

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Arbeitszeit im Wandel

Glaubrecht, Helmut

Wagner, Dieter

Zander, Ernst

Freiburg im Breisgau, 1988

F. Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit und Job-Sharing

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

F Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit und Job-sharing

I. Teilzeitarbeit

1. Begriff der Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist nicht eindeutig definiert. Die Personalzyklopädie²²² 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.

²²² 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.²²³

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. Befragungsergebnisse²²⁴ 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.

²²³ Bierig, G., Teilzeitarbeit, „Der Arbeitgeber“ 1980, S. 1257.

²²⁴ 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-Tarifabkommen²²⁵

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.*

²²⁵ 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.²²⁶ 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-

²²⁶ 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 zulassen²²⁷. 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*²²⁸, 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*.

²²⁷ Handelsblatt v. 20./21. 12. 1985, S. 28.

²²⁸ 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 Vollzeitarbeitsplatz unterscheidet, gelten grundsätzlich für das Arbeitsrechtsverhältnis des teilzeitbeschäftigten Mitarbeiters die gleichen Regeln wie für seinen in Vollzeitarbeit stehenden 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.²²⁹ 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.²³⁰ Allerdings wird man nicht so weit gehen dürfen, durch Änderungskündigung aller Mitarbeiter auf Teilzeit setzen zu wollen, um eine ansonsten erforderliche Beendigungskündigung zu vermeiden.²³¹

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

²²⁹ Göbel, J.: Seelmann, A.: BeschFG 1985, Köln 1985, Rdnote 157 zu § 2.

²³⁰ ArbG Münster v. 8. 12. 1982 (BB 1983, S. 444).

²³¹ 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.²³²

– **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.²³³ Diese Überstunden sind bis zur tariflichen oder betriebsüblichen Wochenarbeitszeit mit dem einfachen Stundensatz – ohne Mehrarbeitszuschlag – zu vergüten.²³⁴ 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.

²³² Ebenso Schaub, G.: Arbeitsrechtshandbuch, 5. Aufl., 1983 S. 188.

²³³ Röhsler, W.: Die Arbeitszeit, Berlin 1973, S. 124.

²³⁴ 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.²³⁵ 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.²³⁶ 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.²³⁷ 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.

²³⁵ 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).

²³⁶ LAG Rheinland-Pfalz a.a.O.

²³⁷ 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.²³⁸ 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.

²³⁸ 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.²³⁹ 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 ab²⁴⁰ – 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.²⁴¹

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).²⁴²

²³⁹ Siehe dazu auch S. 145 ff. d. B. und S. 221a.

²⁴⁰ Zu diesem Ergebnis, ist auch die Forschungsstelle Sozialökonomik und Arbeit der FU Berlin gelangt; vgl. Forschungsbericht Mai 1987.

²⁴¹ Globus Kartendienst, KA 5988.

²⁴² 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 Tabellen²²⁷ entnommen werden:

zusätzlicher Urlaub/ vorzeitige Pensionierung	Pausierung	Verkürzung der Wochen- arbeitszeit auf weniger als 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 Wochenarbeitszeit	Arbeiter			Angestellte		
	Hilfsarbeiter, Angelernter	Facharbeiter	Vorarbeiter, Meister	ohne Dispositions-befugnis	begrenzte Dispositions-befugnis	umfassende Dispositions-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

Gewünschte Wochenarbeitszeit	Beamte			Angestellte insgesamt			Arbeitgeber insgesamt			Beamte insgesamt		
	einfacher Dienst	Mittlerer und gehobener Dienst	Höherer Dienst	Arbeitsgeber insgesamt	Angestellte insgesamt	Beamte insgesamt	Arbeitsgeber insgesamt	Angestellte insgesamt	Beamte insgesamt			
weniger als 20 Std.	2	1	2	6	5	5	6	5	5	5	2,7	
20 bis unter 25 Std.	—	3	1	12	31	4	1,9	4,9	4	4	2,2	
25 bis unter 30 Std.	—	1	1	16	28	2	2,6	4,4	2	2	1,1	
30 bis unter 35 Std.	5	23	3	62	93	30	10,2	15,0	30	30	16,6	
35 bis unter 40 Std.	17	64	4	290	255	85	47,6	41,0	85	85	47,3	
40 Std. und mehr.	9	38	7	224	211	54	36,8	33,9	54	54	30,1	
insgesamt	32	130	18	610	623	180	100,0	100,0	623	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 Wochenarbeitszeit	Kinder				Anzahl der Kinder					
	nein		ja		1 Kind		2 Kinder		3 Kinder 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 ohne Bezahlung/ vorzeitig in den Ruhestand	Status					
	Arbeiter		Angestellter		Beamter	
ja, Urlaub ohne Bezahlung	92	13,3	142	23,0	29	16,5
ja, 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.^{243, 244} Jede Arbeitszeiteilung muß daher weitgehend kostenneutral durchgeführt werden. Völlig kostenneutral ist die

