

Arbeitsumverteilung zwischen linearer Arbeitszeitverkürzung und/oder Arbeitszeitflexibilisierung

Optionen einer Arbeitsum- und -neuverteilung

Dr. Bernhard Teriet, Jahrgang 1940, studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Köln und Innsbruck. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg und Lehrbeauftragter im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft der Universität Hannover.

Der Schweizer H. A. Pestalozzi gab kürzlich zu bedenken:

„Das ... Problem, das wir zu lösen offenbar nicht fähig sind, ist die Neuverteilung des verfügbaren Arbeitsvolumens. Wir müssen uns bewußt sein, daß wir vor einer neuen technologischen Revolution stehen. Die ganze Halbleitertechnik wird Arbeitskräfte freisetzen in einem Ausmaß, das wir uns noch gar nicht richtig ausmalen können. Die Befreiung des Menschen von der Muß-Arbeit wäre ja großartig. Aber gleichzeitig versuchen wir krampfhaft, durch die Ankurbelung eines unsinnigen Zusatzkonsums, neue Muß-Arbeit zu schaffen. Wir arbeiten nicht mehr, um leben zu können, sondern wir müssen unser Leben so gestalten, daß wir genügend Arbeit haben. Widersinniger geht es wohl nicht mehr. Eine Lösungsmöglichkeit wäre wahrscheinlich die individuelle Arbeitszeit. Ich habe dies bei Stellenbewerbungen im Institut oft erlebt, daß die Jungen nicht mehr fragen: Wieviel verdiene ich? sondern sagen: Ich brauche für meine Existenz beispielsweise Fr. 1800,- im Monat; wie lange muß ich bei Ihnen dafür arbeiten? Aber in Bern ist - nach Aussagen des bisherigen Vorstehers des Volkswirtschaftsdepartementes - die individuelle Arbeitszeit als Lösungsansatz für das Problem der Arbeitslosigkeit noch nicht einmal als Idee ‚in den Raum gestellt worden‘ -wie man so schön sagt.“¹

Dieser Klage des ehemaligen Direktors des international renommierten Gottlieb-Duttweiler-Instituts, die nicht nur auf die Situation in der Schweiz ausgerichtet ist, soll nunmehr ein Ansatz der individualisierten Neuverteilung eines verfügbaren Arbeitsvolumens gegenübergestellt werden, der 1980 in den USA auf den Weg gebracht wurde.

Als 1980 die Fluglinie United Airlines wegen rückläufigem Umsatz eine Freisetzung von fliegendem Personal in einem beträchtlichen Umfang erwägte, war das der Einstieg in ein unkonventionelles, mit der zuständigen Gewerkschaft gemeinsam

¹ Hans A. Pestalozzi, Nach uns die Zukunft - von der positiven Subversion, München 1981. S. 143 - 144

erarbeitetes und vollzogenes Programm einer partnerschaftlich-orientierten Arbeitszeitverkürzung (partnership-time-off program) auf der Basis eines Job-Sharing-Konzepts. Es bot jenen, die davon freiwillig Gebrauch machen wollten, die Wahlmöglichkeit, weniger als die Norm zu arbeiten und zu verdienen - für bestimmte überschaubare Zeiträume bei Wahrung aller sonstigen Rechte aus den jeweiligen Arbeitsverhältnissen. Dadurch entfiel der Druck auf jene, die ansonsten hätten „freigesetzt“ werden müssen, denn so konnte bei konstanter Mitarbeiterzahl und partieller, freiwilliger und individueller Arbeitszeitverkürzung die Beschäftigung aller und damit der Fortbestand der Arbeitsverhältnisse mit der Sicherung der für das fliegende Personal so wichtigen Lizenzen gesichert werden. Und alle Beteiligten sehen in diesem „Notprogramm“ eine erfolgreiche Problembewältigung ohne große produktive Umwege.²

Von diesem theoretischen und praktischen Einzelfall nun zum Grundsätzlichen des vorgegebenen Themas, wobei drei zentrale Problemfelder sichtbar werden, nämlich: Erstens die Problematik der Arbeitsumverteilung, zweitens das Strategiemuster linearer und genereller Arbeitszeitverkürzungen, sowie drittens das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung über mehr individuelle Zeitsouveränität und Wahlmöglichkeiten im Arbeitsleben.

Was die Arbeitsumverteilung angeht, so steht dieser Begriff für verschiedene Sachverhalte, wie zum Beispiel:

- die Verteilung von Arbeit und dabei insbesondere von erwerbswirtschaftlicher und arbeitsvertraglich eingebundener Arbeit oder Beschäftigung in einer Gesellschaft und ihrer Mitglieder,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit innerhalb einer Biographie,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen den Generationen
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen den Qualifikationen,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen den Regionen und Nationen,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen den verschiedenen Erwerbsbeteiligungsformen, wie etwa Vollzeit- und Teilzeitkräften,
- die Verteilung von Erwerbsarbeit zwischen jenen im System und solchen außerhalb des Systems, also etwa Beschäftigten und Arbeitslosen.

