

Weimann, Joachim

**Article — Digitized Version**

## Ein Konzept zur flexiblen Arbeitszeitverkürzung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Weimann, Joachim (1988) : Ein Konzept zur flexiblen Arbeitszeitverkürzung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 68, Iss. 5, pp. 253-255

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/136397>

**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.*

Joachim Weimann

## Ein Konzept zur flexiblen Arbeitszeitverkürzung

*Die Beschäftigungswirkungen verschiedener Formen der Arbeitszeitverkürzung sind nach wie vor umstritten. Dr. Joachim Weimann stellt ein Konzept vor, das darauf abzielt, Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung auf Unternehmensebene mit spürbaren Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf den Arbeitsmarkt zu verbinden.*

Oskar Lafontaine hat mit seinem Vorschlag, Arbeitszeitverkürzungen auch ohne Lohnausgleich durchzuführen, zweifellos für Furore gesorgt. Die seit Jahren festgefahrene Diskussion um Arbeitszeitverkürzungen als Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ist durch ihn wieder in Bewegung gekommen, und zwar in eine Richtung, die auf den lange tabuisierten Kern des Problems zielt: Eine Verringerung der Wochenarbeitszeit, die allein aus Produktivitätszuwächsen finanziert wird, kann keine spürbaren Arbeitsmarkteffekte haben, denn die gestiegene Produktivität ersetzt die weniger geleistete Arbeit. Wollte man durch Arbeitszeitverkürzungen Neueinstellungen erzwingen, müßten diese über den Produktivitätszuwachs hinausgehen – aber wer soll das bezahlen?

Lafontaine hat nur ausgesprochen, was im Grunde jeder Gewerkschaftsfunktionär weiß: Die Arbeitnehmerseite hat nicht die geringste Chance, die Unternehmen dazu zu bringen, daß sie massiv verkürzte Arbeitszeiten aus Gewinnen finanzieren. Wenn die Gewerkschaften die Arbeitslosigkeit durch Arbeitszeitverkürzung beseitigen wollen, dann müssen sie die Zeche zahlen. Man mag darüber lamentieren, mag beklagen, daß damit Opfer einseitig aufgebürdet würden; das ändert jedoch nichts daran, daß die Verhältnisse einen anderen Weg nicht zulassen.

Die Wiederbelebung der Diskussion bietet zugleich die Möglichkeit, mit einem gewissen Abstand, jenseits

der Tagesaktualität grundsätzlich über Instrumente der Arbeitszeitpolitik nachzudenken. Ein solches Nachdenken ist notwendig, denn selbst wenn die Gewerkschaften zum Lohnverzicht bereit sein sollten, wären damit längst nicht alle Probleme gelöst, bliebe Arbeitszeitverkürzung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden:

□ Die Arbeitgeber werden weder in der Lage noch willens sein, eine Garantie auf neue Arbeitsplätze zu geben. Verzichten die Gewerkschaften auf Lohnanteile, erhalten sie dafür keine handfeste Gegenleistung, sondern setzen sich der Gefahr aus, daß die geringere Arbeitszeit durch erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten ausgeglichen wird: Die gleiche Arbeitsleistung müßte von den gleichen Arbeitnehmern in kürzerer Zeit zu einem geringeren Lohn erbracht werden. Um einen solchen Effekt auszuschließen, müßten Lohnverzicht und Neueinstellungen auf betrieblicher Ebene ausgehandelt werden. An die Stelle des Tarifvertrages träten Hausverträge. Das aber wäre das Ende der Industrie-gewerkschaften, denn das Prinzip „divide et impera“ gilt auch im Verteilungskampf zwischen Arbeit und Kapital.

□ Arbeitszeitverkürzung ist auch bei Lohnverzicht in vielen Unternehmensbereichen kaum durchsetzbar. Insbesondere in den Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebsabteilungen läßt sich die Arbeit nicht einfach auf mehrere Schultern verteilen. In diesen Bereichen zwingt der verschärfte Wettbewerb zu immer höheren Arbeitsleistungen des einzelnen. Eine pauschale Verkürzung der Wochenarbeitszeit hätte hier Produktivitätseinschränkungen zur Folge, die durch Neueinstellungen nicht aufgefangen werden könnten.

