

WEITERDENKEN

Cornelius Markert

Eine neue Normalarbeitszeit?

Arbeitszeitverkürzung, Flexibilisierung und ein neues Verständnis der ‚Normalarbeit‘

Die Corona-Pandemie hat der Diskussion um die Arbeitszeit der Zukunft einen neuen Schub verliehen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich mehr Flexibilität in ihrem Erwerbsverlauf und eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben, Ehrenamt und Beruf. Ein neues Verständnis von ‚Normalarbeit‘ als gut bezahlte Vollarbeitszeit in Richtung einer 4-Tage- bzw. 32-Stunden-Woche bietet die Chance einer Transformation hin zu einer Arbeitsgesellschaft zum Wohle der Menschen.

Die Diskussion knüpft an den langen Trend der Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit an, die Sozialdemokratie und Gewerkschaften in den letzten 150 Jahren erkämpft haben. Allerdings spielte die Arbeitszeitverkürzung, obwohl traditionell eines der zentralen Themen der Arbeiterbewegung, in den letzten drei Jahrzehnten weder im öffentlichen Diskurs noch in den meisten tariflichen Auseinandersetzungen eine größere Rolle angesichts der Auflösungstendenzen des ‚Normalarbeitsverhältnisses‘ mit der Entstehung und Ausweitung des prekären Sektors auf dem Arbeitsmarkt; 30 Prozent der Frauen und 17 Prozent der Männer in Nordrhein-Westfalen arbeiten im Niedriglohnbereich (DGB NRW 2020: 11) – und damit ohne realistische Option auf eine Verkürzung der Arbeitszeit.

Durch die Pandemie ist die öffentliche Wahrnehmung der Überlastungssituation in vielen Berufen gestiegen, insbesondere in der Pflege, wo der „Pflexit“ im inzwischen zweiten Corona-Winter die Leistungsfähigkeit des Gesundheitssystems vielerorts an Grenzen bringt und die Belastungssituation der Beschäftigten weiter verschärft. Bereits vor der Pandemie fehlten in den Pflegeberufen Fachkräfte, die Fluktuation war und

ist hoch. Eine wesentliche Forderung zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist die Verkürzung der Arbeitszeit, mit dem Ziel einer 35-Stunden-Woche, u. a. aufgegriffen im Antrag der SPD-Landtagsfraktion in Nordrhein-Westfalen für eine bessere Gesundheits- und Pflegeversorgung oder von Annalena Baerbock im Bundestagswahlkampf 2021.

Auf die tarifpolitische Agenda ist die Verkürzung der Arbeitszeit durch die Initiative der IG Metall, das Thema in die Tarifverhandlungen 2018 mit aufzunehmen, bereits vor Beginn der Pandemie zurückgekehrt. In einigen Tarifverträgen wurde eine Verkürzungsoption als Alternative zur Erhöhung des Lohns vereinbart, begleitet von einer öffentlichen Debatte um Länge und Flexibilität von Arbeitszeiten (HBS 2019, Seifert 2019, Hofmann et al. 2019, Lesch 2019).

Die Diskussion um eine Verkürzung der Arbeitszeit findet in einem schwierigen Umfeld statt. Kurzfristig sind die Corona-Pandemie und ihre Folgen zu bewältigen und in den nächsten Jahren steht die Arbeitswelt insgesamt vor einem gewaltigen Wandel, sowohl demografisch als auch durch Digitalisierung und die sozial-ökologische Transformation. Der nordrhein-westfälische Arbeitsmarkt der nächsten 15 Jahre ist geprägt von einer Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel in einigen Sektoren – z.B. in den Gesundheits- und Erziehungsberufen oder in der öffentlichen Verwaltung – und drohendem Arbeitskräfteüberangebot in anderen – z.B. bei Verkehrs- und Logistik- oder Verkaufsberufen (IAB 2020).

Als Maßnahme zur Bewältigung der Corona-Folgen und zur Stabilisierung des Rentensystems bringen die Arbeitgeber eine Verlängerung der Wochenarbeitszeit, mehr Vollzeit statt Teilzeit, eine Reduzierung des Urlaubs und eine längere Lebensarbeitszeit durch späteren Renteneintritt ins Gespräch (Pimperz/Schüler 2021, Grömling et al. 2021).



Dr. Cornelius Markert ist Geschäftsführer des Instituts für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA). Die Arbeitsschwerpunkte des promovierten Ökonoms liegen im Bereich Produktivität und Gute Arbeit, mit einem besonderen Augenmerk auf langfristige Entwicklungen.

Diese vor allem auf das heutige gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen und seine kurz- und mittelfristige Entwicklung gründende Argumentation, die die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft und des Sozialsystems durch ein potenzielles Absinken des Arbeitsvolumens bedroht sieht, presst die Arbeitswirklichkeit indes in ein zu enges statisch-statistisches Korsett. Zum einen vernachlässigt die einseitige Betrachtung des Arbeitsvolumens Produktivitätseffekte, die mit einer Verkürzung der Arbeitszeit einhergehen können. Zum anderen unterschätzen die relativ statischen Modelle die Dynamik am Arbeitsmarkt, gerade im Hinblick auf sektorale Entwicklungen. Besonders deutlich wird der schiefe Blick dieser verkürzten Argumentation am Beispiel der Pflege. Auf den ersten Blick erscheint eine Arbeitszeitverkürzung in diesem Bereich unmöglich, weil heute bereits Arbeitskräfte fehlen. Eine Verkürzung der Arbeitszeit wäre demnach höchst kontraproduktiv, weil sie das Arbeitsvolumen weiter verknappt. Zur Realität in der Pflege gehört aber auch, dass die durchschnittliche Verweildauer einer ausgebildeten Kraft in der Altenpflege nur rund 8,4 Jahre und in der Krankenpflege 13,7 Jahre beträgt (Hackmann 2010). Dies ist mittelfristig ein großer Hebel. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die dazu führt, dass die Menschen länger in ihren erlernten Berufen arbeiten (können), kann die Pflegesituation deutlich entspannen – auch bei geringerer Arbeitszeit pro Kopf.

