

Prof. Dr. Fritz Böhle, Dr. Norbert Huchler

# Arbeitszeitverkürzung

Als Voraussetzung für ein neues  
betriebliches Produktionsmodell

AG „Arbeitszeitverkürzung AZV“ Uni Augsburg & ISF München  
(Fritz Böhle, Norbert Huchler, Marc Jungtäubl, Vera Kahlenberg, Ursula Stöger, Margit Wehrich)

Vortrag auf dem ISIFO Jour-Fix 2015 in München

## Betriebliche Ebene >> „Win-Win“

- Positive gesellschaftliche Effekte → Vorteile für Betriebe
  - Positive gesundheitliche Effekte
  - Erhalt erfahrener MitarbeiterInnen
  - Erhöhte Diversität
  - Neue und erweiterte Kompetenzen (z.B. soziales Engagement, Partizipation an Familie, private Tätigkeit, selbstorganisierte Weiterqualifizierung...)
  - Insgesamt mehr „Reproduktionsarbeit“ (Arbeitskraft: Regeneration, Qualifizierung etc. )
  - Zufriedenere, weniger belastete und leistungsfähigere MitarbeiterInnen (z.B. durch verbesserte Vereinbarkeit)
  - Attraktivitätssteigerung im Wettbewerb um Fachkräfte und die „neue Generation“ (z.B. Generation Y)

## Betriebliche Ebene >> „Win-Win“

- Positive gesellschaftliche Effekte → Vorteile für Betriebe
  - Private Qualifizierung und persönliche Entwicklung
    - Weiterqualifizierung
    - Aneignung allgemeiner (sozialer, kultureller, methodischer, handwerklicher...) Kompetenzen und neuer Technologien
    - Erweiterung des privaten sozialen Netzwerks
    - Wissen und Ideen in der Freizeit für die Arbeit
  - ⇒ Erhöhung der **Produktivität der Arbeitskraft**
- Erhöhung der beruflichen Mobilität als Potenzial zur individuellen Interessendurchsetzung (Win-Win-Flexibilität)

## Betriebliche Ebene >> „Win-Win“

- Positive gesellschaftliche Effekte → Vorteile für Betriebe
  - Erweiterte Arbeit im Privatleben
    - Zeit für die produktiven Anteile von Konsum (Piorkowsky) (Information, Selektion, Nutzung, Aneignung, Umformung... aber auch Big Data etc.)
    - Zeit für die Vor- und Co-Produktion von Konsumenten/Kunden (Voss/Rieder) (IKEA , Bahn, Online-Bestellung/-Verfahren, Innovationswettbewerbe ...)
    - Alltagsarbeit im „Wettbewerb“ (Telefon-/Stromanbieter ...)
- Hierfür ist **bislang kein Zeitkontingent** vorgesehen!  
(Erwerbsarbeit, private Arbeit und Freizeit (WSI Herbstforum))
- Gefahr des **indirekten Zugriffs** über Crowdsourcing, Cloudwork, „Mechanical Turk“, prekären Zuverdienst etc.

## Betriebliche Ebene

---

# Arbeitsimmanente Argumente für eine Arbeitszeitreduktion jenseits der Win-Win-Situationen



## Betriebliche Ebene >> Zeitflexibilität

- Neue, **flexible Arbeitszeitregime**
  - Neue Schichtmodelle (8h-Tag = 3-Schicht-System) z.B. durch 6h-Tag
  - Erhöhte Flexibilität durch kleinere „Planungseinheiten“ (Anpassung an Stoßzeiten)
  - Erhöhte Flexibilität durch neue Zeitmodelle (z.B. freie Monate außerhalb der Saison)
- Eine Arbeitszeitverkürzung kann als Reaktion auf die „**Volatilität**“ des **Marktes** gesehen werden

**Aber**

Keine Abkehr von **individueller Planbarkeit** und **Einflussnahme** bezüglich Arbeitszeiten  
Extreme Belastungsspitzen und zeitliche Verdichtung erfordern **neue Ausgleichsformen**

## Betriebliche Ebene >> Qualität & Leistung

- Erhöhung der **Qualität** der Arbeit
  - AZV als Voraussetzung für höhere Qualität bei Wissens-, Dienstleistungs-, Sorge- und Produktionsarbeit
  - 40h+ kreativ, kooperativ und/oder sorgend produktiv tätig zu sein, ist nicht auf Dauer möglich und eher kontraproduktiv (Fehler, Konflikte etc.)
  - Hohe soziale und materielle Folgekosten aktueller AZ
- Weitere Produktivitätssteigerung ist ohne Anpassung der Arbeitszeit auf Dauer nicht (ohne erhebliche negative Folgen) möglich
- Nicht bloße Intensivierung: Selbst bei 30h bleibt genügend „Rest-/Routinearbeit“, um das Arbeitspensum situativ zu gestalten

