

---

## Helmut Spitzley: Zeit gewinnen - Bündnisse für Arbeit und Lebensqualität



*Prof. Dr. Helmut Spitzley, geb. 1948 in Boppard/Rhein, Studium von Ingenieur- und Sozialwissenschaften an der TU Berlin, Studien- und Forschungsaufenthalte in Berlin, Hannover und den USA, lehrt Arbeitswissenschaft an der Universität Bremen mit den Schwerpunkten politische, technologische und ökologische Determinanten von Arbeit; laufende Forschungsprojekte zu Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik.*

---

„Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) geht davon aus, dass mindestens 3,5 Millionen Menschen in Deutschland auf Dauer ohne Arbeit bleiben. Selbst ein hohes Wirtschaftswachstum und ausgelastete Kapazitäten würden diese Sockelarbeitslosigkeit nicht beseitigen, sagte DIW-Präsident Klaus Zimmermann. (...) Nach Ansicht des Vorsitzenden des Sachverständigenrats, Herbert Hax, würde ein großer Teil der Arbeitslosen auch dann keine Stelle finden, wenn wir eine Hochkonjunktur hätten“ (Süddeutsche Zeitung, 14. Februar 2000).

Diese deutlichen Worte maßgeblicher Vertreter der deutschen Wirtschaftswissenschaften sind beschäftigungspolitisch eine Bankrotterklärung. Mit den herkömmlichen, auf Konjunkturankurbelung und Wirtschaftswachstum ausgerichteten Instrumenten lässt sich Vollbeschäftigung zu den alten Bedingungen offenbar nicht wieder erreichen.

Die grundsätzliche Frage lautet demnach: Muss sich die Gesellschaft mit dauerhaft hoher Arbeitslosigkeit abfinden oder ist eine „Vollbeschäftigung neuen Typs“ möglich?

### **Trend A: Angebote von Erwerbsarbeit**

Betriebliche Rationalisierungsstrategien, neue Technologien und Verfahren steigern die Produktivität menschlicher Arbeit, schränken aber gleichzeitig das Angebot an Erwerbsarbeit ein. Konjunkturelle Aufschwünge werden immer häufiger von stagnierenden oder gar rückläufigen Belegschaften bewältigt. Extrem knappe Personalbemessungen bewirken bei den Beschäftigten Arbeitsstress, Überforderungen und Gesundheitsverschleiß. Arbeitszeiten werden immer stärker flexibilisiert. Die Betriebszeiten in deutschen Unternehmen wuchsen von durchschnittlich 60,6 Stunden pro Woche (1984) auf 71,8 Stunden (1996). Die eigenständige Verfügung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über freie Zeiten als Teil ihrer Lebensqualität droht zu schwinden.<sup>1</sup>

Tarifliche Arbeitszeitverkürzungen haben in der Vergangenheit dem Abbau von Arbeitsplätzen entgegengewirkt, aber zu keiner Zeit mit der Steigerung der Arbeitsproduktivität Schritt gehalten. Während etwa zwischen 1984 und 1996 die Arbeitsproduktivität um 33 Prozent stieg, sank im gleichen Zeitraum die durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit lediglich um bescheidene 9 Prozent. Selbst dieser im Vergleich zur Produktivitätsentwicklung schwache Trend der Arbeitszeitverkürzung ist seit 1995 verebbt.

### **Trend B: Nachfrage nach Erwerbsarbeit**

Während sich also die Schere zwischen Produktivitätsentwicklung und Arbeitszeiten immer weiter öffnet, wächst als Folge sozio-kultureller Wandlungsprozesse die Nachfrage nach Arbeitsplätzen stetig an. Immer mehr Frauen versuchen, Kindererziehung *und* Beruf zu verbinden. Überall in Europa streben Frauen nach Erwerbsarbeit und materieller Selbstständigkeit.<sup>2</sup>

Die stetig wachsende Nachfrage nach Erwerbsarbeit wird besonders deutlich, wenn man nicht die individuelle, sondern die „familiale Erwerbsarbeitszeit“ betrachtet. Ein Beispiel: In den Durchschnittsfamilien der sechziger Jahre waren Männer 44 Stunden pro Woche erwerbstätig, während Frauen ihre Leistungen auf Hausarbeit und Kindererziehung konzentrierten. Eine Generation später war die tarifliche Arbeitszeit der Männer auf 38 Stunden gesunken. Da aber auch Frauen mit Kindern vermehrt halbtags erwerbstätig waren, stieg die „familiale Erwerbsarbeitszeit“ deutlich von 44 auf  $38 + 20 = 58$  Stunden an.<sup>3</sup> Diesem Trend zur Erhöhung der „familialen Erwerbsarbeitszeit“ (und zur „familialen Zeitnot“) ließe sich wohl nur entgegenwirken, wenn in ähnlichem Umfang, in dem Frauen ihre Erwerbsbeteiligung ausdehnen, Männer ihre Erwerbsarbeitszeiten senkten.

