

Henschel, Helmut

**Article — Digitized Version**

## Arbeitszeitverkürzung für jeden, der die Kosten trägt

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Henschel, Helmut (1982) : Arbeitszeitverkürzung für jeden, der die Kosten trägt, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 62, Iss. 8, pp. 402-407

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135710>

**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.*

# Arbeitszeitverkürzung für jeden, der die Kosten trägt

Helmut Henschel, Düsseldorf

Schon aus demographischen Gründen ist selbst bei einer Besserung der konjunkturellen Situation nicht mit einer deutlichen Reduzierung der Arbeitslosigkeit zu rechnen. Bis weit in die zweite Hälfte der achtziger Jahre hinein wird die Zahl der Arbeitslosen die Millionengrenze deutlich überschreiten. Deshalb werden von verschiedenen Seiten gezielte Maßnahmen zur weiteren Verkürzung der Arbeitszeit gefordert, um die begrenzte Zahl der Arbeitsplätze auf mehr Personen zu verteilen. Die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung zur Entlastung des Arbeitsmarktes stößt jedoch auch auf starke Kritik. Wie lauten die Argumente des Für und Wider einer weiteren Arbeitszeitverkürzung? Welchen Beitrag könnten flexible Arbeitszeitregelungen leisten?

---

Wenn sich auf einem Markt kein Gleichgewichtspreis bilden kann, bei dem Angebot und Nachfrage zum Ausgleich kommen, spricht man in der Wirtschaftstheorie von einem pathologischen Markt. Typische Beispiele für pathologische Märkte sind der Wohnungsmarkt, der Agrarmarkt und der Arbeitsmarkt. Auf dem Wohnungsmarkt ist offensichtlich der Preis zu niedrig, so daß die Nachfrage größer ist als das Angebot. Oft ist aber auf pathologischen Märkten der Preis zu hoch, so daß das Angebot zu groß und die Nachfrage zu niedrig ist. Das gilt für den Agrarmarkt und den Arbeitsmarkt. Man könnte nun Regelungen schaffen, durch die der Preismechanismus wieder in Kraft gesetzt und Angebot und Nachfrage zum Ausgleich gebracht werden. Das ist die marktwirtschaftliche Lösung. Man kann aber auch z. B. die Mieten künstlich niedrig halten und den dadurch bewirkten Mangel verwalten. Das ist die bürokratische Lösung.

Beim Wohnungsmarkt wurde diese Lösung gewählt. Das Resultat ist für alle Seiten unbefriedigend. Die An-

bieter machen Verluste und bauen deshalb zu wenig Wohnungen. Die Nachfrager finden daher nur schwer den gesuchten Wohnraum.

Auch beim EG-Agrarmarkt wurde die bürokratische Lösung gewählt. Mit dem Resultat können Anbieter (hohe Preise, garantierte Mengen) und Bürokraten (ungeheurer Verwaltungsaufwand) möglicherweise zufrieden sein. Die Verbraucher und Steuerzahler sind dagegen zum Teil sehr unzufrieden.

Aus vielen, zum Teil auch sehr guten Gründen ist der Arbeitsmarkt stark reglementiert. Deshalb liegt es nahe, daß auch für das Problem Arbeitslosigkeit die bürokratische Lösung versucht wird. Bei Arbeitslosigkeit ist das

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. Marie J a k o d a : Die Arbeit ist mehr als eine Quelle des Einkommens, in: Sozialdemokratischer Pressedienst Wirtschaft, 22. 4. 1982, S. 1-3; Wolfgang R o t h : Solidarität im Kampf gegen Arbeitslosigkeit ist nötig, in: ebenda, S. 4-7.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Diana W i n k l e r , Eckhard W o h l e r s : Arbeitszeitverkürzung: Eine Lösung des Beschäftigungsproblems?, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 61. Jg. (1981), H. 1, S. 28 ff. Als Beispiel sei auch auf die Diskussion in der Wirtschaftswoche im Frühjahr 1982 verwiesen: Gerhard K ü h l e w i n d : Flexible Altersgrenze – Platz für die Jungen? (Nr. 17, 23. 4. 1982, S. 92-98); Herbert G i e r s c h : Mehr Arbeit durch Mehrarbeit (Nr. 18, 30. 4. 1982, S. 34); Helmut M e i n h o l d : Arbeitszeitverkürzung I – Sozialer Rückschritt (Nr. 22, 28. 5. 1982, S. 118-124); Rüdiger S o l t w e d e l , Norbert W a l t e r : Arbeitszeitverkürzung II – Kapitulation vor den Problemen (Nr. 22, 28. 5. 1982, S. 126-127).

