



*Kurzarbeit ist ein für die Gesellschaft teures und zeitlich begrenztes Instrument. Dagegen bietet betriebliche Arbeitszeitverkürzung die Gelegenheit, Arbeitszeitsysteme langfristig kunden- und mitarbeiterorientierter auszugestalten.*

## Kürzer arbeiten

Bisher herrscht noch weitgehend Ruhe am deutschen Arbeitsmarkt. Doch nach einer aktuellen Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln drohen betriebsbedingte Kün-

digungen, wenn es nicht spätestens im Herbst zu einer Aufhellung der Aussichten kommt, in 35 Prozent der Betriebe, die bisher noch nicht zu diesem Instrument gegriffen haben – wobei Industrie und Bauwirtschaft mit 41 Prozent beziehungsweise 58 Prozent überdurchschnittlich betroffen wären.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir als Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen oder als Mittel zu deren zeitlicher Streckung vorübergehende betriebliche Arbeitszeitverkürzungen vor. Diese sind bisher selbst dort, wo sie im Rahmen von Beschäftigungssicherungstarifverträgen ermöglicht werden, nur ausnahmsweise genutzt worden. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass durch gesetzliche Neuregelungen seit Jahresbeginn 2009 das ähnliche Instrument Kurzarbeit für die Betriebe kostengünstiger und weniger bürokratisch gestaltet worden ist.

Kurzarbeit ist jedoch angesichts der damit für die Betriebe wie die Arbeitslosen-Versichertengemeinschaft verbundenen hohen Kosten zur Bewältigung von Unterauslastungssituationen ungeeignet, die über einige Monate hinaus gehen – woran auch die Anhebung der Bezugsdauer auf bis zu 24 Monate nichts ändert. Kurzarbeit hilft daher auch nicht gegen die nun drohenden Entlassungen.

Wird dagegen, wie dies kürzlich auch der Bundesverband deutscher Banken (BdB) angeregt hat, „der Beschäftigungsabbau [...] durch flexible Arbeitszeitanpassungen bei entsprechender Lohnreduktion entschärft“ (Bundesverband deutscher Banken, Konjunkturbericht, Mai 2009), besteht nicht nur



*Dr. Andreas Hoff,  
Partner, Arbeitszeitberatung  
Dr. Hoff Weidinger Herrmann,  
Berlin  
Kontakt:  
andreas.hoff@*

*arbeitszeitberatung.de*



*Philip Wotschack,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt,  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)  
Kontakt: wotschack@wzb.eu*

*Kontakt: wotschack@wzb.eu*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Wahlarbeitszeit
- Arbeitsqualität
- Work-Life-Balance

grundsätzlich keine zusätzliche Kostenbelastung der Betriebe. Es besteht sogar die Chance, die betrieblichen Arbeitzeitsysteme noch kunden- und mitarbeiterorientierter auszulegen.

## Arbeitszeit in der Betriebspraxis verkürzen

Dort, wo der Personalbedarf vergleichsweise genau kalkuliert werden kann – wie zumeist im Schichtbetrieb –, können bei reduzierter Arbeitszeit stets entsprechend mehr Mitarbeiter beschäftigt werden. Voraussetzung hierfür ist allerdings in der Regel zum einen ein zeitkontengestütztes flexibles Arbeitzeitsystem, in dessen Rahmen die Mitarbeiter unter sonst gleichen Umständen einfach weniger Arbeitstage leisten, und zum anderen eine gewisse Vertretungsflexibilität, damit es hierdurch nicht zu Spezialisten-Engpässen kommt.

**Beispiel:** *Normalerweise sind in einem Drei-Schichtbetrieb montags bis freitags mit 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht stets zehn Arbeitsplätze zu besetzen, wofür bei einer Regelarbeitszeit von 40 Stunden pro Woche 30 Mitarbeiter benötigt werden (ohne Ausfallzeiten). Dieser Besetzungsbedarf nimmt nun in der Beschäftigungskrise bei unveränderter Wochenbetriebszeit auf durchschnittlich acht Arbeitsplätze ab, so dass 24 Mitarbeiter ausreichen würden. Alternativ können aber auch weiterhin 30 Mitarbeiter mit 80 Prozent ihrer normalen Arbeitszeit, also mit 32 Stunden pro Woche beschäftigt werden.*

