

Rudolph, Hedwig

**Article — Digitized Version**

## Neue Arbeitszeitpolitik: Spiel ohne Verlierer?

TU-Journal / Technische Universität Berlin

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Rudolph, Hedwig (1983) : Neue Arbeitszeitpolitik: Spiel ohne Verlierer?, TU-Journal / Technische Universität Berlin, ISSN 0173-7368, Technische Universität Berlin, Berlin, Vol. 4, Iss. 9/10, pp. 29-31

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122670>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# Einstieg zum Ausstieg?

Die Unkenrufe mehren sich, daß die Kampagne der Gewerkschaften zur Verkürzung der Arbeitszeit der Regierung Kohl ein neues Desaster beschert. TU-Journal hat in der vorangegangenen Ausgabe der „Zukunft der Arbeit“ unter dem Titel „Einstieg zum Ausstieg“ eine neue Serie gewidmet. Wie auch in der Journal-Ausgabe 7/8 widmen sich wieder Wissenschaftler den Fragen der Arbeitswelt. So fragt heute TUB-Wissenschaftlerin Hedwig Rudolph, ob die neue Arbeitszeitpolitik ein Spiel ohne Verlierer ist und FUB-Wissenschaftler Joseph Huber beschreibt Tendenzen und gibt Ausblicke für „Beschäftigung und Arbeitswelt“. Die Serie wird fortgesetzt mit einem Beitrag des Berliner Gewerkschafters Horst Wagner.

## Neue Arbeitszeitpolitik: Spiel ohne Verlierer ?

Von Professor Dr. Hedwig Rudolph, Institut für Sozialwissenschaften in Erziehung und Ausbildung der TUB

### Etikett für unterschiedliche Maßnahmen: „Neue Arbeitszeitpolitik“

Die scheinbare Harmonie zwischen gesellschaftlichen, individuellen und wirtschaftlichen Interessen

„Neue Arbeitszeitpolitik“ dient als Etikett für unterschiedliche Maßnahmen, deren Gemeinsamkeit in dem Ziel liegt, die starre Norm vollzeitlicher, lebenslanger Erwerbsarbeit aufzubrechen. Ihre Befürworter nähren die Hoffnung, mit diesem Instrumentarium ließe sich das Zieldreieck — Reduzierung der Arbeitslosigkeit, bessere Einlösung der Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten und nicht zuletzt betriebliche Rationalisierung — gleichzeitig und konfliktfrei erreichen.

Die Chancen für ein Gelingen sind jedoch offen. Sie können nicht dadurch ermittelt werden, daß man die Auswirkungen einzelbetrieblicher oder branchenspezifischer Arbeitszeitveränderungen verallgemeinert. Auch die Aussagen von Unternehmern/Managern zu ihren Reaktionen auf mögliche Arbeitszeitpolitiken bieten keine zuverlässige Grundlage, weil sie die Vielschichtigkeit der tatsächlichen Entscheidungssituation nur unzulänglich berücksichtigen (können). Ebenso wenig sichern die Ergebnisse von Meinungsumfragen, die starke Zustimmung und Bereitschaft zu kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten bei Beschäftigten anzeigen, zuverlässig eine tragfähige Unterstützung von Politiken der Arbeitsumverteilung. Die Interessenlagen der Beschäftigten an Arbeitszeitveränderungen sind so vielschichtig wie ihre materiellen und zeitlichen Freiheitsgrade bzw. Zwänge.

Dem arbeitsmarkt- und humanisierungs-politischen Ziel, vielfältige und bewegliche Zeitstrukturen in der Erwerbsarbeit zu realisieren, ist es förderlicher, wenn Widerstände ernstgenommen werden, als wenn sie verwischt werden. Zwar sitzen alle im gleichen Boot, aber ob als Steuermann, als Ruderer oder als Passagier — das macht einen Unterschied! Zudem gilt, daß alle Einwände gegen Veränderungen der Arbeitszeit in Bedingungen, d.h. in Verhandlungsgegenstände transformiert werden können.

Die nachfolgende Skizze der Interessenlage der Akteure im Verhandlungsfeld um neue Arbeitszeitpolitik beabsichtigt, die Bandbreite der Konsensfähigkeit in dieser Frage abzustecken.

