

Strümpel, Burkhard

Article — Digitized Version

Verschüttete Konsenspotentiale an der Basis?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Strümpel, Burkhard (1979) : Verschüttete Konsenspotentiale an der Basis?,
Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 59, Iss. 2, pp. 78-81

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135284>

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.

Verschüttete Konsenspotentiale an der Basis?

Burkhard Strümpel, Berlin

In der gegenwärtigen Diskussion um die Arbeitszeitverkürzung stehen sich bisher die bekannten Pro- und Kontra-Argumente der Gewerkschaften und der Arbeitgeber gegenüber. Ein Konsens scheint danach nicht möglich zu sein. Professor Burkhard Strümpel¹⁾ vertritt demgegenüber die Ansicht, daß alternative und insbesondere flexiblere Arbeitszeitregelungen nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber liegen.

Die Arbeitszeitverkürzung ist nach langer Pause wieder zu einem tarifpolitischen Zankapfel geworden. Die Grundlinien der Auseinandersetzung sind bekannt. Die Gewerkschaften betrachten eine Beschleunigung des Rückgangs der tariflichen Arbeitszeit in einer Periode unakzeptabel hoher Arbeitslosigkeit und abgeschwächten industriellen Wachstums als probates Mittel, die Arbeitnehmer an Produktivitätsfortschritten zu beteiligen und gleichzeitig ihr Arbeitsplatzrisiko zu reduzieren. Die Arbeitgeber stehen einer weiteren Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit skeptisch, wenn nicht feindselig gegenüber, weil sie negative Rückwirkungen auf den Produktionsprozeß befürchten: Viele Arbeitsmärkte, insbesondere solche für Facharbeiter, seien „leergefegt“, auf einen Ausgleich durch Mehrarbeit sei wegen der fallweise nötigen Zustimmung der Belegschaften und ihrer Vertretungen kein Verlaß; zusätzlich zu den zu erwartenden höheren Kosten pro Arbeitsstunde müßten die Kapitalkosten angesichts der durch Arbeitszeitverkürzung erzwungenen Einschränkung der Betriebszeit steigen. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erwarten die Unternehmer von einer Arbeitszeitverkürzung darüber hinaus einen erhöhten Rationalisierungsdruck oder gar eine Wachstumsverringerung, jedenfalls einen Rückgang des Arbeitsvolumens, während die Gewerkschaften umgekehrt der Arbeitszeitverkürzung in erster Linie eine positive Beschäftigungswirkung zuschreiben.

Ist die Konfrontation der Verbände Resultat einer elementaren Interessenkollision der Mitglieder? Die Position beider Tarifpartner kann nur in dem

Maße mittelfristig beibehalten werden, in dem sie den Interessen der jeweiligen Basis entspricht. Das heißt auf Arbeitnehmerseite, daß sich die Ansprüche auf weitere Arbeitszeitverkürzung tatsächlich gegenüber dem traditionellen Wunsch nach Lohnsteigerung in den Vordergrund geschoben haben, und auf Arbeitgeberseite, daß Konzessionen gegenüber einer solchen veränderten Anspruchshaltung, sollte sie überhaupt vorliegen, betriebswirtschaftlich schwer verdaulich sind. In dem Maße, in dem diese Voraussetzungen nicht zutreffen, würden sich Konsenspotentiale eröffnen, die langfristig nicht ohne Rückwirkung auf die Auseinandersetzungen auf Verbandsebene bleiben könnten.

In der Argumentation der Unternehmer steht die Sorge um die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte im Vordergrund. Dabei geht es einmal um die innerbetriebliche Verfügbarkeit: Kann die Produktion mit dem vorhandenen Bestand an Arbeitskräften ohne übermäßige Kostenbelastungen aufrecht erhalten werden? – eine Frage, die von Fall zu Fall mit den Mitteln der Organisationsanalyse zu untersuchen ist und hier nicht weiter verfolgt werden soll. Zum anderen besteht Sorge um die außerbetriebliche Verfügbarkeit: Können mögliche, durch Arbeitszeitverkürzung entstehende Lücken durch Zugriff auf den externen Arbeitsmarkt kompensiert werden?