²⁴³ Vgl. v. Henniges, H.: Gewünschte Arbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1979, S. 370 ff.

²⁴⁴ 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).²⁴⁵

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).²⁴⁶

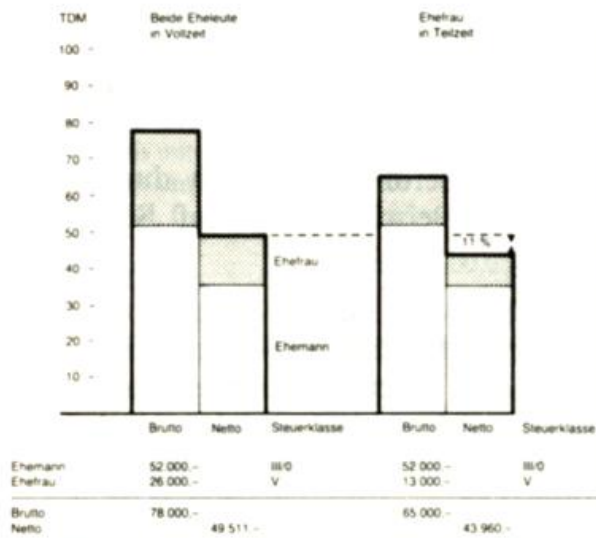
Entsprechendes gilt für die betriebliche Altersversorgung. Hier wird sich in der Regel die Höhe des Ruhegeldes nicht nach dem „Zufall“ der Vollzeit- oder Teilzeitarbeit im Zeitpunkt der Pensionierung richten. Vielmehr wird der Anspruch Vollzeitarbeit und Teilzeitarbeit im Verhältnis ihrer Anteile an der gesamten Berufstätigkeit berücksichtigen.

²⁴⁵ Bihl, G. in: Personalführung, 8 + 9/82, S. 192.

²⁴⁶ Bihl, G., in: Personalführung, 8 + 9/82, S. 192.