Neues ‚Normalarbeitsverhältnis‘

Wir leben in einer Arbeitsgesellschaft, mit der Erwerbsarbeit als Basis, für Männer wie für Frauen. Neben einer fairen Bezahlung ist die Arbeitszeit die zweite wichtige Stellgröße der Erwerbsarbeit. Historisch und im internationalen Vergleich ist unser heutiges, deutsches Verständnis von ‚Normalarbeit‘ als 40-Stunden-Vollzeit-Erwerbsarbeit nicht die einzige Normalität von Arbeit. Im Lauf der Geschichte hat es wechselnde Vorstellungen von den ‚Normal‘-Arbeitsverhältnissen gegeben. Zum Verständnis dieser ‚Normalitäten‘ gehört auch das Verhältnis von Frauen und Männern, von Teilzeit- und Vollzeitarbeit sowie von Erwerbsarbeit, Haus- und Familienarbeit und der gesellschaftlichen Arbeit in Vereinen, Ehrenämtern und Politik (vgl. IGZA 2018).

Das die letzten Jahrzehnte in Deutschland vorherrschende Verständnis von ‚Normalarbeit‘ wird gerade auf vielen Ebenen neu definiert. Das Unbehagen über patriarchale Strukturen in der Arbeitswelt nimmt zu. Mangelnde Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf werden stärker problematisiert. Der Widerstand gegen die Ausdehnung der atypischen und tendenziell prekären Beschäftigung, gegen wachsende psychische Belastungen durch Arbeitsintensität, Tempo und Unsicherheit wächst. Die Umrisse eines ‚neuen Normalarbeitsverhältnisses‘ werden sichtbar, das sich an Gleichberechtigung der Geschlechter in Erwerbs- und Familienarbeit, Zeitautonomie, partizipativer Arbeitsgestaltung, sicherer und gut bezahlter Beschäftigung orientiert und last, but not least, einer Verkürzung der Arbeitszeit.

Die Möglichkeit zur Reduktion der Arbeitszeit inspiriert schon lange politisches Denken. Insbesondere die französischen Theoretiker Gorz und Fourastié haben diese Gedanken ausformuliert.

Die enormen Produktivitätssteigerungen in der Folge der industriellen Revolution und deren Fortführung in den westlichen Ökonomien der Nachkriegszeit hätten den Dispositionsspielraum für die Gestaltung menschlicher Freiheit enorm vergrößert. Vor allem der Zusammenhang von Arbeitsproduktivität und Arbeitszeit bot aus ihrer Sicht die Chance einer Transformation moderner Gesellschaften zum Wohle der Menschen. So hielt Fourastié fest: „Heute und erst recht morgen wird der Mensch mit etwa 40.000 Stunden in einem Leben, das aus durchschnittlich 700.000 Stunden besteht, nicht nur produzieren, was er braucht, um zu überleben, sondern auch eine Fülle von Gütern, die selbst die Privilegierten von früher als Übermaß bezeichnet hätten“ (Fourastié 1966: 29). Von diesen 40.000 Stunden – oder 1.000 Stunden pro Jahr bei 40 Arbeitsjahren – sind wir auch 55 Jahre später noch immer weit entfernt.

Neue Vollzeit-Arbeit: Verkürzung der Wochenarbeitszeit

Die Konzeption eines ‚neuen Normal-Arbeitsverhältnisses‘ guter Arbeit muss an zwei Entwicklungen ansetzen: der tatsächlichen Entwicklung der Arbeitszeiten der letzten Jahrzehnte und den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten und auch der Nicht-Beschäftigten.

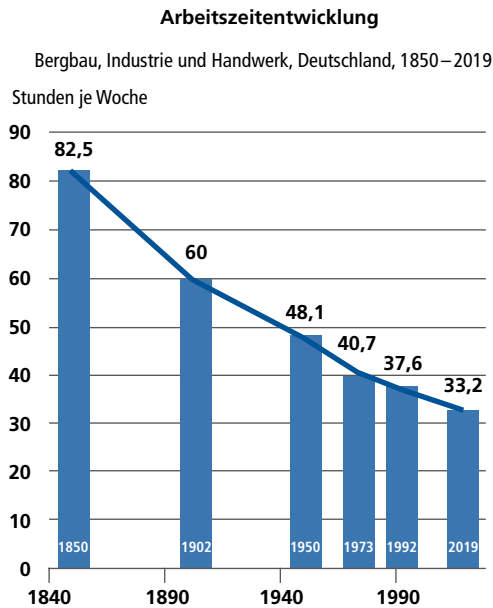
In den letzten 150 Jahren hat sich die Erwerbsarbeitszeit auf Basis der Explosion der Produktivität massiv verkürzt.

Um 1850 betrug die Arbeitszeit in den Kohlerevieren des Ruhrgebiets, den Textilfabriken und Stahlwerken über 80 Stunden in der Woche, d. h. täglich zwischen 12 und 14 Stunden schwerer körperlicher Arbeit. Mit der Begrenzung der Arbeitszeit auf zunächst zehn, später acht Stunden am Tag sank die wöchentliche Arbeitszeit auf 60 und schließlich 48 Stunden, mit der Fünf-Tage-Woche auf rund 40 Stunden und mit dem Kampf für die 35-Stunden-Woche sowie dem seit 1990 stark gewachsenen Teilzeit-Anteil auf heute durchschnittlich 33,2 Stunden im Produzierenden Gewerbe.

Der Rückgang der Arbeitszeit der letzten 30 Jahre beruht fast ausschließlich auf der Verdopplung der Teilzeitquote in diesem Zeitraum und nicht auf einer Verkürzung der typischen Vollzeit-Arbeit. Der Acht-Stunden-Tag und die ca. 40-Stunden-Woche sind nach wie vor der Rahmen für die Vollzeit, orientiert an einem männlichen, typischen Lebenslauf.

Das Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten nach heutigem Verständnis ist in Nordrhein-Westfalen fast hälftig. 45 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten 35 Stunden oder weniger pro Woche, 55 Prozent mehr als 35 Stunden. Die mit 37 Prozent größte Gruppe arbeitet zwischen 36 und 40 Wochenstunden. Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 30,2 Stunden pro Woche. Die sektoralen Unterschiede und auch die unterschiedlichen Arbeitszeiten von Frauen, die in Nordrhein-Westfalen durchschnittlich 25,5 Stunden pro Woche erwerbstätig sind, und Männern, die durchschnittlich 34,4 Stunden arbeiten, sind vor allem durch die unterschiedlichen Teilzeit-Anteile begründet.

