



# Arbeitszeitverkürzung: Wieso, weshalb – und wie

–  
Stan De Spiegelaere und Agnieszka Piasna

**etui.**



# **Arbeitszeitverkürzung: Wieso, weshalb – und wie**

–

**Stan De Spiegelaere und Agnieszka Piasna**

**etui.**

## Zusammenfassung

Nachdem über mehrere Jahrzehnte die Arbeitszeit schrittweise immer weiter verkürzt wurde, gibt es seit einigen Jahren Anzeichen für eine Umkehr dieser Entwicklung. Als Reaktion darauf hat die Gewerkschaftsbewegung ihr historisches Ziel bekräftigt, die Arbeitszeit schrittweise weiter zu verkürzen. Der vorliegende Leitfaden will einen Beitrag zu dieser Debatte leisten und der Frage nachgehen, warum die Verkürzung der Arbeitszeit wünschenswert sein kann und wie dies organisiert werden kann. Es liegt auf der Hand, dass eine Arbeitszeitverkürzung nur dann den gewünschten Erfolg haben wird, wenn sie effektiv umgesetzt wird. Die zahlreichen denkbaren Optionen sollen hier anhand realer Erfahrungen aus der Praxis diskutiert werden, um ihre Effektivität beurteilen zu können. Die Analyse der eigentlichen Motive hinter der Arbeitszeitverkürzung, die unterschiedlichen Modelle für die Umsetzung dieses Ziels und die nähere Untersuchung fünf kurzer Fallstudien liefern die Basis für eine dringend zu führende Diskussion über die bestmögliche Gestaltung einer zukunftssicheren Verkürzung der Arbeitszeit.

## Danksagung

Das Autorenteam bedankt sich beim EGÖD für die Unterstützung dieses Projekts und bei all den anderen, die uns mit ihren kritischen Anmerkungen geholfen haben, unsere Argumente zu entwickeln und interessante neue Studien zum Thema einzubeziehen. Der vorliegende Leitfaden wurde in Zusammenarbeit mit dem Think Tank Minerva geschrieben.



Übersetzung aus dem Englischen: Detlef Höffken

© Europäisches Gewerkschaftsinstitut, 2020  
ISBN 978-2-87452-540-7 (Druckversion)  
ISBN 978-2-87452-541-4 (elektronische Version)

# Inhalt

---

- 05 Vorwort des EGÖD**  
*Jan Willem Goudriaan*
- 09 Einleitung**
- 13 Kapitel 1**  
**Arbeitszeit: der aktuelle Stand**
- 13 Die historische Entwicklung der Arbeitszeit  
15 Regelarbeitszeit und übliche Arbeitszeit von Arbeitnehmern in Vollzeitbeschäftigung  
16 Teilzeitarbeit und durchschnittliche tatsächlich geleistete Arbeitszeit  
19 Teilzeitarbeit: Verteilung nach Geschlecht und Tätigkeit  
20 Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst  
22 Umverteilung der Arbeitszeit nach der Krise von 2008  
25 Arbeitszeit und Familie  
26 Zusammenfassung der Arbeitszeitentwicklung
- 29 Kapitel 2**  
**Warum sollten wir weniger arbeiten?**
- 30 Arbeits- und Gesundheitsschutz  
31 Geschlechtergerechtigkeit  
34 Work-Life-Balance  
36 Stress und Burnout  
37 Beschäftigung  
41 Nachhaltiges Wirtschaftssystem  
43 Kreativität und Selbstverwirklichung  
44 Längere Lebensarbeitszeiten  
46 Produktivität  
47 Arbeitszeit und Produktivität  
49 Kürzere Arbeitszeit, Produktivität und Beschäftigung  
52 Bessere Gesellschaft  
54 Schlussfolgerungen
- 55 Kapitel 3**  
**Wie sollen wir die Verkürzung der Arbeitszeit organisieren?**
- 55 Wie viel Arbeitszeitverkürzung ist sinnvoll?  
56 Abrupt oder schrittweise?  
58 Verkürzung von Arbeitstag, -woche, -monat, -jahr oder Lebensarbeitszeit?  
59 Wer soll das bezahlen?  
63 Arbeitszeit verkürzen und Betriebszeiten verlängern?  
65 Was zuerst – nationale Gesetze oder Vereinbarungen auf Unternehmensebene?

- 67 Verpflichtend oder freiwillig?
- 69 Kollektive oder individuelle Verkürzung und das Problem mit der Teilzeitarbeit
- 73 Schaffung oder Erhalt von Arbeitsplätzen durch kürzere Arbeitszeiten?
- 74 Verkürzung über eine bestimmte Anzahl von Jahren oder zeitlich unbegrenzt?
- 75 Kürzere Arbeitszeiten für alle oder nur für wenige?
- 76 Änderung der gesetzlichen Arbeitszeit oder der Arbeitszeitkultur?
- 78 Schlussfolgerungen

## **79 Kapitel 4**

### **So sind sie es angegangen: Beispiele**

- 79 Die Niederlande  
*Olivier Pintelon und Stan De Spiegelaere*
- 81 Frankreich  
*Stan De Spiegelaere*
- 84 Schweden  
*Olivier Pintelon*
- 86 Die 28,8-Stunden-Woche bei Volkswagen  
*Stan De Spiegelaere*
- 89 VRT  
*Sacha Dierckx*
- 91 Fallstudien

## **93 Schlussfolgerungen**

## **97 Literatur**

## Vorwort des EGÖD

*Der Trend zu immer kürzeren Arbeitszeiten ist inzwischen Geschichte und wurde aus den Verhandlungen verdrängt. Jetzt stellt sich die Frage, wie wir aus der Defensive kommen und das Thema Arbeitszeit wieder offensiver angehen können.*

---

Das Thema Arbeitszeit hat innerhalb des EGÖD als europäischem Gewerkschaftsverband, der die Beschäftigten im öffentlichen Dienst vertritt, einen hohen Stellenwert. Viele unserer Mitglieder stehen 24 Stunden am Tag in der Verantwortung, um Gesundheits- und Sozialdienste bereitzustellen, bei Bränden zur Stelle zu sein, Nothilfe bei Unglücksfällen zu leisten und Versorgungsdienste zu erbringen. Für den EGÖD und seine Mitglieder ging es immer darum, unsere Rechte und den durch die Arbeitszeitrichtlinie, einzelstaatliche Rechtsvorschriften und Tarifverträge garantierten Schutz zu verteidigen. Der öffentliche Dienst hat außerdem als Arbeitgeber durch kürzere Arbeitszeiten und andere Initiativen zur Verbesserung der Work-Life-Balance oftmals positive Beispiele gegeben.

Alle diese Errungenschaften wurden in den vergangenen Jahren zur Disposition gestellt. Der Langzeittrend zu kürzeren Arbeitszeiten kam in den 1990er Jahren zum Stillstand und hatte mit Beginn der Wirtschafts- und Finanzkrise und der darauf folgenden Austeritätspolitik bei Tarifverhandlungen kaum noch eine Chance oder wurde von vornherein nicht mehr als Verhandlungsmasse akzeptiert. Viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst besonders in Spanien, Irland und Portugal mussten von der Politik diktierte längere Arbeitszeiten akzeptieren, ohne dafür einen Ausgleich zu erhalten. Den Arbeitgebern ging es um mehr Kontrolle über die Arbeitszeit. Aus diesem Grund starteten sie Initiativen auf nationaler Ebene und versuchten auf europäischer Ebene eine Überarbeitung der Arbeitszeitrichtlinie durchzusetzen, obwohl diese mit all ihren Ausnahmeregelungen und Opt-outs bereits ein äußerst flexibles Rechtsinstrument ist.

Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass ein Umdenkprozess begonnen hat und dass es bei Tarifverhandlungen wieder verstärkt um positive Entwicklungen der Arbeitszeit geht. Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes in Portugal hatten sich gegen die einseitig von der Regierung

durchgesetzte Maßnahme gewehrt, die Arbeitswoche um fünf Stunden zu verlängern, und Hunderte von Einzelvereinbarungen auf lokaler Ebene abgeschlossen, um bei der 35-Stunden-Woche bleiben zu können. Im vergangenen Jahr willigte die Regierung ein, die 35-Stunden-Woche im öffentlichen Dienst wieder einzuführen. Die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes in Spanien versuchen jetzt für ihre Mitglieder durchzusetzen, dass sie in absehbarer Zeit wieder zu den Arbeitszeiten zurückkehren können, die vor der Austeritätspolitik üblich waren.

Auf europäischer Ebene hat die Europäische Kommission beschlossen, auf eine Überarbeitung der Arbeitszeitrichtlinie zu verzichten und damit jahrelange Spekulationen beendet, ob dieses überaus wichtige Sozialgesetz wohl torpediert wird. Natürlich ist diese Richtlinie nicht perfekt, aber zumindest bedeutet diese Entscheidung, dass es jetzt in erster Linie um eine effektive Umsetzung geht.

Die Aussicht auf eine Digitalisierung, die zu einer Veränderung in zahlreichen Wirtschaftssektoren und auch im öffentlichen Dienst führen wird, ist ein weiteres wichtiges Argument für die Forderung, die Arbeitszeit wieder zu einem Thema in Tarifverhandlungen zu machen. Die Digitalisierung kann potenziell zu einer massiven Erhöhung der Produktivität führen und dramatische Auswirkungen auf die Zahl und die Qualität von Arbeitsplätzen haben. Die Gewerkschaften müssen darauf vorbereitet sein und dafür sorgen können, dass dieser Wandel für die Beschäftigten von Nutzen sein wird, insbesondere durch eine gerechte Umverteilung der Arbeitszeit.

Viele unserer Mitglieder in Europa und besonders im Pflegesektor leisten Überstunden, oftmals nachts und an Sonn- und Feiertagen, und der weit verbreitete Personalmangel führt zu Überlastung, Stress und Burnout. Andere sind mit Nullstunden-Verträgen konfrontiert, die ebenfalls ein Gesundheitsrisiko darstellen, denn die damit verbundene Unplanbarkeit des Arbeitslebens macht es für Arbeitnehmer extrem schwierig, ihre Arbeitszeiten und ihr Einkommen zu planen. Die EGÖD-Mitglieder setzen sich mit ihren Kampagnen und in Verhandlungen für dringend erforderliche Aktionen zur Lösung dieser Probleme ein und wollen dafür sorgen, dass die Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitglieder in gleicher Weise geschützt werden wie die Dienstleistungsqualität für Klienten und Patienten.

Die Frage stellt sich also jetzt, welchen Spielraum wir für den Wechsel von einer defensiven zu einer eher offensiven Strategie haben, und wie wir Verbesserungen der Arbeitszeitregelungen durchsetzen können, die zu mehr Sicherheit und Gesundheitsschutz und zu einer besseren Work-Life-Balance führen. Der vorliegende Leitfaden bringt Argumente für die Veränderungen, die wir für die Abkehr von unserer Überstundenkultur brauchen. Diese stellt nicht nur eine Bedrohung unserer Gesundheit dar, sondern kann auch ein beträchtliches Hindernis auf dem Weg zur Geschlechtergleichstellung sein.

Der Leitfaden ist ein nützlicher Ausgangspunkt für Gewerkschaften in allen Sektoren. Er enthält die wichtigsten Argumente für kürzere



Arbeitszeiten und untersucht dann unterschiedliche Wege, um dieses Ziel auf lokaler, sektoraler oder nationaler Ebene zu erreichen. Er enthält ebenfalls Beispiele dafür, wie dies bereits erfolgreich umgesetzt wurde, zum Beispiel durch Tarifverhandlungen oder einzelstaatliche Gesetze, und beurteilt die Kosten und den Nutzen unterschiedlicher Modelle.

Der EGÖD hofft, dass dieser Leitfaden die Debatte über das Thema Arbeitszeit neu belebt und zu neuen Initiativen führt, um bessere, gesündere und gerechtere Arbeitszeitmodelle für die Beschäftigten in allen Sektoren in Europa durchzusetzen.

— *Jan Willem Goudriaan*,  
EGÖD-Generalsekretär



# Einleitung

„Wir stehen auf um zwölf, zur Arbeit geht's um eins. Eine Stunde Mittagspause, und um zwei geht's dann nach Hause. Was für ein Spaß!“

*The Merry Old Land of Oz (Harold Arlen)*

Unser Verhältnis zur Arbeit ist bestenfalls ambivalent. Arbeit ist ein beliebtes Gesprächsthema, wir brauchen sie für unser Selbstwertgefühl, sie verbessert unsere Kompetenzen und sorgt nicht zuletzt auch dafür, dass wir unseren Lebensunterhalt bestreiten können. Allerdings brauchen wir auch Zeiten ohne Arbeit und hätten nichts dagegen, etwas weniger zu arbeiten und dafür das Leben intensiver zu genießen.

Es ist nachvollziehbar, dass die Verkürzung der Arbeitszeit ein zentrales Thema der Gewerkschaften ist, da hier genau diese paradoxe Einstellung zu Arbeit und Beschäftigung erkennbar wird. Mit ihrer Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten wollen die Gewerkschaften dafür sorgen, dass es Arbeit für alle gibt und die erwerbstätige Bevölkerung die Möglichkeit hat, das Leben zu genießen. Gleichzeitig soll garantiert werden, dass alle in den Vorteil einer bezahlten Beschäftigung kommen. Dies bringt genau zum Ausdruck, was Alain de Botton als „Freuden und Mühen der Arbeit“ bezeichnet.

Aber bedarf es der Zauberei, um Arbeitszeiten zu verkürzen und die Arbeit anders zu verteilen? Brauchen wir ein Märchenland, um die Freuden der Arbeit zu genießen und ihre Mühen zu verringern?

Vielleicht, aber nicht unbedingt.

Der vorliegende Leitfaden zeigt, dass Gesellschaften im Laufe der Zeit unterschiedliche Schritte unternommen haben, um die Arbeitszeit der Menschen radikal zu verkürzen. Aufgrund massiver Produktivitätssteigerungen konnte die Arbeitszeit in vielen Ländern in einer früher kaum vorstellbaren Weise reduziert werden. Diese Entwicklung hat sich allerdings zunächst verlangsamt und dann in einigen Ländern sogar umgekehrt, während sie in anderen in Form von Teilzeitarbeit nach wie vor weitergeht. [Kapitel 1]

Die Entwicklung in Richtung einer kollektiven Verkürzung der Arbeitszeit hat definitiv an Dynamik verloren. Das bedeutet aber nicht, dass es keine guten (und weniger guten) Gründe für eine weitere Arbeitszeitverkürzung gibt. Weniger Zeit am Arbeitsplatz zu verbringen wird zumindest als Teillösung für viele seit langem bestehende Probleme gesehen; dazu gehören Arbeitslosigkeit, die Ungleichheit der Geschlechter, eine nicht nachhaltige Wirtschaftsweise, die alternde Bevölkerung, die Burnout-Epidemie, berufsbedingte Gesundheitsrisiken und vieles mehr. [Kapitel 2]

Die Arbeitszeitverkürzung ist eine (mehr oder weniger) vielversprechende Lösung für alle diese Probleme, aber ob sie zu den gewünschten Ergebnissen führt oder nicht, hängt davon ab, wie sie in der Praxis umgesetzt wird. Es mag vielleicht überraschen, aber es gibt eine Vielzahl von Optionen zwischen der Einführung eines einfachen Gesetzes zur Reduzierung der Vollzeitnorm auf der einen Seite und der Möglichkeit, auf der anderen Seite die Menschen selbst entscheiden zu lassen, kürzer zu arbeiten und dies über Teilzeitarbeit zu erreichen. Die Magie des Zauberers von Oz gehört (noch nicht) zu diesen Optionen. [Kapitel 3]

Entscheidend ist hier die Kreativität der Akteure, die für die Gestaltung der kürzeren Arbeitszeit mit der Umsetzung der damit gewünschten spezifischen Ziele zuständig sind. Die überraschend hohe Zahl der bereits durchgeführten Versuche, die Arbeitszeit zu verkürzen, zeigt mit all ihren Besonderheiten und Auswirkungen, dass es sich hier nicht um eine ferne Utopie oder ein Märchen handelt. Die Idee ist äußerst lebendig und wird von zahlreichen Akteuren verfolgt, wenn auch aus zahlreichen Gründen und mit ganz unterschiedlichen Ergebnissen. Wir haben die Möglichkeit, aus ihren Erfahrungen zu lernen. [Kapitel 2 und 3]

Das Ziel, die Arbeitszeit zu verkürzen, ist nach wie vor aktuell, zumindest bis vor kurzem. Für die Zeit bis zu den 2000er Jahren ist es leicht, Beispiele für Experimente mit verkürzten Arbeitszeiten zu finden. Sucht man solche Beispiele jedoch für die letzten zwei Jahrzehnte, wird es schwierig. Während die Verkürzung der Arbeitszeit zu Beginn meist das einzige Ziel dieser Experimente war, ging es später eher um einen „Deal“: Die Verkürzung der Arbeitszeit musste mit einer höheren Bereitschaft zur Flexibilität bezahlt werden. In den letzten Jahrzehnten hat sich jedoch herausgestellt, dass diese Kompromisse anscheinend nicht mehr erforderlich sind, denn die Flexibilität wird ohne Gegenleistung einfach eingefordert. [Kapitel 4]

Der Traum von einer Stunde Arbeit pro Tag, die zugleich eine einstündige Mittagspause beinhaltet, bleibt eine Wunschvorstellung. Trotzdem ist es höchste Zeit, die Reduzierung der Arbeitszeit wieder auf die Agenda von Politik, Wirtschaft und Arbeitsbeziehungen zu setzen, und zwar bevorzugt als eigenständige Forderung und nicht als Teil des altbekannten Geben-und-Nehmen-Spiels. Die Verkürzung der Arbeitszeit ist sicherlich kein Wundermittel, aber da ihre Effektivität erwiesen und ihr erhofftes Potenzial beträchtlich ist, darf sie als Instrument der Arbeitsmarktpolitik nicht außer Acht gelassen werden. Wir können nur hoffen, dass der vorliegende Leitfaden hier einen konkreten Beitrag leistet.

## Vorgehensweise

Dieser Leitfaden hat vorrangig das Ziel, die Diskussion über die Verkürzung der Arbeitszeit wieder in Gang zu bringen und zu entwickeln sowie Anregungen für neue Experimente in der Praxis zu geben. Um dies zu erreichen, wollen wir den unterschiedlichen Motivationen zur Verkürzung der Arbeitszeit auf die Spur kommen (warum sollten wir uns dafür einsetzen?) und uns mit den Parametern befassen, die wir bei der Durchsetzung von Arbeitszeitverkürzungen beachten müssen (wie sollten wir das umsetzen?). Zu diesem Zweck sichten wir die einschlägige Fachliteratur und untersuchen eine Vielzahl von Beispielen und Experimenten aus der Praxis.

Eine solche Vorgehensweise hat sowohl Vorteile als auch Nachteile. Als Vorteil ist zu nennen, dass der Leser eine relativ umfassende Vorstellung all der unterschiedlichen Dimensionen der Diskussion über die Arbeitszeitverkürzung bekommt. Wir beschränken unsere Analyse nicht auf eine rein wirtschaftliche, soziologische, ergonomische oder philosophische Diskussion, sondern es geht uns um Argumente, die allen diesen Perspektiven gerecht werden.

Der Nachteil besteht in den manchmal konstruiert wirkenden Kategorisierungen, die wir vornehmen müssen. Zugunsten einer klaren Struktur haben wir die Diskussionen über Work-Life-Balance, Geschlechtergleichstellung und Arbeitsbelastung klar getrennt, obwohl alle diese Themen natürlich untrennbar miteinander verbunden sind. Dies gilt ebenso für die Umsetzung: Um zu zeigen, welche vielfältigen Möglichkeiten es gibt, untersuchen wir sie getrennt voneinander. In der Praxis werden einige Kombinationen sicherlich eher zum Erfolg führen als andere.

Wir versuchen, diesen Nachteil durch die Diskussion mehrerer Fallbeispiele von Arbeitszeitverkürzungen auszugleichen. Hier zeigen wir, dass alle die Motive für die Kürzung der Arbeitszeit und die Entscheidungen über deren Gestaltung in der Tat eng miteinander verbunden sind.

Dieser Leitfaden hat nicht zum Ziel, einen einzigen optimalen Weg zur Reduzierung der Arbeitszeit vorzuschlagen. Wir sind davon überzeugt, dass je nach Kontext und Wunschvorstellung der an den Experimenten beteiligten Personen unterschiedliche optimale Lösungen gefunden werden können. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden möglichst viele Betroffene motiviert, eine individuelle, bedarfsgerechte Verkürzung der Arbeitszeit zu gestalten.



# Kapitel 1

## Arbeitszeit: der aktuelle Stand

„Ich arbeite in einer Fabrik. Acht Stunden am Tag, fünf Tage in der Woche. Ich bin die Ausnahme von der Regel, dass Leben in einem Vakuum nicht möglich ist. Die Arbeit ist für mich völlig sinnentleert, und ich bereue jede kostbare Minute meines Lebens, die ich dort verbringe.“ Dennis Johnson, ein Fabrikarbeiter, in einem Gespräch über seine Arbeit 1968 (Fraser, 1968). „Zeit und nicht Inhalt ist die Maßeinheit für das Leben in der Fabrik.“ Johnson zeichnet ein düsteres Bild seines Jobs und beklagt den fehlenden Sinn seiner Tätigkeit. Da Arbeit für ihn keinen Wert an sich hat, wird die in der Fabrik verbrachte Zeit zum Dreh- und Angelpunkt seines Erlebnishorizonts.

Aus diesem Grund war die Verkürzung der Arbeitszeit viele Jahrzehnte lang eine Priorität für die Arbeiterbewegung – und durchaus mit Erfolg. Die Anzahl der Stunden, die wir mit Erwerbsarbeit verbringen, ist heute deutlich geringer als die Arbeitszeit, die noch für unsere Eltern oder Großeltern der Normalfall war. Bevor wir deshalb erörtern, ob eine weitere *Reduzierung* der Arbeitszeit wünschenswert und machbar ist, ist es zunächst wichtig, dass wir uns den aktuellen Stand der Arbeitszeitregelungen in Europa und die historische Entwicklung anschauen.

### Die historische Entwicklung der Arbeitszeit

„Die Viertagewoche ist unvermeidbar.“

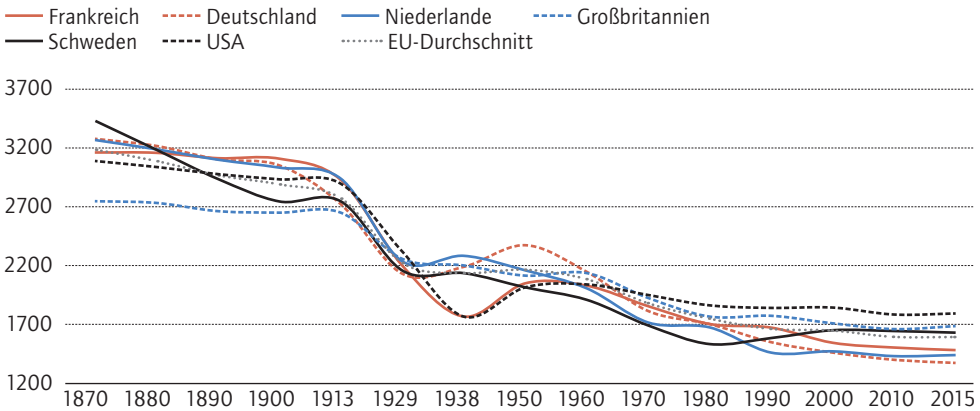
Richard Nixon, 1965

Im Rückblick wird deutlich, dass die Menschen immer weniger Zeit auf der Arbeit verbracht haben. Dieser Trend wird auf unterschiedlichen Ebenen deutlich: Der Arbeitstag wurde schrittweise verkürzt; aus einer Sechstages-Arbeitswoche wurde auf breiter Ebene eine Fünftageswoche; das Arbeitsjahr

wurde durch die Einführung des bezahlten Urlaubs ebenfalls verkürzt; und auch die Lebensarbeitszeit wurde durch längere Ausbildungszeiten und die Einführung der Rente verringert. All diese Maßnahmen zeigen Abb. 1 und Abb. 2 mit einer Darstellung der historischen Entwicklung der jährlichen und wöchentlichen Arbeitszeiten.

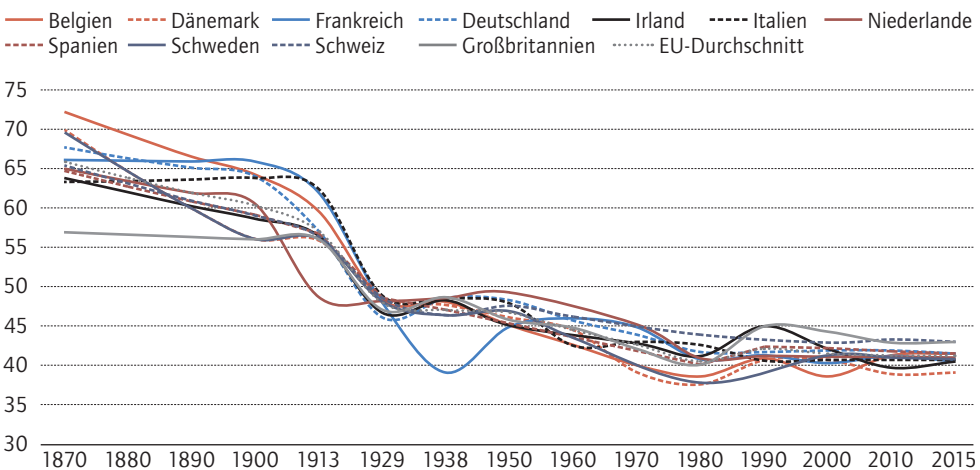
Wenn man sich die letzten Jahrzehnte jedoch näher anschaut, hat sich der historische Trend anscheinend geändert. In den meisten Ländern hat sich das Tempo der Arbeitszeitverkürzung verlangsamt, in einigen Ländern hat sich die Entwicklung sogar umgekehrt. Auffällig ist, dass sich die jährliche Arbeitszeit in den USA seit Mitte der 60er Jahre nicht in signifikanter Weise verkürzt hat. Schaut man sich die Wochenarbeitszeit von Arbeitnehmern in Vollzeitjobs an (Abb. 2), lassen sich ähnliche Trends beobachten – weltweit ist in den letzten Jahrzehnten die durchschnittlich geleistete Wochenarbeitszeit wieder gestiegen.

**Abb. 1 Historische Entwicklung der Jahresarbeitszeit in ausgesuchten Ländern**



Quelle: Huberman und Minns, 2007

**Abb. 2 Wochenarbeitszeit von Arbeitnehmern in Vollzeitjobs in der Wirtschaft: historische Entwicklung**



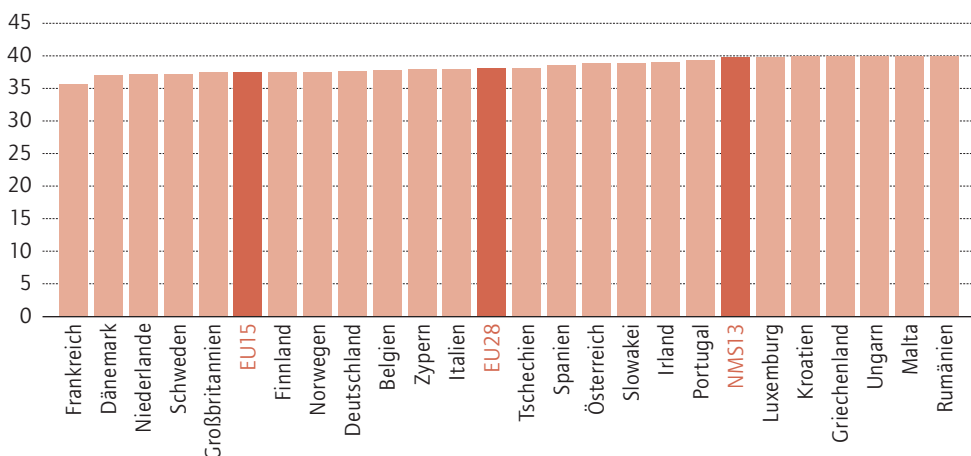
Quelle: Huberman und Minns, 2007



## Regelarbeitszeit und übliche Arbeitszeit von Arbeitnehmern in Vollzeitbeschäftigung

Die Anzahl der Arbeitsstunden, die ein Arbeitnehmer in einem bestimmten Land leistet, hängt natürlich nicht nur davon ab, wie sich die Arbeitszeiten im Laufe der Geschichte entwickelt haben. Es sind vielmehr nationale Arbeitszeitregelungen (und kulturelle Gepflogenheiten), die festlegen, wie viel Zeit der Mensch am Arbeitsplatz verbringt. Eurofound (2016b) zeigt, dass diese Regulierung der Arbeitszeit nicht grundsätzlich durch einzelstaatliche Gesetze erfolgt. In vielen Ländern entscheiden die Sozialpartner im Rahmen nationaler, branchenweiter oder sogar individueller Vereinbarungen über die normale Arbeitszeit. Aufgrund der Vielfalt institutioneller Rahmenbedingungen ist eine vergleichende Betrachtung recht schwierig. In einem Bericht hat Eurofound 2014 versucht, die unterschiedlichen Regelungen der Arbeitszeit zusammenzufassen und die „Regelarbeitszeit“ in den einzelnen Ländern zu ermitteln; damit sind die durch gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen festgelegten Arbeitsstunden pro Woche gemeint, die als Norm für vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer angesehen werden (Abb. 3).