Konjunkturübergreifende ökonomische Trends auf der Angebotsseite und sozio-kulturelle Trends auf der Seite der Nachfrage nach Erwerbsarbeit verstärken also die Lücke auf dem Arbeitsmarkt. Wenn Gesellschaft und Politik sich nicht mit anhaltend hoher Arbeitslo-

---

1 Siehe V. Hielscher/E. Hildebrandt, *Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung*, Berlin 1999 und R.Sennett, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin 1998.

2 Vgl. H. Bielenski, *Beschäftigungsoptionen der Zukunft: Erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung in allen 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und Norwegen*, München (Infratest Burke Sozialforschung) 1999.

3 In den neuen Bundesländern ist die Erwerbsbeteiligung der Frauen schon aus DDR-Zeiten deutlich höher als im Westen und der Wunsch, „vollzeitig“ berufstätig zu sein, auch bei „Frauen mit Kindern“ sozio-kulturell fest verankert.

sigkeit abfinden wollen, muss verstärkt über grundsätzliche Alternativen, insbesondere über beschäftigungsorientierte Arbeitsorganisationen und die Verteilung von (knapper) Erwerbsarbeit nachgedacht werden.

### **Bündnisse für Arbeit als Positiv-Summen-Spiel?**

Der aus der Rational-Choice-Theorie stammende Ansatz der "Positiv-Summen-Spiele" könnte dazu beitragen, Lösungspfade zu identifizieren, die von mehreren (möglichst allen) beteiligten Akteure akzeptiert und für konvergierendes praktisches Handeln genutzt werden.<sup>4</sup> Dabei wird der Fortbestand von Interessen nicht geleugnet, aber im Sinne von "Möglichkeitsanalysen" der Versuch unternommen, Schnittmengen von gemeinsamen Zielsetzungen zu identifizieren. Die Akzentuierung von Kooperation sollte freilich nicht darüber hinwegtäuschen, dass Einkommen, Arbeitszeit, Leistung und Personalbemessung in den Unternehmen vielfach hart umkämpfte Konfliktfelder darstellen. Die Dialektik von Konsens und Konflikt wird mit dem von Walther Müller-Jentsch geprägten Begriff der "Konfliktpartnerschaft" treffend bezeichnet. In konkreten Aushandlungsprozessen ist beides erforderlich: Konfliktfähigkeit, die das Diktat einer Seite verhindert und auf Sicherung und Schaffung von Arbeit und Lebensqualität zielende Kooperation, denn "it takes two to tango" (Wolfgang Streeck).

### **Beschäftigungsorientierte Rationalisierung: ein neues Paradigma**

Betriebliche Gestaltungsprozesse können Arbeitsplatzinteressen zuwiderlaufen oder sie explizit in ihrem Zielsystem berücksichtigen.

Ein Beispiel: Im Rahmen der Studie "Beschäftigungsorientierte Rationalisierung" wurde an der Universität Hannover anhand von exemplarischen Vergleichsuntersuchungen gezeigt, dass eine Produktionsorganisation, die sich den Erhalt von Arbeitsplätzen zum Ziel setzt, auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Denn die zurzeit üblichen Investitionsrechnungen lassen Kosten, die von automatisierten Anlagen verursacht werden, teilweise unberücksichtigt. Auch kann eine Produktionsweise, die menschliche Arbeit erhält und ihre Stärken nutzt, eine höhere Kapazitäts- und Variantenflexibilität erreichen, die Planungseffizienz verbessern und betriebliche Kosten senken.<sup>5</sup>

Werden einseitig auf Automatisierungstechnik ausgerichtete Rationalisierungspfade bereits bei realitätsangemessenen betriebswirtschaftlichen Vergleichsrechnungen fragwürdig, so können sie sich bei einer auch *gesellschaftliche Kosten* einbeziehenden Analyse noch deutlicher als unökonomisch erweisen.