---

*Dr. Helmut Henschel, 38, ist als Volkswirt bei einer großen Bank in Düsseldorf tätig.*

Angebot an Arbeitskräften größer als die Nachfrage danach. Man könnte nun durch Verkürzung der Lebensarbeitszeit einen Teil des Angebotes aus dem Markt nehmen oder durch Verkürzung der Arbeitszeit von Arbeitnehmern das Arbeitsangebot des einzelnen reduzieren und damit die Nachfrage nach Arbeitskräften erhöhen<sup>1</sup>. Diese Möglichkeiten werden zum Teil sehr engagiert diskutiert<sup>2</sup>.

**Entlastung des Arbeitsmarktes?**

Argumente gegen die Entlastung des Arbeitsmarktes durch Arbeitszeitverkürzung sind dabei:

- Die erhöhte Kostenbelastung der Unternehmen, die deshalb noch mehr Arbeitsplätze wegrationalisieren,
- die Begünstigung der Schwarzarbeit, insbesondere bei der Kürzung der Lebensarbeitszeit,
- der schon jetzt bestehende Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und
- die möglicherweise nur geringe Anzahl zusätzlicher Arbeitsplätze, die durch Arbeitszeitverkürzung geschaffen werden.

Das zentrale Argument ist jedoch, daß auch hier wiederum nicht der Reallohn als Marktpreis Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt in Gleichgewicht bringen, sondern daß das Angebot künstlich verknappt werden soll. Die Erfahrungen mit dem EG-Agrarmarkt lassen die vehementen und teilweise sogar polemischen<sup>3</sup> Diskussionsbeiträge der Gegner einer Arbeitszeitverkürzung verständlich werden. Sie sehen die Chance, dieses Mal den schon unter Dampf stehenden Zug noch am Abfahren zu hindern.

Die Entscheidung für eine Arbeitszeitverkürzung zur Entlastung des Arbeitsmarktes dient der „gerechteren“ Verteilung der jetzt von den Arbeitslosen unfreiwillig genossenen Freizeit. Das Arbeits- und Produktionsvolumen wird dabei als gegeben angenommen. Das muß eigentlich nicht sein. Ließe man den Preismechanismus wirken, wäre bei niedrigerem Reallohn die Nachfrage nach Arbeitskräften größer. Es gäbe gesamtwirtschaftlich weniger Freizeit und mehr Arbeit (= Güterproduktion = Einkommen). Weil bei Arbeitszeitverkürzung mit dem Ziel einer Entlastung des Arbeitsmarktes der marktwirtschaftliche Allokationsmechanismus außer Kraft gesetzt wird, besteht ganz offensichtlich die Ge-

fahr, daß uns mehr Freizeit und weniger Einkommen verordnet wird, als es unseren Präferenzen entspricht. Deshalb ist der Widerstand gegen eine so begründete Arbeitszeitverkürzung sehr verständlich. Die Arbeitszeitverkürzung ist kein effizientes Instrument der Arbeitsmarktpolitik<sup>4</sup>.

In der augenblicklichen Diskussion besteht nun die Gefahr, daß das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Auch in den vergangenen Jahren wurde die Zahl der Stunden, die ein Deutscher in seinem Leben arbeiten muß, deutlich reduziert:

- Die Ausbildungszeiten wurden verlängert (durchschnittliche Erwerbsquoten der 15- bis 25jährigen).
- Das Rentenalter wurde vorverlegt (durchschnittliche Erwerbsquoten der 55- bis 65jährigen).
- Die Wochenarbeitszeit wurde um 10 % gesenkt.
- Der Jahresurlaub wurde um gut 80 % ausgeweitet.
- Die Jahresarbeitszeit der beschäftigten Arbeitnehmer wurde um 18 % reduziert.

In der Zusammenschau ergeben die verschiedenen Formen der Arbeitszeitverkürzung seit 1960 ein eindrucksvolles Bild (vgl. Tabelle).

