 2571
- Schusser, W. H.: Die betriebswirtschaftliche Beurteilung der  
Arbeitszeitflexibilisierung in der Metall-  
industrie, 39. Deutscher Betriebswirtschaftler-  
Tag 1985 in Berlin.
- Schusser, W.: Erfahrungen aus einem Großunternehmen:  
Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung –  
Erfahrungen der Siemens AG in: Marr, R.  
(Hrsg.) Arbeitszeitmanagement – Grund-  
lagen und Perspektiven der Gestaltung flexi-  
bler Arbeitszeitsysteme, Berlin 1987,  
S. 151 – 159
- Schusser, W. H.: Flexibilisierung der Arbeitszeit,  
Plädoyer für das Machbare, Köln 1983
- Seicht, G.: Arbeitszeitverkürzung, Produktivität und  
Wirtschaftswachstum,  
Lohn + Gehalt 6/83, S. 205 – 212
- Sodei, T.: A Description of Mandatory Retirement in  
Japan, aging and work 1981, S. 109 – 114
- Staudt, E.: Die Bedeutung der mikroökonomischen  
Analyse zur Beurteilung und Durchsetzung  
neuer Arbeitszeitstrukturen, MittAB 3/1979,  
S. 328 – 339

- Stitzel, M./  
Finkelmeyer, A.: Der gleitende Übergang in den Ruhestand,  
Teilprojekt I: Eine Befragung älterer und  
jüngerer Mitarbeiter zu einer neuen Pensio-  
nierungsform, München o. J.
- Streithofen, H. B.: Arbeit – Sklavensuche oder Gottesauftrag?  
trend 12/82, S. 33 – 40
- Streithofen, H. B.: Ein Teil vom Glück, Vom Sinn der Arbeit,  
Die neue Ordnung 3/83, S. 196 – 208
- Strümpel, B.: Alternativen zur Arbeitsgesellschaft,  
Wirtschaftsdienst 1983/I, S. 21 – 24
- Strümpel, B.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel in:  
DBW 1985, S. 42 ff.
- Swank, C.: Phased Retirement: The European  
Experience, Washington 1982
- Teriet, B.: Arbeitszeit aus dem Baukasten,  
Manager Magazin 10/1981, S. 152
- Teriet, B.: Der gleitende Ruhestand, eine neue personal-  
wirtschaftliche Aufgabe, Personal 2/1977,  
S. 48 – 51
- Teriet, B.: Die Lebensarbeitszeit – eine vernachlässigte  
Größe, Arbeit und Sozialpolitik 1/1979,  
S. 6 – 8
- Teriet, B.: Fehlzeiten – auch ein Problem der Arbeits-  
zeitstrukturen und sonstiger Zeitordnungen  
der Gesellschaft? Zeitschrift für Arbeitswis-  
senschaft 1974, S. 9 ff.
- Teriet, B.: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen  
Arbeitszeitordnung, Mitt AB 3/79,  
S. 289 – 299
- Teriet, B.: Mehr Zeitsouveränität, Wirtschaftswoche  
18/1980, S. 40
- Teriet, B.: Mit mehr Zeitsouveränität zu einer neuen  
Arbeitszeitpolitik, WSI-Mitteilungen 12/1980
- Teriet, B.: Flexible Arbeitszeitmodelle – Trends,  
Probleme und Erfahrungen, REFA  
Nachrichten 2/1983, S. 22 – 26
- Teriet, B.: Teilzeitarbeit – ein Problemaufriß, in:  
Mitt AB 10, 1977, 2, S. 311 – 318

- Teriet, B.: Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1978/2, S. 112 – 118
- Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM, International Conference on Work, Performance and Pay, the Hague 1977
- Ulber, J./Frerichs, J.: Das „Job-sharing“-Instrument zur Aushöhlung des Arbeitnehmerschutzes, Arbeitsrecht im Betrieb 1981, S. 180
- United States Senate, Special Committee on Aging: Toward a National Older Worker Policy, Washington 1981
- Usher, C. E./McConnell, St. R.: Alternative Work Options for Older Workers: Parts I and II, „Employee's Interest“ and „The Managers' View“ aging and work 1981, S. 73 – 88
- Vereinigung hessischer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie: Arbeitszeitverkürzung und Überstundeneinschränkung, Kassel 1978
- Vilmar, F.: Abschied v. d. Illusionen, Die Zeit 7/83, S. 19f.
- Wagner, D./Höcker, K.: Arbeitszeitverkürzung als tarifpolitisches Problem, WISU 1981, S. 543f. und 593f.
- Wagner, D.: Arbeitszeit und Organisation, Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 257 – 260
- Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Systemen in der Bundesrepublik Deutschland, BFuP 1986, S. 16 – 27
- Wagner, D./Grawert, A.: Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Modellen, Lohn + Gehalt 1986, S. 329 – 334, S. 349 – 356
- Wagner, D.: Der Einfluß neuer Technologien auf Arbeit, Leistung und Entgelt in: Lohn + Gehalt 1986, S. 115 – 122