Es sind daher Produktionskonzepte und Bewertungssysteme zu entwickeln, die *betriebliche und gesellschaftliche Fehlrationalisierung* identifizieren und „Überautomatisierung“ vermeiden helfen. Die betrieblichen und gesellschaftlichen Schwellen zwischen Rationalisierung und „Fehlrationalisierung“ (Otto Bauer) müssen erkannt und Beschäftigungsziele in die betriebliche Organisations- und Technikgestaltung integriert werden.<sup>6</sup>

---

4 Vgl. E. Matzner, Inszenierung von Positiv-Summen-Spielen als primäre Aufgabe der Politik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/1997, S. 232-238

5 G. Redeker/H. P. Wiendahl, Beschäftigungsorientierte Rationalisierung, Hannover 1997; G. Redeker/A. Schöfer, Beschäftigungsorientierte Rationalisierung, in: Die Mitbestimmung 9/1998, S. 63-64.

6 O. Bauer, Kapitalismus und Sozialismus nach dem Weltkrieg. Erster Band: Rationalisierung – Fehlrationalisierung, Wien 1931; siehe auch H. Spitzley, Wissenschaftliche Betriebsführung, REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Köln 1980, S. 81-90. Ansätze zur beschäftigungsorientierten Rationalisierung finden sich auch in "Ratio B", einem neuen Forschungsprogramm der Bundesregierung; vgl. Forschungszentrum Karlsruhe, Produktion und Fertigungstechnologien, Ratio B – Beschäftigungsförderliche Rationalisierung ist machbar. Karlsruhe 1999.

### Kürzer Arbeiten statt entlassen

Für Kooperationsbeziehungen in Unternehmen ist Arbeitsplatzsicherheit eine wichtige Voraussetzung.<sup>7</sup> Ein Beispiel: Wegbrechende Absatzmärkte ließen 1993 das Management der Volkswagen AG "Personalüberhänge" in der Größenordnung von 20.000 Beschäftigten ermitteln. Der Vorstand sah Wirtschaftlichkeit und Bestand des Unternehmens in Gefahr. "Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitverkürzung" war ein Schritt in arbeitszeit- und beschäftigungspolitisches Neuland. Hierfür gab es aus der Sicht des Unternehmens gute Gründe: Betriebsbedingte Kündigungen hätten hohe Kosten für Sozialpläne verursacht. Nach den Kriterien des Sozialplans wären vor allem jüngere Mitarbeiter entlassen worden mit entsprechend negativen Folgen für die Altersstruktur der Belegschaft. Betriebsbedingte Kündigungen hätten zu erheblichen innerbetrieblichen Konflikten geführt und negative Auswirkungen auch auf den laufenden Produktionsprozess und die Unternehmenskultur haben können.<sup>8</sup>

Ein Vorteil kam hinzu: Im folgenden Konjunkturhoch verfügte das Unternehmen über ausreichende Personalreserven, um die Produktion ausweiten und Absatzchancen nutzen zu können - gerade weil Entlassungen vermieden worden waren. Die vom Konzern in den Folgejahren erzielten Rekordgewinne belegen, dass Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung sozial und ökonomisch erfolgreich sein kann.

Zumindest zeitweilig war der Beschäftigungssicherungsvertrag auch mit Zeitgewinnen für die Beschäftigten verknüpft.<sup>9</sup> Die vom Unternehmen parallel verfolgte Flexibilisierungsstrategie ist für die Beschäftigten allerdings problematisch. Die vertraglich vereinbarten 28,8 Wochenstunden bilden lediglich eine rechnerische Untergrenze der Arbeitszeit. Je nach Auftragslage kann das Unternehmen längere Arbeitszeiten anordnen. Das Unternehmen entwickelt sich auf diese Weise zu einer "atmenden Fabrik" (Hartz), in der die ökonomischen Interessen des Unternehmens in weit stärkerem Maße als in der Vergangenheit die Zeitwünsche und privaten Zeitarrangements der Beschäftigten dominieren.<sup>10</sup> Verglichen mit Massenentlassungen wurde der Vertrag von den Beschäftigten dennoch als bessere Lösung eingeschätzt.<sup>11</sup> Auch bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung zeigt eine beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung relative Vorteile.<sup>12</sup>

7 Der Harvard-Ökonom J. Pfeffer weist an vielen Fallbeispielen nach, dass erfolgreiche Unternehmen sich von weniger erfolgreichen gerade dadurch unterscheiden, dass sie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bieten (J. Pfeffer, *Human Equation. Building Profits By Putting People First*, Boston 1998).