Abbildung 1: **Arbeitszeitentwicklung in Deutschland 1850 bis 2019**



Arbeitszeitverteilung

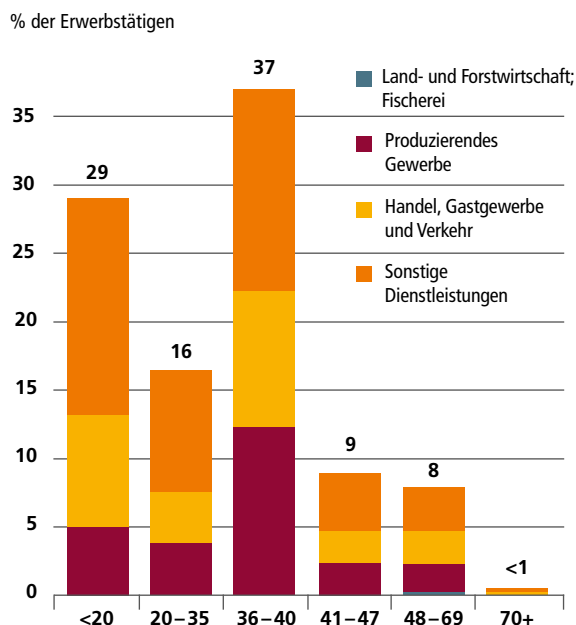
nach Sektoren und Geschlecht, Deutschland und NRW 2019

	DE		NRW	
	Gesamt	Gesamt	Frauen	Männer
Land-/Forstwirtschaft	37,1	38,0	28,7	42,1
Produzierendes Gewerbe	33,2	33,3	27,5	34,9
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	30,5	30,2	24,8	34,1
Sonstige Dienstleistungen	28,9	28,5	25,3	33,8
Zusammen	30,6	30,2	25,5	34,4

Links: 1850 und 1902: Deutsches Reich; 1950–1902: BRD; 2002 und 2020: Heutiges Deutschland
 Quellen: 1850–1992: Pierenkemper (2015), 2019: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Fachserie 1, Reihe 4.1, Tabelle 2.9 Produzierendes Gewerbe

Rechts: Tatsächliche Wochenarbeitszeit, Erwerbstätige
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2019 Reihe 1, Fachserie 4.1, Tabelle 4.6.

Abbildung 2: **Wochenarbeitszeit, NRW 2019**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2019 Reihe 1, Fachserie 4.1, Tabelle 4.6.

Besonders hoch sind die Teilzeit-Anteile in den Dienstleistungen, und dort vor allem in Berufen mit hohem Frauenanteil, beispielsweise in der stationären und teilstationären Pflege. In nordrhein-westfälischen Pflegeheimen und in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten arbeiten mehr als 73 Prozent der Beschäftigten weniger als die betriebsübliche Wochenarbeitszeit (Gesundheitsberichterstattung Bund 2021; Daten 2019; 200.175 von 273.132 Beschäftigungsverhältnissen).

Abbildung 3: **Arbeitszeitwünsche, DE 2019**

Arbeitszeitwünsche nach ...

	Verkürzung	Beibehaltung	Verlängerung
	in % der Befragten		
Gesamt	56	35	9
Teilzeit	27	50	23
Vollzeit	65	31	5
Frauen	51	38	11
Männer	61	32	7

Quelle: BAuA „Arbeitszeitbefragung 2019“ (BAuA 2020: 76, 84, 86).

Faktisch haben wir heute bereits die 30-Stunden Woche, nur ungleich verteilt. Diese aktuelle Verteilung der Arbeitszeit entspricht für die Mehrzahl der Beschäftigten jedoch nicht ihren Arbeitszeitwünschen. In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 gaben nur 35 Prozent der Befragten an, mit ihrer aktuellen Arbeitszeit zufrieden zu sein.

Fast zwei Drittel der Vollzeit-Beschäftigten würden gern weniger arbeiten. Bei den Teilzeit-Beschäftigten ist die Hälfte zufrieden mit ihrer Arbeitszeit, und jeweils etwa ein Viertel würde gern länger oder kürzer arbeiten. Unfreiwillige Teilzeit betrifft vor allem Frauen, die aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihre Arbeitszeit reduzieren, weil beispielsweise Betreuungsmöglichkeiten fehlen oder die Rahmenbedingungen für eine Reduzierung der Arbeitszeiten beider Elternteile nicht gegeben sind.

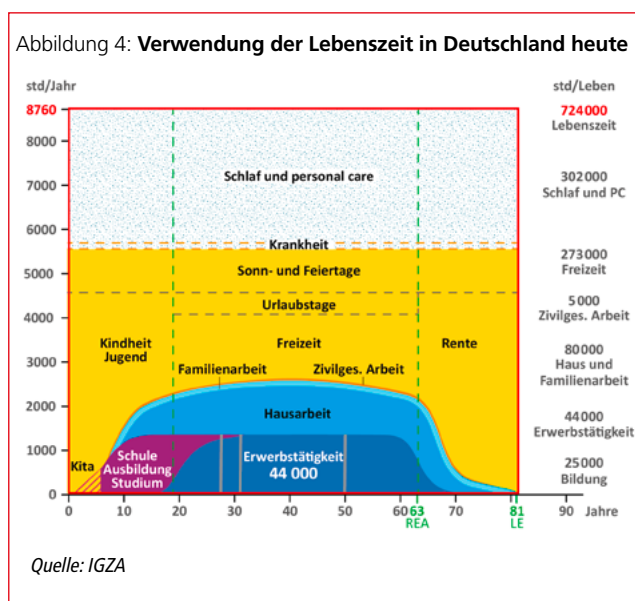
Daten zu Arbeitszeitwünschen sind nicht ganz unproblematisch, da sie die Frage des Lohnausgleichs häufig ausklammern. Im Niedriglohnbereich, etwa in der Fleischindustrie oder der Landwirtschaft, ist die Reduzierung der Arbeitszeit jedoch keine realistische Option.

Flexibilisierung: Nicht nur auf die Erwerbsarbeit schauen

Bei den Arbeitszeitwünschen geht es nicht allein um die Länge der Arbeitszeit. Wichtig ist auch ein größerer Gestaltungsspielraum der eigenen Arbeitszeit – nicht nur hinsichtlich der Struktur einzelner Arbeitstage, sondern gerade auch bezüglich der gesamten Spanne des Lebens. Eine moderne Arbeitszeitpolitik muss nicht nur über die Wochen- und Jahresarbeitszeit hinausdenken, sondern auch über die Erwerbsarbeitszeit.