		1960	1980	Veränderung in %
Durchschnittliche Erwerbsquoten der	15-20	77,1	48,5	- 31,1
Männer nach Altersgruppen (1959)	20-25	91,6	82,0	- 10,5
	55-60	89,5	82,3	- 8,0
	60-65	73,3	44,2	- 39,7
Wochenarbeitszeit in Std.		44,56	40,13	- 9,9
Jahresurlaub in Tagen		15,52	28,20	+ 81,7
Jahresarbeitszeit in Std.		2085	1709	- 18,0

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, (IAB); Statistisches Jahrbuch.

**Argumente gegen Arbeitszeitverkürzungen**

Die Begründung für die Arbeitszeitverkürzung war in der Vergangenheit nie die Entlastung des Arbeitsmarktes, sondern die Verminderung des Arbeitsleides. Dahinter steht die Vorstellung, daß Freizeit mehr Spaß macht als Arbeit. Freizeit ist bei dieser Betrachtungsweise also ein ganz normales ökonomisches Gut: mehr davon ist besser. Insofern bietet sich unmittelbar an, daß die im Rahmen des Produktivitätsfortschritts möglichen Einkommenszuwächse aufgeteilt werden in realisierten Einkommenszuwachs (mehr Güterproduktion) einerseits und mehr Freizeit andererseits. Oder in der Terminologie der Wohlfahrtsökonomie: Das Wirtschaftssubjekt wählt die Kombination von Arbeit (Ein-

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Arno Surmlnski: Weniger Arbeiten, in: FAZ, 1. 4. 1982, S. 13.

<sup>4</sup> Für eine ausführlichere Diskussion dieser Argumente siehe Diana Winkler, Eckhard Wohlers, a.a.O.; Rüdiger Soltwedel, Norbert Walter: Arbeitszeitverkürzung – Lösung für die wirtschaftlichen Probleme der 80er Jahre?, Kieler Arbeitspapiere Nr. 141, April 1982.

kommen) und Freizeit, bei der der größte Nutzen realisiert wird. Wenn heute gefordert wird, daß die Freizeit bei dieser Aufteilung weniger berücksichtigt werden soll als in der Vergangenheit, so erfordert dies eine eingehende Begründung. In diesem Sinne wird argumentiert<sup>5</sup>,

- daß in den nächsten Jahren die Einkommenssteigerungen ohnehin schon niedriger ausfallen werden als früher und daß in diesem Fall der Wunsch nach mehr Gütern wahrscheinlich vor dem Wunsch nach mehr Freizeit rangiert,
- daß Alkoholismus und Freizeitkriminalität zeigen, daß viele Leute mit ihrer Freizeit schon jetzt nichts Vernünftiges anzufangen wissen,
- daß der Mensch die Arbeit braucht, weil sie ihm hilft, die Zeit zu strukturieren, seine Rolle in unserer Gesellschaft zu definieren und einen Zwang zur Aktivität auf ihn ausübt,
- daß die zunehmende Schwarzarbeit zeigt, daß viele Menschen schon jetzt die Arbeit (mehr Güter) der Freizeit vorziehen.

Speziell gegen die einzelnen Formen der Arbeitszeitverkürzung wird ins Feld geführt:

- Eine weitere Verlängerung der Ausbildungszeit ist abzulehnen, weil dies einmal kaum zu finanzieren ist und weil zum anderen die Qualität der später geleisteten Arbeit durch eine noch längere, theoretische Ausbildung möglicherweise kaum noch gefördert wird. „Learning on the job“ ist effizienter und entspricht auch mehr dem verständlichen Aktivitätsdrang junger Leute.
- Eine weitere Vorverlegung des Rentenalters ist abzulehnen, weil sie einmal kaum finanziert werden könnte (schon bei der bestehenden Altersgrenze müssen die Beitragssätze zur Rentenversicherung bis zum Jahre 2030 verdoppelt werden) und weil sich zum anderen die Arbeitsfähigkeit der älteren Mitbürger nicht verschlechtert, sondern verbessert. Auch verursacht der erzwungene Eintritt in den Ruhestand bei vielen älteren Menschen große psychische Probleme.
- Mit der 40-Stunden-Woche wurde ein lange Jahre proklamiertes Ziel erreicht, mit dem man sich durchaus zufrieden geben könnte.
- Auch beim Jahresurlaub wurden die sechs Wochen weithin durchgesetzt und damit die gesteckten Ziele erreicht.