Neben den jeweiligen Adressaten interessiert an diesem Begriff einerseits das jeweilige Aktions- oder Reaktionsmuster, das der Verteilung zugrunde gelegt wird, sei es in Gestalt einer aktiven und offensiven oder sei es in Gestalt einer reaktiven und defensiven Umverteilungsstrategie, wie auch andererseits sein Aktionsspektrum, wobei zu unterscheiden ist zwischen einem generellen und einem speziellen

² Vgl. Stanley Nollen. Partnership-Time-Off Program Saves Jobs at United Airlines, in: World of Work Report, No. 10. October 1981, S. 73 - 74

oder punktuellen Ansatz.³ In diesem Zusammenhang ist darüber hinaus der jeweilige Träger oder Promotor von Arbeitsumverteilungsstrategien, sowie sein Spektrum an leitenden Motiven, der jeweilige Datenkranz an Rahmenbedingungen und Barrieren, sowie an Störfaktoren von Bedeutung.

Beim Strategiemuster der linearen und generellen Arbeitszeitverkürzungen erscheint insbesondere beachtenswert: Es handelt sich um einen Ansatz aus dem überkommenen Arbeitszeitordnungsgefüge und seiner Hauptbestimmungsfaktoren - nämlich Standardisierung, Uniformität, Fremdbestimmtheit, Irreversibilität, Tabuisierung und strenge Ritualisierung möglicher Veränderungen im Rahmen eines bestimmten Junktims zwischen Arbeitseinkommen und Arbeitszeit - heraus, der außerdem bisher vorwiegend nur den Aspekt der Dauer von Arbeitszeit zum Gegenstand seiner Bemühungen machte und damit den Aspekt der Verteilung von Arbeitszeit(en) während des Tages, der Woche, des Monats und eines Lebens weitgehend ausklammerte.⁴ Charakteristisch für diesen Ansatz ist ferner die Konzentration auf vorwiegend einen der als zentral erachteten Eckwerte des vorfindlichen Arbeitszeitgefüges in Richtung einer Verkürzung bzw. in der Ausweitung von Nicht-Arbeitszeiten und zwar dann für alle Arbeitnehmer des ganzen Landes auf der Basis einer relativ schmalen Skala allgemein akzeptierter oder legitimer Begründungen.⁵ Diese wiederum stehen in Konkurrenz zu anderen tarifpolitischen Zielen und Anliegen, so daß kaum ein umfassendes, der Komplexität des arbeitszeitökonomischen Systems angemessenes, längerfristiges und zukunftsträchtiges arbeitszeitpolitisches Gesamtkonzept, das vielfältigen und variablen Zielen gerecht zu werden vermag, zustande kommt.

Von daher steht die Politik der linearen und allgemeinen Arbeitszeitverkürzung immer im Schatten „höherwertiger Politikbereiche“, was natürlich ihren jeweiligen Handlungsspielraum nachhaltig einschränkt. Wobei das wiederum in einem erheblichen Umfang mit „übergeordneten Zielen oder Grundsatzübereinkünften der tragenden Kräfte der klassischen Erwerbsarbeitsgesellschaften des industriellen Zeitalters“ zusammenhängen dürfte, nämlich der Funktion der reglementierten und mechanisierten Zeit als dem wohl mächtigsten Instrument sozialer Kontrolle.⁶ Arbeitszeitpolitik ist in diesem Rahmen immer auch Kontroll- und Zuteilungspolitik und von daher nicht immer unbedingt an dem Fluchtpunkt Mensch als dem Sub-

3 Vgl. Bernhard Teriet, Work-Sharing als Herausforderung für das Personalmanagement, in: Karsten Trebesch (Hrsg.), Organisationsentwicklung in Europa/Organisation Development in Europe. Band 1A/Konzeptionen/ Vol. 1A Concepts, Bern und Stuttgart 1980, S. 412 - 422

4 Vgl. Bernhard Teriet, Mit mehr Zeitsouveränität zu einer neuen Arbeitszeitpolitik, in: WSI Mitteilungen 12/1980, S. 712-714

5 Vgl. H. Kohl und H. Seifert, Überlegungen zu einer zukunftsbezogenen Arbeitszeitpolitik - Gesellschafts-, arbeitsmarkt- und betriebspolitische Grundfragen, in: WSI Mitteilungen 1/1980, S. 4 - 25

6 Vgl. Denis Pym, Emancipation and Organization, unveröffentlichtes Papier, London 1980, S. 7

jekt des Arbeitsprozesses⁷ festgemacht. Sie funktioniert solchermaßen weitgehend nur in Übereinstimmung mit den maßgeblichen Kontroll- und Zuteilungsinstanzen des Systems der erwerbswirtschaftlichen Arbeit und ist wohl nur zu gewissen graduellen Verschiebungen der jeweiligen gültigen Arbeitszeiteckwerte fähig, nicht zuletzt da diese Instanzen im vorfindlichen Arbeitszeitordnungsgefüge ein wichtiges Bollwerk der Arbeitsgesellschaft sehen.

