

Hans Diefenbacher, Benjamin Held, Dorothee Rodenhäuser  
(Hrsg.)

Ende des Wachstums – Arbeit ohne Ende?

# **Ende des Wachstums – Arbeit ohne Ende?**

Metropolis-Verlag  
Marburg 2017

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<i>Volker Teichert/Hans Diefenbacher</i> Braucht der Arbeitsmarkt der Zukunft Wachstum?	11
<i>Mascha Madörin</i> Überlegungen zur Zukunft der Care-Arbeit	37
<i>Jürgen Rinderspacher</i> Arbeitszeiten und die Nullwachstumsgesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen	71
<b><i>Andreas Hoff</i></b> <b>Von der Vollarbeitszeit zur Wahlarbeitszeit</b>	<b>103</b>
<i>Christine Ax</i> Das Handwerk der Transformation	119
<i>Michael Opielka</i> Der Wohlfahrtsstaat in der Postwachstumsgesellschaft	133
<i>Brigitte Kratzwald</i> Commoning: Selbstbestimmtes Arbeiten als zukunftsweisende Praxis?	165
<i>Birgit Blättel-Mink, Alexandra Rau, Sarah Schmitz/ AG Postwachstumsgesellschaft</i> Arbeit in der Postwachstumsgesellschaft	187



## Einleitung

Ende des Wachstums – Arbeit ohne Ende: Mit diesen beiden „programmatischen Thesen“ ist die Grundüberlegung einer Veranstaltung umrissen, die im Herbst 2015 in Heidelberg stattgefunden hat. Die Tagung war zugleich die vierte Veranstaltung in der Reihe „Die Wirtschaft der Gesellschaft“, die in Kooperation zwischen der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft Heidelberg und dem Nell-Breuning-Institut der Hochschule St. Georgen Frankfurt durchgeführt wurde. Vorausgehende Tagungen widmeten sich unter anderem Fragen der Geldordnung und der Geldpolitik, der Einkommens- und Vermögensverteilung und Fragen der ökologischen Gerechtigkeit. Die Tagungsreihe geht von der Überzeugung aus, dass das Wirtschaftssystem gerade auch in den früh entwickelten Industriegesellschaften des „globalen Nordens“ vor der Herausforderung eines grundlegenden Wandels steht, mit dem die Gesellschaft auf vielfältige Krisenphänomene reagieren muss – vor allem auf die begrenzten Tragekapazitäten der Erde, aber auch auf eine verselbständigte Finanzwirtschaft, die Pluralisierung der Lebensformen und die Divergenz der Lebensbedingungen. Vorschläge für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft entstehen aber nicht in disziplinar abgegrenzten Elfenbeintürmen, sondern bedürfen des fächerübergreifenden Austauschs und der öffentlichen Debatte. Zu dieser Aufgabe möchte die Tagungsreihe einen Beitrag leisten.

Nun also „Ende des Wachstums“ und „Arbeit ohne Ende“. Beide Überlegungen stehen in zum Teil tiefem Widerspruch zu grundsätzlichen Thesen und Annahmen der so genannten „Mainstream“-Ökonomie. Die überwältigende Mehrheit der Ökonomen in Wissenschaft und Politik geht nach wie vor von einer prinzipiellen Fortsetzbarkeit des Wirtschaftswachstums aus. Dass sich traditionelle Wachstumsstrategien immer wieder als erfolglos erweisen, hat der weitgehenden Dominanz der Zielsetzung an sich bislang kaum Abbruch getan, allenfalls in der Ausrichtung zugunsten eines – wie auch immer definierten – „grünen“ Wachstums leicht verschoben. Dem steht die These gegenüber, dass es dauerhaftes Wachstum in einer durch planetarische ökologische Grenzen limitierten Welt nicht geben kann. Vor allem in den reichen Ländern

könnte es daher angezeigt sein, sich positiv auf Entwicklungen einzustellen, in denen es nicht mehr zu Wirtschaftswachstum kommt oder in denen sich der Beitrag des Wachstums zur Steigerung des Wohlstandes als illusionär erweist, da die negativen externen Effekte des Wachstums die positiven Wirkungen zunichte machen – zumindest in gesamtgesellschaftlicher Perspektive.

Auch die „Zukunft der Arbeit“ hat ihre eigene Geschichte. Fast seit Beginn der Industrialisierung wurde und wird der Wegfall von Arbeitsplätzen durch technischen Fortschritt – je nach Perspektive – als zum Teil existenzielle Bedrohung oder als Eröffnung von Möglichkeiten weiterer Wachstumsperspektiven gesehen. Dass der „Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht“ – oder ausgehen könnte –, ist seit Jahrzehnten Gegenstand heftiger Debatten, um so mehr in Gesellschaften, deren Wertesystem so intensiv auf ein erfolgreiches und befriedigendes Arbeitsleben in der formellen Ökonomie fokussiert ist. Dabei gerät häufig aus dem Blick, dass das Ausmaß sehr unterschiedlich sein kann, in dem die „Reproduktion“ der Arbeitskraft sowie auch die Sorge für die Natur, für Kinder und für alte Menschen als Teil einer Care-Ökonomie in die Marktökonomie eingebunden ist. Unbestritten ist aber, dass sich die Arbeit in fast allen ihren Dimensionen in einem tiefgreifenden Wandel befindet. Anforderungsprofile der Beschäftigten, Verteilung zwischen formeller und informeller Arbeit, zeitliche Struktur der Arbeit, Fragen der Gerechtigkeit – das sind nur einige der Punkte, die bei einem bewussten Design der Arbeitswelt betrachtet werden müssen – und dies um so mehr, wenn der Übergang einer Ökonomie vom Wachstumsziel in eine Ökonomie gelingen soll, deren Gestaltung nicht mehr von diesem Ziel abhängt.