## Betriebliche Ebene >> Inhaltliche Entfrachtung & neue Arbeitsteilung

- Notwendigkeit der Entlastung **inhaltlich** „überfrachteter“ Arbeit
  - Zunehmende Dezentralisierung, Selbstorganisation, Vermarktlichung & Subjektivierung
  - Ungebremste Rationalisierung durch „Anreicherung“/Ausweitung von Arbeit (v.a. „administrative“ Tätigkeiten und Dokumentationszwänge)
  - „Nicht-Kernarbeiten“ als zentraler Belastungs- und De-Motivationsfaktor
  - Zunehmend weniger Zeit für die „eigentliche Arbeit“
- AZV als Chance/Notwendigkeit für eine **neue Arbeitsteilung** und die Begrenzung der Entgrenzung von Arbeitsinhalten
- Möglichkeit der Bildung von **Eintrittstätigkeiten** (z.B. Projekt-Assistenz), Integration und Qualifikation von Arbeitslosen (**Beschäftigungseffekt**)
- Verhinderung von Intensivierung durch **Personalzuwachs** (zur Produktivitätssteigerung) (Personalpolitik als Gestaltungshebel)
- Keine Spaltung in belastende/restriktive und motivierende/ förderliche Arbeit / Weiter **ganzheitlicher Arbeitsbezug** als Ziel



## Fazit: >> betriebliches Produktionsmodell

- Neben typischen Win-Win-Effekten existieren auch arbeitsimmanente Gründe für eine Arbeitszeitreduktion (Zeitflexibilität, Qualität und neue Arbeitsteilung)
- Sie kompensieren nicht nur die reduzierte Zeit durch Produktivitätserhalt/ -steigerung (Gefahr der Intensivierung) sondern sprechen auch für eine Integration neuer Beschäftigter

## Gesellschaftliche Ebene

---

Ausblick: „Volkswirtschaftliche“ Dimension



## Neues gesellschaftliches Produktionsmodell

### Sozialebenen:

- **Gesellschaftlicher Rahmen:** Wirtschaftssystem, Sozialstaat, Bildung etc.
- **Betrieb/ Arbeitsorganisation:** Beschäftigungsbedingungen, Arbeitsteilung, Qualifizierung, technische Produktionssysteme etc.
- **Person/ Haushalt:** Reproduktion von Arbeits- und Lebenskraft (Gesundheit, Qualifikation...), Konsum, gesellschaftliches Engagement etc.

⇒ **Arbeitszeit** als zentrales Schlüsselmoment!