Das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung setzt demgegenüber an mehr individueller Zeitsouveränität mit Hilfe von mehr Wahlmöglichkeiten und damit weniger standardisierten, uniformen, fremdbestimmten, irreversiblen und tabuierten Arbeitszeitvorgaben sowohl hinsichtlich der Dauer als auch hinsichtlich der Verteilung in der Zeit an. Es versteht sich solchermaßen als die Speerspitze einer Bewegung, die nicht mehr zufrieden ist mit der ehernen Leitmaxime konventioneller Wachstums-, Wohlfahrts-, Konsum- und Erwerbsarbeitsgesellschaften gemäß der Formel „ein wenig mehr Wirtschaftswachstum, ein wenig mehr Lohn, ein bißchen weniger arbeiten“ und die stattdessen ermöglichen will, daß man anders und flexibler leben und arbeiten kann. - Eine auf den ersten Blick wagemutige soziale Utopie - auf den zweiten Blick durchaus eine interessante Weiterentwicklungsmöglichkeit der überkommenen Arbeitsgesellschaft, der die Erwerbsarbeit für alle auszugehen scheint, wie sie beispielsweise der Schweizer Arbeitszeitforscher Dommen in einem historischen Vergleich herausstellt:

„Es war der technische Fortschritt, der dem arbeitenden Menschen in der Vergangenheit ermöglicht hat, sowohl mehr Freizeit als auch mehr Wohlstand zu genießen. Es ist sicher, daß der technische Fortschritt auch in Zukunft weiter gehen wird. Ist es deshalb nicht möglich, einen Teil dieses zukünftigen Fortschritts weder zur Steigerung des Realeinkommens noch zur Verkürzung der Arbeitszeit für alle einzusetzen, sondern ihn stattdessen zur Umorganisation der Arbeitswelt einzusetzen, die dann dem einzelnen Erwerbstätigen wieder Teile jener Freiheit zurückgeben kann, die im Zuge des Industrialisierungsprozesses verlorengegangen sind? Der vorindustrielle Arbeitnehmer hatte zwar die Freiheit, seine Arbeit selbst zu gestalten und zu organisieren, aber er litt oft unter großer Armut. In der Industriegesellschaft leidet ein solcher Arbeitnehmer nicht länger unter solcher Armut, aber er hat einen großen Teil seiner Freiheiten verloren. Die Aufgabe der Sozial- und Gesellschaftspolitik besteht deshalb darin, eine Lösung dafür zu finden, welche die Vorteile beider vorhergehenden Stadien der Gesellschaft gewährleistet, so daß der Erwerbstätige des 21. Jahrhunderts in den Stand versetzt wird, die Erwerbstätigkeit mit dem Rest seiner anderen Lebensbezüge in Harmonie zu vereinbaren, statt sein ganzes Leben an seiner Erwerbstätigkeit ausrichten zu müssen.“

7 Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.). Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 32, Enzyklika *Laborem Exercens* von Papst Johannes Paul II. über die menschliche Arbeit zum neunzigsten Jahrestag der Enzyklika „*Rerum Novarum*“. Bonn 1981. S. 13-15

8 B. Dommen. *Industrialisation and liberty - Working hours in Switzerland since 1800*, in: *Labour and Society*, Vol. 5, No. 4, October 1980, S. 338 (Übersetzung durch den Verfasser)

Leistungen von linearer Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung

Nach dieser Skizzierung der wichtigsten Bezugspunkte des Themas, gilt es jetzt, ihr jeweiliges Leistungspotential im Hinblick auf das komplexe Ziel Arbeitsum- und -neuverteilung herauszuarbeiten, (sofern das unter den gegenwärtigen Voraussetzungen überhaupt möglich ist). Die anklingende Skepsis resultiert weniger aus einer vermeintlichen Unmöglichkeit der Auslotung der Möglichkeiten und Grenzen der angesprochenen Ansätze, sondern eher aus der evidenten Unschärfe des Ansatzpunktes und der für eine Optimierung des Verteilungsprozesses wichtigen Leitlinien oder Bezugspunkte in dem aufgezeigten komplexen Verteilungsrahmen. Nicht von ungefähr sind die dafür bislang maßgeblichen Formeln von der Vollbeschäftigung, dem hohen Beschäftigungsstand und selbst dem Recht auf Arbeit so unscharf und vage!

Unbeschadet der offenen Flanken im Hinblick auf die zentralen entscheidenden Fragen: Wieviel Erwerbsarbeit und welcher Qualität braucht einerseits das Individuum und andererseits die Gesellschaft insgesamt?⁹ - die dringend für die zukünftige individuelle und gesamtgesellschaftliche Daseinsbewältigung offen und ehrlich abgeklärt werden müßten, (obwohl ihre Nichtbehandlung und Verdrängung auch eine indirekte Abklärung bedeutet) - soll nunmehr versucht werden, beide Wege in diese Richtung auszuloten.

Ansetzend an der Ausgangslage des Jahres 1982 ist zum *Ansatz der allgemeinen linearen Arbeitszeitverkürzung* relativ kurz und knapp festzustellen, daß derartige Arbeitszeitverkürzungen — insbesondere im Hinblick auf die Wochen- und die Lebensarbeitszeit — offensichtlich in den kommenden Tarifaueinandersetzungen keinen nennenswerten Stellenwert zu haben scheinen. Eine beachtenswerte Ausnahme von der evidenten Zurückhaltung der gewerkschaftlichen Forderungen an der Arbeitszeitfront ist bislang nur in Gestalt der Überlegungen der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten zum „Kampf gegen die Arbeitslosigkeit“ über eine Lebensarbeitszeitverkürzung durch ein bestimmtes Frühverrentungsmodell sichtbar.¹⁰

Da sind die Dinge jenseits der Landesgrenzen - insbesondere in Belgien und in Frankreich - diesbezüglich schon mehr in Bewegung, wobei jedoch in beiden Ländern neben Maßnahmen der allgemeinen linearen Arbeitszeitverkürzungen auch Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung auf den Weg gebracht worden sind.