Auf diesem Hintergrund beschäftigen sich *Volker Teichert* und *Hans Diefenbacher* im ersten Beitrag des Bandes mit der Frage, ob der Arbeitsmarkt der Zukunft Wachstum braucht beziehungsweise wie Szenarien einer Arbeitsgesellschaft unter den Bedingungen eines fortgesetzt arbeitssparenden technischen Fortschritts aussehen können. Die Notwendigkeit der Diskussion einer veränderten Aufteilung der Arbeit zwischen formeller und informeller Ökonomie und der Einführung eines Grundeinkommens wird hier besonders herausgestellt. *Mascha Madörin* beschäftigt sich dann mit zentralen Aspekten zur Zukunft der Care-Arbeit, wobei sie hier von der Überlegung ausgeht, dass viele Care-Tätigkeiten wie Kindererziehung, Pflege und anderes eben nicht durch technologi-

schen Fortschritt schneller zu bewerkstelligen sind und dass bereits aus diesem Phänomen Verteilungsfragen folgen. Madörin stellt hier die ökonomische Logik von Geldkreisläufen in ihrer derzeitigen Struktur grundsätzlich in Frage.

*Jürgen Rinderspacher* stellt die Frage, inwieweit Arbeitszeitpolitik sich dem gestaltungspolitischen Ziel eines „Nullwachstums“ stellt. Diese Aufgabe wird in den Horizont der Globalziele der Arbeitszeitpolitik eingeordnet und diskutiert, wie mit Arbeitszeitverkürzungen der ökologische Fußabdruck der industriellen Produktions- und Lebensweise reduziert werden kann. *Andreas Hoff* zeigt dann im Detail, wie der Übergang von Vollzeitarbeit zu Modellen der Wahlarbeitszeit aussehen kann; er weist aber auch darauf hin, dass der Übergang gegenwärtig in der Gestaltungsmacht der Arbeitgeber liegt.

*Christine Ax* behandelt das Potenzial des Handwerks und der Handwerkskultur als Quelle, die auch für den Übergang in eine moderne Postwachstumsgesellschaft genutzt werden kann, wofür aber neue institutionelle Arrangements für notwendig erachtet werden. *Michael Opielka* behandelt dann Bedingungen und Möglichkeit der wohlfahrtsstaatlichen Organisation unter den Bedingungen einer Postwachstumsgesellschaft. Dabei werden zunächst verschiedene Konzeptionen und Themendimensionen der sozialen Nachhaltigkeit diskutiert. Im Ergebnis auch einer Auseinandersetzung mit William Baumol schlägt Opielka eine menschenrechtsorientierte, „transversale“ Sozialpolitik vor.

*Brigitte Kratzwald* behandelt in ihrem Beitrag „Commoning“ als zukunftsweisende Praxis selbstbestimmten Arbeitens. Commoning steht hier als Leitbegriff für einen Paradigmenwechsel, der allerdings auch impliziert, dass die Diskussion um die Gestaltung „guter Arbeit“ nicht abgeschlossen werden kann. Im letzten Beitrag der Arbeitsgruppe um *Birgit Blättel-Mink* werden schließlich verschiedene Typen des Verständnisses von Arbeit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von nicht am Wachstum orientierten Betrieben und Projekten herausgearbeitet.

Wir hoffen, mit diesem Band einen kleinen Beitrag zur Diskussion um die Gestaltung der Arbeit in einer Postwachstumsökonomie geleistet zu haben. Alle Beiträge machen eines deutlich: Die Diskussion ist längst nicht beendet.

*Hans Diefenbacher, Benjamin Held, Dorothee Roderhäuser*

# Von der Vollarbeitszeit zur Wahlarbeitszeit<sup>1</sup>

*Andreas Hoff*

Dieser Beitrag stellt eine konkrete Utopie vor – mit allen regelungstechnischen Details –, die Arbeitgeber sofort umsetzen können: und warum sie dies tun sollten, wird unten in Teil 2. ebenfalls behandelt. Dabei geht es darum, die Vollzeitarbeit als Grundpfeiler der betrieblichen Arbeitszeitsysteme durch einen Arbeitszeit-Korridor zu ersetzen, innerhalb dessen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Vertragsarbeitszeitdauer ohne Wechsel des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsaufgabe (!) nach bestimmten Regeln immer wieder neu frei wählen dürfen. *Dies* bezeichne ich hier als Wahlarbeitszeit; Lage und Verteilung der Arbeitszeit sind dabei, anders als in anderen Konzepten gleichen Namens<sup>2</sup>, nicht berührt.

## *1. Das Konzept im Detail*

Um dieses Konzept an einem Beispiel näher erläutern zu können, gehe ich nachfolgend von einer Vollzeit-Vertragsarbeitszeitdauer von 40 Wochenstunden aus, woraus sich bei der heute in Deutschland üblichen 5-Tage-Woche eine anteilige Vertragsarbeitszeitdauer von 8 Stunden pro Tag ergibt. Diese Vertragsarbeitszeitdauer stellt den oberen Rand des

<sup>1</sup> *Nicht*: Von der Teilzeitarbeit zur Wahlarbeitszeit (Weidinger 1990). Dieser Beitrag ist unter Verwendung und Weiterentwicklung meiner folgenden Texte aus den letzten Jahren entstanden: Arbeitszeitverkürzung – aber richtig: interessengerecht, gesundheitsförderlich, effektiv, [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com); Was kommt nach der 40-Stunden-Woche? Auf der Suche nach einem neuen Leitbild für die Regelarbeitszeit, [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com) (Kurzfassung in: Personalwirtschaft 09/2014, S. 12f.); Vollständig für Teilzeitarbeit öffnen, in: HR Performance 1/2015, S. 16f.

<sup>2</sup> Siehe insbesondere das Konzept für ein Wahlarbeitszeitgesetz des Deutschen Juristinnenbundes (vorgestellt in Heft 3/2015 der djbZ), das zusätzlich auch noch den Arbeitsort einbezieht, und das als Wahlarbeitszeit bezeichnete modulare Schichtsystem in; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013), S. 40f.