Die Lebenszeit in Deutschland beträgt bei der heutigen Lebenserwartung etwa 724.000 Stunden. Davon entfallen ca. 300.000 Stunden auf Schlaf und ‚personal care‘ (Essen, Waschen, Toilettengang, etc.). Die restliche Zeit verteilt sich im gesellschaftlichen Durchschnitt, über das gesamte Leben gesehen, auf:

- Erwerbstätigkeit: ca. 44.000 Stunden
- Haus- und Familienarbeit: ca. 80.000 Stunden
- Bildung: ca. 25.000 Stunden
- Zivilgesellschaftliche Arbeit für die Gemeinschaft mit etwa 5.000 Stunden und
- Freizeit mit 268.000 Stunden.



Die Erwerbstätigkeit macht heute nur noch 6 Prozent der Lebenszeit aus. Mit Kindheit und Jugend sowie Rente sind in den letzten 200 Jahren ‚erwerbsarbeitsfreie‘ Lebensphasen entstanden. So glatt wie in der schematischen Darstellung der Verteilung der Lebensarbeitszeiten im gesellschaftlichen Durchschnitt ist die individuelle Realität nicht. Erwerbsverläufe weisen mehr Brüche und Phasen der beruflichen Neuorientierung und Weiterbildung auf als früher. Befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitbeschäftigung mit mehreren Jobs und neue

(prekäre) Beschäftigungsformen wie die Crowdwork haben zugenommen. Fragen der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit allen Anforderungen des Lebens stellen sich vor allem während Phasen, in denen die Arbeitsbelastung in der Kombination aller Arbeitsbereiche, nicht nur der bezahlten, besonders hoch ist, beispielsweise in der „Rushhour des Lebens“ zwischen 25 und 45 Jahren, wo Beruf, Kinder, Hausbau, ggf. Pflege von Angehörigen kulminieren.

Vor diesem Hintergrund hat sich eine intensive arbeits- und sozialpolitische Debatte entwickelt. Das Lebenszeitregime wird sehr stark durch die Erwerbsarbeit bestimmt und ist nach wie vor unflexibel. Die Einführung des Mindestlohns sowie das Rückkehrrecht aus der Teilzeit sind Beispiele für Reaktionen auf diese Debatte. Eine Arbeitszeitpolitik auf der Höhe der Zeit müsste die Flexibilität bieten, auf wechselnde Problemlagen reagieren zu können, um den im Rahmen typischer Lebensverläufe entstehenden Bedarf vieler Menschen zu bedienen: ob Elternschaft, Weiterbildungszeiten, Rushhour oder pflegebedürftige Angehörige.

Zudem hat der erste Corona-Winter 2019/20 noch mal deutlich gezeigt, wie verfestigt überkommene Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern nach wie vor sind. Frauen reduzierten während der Schließung von Kitas und Schulen häufiger ihre Erwerbsarbeitszeit und übernahmen einen größeren Anteil der Kinderbetreuung (Kohlrausch/Zucco 2020).

Weniger arbeiten, mehr Freizeit? Diskussion um Vier-Tage- und 32-Stunden-Woche

Vor allem die Diskussion über die Verkürzung der Arbeitszeit nimmt gegenwärtig wieder Fahrt auf. In den letzten Jahren experimentieren Unternehmen – vor allem IT-, Finanz- und Marketing-Firmen – verstärkt und öffentlichkeitswirksam mit alternativen Arbeitszeitmodellen. Insbesondere die Idee einer „Vier-Tage-Woche“ wird diskutiert.

In Japan hat Microsoft 2019 die Arbeitswoche testweise bei voller Bezahlung auf vier Tage verkürzt – mit eindrucksvollen Ergebnissen. Für das Unternehmen hat sich die Reduzierung der Arbeitstage um 20 Prozent mehr als gelohnt. Die Produktivität stieg um 40 Prozent. Die Beschäftigten sahen die Verkürzung positiv. 92 Prozent waren am Ende des Versuchs glücklich mit dem neuen Arbeitsmodell. Auch ökologisch war das Projekt erfolgreich. Strom- und Papierverbrauch sanken und der Berufsverkehr wurde entlastet (The Washington Post 2019).

In Spanien haben die Mitarbeitenden von Desigual im Oktober 2021 in einer Urabstimmung mit 86 Prozent den Vorschlag der Unternehmensleitung angenommen, die Arbeitswoche auf vier Tage zu reduzieren – drei Tage vor Ort, ein Tag im Homeoffice. Die wöchentliche Arbeitszeit verringert sich von 39,5 auf 34 Stunden – bei teilweisem Gehaltsausgleich. Die Arbeitszeit sinkt um 14 Prozent, das Gehalt nur um 6,5 Prozent (Textilwirtschaft 2021).

Neben diesen und vielen anderen Einzelbeispielen aus Unternehmen spielt das Thema der Arbeitszeitverkürzung auch in Tarifabschlüssen wieder eine größere Rolle.

Die IG Metall hat in der Tarifrunde 2018 mit der Wahlmöglichkeit zwischen tariflichem Zusatzgeld und zusätzlichen freien Tagen nicht nur neue Flexibilität für die Beschäftigten verhandelt, sondern auch das Thema Arbeitszeit zurück an den Verhandlungstisch gebracht.

In Österreich wurde mit dem Tarifabschluss der Gesundheits- und Sozialberufe 2020 trotz der ebenfalls angespannten Corona-Lage eine Verkürzung der Arbeitszeit von 38 auf 37 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich vereinbart, die nun zum 1.1.2022 in Kraft getreten ist und das erklärte Ziel hat, die Arbeit attraktiver zu machen.

Die Verkürzung der Arbeitszeit steht auch in Großbritannien wieder weit oben auf der politischen Agenda. Sowohl die Gewerkschaften als auch Labour diskutieren Möglichkeiten, den in den 1980er-Jahren gestoppten säkularen Trend der Arbeitszeitverkürzung angesichts steigender Produktivität wiederzubeleben. Auf dem Kongress des Britischen Gewerkschaftsdachverbandes TUC in Manchester im September 2018 erklärte Generalsekretärin Frances O'Grady die Vier-Tage-Woche zu einem Gewerkschaftsziel für das 21. Jahrhundert. Im März 2019 gab Labour beim britischen Ökonomen Richard Skidelsky eine Studie über kürzere Arbeitszeiten in Auftrag, inklusive der Idee einer Vier-Tage-Woche. Hinzu kommen zahlreiche Beiträge aus Wissenschaft und von Think-Tanks, die vorschlagen, die Arbeitszeit auf 32 Stunden zu reduzieren.

Die Argumente für eine Verkürzung der Arbeitszeit sind, mit Ausnahme der Lage am Arbeitsmarkt, nahezu die gleichen wie schon bei der letzten großen Auseinandersetzung für die Reduzierung der Arbeitszeit in Deutschland, dem Kampf für die 35-Stunden-Woche, den Gewerkschaften und Unternehmensverbände seit den späten 1970er-Jahren geführt haben.