**Abb. 3** Regularbeitszeit in Europa, 2014



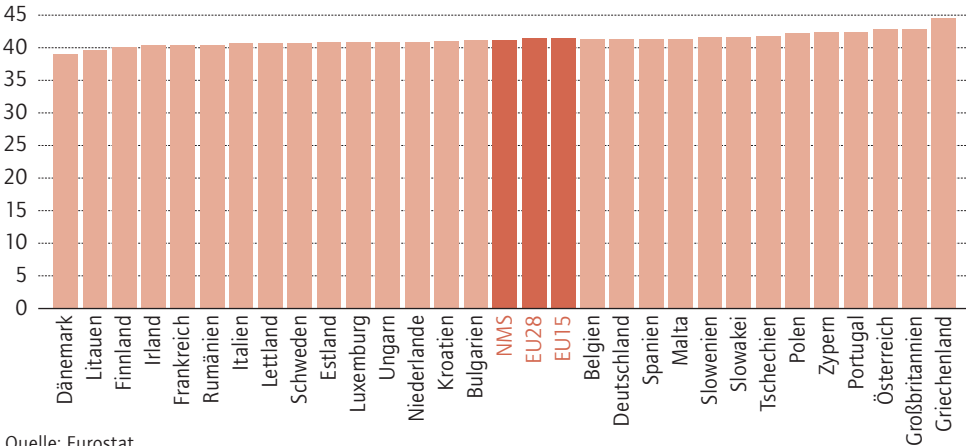
Quelle: Eurofound, 2015

Abb. 3 zeigt deutlich, wie unterschiedlich die Arbeitszeiten in Europa geregelt sind. Lässt man die Überstunden außen vor, variiert die Standard-Arbeitswoche zwischen 35 Stunden in Frankreich und 40 Stunden in den meisten mittel- und osteuropäischen Ländern. Bemerkenswerte Ausnahmen sind Luxemburg mit einer Wochenarbeitszeit von fast 40 Stunden und Tschechien mit etwa 38 Stunden pro Woche.

Die Regularbeitszeit gilt für Vollzeitbeschäftigung ohne Überstunden. Um eine Vorstellung von den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden zu bekommen, zeigt Abb. 4 die **üblicherweise geleistete Arbeitszeit** in der EU für vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer. Üblicherweise geleistete Arbeitszeiten beziehen sich auf die „regelmäßig“ am Arbeitsplatz verbrachten Stunden und beinhalten somit auch Überstunden. Ganz eindeutig sind die üblichen Arbeitszeiten beträchtlich höher als die Regularbeitszeiten.

Obwohl in Frankreich offiziell die 35-Stunden-Woche gilt, beträgt beispielsweise die üblicherweise geleistete Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers ca. 40 Stunden pro Woche. Im Vergleich dazu ist die dänische Vollzeitarbeitswoche deutlich kürzer, während die Arbeitswoche in Österreich, dem Vereinigten Königreich und Griechenland beträchtlich länger ist.

**Abb. 4** Übliche Arbeitszeiten in Europa - vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer, 2015



Quelle: Eurostat

### Teilzeitarbeit und durchschnittliche tatsächlich geleistete Arbeitszeit

Regelarbeitszeit und übliche Arbeitszeit betreffen Arbeitnehmer in Vollzeitbeschäftigung. Viele Arbeitnehmer arbeiten jedoch nicht in Vollzeit. Die Anzahl der Beschäftigten in Teilzeitbeschäftigung hat im Laufe der Jahre in fast allen EU-Ländern deutlich zugenommen. In der EU28 hat sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der gesamten Beschäftigung von 17 Prozent auf 20 Prozent erhöht (Tabelle 1). Wichtig ist dabei, dass vorwiegend Frauen in Teilzeit arbeiten; im Jahr 2015 hatte fast ein Drittel aller weiblichen Arbeitnehmer eine Teilzeitbeschäftigung.

**Tabelle 1** Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung, 2005-2015

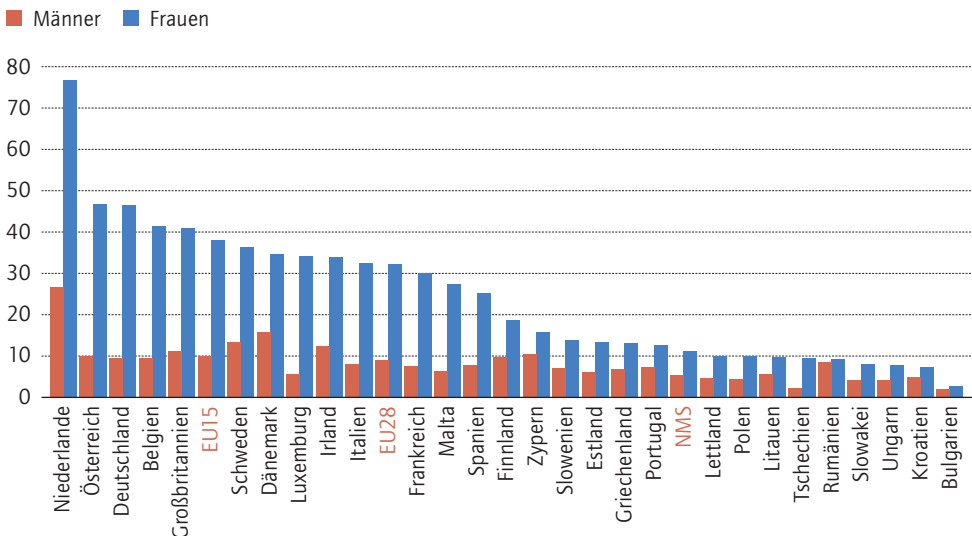
EU 28	2005	2010	2015
Gesamt	17 %	19 %	20 %
Männer	7 %	8 %	9 %
Frauen	30 %	31 %	32 %

Quelle: Eurostat

Die Situation im Jahr 2015 wird in Abb. 5 gezeigt. Die Zahlen bestätigen, dass Teilzeitarbeit in allen Ländern eindeutig geschlechtsspezifisch determiniert ist und dass mehr Frauen eine Teilzeitbeschäftigung ausüben als Männer. In den meisten mittel- und osteuropäischen Ländern, in Griechenland, Portugal und Finnland ist der Gesamtanteil

der Teilzeitbeschäftigten relativ gering. In der mittleren Gruppe finden wir alle anderen EU-Länder, in denen ca. ein Drittel der arbeitenden Frauen Teilzeitbeschäftigungen ausüben, während kaum einer von zehn Männern einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht. Ein Sonderfall sind hier offensichtlich die Niederlande, in denen mehr als 70 Prozent der erwerbstätigen Frauen eine Teilzeitbeschäftigung haben. Ebenfalls bedeutsam in diesem Kontext ist, dass auch die Männer in den Niederlanden öfter einer Teilzeitarbeit nachgehen als ihre Kollegen in anderen EU-Ländern: Mehr als einer von vier erwerbstätigen Männern in den Niederlanden arbeitet Teilzeit.

**Abb. 5 Teilzeitbeschäftigung als Prozentsatz der Gesamtbeschäftigung, nach Geschlecht, 2015**



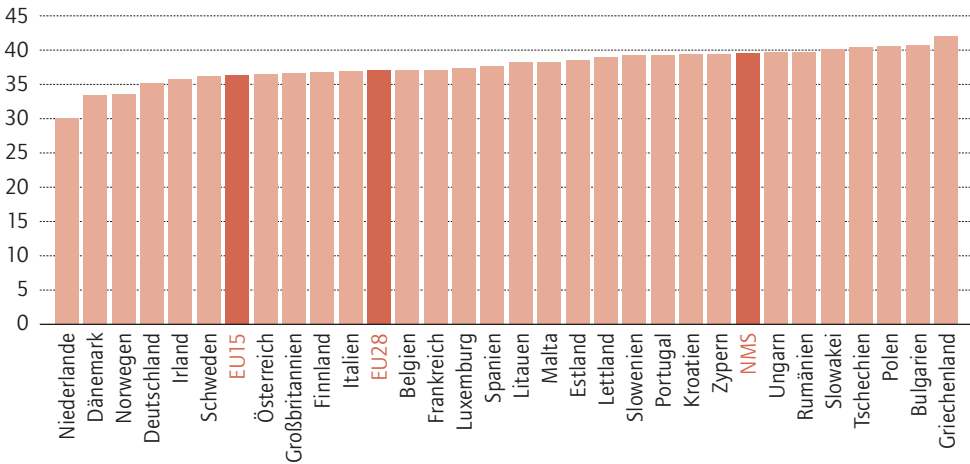
Quelle: Eurostat

Die wöchentliche Arbeitszeit ist bei Teilzeitarbeitsplätzen naturgemäß kürzer als bei Vollzeitbeschäftigung, deshalb führt ein hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigten dazu, dass die üblicherweise und durchschnittlich geleistete Arbeitszeit auf Länderebene geringer ist. Die durchschnittliche üblicherweise geleistete Wochenarbeitszeit aller Beschäftigten in der EU zeigt Abb. 6. Wie zu erwarten ist bei gemeinsamer Betrachtung von Voll- und Teilzeitarbeit die üblicherweise geleistete Arbeitszeit deutlich kürzer. Erwartungsgemäß sorgt der hohe Anteil der Teilzeitarbeit in den Niederlanden für eine durchschnittliche Arbeitswoche mit nur ca. 30 Stunden. In Dänemark, Norwegen, Deutschland, Irland und Schweden sind die durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten niedriger als der EU15-Durchschnitt von ca. 36,5 Wochenstunden. In nur einigen wenigen Ländern werden im Durchschnitt mehr als 40 üblicherweise geleistete Arbeitsstunden erreicht: Tschechien, Polen, Bulgarien und Griechenland.

Unterschiedlich lange Arbeitswochen in den einzelnen Ländern sind deshalb auf die Prävalenz von Teilzeitarbeit und auf die Länge der Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigung, aber auch auf Normen und Praktiken am Arbeitsplatz zurückzuführen. Diese überschneiden sich häufig mit kulturellen Gepflogenheiten und sozialen Strukturen eines Landes. Welche unterschiedlichen Gegebenheiten es in

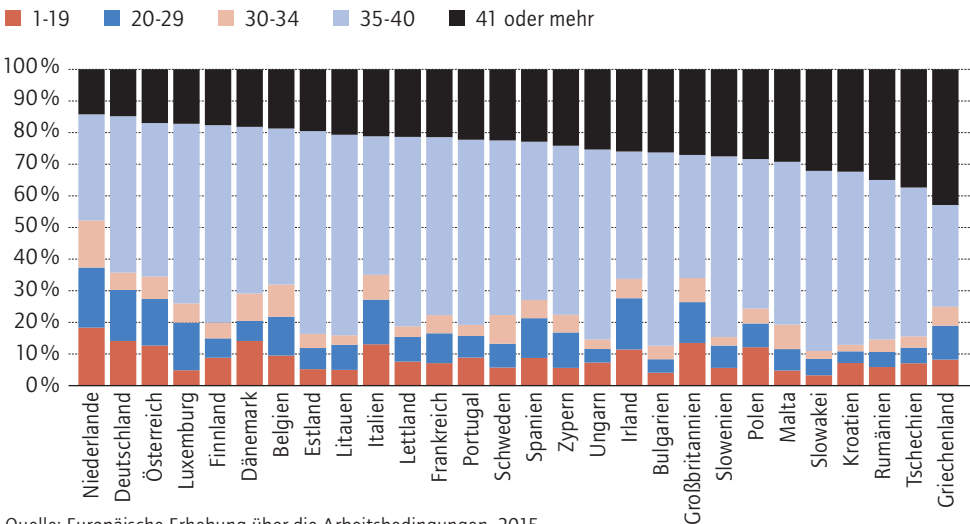
der EU gibt, zeigt Abb. 7. In den meisten Ländern gilt für die meisten Beschäftigten die Normalarbeitszeit (35-40 Stunden pro Woche). Der Anteil der Beschäftigten, die besonders lange oder nur relativ wenige Stunden arbeiten, ist aber von Land zu Land unterschiedlich. Es gibt ebenfalls eine auffallende Polarisierung zwischen Arbeitnehmern im selben Land: In Griechenland oder im Vereinigten Königreich zum Beispiel arbeitet nur etwa ein Drittel der Erwerbstätigen die „Standard-35/40-Stunden-Woche“, während der Rest aufgeteilt ist auf diejenigen, die mehr arbeiten oder weniger arbeiten. Auf der anderen Seite ist die „Standardarbeitszeit“ in den baltischen Ländern eher die Regel und trifft auf zwei Drittel der Arbeitnehmer zu.

**Abb. 6 Übliche Arbeitszeit, 2015, alle Erwerbstätigen**



Quelle: Eurostat

**Abbildung 7 Unterschiedliche Wochenarbeitszeiten in einzelnen Ländern, alle Arbeitnehmer, 2015**



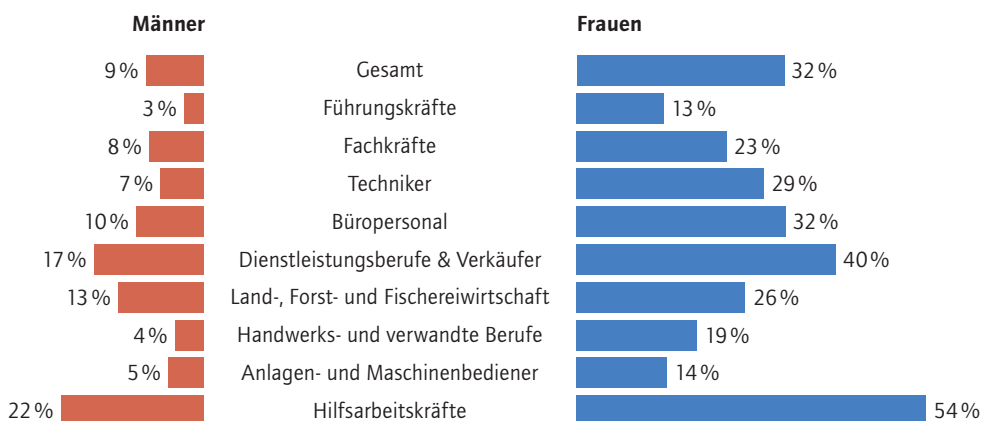
Quelle: Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, 2015

## Teilzeitarbeit: Verteilung nach Geschlecht und Tätigkeit

Wie sollen wir die beobachtete starke Zunahme der (meist von Frauen geleisteten) Teilzeitarbeit bewerten? Kürzere Arbeitszeiten (Teilzeitarbeit) finden wir für gewöhnlich in Dienstleistungsbereichen, die durch Routinearbeiten und geringen Qualifikationsbedarf gekennzeichnet sind, anders gesagt, am unteren Ende der Karriereleiter. Dies wird aus Abb. 8 ersichtlich: 54 Prozent aller von Frauen ausgeübten Hilfsarbeiten fielen 2015 unter die Kategorie Teilzeitbeschäftigung, im Vergleich zu lediglich 13 Prozent Managementtätigkeiten von Frauen. Eine ähnliche, aber weniger ausgeprägte Verteilung der Teilzeitbeschäftigung entlang der Karriereleiter gilt auch für Männer.

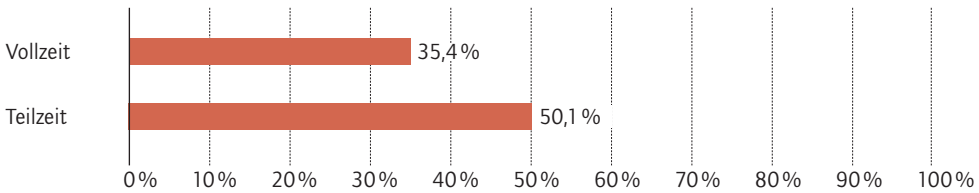
Vergleicht man die Situation zwischen 2008 und 2015, so zeigt die Zunahme der Teilzeitarbeitsplätze als Prozentsatz der gesamten Beschäftigung ebenfalls ein asymmetrisches Bild. Zwischen 2008 und 2015 hat der Anteil der Teilzeitbeschäftigung bei allen Hilfsarbeiten um über fünf Prozent für Männer und Frauen zugenommen, während der Anteil von Teilzeitarbeit insgesamt in allen Berufen während des gleichen Zeitraums nur um zwei Prozent zugenommen hat.

**Abb. 8 Anteil der Teilzeitarbeit nach Tätigkeit und Geschlecht, 2015 Q2**



Quelle: Labour Force Survey

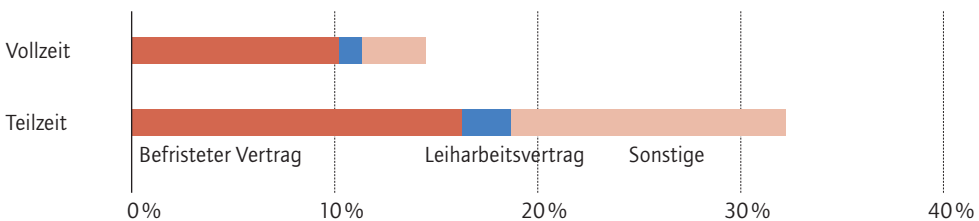
Vergleicht man die Karriereaussichten von Teilzeitarbeit mit Vollzeitarbeit, kommt man zu einem ähnlichen Schluss: Teilzeittätigkeiten bieten geringere berufliche Aufstiegsmöglichkeiten als Vollzeittätigkeiten. Abb. 9 zeigt, dass etwa die Hälfte der Befragten, die an der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015 teilgenommen haben und einer Teilzeitbeschäftigung nachgingen, der Aussage „Meine Arbeit bietet gute Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung“ nicht oder keinesfalls zustimmten. Bei den Vollzeitbeschäftigten stimmten nur 35,4 Prozent der Befragten dieser Aussage nicht oder keinesfalls zu.

**Abb. 9 Fehlende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bei Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung, EU 27**

Hinweis: Anteil der Beschäftigten, die der Aussage „Meine Arbeit bietet gute Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung“ nicht oder keinesfalls zustimmen.

Quelle: Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, 2015

Für Arbeitsverträge gilt, dass die meisten Beschäftigten in der EU unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen haben. Trotzdem ist es wahrscheinlicher, dass Vollzeit Arbeitnehmer einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben (85,5 Prozent) als Teilzeitbeschäftigte (67,9 Prozent). Abb. 10 zeigt, dass Teilzeitarbeitnehmer öfter einen befristeten Arbeitsvertrag haben, Leiharbeiter sind oder „sonstige Verträge“ haben, z. B. einen Praktikantenvertrag oder gar keinen Vertrag.

**Abb. 10 Arbeitsverträge von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten, EU28**

Quelle: Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, 2015

Es lässt sich bisher festhalten, dass die Arbeitszeit in Europa in erster Linie aufgrund des steigenden Anteils der Teilzeitbeschäftigung kürzer wird. Diese Teilzeitbeschäftigung ist zuallererst frauendominiert, in den unteren Bereichen der Karriereleiter angesiedelt, hat wenige berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und zeigt einen überproportionalen Anteil an flexiblen Arbeitsverträgen.

## Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst

Die Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst unterscheiden sich tendenziell von denen in der Privatwirtschaft. In vielen EU-Ländern spielen im öffentlichen Dienst gesetzliche Regelungen eine wichtigere Rolle als Tarifverhandlungen (Eurofound, 2015). Darüber hinaus finden wir im öffentlichen Dienst tendenziell eine andere Dynamik als in der Privatwirtschaft, denn im ersten Fall werden Finanzierungsmechanismen größtenteils durch politische Entscheidungen bestimmt und nicht, wie im zweiten Fall, durch Profitdenken.

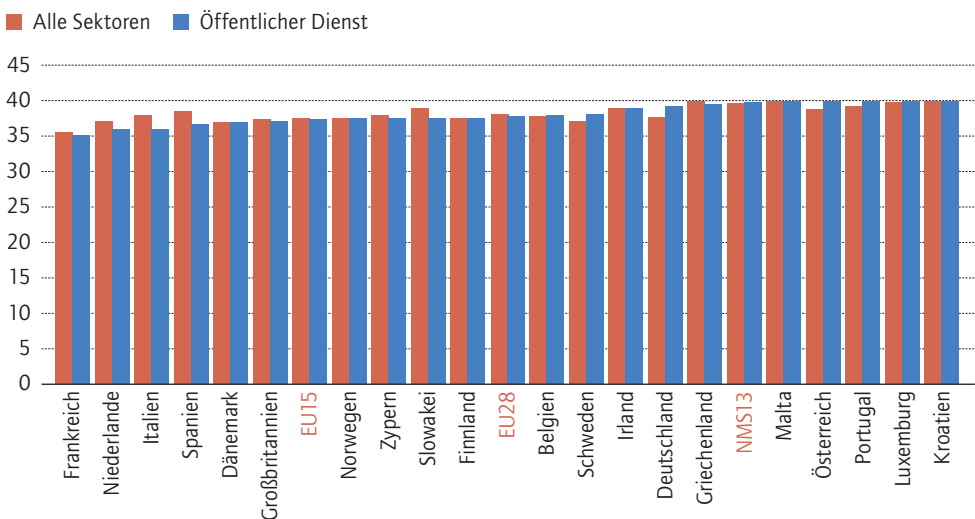
Wenn wir uns zunächst die kollektivvertraglich festgelegten Arbeitszeiten in der öffentlichen Verwaltung anschauen (Abb. 11), fällt ein enger Zusammenhang zwischen

der Arbeitszeit in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst auf. In den meisten Ländern gibt es keine gravierenden Unterschiede zwischen diesen beiden Sektoren. In einigen Ländern ist die Regelarbeitszeit im öffentlichen Dienst jedoch deutlich kürzer als im privaten Sektor. Das gilt besonders für Italien (2 Stunden Unterschied), Spanien (1,8 Stunden Unterschied) und die Slowakei (1,4 Stunden Unterschied). Im Gegensatz dazu müssen öffentlich Bedienstete in Deutschland (1,6 Stunden) und Österreich (1,2 Stunden) deutlich länger arbeiten.

Vergleicht man die durchschnittliche Arbeitszeit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit der durchschnittlichen Arbeitszeit aller Erwerbstätigen (Abb. 12), stellt man interessanterweise fest, dass im öffentlichen Dienst Beschäftigte im Durchschnitt länger arbeiten. Besonders in den Niederlanden arbeiten Beschäftigte im öffentlichen Dienst ca. fünf Stunden länger als der durchschnittliche Arbeitnehmer. In der Slowakei ist es genau umgekehrt.

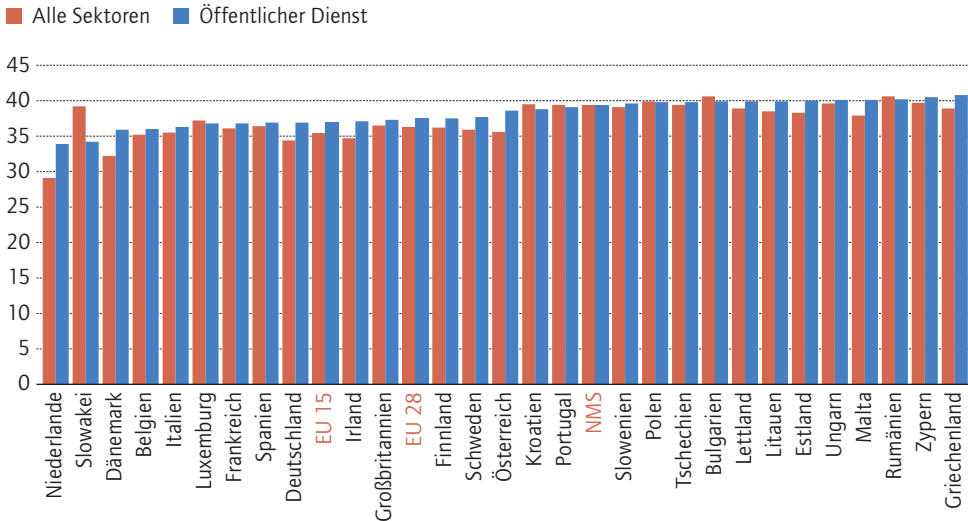
Wie lässt sich die besondere Situation erklären, dass die Regelarbeitszeit im öffentlichen Dienst in den meisten Ländern kürzer ist als in der Privatwirtschaft, die im öffentlichen Dienst beschäftigten Arbeitnehmer aber trotzdem nach wie vor länger arbeiten? Eine schlüssige Erklärung ist die Teilzeitarbeit, die im öffentlichen Dienst seltener ist als in der Wirtschaft insgesamt. In der EU28 waren 18 Prozent aller Erwerbstätigen 2016 in Teilzeitbeschäftigung, während dieser Anteil im öffentlichen Dienst bei nur 13 Prozent lag. In den Niederlanden sind 47 Prozent aller Erwerbstätigen in Teilzeitbeschäftigung, während es im öffentlichen Dienst nur 13 Prozent waren. Darüber hinaus beinhaltet eine Teilzeitbeschäftigung im öffentlichen Dienst tendenziell längere Arbeitszeiten, als dies bei einem gängigen Teilzeitjob der Fall ist. Für die EU28 gilt, dass ein Teilzeitarbeitnehmer im öffentlichen Dienst im Durchschnitt 3,3 Stunden mehr arbeitet als die Kollegen in der Privatwirtschaft. Auch hier sind die Unterschiede in den Niederlanden (6,8 Stunden) stärker ausgeprägt.

**Abb. 11 Kollektivvertraglich vereinbarte Arbeitszeit in der Privatwirtschaft im Vergleich zum öffentlichen Dienst, 2014**



Quelle: Eurofound: Entwicklung der kollektivvertraglich vereinbarten Arbeitszeit, 2014

**Abb. 12 Durchschnittliche Wochenarbeitszeiten, alle Sektoren, im Vergleich zum öffentlichen Dienst, 2016**



Quelle: Labour Force Survey

Insgesamt gesehen haben die Beschäftigten im öffentlichen Dienst tendenziell etwas kürzere Arbeitswochen. In der Praxis ist es jedoch so, dass sie länger arbeiten als der durchschnittliche Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft, da es im öffentlichen Dienst weniger Teilzeitarbeitsplätze gibt und die Teilzeitverträge mehr Stunden beinhalten.

## Umverteilung der Arbeitszeit nach der Krise von 2008

Ein wichtiger Faktor für die Gestaltung der Arbeitszeit europäischer Arbeitnehmer in den vergangenen Jahren waren die Rezession in den Jahren nach der Krise von 2008 und die darauffolgende hohe Arbeitslosigkeit.

Allgemein war der Rückgang der Zahl der Menschen in Beschäftigung nicht so stark wie der Rückgang des Gesamtarbeitsvolumens gemessen an der Anzahl der gearbeiteten Stunden. Das bedeutet, dass diejenigen, die ihre Jobs behalten haben, jetzt im Mittel weniger Stunden arbeiten als zu Beginn der Krise. Auch das Beschäftigungsniveau nahm schneller wieder zu als die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden (Abb. 13). Zwischen 2002 und 2006 verlief der Beschäftigungszuwachs proportional zum Anstieg der insgesamt geleisteten Arbeitsstunden. Auf dem Höhepunkt der Beschäftigungskrise im Jahre 2013 fiel die Beschäftigung auf ein Niveau unter dem Stand von 2006, während die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden auf einen Wert zurückging, den es seit 2004/2005 nicht mehr gegeben hatte. In der Summe führte dies zu einer **Umverteilung von Arbeit**, wobei die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden stärker zurückging als die Anzahl der Beschäftigten, die diese Arbeit ausführten.