- Wagner, D.: Cafeteria-Systeme in Deutschland, PERSONAL 1982, S. 234 – 238
- Walter, N.: Sechs Thesen zum Thema Arbeitszeitverkürzung, Welt am Sonntag, Nr. 7/1983, S. 27
- Weber, M.: Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 2. Aufl., München und Hamburg 1969
- Weis, P.: Ökonomische Auswirkungen einer Herabsetzung der Altersgrenzen – Tariffrente, flexible Altersgrenze, Der Betrieb 9/83, S. 496 – 498
- Winterstein, H.: Verkürzung der Lebensarbeitszeit, Wirtschaftsstudium 2/83, S. 67 – 69
- Zander, E.: Arbeitszeit in den 80er Jahren, Personal 2/79, S. 52 – 55
- Zander, E.: Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980
- Zander, E.: Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1985
- Zander, E.: Neue Tendenzen in der Personalpolitik, Betriebs-Berater 1983, S. 1109 – 1113
- Zander, E.: Arbeitszeitverkürzung aus personalpolitischer und personalwirtschaftlicher Sicht. In: Jakob, H. u. a., Arbeitszeitverkürzung, Wiesbaden 1984, S. 53 – 75
- Zeitler, G.: Verkürzung der Lebensarbeitszeit – kein Krisenkonzept, Mittelstandsmagazin 12/82, S. 7



**Stichwortverzeichnis** (Die Zahlen bezeichnen die Seiten)

- Abgrenzung von Arbeitszeit  
 und Freizeit 24  
 Alternative Lebensformen 30  
 Altersgrenze 123, 131, 132  
 Altersruhegeld 173  
 Arbeitgeber,  
 Arbeitszeitverkürzung 80  
 Arbeitgeberverbände,  
 Arbeitszeitverkürzung 55  
 Arbeitsbereitschaft 70  
 Arbeitsfreies Wochenende 116  
 Arbeitslosenversicherung 169  
 Arbeitslosigkeit,  
 Arbeitnehmergruppen 40  
 - Dauer 42  
 - Entwicklung der 39  
 - Schwerpunkte 40  
 Arbeitsmarkt 39, 45  
 Arbeitsmarktentlastung 100, 106  
 Arbeitsschutz 70, 114  
 Arbeitszeit 23, 25, 39  
 - Dauer 67  
 - gleitende 189  
 - Lage 185  
 - starre 186  
 - Zukunft der 267  
 Arbeitszeitäquivalente 212  
 Arbeitszeitdauer 92  
 - internationaler Vergleich 73  
 Arbeitszeiten, variable 198  
 Arbeitszeitflexibilisierung 105,  
 114, 186  
 Arbeitszeit-Flexibilisierung 216  
 Arbeitszeitformen 46  
 Arbeitszeitguthaben 111  
 Arbeitszeitmodell 198  
 Arbeitszeitordnung 69, 114  
 Arbeitszeitregelungen, variable  
 185  
 Arbeitszeitschutz,  
 öffentlich-rechtlicher 191  
 Arbeitszeitstrukturen 30, 186  
 - Kriterien 91  
 Arbeitszeitverkürzung 45, 54,  
 204  
 - Arbeitgeberverbände 55  
 - Entwicklung der 19  
 - Formen 90, 110  
 - Gewerkschaften 56  
 - individuelle Lösungen 57  
 - Lohnkosten 58  
 - Wirtschaftspolitik 60  
 Arbeitszeitverkürzungen 50  
 Ausbildung 120  
 Bandbreitenmodell 203  
 Bandbreitenmodelle 202  
 Bandbreitenregelung 191  
 Basisentgelt 212  
 Baukastensysteme 121, 199, 204  
 Bekaert, Modell 141  
 Belgien 85, 141  
 Beschäftigung 34  
 - abnehmende 34  
 - Investitionen 60  
 - zunehmende 35  
 Beschäftigungseffekte 54  
 Beschäftigungsförderungsgesetz  
 217, 256  
 Beschäftigungswirkung 101  
 Betriebsvereinbarung 214  
 Betriebszeitverlängerung 204  
 Brückentage 190  
 Bundesanstalt für Arbeit 46