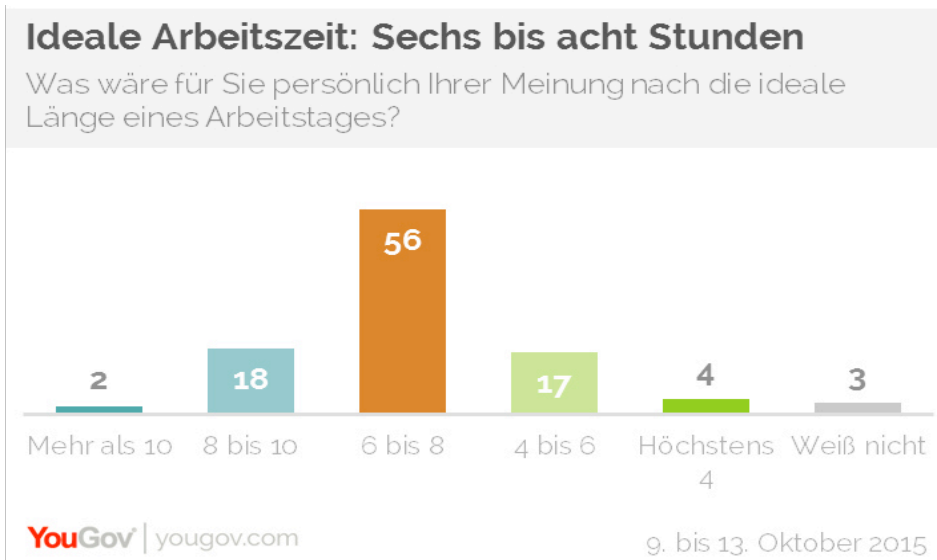
Wahlarbeitszeit-Korridors dar; ist der Arbeitgeber tarifgebunden, wird sie durch den Tarifvertrag festgelegt (z.B. auf grundsätzlich 37,5h/w in der Chemischen Industrie, auf grundsätzlich 35h/w in der Metallindustrie, auf 40h/w im Haustarifvertrag zwischen der Trumpf GmbH & Co. KG und der IG Metall, etc.), so dass sowohl die Tarifparteien als auch der Gesetzgeber hierauf Einfluss nehmen können. Der untere Rand sollte dann betrieblich – gegebenenfalls unter Beachtung aktueller und künftiger gesetzlicher<sup>3</sup> und/oder tarifvertraglicher<sup>4</sup> Vorgaben und Anreize – so festgelegt werden, dass er für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen attraktive Wahloptionen eröffnet – insbesondere spürbar reduzierte Tages-Arbeitszeiten und 4-Tage-Wochen<sup>5</sup>, wie sie von vielen gewünscht werden (siehe die Ergebnisse neuerer repräsentativer Umfragen in den *Schaubildern 1 und 2*).

<sup>3</sup> Wahlarbeitszeit im hier vertretenen Sinne wird Bestandteil des Wahlprogramms der Grünen für die Bundestagswahl 2017 sein; siehe dazu auch Pothmer (2015). Das im Koalitionsvertrag der aktuellen Großen Koalition vereinbarte künftige Rückkehrrecht von Teilzeit- auf Vollzeitarbeit ist im Übrigen keine Konkurrenz zur Wahlarbeitszeit, sondern kann diese sinnvoll ergänzen.

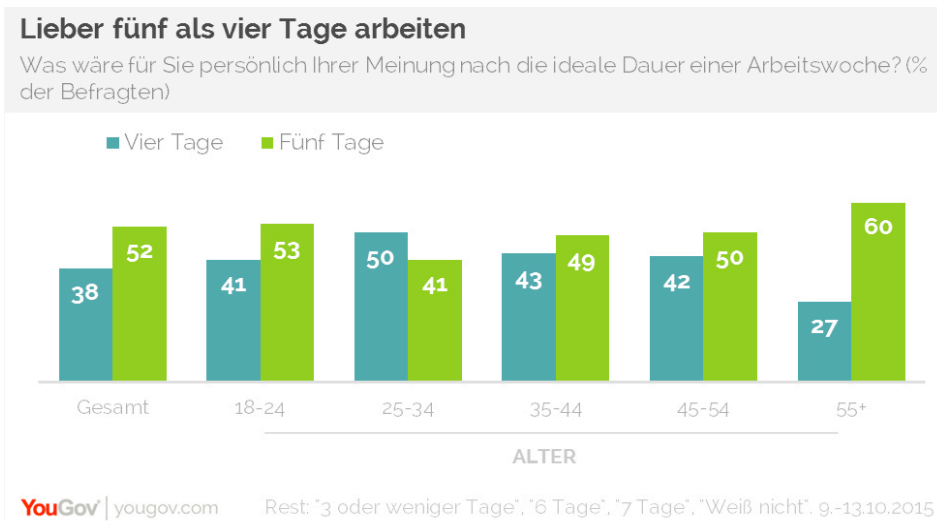
<sup>4</sup> So hat die IG Metall vor dem Hintergrund der Ergebnisse ihrer großen Beschäftigtenbefragung 2013 „ein neues Normalarbeitsverhältnis“ gefordert, „das Flexibilität in der Arbeitszeit auch für die Beschäftigten bei Betreuung der Kinder, Pflege von Angehörigen oder Fortbildung (ermöglicht)“ (Pressemitteilung Nr. 17/2014 der IG Metall zur betriebspolitischen Konferenz vom 20.05.2014). Dies soll Gestaltungsrechte zum einen hinsichtlich der Verteilung der Vertragsarbeitszeit betreffen, zum anderen aber auch deren vorübergehender Reduzierung. Diesbezüglich stellt sich die IG Metall vor, dass den betreffenden Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nach dem Modell der Altersteilzeit Aufstockungsbeträge gezahlt werden, die – so ihr Appell an die Politik – „zumindest steuer- und teilweise abgabenfrei gestellt werden“ (ebenda).

<sup>5</sup> Dabei kann es ein wichtiges betriebliches Anliegen sein zu vermeiden, dass sich der Flexibilitätsspielraum bis zur gesetzlichen Tages-Höchst-Arbeitszeit von 10h reduziert. Würden in unserem Beispiel etwa 4 x 9h ermöglicht werden, könnte tagesbezogen statt 25% mehr bei 8h nur noch ca. 11% mehr gearbeitet werden.