Damit läßt sich schon überleiten zu *Arbeitszeitflexibilisierungsansätzen*, die individuelle Arbeitszeitverkürzungen trotz der Pattsituation an der allgemeinen

⁹ Vgl. Bernhard Terjet. Arbeit - Wir nehmen Maß an der Familie, in: humane Produktion. Heft 1/2, 1982 ¹⁰ Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten-Hauptverwaltung, Überlegungen der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten zum „Kampf gegen die Arbeitslosigkeit“, Hamburg, 4. 12. 1981

Arbeitszeitfront zulassen oder zuließen. Dabei ist zu verweisen auf Modelle, wie etwa:

1. Eine Wahlmöglichkeit zwischen Arbeitseinkommen und/oder eine Arbeitszeitverkürzung nach eigener Wahl über ein individuelles Recht, zwischen einem tarifvertraglich ausgehandelten Einkommenszuwachs (brutto) oder einer entsprechenden Arbeitsverkrzung (netto) entscheiden zu können, wobei auch Mischformen zugelassen werden sollten. Das bietet dem einzelnen Arbeitnehmer im Zyklus der Tarifverhandlungen eine erste Einstiegsmöglichkeit in die Alternativen, mehr zu verdienen oder entsprechend weniger zu arbeiten.¹¹

2. Ähnliche Wahlmöglichkeiten bezüglich der in unserem Erwerbssystem installierten Zuschlagsysteme und ihrer Öffnung dahingehend, daß diese Zuschläge gleichermaßen in Geld und/oder in Nicht-Arbeitszeit auszahlbar gemacht werden, was sicherlich auch einen wirksamen Schwenk im Hinblick auf die Einschränkung der praktizierten Mehrarbeit auslösen könnte.¹²

3. Wahlmöglichkeiten gleichwertiger Arbeitszeitverkürzungen gemäß individueller Wünsche in Bezug auf bestimmte tarifvertragliche Setzungen, wie beispielsweise diese „35-Stunden-Woche à la carte“, wie sie kürzlich französische Arbeitszeitforscher vorgestellt haben, nämlich mit diesen fünf Alternativen:

- eine Verkürzung der täglichen Arbeitszeit gemäß der Formel 5 x 7 Stunden;
- eine neue Verteilung der Wochenarbeitszeit über die Wochenarbeitstage, wie z. B. im Rahmen einer 4-Tage-Woche mit einer täglichen Arbeitszeit von 8³/₄ Stunden, einer 4¹/₂-Tage-Woche mit unterschiedlichen Möglichkeiten, den halben freien Tag während der Arbeitswoche zu nehmen;
- eine Option über 50 bis 60 halbe freie Tage pro Arbeitsjahr und der Möglichkeit, diese auch gegebenenfalls in zusätzliche Urlaubstage umzuwandeln;
- das Recht auf einen Langzeiturlaub oder Sabbatical von einem halben Jahr Dauer im Abstand von jeweils fünf Jahren oder auf einen Sabbatical im Umfang eines Trimesters im Abstand von jeweils 2¹/₂ Jahren;
- eine Ansparmglichkeit dieser Arbeitszeitverkürzungen zum Zwecke eines früheren Rückzugs aus dem Erwerbsleben¹³ oder eines eventuell gewünschten gleitenden Ruhestands.

4. Brandbreitenmodelle für die Vollzeitwochenarbeitszeit, wie sie beispielsweise in den USA als Santa-Clara-Modell auch unter dem Aspekt der Stabilisierung der

11 Vgl. Bernhard Teriet. Vor einer Umorientierung der Tarifpolitik, in: Arbeit und Sozialpolitik 9/1979, S. 318 - 320

12 Vgl. Bernhard Teriet, Neuorientierung der Mehrarbeitspolitik (Mehrarbeitsstunden und mögliche Ansätze ihrer besseren Steuerung im Rahmen des Tarifs-, Arbeitszeit- und Sozialrechts in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft (insbesondere in Großbritannien, Frankreich, Belgien und der Bundesrepublik Deutschland), Studie no 77/38 für die Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel 1979

13 Vgl. Le Groupe de Travail, Choisir ses „35 heures“ - Une occasion unique d'aller vers une plus grande matrise par chacun de son temps, in: echange et projets, No. 27, septembre 1981, S. 65 - 66 (Übersetzung durch den Verfasser)

Beschäftigung eines bestimmten Mitarbeiterkreises auf den Weg gebracht wurden, wobei den Mitarbeitern im Abstand von jeweils sechs Monaten die Möglichkeit geboten wurde und wird, zwischen vier Wochenarbeitszeiten, nämlich einer 40-, einer 38-, einer 36- und einer 32-Stunden-Woche mit den entsprechenden Entgelten zu wählen, wobei diese Wahlmöglichkeiten natürlich exemplarisch sind, so daß auch andere Bandbreiten möglich oder sinnvoll sein können.¹⁴

5. Die Teilzeitarbeit im weiteren Sinne und auf allen Qualifikationsstufen und damit abseits der Teilzeitschablone gemäß der Formel einer „20-Stunden-Woche, entweder vormittags oder nachmittags“, sowie abseits des Vorurteils: ein teilzeitarbeitender Mann - z.B. mit einer 30-Stunden-Woche - kann auf keinen Fall ein ganzer, ernstzunehmender Mann sein.