Doch auch die Befürworter einer weiteren Arbeitszeitverkürzung stehen keineswegs mit leeren Händen da.

---

<sup>5</sup> Siehe dazu auch wieder die in Fußnote 2 und 4 angeführte Literatur.

Dabei ist man sich unter ernsthaften Diskussionsteilnehmern durchaus einig, daß die Arbeitszeitverkürzung kostenneutral zu erfolgen hat. Das heißt, daß die Kostenbelastung wie in der Vergangenheit in den Tarifverträgen berücksichtigt wird. Sie wird nicht einfach „draufgesattelt“, sondern ist Teil des Verteilungskampfes zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Als Argumente für eine eher stärkere Arbeitszeitverkürzung als in der Vergangenheit werden genannt:

### **Argumente für Arbeitszeitverkürzungen**

- Freizeit ist ein Gut, das Nutzen stiftet, ohne bei seiner Produktion Energie zu verbrauchen oder die Umwelt zu belasten. (Beim Konsum dieses Gutes wird allerdings wie beim Konsum anderer Güter Energie verbraucht und die Umwelt belastet.)
- Freizeit ist im Gegensatz zu Kartoffeln eher ein superiores Gut. Bei höherem Einkommen will man mehr davon und nicht weniger.
- Das Angebot an Freizeiteinrichtungen ist so groß wie nie zuvor (Tourismus, Freizeitparks, Telespiele, Hobbys).
- Auch die im Vergleich zu Japan und den USA sehr häufige Abwesenheit vom Arbeitsplatz könnte als Beleg dafür herangezogen werden, daß die Europäer lieber Freizeit genießen als arbeiten.
- Weiter ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt auch auf mittlere Sicht so desolat, daß jedes Instrument, das eine gewisse Entlastung bringt, herangezogen werden muß, auch wenn es, wie die Arbeitszeitverkürzung, möglicherweise nur wenig effizient ist.
- Schließlich ist auch in die Arbeitsmarktprognosen eine Verkürzung der Arbeitszeit in der Größenordnung von 0,7 % pro Jahr eingegangen. Würden wir hinter diesem Vergangentrend sogar noch zurückbleiben, so würden sich die Arbeitsmarktprobleme weiter verschärfen.

### **Problem der Ausgestaltung**

Es gibt also eine Reihe recht guter Argumente für eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit. Sehr viel schwerer tun sich die Befürworter weiterer Arbeitszeitverkürzungen bei der Frage, in welcher Form diese Arbeitszeitverkürzung denn erfolgen sollte.

- Für eine *Verlängerung der Ausbildungszeit* einzutreten, fällt angesichts der staatlichen Defizite recht schwer.
- Für eine weitere *Vorverlegung des Rentenalters* spricht, daß hier, anders als bei der graduellen Arbeits-

zeitverkürzung, effektiv Stellen frei werden, die wieder besetzt werden können. Weiter kosten Arbeitslose und Frührentner die Gesellschaft etwa gleichviel Geld, doch wird der Arbeitslose von der Arbeitslosigkeit psychisch wahrscheinlich stärker belastet als der Frührentner vom vorgezogenen Ruhestand, auch wenn dieser oft nicht ganz freiwillig in Anspruch genommen wird. Gegen eine Vorverlegung des Rentenalters spricht jedoch, daß schon jetzt ungeheure Probleme der Rentenfinanzierung absehbar sind. Manche Befürworter einer Vorziehung des Rentenalters plädieren deshalb auch für eine versicherungsmathematisch berechnete Kürzung der dann bezogenen Rente (kürzere Einzahlungszeit/längere Auszahlungszeit) und für die Reversibilität dieser Maßnahme, wenn das Arbeitslosenproblem Ende der achtziger Jahre bewältigt worden ist<sup>6</sup>.

□ Bei der *Wochenarbeitszeit* ist die 5-Tage-40-Stunden-Woche erreicht worden. Das hat 20 Jahre gedauert. Wenn die uns von den Futurologen avisierte 3-Tage-Woche zur Jahrtausendwende erreicht werden soll, ist es höchste Zeit, ein neues Ziel zu stecken. Die 5-Tage-35-Stunden-Woche wird gefordert. Vielen Arbeitnehmern, die morgens und abends im Stau stehen, wäre die 4-Tage-36-Stunden-Woche lieber.