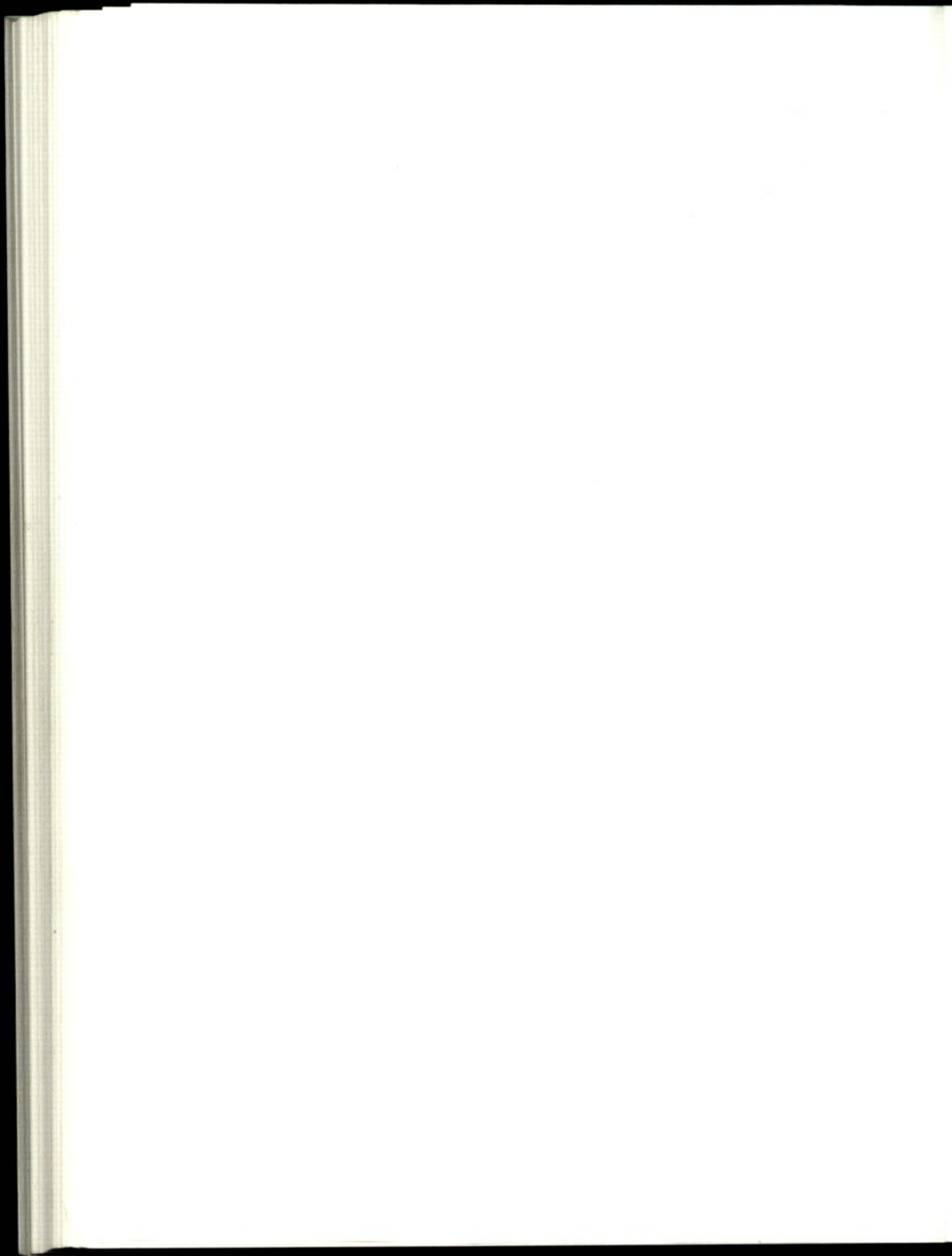
- CAD-Arbeitsplätze 198  
 CAD-Systeme 34  
 Cafeteria-Systeme 121, 209  
 CAM 34  
 Carborundum-Modell 139  
 Chemische Industrie 146
- Dänemark 85  
 Döding-Plan 158, 165  
 Druckindustrie, Tarifabschluß  
 113
- Effektive Wochenarbeitszeit 97  
 EG-Kommission 80  
 Ehrenberg-Plan 158  
 Eigenarbeit 24  
 Einstellungskosten 101  
 Einstellung zur Erwerbsarbeit 27  
 English-Abrasives-Modell 140  
 Entlastungswirkungen,  
 Arbeitszeitverkürzung 53  
 ERISA 142
- factory-movement 19  
 Fehlzeiten 74  
 Finanzierungsargument 126  
 Flexibilisierung der  
 Wochenarbeitszeit 114  
 Flexible Pensionierung 137
  - Anwendung 156
  - betriebliche Lösungen 148
  - Gründe 137
  - internationaler Vergleich 138
  - tarifliche Lösungen 146
 Flexibles Lebensarbeitszeit-  
 konzept 127  
 Frankreich 86, 140  
 Freiberuflich Tätige 91  
 Freiwillige Aufwendungen 212  
 Freizeit 23, 25
- Freizeitbeschäftigung 25  
 Freizeitwachstum 45  
 35-Stunden-Woche 51, 106, 110
- G.A.M.F. 141  
 Gerontologie,  
 Forschungsergebnisse 124  
 Gewerkschaften,  
 Arbeitszeitverkürzung 56, 77  
 Gleitende Arbeitszeit 185
  - Betriebsvereinbarungen 192
  - betriebsverfassungsrechtliche  
 Aspekte 192
 Gleitzeit 190  
 Gleitzeitguthaben 190  
 Gleitzeitordnung, Grundmuster  
 190  
 Großbritannien 87, 139
- Halbe Freistellung 174  
 Herabsetzung des  
 Rentenalters 120  
 Höchstarbeitszeit 191  
 Höherqualifizierung 45  
 Humanisierung der Arbeit 30
- Industrie-Roboter 34  
 Internationaler Wettbewerb 108  
 Italien 87
- Jahres-Arbeitszeiten 73  
 Jahresarbeitszeitkonzept 200  
 Jahresarbeitszeitvertrag 199, 203  
 Jahressollarbeitszeit,  
 internationaler Vergleich 74  
 Jahresurlaub 20  
 Japan 143  
 Job-rotation 209  
 Job-sharing 106, 185, 216, 217  
 Jugendarbeitsschutzgesetz 70