In einer durch zunehmende Leistungsanforderungen und Intensivierung der Arbeit geprägten Arbeitswelt schafft eine Arbeitszeitverkürzung Entlastung gleich auf mehreren Ebe-

nen. Psychische Erkrankungen haben in Nordrhein-Westfalen in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Die Betroffenen fallen meist lange aus. Bei den erwerbstätigen Versicherten der TK waren psychische Erkrankungen im Jahr 2019 die häufigste Ursache für Fehltag. Gründe sind Zeit- und Termindruck, fehlende Pausenmöglichkeiten, ständige Erreichbarkeit oder mangelnde Personalbemessung. Auch physische Belastungen spielen nach wie vor eine Rolle in vielen Berufen, wie die weiter hohe Zahl der AU-Tage aufgrund von Muskel-Skelett-Erkrankungen zeigt. Eine Verkürzung der Arbeitszeit schafft Freiräume zur mentalen und physischen Regeneration, was der Gesundheit, dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Leistungsfähigkeit zugutekommt.

Darüber hinaus vergrößert sie die Freiräume der Lebensgestaltung und steigert damit die allgemeine Lebenszufriedenheit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie – zwei der größten Ressourcen für den Ausgleich von Belastungen am Arbeitsplatz.

Die Neu-Definition der ‚Normal‘-Arbeitszeit in Richtung 32 Stunden Erwerbsarbeit pro Woche würde die Arbeitswelt zudem geschlechtergerechter machen. Frauen arbeiten in Nordrhein-Westfalen heute mit 25,5 Stunden durchschnittlich weit weniger als 32 Stunden, was sie vielfach daran hindert, ihr Potenzial und ihre Kompetenzen im Beruf voll zu entfalten. Aufgrund der hohen Teilzeitquote ist ihr Durchschnittsverdienst geringer, Karrierechancen sind schlechter und später die Rentenansprüche geringer als die der Männer, die durchschnittlich 34,4 Stunden arbeiten – und viel seltener in Teilzeit. Wenn Männer und Frauen jeweils 32 Stunden (oder weniger) arbeiten, bietet dies die Chance Ungleichheiten aufzulösen, die aus der heutigen ungleichen Verteilung der Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern folgen.

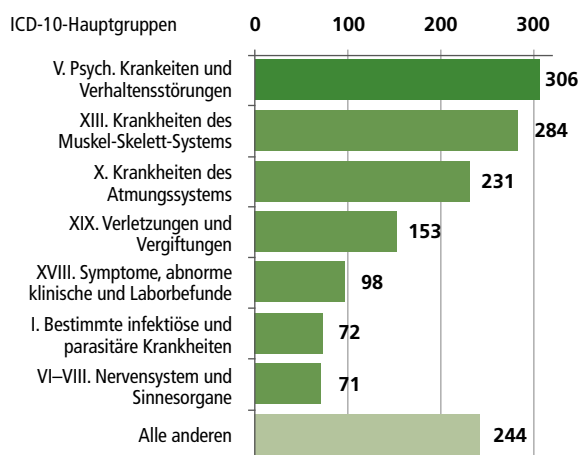
Viele Erfahrungen mit Arbeitszeitverkürzungen zeigen eine Zunahme der Produktivität, die aus Sicht der Arbeitgeber_innen einen (Teil-)Lohnausgleich der Arbeitszeitverkürzung gegenfinanzieren kann.

Die wahrscheinlich prominentesten Feldversuche zum Thema Arbeitszeitverkürzung der letzten Jahre starteten 2015 und 2017 in Island auf Initiative von Gewerkschaften und NGOs. In zwei großen, wissenschaftlich begleiteten Feldversuchen hatten insgesamt etwa 3.000 Menschen – und damit etwa 1,5 Prozent der 200.000 isländischen Erwerbstätigen – aus unterschiedlichsten Berufen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich von 40 auf 35 oder 36 Stunden zu senken.

Durch die Arbeitszeitverkürzung stiegen für die Beteiligten Gesundheit, Wohlbefinden und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Private Konflikte gingen zurück. Die Haus- und Familienarbeit wurde gleichmäßiger zwischen Männern und Frauen aufgeteilt.

Die Produktivität stieg in den meisten Fällen, blieb in allen anderen mindestens gleich. Die Ergebnisse der Feldversuche waren so überzeugend, dass die isländischen Gewerkschaften sich in den Tarifrunden 2019 und 2020 massiv für Arbeitszeitverkürzungen einsetzten und bis Mitte 2021 mit den Arbeit-

Abbildung 5: **Nordrhein-Westfalen 2019:**
AU-Tage je 100 Versicherungsjahre



Versicherte der TK in NRW: TK-Länderreport Nordrhein-Westfalen 2020; Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft der TK.

geben erfolgreich kürzere Arbeitszeiten oder Wahlmöglichkeiten für eine Verkürzung der Arbeitszeit in der Zukunft für über 170.000 der 200.000 Erwerbstätigen Islands verhandelt. Die neue ‚Normalarbeitszeit‘ in Island sind nun 35 oder 36 Stunden, für Beschäftigte mit besonders ungünstiger Verteilung der Arbeitszeit nur 32 Stunden (Haraldsson/Kellam 2021).

Grundsätzlich geht es in all diesen Ansätzen um eine Verkürzung der Arbeitszeit. Dass sich die Debatten häufig um die Vier-Tage-Woche drehen, ist vor allem der diskursiven Wirkmächtigkeit der Forderung einer Vier-Tage-Woche geschuldet, betont sie doch die Radikalität der angestrebten Veränderung. Sie wäre ein ähnlicher Paradigmenwechsel wie die Fünf-Tage-Woche mit freiem Samstag vor 60 Jahren („Samstags gehört Vati mir“).

Darüber hinaus hat die Vier-Tage-Woche einige konkrete Vorteile gegenüber einer Fünf-Tage-Woche mit reduzierter Tagesarbeitszeit. Bei Beibehaltung des Acht-Stunden-Arbeitstages können Behörden und Unternehmen ihre Büros, Praxen und Produktionshallen weiterhin durchgehend gleichstark besetzen, wenn zwischen Montag und Freitag jede_r an einem anderen Tag frei hat. Wenn jeden Tag 20 Prozent der Beschäftigten nicht im Unternehmen sind, spart das Kosten und entlastet den Berufsverkehr, was die Umwelt entlastet.