□ Nachdem der 6-Wochen-*Urlaub* durchgesetzt wurde, haben auch hier die Bemühungen nachgelassen. Für einen neuen Anlauf könnte der 8-Wochen-Urlaub als Ziel proklamiert werden.

□ Seit Ende der 70er Jahre hat sich auch der Übergang zur *Teilzeitarbeit* stark abgeschwächt. Ein neuer Anlauf könnte unter dem Stichwort „Job sharing“ erfolgen<sup>7</sup>.

Diese sicher unvollständige Auflistung von Standpunkten zeigt, daß sich über die Frage, ob die Arbeits-

zeitverkürzung schwächer als in der Vergangenheit oder gar nicht mehr vorangetrieben werden soll oder ob die Arbeitszeitverkürzung verstärkt und in welcher Form angestrebt werden soll, trefflich streiten läßt. Dies um so mehr, als die individuellen Präferenzen der einzelnen Arbeitnehmer möglicherweise noch weit vom volkswirtschaftlichen Durchschnitt abweichen.

### Flexible Arbeitszeit als Ausweg

Die gegenwärtige Regelung der Arbeitszeit durch Tarifpartner und Gesetzgeber erinnert an die undankbare Aufgabe eines Kantinenwirtes, der nur ein Gericht anbieten kann. Eigentlich sollte es doch möglich sein, statt dieses Einheitsbreis ein Cafeteria-System zu entwickeln, in dem jeder aus einer Reihe alternativer Angebote auswählt und das für ihn schmackhafteste Menü zusammenstellt. So könnten die marktwirtschaftlichen Prinzipien auch bei der Festlegung der Arbeitszeit etwas stärker wirken. Unter dem Stichwort „mehr Flexibilität“ läuft gerade die Diskussion über mögliche Ausweitungen der Teilzeitarbeit an<sup>8</sup>. Elemente einer marktwirtschaftlichen Regelung, durch die die individuelle Arbeitszeit den individuellen Präferenzen nähergebracht werden kann, sind jedoch bei allen Formen der Arbeitszeitverkürzung denkbar<sup>9</sup>.

Wer eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit präferiert, weil er nach längerer Ausbildungszeit eine interessantere oder besser bezahlte Arbeit erwartet, sollte sich dazu entscheiden können. Wenn das gesellschaftliche Interesse an längerer Ausbildungszeit noch über das individuelle Interesse hinausgeht, weil eine längere Ausbildungszeit auch soziale Erträge abwirft, kann man sie subventionieren, indem weiterführende Schulen und Universitäten kostenlos besucht werden können und die Gesellschaft sogar einen Beitrag zum Lebensunterhalt des Studierenden leistet. In der gegenwärtigen Situation wäre zu fragen, ob die Gesellschaft ein Interesse an der weiteren Verlängerung der Ausbildungszeit hat oder ob das Verhältnis zwischen Qualität der Arbeit und Länge der Ausbildungszeit nicht schon zu locker geworden ist.

Wer die Lebensarbeitszeit verkürzen will, indem er vorzeitig in den Ruhestand tritt, sollte die Möglichkeit haben, dies zu tun. Allerdings verbringt er dann eine kürzere Zeit als Beitragszahler und eine längere Zeit als Rentenempfänger. Wie hoch die Rente bei einem vorgezogenen Ruhestand sein kann, dürfte versicherungsmathematisch nicht schwer zu berechnen sein<sup>10</sup>. Die Kürzung der Rente wäre allerdings beträchtlich, denn mit jedem Jahr Vorverlegung des Ruhestands würde

<sup>6</sup> Zur Diskussion um die weitere Vorverlegung des Rentenalters siehe z. B. Helmut K a l t e n b a c h : Früher in Rente mit versicherungsmathematischen Abschlägen?, in: Die Angestelltenversicherung, 12/1981, S. 484-490; Gerhard K ü h l e w i n d , a.a.O.; Helmut M e i n h o l d , a.a.O.; Deutsche Bundesbank: Finanzentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung in den Jahren 1978 bis 1981, Monatsbericht April 1982, S. 14-20; Wolfgang C y r a n : Frühpensionierung für viele ein Danaer-Geschenk, in: FAZ, 15. 6. 1982, S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Andreas H o f f : Job-sharing: eine arbeitsmarktpolitische Chance, in: WIRTSCHAFTSDIENST, 61. Jg. (1981), H. 11, S. 549 ff.; H.-Helmut H e y m a n n , Lothar J. S e i w e r t : Job Sharing, in: Harvard Manager, 1982/II, S. 42-55 und die dort angeführte Literatur.