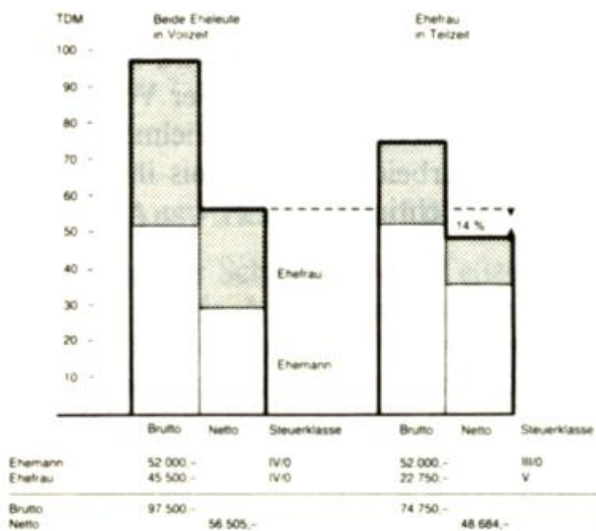
Beispiel 1

Steuerliche Auswirkungen auf das Jahreseinkommen



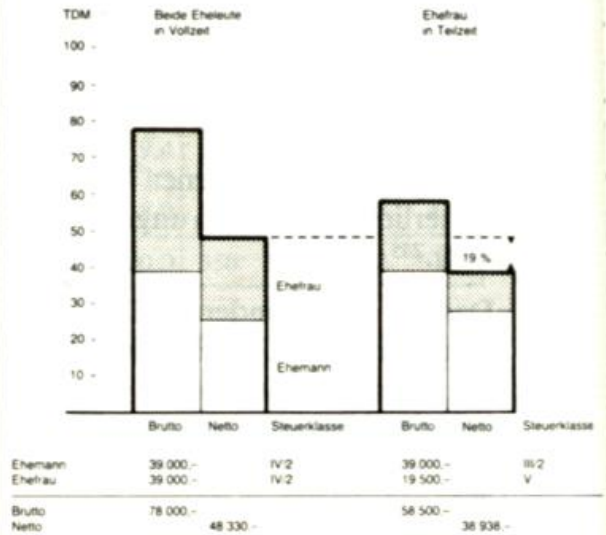
Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 41prozentige Reduzierung des Nettoeinkommens der Ehefrau, das entspricht einer 11prozentigen Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens.

Beispiel 2



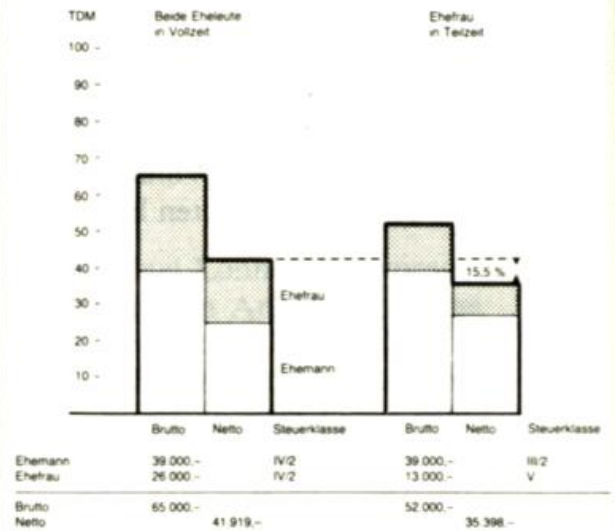
Bei 50prozentiger Reduzierung der Arbeitszeit der Ehefrau ergibt sich eine 14prozentige Reduzierung des Gesamtnettoeinkommens (Steuerklassenwechsel ist berücksichtigt).

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 Argumentationsrahmen²⁴⁷ 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.²⁴⁸ Dabei handelt es sich indessen um eine Quote theoretischer Teilbar-

²⁴⁷ Vgl. statt vieler Robak, B.; Schlecht, M.: Arbeitszeitverkürzungen — Formen und Auswirkungen, Die Mitbestimmung, Heft 7/82.

²⁴⁸ 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 Siemens²⁴⁹ 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.

²⁴⁹ 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

Bihl²⁵⁰ 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.^{250a} Von Führungskräften wird vor allem eine höhere Motivation, Belastbarkeit und Flexibilität hervorgehoben.²⁵¹

²⁵⁰ Bihl, G.: Die Bedeutung flexibler Arbeitszeitsysteme, in: Personalführung 1982, S. 186 ff.

^{250a} Bihl, G., a.a.O.

²⁵¹ 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"> ● Lohn ● Gehalt ● Sozialversicherung ● sonstige Personalausatzkosten etc. 	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 Vollzeitkraft durch eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl erfolgt.
Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	Anspruch auf Lohnfortzahlung entfällt für Arbeiter , 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"> ● Zahl und Freistellung von Betriebsräten ● Zahl der Betriebsärzte ● Zahl der Sicherheitsfachkräfte ● Zahl der Pflichtplätze für Schwerbehinderte 	Kostensteigerung dadurch, daß Teilzeitkräfte wie Vollzeitkräfte gezählt werden. Ausgleichsabgabe steigt.	Keine Kostenauswirkungen
Weitere Abgaben <ul style="list-style-type: none"> ● Berufsgenossenschaft ● VBM 	In der Regel unverändert, da Teilzeitkräfte bei den meisten BG anteilig berechnet werden. Unverändert, da abhängig von der Lohn- u. Gehaltssumme.	Sinken bei anteiliger Anrechnung der Teilzeitkräfte. 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 Vollzeitkraft sind zwei oder mehrere Teilzeitkräfte 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 Teilzeitkräften 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 Teilzeitkräfte 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^{251a} 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.²⁵² 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.