8 Vgl. P. Hartz, *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung*, Frankfurt 1994; M. Promberger/J. Rosdächer/H. Seifert/R. Trinczek, *Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung*. Berlin 1996; M. Promberger/J. Rosdächer/H. Seifert/R. Trinczek, *Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung*, Berlin 1997.

9 Siehe z. B. K. Jürgens/K. Reineke u. a., *Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der Volkswagen AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern*, Berlin 1998.

10 Hielscher/Hildebrandt, *Lebensqualität*.

11 Promberger u. a., *Beschäftigungssicherung*, S. 91

12 vgl. V. Meinhardt/F. Stille/R. Zwiener, *Weitere Arbeitszeitverkürzungen erforderlich. Zum Stellenwert des VW-Modells*, in: *Wirtschaftsdienst* 73 (1993), S. 639-644 und H.-U. Bach/E. Spitznagel, *Modellrechnungen zur Bewertung beschäftigungsorientierter Arbeitszeitverkürzungen*, in: *IAB-Werkstattbericht Nr. 2*, Nürnberg 1994

In der Metallwirtschaft und einigen anderen Wirtschaftszweigen wurden mittlerweile Flächentarifverträge zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Auf dieser Grundlage werden beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen auch in mittelgroßen Unternehmen vereinbart.<sup>13</sup>

### **Weniger Überstunden: mehr Lebensqualität**

Es ist ein altes Problem. Während Arbeitslose Erwerbsarbeitsplätze suchen, arbeiten viele Beschäftigte häufig länger als es der Qualität ihrer Arbeit und ihrer physischen und psychischen Gesundheit zuträglich ist. Derzeit werden in Deutschland knapp 2 Mrd. Überstunden im Jahr geleistet. Vielfach ungewollt, denn 65 Prozent der Beschäftigten mit regelmäßiger Mehrarbeit erklären, lieber weniger oder gar keine Überstunden leisten zu wollen<sup>14</sup>.

Würden kurzfristig alle Überstunden beseitigt, wären wirtschaftliche Friktionen wohl kaum zu vermeiden. Dies gilt insbesondere für die Tätigkeitsbereiche hoch qualifizierter Angestellter, für die auf dem Arbeitsmarkt unmittelbar kein Ersatz zur Verfügung steht. Aber selbst wenn lediglich die Mehrarbeit von mittel- und niedrigqualifizierten Personen und auch nur deren tatsächliche (d. h. nicht durch spätere Freizeit ausgeglichenen) Überstunden abgebaut und in neue Arbeitsplätze umgewandelt würden, ergäbe sich ein Arbeitsplatzvolumen von 630.000 Vollzeitarbeitsplätzen. Dieses Potenzial könnte bei entsprechender Organisation mittel- und langfristig für Personaleinstellungen erschlossen werden.

Für die Unternehmen sind Abbau von Überstunden und Neueinstellungen zunächst mit Umstellungsproblemen verbunden. Andererseits bietet sich ihnen eine gute Chance, physische und psychische Überlastungen der Mitarbeiter zu vermeiden und sowohl die Produktqualität als auch die Qualität der Arbeitsplätze nachhaltig zu verbessern. Durch die - mittelfristig kostenneutrale - Verteilung des Arbeitsvolumens auf mehr Mitarbeiter gewinnen Unternehmen zusätzliche Personalressourcen und operative Flexibilitäten.

Da der Abbau von regelmäßig geleisteten Überstunden zur Verringerung von Arbeitslosigkeit beiträgt und damit auch im gesellschaftlichen Interesse liegt, wird diese Strategie - im Rahmen von ausbaufähigen Modellprojekten - auch von der Bundesanstalt für Arbeit unterstützt.<sup>15</sup>

### **Gleitend aussteigen – gleitend einsteigen**

Viele ältere Arbeitnehmer wünschen sich kürzere Arbeitszeiten, während gleichzeitig junge Leute Erwerbsarbeit suchen. Beides kann zusammengebracht werden.

---

13 Ausführlicher H. Seifert, Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, in: WSI-Mitteilungen 3/1999, S. 156-164; W. Heidemann, Beschäftigungssicherung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999. In einem laufenden Forschungsprojekt werden mehr als 100 mittelgroße Unternehmen nachgewiesen, die entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen haben (G. Richter, unter Mitarbeit von B. Düncker, W. Schnecking und H. Spitzley, Die Anwendung der Beschäftigungssicherungstarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie, Bremen 2000.