**Abb. 13 Trends bei Beschäftigung und insgesamt geleisteten Arbeitsstunden, Index 2002=100, EU28**



Quelle: Benchmarking Working Europe 2017, Daten von Eurostat

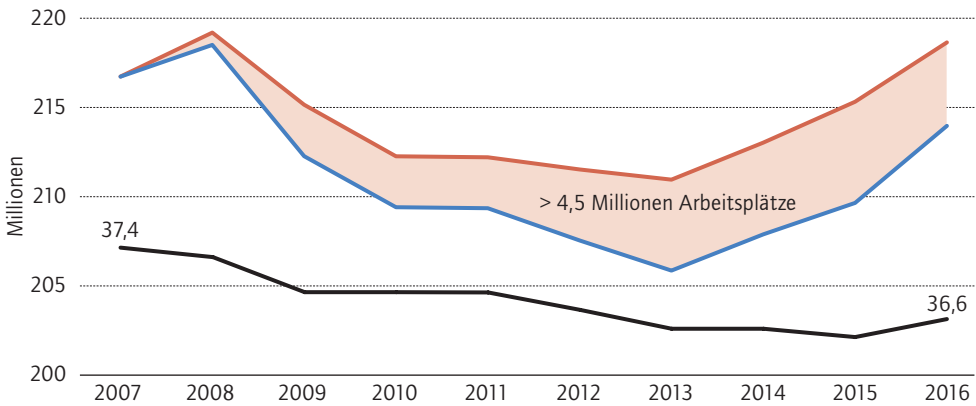
Eine Schätzung dieser Arbeitsumverteilung zeigt Abb. 14. Hier wird ersichtlich, dass die Arbeitszeit in der EU28 im Durchschnitt um 0,8 Stunden pro Woche reduziert wurde. Die Beschäftigung ging infolge der Krise zunächst zurück, hat aber inzwischen den Vorkrisenstand wieder erreicht. Das Beschäftigungsniveau ist heute ein Prozent höher als im Vorkrisenjahr 2007. Die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden liegt jedoch nach wie vor um mehr als ein Prozent unter dem Stand vor der Krise. Das bedeutet nichts anderes, als dass es eine Umverteilung der Arbeit gegeben hat. Nach unseren Schätzungen betrifft dies mehr als 4,5 Millionen Arbeitsplätze in der EU.

Das bedeutet nicht, dass alle Berufstätigen eine Stunde weniger arbeiten und dass für die verbliebenen Stunden neue Arbeitsplätze geschaffen wurden. Ein großer Teil dieses Wandels hängt mit Verschiebungseffekten zusammen. Vollzeitstellen verschwinden zum Beispiel in einigen Wirtschaftssektoren, und Teilzeitstellen entstehen im Dienstleistungssektor. Insgesamt führt dies zu mehr Beschäftigung durch eine Verkürzung der Arbeitszeit.

Die Änderung der Wochenarbeitszeiten im Verlauf der Krise hatte in der EU auch Auswirkungen auf andere Aspekte der Arbeitszeitorganisation. So nahm zwischen 2005 und 2010 die Anzahl der Überstunden und langer Arbeitstage mit mehr als zehn Stunden Arbeitszeit ab, ebenfalls die Arbeit zu unüblichen Zeiten, wie nachts und an Sonn- und Feiertagen. Allerdings war dieser Rückgang wohl zeitlich befristet: 2015 berichteten Arbeitnehmer in der EU, dass sie öfter als noch 2010 an Sonntagen, Samstagen oder nachts gearbeitet hätten (eigene Analyse der Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen).

**Abb. 14 Kürzere Arbeitszeiten und Umverteilung von Arbeit**

— Beschäftigung in der EU28    — Hypothetische Beschäftigung bei gleichbleibender Arbeitszeit seit 2007  
 — Rückgang der Wochenarbeitszeit



Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von Eurostat-Daten (lfsa\_ewhais und lfsi\_emp\_a)

#### **Politische Antworten auf die Krise: Weniger arbeiten oder mehr?**

Eine der Antworten der Politik auf die Wirtschaftskrise in den Jahren nach 2008 bezog sich auf die Arbeitszeit. Interessant ist dabei, dass die Antworten in zwei Richtungen zielen. Für die Privatwirtschaft wurden politische Instrumente für die vorübergehende Reduzierung der Arbeitszeit (z. B. Kurzarbeit) in Ländern wie Deutschland, Österreich, Schweden und Slowenien erweitert oder gefördert, oftmals unterstützt durch staatliche Subventionen oder finanzielle Anreize für die Arbeitgeber. Diese Politik der Arbeitsverteilung wurde vielfach als besonders geeignet angesehen, um Massenentlassungen zu vermeiden und so Arbeitsplätze zu erhalten und die Krise abzufedern (Messenger und Ghsheh, 2013). Kritische Stimmen haben aber auch darauf hingewiesen, dass eine solche Politik keine neuen Arbeitsplätze schafft und dass die Zuteilung von Ressourcen für diejenigen, die bereits in Beschäftigung sind, evtl. zu einer Segmentierung des Arbeitsmarktes beitragen haben könnte. In der Tat wird dieses Problem bereits in dem französischen Begriff „chômage

partiel“ deutlich: Hier geht es eher um die Verteilung der Arbeitslosigkeit als um die Aufteilung der vorhandenen Arbeit. Gleichzeitig haben zahlreiche Länder ihre Regelungen für die Arbeitszeit flexibilisiert und Arbeitgebern mehr Spielraum zugestanden, um Arbeitszeiten anzupassen und problemloser und ohne große Mehrkosten Überstunden arbeiten zu lassen. So haben Reformen dafür gesorgt, dass Überstunden flexibler gehandhabt werden können (z. B. in Belgien), dass der Bezugszeitraum verlängert wurde (z. B. in Luxemburg und Polen) und dass Vereinbarungen auf Unternehmensebene Vorrang haben (z. B. in Frankreich). In der öffentlichen Verwaltung haben einige Länder wie Spanien und Portugal infolge der Krise auch die Arbeitszeiten für Staatsbedienstete verlängert, um Kosten zu sparen (Eurofound, 2015: 47-48). Diese unterschiedlichen politischen Antworten (Förderung einer vorübergehenden Kürzung der Arbeitszeit, mehr Flexibilität und längere Arbeitszeiten in der öffentlichen Verwaltung) lassen unterschiedliche politische Prioritäten erkennen, wenn es um die Abfederung der Krise, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die Kontrolle von Haushaltsdefiziten geht.

## Arbeitszeit und Familie

Die historischen und aktuellen Zahlen zur Arbeitszeit, die eine drastische Reduzierung der Arbeitszeit über die Jahre belegen, sind überaus aufschlussreich. Trotzdem beziehen sich alle diese Zahlen in erster Linie auf die individuelle Ebene. Wenn man sich aber allein mit dem einzelnen Arbeitnehmer befasst, so kann dies ein falsches Bild des Geschehens innerhalb der Gesellschaft vermitteln. Diese Zahlen berücksichtigen zum Beispiel nicht, dass Frauen früher kaum im Arbeitsmarkt präsent waren. Das hat sich in signifikanter Weise geändert, seit Frauen vermehrt einer Erwerbstätigkeit nachgehen.

Während der vergangenen zehn Jahre (2005-2015) ist die Zahl der Haushalte, in denen alle Erwachsenen erwerbstätig sind, in der EU28 um 16,1 Prozent gestiegen (siehe Tabelle 2). Über denselben Zeitraum hat die Zahl der Haushalte, in denen keiner der Erwachsenen erwerbstätig ist, ebenfalls zugenommen (+15,2 Prozent), aber das hatte in erster Linie mit der demographischen Entwicklung zu tun, erkennbar an dem unverhältnismäßig hohen Anteil von Haushalten, die nur aus nicht-erwerbstätigen Erwachsenen im Alter von 65 Jahren und darüber bestehen. Die meisten Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter gehören in der Regel Haushalten an, in denen alle Erwachsenen Arbeit haben. Das könnte den Schluss erlauben, dass die Arbeitsintensität gemessen an der Beteiligung am Erwerbsleben auf Ebene der Haushalte zugenommen hat, obwohl detailliertere Informationen über die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden erforderlich wären, um endgültige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Wenn man nur Paare mit Kindern betrachtet, gibt es interessanterweise einen vergleichbaren Anstieg der Doppelverdienerhaushalte (in denen beide Partner Vollzeit arbeiten) und der Eineinhalbverdiener-Haushalte (mit einem Vollzeit- und einem Teilzeitarbeitenden Partner) um 12,1 Prozent bzw. 11,2 Prozent. Deshalb sehen wir auf EU-Ebene keine Zunahme der Teilzeitarbeit als Strategie von Familien, die Anforderungen der Kinderbetreuung mit der Erwerbstätigkeit in Übereinstimmung zu bringen. Was wir jedoch beobachten, ist ein deutlicher Anstieg der Zahl der Eineinhalbverdiener-Haushalte von Paaren ohne Kinder (um 30,7 Prozent zwischen 2005 und 2015). Das lässt darauf schließen, dass andere Faktoren als die Betreuung abhängiger Personen den seit einiger Zeit zu beobachteten Anstieg der Teilzeitbeschäftigung in der EU erklären.

Die Zahl der Doppelverdienerhaushalte nimmt in Europa zu, aber wie ist es um die Arbeitszeit dieser Paare bestellt? Und wie entwickelt sich die Arbeitszeit, wenn Paare Kinder haben? Nach einer Studie, die die Arbeitszeiten von Männern und Frauen in Paarbeziehungen mit und ohne Kinder vergleicht, reduzieren Frauen ihre Arbeitszeit um durchschnittlich drei Stunden, während Männer ihre Arbeitszeit im Mittel um eine Stunde erhöhen (Medalia und Jacobs, 2008). Es ist deshalb sinnvoll, die Arbeitszeit sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Haushaltsebene zu diskutieren. Der vorliegende Leitfaden geht weiter unten detailliert darauf ein, dass die Verteilung der Erwerbsarbeitszeit im Haushalt eine Reihe wichtiger Folgen für die Geschlechtergleichstellung und die Work-Life-Balance hat.

**Tabelle 2 Arbeitszeittrends in ausgesuchten Haushaltstypen, EU28, 2005-2015**

	Veränderung 2005-2015	
	%	In Tausend
Alle Erwachsenen erwerbstätig (alle Haushalte)	16,1 %	21.910,1
Kein Erwachsener erwerbstätig (alle Haushalte)	15,2 %	15.584,4
Kein Erwachsener erwerbstätig (mit Ausnahme von Haushalten, die nur aus Studierenden oder nur aus Nicht-Erwerbstätigen im Alter von 65 und darüber bestehen)	5,4 %	2.555,4
Beide Partner arbeiten Vollzeit – Paar mit Kindern	12,1 %	3.555,6
Beide Partner arbeiten Vollzeit – Paar ohne Kinder	13,7 %	2.825,2
Ein Partner arbeitet Teilzeit, der andere Vollzeit – Paar mit Kindern	11,2 %	2.301,1
Ein Partner arbeitet Teilzeit, der andere Vollzeit – Paar ohne Kinder	30,7 %	2.624,3

Quelle: Eurostat

## Zusammenfassung der Arbeitszeitentwicklung

Betrachtet man die historische Entwicklung der Arbeitszeit, können wir die Aussage treffen, dass die Arbeitnehmer im Durchschnitt und tendenziell immer kürzer arbeiten. Diese **Tendenz zur beständigen Reduzierung der Arbeitszeit hat jedoch in den letzten Jahrzehnten beträchtlich an Tempo verloren**, und in einigen Ländern hat sich dieser Trend sogar umgekehrt. Die kürzeren Arbeitszeiten wurden durch kürzere Arbeitstage (maximale tägliche Stundenzahl), kürzere Arbeitswochen (freie Samstage), kürzere Arbeitsjahre (bezahlter Jahresurlaub) und kürzere Lebensarbeitszeiten (Rentenbeginn, längere Ausbildung) erreicht.

Die Arbeitszeit wird teilweise auch dadurch bestimmt, was in einem bestimmten Land als Vollzeitbeschäftigung definiert ist. Zahlen zur **Regelarbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer** in unterschiedlichen europäischen Ländern zeigen ein gemischtes Bild. Frankreich ist das einzige Land mit einer Vollzeitnorm von 35 Wochenstunden; in den meisten Ländern liegt diese Norm zwischen 37 und 40 Wochenstunden. Diese Vollzeitnorm ist in den üblicherweise von Vollzeitbeschäftigten geleisteten Arbeitsstunden aber nicht unbedingt 1:1 zu erkennen. Die üblicherweise geleistete Arbeitszeit in Europa für Vollzeitbeschäftigte liegt im Durchschnitt bei 40 Stunden oder geringfügig darunter in Dänemark und geht bis zu fast 45 Stunden in Griechenland. Üblicherweise geleistete Arbeitsstunden sind im Falle von Vollzeitbeschäftigung deshalb beträchtlich länger als Regularbeitszeiten.

Gleichzeitig kann in Europa ein genereller Anstieg der Anzahl der in **Teilzeit beschäftigten Arbeitnehmer** beobachtet werden. Die Teilzeitarbeit ist in allen EU-Ländern in hohem Maße geschlechtsspezifisch determiniert. In vielen Ländern erreicht der Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen ohne weiteres 30 Prozent; dies trifft in keinem dieser Länder jedoch für männliche Beschäftigte zu. Nur in den Niederlanden hat mehr als einer von fünf männlichen Erwerbstätigen einen Teilzeitjob.

Die Zunahme der (vorwiegend von Frauen geleisteten) Teilzeitarbeit **verringert die durchschnittliche übliche Arbeitszeit** für alle Arbeitnehmer (Voll- und Teilzeitbeschäftigung zusammengenommen). Aufgrund des besonders hohen Anteils der Teilzeitbeschäftigung in den Niederlanden hat das Land mit nicht einmal 30 Wochenstunden die kürzesten Arbeitszeiten in der EU.

Nach der Krise hat diese Verkürzung der Arbeitszeit infolge des Anstiegs der Teilzeitarbeit definitiv zu einer unverhältnismäßig hohen Zunahme der Beschäftigung im Vergleich zum Anstieg der insgesamt geleisteten Arbeitsstunden geführt. Man kann dies als eine Form der **Umverteilung von Arbeit** interpretieren, die zur Entstehung von mehr als vier Millionen zusätzlichen Arbeitsplätzen in Europa beigetragen hat.

Diese Arbeitsumverteilung durch Teilzeitarbeit könnte jedoch bereits bestehende Ungleichheiten weiter verschärfen. Der Anstieg der Teilzeitarbeit betrifft besonders Hilfsarbeiten, die in unverhältnismäßig hoher Weise von Frauen ausgeführt werden. Die derzeitige Arbeitsumverteilung durch Teilzeitarbeit könnte deshalb zur Konsequenz haben, dass bestehende geschlechtsspezifische Ungleichheiten eher verstärkt als verringert werden.



## Kapitel 2

# Warum sollten wir weniger arbeiten?

---

„Aber darüber hinaus sollten wir uns bemühen, die Butter auf dem Brot dünn zu streichen – um die Arbeit, die dort noch zu tun ist, soweit wie möglich zu teilen. Mit Drei-Stunden-Schichten oder einer Fünfzehn-Stunden-Woche kann das Problem eine ganze Weile hinausgeschoben werden. Denn drei Stunden am Tag reichen völlig aus, um den alten Adam in den meisten von uns zu befriedigen!“

John Maynard Keynes, 1930

„Die Lösung für (fast) alles: weniger arbeiten.“ Nach Aussage des holländischen Autors und Journalisten Rutger Bregman wird sich die Verkürzung der Arbeitszeit in fast allen Bereichen unseres Lebens positiv auswirken, beginnend mit der Sicherheit am Arbeitsplatz über Umweltprobleme, Stress und Ungleichheit bis hin zum persönlichen Glück und nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Arbeitslosigkeit (Bregman, 2016).

Das sind hohe Erwartungen, aber in der Fachliteratur zum Thema Arbeitszeitverkürzung ist in der Tat eine Vielzahl von Argumenten für die Forderung zu finden, dass wir weniger anstatt mehr arbeiten sollten. In dieser Fachliteratur finden wir zwei Haupttrends. Auf der einen Seite gibt es die Protagonisten der Arbeitszeitverkürzung auf der Basis einer *pragmatischen* Weltansicht: Die Arbeitszeit sollte reduziert werden, um die Arbeit besser zu verteilen, und im Interesse besserer Beziehungen zwischen den Geschlechtern, besserer Arbeitsbedingungen usw. Die andere Fraktion bezieht sich eher auf *ideologische* Gründe und betrachtet kürzere Arbeitszeiten als Möglichkeit, die Grundlage unseres konsumorientierten

und kapitalistischen Gesellschaftsmodells in Frage zu stellen. In der Folge wollen wir hier zehn Punkte zur Diskussion stellen, die in der aktuellen Debatte über die Verkürzung der Arbeitszeit immer wieder thematisiert werden.

## Arbeits- und Gesundheitsschutz

„Auch die höchsten Löhne können extrem lange Arbeitszeiten und ihre schädlichen Wirkungen auf die Gesundheit nicht wettmachen. Die Arbeitsbedingungen können außerdem so schlecht sein, dass sie die positiven Auswirkungen hoher Löhne und kurzer Arbeitszeiten wieder zunichtemachen.“

Louis Brandeis, Richter am Obersten Gerichtshof, 1915

„Diese Richtlinie legt Mindestvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung fest.“

Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG

„1. Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat das Recht auf gesunde, sichere und würdige Arbeitsbedingungen. 2. Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat das Recht auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit, auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten sowie auf bezahlten Jahresurlaub.“

Artikel 31, Charta der Grundrechte der Europäischen Union

Wer zu viel arbeitet, wird müde. Müdigkeit am Arbeitsplatz ist ein Sicherheitsrisiko. Eines der Hauptargumente für die Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten sind die negativen Auswirkungen übermäßig langer Arbeitszeiten auf die Gesundheit. Setzen erste Ermüdungserscheinungen ein, steigt die Unfallgefährdung der Arbeitnehmer. Wird Ermüdung zu einem Dauerzustand, können daraus ernsthafte Gesundheitsprobleme entstehen. Mehrere Studien haben den engen Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Gesundheit nachgewiesen (Artazcoz *et al.*, 2009; Bannai und Tamakoshi, 2014; Sparks *et al.*, 1997). Lange Arbeitszeiten werden in Verbindung mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen, depressiven Verstimmungen, Angstzuständen und verminderter Schlafqualität gesehen. Weiterhin lässt sich ein Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und einem ungesunden Lebensstil nachweisen, dazu gehören Rauchen, Alkoholkonsum und Übergewicht. Eine amerikanische Studie (Dembe *et al.*, 2005) hat weiterhin gezeigt, dass Überstunden mit einer signifikant höheren Verletzungswahrscheinlichkeit einhergehen.

Nicht ohne Grund bezieht die Europäische Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG) ihre Begründung explizit auf die schädlichen Auswirkungen langer Arbeitszeiten auf die Gesundheit der Arbeitnehmer. Auch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union weist auf das Recht jedes Arbeitnehmers auf die Begrenzung der Arbeitszeit, auf Jahresurlaub und auf garantierte Ruhezeiten im Interesse von Gesundheit, Sicherheit und Würde hin.

Dass die negativen Auswirkungen langer Arbeitszeiten auf die Gesundheit und Sicherheit von Arbeitskräften bekannt sind, bedeutet allerdings im Umkehrschluss nicht automatisch, dass die Reduzierung der Arbeitszeit zu einem besseren Gesundheitszustand der Belegschaften führt. Zunächst könnte es unterschiedliche



**Reduzierung der Arbeitszeit zur Verringerung  
des Risikos schwerwiegender medizinischer  
Behandlungsfehler**

Landrigan und Kollegen (2004) haben die Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten untersucht, die für Assistenzärzte in medizinischen Einrichtungen eingeführt wurden. Assistenzärzte arbeiten häufig extrem lange und werden regelmäßig auch für Nachtschichten eingeteilt. Die Studie hat gezeigt, dass den Assistenzärzten, die kürzere und regelmäßige

Arbeitszeiten hatten, um 36 Prozent weniger schwere Behandlungsfehler unterliefen als ihren Kollegen, die nach dem gängigen Schichtsystem arbeiteten.

**Sechsstudentag führt zu 41 Prozent  
weniger Unfällen**

Nach Hunnicutt (1996) hat die Einführung eines Sechsstudentages in der amerikanischen Fabrik von Kellogg's 1930 zu einer signifikanten Abnahme von Arbeitsunfällen von 41 Prozent geführt.

Nach Hunnicutt (1996) hat die Einführung eines Sechsstudentages in der amerikanischen Fabrik von Kellogg's 1930 zu einer signifikanten Abnahme von Arbeitsunfällen von 41 Prozent geführt.

Auswirkungen haben, wenn die Arbeitszeit von 50 auf 40 Wochenstunden oder von 40 auf 30 Wochenstunden reduziert wird. Diese Verringerung ist in der Stundenzahl identisch, die Auswirkungen können aber im Vergleich beider Fälle ganz unterschiedlich ausfallen. Weiterhin ist die Arbeitszeit nicht die einzige Variable in der Debatte über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Wenn eine kürzere Arbeitszeit Hand in Hand mit mehr atypischer, flexibler oder kaum planbarer Arbeit geht, kann sich der Netto-Gesundheitseffekt sogar ins Negative umkehren (Piasna, 2015; Tucker and Folkard, 2012).

## Geschlechtergerechtigkeit

„Çocuk da yaparım kariyer de [Ich werde Kinder haben und Karriere machen]  
Pes etmem ben en zor günümde [Ich werde auch an den schwersten Tagen nicht aufgeben]  
Kanatlandım özgürüm ben de [Mir sind Flügel gewachsen, ich bin frei]  
Deseler geçecek bu heves de [Sie können ruhig sagen, das sei nur eine Laune]  
Çocuk da yaparım kariyer de [Ich werde Kinder haben und Karriere machen]“

Nil Karaibrahimgil

Die Vereinbarkeit einer in Vollzeit verfolgten Berufslaufbahn mit der Wahrnehmung elterlicher Pflichten ist keinesfalls eine Selbstverständlichkeit. Besonders Frauen werden hier vor große Herausforderungen gestellt. Neben ihrer Erwerbstätigkeit sind es die Frauen im Allgemeinen und die Mütter im Besonderen, die den Hauptanteil unbezahlter Haushalts- und Betreuungsarbeit leisten. Die derzeit übliche Arbeitsteilung und Arbeitszeit ist eine geringfügige Modifizierung des traditionellen „männlichen Ernährermodells“ in dem Sinne, dass Frauen jetzt bezahlte und unbezahlte Arbeit gleichzeitig bewältigen müssen. Zwar haben Frauen inzwischen den Arbeitsmarkt *en masse* erobert, aber genderspezifische Normen haben sich nur geringfügig weiterentwickelt, und es hat nur wenig effektive Fortschritte bei der Beteiligung von Männern an unbezahlter Arbeit in der Form gegeben, wie sie von Frauen geleistet wird.

Frauen sehen sich einer Dreifachbelastung ausgesetzt. Sie sind nach wie vor für den Großteil der Hausarbeit und der familiären Betreuungsaufgaben zuständig, müssen daneben aber auch ihre Erwerbstätigkeit managen. Die Kombination aus

bezahlter Vollzeitarbeit und unbezahlten familiären Pflichten ist für viele Frauen nicht zu bewältigen, denn die bezahlte Arbeit ist nach wie vor einseitig am „männlichen Ernährermodell“ ausgerichtet. Das wird besonders dann deutlich, wenn man sich die große Zahl der Frauen ansieht, die dem Arbeitsmarkt den Rücken kehren, sobald sie ein Kind zur Welt gebracht haben. Diese Aussteigerquoten sind deutlich höher in den Ländern, in denen es nur ein geringes Angebot an Teilzeitstellen gibt (Piasna und Plagnol, 2017).

Frauen, die weiterhin aktiv am Erwerbsleben teilnehmen wollen, haben es aufgrund der Beanspruchung durch Haushalt und Betreuungsarbeit schwer, so viel Zeit wie ihre männlichen Kollegen in die berufliche Karriere zu investieren. Aus diesem Grund sind sie hinsichtlich der Wahrnehmung von Karrierechancen benachteiligt. Die Studie von Rutherford (2001) weist auf Seite 65 eindeutig nach, dass eine Kultur langer Arbeitszeiten bestehende Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern weiter verstärken kann.

### Arbeitszeitverkürzung im Interesse einer größeren Geschlechtergerechtigkeit

Es gibt im Wesentlichen drei Mechanismen, die bei einer Verkürzung der Arbeitszeit zur Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit führen könnten:

1. Arbeitszeitverkürzung kann die Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt erhöhen.
2. Sie kann dazu führen, dass Männer und Frauen in gleichberechtigter Weise auf dem Arbeitsmarkt behandelt werden.
3. Sie kann eine Neuverteilung der im Haushalt zu leistenden Arbeit und familiärer Betreuungsaufgaben nach sich ziehen.

Erstens: Wenn die Vollzeitnorm reduziert wird, könnten mehr Frauen eine bezahlte Arbeit aufnehmen. Frauen, die zurzeit keine Möglichkeit sehen, Haushalts- und familiäre Betreuungsarbeit mit einer Erwerbstätigkeit zu vereinbaren, könnte dies vielleicht gelingen, wenn die Arbeitswoche kürzer ist. Falls eine Arbeitszeitverkürzung zur Umverteilung von Arbeit beiträgt (siehe S. 22), könnte dies außerdem zur Folge haben, dass unverhältnismäßig mehr Frauen diese zusätzlichen Arbeitsplätze einnehmen.

Zweitens: Eine kürzere Arbeitswoche kann dazu führen, dass Männer und Frauen in gleichberechtigter Weise auf dem Arbeitsmarkt behandelt werden. Die zum großen Teil auf ihren Schultern ruhende Verantwortung für Haushalts- und Betreuungspflichten begrenzt ihr (zeitliches) Potenzial, mehr in ihre berufliche Karriere zu investieren. Männer sind eher bereit, Überstunden zu leisten, und eher weniger dazu, Karrierepausen einzulegen. Es wird ihnen eher zugetraut, dass sie im Bedarfsfall flexibel regieren können. Eine kürzere Arbeitswoche würde mehr Frauen in die Lage versetzen, Vollzeit zu arbeiten und gängigen Arbeitszeitnormen zu entsprechen.

Drittens: Wenn Männer ihre Arbeitszeit durch eine kürzere Arbeitswoche reduzieren, könnte es sie dazu ermutigen, mehr Betreuungsarbeit und häusliche Pflichten zu übernehmen und so einen Beitrag zur gerechteren Verteilung dieser Arbeit zu leisten. Dies würde Frauen teilweise entlasten und ihre Beteiligung am Arbeitsmarkt weiter verbessern.

Potenziell kann die Verkürzung der Arbeitszeit deshalb zu mehr Geschlechtergerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt und im Haushalt beitragen. Mutari und Fingart

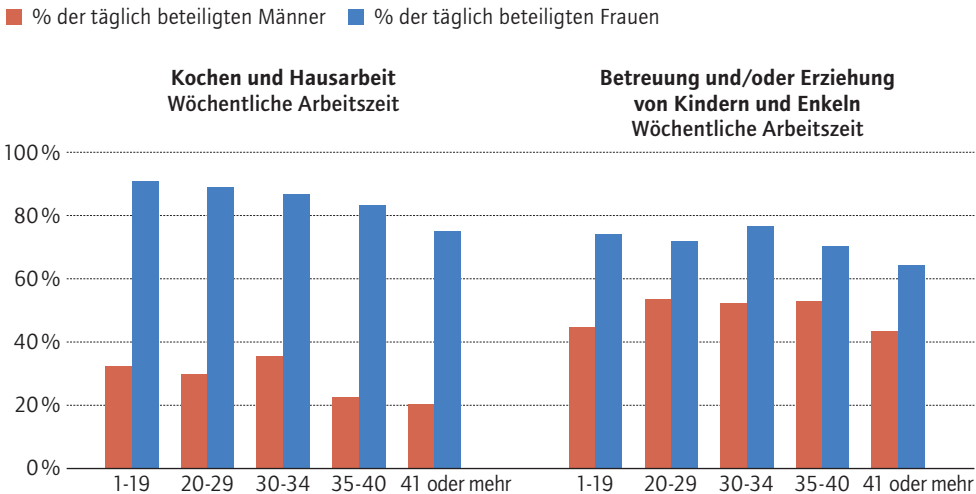
(2001) fassen diese positiven Erwartungen präzise zusammen: „Eine Verkürzung der Standard-Arbeitswoche ist eine langfristige Lösung, um die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt und die Umverteilung häuslicher Pflichten zu erreichen. Zwar ist eine kürzere Arbeitswoche in erster Linie als Strategie für neue Arbeitsplätze zu sehen, sie kann aber Männern und Frauen die Chance eröffnen, gleichberechtigt am Arbeitsmarkt teilzunehmen.“

Wenn aber andererseits keine kollektive Verkürzung der Arbeitszeit organisiert wird und in Europa der Schwerpunkt weiterhin auf der Förderung der Beteiligung von Frauen im Arbeitsmarkt liegt, werden Frauen dies in erster Linie dadurch umsetzen, dass sie eher eine Teilzeit- als eine Vollzeitstelle annehmen. Teilzeitbeschäftigung ist eine Form der *individuellen* und nicht so sehr der *kollektiven* Arbeitszeitreduzierung, die mit einer Reihe von Nachteilen einhergeht, insbesondere für die Geschlechtergerechtigkeit. In Teil 3 dieses Leitfadens gehen wir detaillierter auf diese Form der individuellen Arbeitszeitverkürzung ein.