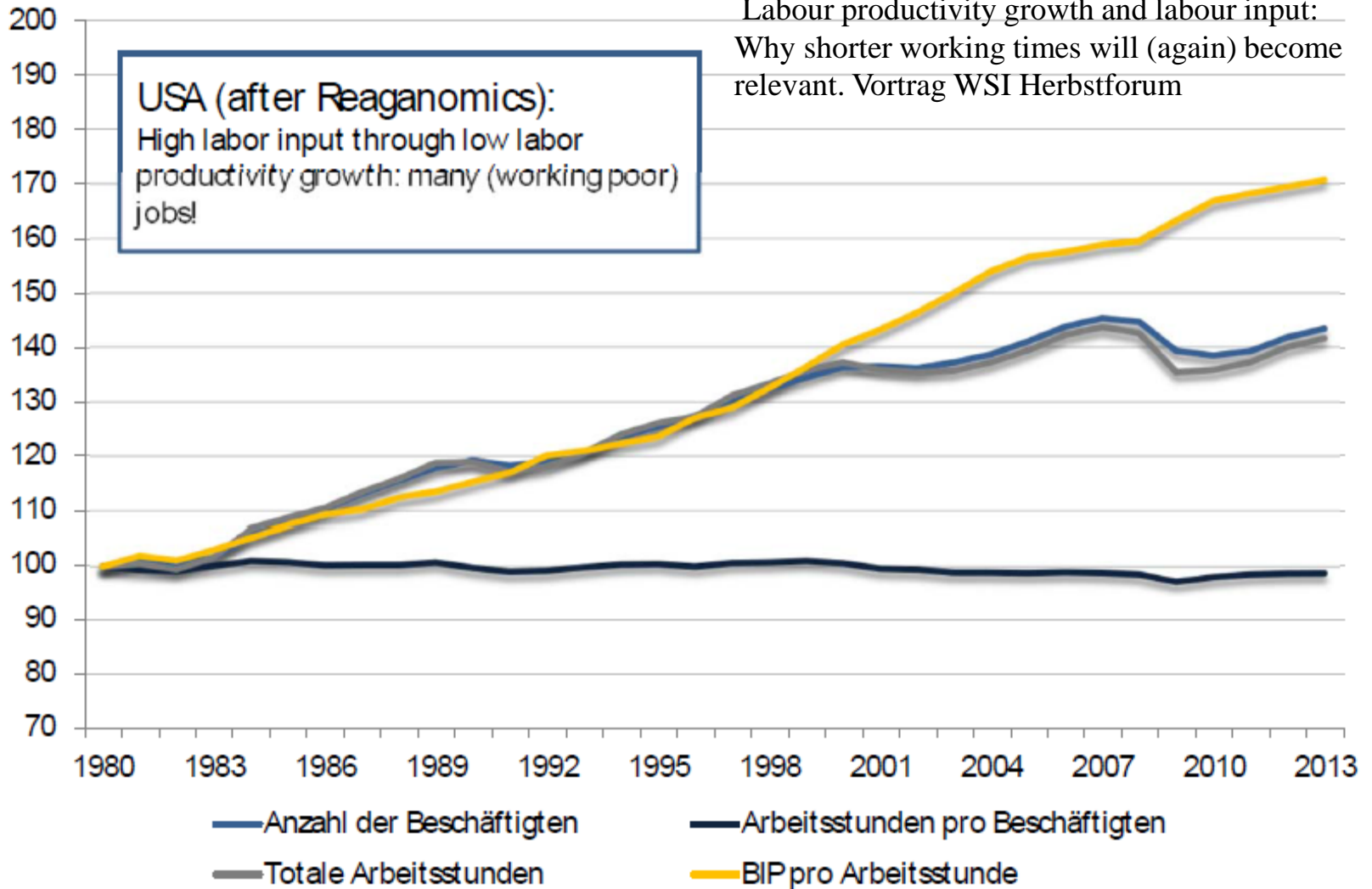
## Neues gesellschaftliches Produktionsmodell

### These:

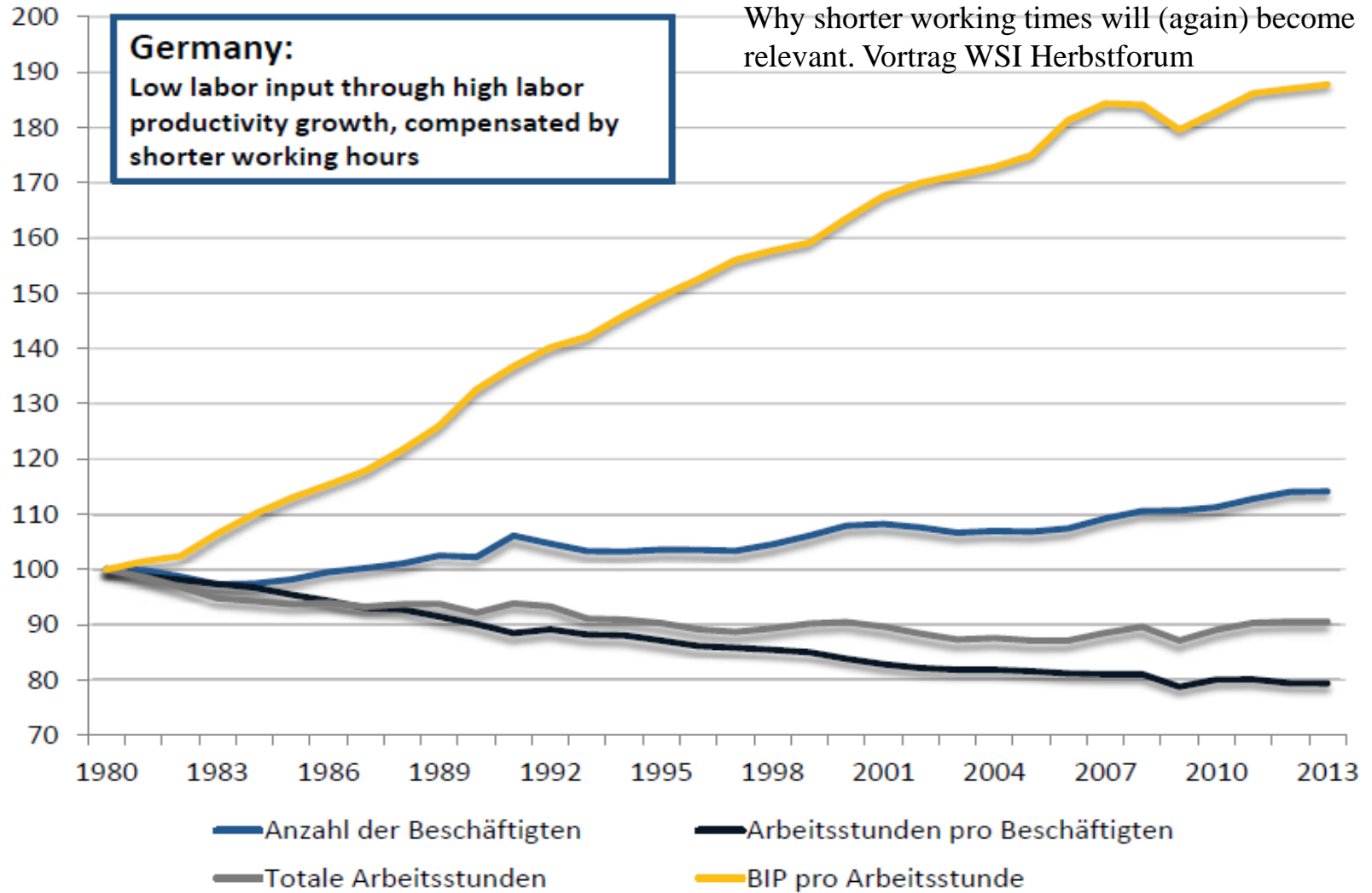
Europa steht auf dem Scheideweg: zwischen Wachstum durch Ungleichheit und Ausbeutung ⇔ nachhaltiger, ganzheitlicher Produktivkraftentwicklung.