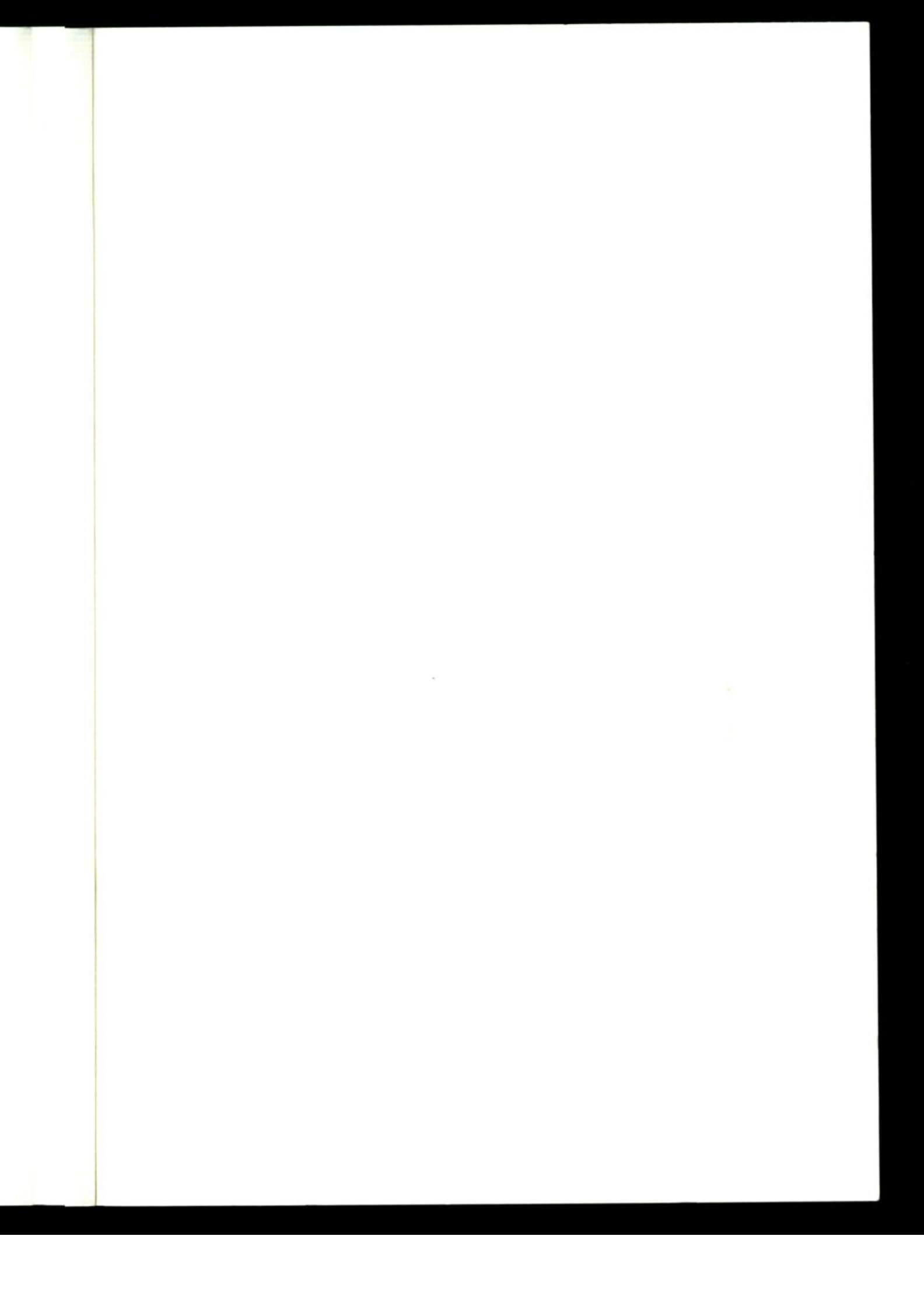
- Kapazitätsorientierte variable  
Arbeitszeit 199
- Kapovaz 199
- Kernzeit 190
- Kombinationstyp 28
- Kommunikative Tugenden 28
- Kongruenz-Prinzip 189
- Laboratoires Boiron 140
- Laboratoires Delalande 140
- Ladenschlußgesetz 70
- Lage der Arbeitszeit 92
- Langzeiturlaub 207
- Lebensarbeitszeit 22, 109, 119  
– Verkürzung 122
- Lebenserwartung 127
- Lebensformen, alternative 30
- Leitende Angestellte 91
- Lohnausgleich 110
- Lohnfortzahlungsmodell 163
- Manteltarifvertrag 146
- Mineralölindustrie 149
- Mutterschutzgesetz 70
- Neue Arbeitsform 214
- 59er-Regelung 135
- Newsome-Modell 140
- Niederlande 87
- Niedrig-Löhne 62
- Notarbeiten 70
- Partner-Teilzeitarbeit 185  
– Auswirkungen 249  
– Bedeutung 247  
– Begriff 247  
– Bestandsschutz Beschäfti-  
gungsförderungsgesetz 256
- gegenseitige Vertretung 254
- Mustervertrag der  
CDU/CSU 261
- Mustervertrag des  
Arbeitsrings Chemie 258
- Randstad-Mustervertrag  
265
- rechtliche Aspekte des  
Partner-Teilzeitverhältnisses  
253
- Wissenschaftszentrum Berlin  
264
- Partner-Teilzeitarbeit  
("Job-Sharing") 247
- Partner-Teilzeitmodelle 257
- Pausenordnung 191
- Pensionsalter 23
- Personalzusatzkosten 92, 101
- Pieroth-Modell 150
- Postmaterialistische Werte 27
- Produktivitätsargument 126
- Produktivitätseffekte 108
- Produktivitätswachstum,  
Begrenzung 62
- Pro-Kopf-Einkommen 23
- Protestantische Ethik 18
- Puritanische Tugenden 28
- Rationalisierungsmaßnahmen  
102
- Reallöhne 26
- Reduzierung der  
Lebensarbeitszeit 167
- Rentenminderung 167
- Rentenmodell 163
- Rentenversicherung 169
- Ruhestand, vorzeitiger 129