### Kürzere Arbeitszeiten bewirken nicht unbedingt Wunder

Die Argumente für den Zusammenhang zwischen einer kollektiven Verkürzung der Arbeitszeit und Geschlechtergerechtigkeit sind überzeugend, bewirken aber nicht unbedingt Wunder. Es gibt wenig Belege dafür, dass Männer einen größeren Teil häuslicher Pflichten und Betreuungsaufgaben übernehmen, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit reduzieren. Eine Analyse der Zeitnutzung von Arbeitnehmern in der EU28 ist hier aufschlussreich (Abb. 15). Bei den Arbeitnehmern in einem Haushalt mit mindestens einem Kind übernehmen mehr Frauen als Männer tägliche Betreuungsaufgaben. Interessanterweise ist bei Männern, die weniger als 35 Stunden pro Woche arbeiten, noch weniger zu erwarten, dass sie ihre Zeit für tägliche Betreuungsaufgaben verwenden, als dies bei Männern der Fall ist, die 35–40 Stunden arbeiten. Bei Frauen ergibt sich ein anderes Bild – diejenigen mit Teilzeitbeschäftigung (d. h. Arbeitszeit weniger als 35–40 Stunden pro Woche) leisten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten öfter Betreuungs- und Erziehungsarbeit. Tatsache ist, dass der geschlechtsspezifische Unterschied bei der Betreuungsarbeit am ausgeprägtesten bei denjenigen ist, die weniger als 19 Stunden und mehr als 41 Stunden in der Woche arbeiten. Ein ähnliches Muster wird deutlich, wenn wir uns die für Hausarbeit und Kochen aufgewendete Zeit anschauen. Allerdings scheinen nicht alle Teilzeitstunden die gleichen Auswirkungen zu haben, wobei die kürzesten Arbeitszeiten (bis 19 Stunden pro Woche) im Durchschnitt am wenigsten förderlich für die Geschlechtergerechtigkeit sind.

**Abb. 15 Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der für Kinderbetreuung und Haushaltsarbeit verwendeten Zeit, nur abhängig Beschäftigte mit mindestens einem im Haushalt lebenden Kind, EU28, 2015**



Quelle: Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, 2015

### **35 Stunden: weniger Druck, aber auch wenig Gleichstellung**

Die 35-Stunden-Woche in Frankreich (ausführlicher in Kapitel 4 erörtert) hatte nicht das Ziel, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Sie kann aber herangezogen werden, um mögliche Änderungen der Geschlechterrollen zu bewerten. Der Evaluierungsbericht der Französischen Nationalversammlung (Assemblée Nationale, 2014) enthält dazu einige Erkenntnisse. Mehrere Studien und Umfragen kommen zu dem Schluss, dass die

35-Stunden-Woche zu einer steigenden Bereitschaft der Männer geführt hat, sich stärker im Haushalt und in der Kindererziehung zu engagieren. Das hat jedoch nicht zu einer fundamentalen Änderung geschlechertypischer Rollen geführt, denn Frauen sind nach wie vor für den größten Teil der Betreuungs- und Haushaltsarbeit verantwortlich. Die 35-Stunden-Woche hat aber dazu geführt, dass Frauen sich tendenziell nicht mehr so sehr auf Teilzeitstellen festlegen, und das kann im Sinne der Geschlechtergleichstellung durchaus als ermutigend angesehen werden.

## **Work-Life-Balance**

„Auch wenn ein toller Job sehr attraktiv sein kann, ist er nicht zwangsläufig so attraktiv, dass man ihm gleich sein ganzes Leben widmen will.“

Alain de Botton

In gleicher Weise und nicht nur auf Frauen bezogen kann die Verkürzung der Arbeitszeit einen Beitrag dazu leisten, einen besseren Ausgleich zwischen bezahlter

Arbeit und Privatleben zu finden. Wie bereits im vorausgehenden Teil dargelegt, ist eine Vollzeitbeschäftigung mit ca. 40 Wochenstunden in Verbindung mit unbezahlter Hausarbeit, dem Bedürfnis nach sozialen Aktivitäten und dem Wunsch, Hobbys nachzugehen und am Gemeinschaftsleben teilzunehmen, eine Herausforderung nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer.

Das Problem der Work-Life-Balance stellt sich aber nicht nur in Haushalten, die ein traditionelles Familienmodell leben. Alleinerziehende sind noch viel stärker mit dem Problem konfrontiert, Arbeits- und Familienleben miteinander zu vereinbaren. Nach EU-Statistiken hatten Familien mit einem alleinerziehenden Elternteil in der EU28 im Jahre 2011 einen Anteil von 16 Prozent an den Familien insgesamt. Die meisten Alleinerziehenden sind Frauen. Nach Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen haben ca. 18 Prozent der Erwerbstätigen im Jahre 2010 angegeben, dass sie Probleme mit der Vereinbarkeit ihres Berufslebens mit ihrem übrigen Leben hätten. Im Jahre 2015 gaben dies 19 Prozent der Befragten an (Eurofound, 2012, 2016a).

Es ist ebenfalls klar ersichtlich, dass die Arbeitszeit in direktem Zusammenhang mit der Work-Life-Balance steht. Eine von Albertsen *et al.* (2008) durchgeführte Übersichtsarbeit über mehr als 60 Studien hat gezeigt, dass fast alle diese Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen langen Arbeitszeiten und Work-Life-Balance signifikante negative Auswirkungen nachweisen konnten. Diese Auswirkungen sind für Frauen signifikanter als für Männer. In der EU28 haben 33,3 Prozent der Beschäftigten, die mehr als 41 Wochenstunden arbeiten, im Jahre 2015 über Probleme mit der Vereinbarkeit ihres Erwerbslebens mit ihrem übrigen Leben berichtet. Im Vergleich dazu hatten dieses Problem nur 15,6 Prozent derjenigen, die zwischen 35 und 40 Stunden in der Woche arbeiten, und nur 11,2 Prozent der Beschäftigten mit einer Arbeitswoche zwischen 30 und 34 Stunden (eigene Berechnungen auf Grundlage der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen).

Natürlich ist die Arbeitszeit nicht der einzige Faktor, der für die Work-Life-Balance relevant ist. Neben der Anzahl der Arbeitsstunden sind es auch das Ausmaß der geleisteten Überstunden und die Planungssicherheit für die Arbeit, die eine Rolle spielen. Darüber hinaus wirken sich auch arbeitsbezogene Aspekte wie der im Job erlebte Zeitdruck und die Art der zu leistenden Arbeit aus. Abgesehen von den arbeitsbezogenen Aspekten wird die Work-Life-Balance in gleicher Weise von familiären Verhältnissen bestimmt, dazu gehören die Art des Haushaltes, Unterstützung durch den Partner (falls vorhanden), Betreuungsbedarf der Kinder usw.

Daraus lässt sich folgern, dass die Verkürzung der Arbeitszeit im Falle von Problemen mit der Work-Life-Balance zwar eine gewisse Wirkung zeigen könnte, das Problem aber in seinem ganzen Umfang nicht lösen wird. Geht darüber hinaus die Verkürzung der Arbeitszeit Hand in Hand mit steigendem Arbeitsdruck, Überstunden oder unplanbaren Arbeitszeiten, könnte sich der Effekt insgesamt sogar ins Negative umkehren.

Es ist außerdem keine Selbstverständlichkeit, dass kürzere Arbeitszeiten immer segensreich für die Work-Life-Balance sind. Wenn die Familienzeit zwischen den Partnern nicht gleichberechtigt verteilt ist, können Frauen sogar mit relativ mehr häuslichen und familiären Pflichten belastet werden und es im Ergebnis als noch schwieriger empfinden, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

### **Reduzierung auf 40-Stunden-Woche in Portugal besonders vorteilhaft für Frauen**

1996 beschloss die portugiesische Regierung, die Wochenarbeitszeit über einen Zweijahreszeitraum schrittweise von 44 auf 40 Stunden zu reduzieren. Lepinteur (2016) hat Daten des Haushaltspanels der Europäischen Gemeinschaft verwendet, um die Auswirkungen dieser kürzeren Arbeitszeit auf die Zufriedenheit mit Job und Freizeit der Beschäftigten zu beurteilen. Lepinteur fand in seiner Studie heraus, dass die Arbeitszeitreduzierung positive Auswirkungen besonders auf Frauen und Beschäftigte mit intensiven familiären Belastungen hatte. Die Studie zeigt, dass eine kürzere Arbeitszeit für Menschen vorteilhaft sein kann, die Erwerbsarbeit und Familienleben nur schwer miteinander vereinbaren können. Gleichzeitig steigt bei ihnen die Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit.

### **30-Stunden-Woche sorgt für bessere Work-Life-Balance**

Akerstedt *et al.* (2001) berichten über eine Interventionsstudie in zwei Kinderbetreuungseinrichtungen in Schweden, in denen im Jahre 1996 die Wochenarbeitszeit von 39 auf 30 Stunden verringert wurde.

Dies wurde jedoch 1998 nicht weiterverfolgt, als es einen Wechsel in der Kommunalregierung gab (Crouch, 2015). Das Design des Experiments sah eine Kontrollgruppe vor, die weiterhin 39 Wochenstunden arbeitete. Die teilnehmenden Arbeitnehmer waren Fachkräfte im Gesundheitswesen. Für die „frei gewordenen“ Arbeitsstunden wurden zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt, wobei sich die Vergütung weiterhin an der 39-Stunden-Woche orientierte. Ein Jahr und zwei Jahre nach der Arbeitszeitverkürzung wurde die Versuchsgruppe mit der Kontrollgruppe verglichen; zu diesem Zweck wurden sie zu Themen wie Gesundheit, Arbeitsanforderungen, Bewegung und Lebenszufriedenheit befragt. Weitere Fragen zielten auf die Nutzung der zusätzlichen Freizeit durch die Teilnehmer. Für die meisten Variablen konnten positive Auswirkungen festgestellt werden, aber besonders hervorzuheben ist die hohe Zufriedenheit infolge der mit Freunden und Familie verbrachten Zeit. Zwar ist hier anzumerken, dass diese Studie in einer spezifischen Situation (Betreuung und Pflege) und unter sehr förderlichen Rahmenbedingungen (Lohnstabilität und zusätzliche Stellen) ausgeführt wurde, die Ergebnisse lassen aber trotzdem den Schluss zu, dass die Work-Life-Balance in besonderer Weise von kürzeren Arbeitszeiten profitieren könnte.

## **Stress und Burnout**

Jeden Tag berichten die Medien darüber, dass eine Erkrankung wie der Burnout zu einem ernststen Problem wird. Danach leiden mehr und mehr Menschen arbeitsbedingt unter Erschöpfung, Depressionen und Antriebslosigkeit. Studien der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz weisen eine direkte Korrelation zwischen Stress und Burnout einerseits und langen Arbeitszeiten andererseits nach (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2009).

Die am Arbeitsplatz verbrachte Zeit ist eine der Determinanten für Stress und Burnout. Der Mensch muss die Möglichkeit haben, sich von arbeitsbedingten Belastungen zu erholen. Wenn diese Erholungsmöglichkeit nicht besteht, können sich die negativen psychologischen Auswirkungen verfestigen und schließlich zu einem Burnout führen. Um einen Burnout zu vermeiden, sind ausreichende Erholungszeiten vorzusehen. Unterschiedliche Studien bestätigen, dass Freizeit eine essenzielle Voraussetzung für das persönliche Wohlbefinden ist (Sonntag, 2001).

Sollten wir deshalb die Arbeitszeit verkürzen, um Burnout zu bekämpfen? Einige Studien besagen, dass das Problem vielleicht doch nicht so einfach zu lösen ist. Die gleichen Theorien und Studien, die lange Arbeitszeiten als Stressfaktor benennen, weisen auf eine weitere Ursache für Burnouts hin: Arbeitsdruck. Je intensiver die Arbeitsbelastung ist und je mehr Termin- und Tempodruck es gibt, umso größer ist die Stresswahrscheinlichkeit für die Arbeitnehmer.

Leider zeigen einige Erfahrungen, dass die Reduzierung der Arbeitszeit oft mit einer Leistungsverdichtung am Arbeitsplatz bezahlt wird. Dies wird in der Fallstudie aus Frankreich und in der Volkswagen-Fallstudie deutlich (vgl. Kapitel 4). In einer Studie mit Arbeitnehmern aus 22 europäischen Ländern aus jüngerer Zeit wurde bestätigt, dass kürzere Arbeitszeiten in Kombination mit der Kontrolle des Arbeitgebers über die Planung dieser Arbeitszeit mit einer sehr hohen Arbeitsintensität einhergehen (Piasna, 2015). Nur wenn die Verkürzung der Arbeitszeit in ihrer Auswirkung vollständig durch zusätzliche Personaleinstellung ausgeglichen wird (Schiller *et al.*, 2017) oder wenn die Belegschaften über die Organisation ihrer Arbeitszeit mitentscheiden können (Piasna, 2015), eignen sich kürzere Arbeitszeiten zur Stressreduzierung am Arbeitsplatz.

**Yes we can: Weniger Stress bei Ausgleich durch zusätzliches Personal**

Eine Studie über einen von 2002 bis 2006 durchgeführten Versuch in Schweden, die Arbeitszeit zu verkürzen, hat einen hohen Nutzen für die Verringerung arbeitsbedingten Stresses nachgewiesen. Bei diesem Versuch wurden 33 Arbeitsplätze nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen aufgeteilt. Für die erste Gruppe wurde die Arbeitszeit um 25 Prozent reduziert, für die zweite Gruppe änderte sich nichts. Wichtig ist, dass die Gruppe mit der verkürzten Arbeitszeit durch neu eingestelltes Personal unterstützt wurde. Die Arbeitsbelastung stieg auf diese Weise nicht

an, und der Versuch zeigte einige äußerst günstige Auswirkungen auf den Stresslevel von Mitarbeitern und ihre Schlafqualität (Akerstedt *et al.*, 2001).

**No, we don't: Der Stress ist größer, wenn kein oder zu wenig zusätzliches Personal eingestellt wird.**

Wenn bei verkürzter Arbeitszeit kein neues Personal eingestellt wird (oder in nicht ausreichender Zahl), führt dies oft zu Arbeitsverdichtung und größerem Stress. Die Fallstudien aus Frankreich und bei Volkswagen (siehe Kapitel 4) zeigen, dass dies offensichtlich ein Problem ist, mit dem man rechnen muss.

## Beschäftigung

„Für die Erzeugung der Gesamtmenge der lebensnotwendigen Konsumgüter ist nur mehr ein Bruchteil der verfügbaren menschlichen Arbeitskraft erforderlich ... Es ist durch gesetzliche Verfügungen in den einzelnen Produktionszweigen die wöchentliche Arbeitszeit so zu kürzen, dass dadurch die Arbeitslosigkeit systematisch beseitigt wird.“

Albert Einstein, 1933

„La réduction du temps du travail. Pour les chômeurs, c'est déjà fait.“  
[Die Verkürzung der Arbeitszeit. Für die Arbeitslosen ist das bereits Realität.]

Guy Debos

„Im Kern besteht der Plan in einer allgemeinen Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit für jeden Arbeitnehmer und im gegenseitigen Einvernehmen und in der allgemeinen Zahlung eines Lohns über dem Existenzminimum, ebenfalls im gegenseitigen Einvernehmen. (...) Ich glaube nicht an Allheilmittel, aber ich glaube, dass wir einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft nehmen können.“

F. D. Roosevelt, 1933

„So lang es noch einen Menschen gibt, der Arbeit sucht, aber keine findet, sind die Arbeitszeiten zu lang.“

Samuel Gompers, 1887

Eines der überzeugendsten und gleichzeitig auch trügerischsten Argumente in der Debatte über die Arbeitszeit ist die Aussage, dass durch die Verkürzung der Arbeitszeit neue Arbeitsplätze entstehen oder zumindestens die Arbeit zwischen denjenigen im Berufsleben (die sich oft über zu hohen Arbeitsdruck beschwerten) und den Arbeitslosen (die unter den Folgen des völligen Fehlens einer Erwerbstätigkeit leiden) umverteilt wird. Die Verkürzung der Arbeitszeit würde helfen, dieses Dilemma dadurch aufzulösen, dass alle etwas weniger arbeiten, damit die Arbeitslosen überhaupt an einen Job kommen.

Das Argument erscheint vielversprechend, gibt es doch in zahlreichen Ländern in Europa ein hohes Maß an Arbeitslosigkeit. Im Dezember 2016 betrug die Arbeitslosenquote in der EU im Durchschnitt 10 Prozent, wobei es zwischen den Mitgliedstaaten erhebliche Unterschiede gab. Die Arbeitslosenzahlen sinken, liegen aber immer noch beträchtlich über den Zahlen der Vorkrisenzeit (ETUI und EGB, 2017).

Diese Argumentation erscheint auf den ersten Blick schlüssig, aber die Wirklichkeit ist etwas komplizierter. Kritiker der Arbeitszeitverkürzung sprechen hier von dem so genannten „Arbeitsmengen-Trugschluss“, dem Irrglauben, dass in einer Volkswirtschaft eine gegebene Menge an Arbeit vorhanden sei, die nach Belieben (um)verteilt werden könne. Sie sind vielmehr der Meinung, dass eine Umverteilung der Arbeit eher kontraproduktiv wirke und in einer geringeren Menge an Arbeitsstunden für alle ende.

Es gibt verschiedene Gründe dafür, warum man Arbeit nicht ohne weiteres umverteilen kann:

- **Fixe Arbeitskosten:** Arbeitskosten haben eine variable und eine fixe Komponente. Die variable Komponente ist der Stundenlohn. Eine Reduzierung der gearbeiteten Stunden führt unmittelbar zu niedrigeren Kosten für die Arbeitgeber. Das so frei gewordene Geld kann für Lohnzahlungen an einen anderen Arbeitnehmer verwendet werden. Der fixe Teil bezieht sich auf alle die Kosten, die mit der Einstellung eines Arbeitnehmers, der Bereitstellung von Arbeitsressourcen, der Ausbildung, der Beaufsichtigung usw. verbunden sind. Diese Kosten werden nicht weniger, wenn ein Arbeitnehmer kürzere Zeiten arbeitet. Eine größere Zahl von Arbeitnehmern, die 30 Stunden arbeiten, ist deshalb teurer als eine geringere Zahl von Arbeitnehmern, die 40 Stunden arbeiten. Der Arbeitgeber wird deshalb konsequenterweise weniger Stellen mit 30 Stunden Wochenarbeitszeit als mit 40 Stunden anbieten, dafür aber wahrscheinlich auf mehr Überstunden setzen. Ein wichtiger Faktor hier ist die Höhe der Sozialbeiträge, die pro Kopf oder auf Stundenbasis gezahlt werden. In Ländern mit höheren pro-Kopf-Beiträgen (und deshalb höheren Fixkosten) sind



die Beschäftigungseffekte einer kürzeren Arbeitswoche deshalb beträchtlich eingeschränkt (Bosch und Lehndorff, 2001).

- **Unvollkommener Ersatz:** Selbst wenn die Arbeit teilweise umverteilt wird und bisherig Arbeitslose für die so geschaffenen neuen Arbeitsplätze eingestellt werden, kann sich daraus immer noch ein negativer ökonomischer Effekt ergeben, denn diese neu eingestellten Mitarbeiter sind nicht unbedingt der perfekte Ersatz für diejenigen, die diese Arbeit bisher gemacht haben. Sie sind wahrscheinlich nicht so gut ausgebildet, haben weniger Erfahrung und sind deshalb evtl. weniger produktiv. Dies wird sich negativ auf das Wohlergehen des Unternehmens auswirken. Wenn darüber hinaus ein Unternehmen keine qualifizierten Arbeitskräfte für seine infolge der Arbeitsumverteilung entstandenen offenen Stellen finden kann, muss es vielleicht sogar seine Produktion (und damit seine wirtschaftliche Tätigkeit) infolge der kürzeren Arbeitszeiten einschränken.
- **Aufgabenverteilung:** Ein weiterer Grund, warum es keine gegebene Menge an Arbeit gibt, die nach unseren Wünschen umverteilt werden kann, ist das Problem der Aufgabenverteilung. Nicht jede berufliche Tätigkeit kann nach Belieben aufgeteilt und an andere Arbeitnehmer delegiert werden. Als Beispiel sei eine Chefsekretärin genannt, deren Arbeitseffizienz von der Vollständigkeit der ihr zur Verfügung stehenden Informationen abhängt. Wenn diese Person nur vier Tage arbeitete und am fünften Tag eine Kollegin diese Arbeit übernehme, so wäre für beide der Aufwand extrem hoch, die für diesen Tag erforderlichen Informationen auszutauschen. Diese Tätigkeit kann also nicht ohne weiteres aufgeteilt werden. Eine kürzere Arbeitszeit kann in diesem Fall bedeuten, dass diese Person in einer kürzeren Zeitspanne mehr leisten muss oder einfach weniger arbeitet. In beiden Szenarien ist die Menge der aufteilbaren Arbeit begrenzt.

#### Einige Tätigkeiten lassen sich weniger gut aufteilen als andere

In einer detaillierten Fallstudie über eine Softwarefirma in Großbritannien, die in erster Linie hochqualifizierte Fachkräfte beschäftigt, haben Kelliher und Anderson (2008) herausgefunden, dass nach einer Verkürzung der Arbeitszeit die Arbeitsbelastung nicht entsprechend angepasst wurde und dass die Teilzeitbeschäftigten auch „die andere Hälfte des Jobs“ bewältigen mussten,

aber nun innerhalb kürzerer Arbeitszeiten. Zu ganz ähnlichen Schlüssen kamen McDonald, Bradley und Brown (2009) in einer Studie, die in einer Behörde des öffentlichen Sektors in Australien durchgeführt wurde. Die Aufgabenbereiche von Fach- und Führungskräften wurden von den Teilnehmern der Studie als feststehende und unveränderliche Einheiten wahrgenommen, und aus diesem Grund wurde von Teilzeitkräften erwartet, dass sie die Aufgaben einer Vollzeitstelle in einem reduzierten Zeitrahmen bewältigten.

Alle hier beschriebenen Argumente treffen zu: Arbeit kann nicht perfekt und ohne Reibungsverluste umverteilt werden. Allerdings haben viele Verfechter kürzerer Arbeitszeiten dies nie in absolutistischer Weise behauptet: Das Argument ist, dass eine Verkürzung der Arbeitszeit durch eine Umverteilung von Arbeit – nicht durch die *perfekte* Umverteilung von Arbeit – zu weniger Arbeitslosigkeit führe. Auch wenn Arbeitnehmer fixe Kosten verursachen, bedeutet dies nicht, dass *alle* Kosten, die durch

einen Arbeitnehmer entstehen, fix sind. Auch wenn es keine perfekte Substitution von Arbeitnehmern durch Arbeitslose gibt, bedeutet dies nicht, dass es gar keine Substitution gibt. Und auch wenn nicht alle Tätigkeiten aufgeteilt werden können, bedeutet dies nicht, dass Arbeit überhaupt nicht aufgeteilt werden kann.

Zu diesem letzten Punkt ist die Beobachtung interessant, dass die „Arbeitsteilung“ das Fundament des kapitalistischen Wirtschaftssystems bildet. Es war Adam Smith, der die Idee der Arbeitsteilung, d. h. die Aufteilung eines einzelnen Produktionsprozesses in verschiedene Teilprozesse, bekannt machte. Diese wurden von spezialisierten Arbeitskräften im Produktionsprozess wahrgenommen, um die Effizienz der Arbeit zu erhöhen.

Die Verkürzung der Arbeitszeit wird nicht zu einer perfekten Umverteilung der Arbeit führen. Diese Umverteilung wird suboptimal sein und davon abhängen, wie die Arbeitszeitverkürzung gestaltet wird. Die Effektivität der Arbeitszeitreduzierung im Rahmen von Beschäftigungspolitik hängt somit von der Gestaltung der Arbeitszeitverkürzung ab. Bosch und Lehndorff (2001) haben einige Voraussetzungen dafür genannt, damit die Verkürzung der Arbeitszeit zur effektiven Entstehung neuer Arbeitsplätze führen kann.

#### **Arbeitsumverteilung über Patriotismus**

1933 schlug der amerikanische Präsident F.D. Roosevelt das „President's Reemployment Agreement“ vor, das von zwei Prämissen ausging. Erstens: Durch die Verkürzung der Arbeitswoche von 45-50 Stunden auf 35 Stunden würde es zu einer Umverteilung der vorhandenen Arbeit auf mehr Menschen kommen. Zweitens: Durch die Erhöhung der Arbeitslöhne würde die Kaufkraft gestärkt, was wiederum durch mehr Konsum und darum mehr Produktion zu mehr Beschäftigung führen würde.

Dieser „Deal“ beruhte aber als Besonderheit auf Freiwilligkeit: Unternehmen durften selbst entscheiden, ob sie dieses System übernehmen wollten. Entschieden sie sich dafür, durften sie ein besonderes patriotisches Emblem verwenden. Entschieden sie sich dagegen, mussten sie mit einem Boykott rechnen, zu dem der Präsident höchstpersönlich aufrief. Dieses Emblem und die Boykottaufrufe waren die einzige Motivation, damit sich die Unternehmen an dem Deal beteiligten. Trotzdem waren die meisten Firmen bereit, sich darauf einzulassen. Taylor (2011) untersuchte die Wirksamkeit des Programms und kam zu dem Schluss, dass diese Art der Arbeitsumverteilung rund 1,34 Millionen

Menschen innerhalb von vier Monaten zu einer Arbeit verholfen hat. Seiner Meinung nach kam diese Wirkung in erster Linie durch die Umverteilung der Arbeit zustande, denn die höheren Löhne (und die damit einhergehenden Kostensteigerungen) hätten den Arbeitsplatzeffekt um die Hälfte reduziert.

#### **Arbeitsteilung in Krisenzeiten**

In vielen europäischen Ländern kommen in wirtschaftlichen Krisenzeiten Systeme der Arbeitsteilung zum Zuge (Eurofound, 2010). Wenn Unternehmen mit ernsthaften (aber vorübergehenden) wirtschaftlichen Problemen konfrontiert werden, können sie ihren Belegschaften kürzere Arbeitszeiten verordnen. Einkommensverluste der Beschäftigten werden teilweise durch den Staat kompensiert (Lang *et al.*, 2013). Auf diese Weise können die Unternehmen ihr Humankapital im Betrieb halten und kurzfristig beträchtlich ihre Kosten senken. Den Arbeitnehmern bleibt die Arbeitslosigkeit erspart. Eine für die IAO durchgeführte Studie von Messenger und Ghosheh (2013) hat solche Regelungen und ihre Wirkung während der Krise 2008-2009 untersucht und ist zu dem Schluss gekommen, dass sie sich als äußerst zweckmäßig für den Erhalt von Arbeitsplätzen in Krisenzeiten bewährt haben.

1. Damit die Lohnstückkosten nicht steigen, sollten Arbeitszeitverkürzungen und Lohnausgleich gleichzeitig verhandelt werden.
2. Signifikante Arbeitszeitverkürzungen sollten von einer Neuorganisation der Arbeitszeit begleitet werden, um Betriebszeiten zu verlängern; Arbeitszeiten zu ändern, um Kosten zu senken; und um Produktivitätssteigerungen zu ermöglichen.
3. Es sollte eine Art „verhandelter Flexibilität“ geben, in deren Rahmen eine Arbeitszeitverkürzung auf individuelle Bedürfnisse reagieren kann, die durch Kollektivvereinbarungen garantiert und geregelt werden.
4. Ein flexibler Arbeitsmarkt sollte dafür sorgen, dass die verkürzte Arbeitszeit nicht zu Engpässen beim Arbeitskräfteangebot führt.
5. Sozialbeiträge sollten proportional zu den Löhnen gezahlt werden.

Eine andere Voraussetzung für die Effektivität von Arbeitszeitverkürzungen besteht darin, **dass sie zu einer tatsächlichen Arbeitszeitverkürzung führen, die mit einer entsprechenden Verringerung der Arbeitsbelastung einhergehen**. Die Kürzung der Vollzeitnorm darf nicht dadurch konterkariert werden, dass sich die Zahl der Überstunden erhöht. Um diesen Effekt zu vermeiden, müssen gute Regelungen für Überstunden (und ihre Entlohnung) entwickelt werden. Auch das Problem der fixen Kosten, die zum Beispiel in Sozialversicherungsbeiträgen enthalten sind, ist durch Einführung eines Systems zu vermeiden, das die Zahlung dieser Beiträge anteilig zum Lohn (und somit zu den Arbeitsstunden) vorsieht.

## Nachhaltiges Wirtschaftssystem

Ein anderes Argument für die Verkürzung der Arbeitszeit bezieht sich auf den Aufbau eines nachhaltigen Wirtschaftssystems. Die Ressourcen unseres Planeten sind endlich. Wir brauchen deshalb eine nachhaltige Wirtschaft, und die Verkürzung der Arbeitszeit kann durchaus ein Teil dieses Unterfangens sein. Hierfür gibt es zwei Argumentationslinien. Erstens: Es gibt mehrere Begründungen dafür, dass eine kürzere Arbeitszeit einen **Beitrag** zum Aufbau eines dauerhaft tragfähigen Wirtschaftssystems leisten könnte. Und zweitens: Es spricht einiges dafür, dass kürzere Arbeitszeiten die automatische **Folge** einer nachhaltigen Ökonomie wären.