**Schaubild 1: Ideale Arbeitszeit: Sechs bis acht Stunden**

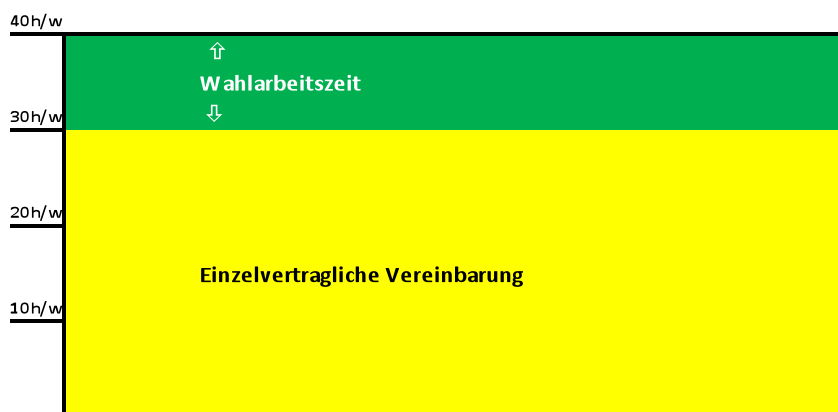


**Schaubild 2: Lieber fünf als vier Tage arbeiten**



Zu große Bandbreiten sollten jedoch vermieden werden, weil diese – so zeigen es jedenfalls die einschlägigen Praxis-Beispiele (siehe Teil 2) – zwangsläufig Einschränkungen der Wahlmöglichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach sich ziehen, die insbesondere den dann größeren Organisationsaufwand und die dann theoretisch möglichen großen Kapazitätssprünge verhindern sollen. Damit liegt bei unserem Beispiel mit 40h/w als oberem Rand 30h/w als unterer Rand des Wahlarbeitszeit-Korridors nahe, was wöchentliche Arbeitszeit-Grundverteilungen wie 5 x 6h und 4 x 8h ermöglicht – siehe Schaubild 3. Hiervon gehe ich im Folgenden auch aus. Die einzelvertragliche Vereinbarung von Vertragsarbeitszeiten unterhalb und natürlich auch innerhalb dieses Korridors bleibt dabei selbstverständlich möglich.

**Schaubild 3: Wahlarbeitszeit als Regelarbeitszeit**



Dieser Wahlarbeitszeit-Korridor steht den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dann ohne damit verbundenen Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsaufgabe zur freien Verfügung, wobei mir die folgenden Einschränkungen sinnvoll erscheinen:

- Zur Verminderung des administrativen Aufwands ist nicht die gesamte Bandbreite verfügbar, sondern gilt dies lediglich für einige Optionen, die zudem auch nur zum Monatsersten gezogen werden können. Im flexiblen Tagdienst könnten z.B. die Optionen 30h/w, 32h/w, 32,5h/w, 35h/w, 37,5h/w und 40h/w angeboten werden, die bei 5-Tage-Woche zu 30-minutenweise differenzierten Tages-

Vertragsarbeitszeitdauern führen – bis auf die 32h-Woche, die für das Grundmuster 4 x 8h vorgesehen ist; die 30h-Woche kann darüber hinaus auch in der Form 4 x 7,5h umgesetzt werden. Wichtig ist hierbei, dass für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausreichend viele Wahl-Optionen verbleiben.

- Zwischen diesen Optionen können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur unter Einhaltung einer bestimmten Ankündigungsfrist und bei entsprechendem betrieblichem Bedarf zusätzlich nur zu einem bestimmten Zeitpunkt – zum Beispiel nur zu Beginn des Geschäftsjahrs – wechseln, wobei hiervon natürlich einvernehmlich abgewichen werden kann. Dies gibt dem Arbeitgeber die Zeit, die erforderlichen organisatorischen und/oder kapazitiven Anpassungen vorzunehmen, deren Ausmaß jedoch bei engen Bandbreiten entsprechend gering ist; außerdem können innerhalb der Ankündigungsfrist auftretende Fluktuationen sowie anstehende organisatorische Umstellungen unterstützend genutzt werden. Als Dauer der Ankündigungsfrist liegt dabei sechs Monate nahe – in Anlehnung an die Frist in § 7 Abs. 7 Arbeitszeitgesetz (ArbZG), mit der ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin seine beziehungsweise ihre Zustimmung zum so genannten „Opt-out“ zurücknehmen kann, bei dem der Arbeitgeber ihn oder sie über durchschnittlich 48h/w hinaus in Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst beschäftigen darf, was für den betroffenen Arbeitgeber ebenfalls Anpassungen nach sich zieht. Alternativ könnten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Wahloption aber auch nur alle zwei Jahre einmal ausüben dürfen – angelehnt an das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) –, was jedoch angesichts des oft durch nicht planbare Lebensereignisse – zum Beispiel Pflegefall in der Familie – ausgelösten individuellen Anpassungsbedarfs weniger zielführend erscheint.
- Darüber hinaus kann vorgesehen werden, dass der Arbeitgeber bei schlechter Auslastung die Umsetzung von Aufstockungswünschen verschieben kann – etwa einmalig um weitere bis zu sechs oder zwölf Monate. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten in diesem Fall gehört werden müssen und dabei gegebenenfalls einen Vertreter oder eine Vertreterin der jeweiligen Mitarbeitervertretung hinzuziehen können. Wichtig ist dabei, dass auch in solchen Fällen die Perspekti-

ve der fortlaufenden Anpassungsmöglichkeit an die jeweiligen Lebensumstände erhalten bleibt. Diese Einschränkung wird jedoch bei ausreichend hoher Kapazitätsflexibilität der Betriebe zum Beispiel durch Leiharbeit und Outsourcing nicht erforderlich sein, wodurch diese Flexibilität dann auch einmal den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu Gute käme.

- Die Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit erfolgt grundsätzlich proportional zu derjenigen der heutigen Vollzeitbeschäftigten (siehe hierzu im Einzelnen unten Teil 3); anders als eventuell gemäß TzBfG gibt es also keinen Anspruch auf eine hiervon abweichende Verteilung. Einvernehmliche Abweichungen sind aber selbstverständlich möglich – etwa, wie oben bereits erwähnt, zur Umsetzung einer 4-Tage-Woche, aber z.B. auch in Form eines 3-Monats-Sabbaticals nach dem 30h/w-Modell „9 Monate 40h/w arbeiten, 3 Monate frei“.

