

## Flexible Arbeitszeiten

### Arbeitszeitsystem im Wandel

Im Arbeitszeitsystem der westlichen Industrienationen vollziehen sich seit geraumer Zeit tiefgreifende Anpassungsprozesse. Für die Bundesrepublik markiert die beschäftigungspolitische Diskussion der Jahre 1984/85 einen Höhepunkt der Arbeitszeitflexibilisierung. In ihrer Gesamtheit erfassen die Bemühungen um flexible Arbeitszeiten nahezu alle Bausteine des Arbeitszeitsystems:

- Die Flexibilisierung setzt in Form genereller **Arbeitszeitverkürzung** (betriebsdurchschnittliche 38,5-Stunden-Woche für ca. 3,9 Mill. Arbeitnehmer), **Teilzeitarbeit** (inzwischen ca. 9% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten), flexibler **Altersgrenze** (Vorruststand für ca. 6,7 Mill. Arbeitnehmer) und traditioneller Kurz- und Mehrarbeit sowohl an der (chronometrischen) Länge als auch in Form von **Gleitzeit** (Schät-



zung: ca. 20% der Arbeitsplätze), Wochenendarbeit und flexiblen Urlaubsregelungen (z. B. ausgedehntere Übertragungsmöglichkeiten) an der (chronologischen) Lage der Arbeitszeit an, wobei beide Flexibilisierungsparameter auch kombiniert in Form von Job Sharing (u.a. im öffentlichen Dienst) oder Jahresarbeitszeitverträgen zum Einsatz gelangen.

- Flexible Regelungen der Arbeitszeit werden auf allen organisatorischen Gestaltungsebenen formuliert, beginnend mit der Gesetzgebung (Vorruhestandsgesetz von 1984, Novellierung der Arbeitszeitordnung, Beschäftigungsförderungsgesetz 1985) über die Verbände (Manteltarifverträge, Musterarbeitsverträge), die Betriebe (Betriebsvereinbarungen zu Gleit- und Teilzeitarbeit), Innerbetriebliche Gruppen (zeitautonome Gruppen, Job Sharing-Partnerschaften u.ä.) bis hin zum individuellen Arbeitsvertrag (z. B. Jahresarbeitszeitvertrag). Eine durchgängige Dezentralisation der Kompetenzen auf untere Regelungsebenen kommt dabei der Anpassungsfähigkeit des gesamten Arbeitssystems zugute.
- Durch flexible Ausgestaltungsformen für Regelungen, z. B. Öffnungsklauseln, branchen- und betriebsgrößenpezifische Detaillierung bzw. Einschränkung, Befristung von Verträgen, wird die Anpassungsfähigkeit noch erhöht.
- Von der Flexibilisierung sind mehrere Branchen (Vorreiter: Nahrung-Genuß-Gaststätten, Druck, Metall), Arbeitnehmergruppen, etwa Frauen (Arbeitszeitgesetz, Hausfrauenschichten usw.), ältere Arbeitnehmer (Vorruhestand, BP-Modell des gleitenden Übergangs in den Ruhestand) und Leiharbeiter (Verlängerung der Überlassungsfrist auf sechs Monate) sowie Größenordnungen der Arbeitszeit, und zwar die Tages-, Wochen-, Jahres- und Lebensarbeitszeit betroffen.

### Reformbasis

Die Argumente für flexible Arbeitszeiten haben ihren Ursprung in den intuitiv einsichtigen Vorzügen nicht schematisierter Arbeitszeiten, „die nach den Verhältnissen des Betriebes, der Arbeiterschaft und des Produktionsprozesses den höchsten Nutzeffekt“ erbringen (so etwa eine Stellungnahme der Arbeitgeberseite). Allerdings reichen derartige Plausibilitäten offensichtlich nicht als tragfähige Reformbasis für eine Basisreform aus: Die anfänglich euphorische Einschätzung der Arbeitszeitflexibilisierung als „Allheilmittel“ ist der ernüchternden Einsicht gewichen, daß flexible Arbeitszeiten einen Konfliktstoff erster Ordnung darstellen. Hierfür sind folgende Schwachstellen in der Reformbasis verantwortlich zu machen.