Eine Arbeitszeitverkürzung auf ca. 30 Wochenstunden ist für Letzteres die Voraussetzung - bei vollem/gestaffelten Lohn- und vollem Personalausgleich.

Quelle: Dr Alfred Kleinknecht (2014):  
 Labour productivity growth and labour input:  
 Why shorter working times will (again) become  
 relevant. Vortrag WSI Herbstforum



Quelle: Dr Alfred Kleinknecht (2014):  
 Labour productivity growth and labour input:  
 Why shorter working times will (again) become  
 relevant. Vortrag WSI Herbstforum



## Neues gesellschaftliches Produktionsmodell

- **Beispiel Model I:**
  - **Lange Arbeitszeiten**, mehr Druck auf den Arbeitsmarkt, geringere Löhne & Flexibilisierung, hohe Einkommensunterschiede, wenige hochbezahlte Entscheidungsträger und viele „working poor“, starkes Qualifizierungsgefälle
  - ⇒ **Wirtschaft:** starke Trennung Kopf- und Handarbeit, wenig breite Fach- Qualifizierung, Zentralisierung/Konzerne, Produkte z.B. auf IT
  - ⇒ **Privat:** Keine Zeit für häusliche Pflege, Privatisierung in den Niedriglohnbereich, globale Pflege-Migration
  - ⇒ **Hohe gesellschaftliche Kosten**
- **Beispiel Model II:**
  - **Kürzere Arbeitszeiten**, weniger Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, egalitärere Einkommensverteilung, breite Qualifizierung/ Facharbeiter etc.
  - ⇒ **Wirtschaft:** qualifizierte Facharbeit, stabiler Mittelstand, komplexere Produkte
  - ⇒ **Privat:** mehr Zeit für Familienarbeit, Pflege durch qualifizierte Fachkräfte
  - ⇒ **Hoher Produktivitätsdruck** (Innovation, Ressourceneffizienz)



## Fazit: >>gesellschaftliche Anforderung & Chance

- Neues Zeitregime (~) 30h Woche als zentraler Schalthebel für eine wesentliche gesellschaftliche Weichenstellung.
- Zukunftsfähiges, attraktives, nachhaltiges, Gesellschaft, Betrieb und Privatleben übergreifendes „Produktionsmodell“





# Vielen Dank !

AG „Arbeitszeitverkürzung AZV“  
Uni Augsburg & ISF München

Prof. Fritz Böhle  
Dr. Norbert Huchler  
Dr. Ursula Stöger  
Dr. Margit Wehrich  
u.a.