Im folgenden soll der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitregelung und den Rekrutierungschancen, der in der Argumentation der Arbeitgeberseite völlig zurücktritt, erörtert werden. Vieles

Prof. Dr. Burkhard Strümpel, 43, ist Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftswissenschaften – Fachrichtung Markt- und Verbrauchsfor-
schung – an der Freien Universität Berlin.

¹⁾ Seine Ausführungen sind erste Überlegungen im Rahmen eines Projektes über „Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit und die potentiellen Beschäftigungs-, Produktions- und sonstigen Auswirkungen neuer Regelungen“, das unter seiner und der Leitung von Michael Bolle und Ulrich Fischer steht und von der neugegründeten Forschungsstelle Sozialökonomie der Arbeit der Freien Universität Berlin im Auftrag der Deutsch-Britischen Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft, London, durchgeführt wird.

spricht nämlich dafür, daß alternative, insbesondere flexible Arbeitszeitregelungen auf vielen Arbeitsmärkten zusätzliche Arbeitskraftreserven erschließen können.

Unsere Wirtschaftsordnung stellt zur Zeit nur äußerst begrenzte Optionen für flexible und individuelle Arbeitszeitregelungen zur Verfügung. Noch immer sind die meisten Menschen bei ihren Entscheidungen über die Teilnahme am Arbeitsmarkt mit einer unbefriedigenden Wahl zwischen den Extremen des Alles-oder-Nichts konfrontiert. Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung sind die Ausnahme statt die Regel. Die Urlaubszeiten sind tarifvertraglich festgesetzt, der „Bildungsurlaub“, das „Babyjahr“ und die polytechnische Ausgestaltung des Bildungssystems sind Regelungen, die bislang noch in den Entwürfen der Sozialplanner steckengeblieben sind. Selbst die gefeierte flexible Altersgrenze ist flexibel nur nach unten und erleichtert kaum einen graduellen Rückzug aus dem Berufsleben.

Wunsch nach mehr Freizeit

Es gibt Anzeichen dafür, daß wir es bei diesen Optionen mit einem aufgestauten Bedarf zu tun haben, der mit steigendem Wohlstand, steigendem Bildungsstand und steigender weiblicher Berufstätigkeit immer höhere Anteile an der Bevölkerung und insbesondere an den jüngeren Arbeitnehmern erfaßt.

Dies ist auch einer Stichprobenerhebung der EG-Kommission vom November 1977²⁾ zu entnehmen. Auf die Frage „Unter der Voraussetzung, daß sich die wirtschaftliche Lage bessert und es möglich wird, die Lebensbedingungen zu verbessern, welche der beiden folgenden Maßnahmen wäre nach Ihrer Meinung die bessere:

- Erhöhung der Löhne (bei gleicher Arbeitszeit) oder
- Verringerung der Arbeitszeit (bei gleichem Lohn)?“

gingen folgende Antworten ein:

	EG insgesamt %	BR Deutschland %
für Erhöhung der Löhne.	42	35
für Verkürzung der Arbeitszeit	51	55
ohne Meinung	7	10
	100	100

Die Frage: „Wenn man die Arbeitszeit ohne Lohn- und Einkommenseinbußen für die davon betroffene

²⁾ Befragt wurden 8936 Erwerbspersonen in den neun Ländern der EG. Vgl. im einzelnen Dokument V/457/78 DE der Europäischen Gemeinschaft.

³⁾ Vgl. B. Strümpel: Krise des Wohlstands, Stuttgart 1977, Kap. 5.

nen Personen verkürzen könnte und unter folgenden Maßnahmen zu wählen hätte, welche wäre dann nach Ihrer Auffassung die beste:

- Verkürzung der täglichen oder der wöchentlichen Arbeitszeit
- Verlängerung des Jahresurlaubs
- Herabsetzung des Rentenalters?“

wurde wie folgt beantwortet:

	EG insgesamt %	BR Deutschland %	Großbritannien %	Frankreich %
für Verkürzung der täglichen oder der wöchentlichen Arbeitszeit	37	31	47	37
für Verlängerung des Jahresurlaubs	25	35	24	15
für Herabsetzung des Rentenalters	33	28	27	43
ohne Meinung	5	6	2	5
	100	100	100	100