^{251a} Frey, H.: Flexible Arbeitszeit, München 1985, S. 86.

²⁵² 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 bezeichnet²⁵³, umfassen z. B. vermögenswirksame Leistungen, Verdienstsicherungen und die betriebliche Altersversorgung, die bei Teilzeitarbeit oft proportional höher sind als bei Vollzeitarbeit.

²⁵³ 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 Siegeszug²⁵⁴ 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.²⁵⁵ Ein untrügliches Zeichen dafür dürfte sein, daß die seltenen Praxisfälle noch immer hohen Nachrichtenwert genießen.²⁵⁶

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. 58.²⁵⁷

²⁵⁴ Vgl. statt vieler: Mc Carthy, M.; Rosenberg, G.: Work Sharing, Kalamazoo, Michigan 1981 und Schüren, P., Job-sharing, Heidelberg 1983.

²⁵⁵ 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.

²⁵⁶ „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.

²⁵⁷ Aus Heymann, H. H./Seiwert, L.: Job-sharing pp., Personalführung 1981, S. 258.


























Position	Tagesplan				
	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Bankkassierer Summe der geleisteten Arbeitszeit: A = 16 B = 24					
Verkaufsrepräsentant Summe der geleisteten Arbeitszeit: A = 20 B = 20 (A und B arbeiten beide freitags 4 Stunden)					
Betriebsingenieur Summe der geleisteten Arbeitszeit: A = 20 B = 20 (A und B teilen sich einen 7 Stunden-Tag, wobei sich eine Stunde jeweils über- schneidet)					
Lehrer Summe der geleisteten Arbeitszeit: A = 24 B = 24 (A und B arbeiten beide mittwochs 8 Stunden)					
Workshop-Koordinator Summe der geleisteten Arbeitszeit: A = 20 B = 20 (A und B arbeiten zusammen an vier 5 Stunden-Tagen, wobei freitags frei ist)					
Anmerkung: Die schraffierten Flächen zeigen die Zeiträume an, 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 59.²⁵⁸

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.²⁵⁹ Diese sollten sowenig überschätzt werden wie jene.

Daneben stehen jedoch Vorteile, die das Partner-Teilzeitarbeit-Modell von der konventionellen Teilzeitarbeit abheben.²⁶⁰ 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.²⁶¹

²⁵⁸ Aus Heymann, H. H./Seiwert, L.: Job-sharing, manager magazin 1982, Heft 2.

²⁵⁹ siehe oben Kap. F., S. 235 ff. d. B.

²⁶⁰ Vgl. auch Pieroth, E., a.a.O., S. 123.

²⁶¹ So etwa Kröger, I., in: Der Leitende Angestellte, 1981, Nr. 10, S. 8.