14 H. Groß/E. Munz/H. Seifert, Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau, in: WSI-Mitteilungen 8/99, S. 505-512.

15 E. Spitznagel/B. Teriet, Substitution von Überstunden durch Beschäftigte. Das BAFF-Modell im Arbeitsamtsbezirk Neuwied, IAB-Werkstattbericht v. 18.01.00, Nürnberg 2000.

Ein Beispiel: Wenn zwei Beschäftigte der Bremer Straßenbahn AG (BSAG) ihre Arbeitszeit halbieren, stellt das Unternehmen einen Arbeitslosen ein. Das Angebot gilt für alle über 55-jährigen Mitarbeiter. Statt 50 Prozent Teilzeit-Einkommen erhalten die "Alt"-Beschäftigten aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit eine Aufstockung auf 70 Prozent. Die BSAG erhöht den Betrag auf insgesamt 85 Prozent und macht das Angebot dadurch für ältere Beschäftigte attraktiv.

Im Rahmen einer Vorteil-/Nachteilbilanz erweist sich dieser Einsatz für das Unternehmen als lohnende Investition, da auf diese Weise personalwirtschaftliche Zielsetzungen realisiert werden können: Verringerung von gesundheitlichen Belastungen und Fehlzeiten insbesondere im Schichtdienst, Sicherung des Know-How-Transfers durch gleitenden Ausstieg älterer Mitarbeiter, Verjüngung des Personals, Reduzierung von Personalkosten durch (zeitlich befristete) niedrigere Einstiegsgehälter für neue Mitarbeiter, Erhöhung der Einsatzflexibilität des Personals.<sup>16</sup>

Dieses gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat gestartete Programm wird von den Beschäftigten in unerwartet hohem Umfang genutzt. Innerhalb von zwei Jahren wurden bereits hundert Arbeitslose eingestellt. Derartige Beschäftigungsbrücken können politisch entscheidend verstärkt werden, indem verbesserte rechtliche und finanzielle Möglichkeiten, kürzere Arbeitszeiten zu wählen, geschaffen und über die Gruppe der älteren Mitarbeiter hinaus auch für andere Personengruppen angeboten werden.<sup>17</sup>

### **Jobrotation – ein Spiel mit vielen Gewinnern**

Die Grundidee ist einfach: Unternehmen fehlt häufig die Zeit, ihre Mitarbeiter ausreichend weiterzubilden zu lassen, da sie über niemanden verfügen, der die entsprechende Arbeit übernehmen könnte. "Jobrotation" löst dieses besonders in Klein- und Mittelbetrieben weit verbreitete Problem, indem es Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte mit einer gezielten Ausbildung und dem Einsatz von Stellvertretern verbindet.

Die Vorteile für die Unternehmen sind offenkundig: Mitarbeiter können sich weiterbilden und neue Kompetenzen ins Unternehmen einbringen. Da ein entsprechend qualifizierter Stellvertreter eingearbeitet und zur Verfügung gestellt wird, können wirtschaftliche Ausfälle vermieden werden. Bewährt sich der Stellvertreter, kann das Unternehmen ihn ohne zeitaufwendige und kostspielige Personalsuche dauerhaft ins Unternehmen einstellen.

Auch der zuvor arbeitslose Stellvertreter gewinnt neue Kompetenzen, Erfahrungen und Kontakte. Modellversuche zeigen, dass die Mehrheit der zunächst als Stellvertreter beschäftigten Arbeitslosen anschließend fest eingestellt wurde.

Das Modell der Jobrotation verbreitet sich mit politischer Unterstützung durch die EU allmählich in verschiedenen europäischen Ländern. Allein in Deutschland wurden seit 1996 rund 20 Jobrotation-Projekte in Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt.<sup>18</sup>

---

16 J. Muscheid/G. Richter/W. Schnecking u. a., Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, in: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (Hrsg.), Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, Bremen 1999, S. 5 – 58; H. Resch/A. Kohfeldt, Das Staffelhölz weitergeben. Ein erfolgreiches Altersteilzeitmodell, Vortrag am 18.02.2000 in Springen/Taunus.