Weiter zeigte sich bei dieser Stichprobenerhebung, daß eine enge Beziehung zwischen Höhe des Durchschnittseinkommens in Rechnungseinheiten je Monat in den Mitgliedsländern und Freizeitpräferenz der Befragten besteht. Generell kann festgestellt werden, daß, von gewissen nationalen Besonderheiten abgesehen, die Freizeitpräferenz mit steigenden Durchschnittseinkommen zunimmt. Die Daten der EG-Kommission legen die folgenden Schlüsse nahe:

Der Arbeitszeitverkürzung wird von den Arbeitnehmern in den westeuropäischen Industriegesellschaften eine mindestens der Lohnerhöhung gleichwertige Priorität als Medium der Verteilung von Produktivitätszuwächsen zugemessen. Andererseits betrachtet eine starke Minderheit der Erwerbstätigen Lohnerhöhungen (nach wie vor) als vordringlich.

Der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung scheint in Gesellschaften mit relativ hohem Realeinkommen besonders akut zu sein. In der Bundesrepublik ist er höher als in den anderen großen Nachbarländern, eine Beobachtung, die mit Symptomen einer fortschreitenden Entmythologisierung des Massenkonsums, einer mittelfristig hohen und steigenden Sparquote und einer kontinuierlichen Zunahme von Haushalten, die sich als saturiert bezeichnen („Wir haben alles“) in Einklang steht³⁾.

Über die gewünschten Formen der Arbeitszeitverkürzung sind die Meinungen geteilt: in der Bundesrepublik wünschen je ein Drittel der Erwerbspersonen eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit, eine Vermehrung der Urlaubstage und eine Herabsetzung des Rentenalters.

Nun spricht vieles dafür, daß diese Wünsche nicht in der Sphäre der privaten Sehnsüchte verbleiben

Ralf Winnes

Beschäftigungsabhängige Personalbedarfsplanung

Quantitative Verfahren zur Bestimmung
des Personalbedarfs.

1978. 200 Seiten kt. DM 28,—.
ISBN 3-445-01868-5 (Hain).

Diese Untersuchung geht davon aus, daß der allgemeine Zwang zu einer flexibleren Unternehmenspolitik, strukturelle Veränderungen auf den Arbeitsmärkten, eine stärkere Sozialorientierung der Unternehmensführung und die Personalkosten als (meist) wichtigste betriebliche Kostengröße eine in die Unternehmensplanung integrierte Personalplanung bedingen. Dabei sind insbesondere für die beschäftigungsabhängige Personalbedarfsplanung quantitative Planungsmodelle sowohl für sukzessive als auch für simultane Planungsaufgaben dringend erforderlich.

Das mit dieser Untersuchung vorgestellte Modell integriert die Ergebnisse praxisorientierter, universitärer Unternehmensforschung und umfangreicher methodischer Planungsarbeiten eines großen Automobilkonzerns: dabei konnte der Verfasser auf seine Doppelfunktion als Manager in der Industrie wie als Hochschullehrer zurückgreifen.

Im einzelnen führt die Analyse der Literatur den Verfasser von einer Systematisierung der Einflußgrößen des beschäftigungsabhängigen Personalbedarfs über deren Komprimierung zur Erstellung eines operationalen Planungsmodells. Dessen Verifizierung an einem praktischen Planungsbeispiel erweist den Wert des Modells für die Bestimmung optimaler Strategien der Personalbedarfsplanung. Zugleich ist es ein Beweis für die fortschreitende Durchdringung von universitärer und unternehmenseigener Unternehmensforschung.

**Verlagsgruppe Athenäum
Hain · Scriptor · Hanstein
Postfach 1220, Adelheidstraße 2
D-6240 Königstein/Ts.**

ARBEITSZEIT

und auch nicht nur als Druck der Basis auf die Arbeitnehmervertreter in Erscheinung treten. Vielmehr dürften sich diese Prioritäten als massiv arbeitsmarktwirksam herausstellen und damit den Arbeitgebern zu schaffen machen. Die prekäre Beschäftigungssituation wird nämlich nachhaltig durch steigende Ansprüche der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsplatz verstärkt. Arbeitslosigkeit ist partiell nicht auf den Mangel an Arbeitsplätzen an sich, sondern darauf zurückzuführen, daß die angebotenen Stellen hinsichtlich ihrer nicht monetären Dimensionen den Vorstellungen der Arbeitssuchenden zu wenig entgegenkommen. So verfügen etwa die Schwerindustrie, die Automobilindustrie sowie Dienstleistungsbranchen wie das Gaststättengewerbe über offene Arbeitsplätze, die vor allem den *qualitativen* Ansprüchen deutscher Arbeitnehmer — nicht zuletzt hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen — nicht mehr voll entsprechen⁴⁾.