*Regelungstechnisch wird Letzteres nun am besten so umgesetzt, dass die Tages-Sollarbeitszeit von vormals acht auf  $[32 : 5 =]$  6,4 Stunden reduziert wird. Damit sparen die Mitarbeiter pro geleistete Schicht 1,6 Stunden auf dem persönlichen Zeitkonto an, kommen also pro vier geleistete Schichten auf eine Freischicht. Diese Freischichten werden nach betrieblich zu vereinbarenden Flexi-Spielregeln so verteilt, dass stets die jeweils erforderliche Besetzungstärke gewährleistet ist, die nicht immer acht beträgt: In der Krise nimmt der Flexibilitätsbedarf in aller Regel zu. Damit dann auch die nicht ersetzbaren Spezialisten in den Genuss ihrer persönlichen Freischichten kommen können, muss für ihre Vertretbarkeit gesorgt werden.*

Ist Vertretungsflexibilität nicht ausreichend gegeben (ein gewisses Maß kann aber stets schon wegen der erforderlichen Urlaubsvertretung vorausgesetzt werden), kann sie unter sonst gleichen Umständen insbesondere durch Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter und in die Infrastruktur – damit etwa bei Abwesenheit einzelner Mitarbeiter alle benötigten Informationen zur Verfügung stehen – hergestellt werden. Solange dies noch nicht geschehen ist, bauen die betroffenen Engpass-Mitarbeiter einfach zusätzliche Zeitguthaben auf, die später schnellstmöglich durch verstärkte Freizeitnahme zurückgeführt werden.

In Bereichen, in denen der Personalbedarf nicht in dieser Weise kalkuliert werden kann, muss bei verringerter Vertragsarbeitszeit das Aufgabenvolumen reduziert werden. (Hier wie im Beispiel oben gehen wir von einer konstanten Stundenproduktivität der Arbeit aus.) Geht dies nicht, muss die personelle Besetzung unter diesen Umständen angehoben werden – eventuell sogar überproportional, wenn sich bei dieser Gelegenheit herausstellt, dass die betreffende Funktion in der Krise sogar mehr Aufgaben zu bewältigen hat. Hinsichtlich eventueller Spezialisten-Engpässe gilt das oben Gesagte.

## Mitarbeiter für das Modell gewinnen

Für betriebliche Arbeitszeitverkürzungen müssen die Mitarbeiter selbst dann gewonnen werden, wenn es tarifvertragliche Arbeitszeitkorridore oder ähnliches gibt. Schließlich setzen auch solche Regelungen meist den Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung oder die Mitwirkung der Gewerkschaft voraus. Bei fehlender Tarifbindung gilt dies deutlich verstärkt.

Um Mitarbeiter für einvernehmliche vorübergehende Reduzierungen der Vertragsarbeitszeit zu gewinnen, sind folgenden Rahmenbedingungen besonders wichtig:

1. Es sollte die begründete Hoffnung auf Rückkehr zur bisherigen Vertragsarbeitszeit (und zum bis-

herigen Entgelt) in überschaubarer Zeit bestehen – Größenordnung zwölf Monate. Damit können die individuellen Entgelteinbußen besser verkraftet werden und die Fluktuationsneigung von Mitarbeitern, die anderswo durch längere Arbeitszeit mehr verdienen könnten, wird gleichzeitig reduziert.

2. Die Reduzierung der Vertragsarbeitszeit muss im Ergebnis kollektiv sein – wobei Härtefälle ausgenommen werden können: zum Beispiel Mitarbeiter unmittelbar vor dem Eintritt in die Arbeitslosigkeit, wenn bei ihnen sonst das Arbeitslosengeld entsprechend abgesenkt werden würde. Besteht eine Mitarbeitervertretung, ist diese zwingend an zentraler Position einzubeziehen. Auch dadurch wird moralischer Druck aufgebaut, dem sich der Einzelne kaum entziehen kann (und will (!)). Erreichbar sind

**„Es gibt gerade unter den Vollzeitbeschäftigten viele Interessenten für kürzere Arbeitszeiten – die vielleicht ihren Lebensstil materiell downsize (und immateriell upgraden) wollen.“**

hiermit nach den vorliegenden Erfahrungen bei entsprechendem betrieblichem Bedarf um bis zu 20 Prozent verringerte Arbeitszeiten.

3. Mit diesem auf Flächendeckung zielenden Ansatz werden zum einen die Lasten so gleichmäßig wie irgend möglich verteilt. Zum anderen werden dadurch (gefühlte oder tatsächliche) Nachteile für Mitarbeiter vermieden, die sich unter solchen Umständen für individuelle Arbeitszeitverkürzungen entscheiden – und damit in einer für den Betrieb vielleicht entscheidenden Phase weniger zur Verfügung stehen als ihre Kollegen mit gleich gebliebener Arbeitszeitdauer. Entsprechend verhalten ist daher in Krisen erfahrungsgemäß auch die Resonanz auf ein erweitertes Teilzeit-Angebot.