17 H. Matthies/U. Mückenberger/C. Offe u.a., Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt, Reinbek 1994.

18 Vgl. G. Schmid/K. Schömann, Von Dänemark lernen. Berlin 1999; H. Rehling/H. Schick, JobRotation – Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 3/4-99, S. 4-5; P. Dietl/B. Eisele, JobRotation: Ein erfolgreiches Projekt in Schwaben zieht Bilanz, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 3/4-99, S. 6-7; G. Bölke-Zeuner/B. Uhrig, "Jobrotation – ein Spiel, bei dem es nur Gewinner gibt?", in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 3/4-99, S. 16-19.

### **Beschäftigungsfördernde Arbeitszeitverkürzung**

Warum soll es nur möglich sein, Arbeitszeit abzusenken, um Entlassungen zu vermeiden? Beschäftigte in Betrieben der niedersächsischen Metallindustrie können auf der Grundlage eines 1999 in Kraft getretenen Tarifvertrags freiwillig ihre Arbeitszeit vermindern. In gleichem Umfang, in dem die Arbeitszeit abgesenkt wird, werden gleichzeitig Arbeitslose im Unternehmen eingestellt.<sup>19</sup>

Arbeitgeberverband und Gewerkschaft haben einen Verein gegründet, der über einen von beiden Seiten gespeisten Fonds verfügt. Aus diesem werden an diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Prämien gezahlt, die einen Teil ihrer Arbeitszeit und Einkommen abgeben. Je nach bisherigem Bruttoverdienst werden zwischen 70 und 90 Prozent der Einkommensverluste durch den Fonds ausgeglichen. Bereits nach zehn Monaten Laufzeit kann dieses Experiment erste Erfolge vorweisen: Insgesamt 500 Beschäftigte haben ihre Arbeitszeit verkürzt, 113 Arbeitslose wurden neu eingestellt.<sup>20</sup>

Die Umverteilung von Arbeit auf mehr Köpfe ist für Arbeitsorganisatoren und Personalabteilungen eine Herausforderung. Wenn diese angenommen wird und bewältigt ist, ist das Modell für die beteiligten Unternehmen kostenneutral, erhöht die Personalreserven und ist daher und attraktiv.

Auf gesamtwirtschaftlich rationale Weise hilft das niedersächsische Modell Arbeitslosigkeit zu senken. Dennoch hat die Bundespolitik es bislang versäumt, das Modell aufzugreifen, Transfers zu organisieren und die Anwendungsbedingungen zu verbessern. Durch die Befreiung der aus dem Fonds gezahlten Prämien von Einkommenssteuer und Sozialabgaben könnte der Erfolg und die weitere Verbreitung dieses Modells nachhaltig gefördert werden.

### **„Vollbeschäftigung neuen Typs“**

Die skizzierten Praxisfelder zeigen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, beschäftigungswirksame Positiv-Summen-Spiele zu organisieren. Kürzeren Arbeitszeiten kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Ein Denkeperiment: Bei gegenwärtig 28 Mio. abhängig Beschäftigten mit einer durchschnittlichen vertraglichen Arbeitszeit von knapp über 35 Stunden pro Woche und einer Zahl von 4 Mio. registrierten Arbeitslosen lässt sich, verteilt auf alle gegenwärtig beschäftigten und arbeitslosen Personen, eine „verallgemeinerbare Normalarbeitszeit“ von durchschnittlich etwa 31 Stunden pro Woche (oder einer entsprechenden Jahres- oder Lebensarbeitszeit) errechnen.

Eine „Vollbeschäftigung neuen Typs“ wäre also dann erreicht, wenn Erwerbsarbeit im Umfang von etwa 31 Stunden pro Woche allen Erwerbsarbeit suchenden Personen angeboten werden könnte. Kürzere Arbeitszeiten sind nicht nur aus beschäftigungspolitischen Gründen und mit Blick auf gesellschaftliche Solidarität geboten, sondern auch für viele Menschen sehr attraktiv.

---

19 J. Peters/H. Meine, Neue Jobs in der niedersächsischen Metallindustrie. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung, in: WSI-Mitteilungen 9/1998, S. 648-651.

20 Vgl. J. Muscheid/K. Reinecke, Neue Arbeitsplätze durch freiwillige Arbeitszeitverkürzung. Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung, Hannover 2000. Eine große Wochenzeitung titelte: „Jede Woche Kurzurlaub“ und fragt: „Ganz Deutschland arbeitet Vollzeit. Ganz Deutschland? Nein! In einer Fabrik bei Hannover teilen Beschäftigte ihre Jobs mit Arbeitslosen, sogar zum Nutzen der Firma. Warum geht das nicht überall?“ Die Zeit v. 23.9.99).