Die übrigen Bestandteile des Arbeitsvertrags werden grundsätzlich proportional angepasst. Dies gilt insbesondere für die Vergütung – das Thema Entgeltausgleich stellt sich bei Wahlarbeitszeit nicht, wobei staatliche, tarifvertragliche und/oder betriebliche Leistungen das verminderte Entgelt aufstocken können – und den Urlaubsanspruch, der bei Anpassungen der Vertragsarbeitszeit in der Regel in Stunden umgerechnet werden muss, auch wenn er weiterhin in Tagen gewährt wird.<sup>6</sup>

*Beispiel:* Ein im flexiblen Tagdienst beschäftigter Mitarbeiter wechselt zum 01.08. von 40h/w auf 30h/w Vertragsarbeitszeit. Die 40h/w werden 5 x 8h grundverteilt, die 30h/w 4 x 7,5h. Der Mitarbeiter hat Anspruch auf 6 Wochen Urlaub (bei 5-Tage-Woche also auf 30 Tage). Bis zum 31.07. hat er hiervon 10 Tage genommen. Wie hoch ist sein Urlaubsanspruch im restlichen Jahr?

Dieser Anspruch wird am einfachsten wie folgt ermittelt:

- Für die sieben Monate bis zum 31.07. hat der Mitarbeiter einen in Stunden umgerechneten Urlaubsanspruch von  $[6 \times 40h \times 7 : 12 =]$  140h.

<sup>6</sup> Vgl. Hoff (2016).

- Für die fünf Monate vom 01.08.-31.12. hat der Mitarbeiter einen solchen Anspruch von  $[6 \times 30h \times 5 : 12 =]$  75h.
- Da der Mitarbeiter bereits 10 Urlaubstage ( $\hat{=}$  8h = 80h) erhalten hat, verbleiben für die restlichen 5 Monate des Jahres bei einer Urlaubsdauer von 7,5h pro Tag  $[(140h + 75h - 80h) : 7,5h =]$  18 Urlaubstage. Diese reichen, da der Mitarbeiter ab dem 01.08. pro Woche ja nur 4 Urlaubstage einsetzen muss, für 4,5 Urlaubswochen.

Damit der Wahlarbeitszeit-Korridor dann auch tatsächlich zur Verfügung steht,

- muss das Arbeiten am oberen Rand des Korridors auch dann organisatorisch möglich sein, wenn sich alle in Wahlarbeitszeit Beschäftigten hierfür entscheiden. Angesichts der derzeitigen Ausrichtung der allermeisten betrieblichen Arbeitszeitsysteme auf (Über-)Vollzeitarbeit und der bisher geringen Verbreitung vollzeitnaher Teilzeitarbeit dürfte dies jedoch auf Sicht kein Problem darstellen;
- muss Arbeit am unteren Rand des Wahlarbeitszeit-Korridors auf allen einbezogenen Positionen möglich sein – also insbesondere auch für Führungskräfte;<sup>7</sup>
- müssen Stellenausschreibungen hinsichtlich des Wahlarbeitszeit-Korridors neutral formuliert und Fragen im Vorstellungsgespräch nach der innerhalb des Wahlarbeitszeit-Korridors gewünschten Arbeitszeitdauer unzulässig sein;
- müssen Anpassungen der Vertragsarbeitszeitdauer innerhalb des Wahlarbeitszeit-Korridors positiv begleitet werden – insbesondere durch die jeweilige Führungskraft, auch wenn dies für sie in der Regel Arbeit bedeutet, und eventuell auch durch ein diesbezügliches Beratungsangebot an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen etwa hinsichtlich eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, beanspruchbarer staatlicher Leistungen, etc.

<sup>7</sup> Zu den diesbezüglichen Möglichkeiten und Voraussetzungen siehe Abrell (2015).

## 2. Warum Arbeitgeber Wahlarbeitszeit einführen sollten

Eine Google-Recherche zu „Wahlarbeitszeit“ am 26.02.2016 hat gezeigt, dass es eine ganze Reihe von Firmen gibt, die in den letzten Jahren Wahlarbeitszeit im hier vertretenen Sinne eingeführt haben – wenn auch nirgends so weitgehend wie an dieser Stelle propagiert: etwa die Trumpf GmbH & Co. KG (als aktuell wahrscheinlich bekanntestes Beispiel), die Klinikum Saarbrücken gGmbH, die Firma Thimm Verpackung, die SHG-Kliniken Völklingen, die Porsche AG (wenn auch nur für einen kleinen Teil der Mitarbeiterschaft), die Robert Bosch GmbH, die Atos SE und die Meyer Werft (zur Beschäftigungssicherung<sup>8</sup>). Für die Umsetzung von Wahlarbeitszeit im Schichtbetrieb ist beispielsweise die Thyssen-Krupp Rasselstein GmbH bekannt.<sup>9</sup> Warum haben diese Firmen das getan, und was spricht dafür, dass ihnen weitere Arbeitgeber folgen?

- In erster Linie geht es um die *Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen* in enger werdenden Arbeitsmärkten und, damit verbunden, um ein *gutes Image als Arbeitgeber*; bei Trumpf beispielsweise hat dieses Modell zu einer deutlichen Steigerung der Zahl der Bewerbungen geführt. Wahlarbeitszeit gibt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen insbesondere die Sicherheit, in den Wechselfällen des Lebens mit einer Anpassung ihrer Vertragsarbeitszeitdauer reagieren zu können, ohne dabei, wie in der klassischen Vollzeit-Teilzeit-Welt, den Karrierepfad verlassen zu müssen und dabei eventuell in der „Teilzeit-Falle“ zu landen mit der möglichen Folge Altersarmut; offenbar wünschen sich auch viele junge Eltern eine solche Option als Paar.<sup>10</sup> Darüber hinaus gibt sie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch die Mög-

<sup>8</sup> Dies war im Übrigen der historische Ausgangspunkt von Wahlarbeitszeit in den 1970er Jahren; siehe zum damaligen „Santa-Clara-Modell“ Renner (2002), S. 94.

<sup>9</sup> Siehe Hoff et al. (2010).