---

### Unternehmerisches Kalkül: Zeit ist Geld!

---

Dem hinhaltenden Widerstand der Unternehmensverbände gegen **allgemeine**, verbindliche Vorgaben, die die Arbeitszeiten verändern, widerspricht keineswegs, sondern korrespondiert, daß Initiativen zur Neuregelung überwiegend von Betrieben ausgingen. Die Gewerkschaften haben zwar in Jahrzehnten den 'Normalarbeitstag' und dessen fortlaufende Verkürzung erfochten; die Feinstruktur der Arbeitszeit ist jedoch Instrument der Unternehmen geblieben. Variationen der Arbeitszeit setzen sie ein, um verschiedene Ziele zu erreichen:

- Der Erschließung von Arbeitskraftreserven galt z.B. das verstärkte Angebot von Teilzeitarbeit in den 60er Jahren; Adressaten waren die Hausfrauen.
- Der Erhöhung der Produktivität dient etwa die frühere Ausgliederung weniger leistungsfähiger, älterer Mitarbeiter („Vor-Ruhestand“).
- Die verbesserte Kontrolle über den Produktions- bzw. Leistungserstellungsprozeß wird erreicht mit verfeinerten Systemen der Personaleinsatzplanung, etwa der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit im Einzelhandel.

Die damit umschriebenen Rationalisierungsstrategien werden durch den Einsatz neuer Produktions- bzw. Organisationstechnologien unterstützt. Das Ergebnis dieser Politiken zeigen die Trends der Arbeitsplatz-Entwicklung im letzten Jahrzehnt: Während im produzierenden Sektor Arbeitsplätze — hauptsächlich von Männern — wegfielen, wurden im Dienstleistungsbereich Teilzeitarbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen

und niedrigem Lohnniveau geschaffen und fast ausschließlich mit Frauen besetzt. Die Einführung von Schichtarbeit jenseits der Bereiche, wo die Art der Produktion oder Dienstleistung es erforderten, zielte auf die ausgiebigere Nutzung der Maschinerie. Demgegenüber erwiesen sich variable Arbeitszeiten insbesondere dann von Vorteil, wenn Betriebs- und Arbeitszeit bereits entkoppelt und Schwankungen im Arbeitsanfall zu erwarten und kalkulierbar sind (Einzelhandel, Banken).

---

### Gewerkschaften in der Defensive

---

Gegen das Interesse der Betriebe an möglichst flexibler Nutzung der Arbeitskraft steht das Bestreben der Gewerkschaften nach Schutz vor deren übermäßiger Verwertung. Ihr Weg bestand und besteht in weitgehender Normierung der Arbeitszeit. Die Wahl dieser Strategie trägt dem Umstand Rechnung, daß die Ebenen, auf denen arbeitszeitbezogene Regelungen getroffen werden, i.d.R. abgehoben sind von den Orten ihrer praktischen Umsetzung, den Betrieben. Je größer die zulässige Variationsbreite für Arbeitszeitvereinbarungen, umso schwieriger gestaltet sich die Überprüfung ihrer Einhaltung.

Die Aufkündigung der Verbindlichkeit des Standards vollzeitlicher, lebenslanger Erwerbsarbeit würde auch die Definition von „Vollbeschäftigung“ zur Disposition stellen. Damit würde ein Erfolgsmaßstab der Wirtschaftspolitik, der einen wichtigen Bezugspunkt gewerkschaftlicher Forderungen bildet, in größerem Umfang (als bislang schon) politischer Manipulation zugänglich.

Daß die Gewerkschaften mit dem Argument, die Einheitlichkeit zu wahren, Vereinbarungen über Rahmenbedingungen von variablen Arbeitszeiten ablehnen, hat deren Einführung durch Betriebe bekanntlich nicht verhindert. Soweit Betriebsvereinbarungen über neue Arbeitsstrukturen getroffen wurden (z.B. Teilzeitarbeit), signalisierte das Ausmaß der den Gewerkschaften abgeforderten Kompromißbereitschaft die krisenbedingte Schwäche ihrer Verhandlungsposition.