Positive Wirkungen des Job-sharing
<p>Wirkungen auf die Arbeitssituation der Arbeitnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Gestaltung der Arbeitszeit (mehr Freizeit) - Verminderung der Anspannung durch kürzere Arbeitszeiten - Höhere Anforderungen und größere Selbständigkeit (Eigeninitiative) - Leistungserleben und Selbstverwirklichung durch individuelle Lebensgestaltung - Zunahme des Interesses an und mehr Befriedigung in der Arbeit - Verstärkte soziale Kontakte, zwischenmenschliche Beziehungen - Bessere Kommunikation in der Arbeit - Zunahme der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral - Größere Flexibilität in der Aufgabenerledigung
<p>Wirkungen auf die Effizienz der Arbeitsabläufe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Größere Flexibilität in der Betriebs- und Arbeitszeitplanung - Größere Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit des Fertigungsvorgangs - Abbau überflüssiger Spezialisierung - Günstigere Einstellung hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit und des eigenen Einsatzes - Bessere Möglichkeiten zur Fehlererkennung und Mängelbeseitigung - Verringerung der hierarchischen Positionen durch Verlagerung von Einrichtungs- und Kontrollfunktionen - Verbesserung des Betriebsklimas - Verkürzte Informations- und Kommunikationswege innerhalb des Arbeitsteams - Verstärktes Engagement der Arbeitnehmer im Betriebsgeschehen
<p>Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Produktion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Höhere Arbeitsproduktivität durch kürzere Arbeitszeiten und größere Arbeitsmotivation der Teammitglieder - (Ständige Besetzung eines Arbeitsplatzes durch ein Teammitglied) - Verbesserung der Produktqualität durch geringere Ausschußquoten (Ausbringungsmenge) durch gestiegene Fachkenntnisse und Fertigkeiten - Erhöhung der Produktquantität - Rückgang der Fehl- und Kontrollzeiten sowie Fluktuationsraten - Bessere Elastizität beim Einsatz der Produktionskapazität - Mehr Verbesserungsvorschläge - Zusätzliche Zeitersparnis, wenn Einstellung und Wartung der Maschinen von den Arbeitsteams selbst vorgenommen werden - Erhöhte Personalunabhängigkeit durch flexible Einsatzmöglichkeiten der Job-Sharing-Mitarbeiter - Halten von wertvollen Fachkräften in der Organisation. Alternativen für bestimmte Arbeitnehmergruppen, zum Beispiel Frauen und ältere Arbeitnehmer - Zusätzliche Werbung auf dem Arbeitsmarkt durch den Ruf einer guten Arbeitsorganisation - Erschließung eines größeren Arbeitsmarktpotentials (Teilzeitarbeitskräfte)

Negative Wirkungen
Kostenwirkungen
– 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 gegenüberstehen²⁶², lehnen Job-sharing kategorisch ab.²⁶³ Hauptargument ist die Sorge vor einem Unterlaufen der Schutzvorschriften des Arbeitsrechts. Als Beleg wird gern der Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie²⁶⁴ 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.²⁶⁵

Mit den Gewerkschaften stimmt die SPD in der Ablehnung überein: „Billiglösung für Frauen“.²⁶⁶

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.²⁶⁷ Moderater ist die Stellungnahme der DAG, deren Gewerkschaftsrat den Job-sharing-Gedanken grundsätzlich begrüßt hat, wengleich im einzelnen eine Reihe von Vorbehalten gemacht wird.²⁶⁸ 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

²⁶² Vgl. oben Kap. F. I. 6, S. 235.

²⁶³ 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.

²⁶⁴ Dazu näher unten, S. 258.

²⁶⁵ Zitiert nach Ulber, J./Frerichs, J., a.a.O.

²⁶⁶ Sozialdemokratischer Pressedienst, Wirtschaft, 3. 12. 1981.

²⁶⁷ Zu den personal- und arbeitsmarktpolitischen Implikationen im einzelnen, Eich, R.-A., Das Job-sharing-Arbeitsverhältnis, Der Betrieb, Beilage 9/82, S. 2.

²⁶⁸ 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.²⁶⁹

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.²⁷⁰ Jedenfalls führt die Übertragung des amerikanischen Modells auf unsere Verhältnisse zu einer Fülle von Problemen, von denen die wichtigsten im folgenden behandelt werden.²⁷¹

a) Verhältnis Arbeitgeber – Teilzeitpartner

Die Diskussion²⁷² 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.²⁷³

Nach jetzt herrschender Meinung²⁷⁴ kommt nur eine individualrechtliche Lösung in Betracht. Auf diesem Gedanken beruhen auch die beiden bekanntesten Musterentwürfe.²⁷⁵

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

²⁶⁹ Vgl. statt vieler Esser, O., Pressedienst der deutschen Arbeitgeberverbände vom 10. 7. 1981.

²⁷⁰ Vgl. Schüren, P., Gegenseitige Vertretungspflicht der Teammitglieder beim Job Sharing, Betriebs-Berater 1983, S. 706 und Job-sharing, a.a.O., Rdnote 155 ff.

²⁷¹ Zu den hier nicht erörterten sozialrechtlichen Fragen vgl. Hoyningen-Huene, G. v., Job-sharing und Sozialversicherung, Betriebs-Berater 1982, S. 1490.

²⁷² 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.

²⁷³ Womöglich beruht die ganze „Gruppendiskussion“ ohnehin lediglich auf einem Mißverständnis der US-Praxis; vgl. dazu Schüren, P., Betriebs-Berater 1983, S. 706 ff.