<sup>8</sup> Für die Forderung nach mehr individueller Wahlfreiheit bei der Arbeitszeitregelung siehe z. B. Bettina S c h a t t a t : Arbeitszeitverkürzung als Sozialpolitik – Plädoyer für eine Umorientierung, in: Ifo-Schnelldienst, 10/80, S. 4-7.

<sup>9</sup> Die Forderung nach erhöhter Vielfalt und Variationsbreite in der Einteilung und Aufteilung der Zeit auf Arbeit, Freizeit, Ausbildung und Ruhestand ist natürlich keineswegs neu. In der schwedischen Diskussion über Arbeitszeitregelung und Arbeitsmarktpolitik wurde dieses Thema z. B. schon in den 50er Jahren eingehend behandelt. 1972 war das Thema Gegenstand einer OECD-Konferenz („New Patterns for Working Time“) in Paris. Siehe dazu Gösta R e h n : Die Gesellschaft der freien Wahl, in: Bernhard K ü l p , Wolfgang S t ü t z e l (Hrsg.): Beiträge zu einer Theorie der Sozialpolitik, Berlin 1973, S. 317-351.

<sup>10</sup> Siehe dazu Helmut K a l t e n b a c h , a.a.O.

die Beitragszahlzeit um fast 3 % verkürzt und bei gegebener Lebenserwartung die Rentenzeit um fast 6 % verlängert. Wenn die Gesellschaft daran ein Interesse hat, kann die so berechnete Rente nach oben subventioniert werden, um den Eintritt in den Ruhestand attraktiver zu gestalten. In der gegenwärtigen Situation ist zu fragen, ob das Interesse der Gesellschaft an einer weiteren Vorverlegung des Rentenalters so groß ist, daß eine Ausweitung dieser Subventionen angezeigt wäre, oder ob nicht eher die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der älteren Mitbürger größer als früher ist und die Probleme der Rentenversicherung schon so groß sind, daß eher ein Abbau dieser Subventionen am Platze wäre. Trotzdem sollte die Möglichkeit des vorzeitigen Ruhestandes jedem offenstehen; allerdings auf eigene Kosten und nicht auf Kosten der Gesellschaft.

Mehr Flexibilität bei der Entscheidung über die Lebensarbeitszeit erfordert also zunächst den Konsens, daß jede Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch längere Ausbildung oder vorgezogenen Ruhestand grundsätzlich zu einer entsprechenden Verminderung des Lebenseinkommens führen sollte. Erst dann entscheidet der einzelne in Abwägung individueller Nutzen und Kosten statt wie bisher so oft in Abwägung des eigenen Nutzens gegen die Kosten anderer.

Die Kosten einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit müssen also transparent gemacht und dem Verursacher dieser Kosten zugerechnet werden. Lediglich wenn die Gefahr besteht, daß die individuellen Entscheidungen zu gesellschaftspolitisch unerwünschten Ergebnissen führen (z. B. zu kurze Ausbildungszeit oder zu später Ruhestand), werden die transparenten individuellen Kosten durch ebenso transparente Subventionen gesenkt. Damit würden die individuellen Entscheidungen in die gewünschte Richtung gelenkt. Dabei bleiben aber die individuellen Präferenzen weiter wirksam, so daß es weder bei der Ausbildungszeit noch beim Ruhestand zu einer Nivellierung kommt.

### Zu starre Arbeitszeitregeln

Bezüglich der *Arbeitszeit der Arbeitnehmer* ist sehr schwer zu beurteilen, ob und gegebenenfalls welche Form der Arbeitszeitverkürzung bei den betroffenen Arbeitnehmern in den nächsten Jahren Priorität hat. Auch hier ist nun zu fragen, ob diese komplizierten Probleme überhaupt generell entschieden werden müssen. Werden nicht Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch die gesetzlichen und tariflichen Regelungen auf ein Prokrustes-Bett zu starrer Arbeitszeitregelungen gezwungen? Könnte die Arbeitszeit nicht den betrieblichen und individuellen Bedürfnissen besser angepaßt werden, als dies zur Zeit der Fall ist?