Das erste Argument (kürzere Arbeitszeiten können einen **Beitrag** zu einer nachhaltigen Wirtschaft leisten) beruht auf der Feststellung, dass Arbeit die Umwelt belastet. Das geschieht auf zweifache Weise: durch *Kompositions-* und *Skaleneffekte*. Der Kompositionseffekt bezieht sich darauf, wie Haushalte ihr Einkommen verwenden. In erwerbsintensiven Haushalten (d. h. mit einer hohen zeitlichen Belastung durch Erwerbsarbeit) wird ein größerer Anteil des Haushaltseinkommens für Fertiggerichte, Haushaltsgeräte, Urlaube usw. ausgegeben. Diese Produkte haben einen erheblichen ökologischen Fußabdruck. Kürzere Arbeitszeiten könnten die Zusammensetzung (Komposition) der Konsumstruktur zugunsten umweltfreundlicherer Alternativen verschieben, da dann genügend Zeit zur Verfügung steht, um z. B. Mahlzeiten selbst zuzubereiten (Coote *et al.*, 2010).

Zweitens gibt es einen *Skaleneffekt* im Falle kürzerer Arbeitszeiten. Zurzeit werden Produktivitätsgewinne in erster Linie in Form von Einkommen aus Kapital (Gewinn) und Arbeit (Löhne) verteilt. Dies bietet weitere Konsum- und

Produktionsanreize mit entsprechenden negativen Folgen für die Umwelt. Wenn Produktivitätssteigerungen in mehr Freizeit umgemünzt werden könnten, ließen sich diese negativen ökologischen Auswirkungen verringern.

Ashford und Kallis (2013) stellen jedoch fest, dass es keinen Automatismus zwischen kürzeren Arbeitszeiten und einer nachhaltigen Wirtschaft gibt. Wenn kürzere Arbeitszeiten höhere Löhne und mehr Substitution der Arbeit durch energieintensive Maschinen und gesteigerten Verbrauch zur Folge haben, könnte sich der Gesamteffekt für den Planeten als schädlich erweisen.

Einige Studien zeichnen aber auch ein positives Bild. So haben Knight, Rosa und Schor (2013) herausgefunden, dass Länder mit kürzeren Arbeitszeiten kleinere ökologische und CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke hinterlassen. Eine weitere Studie von Rosnick und Weisbrot (2006) schätzt, dass der Energieverbrauch in den USA um 20 Prozent gesenkt werden könnte, wenn das Land den Arbeitszeittrends in der EU folgen würde. Eine schwedische Studie über Arbeitszeit und Treibhausgasemissionen hat gezeigt, dass eine Kürzung der Arbeitszeit um ein Prozent eine durchschnittliche Senkung der Emissionen um 0,8 Prozent zur Folge haben könnte (Nässén und Larsson, 2015).

#### **Wie lange Arbeitszeiten umweltschädliches Konsumverhalten fördern**

Wie beeinflusst die Arbeitszeit das Konsumverhalten der Menschen? Nach Devetter und Rousseau (2011) fördern lange Arbeitszeiten ein energieintensives Konsumverhalten aus unterschiedlichen Gründen. Zunächst gilt, dass der lange arbeitende Erwerbstätige entsprechend weniger freie Zeit zur Verfügung hat. Wenn er also seine freie Zeit intensiv nutzen will, wird er stärker auf Konsumgüter zurückgreifen. Das entspricht der typischen Maxime „Wer ordentlich arbeitet, soll auch kräftig feiern“, die auch eine soziale Signalwirkung hat, da diese Menschen tendenziell einen so genannten Prestigekonsum bevorzugen, der ihren gesellschaftlichen Status unterstreicht. Letztlich gilt, dass lange Arbeitszeiten die Organisation der Freizeit erschweren und sich damit konfektionierte (und energieintensive) Freizeitaktivitäten geradezu anbieten. Die Forscher haben für diese Studie französische Daten verwendet und festgestellt, dass Menschen mit langen Arbeitszeiten, auch bei Gegenprüfung der Variablen „Einkommen“, eher ein umweltschädliches Konsumverhalten zeigen.

#### **Großbritannien 1974: Energie sparen durch kürzere Arbeitstage**

1974 hat das Vereinigte Königreich eine radikale Maßnahme zur Energieeinsparung durchgeführt und auf diese Weise die Inflation und die hohen Energiepreise infolge eines Streiks der Bergleute in den Griff bekommen. Die konservative Regierung führte eine obligatorische Dreitagewoche ein und untersagte jede Form von Überstunden. Nachdem eine Einigung mit den Bergleuten erzielt worden war, wurde die Dreitagewoche im März 1974 wieder abgeschafft. Zu den Erkenntnissen dieser Aktion gehört, dass die Verkürzung der Arbeitszeit einen Rückgang der Wirtschaftsleistung von nur sechs Prozent zur Folge hatte, zurückzuführen auf eine Kombination von erhöhter Produktivität und weniger Fehlzeiten. Auf jeden Fall zeigt dieses Beispiel, wie kürzere Arbeitszeiten nach historischem Vorbild genutzt werden können, um den Energieverbrauch zu senken (Coote *et al.*, 2010).

Das zweite Argument für Umweltschutz und Arbeitszeitverkürzung hat einen etwas anderen Denkansatz. Hier ist die Feststellung ausschlaggebend, dass eine geringere Produktion und ein geringerer Konsum in einer nachhaltigen Wirtschaft gar nicht zu vermeiden sind. Das bedeutet weniger Arbeit. Angesichts des Bevölkerungswachstums könnte weniger Arbeit zu massiver Arbeitslosigkeit mit ernsthaften sozialen Folgen führen. Eine massive Reduzierung der Arbeitszeit wäre dann erforderlich, um die noch vorhandene Arbeit auf die Bevölkerung umzuverteilen.

Auf jeden Fall ist klar, dass diese Argumente im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und einer nachhaltigen Wirtschaft einen ganz anderen Ausgangspunkt haben als die meisten anderen Argumente: die Notwendigkeit von weniger Wirtschaftswachstum zur Rettung unseres Planeten. Es spielt keine Rolle, ob kürzere Arbeitszeiten die Voraussetzung oder die Folge einer reduzierten wirtschaftlichen Tätigkeit sind – ohne einen Paradigmenwechsel wird es nicht gehen. Die meisten anderen Argumentationslinien, die sich für kürzere Arbeitszeiten aussprechen, erfordern einen solchen radikalen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft nicht.

## Kreativität und Selbstverwirklichung

„Wir haben festgestellt, dass die Männer nach zwei freien Tagen so frisch und motiviert zur Arbeit erscheinen, dass sie sich körperlich und mental voll und ganz auf ihre Arbeit konzentrieren können. Wir gehören nicht zu denjenigen, die den Anspruch erheben, Menschen vorschreiben zu können, wie sie ihre freie Zeit verbringen. Wir glauben, dass die Menschen in dem Maße, wie sie die Gelegenheit dazu erhalten, selbst zunehmend kompetent darin werden, ihre freie Zeit zu nutzen.“

Henry Ford, 1926

„Die Vorstellung, dass auch arme Menschen über Freizeit verfügen sollten, war für die Reichen schon immer schockierend.“

Bertrand Russell, 1932

Eine nicht zu überprüfende Anekdote erzählt die Geschichte eines Fließbandarbeiters bei General Motors, der fast jeden Montag fehlte. Sein Vorgesetzter fragte ihn, warum er nur vier Tage in der Woche arbeite. Der Arbeiter erwiderte daraufhin: „Weil ich mit drei Tagen Arbeit finanziell nicht über die Runden komme.“ Für viele Menschen ist Erwerbsarbeit Mittel zum Zweck – den Lebensunterhalt zu verdienen. Je weniger Zeit und Energie für diesen Prozess aufgewendet werden muss, umso mehr Zeit und Energie stehen für die anderen Aspekte des Lebens zur Verfügung. Im geschichtlichen Rückblick war der Kampf um die Arbeitszeit in der Industrie immer ein zentrales Thema. Viele Jahre lang führten die Arbeitnehmer nach Thompsons Worten (1967) einen Kampf gegen die Zeit, aber nach einer rigorosen Disziplinierung war die Zeit selbst Streitgegenstand, d. h. die Zeit, die auf der Arbeit verbracht wird.

Arbeit ist zwar oft eine Möglichkeit, sich Kompetenzen anzueignen, das Leben zu strukturieren, soziale Netzwerke aufzubauen und sich selbst zu verwirklichen, manchmal trifft all dies aber nicht zu. In beiden Fällen werden Zeit und Ressourcen in Anspruch genommen, die für andere nützliche Tätigkeiten fehlen. Der Kampf für eine gute und bereichernde Arbeit findet deshalb gleichzeitig mit dem Kampf für

weniger Zeit am Arbeitsplatz und für mehr Zeit für arbeitsferne Aktivitäten statt. Wer weniger arbeitet, hat mehr Zeit für Familie, Freunde, Hobbys und Engagement für die Gemeinschaft; oder wahlweise fürs Nichtstun.

Freizeit kann ein Mittel zur Selbstverwirklichung sein, aber sie kann auch sinnstiftend für die Gesellschaft und die Wirtschaft eingesetzt werden, denn Freizeit scheint eine wichtige Voraussetzung für Innovationen und Kreativität zu sein. Viele innovative und kreative Ideen (sowohl im großen als auch im kleinen Maßstab) sind darauf zurückzuführen, dass Menschen, die über Wissen und Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen (auf der Arbeit und außerhalb) verfügen, eine vielversprechende Idee haben und über die Zeit und die Mittel verfügen, sie zu verfolgen. Die Geschichte der Erfindung der Post-It-Haftnotizen von 3M ist in dieser Hinsicht ein Klassiker und ist ein Grund dafür, warum Unternehmen wie Apple, Google und andere ihren Ingenieuren Zeit und Raum für zwangloses Experimentieren geben in der Hoffnung, daraus könnten innovative neue Produkte entstehen.

### **Kellogg's Sechsstundentag**

1930 änderte das Kellogg's-Werk in Battle Creek, Michigan, seine Arbeitszeitstrategie und verkürzte den Arbeitstag auf sechs Stunden. Hunnicutt (1996) schildert anschaulich, wie diese neue Vollzeitnorm das Leben vieler Mitarbeiter veränderte und sich auch auf das Leben in der Gemeinschaft auswirkte. Der Sechsstundentag führte dazu, dass die Arbeitnehmer ihr Leben wieder stärker selbst bestimmen konnten. Familien verbrachten mehr Zeit miteinander und gingen Tätigkeiten nach, die für alle Beteiligten nützlich waren und ihnen Spaß machten, und kranke und ältere Familienmitglieder wurden besser versorgt. Frauen nutzten die gewonnene Zeit in erster Linie für Haushaltsaktivitäten, während

sich für die Männer ein vielschichtigeres Bild ergab. Einige von ihnen waren geneigt, länger zu arbeiten, um mehr Geld zu verdienen, andere wussten spontan nichts mit der gewonnenen Zeit anzufangen. Die meisten berichteten Aktivitäten hatten mit Projekten am Haus wie Gartenarbeit zu tun, bezogen sich auf Freizeitgestaltung wie Angeln und Jagen oder fanden in Form von geselligem Beisammensein statt. Insgesamt ergab sich das Bild einer Gesellschaft, in der die Menschen zum ersten Mal wirklich über mehr Zeit verfügten, um ihre Freizeit zu gestalten, und die Kontrolle über die Organisation ihres Lebens übernahmen. Das Kellogg's-Experiment wurde 1985 offiziell beendet. Eine Diskussion darüber, warum dieses Experiment gestoppt wurde, findet sich in Kapitel 3 auf Seite 77.

## **Längere Lebensarbeitszeiten**

Eine fast in allen EU-Ländern geführte Debatte thematisiert den demographischen Wandel und die Zukunftsfähigkeit der Rentensysteme. Eine immer wieder vorgeschlagene Lösung für dieses Problem sind längere Lebensarbeitszeiten. Folgt man dieser Argumentation, zahlen Arbeitnehmer, die länger und bis zu einem höheren Alter in der Erwerbstätigkeit bleiben, höhere Beiträge in die Sozialversicherungssysteme und beziehen ihre Altersversorgung über einen kürzeren Zeitraum. In fast allen Ländern werden politische Maßnahmen zur Verlängerung des Berufslebens, für ein späteres Renteneintrittsalter und zur Erhöhung der Erwerbsquote der Bevölkerung über die Lebenszeit durchgeführt. Die Gewerkschaften waren im Allgemeinen immer gegen

diese Politik der Erhöhung des Rentenalters und haben alternative politische Lösungen zur Finanzierung der Renten vorgeschlagen.

Das Ziel einer höheren Erwerbsquote älterer Menschen kann von zwei Seiten aus betrachtet werden: **Arbeitsnachfrage** und **Arbeitsangebot**. Auf der Nachfrageseite könnte die Politik zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten speziell für ältere Arbeitnehmer schaffen, damit sie nicht vorzeitig aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Auf der Angebotsseite könnte die Politik Anreize für ältere Arbeitnehmer setzen (oder sie dazu verpflichten), beruflich aktiv zu bleiben, indem sie das Rentenalter erhöht und die Bedingungen für einen frühen Ausstieg aus dem Erwerbsleben möglichst unattraktiv gestaltet. Ein positiverer Politikansatz befähigt ältere Beschäftigte, länger erwerbstätig zu bleiben, indem die Tätigkeiten besser an ihre Möglichkeiten angepasst werden.

Eine Verkürzung der Arbeitszeit könnte zur Lösung dieses Problems sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite beitragen. Auf der Angebotsseite kann eine Verkürzung der Arbeitszeit dafür sorgen, dass die Arbeit besser zu bewältigen ist. Arbeitnehmer haben auf diese Weise die Möglichkeit, sich länger zu erholen, und weniger Arbeitsdruck bedeutet, dass ältere Arbeitnehmer eher in der Lage sein werden, ihre Arbeit weiterhin auszuführen. Auf der Nachfrageseite könnte die Verkürzung der Arbeitszeit zu einer Umverteilung der Arbeit führen und das Beschäftigungsniveau allgemein und besonders bei älteren Arbeitnehmern erhöhen. Ob „weniger Arbeit zu einem längeren Arbeitsleben“ führt, hängt davon ab, wie effektiv diese Maßnahmen Stress reduzieren und neue Arbeitsplätze schaffen. Die Entscheidung für den vorzeitigen Ruhestand ist von sehr vielen Variablen abhängig, nicht nur von der Arbeitszeit (Topa *et al.*, 2009).

Hinweise aus Praxis und Forschung zu diesem Aspekt sind kaum zu finden. Viele politische Maßnahmen zur Verkürzung der Arbeitszeit waren nicht auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit ausgelegt oder kamen zu einem Zeitpunkt, als dieses Thema keine politische Priorität hatte. Ein positives Beispiel liefert Frankreich mit der 35-Stunden-Woche (siehe weiter unten in diesem Kapitel) und der damit einhergehenden Erhöhung der Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt. Zu beachten ist aber, dass diese Erhöhung Frankreich erst in die Lage versetzt hat, zu anderen europäischen Ländern aufzuschließen und das Land somit keinesfalls zu einem Vorreiter in Bezug auf die Erwerbsquote älterer Beschäftigter wurde. Politische Maßnahmen einschließlich der speziell auf diesen Zweck ausgerichteten Verkürzung der Arbeitszeit haben oft das Ziel, insbesondere die Arbeitszeiten älterer Mitarbeiter zu reduzieren.

#### **Arbeitszeitpräferenzen älterer inaktiver Arbeitskräfte**

Nach einer schon älteren Studie (1998) nannten inaktive ältere Arbeitnehmer (56-64) auf die Frage, welche wöchentliche Arbeitszeit ihnen am besten

passen würde, eine Wochenarbeitszeit von ca. 23,8 Stunden. Die tatsächliche Arbeitszeit für die Beschäftigten in dieser Altersgruppe lag zu diesem Zeitpunkt aber bei 33,1 Stunden und die bevorzugte Arbeitszeit der Erwerbstätigen bei ca. 29,3 Stunden (Jolivet und Lee, 2004).

## Produktivität

„Ein großes Angebot an Arbeitskräften ist wie Salz auf dem Tellerrand – es lädt zur Verschwendung ein.“

John Habakkuk, 1967

Produktivität wird daran bemessen, wie viel innerhalb eines bestimmten Zeitraums und unter Einsatz einer bestimmten Menge an Ressourcen produziert werden kann. Wie viele Gegenstände kann ein Arbeitnehmer in einer Stunde oder an einem Tag mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln produzieren? Die Produktivität hängt somit von den Arbeitnehmern (wie hart arbeiten sie, welche Kompetenzen haben sie, usw.), aber auch von der Arbeitsorganisation ab (welche Maschinen werden in der Produktion eingesetzt, usw.). Auf Ebene der Nationalstaaten wird die Produktivität berechnet, indem das Bruttoinlandsprodukt durch die Anzahl der Beschäftigten oder die Anzahl der Arbeitsstunden dividiert wird.

Die Produktivität ist ein wichtiger Aspekt in der Arbeitszeitdebatte. Je produktiver eine Volkswirtschaft ist, umso mehr Wohlstand wird in immer kürzerer Zeit erwirtschaftet. Die Produktivität der Arbeitnehmer zu erhöhen ist deshalb gleichbedeutend mit der Generierung von Wohlstand, der in Form von Lohnerhöhungen, höheren Gewinnen oder kürzeren Arbeitszeiten verteilt werden kann.

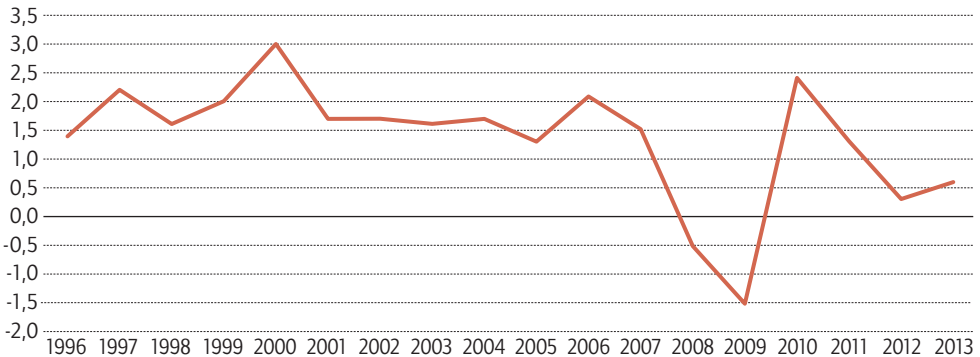
Schaut man sich den Trend bei der Produktivitätssteigerung an, gibt es wenig Anlass zu Hoffnung. Aus Abb. 16 wird ersichtlich (und dies wird von vielen Analysten bestätigt), dass sich der Produktivitätszuwachs verlangsamt und inzwischen bei vielen Anlass zu der Befürchtung besteht, dass sich Europa in einem Zustand der „langfristigen Stagnation“ befindet. Ein „gebremster“ Produktivitätszuwachs bedeutet auch einen „begrenzten“ Wohlstandszuwachs, der verteilt oder umverteilt werden könnte.

Eine Diskussion über die Ursachen von Produktivitätssteigerungen und deren Bedeutung kann nur sehr komplex sein. Nachstehend befassen wir uns nur mit dem Zusammenhang zwischen Produktivität und Arbeitszeit und was sich daraus für die Verkürzung der Arbeitszeit ergibt. Dabei können wir zwischen drei Arten der Produktivitätssteigerung unterscheiden (Ashford und Kallis, 2013):

1. **Steigerung der Arbeitsproduktivität:** Die Produktivität nimmt zu, da die Arbeitnehmer produktiver arbeiten.
2. **Steigerung der Kapitalproduktivität:** Die Produktivität nimmt zu, da das Kapital (Maschinen) produktiver oder effizienter geworden ist.
3. **Steigerung der Produktivität durch Substitution:** Die Produktivität nimmt zu, weil Arbeitskräfte durch (produktivere) Maschinen ersetzt werden.

In der Realität ist Produktivität immer das Ergebnis des Zusammenspiels zwischen dem Arbeitnehmer und dem Produktionskapital. Eine Maschine kann ohne die Tätigkeit einer Arbeitskraft nichts produzieren. In der Realität ist es oft so, dass Produktivitätssteigerungen gleichzeitig auf eine höhere Arbeits- und Kapitalproduktivität und auf partielle Substitution zurückgeführt werden könnten. Zwischen diesen Faktoren zu differenzieren ist aber nach wie vor ein guter analytischer Ansatz, um den Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Produktivität zu diskutieren.



**Abb. 16 Produktivitätszuwachs pro Arbeitsstunde EU 27**

Quelle: Eurostat

## Arbeitszeit und Produktivität

Es gibt die Auffassung, dass die Verkürzung der Arbeitszeit im Ergebnis zu einer höheren Stundenproduktivität führen kann und sich als Teil einer Lösung für das Problem der in den letzten Jahren zu beobachtenden geringen Produktivitätssteigerung anbietet. Theoretisch kann eine kürzere Arbeitszeit zu einer höheren Produktivität durch Arbeit, Kapital und Substitution führen.

### Steigerung der Arbeitsproduktivität

Eine kürzere Arbeitszeit kann die **Arbeitsproduktivität** in unterschiedlicher Weise erhöhen. Die IAO (2004) unterscheidet zwischen physiologischen, motivationalen und organisatorischen Wirkungen. Die erstgenannten (*physiologischen*) Wirkungen beziehen sich darauf, dass kürzere Arbeitszeiten verhindern, dass Arbeitnehmer ermüden und im Ergebnis langsamer arbeiten. Bei kürzerer Arbeitszeit verlängert sich gleichzeitig die Erholungsphase nach anstrengender Arbeit. Wenn Arbeitnehmer sich besser konzentrieren können, wird sich auch die Produktivität pro Arbeitsstunde erhöhen. Die *motivationalen* Wirkungen werden auf den Denkansatz zurückgeführt, dass kürzere Arbeitszeiten von Arbeitnehmern geschätzt werden und diese dann innerhalb der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit versuchen werden, effektiver zu arbeiten. Der dritte Faktor könnte eine *verbesserte Arbeitsorganisation* sein, denn die Verkürzung der Arbeitszeit könnte Hand in Hand mit einer umfassenden Überprüfung der Arbeitsorganisation gehen. Das kann Arbeitsprozesse verschlanken und Arbeitnehmer in die Lage versetzen, mehr in kürzerer Zeit zu leisten.

Wir können einen vierten produktivitätssteigernden Faktor hinzufügen, der mit Humankapital und *Kreativität* zu tun hat. Wenn Arbeitnehmer ihre zusätzliche Freizeit in die berufliche Fortbildung oder andere kompetenzbildende Aktivitäten investieren (so genannte *produktive Freizeit*), können sie die so gewonnenen Erfahrungen nutzen, um produktiver zu arbeiten.

All dies wird sich wahrscheinlich auf die Produktionsmenge, aber auch auf die Produktionsqualität auswirken. Diese physiologischen, motivationalen, organisatorischen und kreativitätsfördernden Wirkungen können Arbeitnehmer auch dazu bringen, bessere Produkte zu produzieren oder bessere Dienstleistungen bereitzustellen. Ein gutes Beispiel wäre ein Lehrer, der nach wie vor die gleiche Anzahl Schüler unterrichtet, diesen Unterricht aber effektiver hält als bei längerer Arbeitszeit.

Eine kürzere Arbeitszeit kann sich aber auch **negativ** auf die Arbeitsproduktivität auswirken, denn aufgrund des erhöhten Kommunikationsbedarfs zwischen den Arbeitnehmern auf unterschiedlichen Schichten, der Rekrutierung weniger produktiver Arbeitskräfte oder begrenzterer Möglichkeiten für innerbetriebliche Ausbildung und Experimente könnten höhere Kosten entstehen. Wenn kürzere Arbeitszeiten niedrigere Löhne zur Folge haben, kann dies Arbeitnehmer außerdem demotivieren (Schmidt-Sørensen, 1991).

Studien über den Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Produktivität bestätigen generell, dass kürzere Arbeitszeiten gleichbedeutend sind mit produktiveren Mitarbeitern (Bosch und Lehndorff, 2001; Golden, 2012). Zahlreiche Studien vergleichen Teilzeit- mit Vollzeitmitarbeitern, obwohl ein solcher Vergleich wenig zur Klärung der Frage beiträgt, wie eine *kollektive* Verkürzung der Arbeitszeit die Arbeitsproduktivität beeinflussen könnte. Die Studie von Virtanen *et al.* (2009) geht der Frage nach, welche Auswirkungen lange Arbeitszeiten auf kognitive Funktionen haben. Sie kommen zu dem Schluss, dass „lange Arbeitszeiten zu einer niedrigen Punktzahl bei kognitiven Leistungstests führen. Oder anders formuliert – man verblödet seine Mitarbeiter durch zu viel Arbeit.“ Hanna *et al.* (2005) haben sich 88 Projekte in der arbeitsintensiven Bauwirtschaft vorgenommen. Die Studie hat einen eindeutigen Rückgang der Produktivität nachgewiesen, wenn die Anzahl der pro Woche und/oder Projekt gearbeiteten Stunden zunimmt. Weiterhin lässt sich anhand einer Fülle von wissenschaftlichen Untersuchungen belegen, dass lange oder unregelmäßige Arbeitszeiten mit einer Reihe körperlicher und mentaler Gesundheitsrisiken und auch einem erhöhten Unfallrisiko einhergehen, die die langfristige Fähigkeit zu produktiver Arbeit beeinträchtigen (Golden, 2012).

## Steigerung der Kapitalproduktivität

Eine kürzere Arbeitszeit kann ebenfalls die Produktivität auf andere Weise erhöhen. Wenn kürzere Arbeitszeiten mit längeren Betriebszeiten kombiniert werden (siehe nachstehenden Abschnitt), könnte die **Kapitalproduktivität** gesteigert werden. In der Tat ist es so, dass beim Einsatz von Maschinen oder der Nutzung von Büros zum Beispiel über 14 Stunden anstelle von zehn Stunden die Kosten dieser Maschinen oder Büros auf ein Plus an Produktion verteilt werden können, womit sich die Kapitalproduktivität erhöht. Zu beachten ist aber, dass eine solche Erhöhung der Kapitalproduktivität durch intensivere Nutzung negative Nebenwirkungen auf die Gesundheit und das Wohlergehen der Arbeitnehmer haben kann, dies ist an anderer Stelle noch zu diskutieren.

## Steigerung der Produktivität durch Substitution

Eine weitere Möglichkeit, wie eine Verkürzung der Arbeitszeit zu einer Steigerung der Produktivität führen kann, ist die **Substitution** gering produktiver Mitarbeiter durch produktivere Maschinen. Je nach Entwicklung der Arbeitskosten bei Verkürzung der Arbeitszeit werden mehr oder weniger Arbeitskräfte ersetzt. Wenn die Arbeitszeit mit vollem Lohnausgleich reduziert wird und keine weiteren Maßnahmen stattfinden, wird dies die Arbeitskosten erhöhen und Unternehmen veranlassen, in Maschinen zu investieren, die Arbeitskräfte ersetzen. Wenn die Arbeitskosten stabil gehalten werden, wird eine solche Substitution eher nicht stattfinden.

### Kürzere Arbeitszeit, Produktivität und Beschäftigung

Wenn die Verkürzung der Arbeitszeit zu einer Erhöhung der Stundenproduktivität führt, so ist damit sofort die entscheidende Diskussion beendet, wer (oder was) diese Arbeitszeitreduzierung bezahlen soll. Wie wir später noch ausführlicher diskutieren werden (siehe Kapitel 1), kann eine Verkürzung der Arbeitszeit in unterschiedlicher Weise finanziert werden, und die Erhöhung der Produktivität bietet sich hier als Königsweg an. Wenn Arbeitskräfte eine bestimmte Arbeitsmenge in weniger Stunden bewältigen, können sie den gleichen Lohn erhalten, während das Unternehmen zu gleichen Kosten weiter produziert. Wenn eine Verkürzung der Arbeitszeit zu einer effektiven Erhöhung der Produktivität führt, so dürfte die Finanzierung dieser Verkürzung nur eine Zeitfrage sein.

Das Problem hierbei wäre die sich daraus ergebende erhebliche Beeinträchtigung der Beschäftigungseffekte. Falls eine kürzere Arbeitszeit zur Verteilung von Beschäftigung angedacht wird, ist es besonders wichtig, dass die Produktivitätssteigerung begrenzt wird. Wenn eine bestimmte Anzahl Arbeitnehmer eine bestimmte Arbeitsmenge in kürzerer Zeit bewältigen kann, so besteht nicht die Notwendigkeit für die Einstellung zusätzlichen Personals. Natürlich kann es auch hier noch einen Beschäftigungseffekt aufgrund von Zweitrundeneffekten geben, wenn Arbeitnehmer mit mehr Freizeit (und unverändertem Lohn) in unterschiedlicher Weise

#### Weniger, aber bessere Arbeit und keine zusätzliche Beschäftigung

In Finnland fand ein Experiment mit kürzerer Arbeitszeit statt, über das Anttila (2005: 86-88) berichtet hat und das in der Folge zu einer so eklatanten Produktivitätssteigerung geführt hat, dass sie sich negativ auf die Beschäftigungseffekte ausgewirkt hat. In diesem produzierenden Unternehmen wurde in einer Produktionsabteilung der Achtstunden-Arbeitstag durch einen Sechsstundentag ersetzt.