Wandlungen der Arbeitsethik lassen sich bei jungen Arbeitnehmern in besonders starkem Maße nachweisen⁵⁾. Die traditionellen Tugenden der Höflichkeit und Unterordnung sowie der Bescheidenheit sind im Schwinden. Die Zahl derjenigen hat sich vermindert, die erklären, sie würden leicht und willig die Autorität der Vorgesetzten akzeptieren. Von der Erosion betroffen ist besonders die Wertstruktur des sich reibungslos in den Produktionsablauf einfügenden Hand- oder Routinearbeiters. Die veränderte Arbeitsmoral, die allenfalls als Abkehr von der traditionellen *Arbeitermoral*, nicht aber generell von der Arbeit apostrophiert werden kann, zeigt sich besonders bei jungen Arbeitnehmern. Sie bestehen mehr und mehr darauf, sich auch am Arbeitsplatz und nicht nur im Privatleben im Einklang mit ihren Interessen entfalten zu können.

Flexible Arbeitszeitregelungen erhalten so eine wichtige Funktion im Rahmen einer Humanisierungsstrategie; für solche Arbeitsplätze, die kaum einer sonstigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen zugänglich sind, handelt es sich vielleicht sogar um das noch relativ wirkungsvollste Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. In den Bereichen, in denen noch eine sehr starre Arbeitszeitregelung vorherrscht, erweist sich zudem der Vergleich mit Bereichen wie dem Öffentlichen Dienst, in dem offiziell oder inoffiziell eine ausgeprägte Flexibilität eingezogen ist, als Quelle erhöhter Anspruchshaltung. Hinzu kommt, daß immer mehr potentielle Arbeitnehmer nicht alleinige Ernährer einer „Normalfamilie“ sind, sondern alleinstehend, in der Ausbildung befindlich oder „Doppelverdiener“. Diese Personen sind nicht

⁴⁾ Vgl. A. Hoff, B. Strümpel: Qualität des Arbeitsplatzes, Lohnniveau und Beschäftigung oder: Wie teuer ist Arbeitsbeschaffung?, in: Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Heft 3, 1978.

⁵⁾ Vgl. B. Strümpel: Krise des Wohlstands, a. a. O., S. 55 ff.

darauf angewiesen, das erste beste Job-Angebot zu akzeptieren, sondern können eine gründliche Arbeitsplatzsuche vornehmen.

Es besteht kaum ein Zweifel, daß sich diese Zusammenhänge mit dem vollen Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in das Erwerbsleben noch verdeutlichen werden. Angesichts der Situation und der Präferenzen eines Großteils der potentiellen Arbeitnehmer wird die Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit für viele Unternehmen auf vielen Arbeitsmärkten eine rationale, ja unerläßliche Strategie. Sie würde dazu verhelfen, gerade in den von der Arbeitgeberperspektive unergründlichen Teilarbeitsmärkten Reserven zu mobilisieren.

Organisatorische Probleme

Eine verringerte Arbeitszeit erhöht jedoch die Attraktivität eines Arbeitsplatzes nur dann, wenn die zusätzliche Freizeit in bezug auf Lage und Verfügbarkeit (wer bestimmt wie lange Zeit im voraus, wann Arbeitszeit wegfällt?) den Wünschen der Arbeitnehmer entgegenkommt. Eine Woche kurzfristig in Anpassung an die Auftragslage dekretierter Urlaub im November, mag sie betriebswirtschaftlich noch so schmerzlos zu bewältigen sein, nutzt dem türkischen Arbeitnehmer wenig, dem eine Überschreitung der dreiwöchigen Betriebsferien im August nicht zugestanden worden war und der für den Familienurlaub im fernen Anatolien wenigstens vier Wochen benötigt. Die Regelung im Einzelhandel, einer Branche, in der Betriebszeiten und individuelle Arbeitszeiten stark auseinanderklaffen (gleitende Arbeitswochen, gefolgt von zwei aufeinanderfolgenden arbeitsfreien Werktagen), zeigt jedoch, daß hier selbst unter Schwierigkeiten Lösungen gefunden werden können, die den betrieblichen Erfordernissen wie auch den individuellen Wünschen Rechnung tragen können.