An vielen Arbeitsplätzen schwankt der Arbeitsanfall. Die Kapazität wird weitgehend auf die tägliche, wöchentliche oder jährliche Durchschnittsbelastung ausgelegt. Für die Unternehmen wäre es ein Vorteil, wenn sie den Arbeitseinsatz flexibler an den Arbeitsanfall anpassen könnten. Andererseits hätten viele Arbeitnehmer – zumindest während bestimmter Lebensphasen – gern mehr Freizeit und würden dafür auch Gehaltseinbußen in Kauf nehmen. Individuelle Arbeitszeitregelungen böten hier die Chance, für beide Seiten die Situation zu verbessern.

Nicht nur die Relation Arbeit – Freizeit, auch die Regelung der Arbeitszeit könnte in gewissen Grenzen den individuellen Bedürfnissen angepaßt werden. Einer schläft gern länger und freut sich deshalb über einen 7-Stunden-Tag. Ein anderer hat einen langen Anfahrtsweg und zieht deshalb die 4-Tage-Woche vor. Ein dritter würde statt dessen die 5-Tage-Woche und einen längeren Jahresurlaub präferieren. Sind eigentlich Tarifverträge undenkbar, bei denen den individuellen Präferenzen stärker Rechnung getragen wird? Vielleicht sollte einmal über das folgende Modell nachgedacht werden:

### Optionen für den Arbeitnehmer

Die Tarifpartner handeln eine Lohn- und Gehaltssteigerung um beispielsweise 4 % sowie 0,5 % Arbeitszeitverkürzung aus. Der einzelne Arbeitnehmer hat dagegen die Wahl zwischen dieser vereinbarten Lösung, einer 98%-Option, bei der Arbeitszeit und Gehalt im folgenden Jahr nur 98 % des ausgehandelten Betrages ausmachen, oder einer entsprechenden 102%-Option. Die gewählte Arbeitszeitregelung kann sich auf die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit beziehen oder en bloque mit dem Jahresurlaub verrechnet werden.

Die Erfassung und Abrechnung der geleisteten Arbeit sollte in einer Zeit, in der auch Angestellte weitgehend einer exakten Zeiterfassung unterworfen sind und die Gehaltsbuchhaltung über EDV erfolgt, kaum unüberwindliche Schwierigkeiten bereiten. Ob auch eine 50%-Option oder 66%-Option zulässig ist, ob die tägliche Anwesenheitspflicht von 9 bis 15 Uhr oder von 7 bis 13 Uhr reicht, ob kumulierte Arbeitszeitguthaben nur am Freitag oder auch an anderen Wochentagen abgefeiert werden können, ob der Jahresurlaub nur im Zusammenhang und im Sommer oder gestückelt und gerade nicht im Sommer genommen werden muß, richtet sich nach den betrieblichen Notwendigkeiten. In jedem Fall sind Arbeitszeitregelungen denkbar, die den Produktionsprozeß nicht stören, die nicht die Kosten erhöhen und gleichwohl den Bedürfnissen der Arbeitnehmer sehr viel weiter entgegenkommen, als dies heute der Fall ist.

Allerdings erfordert dies ein umfangreiches System der Planung, Steuerung und Erfassung des Arbeitseinsatzes. In Teilbereichen z. B. der industriellen Fertigung wird der Material- und Arbeitseinsatz auch heute schon lückenlos erfaßt und mit Hilfe eines umfassenden Einsatzes der elektronischen Datenverarbeitung optimal gesteuert. Dieses Modell könnte grundsätzlich auf alle Arbeitsbereiche übertragen werden.

### **Herausforderung**

An ein System flexibler Arbeitszeitregelung sind zwei allerdings recht strenge Anforderungen zu stellen:

- Die Lohnstückkosten dürfen durch solche Regelungen nicht erhöht werden.
- Flexible Arbeitszeitvereinbarungen müssen freiwillige Abweichungen von einem Basistarifvertrag sein. Das heißt, sie werden nur abgeschlossen, wenn sie für beide Seiten vorteilhaft sind. Auch die Beendigung der Abweichung vom Basistarifvertrag muß einvernehmlich erfolgen.