- Sabbaticals 121, 207  
 Santa-Clara-Bandbreitenmodell 202  
 Santa-Clara-Tarifabkommen 220  
 Schattenwirtschaft 91  
 Schichtfreizeiten 72  
 Schwarzarbeit 24  
 Schweden 88, 141  
 Siemens-Modell 152  
 Sozialer Friede 115  
 Sozialversorgung 23  
 Spitzenarbeitsbedarf 201  
 Stundenguthaben 201  
 Stundenschulden 201  
 Stuttgarter Modell 163
- Tandemarbeitszeit 222  
 Tarifliche Wochenarbeitszeit 97  
 Tarifpolitik 54  
 Tariffrente 158  
 – Modelle 163  
 Technologie 34  
 – Tendenzen 37  
 Technologischer Wandel, Formen 34  
 Teilzeitarbeit 106, 114, 185, 216, 217  
 – Arbeitsvertragsrecht 223  
 – Arten 218  
 – Auswirkungen auf Arbeitnehmer 232  
 – Auswirkungen auf Arbeitsmarkt 243  
 – Auswirkungen auf Unternehmen 235  
 – Begriff 217  
 – kollektives Arbeitsrecht 225  
 – Mitarbeiterwünsche 226  
 – Mitbestimmungsrecht 225  
 – Schwerpunkte 219  
 – Stellung der Gewerkschaften 235  
 Teilzeitquote 52  
 Tugenden, kommunikative 28  
 – puritanische 28
- Umverteilung der Arbeitszeit 89  
 Unwirksamkeitsargument 125  
 USA 142
- Veralterung der Erwerbsbevölkerung 144  
 Verkürzung der Jahresarbeitszeit 154  
 Verkürzung der Lebensarbeitszeit 105  
 – praktische Erfahrungen 171  
 – Zigarettenindustrie 171  
 Vermögensbeteiligung, Arbeitszeit 61  
 40-Stunden-Woche 94  
 Volle Freistellung 177  
 Vorruhestand, Anwendungsprobleme 166  
 – Brauwirtschaft 182  
 – Sozialversicherung 167  
 – Tarifvertragsparteien 168  
 Vorruhestandsgesetz 165, 182  
 Vorruhestandsregelung 158, 165  
 Vorzeitiger Ruhestand, betriebliche Regelungen 133  
 – Voraussetzungen 131  
 Vorziehung der Altersgrenze 125