<sup>10</sup> Siehe z.B. die – allerdings nicht repräsentative – Meinungsumfrage „Wunschväter in Deutschland“ der Väter gGmbH aus 2014 ([www.vaeter-ggmbh.de](http://www.vaeter-ggmbh.de)). Hiernach sind z.B. auch 82% aller Väter offen für Teilzeit, sofern sie ohne Probleme wieder zu Vollzeitarbeit zurückkehren können. Dies könnte darauf hindeuten, dass die in den 1990er Jahren geäußerte Befürchtung, Wahlarbeitszeit könne zu einer Verfestigung der geschlechtlichen Arbeitsteilung führen (vgl. Zimmermann (1999), S. 167 f.), zumindest unter heutigen Bedingungen weniger gerechtfertigt ist.

lichkeit, ihre Vertragsarbeitszeit dauerhaft zu reduzieren – zur Entlastung, zur Gewinnung zeitlicher Freiräume für andere Aktivitäten oder zum bloßen „Downshiften“<sup>11</sup>. Und auch gleitende Übergänge in den Ruhestand sind zunehmend gefragt.

- Wahlarbeitszeit *reduziert die Fluktuation* und vermindert dadurch die (erheblichen) Kosten von Nachbesetzungen. Bei Wahlarbeitszeit-Pionieren sind die beiden bisher genannten Effekte naturgemäß besonders ausgeprägt.
- Mitarbeiterfreundliche Regelungen wie die Wahlarbeitszeit vermeiden kompensatorische Entgeltsteigerungen und tragen damit zu *geringeren Arbeitskosten* bei.
- Individuelle Arbeitszeitverkürzungen können die *Produktivität steigern* und überlastungsbedingte *Fehlzeiten reduzieren*.
- Mit Einführung der Wahlarbeitszeit besteht ein Anreiz für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die bisher für Teilzeitarbeit optiert haben, mit ihrer Vertragsarbeitszeit innerhalb des Wahlarbeitszeit-Korridors zu bleiben, wodurch dem Arbeitgeber dann oft *mehr (!) Arbeitszeit als bisher* zur Verfügung steht; im Übrigen ein weiteres Argument dafür, diesen Korridor nicht zu breit auszulegen. Längere Arbeitszeiten kann der Arbeitgeber natürlich darüber hinaus auch durch entsprechende Unterstützungsmaßnahmen zu fördern versuchen wie Kinderbetreuung, Essensmitnahme aus der Kantine, etc.
- Die *Agilität des Betriebs* wird dadurch gefördert, dass seine Organisation und Personalkapazität – quantitativ wie qualitativ – nun auch in Folge von Anpassungen innerhalb des Wahlarbeitszeit-Korridors überprüft werden müssen.<sup>12</sup>
- Wahlarbeitszeit leistet dadurch einen *Beitrag zu gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen und damit eventuell auch zu niedrigeren Krankheitsquoten*, dass sie es Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die in „unsozialen“ und potenziell gesundheitsgefährdenden Arbeitszeit-

<sup>11</sup> Zum wachsenden Interesse hieran siehe „Für die Karriere reichen auch vier Tage“, FAZ.NET, 26.04.2015.

<sup>12</sup> Vgl. Kutscher et al. (1996), S. 23.



lagen arbeiten und dafür, wie heute weitgehend üblich, Geldzuschläge und/oder -zulagen erhalten – insbesondere für Nacht-, Sonn- und Feiertags- sowie Wechselschichtarbeit –, ermöglicht, diese Zuschläge und/oder Zulagen ganz oder teilweise in Form einer kürzeren Vertragsarbeitszeit zu konsumieren.

*Beispiel:* Ein Mitarbeiter arbeitet mit 40h-Vertrag im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb und erhält Zeitzuschläge in üblicher Höhe: 25% für Nachtarbeit von 20 Uhr bis 6 Uhr sowie zusätzlich 50% für Sonntags- und 150% für Feiertagsarbeit. Nutzt er diese Zuschläge vollständig für eine individuelle Verkürzung seiner Vertragsarbeitszeit, muss er für ein 40h-Tagdienst-Gehalt tatsächlich nur durchschnittlich 33h/w arbeiten,<sup>13</sup> hat also deutlich weniger Arbeitstage.

- Wahlarbeitszeit trägt dazu bei, dass die jeweilige Vertragsarbeitszeit besser eingehalten wird, was einem wesentlichen Anliegen vieler Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen entspricht und sich (auch deshalb) ebenfalls gesundheitsförderlich auswirken sollte.

Kollektive Arbeitszeitverkürzungen sind im Übrigen keine Alternative zu Wahlarbeitszeit.<sup>14</sup>

- Für die hiermit selbst bei einem so genannten vollen Lohnausgleich – also bei gleichzeitiger Anhebung der Stundenentgelte, so dass das laufende Entgelt gleich bleibt – einhergehenden Einbußen gegenüber dem ansonsten erzielbaren Einkommen fehlt es bei den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen überwiegend an Akzeptanz; von den

<sup>13</sup> Rechenweg (vereinfacht – insbesondere ohne Berücksichtigung von Pausen- und Übergabezeiten): Von den 168h/w Kalenderzeit sind unter den genannten Annahmen [7 x 10h =] 70h/w Nachtarbeit, 24h/w Sonntagsarbeit und bei angenommen ca. 10 Feiertagen pro Jahr und dementsprechend durchschnittlich 0,2 Feiertagen pro Woche durchschnittlich [24h x 0,2 =] 4,8h/w Feiertagsarbeit. Hierauf werden insgesamt 3.670% Zuschlag gezahlt bzw. durchschnittlich 21,85% pro Stunde. Somit muss ein/e gleichmäßig 24/7 eingesetzte/r Mitarbeiter/in nur durchschnittlich [40h/w : 1,2185 =] knapp 33h/w arbeiten, um brutto ebenso viel zu verdienen wie bei 40h/w Arbeitszeit im Tagdienst – und netto bleibt ihm/ihr wegen der Steuer- und Abgabefreiheit der genannten Zuschläge selbst dann noch mehr.

<sup>14</sup> Siehe aber Zimmermann (1999), a.a.O.

von ihnen dabei befürchteten Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen einmal ganz abgesehen. Bei Wahlarbeitszeit reduzieren hingegen nur diejenigen ihre Vertragsarbeitszeit, die sich dies wünschen, die Frage eines Lohnausgleichs stellt sich nicht, und Arbeitsverdichtung kann durch organisatorische und kapazitative Maßnahmen relativ leicht verhindert werden. Würde Wahlarbeitszeit flächendeckend – zum Beispiel via Tarifvertrag – eingeführt werden, wären auf Sicht keine kollektiven Arbeitszeitverkürzungen mehr erforderlich, und die Gewerkschaften könnten sich auf Entgeltsteigerungen konzentrieren, die wiederum die Inanspruchnahme individuell verkürzter Vertragsarbeitszeiten erleichtern.