□ Das vermutlich gravierendste Problem einer tarifvertraglich vereinbarten pauschalen Arbeitszeitverkürzung

---

*Dr. Joachim Weimann, 32, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund.*

ist mittel- bis langfristiger Natur und resultiert aus der demographischen Entwicklung. Voraussichtlich Mitte der 90er Jahre wird auf dem Arbeitsmarkt eine Trendwende eintreten. Der Anteil der Erwerbspersonen und damit das Arbeitskräftepotential wird aufgrund der niedrigen Geburtenrate drastisch zurückgehen. Die Vorstellung, daß langfristig nicht Arbeitslosigkeit, sondern Arbeitskräftemangel zum ökonomischen Problem wird, ist keineswegs abwegig. Es könnte sein, daß wir in Zukunft eine Verlängerung der individuellen Arbeitszeit brauchen, keine Verkürzung, um z. B. die mit der Überalterung einhergehenden Probleme der Altersversorgung lösen zu können. Wenn heute Arbeitszeit verkürzt wird, so muß dabei sichergestellt sein, daß dieser Prozeß umkehrbar ist. Die Option auf eine spätere Arbeitszeitverlängerung muß gewahrt werden. Tarifverträge nach altem Muster sind dazu denkbar ungeeignet. Bei verbesserter Arbeitsmarktlage – die infolge der demographischen Entwicklung zwangsläufig eintreten wird – ver-

bessert sich auch die Position der Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen. Der Lohnverzicht, mit dem heute eine Arbeitszeitverkürzung erkaufte werden müßte, würde unter diesen Bedingungen langfristig ausgeglichen, und für die Beschäftigten des Jahres 2000 käme unter dem Strich eine tarifvertraglich abgesicherte Freizeitverlängerung heraus. Es wäre eine verhängnisvolle Illusion, anzunehmen, daß ein solcher Besitzstand ohne weiteres wieder aufzuheben ist – erst recht vor dem Hintergrund der starken Verhandlungsposition, in der sich die Beschäftigten dann befinden werden.

### Das Konzept

Die genannten Probleme dürften deutlich machen, daß Arbeitszeitverkürzung nicht so einfach ist, wie es auf den ersten Blick scheint. Dennoch ist es sinnvoll und notwendig, jetzt die Arbeitszeit zu verkürzen, denn es ist weit und breit kein anderer Weg in Sicht, auf dem die

## VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG-HAMBURG

### NEUERSCHEINUNG

Michael Krakowski  
(Hrsg.)

## REGULIERUNG IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

### Die Ausnahmereiche des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen

Der vorliegende Sammelband soll zur Klärung der Debatte um Regulierung und Deregulierung in der Bundesrepublik Deutschland beitragen. Die Autoren legen eine systematische Darstellung der Ausnahmereiche des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen einschließlich der theoretischen Regulierungsbeurteilungen vor. Besonderes Gewicht wurde dabei auf die Darstellung und Erklärung des derzeitigen Standes der Regulierung gelegt. Die geschichtliche Entwicklung wird in die Betrachtung mit einbezogen, weil nur so Art und Umfang der heutigen Regulierung verstanden werden kann. Vor diesem Hintergrund unterbreiten die Autoren dann jeweils Vorschläge zur Deregulierung der betreffenden Bereiche bzw. – soweit Regulierung weiterhin notwendig erscheint – zu einer Neugestaltung.

Großoktav,  
497 Seiten, 1988,  
brosch. DM 59,-  
ISBN 3-87895-347-X

VERLAG WELTARCHIV GMBH – HAMBURG

Massenarbeitslosigkeit beseitigt werden könnte. Einfach darauf zu warten, daß sich das Problem durch die demographische Entwicklung von selbst löst, wäre unverantwortlich, denn das würde bedeuten, daß wir weitere 10 bis 15 Jahre mit mehr als zwei Millionen Arbeitslosen leben müßten. Gefragt sind Lösungen, die einerseits Arbeitsplätze schaffen, andererseits aber den Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, sich flexibel auf veränderte Bedingungen einzustellen, und die außerdem den Status der Gewerkschaften als Gegenmacht zu den Unternehmen nicht antasten.

Eine solche Lösung könnte das Konzept sein, das bereits 1984 von Ökonomen der Universität Dortmund unter Leitung von W. F. Richter entwickelt und publiziert wurde<sup>1</sup>. Im Kern besteht dieses Konzept aus einer progressiven Gestaltung des Lohntarifes bei gleichzeitiger Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Progressivität des Tarifs kommt dabei dadurch zustande, daß die *letzten* Arbeitsstunden höher entlohnt werden und dadurch gewissermaßen den Charakter von Überstunden erhalten. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit besteht darin, daß diese verteuerten Arbeitsstunden zur Disposition stehen, d. h. auf betrieblicher Ebene entschieden wird, ob sie abgeleistet werden oder nicht. Um die Funktionsweise und die Vorteile dieses Konzepts zu verdeutlichen, sei ein Beispiel dargestellt, bei dem es zur Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich kommen kann.