### Ermittlung des Stellenwerts

Zum einen ergeben sich Schwierigkeiten bei dem Versuch, den instrumentellen Stellenwert flexibler Arbeitszeiten für die Erreichung bestimmter, allseits akzeptierter Ziele zu ermitteln. Hierzu zählen etwa Beschäftigungsförderung (Schätzungen schwanken hier zwischen -3% und +50%), Arbeitsproduktivität, die Gewährleistung der sozialen Sicherheit, die persönlichkeitsförderliche und familienfreundliche Nutzung der Freizeit und die hohe Auslastung kapitalintensiver Anlagen. Die Ermittlung der instrumentellen Eignung fällt nicht zuletzt deshalb so schwer, weil sich im Verbund mit der Arbeitszeitflexibilisierung weitere Veränderungen vollziehen, so daß jede isolierte Bewertung ihre Aussagekraft verliert. Zu diesen als Bedingung oder als Folge der flexiblen Arbeitszeiten auftretenden Anpassungsvorgängen gehören u.a. Rigidisierungstendenzen im betrieblichen Bestandsmanagement (z. B. Kanban, Just-in-Time-Produktion), Faktorsubstitutionsprozesse (z. B. Rationalisierung durch Industrieroboter mit einer Wachstumsrate von knapp 40% p.a.) sowie die — allerdings bei weitem langsamer von-

statten gehende — Verbreitung der Tele-Arbeit im Verwaltungsbereich.

### Grenzen der Konsensfähigkeit

Zum anderen wird die Arbeitszeitdiskussion deshalb so kontrovers geführt, weil die Beteiligten tatsächlich eher von unterschiedlichen als von allseitig akzeptierten Zielsetzungen ausgehen und folglich für die Lösung von Zielkonflikten unterschiedliche Nebenbedingungen setzen. Unterschiedliche Ziele schlagen sich zunächst in voneinander abweichenden Vorstellungen von Zeitflexibilität nieder: Hier stehen sich die Zeitsouveränität des Arbeitgebers (z. B. kundenfrequenzdeterminierte Abrufsysteme im Einzelhandel: „Kapovaz“, „betriebliche Bedürfnisse“ bei Metall) und die des Arbeitnehmers (z. B. bei Gleitzeit) gegenüber. Konfliktverschärfend wirkt hier das Auftreten mehrfacher Zielsetzungen bei jeweils einer Partei, wie z. B. Arbeitszeitverkürzung und Bestandsanbahnung respektive Kostenneutralität (unter Einbeziehung von Personalplanungs-, -kontroll- und -verwaltungskosten), Flexibilisierung und Gleichbehandlung oder Dezentralisation der Regelungskompetenz und Erhaltung zentraler Machtpositionen.

### Konsequenzen für die Wissenschaft

- Eine erste „Lehre für die Lehre“ betrifft die Grenzen wissenschaftlicher Beratung angesichts lückenhafter theoretischer Basis. Hier sei beispielsweise daran erinnert, daß die betriebswirtschaftliche Theorie der Anpassung die zeitliche Flexibilisierung nur in deren chronometrischer Dimension (Arbeitslänge) kennt und zudem infolge der vorwiegend partialanalytischen Vorgehensweise noch weit entfernt ist von einem Gesamtmodell integrierter betrieblicher Flexibilisierung. Angesichts der bestehenden Interdependenzen im betrieblichen und auch im tarifpolitischen Instrumentarium erscheinen „pragmatische“, isoliert-inkremental angelegte Lösungsvorschläge hier eher als Ausdruck eines unpassenden, weil konfliktverschärfenden Verständnisses von praxisgerechter Wissenschaft.
- Zum anderen verdeutlicht die Flexibilisierungsdiskussion, daß wissenschaftliche Unterstützung sich nicht nur auf die Phase der Alternativenbewertung beschränken muß, sondern auch die Konstruktion des Alternativenraumes abdeckt. Hier kann die Wissenschaft zu einer beträchtlichen Horizonterweiterung beitragen, indem sie das Alternativenspektrum systematisch nach neuen Flexibilisierungsparametern (z. B. Flexibilisierung von Verteilungsmustern bei Arbeitszeitverkürzung, von Ausbildungs- und Betriebszugehörigkeitszeiten) auslotet und ergänzend durch geeignete Kombination vorhandener Parameter (z. B. eine Kompensation starrer durch flexible Bestandteile des Arbeitssystems) die Bandbreite der Kompromißlösungen erweitert.
- Schließlich sollte die Wissenschaft ihr Augenmerk auch auf die erforderlichen flankierenden Maßnahmen richten. Um einen geplanten Wandel zu verwirklichen, bedarf es beispielsweise methodischer Hilfestellungen zur Handhabung von Gestaltungsproblemen unter mehrfacher Zielsetzung sowie Umsetzungs- bzw. Implementierungshilfen für die Realisation dezentral angelegter Regelungsprozesse.

Die Fortschrittlichkeit praktischer und wissenschaftlicher Bemühungen um flexible Arbeitszeiten muß man also nicht grundsätzlich pessimistisch sehen. Förderliche Impulse werden in der Flexibilisierungsdiskussion dringend benötigt, wie die zitierte Stellungnahme der Arbeitgeber belegt: Sie hätte durchaus in die Tarifausschließung von 1984 gepaßt, wurde tatsächlich aber bereits in der Arbeitszeitdiskussion von 1924 abgegeben!

Priv.-Doz. Dr. Michael Reiß, Freiburg i. Br.