### Neue Normalarbeitszeit

In einer repräsentativen Untersuchung in den 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union wurde gefragt, wie viele Stunden pro Woche Menschen arbeiten möchten – vorausgesetzt, dass sie (und ihr/e Partner/in) ihre Arbeitszeit frei wählen könnten und wenn sie daran denken, ihren Lebensunterhalt verdienen zu müssen. Das Ergebnis: 35 Prozent gaben an, dass ihre tatsächliche Arbeitszeit ihren Wünschen entspricht. 11 Prozent würden gerne länger arbeiten als sie es im Moment tun. Die größte Personengruppe von 49 Prozent aber gab an, ihre Arbeitszeit verkürzen zu wollen. Per Saldo möchten alle derzeit Beschäftigten ihre Wochenarbeitszeit um 5 Stunden reduzieren.“<sup>21</sup>

Diese „neue Normalarbeitszeit“ wäre nun freilich nicht als starre Norm zu verstehen. In Abhängigkeit von biografischen Stadien und persönlichen Präferenzen sollte natürlich ein Oszillieren um diesen Mittelwert erfolgen können. Eine Orientierung auf dieses Leitbild würde aber bewirken, dass eine 31 (oder auch eine 28,8 Stundenwoche wie zeitweise bei VW) als normal angesehen und entsprechend bewertet würde. Die in diesem Umfang erwerbstätigen Menschen müssten keine Einbußen in ihrem Selbstwertgefühl, an gesellschaftlicher Wertschätzung und an durchschnittlicher sozialer Sicherheit hinnehmen. Die Definition einer solchen „neuen Normalarbeitszeit“ sollte für Politik und Tarifparteien handlungsleitend sein. Sie könnte auch in der persönlichen und familiären Biografie- und Zeitplanung und in Aushandlungsprozessen zwischen den Geschlechtern maßgebend sein.

Es ist zu fragen, wie eine gesellschaftlich verallgemeinerbare und überdies von einer Mehrheit gewünschte kürzere Normalarbeitszeit zu erreichen ist.

### Recht und Geld: Push und Pull<sup>22</sup>

Kürzere (und verallgemeinerbare) Arbeitszeiten lassen sich schwerlich von oben herab verordnen. Sie kommen aber auch nicht im Selbstlauf, sondern bedürfen der entschiedenen Unterstützung durch gesellschaftliche Institutionen. Auf der einen Seite sind die Tarifparteien gefordert, verkürzte Interessendefinitionen und blockierende Partialinteressen zu überwinden und kürzere tarifliche Arbeitszeiten zu vereinbaren. Auf der anderen Seite sind individuelle Wahlmöglichkeiten für (zeitweilige) kürzere Arbeitszeiten tarifvertraglich und rechtlich zu verbessern. Da eine Reihe von rechtlichen Regelungen der Inanspruchnahme persönlicher Zeitwünsche entgegenstehen und überdies arbeitsmarktpolitisch kontraproduktiv wirken, müssen diese Hemmnisse beseitigt werden. Beispielsweise ist daran zu denken, Rechte zur Durchsetzung von individuellen Zeitoptionen zu schaffen.

Noch fehlt eine wirkungsvolle politische und ökonomische Unterstützung für beschäftigungswirksame Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Mit Bonus-Malus-Systemen sind wirkungsvolle ökonomische Anreize möglich: Arbeitszeiten, die die neue (verallgemeinerbare) Normalarbeitszeit von zurzeit 31 Stunden pro Woche nicht übersteigen, können finanziell attraktiv gemacht werden, indem sie ganz oder teilweise von Einkommenssteuern und/oder Sozialabgaben freigestellt werden (Bonus). Andererseits wären Einkünfte, die in darüber hinausgehenden Arbeitszeiten erzielt werden, entsprechend stärker zu belasten

21 Vgl. Bielenski, Beschäftigungsoptionen. Siehe auch: J. Bundesmann-Jansen/H. Groß/E. Munz, Arbeitszeit 99, Köln 2000.

22 U. Mückenberger, Bündnis für Arbeit. So viel "Pull" wie möglich – so wenig "Push" wie nötig!, in: H.-J. Arlt/S. Nehls (Hrsg.), Bündnis für Arbeit, Opladen 1999.