Ungeachtet ihrer wichtigen Funktion im öffentlichen Diskurs wird die Forderung nach einer Vier-Tage-Woche der Diskussion um eine Arbeitszeitverkürzung inhaltlich nicht ganz gerecht. Flexiblere Modelle mit einem Arbeitsvolumen von etwa 32 Stunden im längerfristigen Durchschnitt, aber der Möglichkeit, je nach Anforderungen im Umfang von etwa 25 bis 40 Wochenstunden zu variieren oder längere Erwerbspausen mit Phasen höherer Wochenarbeitszeit zu kombinieren, wären besser – zum Beispiel in Form von ‚Lebensarbeitszeitkonten‘.

Langfristige Perspektive: Neues Normal-Arbeitsverhältnis und Lebensarbeitszeitkonten

Flexible Zeitinstrumente und das deutsche System der Sozialversicherung liefern den Rahmen, um die neuen Zeit- und Flexibilisierungsanforderungen abzusichern und den Ausgangspunkt für eine Neudefinition des Normal-Arbeitsverhältnisses.

Die notwendigen Elemente dazu sind bereits vorhanden. Das Erste sind Arbeitszeitkonten. Diese finden immer größere Verbreitung; kurzfristig als Gleitzeit- und Überstundenkonten und langfristig als Zeitwertkonten, die Pflegeauszeiten, Sabbaticals oder einen früheren effektiven Renteneintritt ermöglichen.

Im Jahr 2018 verfügten 50 Prozent der Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen über ein Arbeitszeitkonto, vor allem in Großbetrieben und der Industrie. In deutschen Industrieunternehmen haben fast 80 Prozent der Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto, in Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten 75 Prozent. Am seltensten sind Arbeitszeitkonten im Bereich der sozialen und kulturellen Dienstleistungen zu finden (44 Prozent, BAuA 2020). Die Verbreitung nimmt über alle Beschäftigten-

gruppen weiter zu. Beispielsweise stehen im Öffentlichen Dienst in Nordrhein-Westfalen die zwischen den Tarifparteien vereinbarten Möglichkeiten langfristiger Arbeitszeitkonten seit 2020 auch Polizistinnen und Polizisten offen (NRW 2020).

Das zweite Element ist das deutsche Sozialversicherungssystem. Mit der Einführung der Sozialversicherungen in den 1880-Jahren und ihrem Ausbau im 20. Jahrhundert verband sich ein emanzipatorischer Fortschritt der solidarischen Absicherungen von Unfall, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Alter. Der emanzipatorische Aspekt ist bis heute gültig, wie die Debatten um einen „Sozialstaat 4.0“ mit Bürgerversicherung und Arbeitsversicherung statt Arbeitslosenversicherung zeigen. Ihre Transformation in universalistische Institutionen zur Grundsicherung, kombiniert mit individuellen Freiheitsgraden der Einkommensverbesserung wird vor dem Hintergrund weiterer Produktivitätsgewinne der digitalen Revolution, kürzerer Arbeitszeiten und neuer Normal-Arbeitsverhältnisse im 21. Jahrhundert realisierbar.

Vorschläge, wie ein Lebensarbeitszeitkonto konkret gestaltet werden kann, gibt es viele. Die Bandbreite reicht vom Guthabenmodell, aus dem Auszeiten für Weiterbildung, Eltern- und Pflegezeiten finanziert werden können, bis zum über die Sozialversicherungen geführten Langzeitkonto, auf dem Arbeitszeiten angespart und entnommen werden können und an die Lebensarbeitszeit gekoppelt sind.

Solidarfinanzierte Kontenmodelle wurden bereits im Kontext von Automatisierungsdebatten in den 1970er-Jahren diskutiert. Die Kernidee ist, bei Eintritt ins Erwerbsleben einen festgeschriebenen Zeit- oder Geldbetrag auf einem „Konto“ bereitzustellen, der jederzeit abgerufen werden kann und dessen Verwendung in unterschiedlichem Maße zweckgebunden ist – von einer Bindung an gesellschaftlich wünschenswerte Zwecke, wie Bildung, Ehrenamt sowie Pflege/Erziehung bis hin zur freien Verwendbarkeit.

2017 war ein solches „persönliches Erwerbstätigenkonto“ Teil des von der damaligen Arbeitsministerin Andrea Nahles vorgestellten „Weißbuch Arbeiten 4.0“ (BMAS 2016) und sollte einen Umfang von 20.000 Euro haben. Vor wenigen Wochen brachten Ökonomen des DIW ein ähnliches Konzept als „Grunderbe“ in die Debatte ein, welches ebenfalls 20.000 Euro umfassen soll, aber neben der Finanzierung von Aus- und Weiterbildungsphasen auch zum Erwerb von Wohneigentum genutzt werden könne, um die Vermögensungleichheit zu reduzieren (Bach 2021).

In eine ähnliche Richtung geht das „Optionszeitenmodell“, das Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Deutschen Jugendinstituts und der Universität Bremen entwickelt haben. Dieses soll „atmende Lebensläufe“ ermöglichen, indem allen Erwerbstätigen Ziehungsrechte für gesellschaftlich relevante Unterbrechungen des Erwerbslebens oder Phasen der Arbeitszeitverkürzung von bis zu neun Jahren gewährt werden. Dazu zählen Fürsorge für Kinder, Alte und Kranke genauso wie Selbstsorge, Weiterbildungszeiten und Ehrenamt (Jurczyk, Mückenberger 2020).

Noch einen Schritt weiter gehen Modelle, die die Lebensarbeitszeit in den Blick nehmen. Diese beinhalten ein in die Sozialversicherung integriertes Arbeitszeitkonto, auf das alle Erwerbstätigen Zeiten ein- und auszahlen können, und das auch im Falle eines Arbeitgeberwechsels weiterbesteht. Ausgehend von einer Lebensarbeitszeit von durchschnittlich beispielsweise 28 Stunden/Woche haben Erwerbstätige in Phasen, in denen sie mehr als diese 28 Stunden arbeiten, die Möglichkeit Zeitkontingente auf diesem Konto anzusparen und diese dann in der Zukunft flexibel zu entnehmen.

Ein solches Modell ist nahezu unbegrenzt erweiterbar. Bezieher_innen niedriger Einkommen könnten durch staatliche Zuschüsse gefördert werden. Auch die Kombination mit einem Startguthaben ist möglich und würde den Gedanken der einfachen solidarfinanzierten Kontenmodelle aufnehmen. Noch weitergehender wäre die Verknüpfung der Lebensarbeitszeitkonten mit einem Grundeinkommen. Arbeit, vor allem ‚Gute Arbeit‘ und der Wille zur Arbeit, bleiben in diesen Modellen zentral, da auch ein Grundeinkommen letztlich auf menschlicher Arbeit basiert (IGZA 2018).