Diese kürzere Arbeitszeit wurde mit einer längeren Betriebszeit (siehe Kapitel 1), weniger Pausen, einer Neuorganisation der Arbeit und dem Verzicht auf bestimmte freie Tage kombiniert. Insgesamt hat dieses Experiment zu einer Produktivitätssteigerung von 42,2 Prozent sowie einer Reduzierung der Lohnkosten pro produzierter Einheit um 20,7 Prozent geführt. Infolge dieses speziellen Ergebnisses wurde kein zusätzliches Personal eingestellt, und ein Arbeitsplatz fiel über die Laufzeit des Experiments sogar komplett weg.

die Wirtschaft in Fahrt bringen, aber eine Umverteilung von Arbeit durch kürzere Arbeitszeiten kann durch hohe Produktivitätssteigerungen durchaus konterkariert werden (Bosch und Lehndorff, 2001)

Ein weiteres Problem bei einer rein auf Produktivitätszuwachs ausgerichteten Strategie ist in den Gesundheitsrisiken zu sehen, die dies für die Arbeitnehmer mit sich bringt. Wenn kürzere Arbeitszeiten von den Arbeitgebern als Produktivitätsstrategie eingeführt werden mit dem Ziel, Kosten zu senken und die Belegschaftszahl an die Arbeitslast anzupassen, dann ist damit zu rechnen, dass eine Arbeitsverdichtung die Folge ist (Piasna, 2015). Es ist deshalb bei der Gestaltung der Arbeitszeitverkürzung zu beachten, dass Arbeitgeber damit keinen Freifahrtschein für eine beliebige Festlegung der Arbeitszeit allein nach ihren Vorstellungen erhalten. Im Falle von Teilzeitarbeit scheint dies tendenziell oft vorzukommen, denn sie wird oft als Möglichkeit genutzt, Arbeitsspitzen abzufangen und dabei *en passant* die Gesamtwettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen (Houseman, 2001).

#### **Verringerung oder Komprimierung der Arbeitszeit**

Goudswaard und De Nanteuil (2000) haben herausgefunden, dass eine Verkürzung der Arbeitszeit auf 6,5 Stunden pro Tag in einer finnischen Bank dadurch erreicht wurde, dass die meisten Pausen gestrichen oder gekürzt wurden (wie z. B. die Mittagspause), und nicht durch die Verringerung der Arbeitsbelastung.

Diese Maßnahmen führten im Ergebnis dazu, dass sich das Arbeitstempo erhöhte, da es die entspannteren Phasen im Ablauf des Arbeitstages nicht mehr gab. Die finnische Bank war ein Beispiel für die ökonomische Logik kürzerer Arbeitszeiten, um Öffnungszeiten zu verlängern und eine höhere Produktivität durch weniger erschöpfte Arbeitnehmer zu erreichen, die unter Stress arbeiten, aber nur über einen kürzeren Zeitraum.

#### **Digitalisierung, Robotisierung, Produktivität und Arbeitszeit**

In letzter Zeit geführte Debatten über die Zukunft der Arbeit kreisen immer um zwei Schlagwörter: Digitalisierung und Robotisierung. Als Digitalisierung wird der zunehmende Einsatz digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz in der Wirtschaft beschrieben. Die Robotisierung bezeichnet den verstärkten Einsatz von Robotern im Arbeitsprozess. Beide Trends können signifikante Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Regulierung von sowie den Umgang mit Arbeitszeit haben.

Die Auswirkungen von Digitalisierung und Robotisierung auf die Welt der Arbeit können sich auf unterschiedliche Weise manifestieren und sowohl

die Entstehung neuer Arbeitsplätze als auch die Zerstörung von Arbeitsplätzen und die Veränderung von Arbeitsinhalten mit sich bringen (Degryse, 2016).

Je nachdem welcher Autor diese Prognosen stellt, unterscheiden sich die antizipierten Auswirkungen auf die Arbeitszeit erheblich voneinander.

In diesem Zusammenhang zeichnet Degryse (2016) ein eher düsteres Bild. Mit der Entstehung von Internet-Plattformen wie Uber, Deliveroo oder Amazon MTurk nimmt ein ultraflexibler paralleler Arbeitsmarkt Gestalt an. Dieser Arbeitsmarkt besteht aus abhängigen, aber auf eigene Rechnung tätigen Arbeitnehmern, auf die normale Arbeitszeitregelungen nicht zutreffen. Dieser parallele Arbeitsmarkt setzt den traditionellen Arbeitsmarkt unter Druck und untertützt die Plädoyers für eine allgemeine Deregulierung

einschließlich der Deregulierung der Arbeitszeit. Im Ergebnis kann dies dazu führen, dass Arbeitnehmer länger arbeiten oder auf jeden Fall kaum vorhersehen können, wann und wie lange sie arbeiten werden. Dazu kommt, dass Beschäftigte ohne die mit einem Standardarbeitsvertrag einhergehende garantierte Arbeitszeit und Entlohnung einen großen Teil ihrer Zeit darauf verwenden müssen, nach Arbeit zu suchen und diese dann, sobald sie einen Auftrag erhalten, erwartungsgemäß sofort ausführen sollen. Das reduziert nicht nur den Effektivlohn, sondern auch die eigene Kontrolle über die Arbeitszeit. Im Wesentlichen kann die Digitalisierung und die damit verbundene Veränderung des Arbeitsmarktes eine gravierende Bedrohung für die *Qualität* der Arbeitszeit sein.

Wenn die Welle der Digitalisierung und Robotisierung mit einer massiven Produktivitätssteigerung (und weniger verfügbaren Arbeitsplätzen) einhergeht, könnte die Arbeitszeit auch in ihrer *Quantität* betroffen sein. Wenn laut der Prognose von Frey und Osborne (2013) 47 Prozent der Arbeitsplätze einem „hohen Risiko“ der Automatisierung ausgesetzt sind und wenn es in anderen Segmenten des

Arbeitsmarktes nur ein unzureichendes Wachstum gibt, kann eine radikale Umverteilung von Arbeit erforderlich werden. Das mag in den Worten von Andrew Haldane (2015) „zu dem Weg führen, den Keynes bereits vor einem Jahrhundert aufgezeigt hat – zu einer Welt mit immer kürzeren Arbeitswochen, in denen Minipausen zu Maxipausen werden.“

Zusammengefasst bedeutet dies, dass Digitalisierung und Robotisierung Auswirkungen auf die Qualität und Quantität der Arbeitszeit haben könnten. Welche Auswirkungen im Endeffekt zu erwarten sind, lässt sich nur schwer vorhersagen und hängt vom Boompotenzial der Plattformökonomie und von der Frage ab, welche Segmente der Arbeitnehmerschaft am meisten betroffen sein werden. Ebenfalls entscheidend ist die Frage, welche Produktivitätssteigerungen dadurch entstehen und inwiefern andere Wirtschaftstätigkeiten zunehmen. Noch stärker werden die Auswirkungen aber von der politischen Antwort auf diese Entwicklungen und von der Art und Weise abhängen, wie Länder ihre Arbeitsmärkte neu regulieren oder deregulieren und die Bedingungen für menschenwürdige Arbeitszeiten im Hinblick auf Qualität und Quantität gestalten.

Aus dem Verständnis heraus, dass eine Verkürzung der Arbeitszeit eher nicht zu einer Zunahme der Produktivität führt (oder dies zumindest nicht ihr Ziel sein sollte), argumentieren die Verfechter der Arbeitszeitreduzierung anders: Für sie ist die kürzere Arbeitszeit eine „Belohnung“ für bereits realisierte Produktivitätsgewinne und eine Möglichkeit, die noch verbleibende Arbeit effektiv zu verteilen. Viele Ökonomen bestätigen, dass die Verkürzung der Arbeitszeit langfristig in der Tat einen Beitrag dazu geleistet hat, hohe Produktivität mit einer relativ niedrigen Arbeitslosigkeit zu verbinden (Dreze, 1985). Ob die Verkürzung der Arbeitszeit nun die Henne (führt zu höherer Produktivität) oder das Ei ist (folgt aus der Erhöhung der Produktivität) – Tatsache bleibt, dass eine sehr hohe Produktivität Hand in Hand mit kürzeren Arbeitszeiten geht. Das ist vielversprechend, da auf diese Weise das schwierige Finanzierungspuzzle gelöst werden könnte, aber auch problematisch, da auf diese Weise einer der wichtigsten Gründe für die Verkürzung der Arbeitszeit – nämlich die Umverteilung der Arbeit – in Frage gestellt werden könnte und sich daraus negative Folgen für die Gesundheit aufgrund einer höheren Arbeitsintensität ergeben könnten.

## Bessere Gesellschaft

„Durch die Verkürzung der Arbeitszeit besteht die Gefahr, dass sich der Mensch der wirtschaftlichen Rationalität entzieht und entdeckt, dass mehr nicht unbedingt mehr ist, dass mehr verdienen und mehr konsumieren nicht unbedingt zu einem besseren Leben führt und dass es sinnvollere Ansprüche gibt als Gehaltsansprüche.“

André Gorz

„Mit den modernen Produktionsmethoden ist die Möglichkeit gegeben, dass alle Menschen behaglich und sicher leben können. Wir haben es stattdessen vorgezogen, dass sich manche überanstrengen und die andern verhungern. Bisher sind wir noch immer so energiegeladener arbeitsam wie zu der Zeit, da es noch keine Maschinen gab. Das war sehr töricht von uns. Aber sollten wir nicht auch irgendwann mal gescheit werden?“

Bertrand Russell, 1932

Eine Begründung für die Verkürzung der Arbeitszeit kann nicht nur aus einer Arbeits- oder Freizeitperspektive abgeleitet werden, sondern hat u. U. auch eine gesellschaftliche Dimension. Man kann also durchaus auch argumentieren, dass kürzere Arbeitszeiten zum Vorteil für die Gesellschaft insgesamt sein könnten.

In erster Linie wären die positiven Auswirkungen für die Gesellschaft das Ergebnis der beabsichtigten verbesserten Arbeitsverteilung, von mehr Geschlechtergleichstellung, besserer Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, weniger Stress, einer nachhaltigeren Wirtschaft usw. All dies würde zu einer glücklicheren, gesünderen und gleicheren Gesellschaft führen. Einige Studien kommen zu dem Schluss, dass Zeitüberfluss (das Gefühl von Zeitsouveränität zu haben, um machen zu können, was man machen will) in der Tat eng mit subjektiven Wohlergehen und Glück verbunden ist, denn nur mit genügend Zeit kann man Tätigkeiten nachgehen, die persönliches Wachstum fördern, menschliche Beziehungen pflegen und gesellschaftliches Engagement unterstützen (Kasser und Sheldon, 2009).

Wenn aber ein größeres persönliches Zeitkontingent eine wichtige Voraussetzung für Glück ist, warum entscheiden sich die Menschen nicht öfter dafür, weniger zu arbeiten? Einen Teil dieser Gründe diskutieren wir ausführlich, wenn wir über Teilzeitarbeit sprechen. An dieser Stelle ist es wichtig, zwei Erkenntnisse zu beachten: (1) der Mehrwert von Zeit ist abstrakt, und (2) der Mehrwert von Zeit wird in großem Maße kollektiv bestimmt.

Was (1) angeht, so ist Zeit auf den ersten Blick genauso messbar wie Geld. Wir können eine Stunde genauso zählen, wie wir eine Lohnerhöhung von 50 € zählen können. Den Mehrwert dieser einen Extrastunde Freizeit kann man sich jedoch nur schwer vorstellen, und er ist schwer zu erfassen. Wir wissen nicht genau, was wir mit dieser Stunde anfangen können, ob wir die Tätigkeit mögen, für die wir sie verwenden, und ob wir deshalb ein glücklicherer Mensch werden. Die Entscheidung für zusätzliches Geld ist wesentlich konkreter und greifbarer – man kann sich leicht vorstellen, was man sich für zusätzliche 50 € kaufen kann.

Der Wert einer Stunde Freizeit ist abstrakt, aber er ist auch kollektiv definiert. Gemessen am Glücksmoment, wird diese Zeit am besten für Tätigkeiten verwendet, bei denen man mit anderen Menschen in Interaktion tritt, d. h. für soziale Aktivitäten (Kahnemann *et al.*, 2004). Menschen können ihre freie Zeit aber nur dann in dieser

Weise nutzen, wenn ihre soziale Bezugsgruppe über ein ähnliches Angebot an freier Zeit verfügt. Abhängig von der freien Zeit dieser Bezugsgruppe wird die eigene freie Zeit dann als mehr oder weniger wertvoll wahrgenommen.

Betrachten wir zuerst die Arbeitnehmer, die samstags frei haben. Alle werden die zusätzliche freie Zeit zu schätzen wissen, die aller Voraussicht nach zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familienpflichten führt. Stellen wir uns jetzt aber weiter die Arbeitnehmer vor, die am Samstag arbeiten müssen, während ihre sozialen Bezugsgruppen ein langes, zweitägiges Wochenende haben. Für diese würde ein freier Samstag ermöglichen, sich mit Freunden zu treffen, zu gesellschaftlichen Veranstaltungen zu gehen und mit anderen Menschen etwas unternehmen zu können, die ebenfalls samstags frei haben. Für die erste Gruppe ist der arbeitsfreie Samstag ein willkommener Luxus; für die zweite wird er als eine soziale Notwendigkeit gesehen.

Der Wert freier Zeit wird kollektiv definiert, und Menschen zu kürzeren Arbeitszeiten zu verpflichten könnte als eine das Wohlbefinden fördernde Einschränkung wahrgenommen werden (Maital, 1986).

Allerdings könnten die Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten über die bloße Summe aller Vorteile hinausgehen. Wie in der Textbox unten beschrieben wird, könnte die Erhöhung der Zeit zum zentralen Wert in der Gesellschaft dazu führen, dass die Menschen ehrlicher werden. Die Verkürzung der Arbeitszeit und die Betonung der Bedeutung von Freizeit (anstelle des rein materiellen Wohlstandes) könnte per se die Ehrlichkeit innerhalb der Gesellschaft steigern.

Die Verkürzung der Arbeitszeit könnte auch aus einer demokratischen Perspektive sinnvoll sein. Arbeitnehmer, die weniger Zeit am Arbeitsplatz verbringen, können sich dem arbeitsbedingten Druck evtl. besser entziehen. Das könnte ihre Autarkie und Selbstbestimmung erhöhen und ihre Abhängigkeit von den autoritären Strukturen verringern, wie sie für bezahlte Erwerbsarbeit typisch ist. Cross (1989) schreibt dazu: „Diese Umverteilung von Zeit zugunsten der Freizeit stellt eine konkrete Verringerung von Autorität und Zwang dar, ein persönliches Erleben von Freiheit und sogar die Demokratisierung der Möglichkeit zur freien Entscheidung“ (Cross, 1989).

#### **Zeit als wichtigstes Gut macht Menschen ehrlicher**

Wenn Menschen Entscheidungen zum Thema Geld treffen müssen, scheint unethisches Verhalten ein allgegenwärtiges Phänomen zu sein. Es sieht so aus, als ob auch durch und durch integre Menschen ihren moralischen Kompass verlieren, sobald es um Geld geht. Gleichzeitig treibt uns die Gesellschaft dazu, unsere Einstellung zum Geld viel zu oft davon beeinflussen zu lassen, dass unser sozialer Status mit unserem materiellen Wohlstand gleichgesetzt wird. Amerikanische Wissenschaftler (Gino und Mogilner, 2014) haben eine Reihe von Experimenten

durchgeführt um festzustellen, ob eine gedankliche Auseinandersetzung mit dem Thema Zeit sie zu mehr Ehrlichkeit veranlasst als eine gedankliche Auseinandersetzung mit dem Thema Geld. Mit vier Experimenten brachten sie die Probanden dazu, sich Gedanken zu Zeitfragen oder Geldfragen (oder anderen Themen) zu machen, verbunden mit der Gelegenheit für betrügerisches Verhalten. Bei all diesen Experimenten stellte sich heraus, dass die besonders mit Geldthemen befassten Testpersonen eine höhere Betrugsbereitschaft zeigten als diejenigen, denen es um das Thema Zeit ging. Wer über Zeit nachdenkt, denkt über sich selbst und sein Selbstbild nach und verhält sich aus diesem Grund bereits ehrlicher.

## Schlussfolgerungen

Die Verkürzung der Arbeitszeit ist bereits von vielen Interessengruppen aus unterschiedlichen Gründen vorgeschlagen worden. Die hier vorliegende Übersicht über die verwendeten Argumente lässt die Unterschiedlichkeit der Ziele und Gründe erkennen, warum Menschen weniger arbeiten wollen (oder andere Menschen dazu bringen wollen, weniger zu arbeiten). Während einige kürzere Arbeitszeiten im Kontext einer besseren öffentlichen Gesundheit, eines höheren Freizeitangebotes für die Menschen und mehr Kreativität befürworten, sehen andere den Sinn dieser Maßnahme eher in mehr Beschäftigung oder in der Steigerung der Produktivität. Es gibt ebenfalls Stimmen, die die Verkürzung der Arbeitszeit als die alternativlose Konsequenz eines Wirtschaftssystems sehen, das sich von seiner Wachstumsfixierung verabschieden muss, wenn wir den Planeten und das Klima retten wollen.

Es ist evident, dass nicht alle hier genannten Argumente miteinander zu vereinbaren sind. Die Steigerung der Produktivität durch die Verkürzung der Arbeitszeit passt nicht so recht zu dem Wunsch nach einer nachhaltigen Wirtschaft oder sogar der Umverteilung von Arbeit. Der Wunsch nach mehr Geschlechtergleichstellung und besseren Möglichkeiten für eine höhere Erwerbsquote von Frauen durch kürzere Arbeitszeiten passt nicht unbedingt zu dem Ziel einer Gesellschaft, in der nicht immer nur die Arbeit im Mittelpunkt steht.

Die Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten dürften deshalb ganz unterschiedlich ausfallen und davon abhängen, wer sie einführt, aus welchem Grund und wie. In der Tat könnte die Gestaltung der Arbeitszeitverkürzung ein wichtigerer Faktor sein als die kürzere Arbeitszeit selbst.

Diese Ausgestaltung und die Umriss- und Merkmale unterschiedlicher Modelle der Arbeitszeitverkürzung werden im nächsten Kapitel diskutiert.



## Kapitel 3

# Wie sollen wir die Verkürzung der Arbeitszeit organisieren?

Je nach Fokus und Ziel der Arbeitszeitverkürzung kann ihre Ausgestaltung ganz unterschiedliche Formen annehmen, und wie die Arbeitszeitreduzierung in der Praxis umgesetzt wird, entscheidet, ob diese Maßnahme ihre definierten und sonstigen Ziele erreicht. Cetto und Taddei (1994) formulieren es so: „Was zählt, sind die im Nachgang einer Verkürzung der Arbeitszeit durchgeführten Maßnahmen, und nicht die Verkürzung selbst.“

In diesem Kapitel gehen wir auf die unterschiedlichen Modelle für eine Verkürzung der Arbeitszeit ein. Hierzu nehmen wir eine (künstliche) Unterteilung der möglichen Entscheidungen vor, die bei der Gestaltung der Arbeitszeitverkürzung getroffen werden können.

### **Wie viel Arbeitszeitverkürzung ist sinnvoll?**

Die erste und auf der Hand liegende Frage bei der Arbeitszeitverkürzung lautet, wie viel Reduzierung gewollt wird. Ist das Ziel eine Arbeitswoche mit 35, 32 oder 30 Arbeitsstunden, oder soll die Reduzierung noch weiter gehen? Je nach Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung werden die Auswirkungen auf die oben genannten Bereiche deutlich oder weniger deutlich spürbar sein.

Die Beschäftigungseffekte der Arbeitszeitverkürzung werden in vielen Fällen davon abhängen, in welchem Maß Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen, um die reduzierte Arbeitszeit wettzumachen, oder ob die Mitarbeiter die gleiche Arbeit in kürzerer Zeit bewältigen müssen. Aus dieser Perspektive ist eine beträchtliche Verkürzung erforderlich, damit Unternehmen ihre Arbeitsorganisation überdenken und zusätzliche

Mitarbeiter einstellen. Auf der anderen Seite kann eine geringere Verkürzung wünschenswert sein, da in einem solchen Fall die Arbeitsorganisation nicht völlig neu erfunden werden muss. Das bedeutet u. U. geringere Kosten und eine problemlosere Einführung.

Aus der Genderperspektive kann ein vergleichbarer Kompromiss angedacht werden. Eine geringfügige Kürzung der Arbeitszeit wird nicht ausreichen, um Frauen zur Aufnahme eines Vollzeit- anstelle eines Teilzeitjobs zu bewegen, und sie wird auch nicht ausreichen, um tradierte Rollenverteilungen in der Familie zu ändern. Allerdings kann sie einen willkommenen Beitrag dazu leisten, dass erwerbstätige Frauen die Belastungen durch bezahlte und unbezahlte Arbeit besser miteinander vereinbaren können.

In der Praxis finden sich sowohl Beispiele für eine radikale als auch für eine schrittweise Verkürzung der Arbeitszeit. Während radikale Arbeitszeitverkürzungen eher auf Unternehmensebene zu finden sind (Volkswagen, Kellogg's usw.), findet eine schrittweise Reduzierung öfter auf sektoraler oder nationaler Ebene statt. Die Reduzierung der Arbeitszeit in kleinen Schritten auf nationaler oder sektoraler Ebene kann den Nachteil haben, dass sie sich auf die tatsächlich in Unternehmen geleistete Arbeitszeit kaum auswirkt (siehe Beispiel unten).

#### **Die Niederlande und eine Arbeitszeitverkürzung, die keine war**

1982 beschlossen die niederländischen Sozialpartner als Antwort auf die schwere Wirtschaftskrise das berühmte „Abkommen von Wassenaar“. In dieser Vereinbarung einigten sich die Sozialpartner auf Lohnmäßigung und kürzere Arbeitszeiten. Im Rahmen sektoraler Vereinbarungen wurde die 40-Stunden-Woche auf eine 38-Stunden-Woche reduziert, wobei dieses Ziel vorrangig durch zusätzliche freie Tage erreicht wurde. Diese offizielle Verkürzung der Arbeitszeit hat im Endeffekt jedoch

nicht zu einer Verkürzung der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden geführt. Nach De Beer (2012) könnte eine Steigerung unbezahlter Überstunden dazu geführt haben, dass die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung kompensiert wurden. Anders gesagt, bedeutet eine geringfügige Verkürzung der offiziellen Arbeitszeit nicht unbedingt eine effektive Reduzierung der Stundenzahl, die Mitarbeiter tatsächlich an ihrem Arbeitsplatz verbringen. Letztlich war diese Maßnahme auch nicht effektiv, um Arbeit umzuverteilen oder die Dreifachbelastung von Frauen zu verringern.

## **Abrupt oder schrittweise?**

Eine ähnliche, aber doch eigenständige Entscheidung betrifft den Zeitrahmen für die Umsetzung kürzerer Arbeitszeiten. Hier kann man sich für ein radikales Modell entscheiden, das die Arbeitszeit sofort auf das gewünschte Niveau verkürzt, oder auf ein langsames Modell mit einer schrittweisen Einführung kürzerer Arbeitszeiten.

Eine radikale Kürzung der Arbeitszeit hat mehrere Vorteile. Unternehmen und Familien wären gezwungen, sich von lang gepflegten Traditionen zu verabschieden und sie neu zu gestalten. Unternehmen müssten ihre Produktion neu organisieren; dies könnte zu einer effizienteren Organisation der Arbeit führen und die Arbeitsverdichtung begrenzen. Familien würden unmittelbar mit zusätzlichen Freizeitkontingenten

konfrontiert, so dass Männer und Frauen über eine neue Verteilung der Rollen im Haushalt nachdenken könnten. Das gleiche gilt auch für die gesellschaftliche Ebene, da ein substanzielles Angebot an zusätzlicher Freizeit die Gesellschaft motivieren könnte, ihr Konsumverhalten zu überdenken und daraus einen Nutzen für mehr Nachhaltigkeit zu ziehen.

Das Problem einer radikalen Arbeitszeitverkürzung besteht darin, dass die Kosten (siehe S. 59-60) sofort spürbar würden und die Machbarkeit einer kurzfristigen radikalen Arbeitszeitverkürzung damit in Frage gestellt würde. Gleichzeitig kann man argumentieren, dass veränderte familiäre Aufgaben und eine andere Organisation der Arbeit und der Gesellschaft besser schrittweise eingeführt werden sollten, um Disruption und Unruhe zu vermeiden. Diese Aussage gilt auch für Unternehmen. Eine schrittweise Verkürzung der Arbeitszeit könnte ihnen genug Zeit und Gelegenheit geben, ihre Arbeitsorganisation durch Versuch und Irrtum zu verändern.

Angesichts der unterschiedlichen Komplexitäten und Gewissheiten hinsichtlich der Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzungen zum Beispiel auf die Nachhaltigkeit der Wirtschaft schlagen Ashford und Kallis (2013) als Option einen Mittelweg vor und geben als Ratschlag: „Die Verkürzung der Arbeitszeit sollte zunächst als Übergangsmaßnahme durchgeführt werden, um die Arbeitslosigkeit zu verringern, und dann im Laufe der Zeit durch Versuch und Irrtum weiter ausgebaut werden, flankiert von der Einführung weiterer struktureller Veränderungen.“

#### **Die Entwicklung in Schweden: 30 Minuten weniger Arbeit nach drei Jahren**

Im Jahr 2001 wurde beschlossen, die Arbeitszeit der Beschäftigten in der Metallindustrie um 30 Minuten pro Woche für die Mitarbeiter in Tagesschicht und um 36 Minuten pro Woche für Mitarbeiter im Zweischichtsystem zu verringern. Diese Verkürzung der Arbeitszeit sollte bis 2004 umgesetzt werden und die Jahresarbeitszeit um ca. 66 Stunden verringern. Diese Arbeitszeitverkürzung wurde in Form eines Tarifvertrags festgelegt und senkte die wöchentliche Arbeitszeit bei einem Vollzeitjob auf 38,6 Stunden (Berg, 2001).

#### **Schrittweise zur 35-Stunden-Woche in der deutschen Metallindustrie**

Nach einem ca. siebenwöchigen Streik konnte die deutsche Gewerkschaft IG Metall 1984 einen schrittweisen Einstieg in die 35-Stunden-Woche durchsetzen. In mehreren Stufen sollte die Arbeitszeit von der 39-Stunden-Woche im Jahre 1984 bis zum

Jahr 1995 auf eine 35-Stunden-Woche reduziert werden. Die Vereinbarung legte fest, dass das Beschäftigungsniveau gehalten und ein teilweiser Lohnausgleich angestrebt werden solle. Die IG Metall versprach außerdem, bis zum Jahr 2000 keine weiteren Forderungen zur Verkürzung der Arbeitszeit zu stellen. Gleichzeitig konnten die Arbeitgeber eine höhere Flexibilisierung der Arbeit als Zugeständnis durchsetzen. Diese Verringerung der Arbeitszeit wurde auch von anderen Branchen übernommen, jedoch meistens in geringerem Ausmaß (Bispinck, 2006). Laut einigen Studien konnte durch diese Arbeitszeitverkürzung eine beträchtliche Zahl von Arbeitsplätzen geschaffen werden: Bis zu 20 Prozent aller Arbeitsplätze in dieser Zeit sollen aufgrund der reduzierten Arbeitszeit entstanden sein (Messenger und Ghosheh, 2013: 13).

## Verkürzung von Arbeitstag, -woche, -monat, -jahr oder Lebensarbeitszeit?

Die Arbeitszeit kann auf mehrere Arten gemessen werden, wobei für die Verkürzung der Arbeitszeit unterschiedliche Bezugssysteme zur Verfügung stehen. Traditionell wird die Arbeitszeit pro Tag, pro Woche, pro Monat, pro Jahr oder als Lebensarbeitszeit berechnet.

Die Verkürzung der Arbeitszeit greift diese Schemata auf und kann wie folgt ausgestaltet werden:

- kürzerer Arbeitstag: z. B. Sechsstundentag;
- kürzere Arbeitswoche: z. B. Viertageweche; Teilzeitarbeit;
- kürzerer Arbeitsmonat: z. B. drei Wochen Arbeit mit sechs Arbeitstagen, danach eine Woche frei;
- kürzeres Arbeitsjahr: z. B. zusätzliche Urlaubstage;
- kürzeres Arbeitsleben: z. B. früherer Rentenbeginn, berufliche Auszeiten, Elternurlaub.