Wenn sie politisch mit der Zahl der Arbeitslosen argumentieren, thematisieren sie gleichzeitig einen Moment ihrer Ohnmacht. Nur zu naheliegend ist daher für Gewerkschaften die Beschränkung auf die Interessenlage der (beschäftigten) Kerngruppe ihrer Mitglieder.

---

### Lohnabhängige: zeitliche Dimensionen der Ungleichheit

---

Unübersehbar ist, wie stark die Arbeits-

einsatzbedingungen verschiedener Beschäftigungsgruppen auf der zeitlichen Ebene auseinanderklaffen: diejenigen, die am frühzeitigsten aus dem Lernbereich in die Erwerbsarbeit entlassen werden, müssen dort am längsten ausharren, haben die engsten Zeitvorgaben bei ihrer Tätigkeit und müssen am häufigsten Mehrarbeit leisten.

In Diskussionen der unterschiedlichen Formen der Neuverteilung knapper bezahlter Arbeit wird höchstens beiläufig angesprochen, daß damit jeweils auch andere politische Optionen verbunden sind, welche Bevölkerungsgruppe zugunsten welcher Erwerbsarbeit „abgeben“ soll: Alte/Junge, Männer/Frauen, gut Verdienende/Einkommensschwache, Inländer/Ausländer . . . . Die politische Konsensfähigkeit der verschiedenen Optionen wie auch die (mutmaßlichen) psychischen, materiellen und politischen Kosten ihrer Durchsetzung divergieren erheblich.

Die zumindest zwiespältige Haltung vieler Beschäftigtengruppen im Hinblick auf 'neue Arbeitszeitpolitiken' gründet auf zwei Momenten:

- Veränderungen sind i.d.R. verbunden mit einer Intensivierung des Arbeitsablaufs. Beide Aspekte liegen in der Absicht der oben skizzierten betrieblichen Rationalisierungsstrategien.
- Es gelingt den Beschäftigten erfahrungsgemäß höchstens ausnahmsweise, ihre zeitlichen Bedürfnisse gegenüber betrieblichen Belangen zu verwirklichen.

Die Einführung variabler Arbeitszeitstrukturen trägt vermutlich dazu bei, die Trennung zwischen „guten“ und „schlechten“ Teilarbeitsmärkten zu verschärfen, indem den Privilegierten im primären Markt Chancen zur Wiederaneignung der Zeit eröffnet werden, den auf den sekundären Markt Abgedrängten verstärkt das Risiko der Arbeitslosigkeit droht, wenn und soweit sie ihre Lebensumstände nicht der betrieblich geforderten Flexibilität anpassen können.

## Bessere Zukünfte lassen sich Zeit

Die knappe Skizze der Interessenstrukturen zur 'neuen Arbeitszeitpolitik' macht betroffen nicht so sehr wegen der Unterschiede der Positionen — die waren vorherzusehen —, sondern wegen des Ausmaßes der gegenwärtigen Machtasymmetrie bei ihrer Durchsetzung. Die einleitende Anmerkung, Vorbehalte gegen neue Strukturen ließen sich in Bedingungen

transformieren, ist zwar prinzipiell zutreffend. Doch um die politisch-ökonomischen Bedingungen für die Möglichkeit ihrer praktischen Einlösung ist es derzeit schlecht bestellt. Erwartungen, „der Staat“ werde zur Eingrenzung materieller und politischer Risiken ausgleichend aktiv, tragen derzeit nicht weit.

Da die überkommenen Verhandlungssysteme offenbar an Grenzen stoßen, regt sich 'die Basis' in vielfältigen Initiativen, um bezahlte Arbeit und Lebenszeit umzuverteilen. Vermutlich ist es ebenso

erfolgsversprechend an diesen Stellen das Engagement zu stützen wie an alten Strukturen 'herumzureformieren'.



*Die Ausführungen profitieren vom Diskussionszusammenhang einer empirischen Untersuchung über variable Arbeitszeiten im Berliner Einzelhandel, von Duran, Klähn, Naussauer, Naumann, Rudolph: Geteiltes Leid ist halbes Leid – Ein Binsenirrtum! Berlin 1982*