Unterstellen wir, bei Tarifverhandlungen stünde ein Produktivitätszuwachs von 4% zur Verteilung an. Bei herkömmlichen Tarifvereinbarungen lautet die Alternative: Entweder 4% mehr Lohn oder 4% weniger Arbeitszeit, wobei natürlich Aufteilungen zwischen den beiden Verwendungsmöglichkeiten die Regel sind (etwas mehr Geld, etwas weniger Arbeit). Das Dortmunder Konzept könnte in einem solchen Fall dagegen zu folgender Regelung führen: Die 4% Lohnzuwachs werden nicht auf die gesamten 40 Arbeitsstunden verteilt, sondern beispielsweise auf die letzten fünf Stunden aufgeschlagen, d. h., diese fünf Stunden würden mit einem um 32% höheren Stundenlohn vergütet. Die Arbeitszeit kann nun auf Betriebsebene zwischen 35 und 40 Stunden festgelegt werden.

Für die Unternehmen entsteht auf diese Art und Weise ein überaus starker Anreiz, überall dort Arbeitszeit zu verkürzen, wo dies möglich ist, um den überproportionalen Kostenanstieg der letzten Arbeitsstunden zu vermeiden. Die flexible Anpassung an einen progressiven Tarif macht Neueinstellungen bei verkürzter Arbeitszeit zu einer kostensenkenden Maßnahme, d. h.,

die Unternehmen haben ein Interesse daran, möglichst viele Menschen bei möglichst geringer Arbeitszeit zu beschäftigen. Dieses Interesse gibt den Gewerkschaften die Gewißheit, daß der Lohnverzicht, den sie dadurch üben, daß sie den Produktivitätszuwachs *nicht* als Lohnausgleich verwenden, auch tatsächlich Neueinstellungen zur Folge hat.

### Vorteile

Die wesentlichen Vorteile dieses Konzepts liegen in der hohen Flexibilität, mit der es gehandhabt werden kann. Je nachdem, wie der Tarif gestaltet wird, kann sowohl voller Lohnausgleich als auch vollkommener Lohnverzicht realisiert werden. Ist der Tarif ausgehandelt, kann die konkrete Gestaltung von Arbeitszeit und Entlohnung nicht nur den Bedingungen jedes einzelnen Unternehmens, sondern sogar jeder einzelnen Unternehmensabteilung angepaßt werden. Trotz dieser unternehmensbezogenen Tarifpolitik verlieren die gewerkschaftlichen Dachverbände weder an Funktion noch an Macht. Sie sind es weiterhin, die mit den Arbeitgebern am Verhandlungstisch sitzen und den Tarif aushandeln. Die Detailvereinbarungen auf Betriebsebene haben aus gewerkschaftlicher Sicht darüber hinaus den Vorteil, daß Lohnverzicht nur dort geleistet werden muß, wo im Gegenzug tatsächlich neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Natürlich wüchse damit den Betriebsräten vor Ort eine ganz neue Verantwortung zu; aber wäre daran etwas Schlechtes?

Auch vor dem Hintergrund sich wandelnder Bedingungen am Arbeitsmarkt weist das Dortmunder Konzept die wünschenswerte Flexibilität auf. Durch relative Verteuerung der *ersten* Arbeitsstunden kann die Anreizwirkung mühelos umgekehrt werden. Aber selbst ohne eine solche Umgestaltung des Tarifs wäre eine Anpassung möglich: Die Option auf längere Arbeitszeiten bleibt ja erhalten, und zwar vor dem Hintergrund starker Anreize für die Beschäftigten, denen zusätzliche Arbeitsstunden dann überproportional höher vergütet würden.

Das Instrument progressiver Tarife eröffnet damit die Möglichkeit, die starre Festlegung von Wochenarbeitszeiten durch ein veränderbares Anreizsystem zu ersetzen, das eine Feinsteuerung der Arbeitszeiteffekte erlaubt. Mit der Anwendung dieses Instrumentes ist dabei keine verteilungspolitische Vorentscheidung getroffen, es ist offen für Lohnverzicht und Lohnausgleich. Vielleicht ist nach Oskar Lafontaines Vorstoß die Zeit gekommen, darüber nachzudenken, ob nicht Teile dieses Konzepts in praktische Tarifpolitik umgesetzt werden können.

<sup>1</sup> B. Bartholome, W. F. Richter, J. Weimann: Aus der Not der Kosten eine Tugend machen, in: Handelsblatt 11./12. 5. 1984.