4. Die Arbeitszeit muss tatsächlich verkürzt werden – und zwar auch für die Engpass-Mitarbeiter. Hier steht unseres Erachtens die für den Betrieb höchste Hürde. Für den Er-

folg der hier entwickelten Strategie ist es aber ausschlaggebend, dass der finanziellen Einbuße der Mitarbeiter der immaterielle und eventuell sogar materielle Nutzen vermehrter Freizeit gegenübersteht.

5. Den Mitarbeitern sollte angeboten werden, jahresbezogene Entgeltbestandteile in Raten auszuzahlen, da-

**„Zeiträume für lebenslanges Lernen, Familie, Pflege und Erholung könnten einen wichtigen Beitrag zu einer demografiebewussten und lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung leisten.“**

mit das laufende Monatsentgelt gleich bleibt oder nur geringfügig reduziert wird.

6. Die Reduzierung der Vertragsarbeitszeit muss ohne sonstige Änderungen erfolgen. Besonders wichtig ist dabei, dass sich allein dadurch Arbeitsaufgabe und Teamzugehörigkeit nicht ändern.

7. Und last but not least sollte es den Mitarbeitern freigestellt werden, bei Wiederanhebung der Regelarbeitszeit bei der reduzierten Vertragsarbeitszeit zu bleiben oder ihre persönliche Vertragsarbeitszeit erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder bis zur dann aktuellen Regelarbeitszeit anzuheben. Schließlich gibt es nach den dazu verfügbaren Umfragen gerade unter den Vollzeitbeschäftigten viele Interessenten für kürzere Arbeitszeiten – die vielleicht ihren Lebensstil materiell downsize (und immateriell upgraden) wollen. Diesen Mitarbeitern können Verkürzungen so auch langfristig und ohne sonstige Einbußen (etwa hinsichtlich eventueller Aufstiegschancen) ermöglicht werden. Auf diesem Weg wird der Einstieg in die Wahlarbeitszeit erleichtert, bei der die Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten betrieblichen Korridors ihre Vertragsarbeitszeitdauer immer wieder neu einseitig festlegen können – abgepuffert durch dabei einzuhaltende Ankündigungsfristen. Diesem Konzept wird auf Grund der demografischen Entwicklung immer größere Bedeutung zukommen.

## Ausblick

Die Beschäftigungskrise bietet unseres Erachtens die Chance, die betrieblichen Arbeitszeitsysteme mittels individueller Arbeitszeitverkürzungen in einer Weise weiterzuentwickeln, dass sie künftig wechselnden Anforderungen des Marktes wie der Mitarbeiter noch wesentlich besser gerecht werden können als heute. Dazu trägt insbesondere das geforderte Einvernehmen bei, durch das gegenseitiges Vertrauen auch für die gemeinsame Bewältigung künftiger Stürme aufgebaut wird.

Durch die verkürzten Arbeitszeiten eröffnen sich zugleich neue Möglichkeiten für die betriebliche Weiterbildungs-, Gesundheits- und Vereinbarkeitspolitik. Zeiträume für lebenslanges Lernen, Familie, Pflege und Erholung könnten einen wichtigen Beitrag zu einer demografiebewussten und lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung leisten. Die hier skizzierten Vorteile temporär verkürzter Arbeitszeiten beziehen sich also nicht nur auf die akute Überbrückung der schlechten Konjunktur. Sie tragen zugleich dazu bei, die Zufriedenheit, Arbeits- und Lebensqualität der Mitarbeiter zu erhöhen und wirken sich unterstützend in den Bereichen Gesundheit, Qualifizierung und Work-Life-Balance aus.

## Internet-Tipp

- Reinhard Bispinck: **Tarifliche Regelungen zur befristeten Arbeitszeitverkürzung – Übersicht über 26 Wirtschaftszweige.** Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 67, WSI-Tarifarchiv, Düsseldorf 2009 [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)
- Andreas Crimmann, Frank Wießner: **Verschnaufpause dank Kurzarbeit.** IAB-Kurzbericht 14/2009 [www.iab.de](http://www.iab.de)
- Hans-Uwe Bach, Eugen Spitznagel: **Kurzarbeit: Betriebe zahlen mit – und haben was davon.** IAB-Kurzbericht 17/2009 [www.iab.de](http://www.iab.de)