- Die Umsetzung kollektiver Arbeitszeitverkürzungen relevanten Ausmaßes braucht wegen des erforderlichen Lohnausgleichs viel Zeit, während Arbeitszeitverkürzungen innerhalb von Wahlarbeitszeit schnell und passgenauer realisiert werden können.

### *3. Die Umsetzung von Wahlarbeitszeit innerhalb der einzelnen Typen betrieblicher Arbeitszeitsysteme*

Je flexibler das betriebliche Arbeitszeitsystem ist, desto einfacher ist die Ersetzung von Vollzeitarbeit durch Wahlarbeitszeit. Dies möchte ich nachfolgend anhand der einzelnen Arbeitszeitsystem-Grundtypen erläutern<sup>15</sup>:

- Besonders aufwendig ist es, Wahlarbeitszeit in *starre Arbeitszeitsysteme* zu integrieren, die so ausgelegt sind, dass darin die jeweilige Vertragsarbeitszeit genau erreicht wird, so dass zum Beispiel ein begleitendes Arbeitszeitkonto nicht erforderlich ist: Hier führt jedes abweichende Vertragsarbeitszeit-Volumen notwendig zu einer speziellen Arbeitszeitverteilung – was in vielen Betrieben dazu geführt hat, dass in der Zeitwirtschaft hunderte unterschiedlicher Teilzeitmodelle hinterlegt sind. Solche, oft nach dem Prinzip „Dienst Frau Müller“ gestalteten Einzelfalllösungen haben das heutige Bild der Teilzeitarbeit zu deren Nachteil mitgeprägt.

<sup>15</sup> Siehe zur im Folgenden verwendeten Systematik Hoff (2015).

- In abgeschwächter Form zeigt sich dieses Problem auch bei der klassischen *Gleitzeit* mit auf Vollzeitarbeit zugeschnittenen Kernzeiten – zum Beispiel von 9 Uhr bis 15 Uhr –, die bei verringerten Tages-Vertragsarbeitszeiten nicht mehr funktionieren. Will man hier das Prinzip der Kernzeit retten, müssen für Beschäftigte mit reduzierten Tages-Vertragsarbeitszeiten differenziert verkürzte und ggf. verlagerte Kernzeiten geschaffen werden – zu Lasten der Übersichtlichkeit der Gesamtarbeitszeitregelung und der Integration dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Entfällt jedoch – im *flexiblen Tagdienst* – die Kernzeit, die hier bei entsprechendem Bedarf der internen und/oder externen Kunden durch differenzierte Servicezeiten ersetzt wird, die grundsätzlich in Abstimmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Team abgedeckt werden,<sup>16</sup> ist die Umsetzung von Wahlarbeitszeit ganz einfach: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten einfach auf Basis entsprechend differenzierter „Tages-Sollarbeitszeiten“. Soll ihre Arbeitszeitverteilung dann via Arbeitszeitkonto (mit)gesteuert werden, kann es sich anbieten, dieses proportional zur Vertragsarbeitszeit zu regeln; dadurch wird dann zum Beispiel aus einem Ampelkonto<sup>17</sup> auf Basis 40h/w Vertragsarbeitszeit mit Phasen bis +/-20h (grün), +/-30h (gelb) und +/-40h (rot) eines bei 30h/w-Vertragsarbeitszeit mit Phasen bis +/-15h, +/-22,5h bzw. +/-30h. Da eine solche Differenzierung jedoch zum einen die Kontensteuerung erschwert und zum anderen das zusätzliche Flexibilitätpotenzial reduzierter Vertragsarbeitszeiten für Arbeitgeber sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vernichtet, sollte hierauf meines Erachtens verzichtet werden.
- Bei Vertrauensarbeitszeit gibt es darüber hinaus keine Arbeitszeitkonten, so dass hier bei Einführung von Wahlarbeitszeit gegenüber dem flexiblen Tagdienst sogar noch die mögliche Komplikation differenzierter diesbezüglicher Regelungen entfällt. Bei Vertrauensarbeitszeit kann und muss die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unabhängig von ihrer Vertragsarbeitszeitdauer ins-

<sup>16</sup> Vgl. Hoff/Strauss (2013).

<sup>17</sup> Siehe hierzu ausführlich Hoff (2014).

besondere durch einen fairen Umgang mit Überlastsituationen erreicht werden.

- Bei *Arbeitszeitfreiheit* tritt an die Stelle der Arbeitszeit ein anderer Leistungsmaßstab, so dass es bei Wahlarbeitszeit ausschließlich auf eine entsprechende Anpassung der jeweils vereinbarten Leistungen ankommt.
- *Flexible Schichtsysteme* müssen von Arbeitszeitkonten begleitet werden, was zugleich Voraussetzung dafür ist, Wahlarbeitszeit sehr einfach – nämlich wie im flexiblen Tagdienst mit entsprechend differenzierten „Tages-Sollarbeitszeiten“ – zu integrieren. Unter diesen Umständen arbeiten dann alle in Wahlarbeitszeit Beschäftigten im selben Schichtplan und sind darin auch konstant einem Schichtteam zugeordnet, erwerben jedoch unterschiedlich hohe Freischichtenansprüche beziehungsweise müssen unterschiedlich viele Zusatzschichten leisten.