Diese Erweiterungsvarianten sind vor allem langfristig interessant. Die Chancen für die Realisierung eines solchen Lebensarbeitszeitkontos und seine Integration in das System der Sozialversicherungen dürften nach Auslaufen der Babyboomer-Welle und weiteren Produktivitätsfortschritten in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts gut sein.

Weichen stellen

Die richtigen Weichen für zukunftsweisende Normal-Arbeitsverhältnisse und einen modernen Sozialstaat zu stellen, setzt die Wahl entsprechender Zeithorizonte voraus.

Die Neudefinition einer neuen ‚Normalarbeitszeit‘ wird eine gewisse Zeit dauern und weder durch politische Strategie-papiere noch durch universitäre Diskurse Realität. Der Ausgangspunkt für eine Neudefinition des Normalarbeitsverhältnisses sind die schrittweise Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen für die Menschen vor Ort in den nächsten Jahren sowie die Weiterentwicklung der Sozialversicherungen zur Bürgerversicherung.

Die nächsten Jahrzehnte werden in Nordrhein-Westfalen wie in ganz Deutschland und Europa sozial- und arbeitsmarktpolitisch von der Bewältigung der Transformation der Wirtschaft auf der einen Seite und des sich durch den demografischen Wandel mit dem Ausscheiden der Baby Boomer aus dem Arbeitsmarkt verschärfenden Arbeitskräftemangels auf der anderen Seite geprägt sein. Diese Konstellation gilt es als Chance für eine progressive Arbeitsmarktpolitik zu ergreifen.

Dies erfordert einen differenzierten Blick auf den Arbeitsmarkt. Das IAB hat in seinem Forschungsbericht zu den langfristigen Folgen von Demografie und Strukturwandel eine solche Differenzierung für Nordrhein-Westfalen vorgenommen und gibt für die Jahre 2025 und 2035 eine Einschätzung zur Entwicklung der Fachkräftesituation nach Berufsgruppen ab (IAB 2020).

Voraussichtlich Beschäftigung aufbauende Branchen sind vor allem das Gesundheits- und Sozialwesen. Beschäftigungsabbau droht in Branchen wie der Metallindustrie sowie im Groß- und Einzelhandel. Allein auf die Nachfrageentwicklung zu schauen, greift allerdings zu kurz. Auch das Arbeitskräfteangebot geht aufgrund des demografischen Wandels zurück. Die IAB-Projektionen gehen davon aus, dass das Arbeitskräfteangebot in Nordrhein-Westfalen im Saldo stärker sinkt als die Arbeitskräftenachfrage – allerdings mit branchenspezifischen Unterschieden.

In den Berufen mit potenziellem Fachkräfteüberangebot hilft eine Arbeitszeitverkürzung, Arbeitslosigkeit durch Umverteilung des verbleibenden Arbeitsvolumens zu vermeiden, begleitet von Angeboten zur Umschulung – beispielsweise in einer Neuauflage der Konzentrierten Aktion Pflege auf Bundes- und Landesebene zur Weiterqualifizierung in Richtung Gesundheits- und Pflegeberufe.

In den Berufen mit ausgeglichener Arbeitskräftesituation bietet sich die Chance einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte. Die Beschleunigung der Transformationsgeschwindigkeit mit umfassender Automatisierung lässt sich mit einer Verkürzung der Arbeitszeit verbinden. Dies verschafft den Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Für die Beschäftigten ergeben sich dank der steigenden Produktivität Spielräume für eine Verkürzung der Arbeitszeit, sodass die Zahl der Beschäftigten trotz geringerem Arbeitsvolumen erhalten bleiben kann. Eine Option auf eine Vier-Tage-Woche mit (Teil-) Lohnausgleich, wie von der IG Metall für die Automobilindustrie bereits als Szenario skizziert, scheint möglich.

In den Berufen mit potenzieller Arbeitskräfteknappheit ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen entscheidend. Die sektorale Dynamik auf dem Arbeitsmarkt sowie längere Verweildauern sind zentrale Zielgrößen, die durch bessere Arbeitsbedingungen in diesen Berufen beeinflusst werden.

Für die Gesundheits- und Pflegeberufe liegen Forderungen nach besserer Bezahlung bereits auf dem Tisch. Die Ampel-Koalition in Berlin hat im Koalitionsvertrag Anstrengungen zur Verbesserung der Bezahlung in der Pflege angekündigt. Arbeitszeitpolitisch wäre eine tatsächliche Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden am Tag der erste Schritt zur Verbesserung der Überlastungssituation. Eine Reduzierung der Vollzeit in der Pflege auf 32 oder 35 Stunden würde die Vollzeit-Kräfte zeitlich entlasten und Freiräume schaffen. Auch die Situation der etwa Dreiviertel der Beschäftigten in der Pflege in Nordrhein-Westfalen, die nicht in Vollzeit tätig sind, würde sich verbessern, da durch den Lohnausgleich auch für sie die Stundenlöhne steigen. Aufgrund des hohen Frauenanteils in der Pflege wäre dies ein wichtiger Beitrag zur Reduzierung des Gender-Pay-Gap im Land – mit potenziellen Ausstrahlungseffekten in andere Branchen.

Eine weitere wichtige Wegmarke auf dem Pfad zu einer neuen ‚Normalarbeitszeit‘ ist die Abschaffung der überkommenen Unterscheidung zwischen Voll- und Teilzeit. Qualitativ macht es keinen Unterschied, ob jemand 28, 32 oder 40 Stunden arbeitet. Karriere und Weiterbildungsangebote müssen für alle Beschäftigten möglich sein, abhängig von ihren Fähigkeiten und Talenten und nicht von ihrer Arbeitszeit.

LITERATUR:

Autonomy (2019). The Shorter Working Week: A Radical And Pragmatic Proposal. Full Report. Autonomy Research Ltd, Crookham Village. <http://autonomy.work/wp-content/uploads/2019/03/Shorter-working-week-docV6.pdf> (letzter Zugriff 29.12.2021).

Bach, Stefan (2021). Grunderbe und Vermögensteuern können die Vermögensungleichheit verringern. DIW Wochenbericht 30/2021. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin: 808–815.