- 
- |  |  |
|--|--|
| Wachstumsstrategie,<br>angebotsorientierte 63                            | Wochenarbeitszeit 94, 106              |
| – nachfrageorientierte 63  | Wochenarbeitszeit,<br>international 82 |
| Weiterbildung 120  | Wochenendarbeit 117                    |
| Wertewandel 27   |  |
| – Konsequenzen 29  | Zeiterfassung 191                      |
| Wettbewerbsnachteile 94  | Zeitkonto 201                          |
| Wirtschafts- und Sozialausschuß<br>der Europäischen<br>Gemeinschaften 81 | Zeitschuld 190                         |
|  | Zigarettenindustrie 146                |
|  | Zukunftstechniken 36                   |





Zunehmende Zeitsouveränität war über längere Zeit gleichzusetzen mit permanenter Arbeitszeitverkürzung. Nichts liegt näher, als weitere Arbeitszeitverkürzungen zu empfehlen. Die vorhandene Arbeit auf möglichst alle arbeitswilligen Erwerbspersonen besser zu verteilen, indem man sie möglichst gleichmäßig verkürzt, gilt gerade unter Solidaritätsaspekten als vernünftig und als erstrebenswert.

Arbeitszeitregelungen kann man aber nicht nur nach Gesichtspunkten des Arbeitsmarktes ausrichten: dies käme einem Kurieren an Symptomen gleich. Ebenso wichtig sind die Kerndaten der ökonomischen, technologischen, gesellschaftlichen und demografischen Entwicklung. Deshalb sind situativ unterschiedlich anwendbare Lösungen gefragt, die der jeweiligen Problemstellung am besten gerecht werden.

„Arbeitszeit im Wandel“ ist insofern ein Plädoyer für mehr Freiheit in der individuellen Arbeitszeitgestaltung und kein Aufruf zur generellen Frühpensionierung. Dabei will dieses Buch Gestaltungshinweise geben, die praktisch umsetzbar sind. Letztlich geht es darum, neue Arbeitszeitstrukturen zu erproben, welche den veränderten wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen der 80er Jahre besser gerecht werden.

Hierzu sind alle aufgerufen, die sich mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung beschäftigen: Insofern gilt es für Führungskräfte in allen Bereichen, Betriebsräte, Gewerkschafter und Mitarbeiter von Arbeitgeberverbänden. Nicht zuletzt ist jeder Mitarbeiter angesprochen, der sich über neue Formen der Arbeitszeitgestaltung informieren möchte.



Ein Fachbuch aus dem  
Rudolf Haufe Verlag  
Freiburg im Breisgau