²⁷⁴ Vgl. Eich, R.-A., a.a.O., S. 6.

²⁷⁵ 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.²⁷⁶

(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 Eich²⁷⁷ die – wenn auch eingeschränkte – Vertretungspflicht zur *conditio sine qua non* eines „echten“ Job-sharing-Arbeitsverhältnisses erhebt, bestreitet Schüren²⁷⁸ 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-

²⁷⁶ Eich, R. A., a.a.O., S. 5.

²⁷⁷ A.a.O., S. 1.

²⁷⁸ A.a.O., und Job-sharing, a.a.O., S. 85.

mie.²⁷⁹ 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.²⁸⁰

Der wohl gewichtigste Einwand gegen diese Gestaltung war der der Überwälzung eines typischen Arbeitgeberrisikos, nämlich des Risikos bedarfsgerechter Personaleinsatzplanung auf den Arbeitnehmer.²⁸¹ Der nicht arbeitende Teilzeitpartner befindet sich sozusagen im Stande der unbezahlten Rufbereitschaft während der üblichen Betriebszeit.²⁸² 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.²⁸³

Ohne diese Einschränkung erschien die Risikoüberwälzung jedenfalls unbillig.²⁸⁴ Dieser Makel haftete der Regelung ohne Rücksicht darauf an, ob der Arbeitsvertrag auf einem **Vertragsmuster** beruhte oder aber individuell ausgehandelt wurde.²⁸⁵

(1.2) Anordnung des Arbeitgebers

Den Einwand unbilligen Verhaltens versuchten andere Entwürfe²⁸⁶ 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.

²⁷⁹ Siehe dazu unten S. 258.

²⁸⁰ Ebenso der Mustervertrag von Marienhagen, Heidelberger Musterverträge, Heft 60, Heidelberg 1982 sowie der Randstad-Mustervertrag v. 31. 3. 1983 — allerdings jeweils zeitlich begrenzt.

²⁸¹ So Linnenkohl, K./Bauerochse, F. J., Betriebs-Berater 1981, S. 1845.

²⁸² Schüren, P., a.a.O., Betriebs-Berater 1983, S. 706.

²⁸³ Nach einem Vorschlag von Eich, R.-A., a.a.O.

²⁸⁴ Hoyningen-Huene, G. v., a.a.O., Betriebs-Berater 1982, S. 1240.

²⁸⁵ Gegen Schüren, P., a.a.O.

²⁸⁶ 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/CSU²⁸⁷ 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. Eich²⁸⁸ 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.²⁸⁹ 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 Chemie²⁹⁰ beispielsweise sah vor, daß dem Arbeitnehmer A aus be-

²⁸⁷ Siehe S. 261 f. d. B.

²⁸⁸ A.a.O., S. 6.

²⁸⁹ Ebenso Mager pp. a.a.O., Rdnote 311 zu § 5.

²⁹⁰ Siehe unten S. 258 d. B.

etriebsbedingten 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 entgegengehalten²⁹¹, 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/CSU²⁹² versuchte dieser Forderung dadurch gerecht zu werden, daß er ausdrücklich bestimmte, das Ausscheiden eines Partners sei kein Grund für die Kündigung des anderen.²⁹³

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.²⁹⁴

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-

²⁹¹ Linnenkohl, K./Bauerchse, F.-R., a.a.O.

²⁹² Siehe unten S. 261 d. B.

²⁹³ Hiergegen Eich, R.-A., a.a.O., S. 9, sofern dadurch auch eine betriebsbedingte Kündigung ausgeschlossen werden solle.

²⁹⁴ 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.²⁹⁵

a) Mustervertrag des Arbeitsrings Chemie²⁹⁶

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.

²⁹⁵ So z. B. der Mustervertrag der Tengelmann-Warenhausgesellschaft, abgedruckt bei Schüren, P., Job-Sharing, a.a.O., Anhang II, S. 244.

²⁹⁶ 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 Vertretung²⁹⁷ 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 Kündigung²⁹⁸ 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 Rechtspraxis²⁹⁹ 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. 1981.³⁰⁰

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.