In ein umfassendes System der flexiblen Arbeitszeitgestaltung lassen sich alle zur Zeit diskutierten Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit, 4-Tage-Woche, Teilzeitarbeit, Job sharing, längerer Jahresurlaub) nahtlos einfügen. In den flexiblen Arbeitszeitregelungen wird nicht nur vereinbart, wieviel Arbeit geleistet wird, sondern auch wann diese Arbeit geleistet wird. Die möglichen Vorteile eines solchen Systems liegen auf der Hand:

- für die Unternehmen: bessere Anpassung an die betrieblichen Notwendigkeiten;
- für die Arbeitnehmer: bessere Anpassung an die individuellen Präferenzen;
- für die Gesamtwirtschaft: mehr Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitverkürzung bis hin zur Teilzeitarbeit und damit auch mehr Arbeitsplätze.

Das ist die Theorie. Doch die praktische Ausgestaltung eines Systems der flexiblen Arbeitszeitregelung ist zweifellos eine ungeheure Herausforderung für Personalabteilungen, Organisationsabteilungen und Betriebsräte. Das System erfordert eine intensive Kommunikation bei Vereinbarung und Planung und die lückenlose Steuerung und Erfassung der eingesetzten Arbeitszeit auch in Betrieben, wo dies bisher nicht üblich ist oder sogar kaum denkbar erscheint.

Wie immer, wenn Neuland betreten wird, werden sich einige Wege auch als Irrwege entpuppen. Für eine umfassende Regelung müssen vom Gesetzgeber und den Tarifpartnern die entsprechenden Freiräume für Betriebsvereinbarungen erst noch geschaffen werden.

Viele Regelungen sind jedoch schon jetzt möglich. Hier kann man experimentieren, aus Fehlern lernen und Gutes fortentwickeln.

Flexible Arbeitszeitregelungen erhöhen in jedem Fall die Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Ihren Bedürfnissen wird besser Rechnung getragen. Möglicherweise wird dann länger gearbeitet als jetzt. Dies sind dann eben die Präferenzen der Arbeitnehmer, die dann entsprechend mehr Nachfrage ausüben. Wahrscheinlich würden jedoch auch viele Arbeitnehmer mehr Freizeit wählen. Wenn auf diesem Wege der Arbeitsmarkt entlastet wird, spricht das nicht unbedingt gegen solche Überlegungen.

### **Realisierungschancen**

Über flexible Arbeitszeitregelungen wird schon seit 30 Jahren immer wieder nachgedacht. Mit Ausnahme der Gleitzeit konnte sich bisher keines dieser Konzepte im betrieblichen Alltag durchsetzen. Das ist auf eine Vielzahl von theoretischen und praktischen Schwierigkeiten zurückzuführen, auf die hier nicht im einzelnen eingegangen werden soll. Einige Schwierigkeiten werden jedoch bei dem hier vorgeschlagenen Konzept vermieden oder haben in den letzten Jahren ohnehin an Bedeutung verloren:

- Das Konzept ist marktwirtschaftlich. Das heißt, daß einzelwirtschaftliche, dezentrale Entscheidungen zum gesamtwirtschaftlichen Optimum führen. Es wird nur eine Rahmenordnung benötigt und nicht eine umfassend informierte zentralentscheidende Steuerungsinstanz. Die wesentlichen Entscheidungen fallen auf der betrieblichen Ebene.
- Die notwendige Erfassung der Arbeitszeit wird heute voraussichtlich weniger Widerstand auslösen als früher, weil durch die Gleitzeit auch viele Angestellte an Stechuhren gewöhnt wurden und die Zeiterfassung nicht mehr als sozial deklassierend empfunden wird.
- Die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung erleichtert nicht nur die Zeiterfassung, sondern auch die Planung und Steuerung und automatisiert die Abrechnung.
- Das Interesse der Arbeitnehmer an flexiblen Arbeitszeitregelungen hat wahrscheinlich in den letzten Jahren deutlich zugenommen, weil die Erwerbsbeteiligung der Frauen angestiegen ist, die ihre Arbeitszeit mit den Pflichten als Hausfrau und Mutter koordinieren müssen. Zudem dürfte die Gestaltungsfreiheit bei der Arbeitszeit ein Luxusgut darstellen, das bei dem heute höheren Realeinkommen stärker nachgefragt wird als in der Vergangenheit.