Je nach Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung können die damit einhergehenden Auswirkungen auf Geschlechtergleichstellung, Beschäftigung, Nachhaltigkeit und andere Bereiche ganz unterschiedlich ausfallen. So könnte man zum Beispiel argumentieren, dass ein Sechsstundentag oder eine Viertageweche von Vorteil für die Work-Life-Balance sein kann, da Eltern auf diese Weise täglich mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können. Andere Eltern bevorzugen aber vielleicht eine Arbeitszeitverkürzung, die über zusätzliche freie Tage erreicht wird, damit sie während der Schulferien mehr Zeit für ihre Kinder haben.

Schaut man auf den Beschäftigungseffekt, könnte man argumentieren, dass ein Sechsstundentag vermutlich eher zu einer Intensivierung der Arbeit führt als ein System mit immer wiederkehrenden arbeitsfreien Wochen für Arbeitnehmer, für die dann ein Ersatz gefunden werden muss. Umgekehrt könnte mehr bezahlter Urlaub in einigen Sektoren zu kollektiven Schließungszeiten führen, die die wirtschaftliche Tätigkeit des Sektors einschränken könnten und nicht zu den erhofften Beschäftigungseffekten führen würden.

Genauso gilt, dass bei einer gewollten Verlängerung der Lebensarbeitszeit die Arbeitszeit nicht verkürzt werden sollte, indem die Möglichkeit der Frühverrentung angeboten wird. Es könnte aber sinnvoller sein, berufliche Auszeiten oder verlängerte Elternzeiten einzuführen mit der Folge, dass Menschen länger aktiv in ihrem Job bleiben.

Im Fall der 35-Stunden-Woche in Frankreich wurde für dieses Problem eine pragmatische Lösung gefunden. Es wurde ein Gesetz zur Einführung der 35-Stunden-Woche verabschiedet, aber die Sozialpartner hatten auf Unternehmensebene die Möglichkeit, die Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung zu verhandeln. Wenn eine entsprechende Vereinbarung erzielt wurde, konnten die Unternehmen die Arbeitszeit sogar im Verlauf eines Jahres verringern und den Arbeitnehmern zusätzliche Freistellungen anbieten.

Wichtig ist in dieser Hinsicht das Augenmerk auf den von einigen vorgebrachten Ansatz, die Arbeitszeitverkürzung in Form einer „**verdichteten Arbeitswoche**“ umzusetzen. In diesem Szenario bleibt die bis dato geltende Arbeitszeit pro Woche konstant, wird aber innerhalb von vier und nicht fünf Tagen bewältigt (Beispiel

### In den 90er Jahren war die Verkürzung der Arbeitswoche die bevorzugte Option

Nach einem Eurofound-Bericht (Taddei, 1998: 41) auf der Grundlage von Länderstudien aus Belgien, Deutschland, Frankreich, Schweden und den Niederlanden war für die meisten Unternehmen

die Wochenarbeitszeit der Bezugspunkt für die Verkürzung der Arbeitszeit. Bei der tatsächlichen Umsetzung war dann aber ein hohes Maß an Flexibilität zu beobachten und es kamen sogar Zeitkonten zum Einsatz, auf die Arbeitnehmer Zeitguthaben zur anderen Verwendung während des Jahres einzahlen konnten.

38-Stunden-Woche: es wird vier Tage lang 9,5 Stunden gearbeitet, danach gibt es drei freie Tage). Mehrere Studien und Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine auf diese Weise verdichtete Arbeitszeit für Arbeitnehmer im Allgemeinen und für Frauen im Besonderen keine Vorteile bringt (Tucker und Folkard, 2012).

## Wer soll das bezahlen?

Die Verkürzung der Arbeitszeit hat ihren Preis. Je nachdem wie die Verkürzung der Arbeitszeit organisiert wird, lassen sich diese Kosten in unterschiedlicher Weise kompensieren. Wir zeigen hier in einem Übersichtsschema, wie und von wem die Kosten für eine Verkürzung der Arbeitszeit getragen werden können (siehe Abb. 17).

### Arbeitnehmer, Arbeitgeber oder Staat?

Erstens: Die **Arbeitnehmer** können die Kosten für die Arbeitszeitverkürzung auf unterschiedliche Weise bezahlen. Der direkte Weg, über den Arbeitnehmer mit diesen Kosten belastet werden können, sind die Löhne. In diesem Fall werden die Löhne der Arbeitnehmer im Verhältnis zur gekürzten Arbeitszeit gesenkt. Eine weniger drastische Variante mit der Folge einer langfristigeren Belastung der Arbeitnehmer ist vorstellbar, wenn in den Tarifverhandlungen ein Lohnstopp thematisiert wird. Dabei bleiben die Löhne auf einem unveränderten Niveau und werden auch bei Produktivitätssteigerungen nicht angehoben. Ein solcher „Lohnstopp“ bedeutet kurzfristig zunächst eine Lohnsteigerung, ist aber langfristig als Lohnzurückhaltung anzusehen.

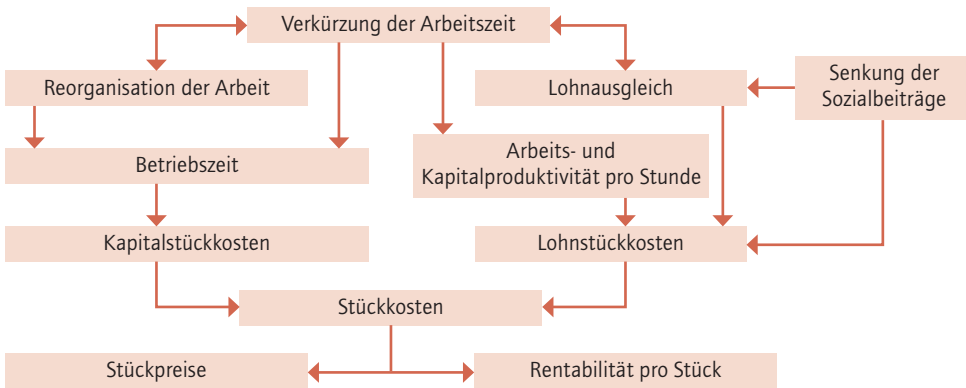
Die Arbeitnehmer können auch auf eine nicht-monetäre Weise für kürzere Arbeitszeiten zur Kasse gebeten werden. So kann die Arbeit zum Beispiel intensiviert werden, und die Arbeitnehmer müssen mehr in kürzerer Zeit produzieren. Eine weitere Alternative ist eine flexiblere Organisation der Arbeitszeit, damit zum Beispiel längere Kapitalnutzungszeiten durch Umstellung auf ein Schichtsystem ermöglicht werden (siehe S. 63-64). Die Maschinen haben auf diese Weise längerer Laufzeiten, die Produktivität ist höher und die Stückkosten bleiben gleich.

Belastet man die Arbeitnehmer mit den Kosten der Arbeitszeitverkürzung, so hat dies mehrere mögliche negative Nebenwirkungen. So kann eine Lohnkürzung (oder ein Lohnstopp) erhebliche finanzielle Probleme bei den Arbeitnehmern verursachen, die sich am unteren Ende der Lohnskala befinden. Eine Steigerung der Arbeitsintensität kann sich negativ auf die Gesundheit der Arbeitnehmer auswirken, und in gleicher

Weise lässt sich auch gegen eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit argumentieren. Im Rahmen einer Übersichtsarbeit über die Arbeitszeitverkürzungen in den 90er Jahren konnte Taddei (1998) feststellen, dass Arbeitnehmer Lohnstabilität aushandeln konnten, wenn sie sich auf Konzessionen einließen, die in erster Linie für die Organisation von Nutzen waren (z. B. Verlängerung der Betriebszeit der Unternehmen).

Zweitens: Die Kosten für die Arbeitszeitverkürzung können von den **Arbeitgebern** getragen werden. In diesem Fall würden die Löhne trotz kürzerer Arbeitszeiten konstant bleiben. Dies würde zu einer Erhöhung der Produktionskosten führen, die aufgefangen werden könnte durch (1) niedrigere Gewinne, (2) höhere Preise und geringere Produktion. Langfristig könnten die gestiegenen Arbeitskosten als ein Anreiz für die Arbeitgeber funktionieren, in arbeitssparende Technologie zu investieren (Maschinen). Die Entscheidungen der Arbeitgeber werden von der Gesamtrentabilität des Unternehmens, der Preiselastizität der Produktnachfrage und den Aussichten für Investitionen in arbeitssparende Kapitalprodukte abhängen.

**Abb. 17 Kosten infolge verkürzter Arbeitszeiten**



Quelle: Cette und Taddei (1994), Bosch und Lehndorff (2001), Autorenadaptionen

Auch die Option, den Arbeitgeber für die Verkürzung der Arbeitszeit zur Kasse zu bitten, hat mehrere potenzielle Nachteile. In preissensiblen Märkten können Preiserhöhungen gravierende Folgen für die Produktnachfrage und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben. Geringere Gewinne könnten Unternehmen dazu veranlassen, ihre Produktionsstandorte zu verlagern oder zukünftige Investitionen zu begrenzen. Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass eine Verkürzung der Arbeitszeit einen Beitrag zu einem Ausgleich zwischen der zunehmend ungleichen Gewinnverteilung zwischen Kapital und Arbeit leisten könnte.

Drittens: Der **Staat** kann die Kosten für die Verkürzung der Arbeitszeit übernehmen, indem er als Ausgleich die Sozialbeiträge senkt. Der Staat kann dies veranlassen, indem er die für die Arbeitnehmer zu zahlenden Sozialbeiträge herabsetzt und so dafür sorgt, dass der Lohnausgleich nicht gleichbedeutend mit Zusatzkosten für den Arbeitgeber ist. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass der Staat die von den Arbeitgebern zu zahlenden Beiträge kürzt und somit einen Ausgleich für höhere Arbeitskosten anbietet.

Diese Option, den Staat zur Kasse zu bitten und geringere Sozialbeiträge zu zahlen, hat den Nachteil, dass auf diese Weise die finanzielle Basis für die Sozialversicherung verringert wird. In Ländern, in denen Renten und andere Leistungen im Verhältnis zum Bruttolohn stehen, könnte eine Kürzung der Arbeitnehmerbeiträge das zukünftige Einkommen der Arbeitnehmer negativ beeinflussen. Eine solche Strategie wird natürlich auch die Staatshaushalte zusätzlich belasten. Die Befürworter der Arbeitszeitverkürzung argumentieren, dass diese negativen Auswirkungen durch potenzielle positive Effekte in mehreren anderen Bereichen ausgeglichen werden könnten, zum Beispiel rückläufige Sozialausgaben und höhere Sozialbeiträge durch mehr Beschäftigung.

#### **Jeder zahlt: 5-3-3-Vereinbarung in Belgien**

Zwischen 1983 und 1984 haben Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen damit begonnen, so genannte 5-3-3-Vereinbarungen zu schließen. Diese Abkommen bestanden in einer Verkürzung der Arbeitszeit um fünf Prozent und beinhalteten im Gegenzug einen begrenzten Lohnanstieg in Höhe von drei Prozent (mit Indexierung) sowie eine Kürzung des Arbeitgeberbeitrags ebenfalls um drei Prozent. Mit diesem System wurde somit der Versuch unternommen, die Kosten für die Arbeitszeitverkürzung auf die drei beteiligten Parteien zu verteilen.

#### **Lasst den Arbeitgeber zahlen.**

#### **Das Problem mit der Lohnquote**

Ungefähr seit den 1980er Jahren folgt das Lohnwachstum in den USA, Großbritannien und (in geringerem Maße) in den restlichen Ländern der EU nicht mehr den Produktivitätssteigerungen. In früheren Zeiten wurde ein Teil des Gewinns, der durch eine höhere Produktion in kürzerer Zeit erwirtschaftet wurde, zu einem Teil an die Arbeitnehmer weitergegeben (in Form höherer Löhne), zum anderen Teil an die Arbeitgeber (in Form höherer Gewinne). Der für die Arbeitnehmer vorgesehene Teil, die Lohnquote, ist seit nunmehr mehreren Jahrzehnten rückläufig. Nach den Erkenntnissen mancher Wissenschaftler wie Özlem Onaran (2015) ist diese rückläufige Entwicklung verantwortlich für ein geringeres und volatileres Wachstum. Löhne sind nämlich nicht nur ein Kostenfaktor, sondern auch eine

Nachfragequelle. Stagnierende Löhne sind deshalb gleichzusetzen mit einer stagnierenden Nachfrage. Eine der vorgeschlagenen politischen Maßnahmen zur Umkehrung dieser Entwicklung besteht in einer „substanziellen Verkürzung der Arbeitszeit parallel zur historischen Zunahme der Produktivität (...) ohne Lohnverluste besonders für die Bezieher niedriger und mittlerer Löhne, und dies bedeutet eine Erhöhung der Stundenlöhne und der Lohnquote“ (Onaran, 2015: 28). In ähnlicher Weise kommt auch Husson (2015) zu dem Schluss, dass die Erhöhung der Lohnquote (und die daraus folgende Erhöhung der Arbeitslosigkeit und die Finanzialisierung der Wirtschaft) die Folge einer unzureichenden Verkürzung der Arbeitszeit war. Er plädiert deshalb für eine recht radikale Verkürzung der Arbeitszeit, die zu einer ausgewogeneren Einkommensverteilung führen würde und das Kapital wieder in Arbeit bringt.

Es bleibt die Frage, ob eine solche Verkürzung der Arbeitszeit (und die damit implizierte Erhöhung der Löhne) tatsächlich zu einer höheren Lohnquote führt. Das würde bedeuten, dass die Arbeitgeber sich bewegen und geringere Gewinne akzeptieren und nicht auf andere Strategien wie Preiserhöhungen, Drosselung der Produktion oder den radikalen Einsatz von Maschinen anstelle von Menschen setzen.

## Niemand sollte zahlen

Die eigentliche Herausforderung bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung besteht darin, eine Lösung zu finden, bei der **keine der beteiligten Parteien Kosten zu tragen hat**. Das lässt sich auf unterschiedliche Weise erreichen. Wenn eine Verkürzung der Arbeitszeit weniger Arbeitsunfälle zur Folge hat, entstehen dadurch Kostenvorteile für alle beteiligten Parteien. Wenn kürzere Arbeitszeiten lange Fehlzeiten aufgrund von Burnout verhindern, ist dies ebenfalls für alle Beteiligten von Vorteil. Das gleiche gilt für weniger Kurzfehlzeiten. Positive Gesundheitseffekte sind definitiv eine Win-Win-Situation, durch die die Kosten einer Arbeitszeitverkürzung wieder eingespielt werden (oder wodurch sich diese Kosten wenigstens signifikant verringern lassen).

Abgesehen von der segensreichen Verringerung finanziell teurer gesundheitlicher Folgen kann die Verkürzung der Arbeitszeit auch durch eine höhere **Produktivität** finanziert werden. Intelligenter, nicht härter arbeiten. Wie bereits in Kapitel 2, S.46 diskutiert wurde, kann die Steigerung der Produktivität die Gesamtkosten senken, aber potenzielle Beschäftigungseffekte konterkarieren.

Eine dritte Möglichkeit der (teilweisen) Finanzierung von Arbeitszeitreduzierungen besteht in der Maximierung wirtschaftlicher **Amortisationseffekte**. Eine Arbeitszeitverkürzung, die mit der Entstehung neuer Arbeitsplätze einhergeht, (1) verringert die Höhe der vom Staat bei Arbeitslosigkeit zu zahlenden Hilfen, (2) erhöht die

### Wie viel soll gezahlt werden: Brutto- vs. Nettokosten

Es hat bereits zahlreiche Experimente mit kürzeren Arbeitszeiten gegeben, die auf unterschiedliche Weise finanziert wurden. Daraus können wir unsere Lehren hinsichtlich der Reichweite von Win-Win-Lösungen und der Frage ziehen, wie sich die Kosten für die involvierten Parteien reduzieren oder zumindest begrenzen lassen.

Die **35-Stunden-Woche in Frankreich**, die wir detailliert in Kapitel 2 auf S.34 diskutiert haben, wurde durch eine Kombination aus Steuervergünstigungen, Lohnstopp und gesteigerter organisatorischer Effizienz finanziert. Der größte Teil der Belastung wurde trotzdem vom Staat in Form gesenkter Sozialbeiträge geschultert. Nach Erkenntnissen des Evaluierungsberichts der Französischen Nationalversammlung (Assemblée Nationale, 2014: 105-113) belaufen sich die Bruttokosten dieser Politik auf ca. 11 bis 13 Milliarden Euro. Berücksichtigt man die ökonomischen Amortisationseffekte, lassen

sich die Nettokosten etwa mit 2,5 Milliarden Euro beziffern.

Die Kosten des Experiments mit dem **Sechsstundentag in einem schwedischen Altenpflegeheim** wurden von der dortigen Kommunalverwaltung getragen, die Neueinstellungen von Personal als Ausgleich für die weggefallenen Arbeitsstunden subventioniert hat. Hier lassen sich die Bruttokosten für das über 23 Monate laufende Experiment auf 12,5 Millionen SEK beziffern. Rechnet man die wirtschaftlichen Amortisationskosten wie zum Beispiel Einsparungen beim Arbeitslosengeld dagegen, lassen sich Nettokosten in Höhe von 6,5 Millionen SEK schätzen. Diese Schätzung berücksichtigt aber nicht den Rückgang von Fehlzeiten, die gestiegenen Einnahmen aus der Einkommenssteuer und sonstige schwer einzuschätzende Nutzen. Ein Problem mit diesem Experiment bestand darin, dass die Kosten in Form von Beihilfen von der Kommunalverwaltung übernommen wurden, während die Amortisation zum Teil auf der staatlichen Ebene stattfand.



Steuereinnahmen des Staates durch Einkommenssteuern und (3) erhöht die Kaufkraft und den Konsum in einer Volkswirtschaft.

Es bleibt die Frage, ob (und wie) diese Win-Win-Situationen für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und den Staat zu den Einsparungen und Gewinnen führen, aus denen die Arbeitszeitverkürzungen vollständig finanziert werden können.

## Arbeitszeit verkürzen und Betriebszeiten verlängern?

Eine Möglichkeit, die Verkürzung der Arbeitszeit mit stabilen Löhnen und Gehältern und stabilen Kosten für die Arbeitgeber zu verbinden, besteht darin, gleichzeitig die Betriebszeiten eines Unternehmens zu verlängern. In Industrieunternehmen lassen sich Systeme einführen, die eine längere Laufzeit und intensivere Nutzung des Maschinenparks ermöglichen und auf diese Weise potenziell die Produktionskosten pro Stück senken können. Auf diese Weise würde eine Verlängerung der Maschinenlaufzeiten zu einer allgemeinen Steigerung der Produktivität beitragen, die wiederum höhere Stundenlöhne bei gleichzeitiger Kostenkontrolle ermöglichen würde.

### 6+6-Experimente in Finnland

In den 1990er Jahren hat Finnland begonnen, mit einer Kombination aus kürzeren Arbeitszeiten (sechs Stunden pro Tag) und längeren Betriebszeiten (zwölf Stunden pro Tag) zu experimentieren. Diese Experimente wurden von Prof. Seppänen inspiriert, der das 6+6-Modell als Möglichkeit vorgeschlagen hatte, die Forderungen der Arbeitnehmer nach kürzeren Arbeitszeiten mit den Forderungen der Arbeitgeber nach mehr Flexibilität und den Forderungen der Kunden nach längeren Dienstleistungszeiten zu vereinbaren (Peltola, 1998). Das System bedeutet die Einführung eines generellen Zweischichtentags mit einer Frühschicht von 8 bis 14 Uhr und einer Spätschicht von 14 bis 20 Uhr. Dies war gleichbedeutend mit der Einführung der allgemeinen 30-Stunden-Woche. Nach längeren Diskussionen begannen die Experimente mit diesem Modell in den Jahren 1994 und 1995 unter Beteiligung einiger Firmen aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor. In der Privatwirtschaft gab es keinerlei Beihilfen vom Staat, während im öffentlichen Sektor in geringem Umfang Gelder zur Verfügung gestellt wurden. Insgesamt stieg die Beschäftigung in diesen Unternehmen um ca. 30-35 Prozent. Die zusätzlichen Kosten in der

Privatwirtschaft wurden durch die längeren Laufzeiten der Maschinenparks wieder eingespielt. So hatte nach Anttila (2005: 68) die Einführung des 6+6-Systems in einem finnischen Industrieunternehmen zur Folge, dass die Lohnstückkosten um 17 Prozent zurückgingen und auch die Kosten für Überstundenzuschläge begrenzt werden konnten.

Zu den negativen Begleiterscheinungen gehörten Arbeitsverdichtung (Peltola, 1998), der Verlust der Zeitautonomie (Anttila *et al.*, 2005) und der Verlust sozialer Kontakte zwischen den Arbeitnehmern (Anttila *et al.*, 2005). Einige Autoren stellten dennoch fest, dass es ähnliche Initiativen zum Beispiel in Italien (D'Aloia *et al.*, 2006: 171) gegeben hat.

In vielen Unternehmen und öffentlichen Diensten wurden diese Experimente jedoch nach einer gewissen Zeit wieder eingestellt. In einigen Unternehmen wurde dies mit einer veränderten Marktsituation begründet, aber nach Auffassung von Anttila (2005: 141) war der eigentliche Grund kultureller Natur: „Der empirische Versuch mit dem 6+6-Stunden-Modell hat gezeigt, dass dieses Modell technisch intelligent ist und unbestreitbare Vorteile bietet, es aber soziale Defizite hat. (...) Das Zweischichtenmodell hätte auch

eine Zweischichtengesellschaft erfordert.“ In der Tat lehnten es die Arbeitnehmer ab, auf der Spätschicht zu arbeiten, da sie auf diese Weise vom normalen sozialen Leben ausgeschlossen waren. Selbst bei vollem Lohnausgleich gewannen die Arbeitnehmer den Eindruck, dass das System ausschließlich den Interessen der Arbeitgeber oder der Kunden diene, aber nicht den Interessen der Arbeitnehmer.

#### **Wettbewerbsfähigere Unternehmen durch das 6+6-System in Schweden**

1994 musste der schwedische Brillenhersteller Essilor eine Lösung für eine Nachfragesituation finden, die über die damaligen Produktionskapazitäten des Unternehmens hinausging. Essilor versuchte zunächst, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen und die Arbeitszeiten der Stammebelegschaft zu verlängern, konnte aber auch mit diesen Maßnahmen die gestiegenen Anforderungen an die Produktion nicht erfüllen. Das Unternehmen stellte daraufhin auf Zweischichtbetrieb um und verkürzte damit die Arbeitszeit der Mitarbeiter um zwei Stunden täglich. Die Löhne wurden weiterhin wie für einen

Achtstundentag bezahlt. Diese Maßnahme erhöhte die Lohn- und Gehaltssumme um 100 Prozent, da zusätzlich sieben neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Die Laufzeit des Maschinenparks wurde um 72 Prozent erhöht (von sechs Stunden auf 10,33 Stunden am Tag). Das Unternehmen experimentierte ebenfalls mit der Einführung von selbstverwalteten Teams und Systemen der Jobrotation (Anttila, 2005).

Da das Unternehmen jetzt in der Lage war, mehr Brillengestelle mit demselben Maschinenpark herzustellen, ging der Kapitalaufwand pro Stück zurück. Das Unternehmen konnte auf diese Weise die Verkürzung der Arbeitszeit durch gestiegene Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Markt finanzieren. Darüber hinaus konnte Essilor die Kundennachfrage bedienen und die eigene Marktposition behaupten. Sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeber waren mit dem System zufrieden. Der traditionelle Widerstand gegen Schichtarbeit konnte dadurch entschärft werden, dass die Schichten relativ kurz waren und der Lohn der früheren Achtstundenschicht entsprach bei gleichzeitiger Reduzierung von Überstunden.

Auch außerhalb der Industrie ist eine Verlängerung der Betriebszeiten vorstellbar. In diesem Fall könnten Dienstleistungen über einen längeren Zeitraum im Tagesverlauf angeboten werden. Um aber die Arbeitszeitverkürzung finanzieren zu können, sollten solche längeren Öffnungszeiten zu einer entsprechend höheren Nachfrage nach Dienstleistungen führen. Dies könnte sich gerade im Dienstleistungssektor als schwierig herausstellen (Bosch und Lehndorff, 2001).

In Taddeis (1988: 55) Analyse diverser Modelle der Arbeitszeitverkürzung aus den 1980er und 1990er Jahren war die gleichzeitige Verlängerung der Betriebszeiten Bestandteil der Verhandlungsmasse in den Diskussionen über die Reduzierung der Arbeitszeit. Darüber hinaus war es in Frankreich sogar so, dass viele Arbeitszeitverkürzungen auf Wunsch von Unternehmensleitungen eingeführt wurden, die in einer bestimmten Branche längere Betriebszeiten durchsetzen wollten. Weiterhin musste in manchen öffentlichen Diensten die Nachfrage nach Dienstleistungsangeboten in den Abendstunden oder an Wochenenden oft mit einer allgemeinen Verkürzung der Arbeitszeit verbunden werden, damit das Personal diese Forderungen akzeptierte.

Zwar konnte die Verlängerung der Betriebs- oder Öffnungszeiten eine Lösung für das Problem „wer zahlt“ liefern, aber daraus ergaben sich auch u. U. einige negative Nebenwirkungen auf die Gesamtarbeitsqualität in Unternehmen. Schichtarbeit, Arbeit an Abenden und an Wochenenden sind Formen der Arbeitsorganisation mit deutlichen sozialen und gesundheitlichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer. In diesem

Fall kann es passieren, dass die Arbeitnehmer nach wie vor für die Verkürzung der Arbeitszeit „zahlen“ müssen – mit ihrer Gesundheit oder ihrem Wohlbefinden.

## Was zuerst – nationale Gesetze oder Vereinbarungen auf Unternehmensebene?

Die Art und Weise der Festsetzung der Arbeitszeit ist von Land zu Land stark unterschiedlich. Auf EU-Ebene setzt die Arbeitszeitrichtlinie die maximale Arbeitszeit auf 48 Stunden pro Woche fest. In vielen Ländern verringern die nationale Gesetzgebung oder ein landesweit ausgehandelter Tarifvertrag die maximale Arbeitszeit auf ca. 40 Wochenstunden. In einigen Ländern können regionale Rechtsvorschriften andere Regelungen nach sich ziehen. Branchenvereinbarungen können die Arbeitszeit für bestimmte Sektoren noch zusätzlich verkürzen. Darüber hinaus können einzelne Unternehmen durch Vereinbarungen entscheiden, ein anderes Arbeitszeitregime einzuführen. Auf der individuellen Ebene kann auch der einzelne Arbeitnehmer seinen ganz persönlichen Arbeitsvertrag verhandeln. Die Gewichtung dieser unterschiedlichen Ebenen ist in einigen Ländern begrenzt, in anderen recht umfangreich. In einem Eurofound-Bericht (2016b) wird zwischen vier zentralen Modellen für die Festlegung der Arbeitszeit unterschieden: ausschließlich nach der Gesetzgebung; Gesetzgebung mit Anpassungen; auf Verhandlungsbasis und auf individueller Basis.

Die Art und Weise und die Ebene der Festlegung und Begrenzung der Arbeitszeit wirkt sich auf die Möglichkeiten aus, die Arbeitszeit zu verkürzen. In Ländern mit wichtigen Branchenvereinbarungen zur Arbeitszeit kann eine allgemeine Reduzierung der Arbeitszeit mit einer sektoralen Vereinbarung beginnen, die eine neue Vollzeitnorm einführt. Diese kann dann später von der einzelstaatlichen Gesetzgebung übernommen werden. In Ländern, in denen es keinen sektoralen sozialen Dialog gibt, ist eine solche Strategie nur schwer vorstellbar. Hier muss eine Arbeitszeitverkürzung auf nationaler oder Unternehmensebene stattfinden.

### Europäische Ebene: Gewerkschaftliche Koordinierung

1998 hat sich der Europäische Metallgewerkschaftsbund auf eine „Arbeitszeit-Charta“ geeinigt. Diese Charta erwähnt als übergeordnetes Ziel des EMB und seiner Mitglieder eine Verkürzung der Arbeitszeit mit dem verpflichtenden Ziel einer 35-Stunden-Woche. Nach der Spezifizierung dieses Ziels heißt es in der Charta ebenfalls, dass sich die Mitglieder nicht auf eine jährliche Arbeitszeit von mehr als 1.750 Stunden (38-Stunden-Woche) und auf maximal 100 Überstunden festlegen lassen sollen, um einen Unterbietungswettbewerb zu verhindern. Die Charta beinhaltet

auch Maßnahmen zur Bewertung der Fortschritte und zum Erfahrungsaustausch, um die Mitglieder zu ermutigen, die Arbeitszeit zu verkürzen.

Im Jahre 2000 hat der Europäische Gewerkschaftsverband für den öffentlichen Dienst (EGÖD) ebenfalls eine Grundsatzpolitik zum Thema Arbeitszeit angenommen. Die dazugehörige Grundsatzerklärung definiert klar das Ziel einer 35-Stunden-Woche auf dem Verhandlungsweg mit EGÖD-Mitgliedern auf der angemessenen Ebene (EGÖD 2000). Laut einem EGB-Factsheet hat diese Politik nationale EGB-Mitglieder bei ihren Verhandlungen über eine Verkürzung der Arbeitszeit inspiriert (ETUC, 2011).