6. Das bereits eingangs kurz erwähnte Job-Sharing, bei dem sich zwei oder mehrere Mitarbeiter gemeinsam und solidarisch in einem bestimmten abgesteckten Rahmen die Aufgabenerledigung eines (Vollzeit-)Arbeitsplatzes auf freiwilliger Basis teilen und solchermaßen ihrem Arbeitgeber gegenüber als ein Team auftreten, das sein Innenverhältnis weitgehend intern bestimmen und ausgestalten kann. Was übrigens sowohl in den USA als auch in England — teilweise mit der Unterstützung der Gewerkschaften - erfolgreich im Sinne einer Ausbalancierung der Vor- und Nachteile, sowie der Risiken und Chancen dieser neuen Form der Erwerbsbeteiligung praktiziert wird, ohne daß es zu jenen „Ausuferungen oder Mißbräuchen“ kommt, die in der Diskussion um dieses Konzept in der Bundesrepublik Deutschland so hoch gespielt wurden und werden.¹⁵

7. Die sogenannten „group jobs“, bei denen dieses Flexibilisierungsprinzip eine Ausweitung oder Anwendung auf eine größere Arbeitsgruppe und deren Sollarbeitszeitvolumen in einer bestimmten Zeitspanne erfährt, wodurch für das einzelne Gruppenmitglied eine noch erheblichere Ausweitung des Flexibilitätspotentials erzielbar wird, da mehr Tauschmöglichkeiten und Kombinationschancen bestehen.¹⁶

8. Die neuen Baukastensysteme auf der Basis von sogenannten Arbeitszeitmodulen, die individuell zu einem Arbeitszeitpaket gebündelt werden können, wobei je nach Modulgröße und entsprechender Abrechnungszeiträume erhebliche Möglichkeiten einer Arbeitszeitgestaltung à la carte eröffnet werden.¹⁷

14 Vgl. New Ways To Work, Adjusting work time — three new models. San Francisco 1978. S. 19 - 23

15 Vgl. The National Council for Alternative Work Patterns in cooperation with The National Governors' Association, Marion C. Long and Susan W. Post. State Alternative Work Schedule Manual, Washington. D. C. 1981

16 Vgl. Bernhard Teriet. Zeitsouveränität - eine personalwirtschaftliche Herausforderung, in: Personal - Mensch und Arbeit im Betrieb, Heft 3/1981. S. 96

17 Vgl. Bernhard Teriet, Arbeitszeit aus dem Baukasten, in: manager magazin 10/81, S. 152

9. Die Systeme komprimierter Arbeitszeiten, wie zum Beispiel auf einige wenige Wochentage komprimierte Arbeitszeiten, wie etwa 4 x 10 Stunden, 4 x 9 Stunden, 4 x 8 Stunden, 4 x 7 Stunden usw. oder die 2-Tage-Wochenendarbeit, bei der in bestimmten Zeiträumen auf Wunsch nur regelmäßig samstags und sonntags gearbeitet wird, wie z.B. in einem amerikanischen Unternehmen, wo Wochenendarbeiter 24 Stunden schaffen und dafür den gleichen Lohn wie ihre Kollegen erhalten, die von montags bis freitags eine 36-Stunden-Woche runterarbeiten, denn ein Teil der anfallenden besonderen Zuschläge für Wochenendarbeit wird in Zeit vergütet.¹⁸

10. Die Systeme alternierender oder rollierender Arbeitszeiten, wie beispielsweise: eine Woche Arbeit, eine Woche frei oder 10 Tage Arbeit, 10 Tage frei¹⁹ oder einen Monat Arbeit, einen Monat frei.

11. Das Jahresarbeitskonzept, bei dem von einer Solljahresarbeitszeit am Anfang eines jeden Jahres ausgegangen wird, zu der dann vielfältigste Abweichungsmöglichkeiten nach unten in einem Stufenprogramm installiert werden können, wie beispielsweise Wahlmöglichkeiten zwischen 100, 90, 80, 70, 60, 50, 40 Prozent, die dann wiederum in flexible tägliche und/oder wöchentliche und/oder monatliche Arbeitszeiten sowohl hinsichtlich der Dauer als auch hinsichtlich der Verteilung in der Zeit umsetzbar werden.²⁰

12. Die Langzeiturlaube oder Sabbaticals als neue, zweckfreie Nischen in einer Erwerbsbiographie und ohne dogmatische Festlegung der jeweiligen Dauer und zeitlichen Verteilung während eines Erwerbslebens, wie zum Beispiel ein Sabbatical als ein Einstieg in den Eltern- und/oder Vaterschaftsurlaub.²¹