BAuA (2020). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019. Forschung Projekt F 2452. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

BMAS (2016). Weißbuch Arbeiten 4.0 <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf> (letzter Zugriff 29.12.2021).

DGB NRW (2020). Der Niedriglohsektor in Nordrhein-Westfalen. Eine Bestandsaufnahme des DGB NRW. DGB NRW, Düsseldorf.

Fourastié, J. (1966). Die 40 000 Stunden. Aufgaben und Chancen der sozialen Evolution. Econ, Düsseldorf.

Gesundheitsberichterstattung Bund (2021). Beschäftigte und Einrichtungen der Gesundheitsversorgung. Interaktive Tabellen. <https://www.gbe-bund.de/gbe/> (letzter Zugriff 29.12.2021).

Goetz, André (1983). Wege ins Paradies: Thesen zur Krise, Automation und Zukunft der Arbeit. Rotbuch, Berlin.

GPA (2021). Der SWÖ Kollektivvertragsabschluss 2022 – Neben der Arbeitszeitverkürzung auf 37 Stunden gibt es auch jede Menge an Klarstellungen. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/gesundheit-und-soziales/sozialwirtschaft-oesterreich/2021/der-swoe-kollektivvertragsabschluss-2022> (letzter Zugriff 29.12.2021).

Grömling, Michael / Hammermann, Andrea / Kauder, Björn / Matthes, Jürgen & Stettes, Oliver (2021). Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland. Gutachten. Kooperationspartner: StepStone GmbH, NEW WORK SE, Kienbaum Consultants International. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.

Hackmann, Tobias (2010). Entwicklung der professionellen Pflege vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, In: Nienhaus, Albert (Hrsg.). Gefährdungsprofile: Unfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. ecomed-Storck GmbH, Landsberg/Lech: 96–112.

Haraldsson, Guðmundur & Kellam, Jack (2021). Going Public: Iceland's journey to a shorter working week. June 2021. Alda Association for Democracy and Sustainability & Autonomy.

HBS (2019). Zeit ist das neue Geld. Böckler-Impuls 2/2019. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. https://www.boeckler.de/118326_118332.html (letzter Zugriff 20.11.2021).

Hofmann, Jörg / Schaumburg, Stefan, & Smolenski, Tanja (Hrsg.). (2019). Miteinander für morgen: Für Arbeitszeiten, die zum Leben passen (Edition Politik, 72). transcript Verlag, Bielefeld.

IAB (2020). Langfristige Folgen von Demografie und Strukturwandel für das Bundesland Nordrhein-Westfalen. IAB-Forschungsbericht 2/2020. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

IGZA (2018). Zeitsouveränität, Neues Normalarbeitsverhältnis und Sozialstaat 4.0 – Plädoyer für ein Lebensarbeitszeitkonto. Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit, Arbeitspapier #4. November 2018.

Jurczyk, Karin & Mückenberger, Ulrich (2020). Selbstbestimmte Optionszeiten im Erwerbsverlauf. Forschungsprojekt im Rahmen des „Fördernetzwerks Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung“ (FIS). Deutsches Jugendinstitut, München.

Kohlrausch, Bettina & Zucco, Aline (2020). Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt: Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit, WSI Policy Brief 40. Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf.

Lesch, Hagen (2019). Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen. IW-Trends 2/2019. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.

NRW (2020). Einführung von Langzeitarbeitskonten ermöglicht Polizisten flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit. Pressemitteilung des Landes NRW vom 07.08.2020.

Pierenkemper, Toni (2015), Arbeit, Einkommen und Lebensstandard, In: Rahlf, Thomas (Hrsg.). Deutschland in Daten. Zeitreihen zur Historischen Statistik. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn: 142-153.

Pimpert, Jochen & Schüler, Ruth Maria (2021). IW-Gutachten. Nachhaltigkeit in der Gesetzlichen Rentenversicherung. Simulation im Generationencheck. Auftraggeber: INSM - Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Seifert, Hartmut (2019). Optionen als neues Gestaltungsprinzip der Arbeitszeitpolitik. WSI-Mitteilungen 72: 305–308.

SPD Landtagsfraktion Nordrhein-Westfalen (2021). Antrag: Eine bessere Gesundheits- und Pflegeversorgung für Nordrhein-Westfalen: Für einen sozialen Neustart in der Gesundheits- und Pflegepolitik! Vom 08.06.2021. Landtag Nordrhein-Westfalen, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/14076.

Textilwirtschaft (2021). Desigual: Die 4-Tage-Woche kommt. Artikel vom 18.10.2021. <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/die-mehrheit-der-mitarbeiter-war-dafuer-desigual-die-4-tage-woche-kommt-232922> (letzter Zugriff 27.10.2021).

The Washington Post (2019). In overworked Japan, Microsoft tested a four-day workweek. Productivity soared 40 percent. Artikel vom 04.11.2019. <https://www.washingtonpost.com/business/2019/11/04/overworked-japan-microsoft-tested-four-day-workweek-productivity-soared-percent/> (letzter Zugriff 29.12.2021).

The Washington Post (2021). Japan proposes four-day workweek as idea gains purchase amid pandemic. Artikel vom 24.06.2021. <https://www.washingtonpost.com/world/2021/06/24/japan-four-day-work-week/> (letzter Zugriff 29.12.2021).

TK (2020). Länderreport Nordrhein-Westfalen. Zeitarbeit: Chance oder Risiko? Arbeitssituation und Gesundheit von Zeitarbeitern. Techniker Krankenkasse, Hamburg.

Wanger, Susanne (2020). Entwicklung von Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht. IAB-Forschungsbericht 16/2020. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | **Herausgeber:** Landesbüro NRW, Petra Wilke (V. i. S. d. P.), Godesberger Allee 149, 53175 Bonn | Tel.: 0228 883-7202 | Fax: 0228 883-9208 | landesbuero-nrw@fes.de | www.fes.de/landesbuero-nrw | www.facebook.com/FESNRW | twitter.com/FESNRW | ISBN: 978-3-98628-107-6 |

Gestaltung: pellens.de | **Druck:** Druckerei Brandt, Bonn |

Fotos: FES; NRW-Fahne: Yul/fotolia.com; Skyline: Hans-Jürgen Landes; shamm, Tobias Arhelger, Henrik Dolle, photofranz56, elxeneize/fotolia.com; Beeldbewerking, AndresGarciaM/istockphoto.com; birdys/photocase.de; Lokilech, Thomas Wolf/Commons wikimedia.org

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung der Friedrich-Ebert-Stiftung nicht gestattet.

Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor_innen in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