Schritte in Richtung einer Arbeitszeitverkürzung stellen angesichts der ausgeprägten Differenzierung betrieblicher Gegebenheiten und individueller Präferenzen der Arbeitnehmer hohe Anforderungen an die Flexibilität der Tarifpartner und erfordern die Überwindung staatlich und privatwirtschaftlich errichteter institutioneller Hürden.

Welche Strategien kommen in Frage? Es müßten alle Möglichkeiten durchforstet werden, ein ganzes Spektrum von Arbeitsplätzen mit verschiedenen Zeitkontrakten anzubieten. Hier nur ein Beispiel: Der amerikanische Organisationspsychologe Robert L. Kahn hat ein Experiment angeregt, um auch Arbeitsplätze niedriger Qualifikationsanforderungen mit größerer Zeitflexibilität und Rotationsmöglichkeiten auszustatten⁶⁾. Er schlägt vor,

den Arbeitstag in Einheiten (Module) von vielleicht zwei Stunden zu zerlegen. Arbeitnehmer würden in Abstimmung mit der Betriebsleitung eine beliebige Anzahl von Einheiten übernehmen und ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechend verbringen, z. B. zwei Stunden an einem Arbeitsplatz, die nächsten zwei Stunden an einem anderen usw. Die Module würden Abwechslung erlauben, aber nicht verordnen. Sie würden auch die Möglichkeit bieten, neue Fertigkeiten zu erlernen und die Erfordernisse des Arbeitsplatzes mit denen der Versorgung der Kinder und der Weiterbildung zu vereinbaren. Ein verstärkter Einsatz von „Springern“ könnte die den Arbeitnehmern gewährte zusätzliche zeitliche Flexibilität auffangen helfen. Es gibt Arbeitnehmer, die derart wechselnde und vielseitige Arbeitsanforderungen als reizvoll akzeptieren. Dabei geht es sowohl um innerbetriebliche Umsetzung wie auch um überbetriebliche, durch Vermittlungsagenturen beschaffbare Arbeitskräfte.

Aufforderung an die Tarifparteien

An die Tarifpartner und die Steuer- und Sozialgesetzgebung ergeht die Aufforderung, die Freiräume für betriebliche Regelungen der Arbeitszeit nicht geringer zu halten als die Möglichkeiten für betriebsspezifische Lohnregelungen. Von der Möglichkeit der Einräumung übertariflicher Freizeit oder individueller Gestaltungsmöglichkeiten bei der Wahl der Länge und der Lage der Arbeitszeit wird im Gegensatz zur übertariflichen Entlohnung bisher selbst dann nur selten Gebrauch gemacht, wenn die Arbeitsmarktlage es erfordert und betriebliche Gegebenheiten dies gestatten. Es dürften gerade viele expandierende, auf qualifizierten Nachwuchs angewiesene Unternehmen sein, die etwas Besonderes auch in puncto Arbeitszeit und nicht nur überdurchschnittliche Aufstiegschancen oder Sozialeistungen bieten müssen.

Ist die Strategie der Reduzierung unfreiwilliger Mehrarbeit (gemessen an den Präferenzen der Arbeitnehmer) erfolgreich, so könnte dies für die Arbeitgeber einen weiteren Vorteil mit sich bringen. Es gibt Anzeichen dafür, daß Unternehmer sich zunehmend mit Einstellungen zurückhalten und versuchen, Schwankungen des Auftragsvolumens durch temporäre Mehrarbeit (Überstunden) zu bewältigen, oder, wo dies nicht akzeptiert wird, sogar Umsatzeinbußen hinnehmen. Wenn sich die Arbeitnehmer ihrem gewünschten Arbeitszeitbudget angenähert haben, dürften sie auch leichter bereit sein, den Unternehmen mit der Leistung von Überstunden weiter entgegenzukommen, als dies bisher der Fall ist. Die Einräumung interpersoneller Arbeitszeitflexibilität zugunsten der Arbeitnehmer wird so zu einer Bedingung erhöhter intertemporaler Arbeitszeitflexibilität zugunsten des Unternehmens.

⁶⁾ R. L. Kahn: The Work Module, Manuskript, Institute for Social Research, The University of Michigan 1972.