13. Gleitende Einstiege in und gleitende Ausstiege aus Erwerbsbiographien zum Abfedern der höher gewordenen Hürden zwischen Ausbildungs- und Erwerbstätigkeitsphase - zum Beispiel über eine Kombination von Teilzeitarbeit und Teilzeitstudium - auf der einen Seite und der Hürden zwischen der Erwerbsphase und dem Ruhestand auf der anderen Seite über neue Modelle des gleitenden Ruhestandes.²²

14. Lebensarbeitszeitkonzepte, wie sie beispielsweise der Präsident der „Federated Clerks Union of Australia“ fordert: „Schließlich dürfte ein vorurteilsfreier

18 Vgl. Bernhard Teriet. Mehr Freiheit bei der Arbeitszeit - Alternativen zur 5-Tage- und 40-Stunden-Woche, in: Soziale Ordnung vom 2. März 1981, S. 17.

19 Vgl. Bernhard Teriet, Neue Strukturen der Arbeitszeitverteilung. Göttingen 1976, S. 51 - 52

20 Vgl. Bernhard Teriet. Der Jahresarbeitszeitvertrag — ein kommandes Arbeitszeitkonzept? In: Arbeit und Sozialpolitik 2/1979. S. 46 - 49

21 Vgl. Bernhard Teriet. Sabbaticals - eine Variante der Neuverteilung von Freizeit, in: Stimme der Arbeit, 3-80, S. 78-80

22 Vgl. Bernhard Teriet, Vom starren zum gleitenden Ruhestand, in: Arbeit und Sozialpolitik 9/1978, S. 329 - 331

Ansatz zur beruflichen Umschulung und Fortbildung, der beruflichen Mobilität, des gleitenden Ruhestands und der schöpferischen Freizeit gleichbedeutend mit einer unvermeidlichen Hinwendung zu einem weiteren Politikmuster der Lebensarbeitszeiten statt der gegenwärtigen Wochenarbeitszeiten werden. Nur durch die Einführung eines Lebensarbeitszeitkonzeptes können wir zu einer gerechteren Verteilung des technischen Fortschritts gelangen.²³

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient vorwiegend dem beispielhaften Aufzeigen von neuen, flexibleren Arbeitszeitregelungen, wie sie im In- und Ausland teilweise während der letzten Jahre auch im Hinblick auf einen flankierenden Beitrag zur Lösung der anhaltenden Beschäftigungskrise in den Arbeitsalltag eingebaut wurden. Sie läßt außerdem erkennen, daß Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung einander nicht ausschließen - „im Gegenteil dürfte über eine größere Arbeitszeitflexibilisierung für nicht wenige Interessenten eine Arbeitszeitverkürzung entsprechend der individuellen Wünsche und Gegebenheiten schneller zu realisieren sein, als sich das im Zuge der weiteren Arbeitszeitverkürzungen im konventionellen Sinne abzeichnet.“²⁴

Dabei sollte man die urwüchsigen Kräfte in Richtung auf mehr individuelle Spielräume bei Arbeitszeitregelungen und das Interesse daran nicht unterschätzen, wie beispielsweise diese beiden neueren Befragungsergebnisse erkennen lassen: So befragte im Februar und März 1981 ein Forschungsinstitut in Österreich Personen mit starren Arbeitszeiten im Hinblick auf diese Alternative: Was wäre Ihnen persönlich lieber? (a) eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei Beibehaltung der starren Arbeitszeiten oder (b) Beibehaltung der Arbeitszeiten wie jetzt, dafür aber individuelle Gestaltungsmöglichkeiten wie etwa Einführung der Gleitzeit? - 51 Prozent der Befragten optierten für die Variante (a), während immerhin 42 Prozent der Befragten die Variante (b) bevorzugten.²⁵ - So ergab eine Emnid-Umfrage in der Bundesrepublik Deutschland im Herbst 1981, daß 33 Prozent aller befragten Berufstätigen Job-Sharing als eine interessante Möglichkeit für sich betrachten. Wenn das Prinzip der Arbeitsplatzteilung genauer erklärt wird, findet es sogar bei 48 Prozent aller Befragten Zustimmung, wobei sich bei Hochschulabsolventen sogar 66 Prozent dafür aussprachen.²⁶

Zu einigen Einwänden gegen das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung

Beachtenswert ist ferner, daß nicht wenige dieser Konzepte mit mehr Wahlmöglichkeiten auch von Gewerkschaften getragen werden und im Rahmen von

23 J.P. Maynes, *Keep the hours. spend the years*, Melbourne 1977. S. 1 (Übersetzung durch den Verfasser)

24 Bernhard Teriet, *Arbeitszeitflexibilisierung und -Verkürzung*, in: *Stimme der Arbeit*. 4-80. S. 108

25 Dr. Fessel + GfK, Wien, *Wirtschaftsfragen* Februar/März 1981. S. 101.

26 Zitiert nach dem Ergebnisprotokoll zum Hearing der CDU/CSU-Bundestagsfraktion am 17. 11. 1981 zum Thema „Arbeitszeit und Familie“ in Bonn. S. 5

Tarifvereinbarungen oder Betriebsvereinbarungen in die Tat umgesetzt wurden, so daß ein häufiger Einwand, Arbeitszeitflexibilisierung sei nicht tarifierbar, der realen Grundlage entbehrt und eher abstellt auf eine Situation, die durch ein gewisses mangelndes Interesse an der tariflichen Einbindung solcher Modelle gekennzeichnet ist.