Zur Erläuterung zwei Beispiele:

- In einem 2-Schichtbetrieb wird wochenweise wechselnd in Früh- und Spätschicht jeweils 5 Tage à 8,5h Arbeitszeit gearbeitet, so dass die mit 40h/w-Vertrag Beschäftigten rechnerisch pro 16 geleistete Schichten eine Freischicht erhalten (Rechenweg:  $8h : (8,5h - 8h) = 16$ ). Wird hier Wahlarbeitszeit mit den zusätzlichen Optionen 30h/w, 32h/w, 34h/w, 36h/w und 38h/w eingeführt, reduziert sich z.B. bei 34h/w Vertragsarbeitszeit die Dauer der Tages-Vertragsarbeitszeit von 8h auf 6,8h, so dass die betreffenden Mitarbeiter rechnerisch bereits pro 4 geleistete Schichten eine Freischicht erhalten (Rechenweg:  $6,8h : (8,5h - 6,8h) = 4$ ).
- Im vollkontinuierlichen Schichtmodell der ThyssenKrupp Rasselstein GmbH wird mit 5 Schichtgruppen in der verbreiteten, arbeitswissenschaftlich günstigen 10-Tage-Schichtenfolge F F S S N N - - - - (mit F S N für Früh-, Spät- bzw. Nachtschicht und - für einen schichtplanmäßig freien Tag) gearbeitet (siehe auch Schaubild 4). Bei 7,5h Arbeitszeit und 30min gesetzliche Pausenzeit pro Schicht wird darin durchschnittlich 31,5h/w Arbeitszeit erreicht. Ausgehend von der Tarifarbeitszeit – oberer Rand des Wahlarbeitszeit-Korridors – von 35h/w können die Mitarbeiter und Mit-

arbeiterinnen in diesem Betrieb nun grundsätzlich jährlich wählen, ob sie stattdessen mit 32h/w – unterer Rand dieses Korridors –, 33h/w oder 34h/w beschäftigt werden wollen. Dadurch reduziert sich die Zahl der – an den schichtplanmäßig freien Tagen zu leistenden – Zusatzschichten von bei 35h/w Vertragsarbeitszeit 20,9 pro Jahr auf 14,9, 9 beziehungsweise 3. Vor dem Hintergrund der durch Zusatzschichten deutlich verschlechterten Schichtplan-Qualität kann es kaum verwundern, dass sich von den betreffenden Beschäftigten ca. 75% für 32h/w und weitere ca. 15% für 33h/w Arbeitszeit entschieden haben.

Schaubild 4: 5-Gruppen-Schichtplan der ThyssenKrupp Rasselstein GmbH

	1. Woche							2. Woche							3. Woche							4. Woche							5. Woche														
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So								
Schicht 1	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N		
Schicht 2			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N	
Schicht 3					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N			
Schicht 4	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N	
Schicht 5	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N

	6. Woche							7. Woche							8. Woche							9. Woche							10. Woche																			
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So													
Schicht 1	N					F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			
Schicht 2	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N						
Schicht 3	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N				
Schicht 4		F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N		
Schicht 5				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N

Erläuterung: F = Frühschicht (6.00 – 14.00 Uhr)    S = Spätschicht (14.00 – 22.00 Uhr)    N = Nachtschicht (22.00 – 6.00 Uhr)

Die Arbeitszeitkontoregeln könnten auch hier entsprechend den Vertragsarbeitszeitdauern differenziert werden, wovon ich jedoch, siehe oben, abrate.

- Auch die Integration von Wahlarbeitszeit in *Monatsdienstpläne* und *Wocheneinsatzpläne*, die auf Arbeitszeitkonten basieren, bereitet grundsätzlich keinerlei Probleme. Ganz im Gegenteil ist sie hier sogar vielfach sehr willkommen, weil mit reduzierten Vertragsarbeitszeitdauern insbesondere durchschnittlich kürzere Dienstdauern abgedeckt werden können als allein mit Vollzeitbeschäftigten – und bei einem strikt bedarfsorientierten Personaleinsatz lassen sich bei ausgeprägten Tagesspitzen kurze Dienste oft nicht vermeiden. Vor die-

sem Hintergrund gibt es in vielen Branchen eher das Problem, für Vollzeitarbeit ausreichende Dienstdauern zu generieren, die wiederum eine Voraussetzung für die anzustrebende lebensphasenorientierte Variation der Vertragsarbeitszeitdauer sind.

Wollen Betriebe also die Umsetzung von Wahlarbeitszeit erleichtern, sollten sie vor allem die weitere Flexibilisierung ihrer betrieblichen Arbeitszeitsysteme angehen. Während dabei in den von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst gesteuerten Arbeitszeitsystemen die Abschaffung von Kernzeiten und Ähnlichem im Vordergrund steht, ist im Schichtbetrieb die Einführung begleitender Arbeitszeitkonten der Schlüssel.

### *Ausblick*

Das Ersetzen der Vollzeitarbeit durch die Wahlarbeitszeit liegt unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen in der Hand des Arbeitgebers. Vorteile hat dieses Ersetzen nicht nur für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denen dadurch eine lebensphasen- und -ereignisorientierte Arbeitszeitgestaltung ermöglicht wird, sondern auch für den Betrieb, der aus vielerlei Gründen auf eine Verringerung der Arbeitskosten hoffen darf. Der damit zweifellos verbundene organisatorische Aufwand sollte als Erfolg versprechende Investition angesehen werden.

### *Literaturhinweise*

- Abrell, Brigitte (2015): „Jeden Job kann man in Teilzeit machen“, in: ZEIT ONLINE, 07.07.2015
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 4. Auflage. Dortmund: BAuA
- Hoff, Andreas et al. (2010): „Flexible Schichten“, in: Personal 09/2010, S. 34ff.
- Hoff, Andreas/Strauss, Hermann (2013): „Flexibler Tagesdienst ohne Kernzeit. Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter“, in: Personalführung 8/2013, S. 51ff.

- Hoff, Andreas (2014): „Ein Warnsystem im Wandel“, in: personalmagazin 06/14, S. 55ff.
- Hoff, Andreas (2015): Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler
- Hoff, Andreas (2016): „Ermittlung und Umsetzung der korrekten Urlaubsdauer“, in: HR Performance 1/2016, S. 24f.
- Kutscher, Jan et al. (1996): Flexible Arbeitszeitgestaltung – Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: Gabler
- Pothmer, Brigitte (2015): „Flexibel arbeiten“, in: Handelsblatt, 12.08.2015
- Renner, Lars (2002): Flexibilität durch individualisierte Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten. Lohmar: Josef Eul
- Weidinger, Michael (1990): „Von der Teilzeitarbeit zur Wahlarbeitszeit“, in: Personalführung 9/1990, S. 567ff.
- Zimmermann, Eberhard (1999): „Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen“, in: Behrens, Johann et al. (Hrsg.): Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden: VS-Verlag, S. 116ff.