²⁹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen oben S. 255 f. d. B.

²⁹⁸ Vgl. dazu die Erläuterungen zur Präambel des Mustervertrages, a.a.O., S. 13.

²⁹⁹ Vgl. BAG v. 23. 2. 1977, Der Betrieb 1977, S. 959.

³⁰⁰ 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 Vorschlag³⁰¹ 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 Kerngedanken³⁰²:

- 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.

³⁰¹ Abgedruckt bei Hoff, A.: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument, Berlin 1981.

³⁰² 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.³⁰³

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. Erfahrungsberichte³⁰⁴ bestätigen im Grunde nur ohnehin verbreitete Annahmen, nämlich:

³⁰³ Randstad Organisation für die Zeit-Arbeit GmbH: Randstad-Mustervertrag für Job-sharing, Eschborn 1982.

³⁰⁴ 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.³⁰⁵ 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.³⁰⁶

An praktischen Versuchen sind zu nennen: Eine Regelung im niedersächsischen Wirtschaftsministerium³⁰⁷, 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.³⁰⁸

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.³⁰⁹

³⁰⁵ So bei Heymann, H.-H./Seiwert, L., a.a.O.

³⁰⁶ Vgl. FAZ v. 24. 7. 1981, „Wenn sich mehrere einen Arbeitsplatz teilen“.

³⁰⁷ Vgl. Pieroth, a.a.O., S. 124.

³⁰⁸ Müller-Vogg, H., FAZ v. 11. 5. 1982.

³⁰⁹ 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.

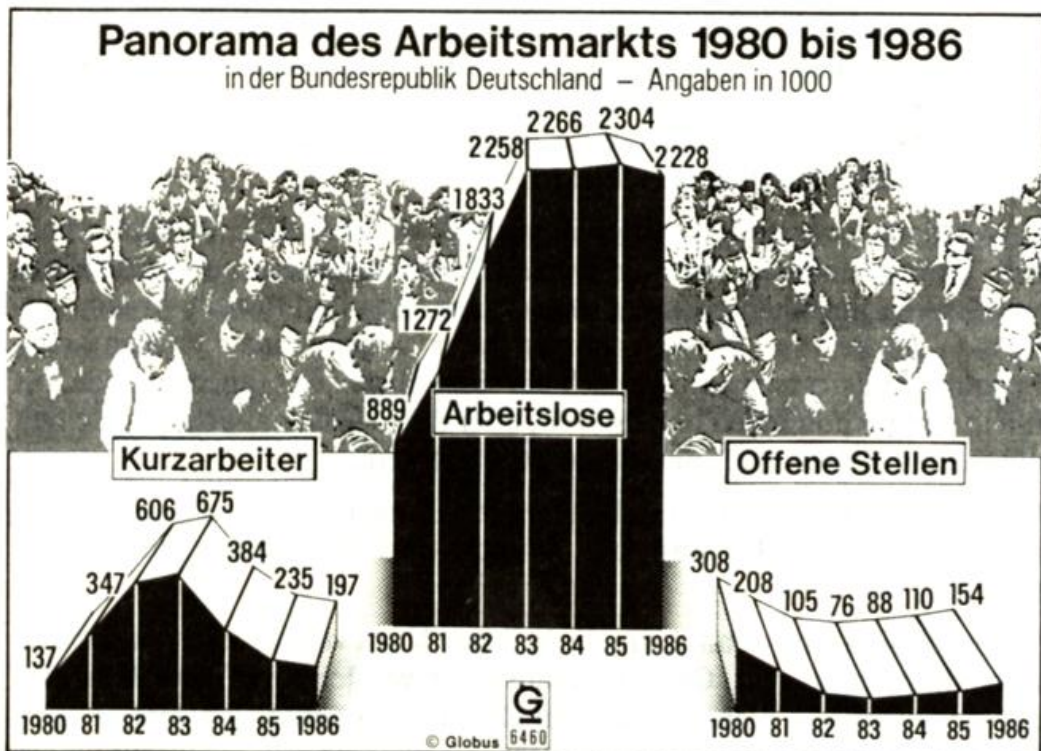


Abb. 60: Arbeitsmarkt 1980 bis 1986