Dieser Zusammenstellung ist leider nicht zu entnehmen, wer von solchen Angeboten Gebrauch macht, so daß ein weiterer Einwand, demgemäß sich eine bestimmte Art der Arbeitszeitflexibilisierung nur mit dem Portemonnaie einer saturierten Mittelschicht vereinbaren lasse, im Raum steht. Dieser Einwand ist ernst zu nehmen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit ihm offenbart allerdings schnell, daß eine zu pauschale Sichtweise manche Dinge außer Betracht läßt, die für eine vorurteilslose Beurteilung des Sachverhalts unabdingbar sind.

Als Beispiele wären zu nennen oftmals sehr unterschiedliche trade-offs zwischen Einkommen und Zeit im Zuge einer weitgehenden Umorientierung vom Haben zum Sein in breiten Bevölkerungsschichten und im Verlauf einer Erwerbsbiographie. Keine Zeit zu haben - das war das Statussymbol von gestern. Zeit zu haben - danach strebt man heute!²⁷

Dazu zählt auch die sich wandelnde Struktur der Erwerbseinkommenserzieler in Haushalten und damit gewisse Umorientierungen im Hinblick auf diese gemeinsame Aufgabe im Verbund mit dem stärker werdenden Wunsch einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Arbeitswelt. Dies führt durchaus dazu, daß ein erwerbstätiges Ehepaar nicht länger nach dem Schema „der Mann schafft 40 Stunden pro Woche, die Frau schafft 20 Stunden pro Woche“ arbeiten will, sondern sich die Pflichten in Arbeitswelt und Familie eher teilen wollen bei einer Arbeitswoche von 30 Stunden sowohl für den Mann als auch für die Frau.

Hinzu kommt die Frage, warum „überbeschäftigten“ Arbeitnehmern der Mittelschicht ein Recht auf weniger Arbeitszeit und weniger Arbeitsentgelt versagt bleiben soll, zumal dieses Recht nur als ein Angebot einer Wahlmöglichkeit und damit nicht als eine neue Masche der Zwangsbeglückung verstanden werden soll und zumal das im Zuge einer Konkretisierung dieses Rechts eventuell freizuschauende Arbeitszeitvolumen dadurch erst nicht so „privilegierten“ Mitarbeitern zugänglich wird? Ist das eine Frage der Ideologie der Gleichheit in der Ungleichheit - man denke hier nur einmal an die ungeheuren Ungleichheiten im Hinblick auf die Lebensarbeitszeiten und ihre Einbettung in die Gesamtlebenszeiten²⁸ - oder des Prinzips oder des Neides und der Eifersucht?

27 Vgl. Fred Best, *Exchanging Earnings for Leisure: Findings of an Exploratory National Survey on Work Time Preferences*, Washington, D.C. 1979

28 Vgl. Bernhard Teriet, *Die Lebensarbeitszeit - eine vernachlässigte Größe?* In: *Arbeit und Sozialpolitik* 1/1979, S.6-8

Nicht zu vergessen sind ferner die indirekten Auswirkungen der Steuerprogression, der wachsenden Abgabenlasten und der Inflation als erhebliche Störfaktoren im Verbund von Brutto- und Netto-Arbeitsentgelt und -Arbeitszeit, die es für den einzelnen durchaus attraktiv machen, bestimmte Teile seines Arbeitseinkommens über individuelle Arbeitszeitverkürzungen vor den „stillen Teilhabern“ zu bewahren.

Schließlich hat kürzlich Binswanger auf einen weiteren bedenkenswerten Aspekt verwiesen: „Im Sinne des qualitativen Wachstums drängt sich außerdem im Fall der Arbeitslosigkeit eine bessere Verteilung der Erwerbsarbeit auf die gesamte arbeitswillige Bevölkerung auf, sei es durch Reduktion der Lebensarbeitszeit, sei es durch Reduktion der Wochenarbeitszeit. Gleichzeitig ist aber zu vermeiden, daß durch eine solche Reduktion der Stundenlohn zu stark ansteigt, was zu weiteren Rationalisierungsmaßnahmen im Arbeitsbereich zwingen würde. Das ist aber auch nicht nötig, wenn man bereit ist anzuerkennen, daß es neben der Erwerbsarbeit, die man gegen Geldlohn im arbeitsteiligen Wirtschaftsprozeß verkauft, auch eine Eigenarbeit gibt, eine Arbeit, deren Lohn im Produkt der Arbeit selbst liegt. Der Ertrag dieser Arbeit, der sich durch die Bildung sogenannter „kleiner Netze in Nachbarschaften und im Wohnquartier“ wesentlich steigern läßt, muß als Einkommensbestandteil mitgewürdigt werden, auch wenn er in natürlicher Form erfolgt. Das heißt: Eine Reduktion der Erwerbsarbeit ist mindestens zum Teil nicht einfach als eine Erhöhung der Freizeit zu betrachten, sondern als Möglichkeit zur Erhöhung der Eigenarbeit. Voller Lohnausgleich bei einer Reduktion der Erwerbsarbeit ist zu bejahen, aber unter Berücksichtigung auch des Naturallohns der Eigenarbeit, für den gewisse Durchschnittswerte einzusetzen sind - wobei es selbstverständlich dem einzelnen anheimgestellt bleiben muß, ob er die Möglichkeit dazu wahrnehmen will oder nicht.“²⁹