(Malus). Dieses System ist aufkommensneutral auszugestalten, sodass öffentliche Haushalte und Sozialversicherungsträger in der Summe unberührt bleiben, die gesellschaftlich angestrebte Verkürzung und Verteilung von Arbeitszeit aber sanft und nachhaltig gefördert würde.

Beschäftigungswirksame Bonus-Malus-Systeme sind auf verschiedenen Ebenen denkbar. Der Gesetzgeber kann sie ins Steuer- und Abgabenrecht integrieren, aber auch Tarifparteien und betriebliche Akteure können sie im Rahmen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten gezielt einsetzen.

### **Produktivitätsorientierte Zeitpolitik**

Gehen wir noch einen Schritt weiter. Auch in Zukunft ist damit zu rechnen, dass der menschliche Geist immer neue Formen der Produktivitätssteigerung finden und umsetzen wird. Wenn Menschen immer produktiver arbeiten, kann die Arbeitszeit weiter abgesenkt werden. Die Frage ist zu entscheiden, wie Produktivitätsgewinne zukünftig zwischen Kapital und Arbeit, aber auch „in der Klasse“ zwischen materiellen Einkommen und Zeitgewinnen aufgeteilt werden sollen. Im Rahmen einer *produktivitätsorientierten Zeitpolitik* ist denkbar, dass bei individuell mindestens Konstanten Realeinkommen ein wesentlicher Teil der jährlichen Produktivitätszuwächse für Arbeitszeitverkürzungen genutzt wird. Bei 1,5 Prozent/a ließe sich die durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit von 35,3 Stunden (1999) auf durchschnittlich 30 Stunden (2010) und 26 Stunden (2020) absenken. In nur einer Generation wäre ein bislang unbekanntes Niveau an gesellschaftlichem Zeitwohlstand und zeitlicher Lebensqualität erreicht.<sup>23</sup>

### **Zukunft der Arbeit und neue Zeitkultur**

Die Industriegesellschaften stehen zu Beginn des 21. Jahrhundert vor der Wahl zwischen verschiedenen „Zukünften der Arbeit“. Dabei geht es zum einen um die Frage, wie auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene beschäftigungswirksame Positiv-Summen-Spiele zu organisieren, aber auch wie Konflikte auszutragen und Solidaritäten neu zu gestalten sind.

Die in den siebziger Jahren begonnene Debatte um Humanisierung des *Arbeitslebens* trug bereits Ansätze eines erweiterten Verständnisses von Arbeit und gutem Leben in sich. Der Ökonomismus der neunziger Jahre hat diesen Ansätze verschüttet und Verengungen und Verdrängungen bewirkt. Es muss daher erneut um ein erweitertes Verständnis von menschlicher Arbeit und ihre Einbettung in soziokulturelle Veränderungen nachgedacht werden.<sup>24</sup> Vieles spricht dafür, dass ohne eine Verkürzung der durchschnittlichen Erwerbsarbeitszeit, ohne eine solidarische Umverteilung von Erwerbsarbeit, ohne neue Verbindungen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Formen von Arbeit kein Weg herausführt aus Massenarbeitslosigkeit und gesellschaftlicher Spaltung.

---

23 Würden durch beschäftigungswirksame Arbeitszeitgestaltungen verstärkt Arbeitslose einbezogen, ließen sich kürzere Arbeitszeiten noch schneller erreichen.

24 Vgl. H. Spitzley, Arbeitszeit und plurale Ökonomie - Handlungsoptionen für eine zukunftsfähige Gesellschaft, in: W. Bierter/U. v. Winterfeld, Zukunft der Arbeit - welche Arbeit? Basel/Boston/Berlin 1998; O. Ullrich, Lebenserhaltende Tätigkeiten jenseits der Lohnarbeit, in: W. Fricke/E. Fricke, (Hrsg.), 1993-Jahrbuch Arbeit und Technik. Bonn 1993.

Zeitpolitik ist nicht alles. Aber ohne eine neue Zeitpolitik sind *Bündnisse für Arbeit und Lebensqualität* wohl kaum zu verwirklichen.<sup>25</sup>

---

25 Duftmarken einer von Zeitnot freieren Zukunft finden sich beispielsweise in: G. Breil/l. Kurz-Scherf, Wem gehört die Zeit. Ein Lesebuch zum 6-Stunden-Tag, Hamburg 1987. Empfehlenswert auch M. Ende, Momo oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte, Stuttgart 1973.