Abschließend ist noch eine Anmerkung zu machen zu einem bestimmten Mißverständnis, das gewisse Kritiker von mehr individueller (Arbeits-)Zeitsouveränität gerne bewußt oder unbewußt „kultivieren“, indem sie versuchen, der Arbeitszeitflexibilisierung einen — meistens von ihnen selbst angedichteten — Nimbus anzuhängen. Es ist ein Nimbus einer vermeintlichen Wunderwaffe gegen alle Übel dieser Welt oder eines Universalproblemlösungsmittels zum Beispiel im Hinblick auf die Überwindung der gegenwärtigen Beschäftigungskrise von heute auf morgen, der übrigens nie von den Verfechtern des Flexibilisierungskonzeptes erhoben wurde. Gemessen an diesem Nimbus läßt sich dann das effektive Problemlösungspotential schnell zerreden oder desavouieren, was dann wiederum als eine Bestätigung des nimmer verblassenden Glanzes bestimmter konventioneller Trampelpfade interpretiert wird. Daß Ausnahmen auch in diesem Zusammenhang die Regel bestätigen,

²⁹ H.C. Binswanger. Vom quantitativen zum qualitativen Wachstum, in: Neue Zürcher Zeitung vom 18. November 1981.S. 17

belegt dieser Auszug aus dem Referat des Vorsitzenden der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, in dem Berthold Keller u. a. zu bedenken gab:

„Wir brauchen in der Zukunft qualitatives wirtschaftliches Wachstum. Wohin Nullwachstum führt, wird uns augenblicklich in brutaler Form vorgeführt. Technischer Fortschritt, Rationalisierung, Mikroprozessoren werden wahrscheinlich mehr Arbeitsplätze vernichten als schaffen. Darum sei ganz deutlich gesagt: Wenn der Produktivitätszuwachs mehr Arbeitsplätze vernichtet als durch Wachstum geschaffen werden können, dann muß die Differenz durch eine gezielte Verkürzung der Arbeitszeit geschlossen werden. Dies kann und soll in den jeweils für die speziellen Verhältnisse in den einzelnen Branchen passenden Formen, zum Beispiel gleitender Übergang in das Rentenalter, geschehen. Dazu werden auch andere Formen von Arbeitszeitgestaltung kommen und gefunden werden müssen. Da sind die heißen Eisen Teilzeitarbeit und die Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes mit zwei Arbeitnehmern, auf deutsch „Job-Sharing“ genannt. Noch hat kein Organ unserer Gewerkschaft zu dieser Frage endgültig Stellung genommen. Wir sollten diese Fragen erst sorgfältig prüfen, bevor wir voreilig offiziell „nein“ oder „ja“ sagen. Da jedoch dies schon fleißig geschieht, möchte ich meine Meinung nicht verschweigen. Wenn auch hier Wege aufgezeigt werden können, die den tatsächlichen Bedürfnissen von Arbeitnehmern entsprechen, dann ist die Lösung dieses Problems für mich nicht eine Frage der Ideologie, sondern der praktischen und wirkungsvollen Gestaltung durch Tarifverträge, die die Interessen der Teil- und Vollzeitbeschäftigten gleichwertig berücksichtigen müssen.“³⁰

Dem ist an sich nichts mehr hinzuzufügen, außer einer kurzen Abschlußbemerkung: Arbeitszeitflexibilisierung über mehr Wahlmöglichkeiten in unserer Arbeits- und Betriebszeitökonomie ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für eine aktive und konstruktive Antwort auf viele Herausforderungen dieser Periode des Umbruchs und dabei insbesondere im Hinblick auf die Um- und Neuverteilung der erwerbswirtschaftlichen Arbeit, sowie auf die Forderung der Humanisierung der Arbeitswelt. Wer das erkennt, verkennt und verschenkt eine wichtige Entwicklungsmöglichkeit und verbaut damit eine Chance, die nach Oswald von Nell-Breuning darin liegt, daß das menschliche Zusammenleben dahingehend umgebildet werden sollte, daß alles Sachliche letztendlich dem Menschen diene, und daß es in diesem Sinne gelte, nicht mehr Mitbestimmung, sondern Selbstbestimmung zu erreichen, denn die Mitbestimmung solle so weit gehen, daß die Führung in der Wirtschaft bei denen liege, die ihre Haut zu Markte tragen.³¹

30 Zitiert aus dem Referat des Vorsitzenden der Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Kollegen, Berthold Keller, anläßlich der 8. Zentralen Frauenkonferenz vom 26. bis 28. November 1981 in München, S. 15

31 Vgl. Die Welt vom 30. 9. 1981. S. 3