### **Nationale Ebene: geringfügige Verkürzung in Belgien und den Niederlanden**

2003 wurde die maximale wöchentliche Arbeitszeit in Belgien von 39 auf 38 Stunden verkürzt. Die Unternehmen und die Branchen konnten diese Verkürzung durch Tarifvereinbarungen vorwegnehmen, die zwischen 2001 und 2003 geschlossen wurden. Mit diesen kollektiven Vereinbarungen konnte die Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung festgelegt werden (kürzere Wochenarbeitszeit, zusätzlicher Urlaubsanspruch usw.) (FOD WASO, 2017). 1982 haben sich ein holländischer Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter auf einen wegweisenden Text geeinigt, das so genannte Abkommen von Wassenaar. Dieses Abkommen war die Antwort auf eine Phase hoher Arbeitslosigkeit in den Niederlanden und sollte dieses Problem durch Lohnzurückhaltung und kürzere Arbeitszeiten lösen. Aufgrund dieses Abkommens haben viele Sektoren ihre Arbeitszeit im Rahmen von Kollektivvereinbarungen von 40 auf 38 Wochenstunden gekürzt (de Beer, 2012).

### **Sektorale Ebene: 35 Stunden in der spanischen Metallindustrie in Asturien**

Im Juni 2000 war es eine Branchenvereinbarung im Metallsektor der spanischen Region Asturien, die den „Tabubruch“ vollzog und die 35-Stunden-Woche anvisierte. Über einen Zeitraum von vier Jahren sollte die Arbeitszeit von 38,5 auf 35 Stunden verkürzt werden. Diese Verkürzung war Teil einer Vereinbarung, zu der eine Lohnerhöhung gehörte, aber ebenfalls die Abschaffung von Dienstalterszuschlägen im Entlohnungssystem für neu eingestelltes Personal bzw. die Verringerung dieser Elemente bei der Stammebelegschaft. Die Gewerkschaften hofften, dass diese Vereinbarung eine Vorbildfunktion für andere Branchen haben würde.

### **Unternehmensebene: 38 Stunden in Tschechien**

Im Jahre 2004 wurde die gesetzlich vorgeschriebene Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden festgesetzt. In zahlreichen, auf Unternehmensebene abgeschlossenen Kollektivvereinbarungen wurde die Arbeitszeit jedoch auf 38 Stunden ohne Lohnausgleich verringert. Nach Fassman und Cornejova (2006) waren im Jahre 2004 solche Regelungen Bestandteil in nicht weniger als 94 Prozent aller Kollektivvereinbarungen auf Unternehmensebene.

### **Unternehmensebene: Portugiesischer öffentlicher Sektor vermeidet 40-Stunden-Woche durch Kollektivverhandlungen auf kommunaler Ebene**

Im September 2013 erließ die portugiesische Regierung ein Gesetz, das die 35-Stunden-Woche im öffentlichen Sektor auf 40 Stunden verlängerte. Nach der ersten Fassung dieses Gesetzes war es nicht gestattet, dass im Rahmen einer Kollektivvereinbarung kürzere Arbeitszeiten in den Kommunen beschlossen werden konnten. Dies wurde jedoch vom Verfassungsgericht als ungültig erklärt, so dass der Weg für die Gewerkschaften frei war, die 35-Stunden-Woche in einzelnen kommunalen Behörden auf dem Verhandlungsweg beizubehalten. Bis Februar 2014 hatten 145 kommunale Behörden – darunter Lissabon und Porto – solche Vereinbarungen unterzeichnet und damit gezeigt, dass Verhandlungen unterhalb der staatlichen Ebene eine Verlängerung der Arbeitszeit in der Praxis verhindern konnten (da Paz Campos Lima, 2014). Ungeachtet dieser Initiativen, die Verlängerung der Arbeitszeit durch lokale Vereinbarungen abzuwehren, hielten es die portugiesischen Gewerkschaften nach wie vor für erforderlich, später zu einem Streik aufzurufen und die umfassende Wiedereinführung der 35-Stunden-Woche zu fordern (da Paz Campos Lima, 2015). Im Juli 2016 verkündete die portugiesische Regierung die Rückkehr zur 35-Stunden-Woche im öffentlichen Sektor (The Portugal News, 2016).

Im Allgemeinen unterscheiden wir sechs Ebenen, auf denen eine Verkürzung der Arbeitszeit stattfinden kann: europäisch, national, regional, sektoral, betrieblich und individuell. Da die individuelle Ebene keine „kollektive“ Arbeitszeitverkürzung betrifft, wird sie in diesem Leitfaden an anderer Stelle erörtert (siehe S. 69).

Der Erfolg einer Bottom-up-Strategie zur Verkürzung der Arbeitszeit hängt essenziell davon ab, ob andere Unternehmen, Sektoren oder Länder diesem Beispiel folgen oder nicht. Der Erfolg hängt mit anderen Worten von möglichen **Spill-over-Effekten** (Ausstrahlungseffekten) ab. Es gibt zahlreiche Beispiele für Spill-over-Effekte auf derselben Ebene (zwischen Sektoren) oder innerhalb eines einzigen Landes (von der Unternehmens- auf die Sektorebene). Im europäischen Kontext sollten diese Spill-over-Effekte nicht nur auf die nationale Ebene begrenzt sein, sondern sich in gleicher Weise auch auf die europäische Ebene ausweiten.

#### Spill-over-Effekte bei Peugeot

Nach der Einführung der 35-Stunden-Woche in den französischen Werken von Peugeot haben die Gewerkschaften und die Unternehmensleitung von Peugeot im Vereinigten Königreich im Jahre 2000 Verhandlungen über eine vergleichbare Verkürzung der Arbeitszeit begonnen. Im Ergebnis einigten sie sich auf eine Verkürzung der 39-Stunden-Woche

auf 36,75 Stunden, dies würde der französischen 35-Stunden-Woche entsprechen (da die Pausen in Frankreich nicht mitgerechnet werden). Diese Verkürzung ging jedoch Hand in Hand mit der Einführung einer dritten Schicht und der Einführung eines jährlichen Bezugszeitraums. Dieses Beispiel zeigt aber, wie das System der „Vorleitervereinbarungen“ (*pattern bargaining*) auch auf internationaler Ebene zu einem Vorbild werden kann (Marginson, 2001).

## Verpflichtend oder freiwillig?

Die Reduzierung der Arbeitszeit kann vorgeschrieben werden oder auf freiwilliger Basis erfolgen. In verpflichtenden Systemen müssen alle Arbeitgeber, Unternehmen oder Sektoren die Arbeitszeit in ähnlicher Weise reduzieren. In freiwilligen Systemen ist diese Verkürzung eine Entscheidung der Teilnehmer.

Auf Unternehmensebene können die Arbeitnehmer sich für die Teilnahme entscheiden, indem sie ein System der Arbeitsteilung wählen (siehe den Fall VRT, S. 89), oder Unternehmen können freiwillig ein System von steuerlichen Vergünstigungen nutzen, um einen Ausgleich für die (nicht freiwillige) Verkürzung der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Die Entscheidung für ein freiwilliges oder obligatorisches System beeinflusst natürlich auf direktem Wege die Auswirkung der Arbeitszeitverkürzung.

In einem freiwilligen System wird nur ein Teil der Unternehmen und Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit effektiv verkürzen, was die Beschäftigungseffekte dieser Maßnahme reduzieren kann. Zusätzlich könnten auf diese Weise gängige Geschlechterrollen bestätigt werden, anstatt sie in Frage zu stellen. In einem freiwilligen System könnten Frauen die ersten sein, die sich für eine kürzere Arbeitszeit entscheiden.

Auf der anderen Seite kann ein freiwilliges System problemloser eingeführt werden und auf potenziell weniger Widerstand seitens der Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen, die keine Verkürzung der Arbeitszeit wünschen.

**Freiwillige Arbeitszeitverkürzung auf Unternehmensebene mit politischer Unterstützung: die französische Lex de Robien**

1996 hat Frankreich die so genannte „Lex de Robien“ verabschiedet, mit dem Unternehmen Anspruch auf die Unterstützung der Regierung haben, wenn sie die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter verkürzen wollen. Je nach der Vereinbarung mit den Sozialpartnern können Unternehmen Teilbefreiungen von ihren Anteilen an den Sozialbeiträgen von bis zu 50 Prozent in Anspruch nehmen, wenn sie die Arbeitszeit um mindestens 15 Prozent verkürzen. Diese Vergünstigungen werden degressiv über sechs Jahre gewährt und fallen geringer aus, wenn die Arbeitszeit weniger deutlich reduziert wird. Der Plan hatte sowohl eine „offensive“ als auch eine „defensive“ Version. Die offensive Version sieht vor, dass das Unternehmen den Personalbestand im gleichen Verhältnis zur Reduzierung der Arbeitszeit aufstockt. Die defensive Version schreibt vor, dass der Arbeitgeber über einen bestimmten Zeitraum Beschäftigungssicherheit garantieren muss; dies wird in einer Vereinbarung festgelegt. In den zwei Jahren, in denen das Gesetz zur Anwendung kam (es wurde später durch eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung ersetzt), wurden insgesamt 3.000 derartige Vereinbarungen geschlossen und insgesamt 33.000 Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten. Interessant ist hier, dass die meisten Unternehmen sich für die offensive Variante entschieden haben (Fiole *et al.*, 2002).

**Freizeitoption: Entscheidung zwischen mehr Geld oder mehr Zeit auf sektoraler Ebene**

2013 wurde die so genannte *Freizeitoption* ein Bestandteil des Kollektivvertrags in der Elektro- und Elektronikindustrie in Österreich. Diese Option eröffnete den Arbeitnehmern die Möglichkeit, zwischen einer Lohnerhöhung von ca. drei Prozent und zusätzlicher Freizeit von ca. fünf Stunden im Monat zu wählen (Gerold und Nocker, 2015). Die Arbeitnehmer hatten diese Wahlfreiheit nur, wenn es eine spezielle Betriebsvereinbarung zwischen dem Betriebsrat oder

der Gewerkschaft und der Unternehmensleitung gab. Gab es diese Betriebsvereinbarung nicht, kam die im Sektor vereinbarte Lohnerhöhung automatisch zum Tragen. Diese Vereinbarung wurde von den Mitgliedern des Betriebsrates als eine ernstzunehmende Hürde angesehen. Auch der knappe Zeitrahmen für den Einstieg in das System und Ungewissheiten über die praktische Ausgestaltung führten zu der Situation, dass schätzungsweise acht bis zehn Prozent aller Arbeitnehmer, die für diese Regelung in Frage kamen, sich für mehr Freizeit und nicht für mehr Geld entschieden haben (Gerold und Nocker, 2015; Soder, 2014). Tiefeninterviews zeigten, dass diejenigen, die sich gegen mehr Freizeit entschieden hatten, dies in erster Linie aufgrund langfristiger finanzieller Erwägungen gemacht hatten. Mehr noch als der unmittelbare Einkommensverlust waren es bei den Befragten die Sorgen, wie sich die verkürzte Arbeitszeit auf die Altersversorgung und die künftige Einkommensentwicklung auswirken würde.

**Jobsharing in einem Unternehmen: Alcan in Kanada**

1995 schloss die Aluminiumhütte Alcan eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften des Unternehmens, um Arbeitsplätze durch freiwilliges Jobsharing (Arbeitsplatzteilung) zu erhalten. Das Programm war ganz einfach. Die Arbeitnehmer konnten einen Vertrag über eine 40-Stunden-Woche abschließen, wurden aber nur für 38 Stunden bezahlt. Die Extrastunden wurden auf ein persönliches Zeitkonto eingezahlt und konnten für zusätzliche Urlaubstage verwendet werden. Mit dieser Verkürzung der Arbeitszeit um fünf Prozent war es möglich, entlassene Arbeitskräfte wieder einzustellen, und es konnte sogar zusätzliches Personal rekrutiert werden. Mit einem Unterstützungsprogramm auf Bundes- und Provinzebene konnten die Lohnkürzungen während der ersten drei Jahre weiter abgedeckt werden (Lanoie *et al.*, 2000). Die meisten Mitarbeiter haben sich auf diese Regelung eingelassen und damit zur Entstehung von 100 neuen Arbeitsplätzen beigetragen.

## **Kollektive oder individuelle Verkürzung und das Problem mit der Teilzeitarbeit**

Die wahrscheinlich wichtigste Entscheidung im Zusammenhang mit der Gestaltung einer Politik zur Verkürzung der Arbeitszeit ist die Frage, ob man einem kollektiven oder einem individuellen System den Vorzug gibt. Bei einem kollektiven System erfolgt die Verkürzung der Arbeitszeit auf Unternehmens-, Sektor- oder Länderebene oder einer weiteren übergeordneten Ebene.

Bei einem individuellen System erfolgt die Entscheidung für eine reduzierte Arbeitszeit auf individueller Ebene oder auf der Ebene des Arbeitsplatzes. Es ist dann der einzelne Mitarbeiter, der sich für eine kürzere Arbeitszeit entscheidet und eine Teilzeitstelle annimmt, oder es ist das Unternehmen, das diese Entscheidung trifft und einige Arbeitsplätze unterhalb der Vollzeit-Arbeitsnorm anbietet. Die wichtigste Form der individuellen Arbeitszeitverkürzung ist die Teilzeitarbeit. Hier kann ganz allgemein zwischen kurzer Teilzeitarbeit (weniger als 20 Stunden pro Woche) und langer Teilzeitarbeit (mehr als 20 Stunden pro Woche) unterschieden werden.

Was ist vom Anstieg der Teilzeitbeschäftigung zu halten? Es gibt einige Argumente für diese individuellen Systeme der Arbeitszeitverkürzung. Die Verfechter dieses Modells weisen darauf hin, dass die Entscheidung über die Anzahl der zu arbeitenden Stunden dem Arbeitnehmer auf Basis der familiären Situation und der Einkommensverhältnisse überlassen bleibt. Falls jemand zusätzliche Stunden arbeiten möchte, steht ihm oder ihr dies frei. Dabei ist es relativ klar, dass der Arbeitnehmer für diese verringerte Arbeitszeit bezahlen muss. Darüber hinaus kann die Förderung einer individuellen Verkürzung der Arbeitszeit in Form einer Teilzeitstelle zu einer insgesamt höheren Erwerbsquote von Frauen führen und als Sprungbrett in einen Vollzeitjob funktionieren.

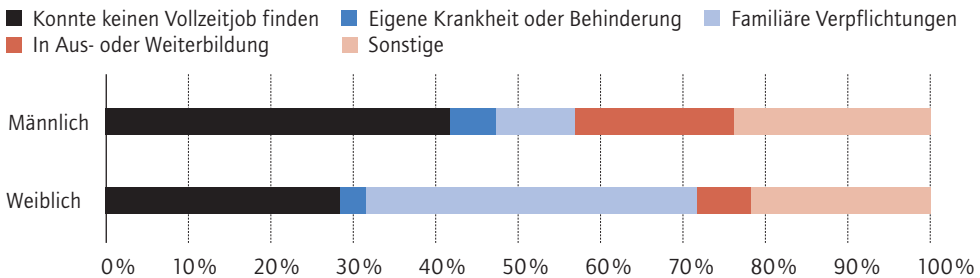
Eine genauere Prüfung dieser Argumentation zeigt jedoch, dass dieses Szenario so nicht stimmt. Zunächst einmal ist es keinesfalls erwiesen, ob die Entscheidung für eine Teilzeitstelle wirklich eine freiwillige Entscheidung ist. Abb. 18 zeigt die Gründe, aus denen sich Menschen für eine Teilzeitstelle entscheiden, und auch die eindeutigen Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Während Männer sich typischerweise für eine Teilzeitstelle entscheiden, weil sie keinen anderen Job finden konnten oder weil sie ihre Arbeit mit beruflicher Aus- oder Fortbildung verbinden wollen oder andere (nicht näher genannte) Gründe eine Rolle spielen, entscheiden sich fast 40 Prozent der Frauen wegen familiärer Verpflichtungen für eine Teilzeitstelle. Dazu gehören die Kindererziehung, die Betreuung älterer Familienangehöriger oder sonstige allgemeine familiäre Verpflichtungen. Aus diesen Zahlen geht eindeutig hervor, dass Teilzeitarbeit von Frauen dominiert wird. Die Gründe dafür sind eindeutig in den zwei anderen großen Belastungen zu finden, die Frauen tragen müssen: das Management des Haushalts und die Betreuung von Familienmitgliedern. Angesichts der nach wie vor vorherrschenden Aufgabenverteilung zwischen Männern und Frauen hat die Aussage keinen Bestand, dass Frauen wirklich eine „freie“ Entscheidung treffen können, wenn im Rahmen der beruflichen Laufbahn die Frage Teilzeit oder nicht entschieden werden muss.

Die Entscheidung für einen Teilzeitjob ist jedenfalls mit Folgen verbunden und hat einige direkte und indirekte Konsequenzen für die Geschlechtergleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Natürlich hat die Entscheidung für Teilzeitarbeit direkt ein geringeres Einkommen der Arbeitnehmer zur Folge. Es gibt aber auch noch einen indirekten Einkommenseffekt, da die meisten Leistungen der sozialen Sicherheit

(Krankenversicherung, Arbeitslosengeld, Altersversorgung) von den Einkommensverhältnissen der Betroffenen abhängig sind. Wenn dieses Einkommen niedriger ist, weil nur Teilzeit gearbeitet wird, sind auch Einbußen bei diesen Sozialleistungen die Folge.

Darüber hinaus gelten Mitarbeiter auf Teilzeitstellen bei ihren Vorgesetzten oft als weniger motiviert und engagiert. Das kann dazu führen, dass diesen Mitarbeitern innerhalb der Organisation weniger anspruchsvolle Aufgaben zugeteilt werden und dies zweifellos auch als Manifestation der Geschlechterdiskriminierung zu werten ist. Sie dürften ebenfalls kaum die Möglichkeit haben, sich innerhalb der Organisation ein dichtes Netzwerk zu knüpfen, da dies ein höheres Maß an Präsenz voraussetzt. All dies führt letztlich zu verringerten Beförderungsaussichten für Teilzeitarbeitskräfte (mehrheitlich Frauen) mit zusätzlichen entsprechenden Folgen für ihr direktes und indirektes Einkommen.

**Abb. 18 Gründe für Teilzeitarbeit in der EU19**



Quelle: LFS 2015

### **Teilzeitkräfte werden vom Arbeitgeber anders behandelt**

Edwards und Robinson haben zwei ähnliche Studien über Arbeitszeitverkürzungen und ihre Auswirkungen auf Arbeitnehmer durchgeführt. Dabei stellten sie bei Polizeibeamten bzw. Polizeibeamtinnen im Vereinigten Königreich fest, dass kürzere Arbeitszeiten infolge familiärer Betreuungs- oder Pflegeaufgaben dazu führten, dass den Teilzeitkräften weniger verantwortungsvolle Aufgaben zugeteilt wurden. Das hatte mit ihrer geringeren zeitlichen Verfügbarkeit und ihrer Beschränkung auf weniger anspruchsvolle und marginalere Aufgaben zu tun mit der Folge einer insgesamt geringeren Arbeitsintensität. Eine vergleichbare qualitative Analyse der Arbeitszeitverkürzung bei Krankenpflegepersonal zeigte ähnliche Muster

der Zuteilung von Aufgaben mit geringerer Verantwortung (Edward und Robinson, 2004). Dies beinhaltete die Zuweisung weniger zentraler Funktionen und die Einschätzung von Vorgesetzten, dass Teilzeitkräfte weniger engagiert seien; für Arbeiten besonders während unsozialer Zeiten nur beschränkt verfügbar seien und nicht bereit seien, neue Aufgaben und Pflichten zu übernehmen. Beechey und Perkins (1987) kamen in ihren Fallstudien in Gesundheitseinrichtungen im Vereinigten Königreich zu ähnlichen Schlussfolgerungen; hier waren die Personalabteilungen in der Pflege eher nicht geneigt, qualifizierte Krankenpflegekräfte auf Teilzeitbasis einzustellen. Die Folge davon war, dass Teilzeitpersonal in der Krankenpflege eingesetzt wurde, um Arbeitsspitzen abzufangen, oder bevorzugt auf Nachtschichten und an Wochenenden.



### Arbeite länger, und du wirst befördert

In einer Studie unter Verwendung von deutschen und US-amerikanischen Paneldaten haben Bell und Freeman (2001) den Zusammenhang zwischen

Überstunden und Beförderungschancen untersucht. Auch bei Gegenprüfung anhand anderer Faktoren bestätigte ihre Studie, dass Mehrarbeit von zehn Prozent die Chancen auf eine Beförderung um vier Prozent erhöhte.

Zudem gilt auch die Erkenntnis, dass Frauen, die in Teilzeitbeschäftigung gedrängt werden, in erster Linie in **Sektoren** landen, in denen Teilzeitbeschäftigung vorherrscht. In diesen Sektoren (Non-Profit-Sektor, personenbezogene Dienstleistungen) sind niedrige Löhne die Regel, und auch dies hat direkt und indirekt Einfluss auf das Einkommen von Teilzeitkräften (von denen natürlich der überwiegende Teil Frauen sind).

Deshalb erscheint die Option, Arbeitszeiten durch Förderung individueller Systeme zu verkürzen und Arbeitnehmer auf individueller Ebene zur Annahme von Teilzeitarbeit zu bewegen, besonders aus der Genderperspektive als Sackgasse. Die Entscheidung für einen Teilzeitjob wird in erster Linie durch geschlechtsspezifische Rollen bestimmt, aber die Entscheidung selbst bleibt nicht ohne Folgen. Teilzeitarbeit verringert die finanzielle Unabhängigkeit von Frauen, ihre Beförderungsaussichten und ihr indirektes Einkommen und dürfte unter dem Strich die geschlechtsspezifischen Einkommensunterschiede weiter verfestigen.

### Aufwertung der Teilzeitarbeit in den Niederlanden

In keinem anderen Land ist Teilzeitarbeit so normal wie in den Niederlanden (weitere Einzelheiten siehe S.79-81). Die niederländische Arbeitsmarktpolitik hat dazu durch die Verbesserung der Situation von Teilzeitarbeitnehmern beigetragen. 1993 sind per Gesetz arbeitsstundenbezogene Schwellenwerte für den Anspruch auf Mindestlohn und Urlaub abgeschafft worden. 1996 wurde per Gesetz jede Diskriminierung zwischen Arbeitnehmern aufgrund der geleisteten Anzahl von Arbeitsstunden verboten. Auf diese Weise war die Gleichbehandlung im Hinblick auf Löhne, Urlaubsgeld, Bonuszahlungen, Weiterbildung und andere Ansprüche gesetzlich verankert (Fouarge und Baaijens, 2006). Im Jahr 2000 wurde ein weiteres Gesetz verabschiedet, das Arbeitnehmern das Recht auf eine Verlängerung oder Kürzung ihrer Arbeitszeit garantierte (Visser *et al.*, 2011). Lehnt der Arbeitgeber dies ab, muss er eine Begründung vorlegen. Alle diese Maßnahmen

haben die Position der Teilzeitarbeitnehmer gestärkt und mehr Menschen dazu veranlasst, sich für diese Art der Beschäftigung zu entscheiden. Das bedeutet aber nicht, dass damit alle mit der Teilzeitarbeit einhergehenden Probleme gelöst sind.

### Vermeidung des Einsatzes von Teilzeitkräften in Schweden

Aufgrund der mit Teilzeitarbeit verbundenen geschlechtsspezifischen Ungleichheiten hat es in Schweden einige Initiativen gegeben, um das „Recht auf Vollzeitarbeit“ einzuführen. Dahinter steht der Gedanke, dass Arbeitnehmer, die drei Jahre lang einen Teilzeitjob hatten, automatisch das Recht auf einen Vollzeitarbeitsplatz erwerben (Thorsen und Brunk, 2009). Der Schwedische Gewerkschaftsbund (LO) hat dieses Recht in Verhandlungen vorgeschlagen (LO, 2010), bisher ist daraus jedoch noch keine nationale Rechtsvorschrift entstanden.

Aus diesen Gründen bevorzugen zahlreiche feministische Gruppen kollektive Arbeitszeitverkürzungen, weil dann der Preis für diese Verkürzung von den unterschiedlichen Parteien (Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Staat) gemeinsam getragen werden muss und Frauen echte Fortschritte dabei machen können, mit Männern beruflich gleichziehen zu können.

Ein Mittelweg könnte darin bestehen, den Status von Teilzeitkräften zu verbessern. Das könnte erreicht werden, indem der unmittelbar mit Teilzeitarbeit verbundene Einkommensverlust begrenzt wird (durch entsprechende Steuersysteme oder Verordnungen über Lohngleichstellung); durch die Anpassung der Sozialversicherungssysteme und bessere Rechte für Teilzeitarbeitnehmer (z. B. Abschaffung von arbeitsstundenbezogenen Schwellenwerten); die Förderung gleichberechtigter Gender-Rollen; die Sicherstellung eines glatten Übergangs zwischen Teilzeit- zu Vollzeitarbeit und zurück; und durch den Versuch einer Änderung der Unternehmenskultur.

## Jobsharing

Eine weitere, eher individuelle Methode der Arbeitszeitverkürzung besteht darin, sich einen Arbeitsplatz zu teilen (Jobsharing). Hier können Arbeitnehmer sich für eine Teilzeittätigkeit entscheiden und damit die Einstellung einer weiteren Person ermöglichen, die die „vakanten“ Arbeitsstunden übernimmt. Das für eine bestimmte Tätigkeit vorgesehene Zeitkontingent wird sozusagen auf zwei Personen aufgeteilt. Jobsharing ist im Prinzip eine Art Teilzeitarbeit, die aber kollektiv geregelt wird.

Das hat für Arbeitgeber potenzielle Vorteile, da auf diese Weise die Produktivität gesteigert, Fehlzeiten verringert und aufgrund vielfacher neuer Perspektiven Innovationen im Job gefördert werden können. Aus Sicht des Arbeitnehmers gehören zu den Vorteilen eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei gleichzeitigem Erhalt des gewohnten Arbeitsplatzes. Zu den Herausforderungen und Problemen gehören ein erhöhter Kommunikations- und Koordinationsbedarf und ein gutes Verhältnis zwischen den beiden Job-Sharern sowie potenziell höhere Kosten. Für Arbeitnehmer, die sich für das Jobsharing-Modell entscheiden, gilt wie für die Teilzeitkräfte, dass eine Berufskarriere erschwert werden kann.

### **Politik zur Förderung von Jobsharing in Finnland**

1996 hat Finnland ein Jobsharing-System eingeführt. Das System sah vor, dass Arbeitnehmer in Absprache mit ihrem Arbeitgeber ihre Arbeitszeit zwischen 40 und 60 Prozent verkürzen konnten. Der damit einhergehende Lohnverlust von 50 Prozent wurde (für ein Jahr) vom Staat ausgeglichen, und der Arbeitgeber musste neues Personal einstellen, um die verringerte

Arbeitszeit auszugleichen. Peltola (1998) hat dieses System geprüft und festgestellt, dass sich bis Ende 1997 ca. 6.000 Arbeitnehmer für dieses Modell entschieden hatten. Eines der damit einhergehenden Probleme bestand aber darin, dass es eine vorübergehende Lohndiskriminierung gab zwischen den Arbeitnehmern, die ihre Arbeitszeit verkürzten (und dafür vom Staat einen Ausgleich erhielten), und denjenigen, die neu eingestellt wurden, um diese Arbeitszeitreduzierung auszugleichen.

## Schaffung oder Erhalt von Arbeitsplätzen durch kürzere Arbeitszeiten?

Bei einer Analyse der verfügbaren Strategien für die Arbeitszeitverkürzung kann man zwischen defensiven und offensiven Strategien unterscheiden. Die erste Strategie will die Arbeitszeit verkürzen, um Arbeitsplätze zu erhalten (Entlassungen vermeiden), während es bei der zweiten um die Entstehung zusätzlicher Arbeitsplätze geht.

Viele Beispiele vorübergehender Arbeitszeitverkürzungen auf Unternehmensebene sind eindeutig defensiver Natur, wobei der Fall Volkswagen ein sehr gutes Beispiel dafür ist (siehe S.86-89). In gleicher Weise wurde eine Reihe nationaler Strategien entwickelt, um Unternehmen zu motivieren, kürzere Arbeitszeiten vorübergehend einzusetzen, um konjunkturbedingte Entlassungen zu vermeiden (z. B. Kurzarbeit in Deutschland, *deeltijdse werkloosheid* in Belgien). Allerdings werden nicht alle defensiven Arbeitszeitverkürzungen als Antwort auf einen konjunkturbedingten Nachfrage-rückgang eingeführt. Eine defensive Arbeitszeitverkürzung kann ebenfalls Teil der Antwort auf einen eher strukturbedingten Beschäftigungsrückgang in einem Unternehmen, einem Sektor, einem Land oder auf einem Kontinent sein (Taddei, 1998: 33).

### Viertagewoche beim US-Stahlwerk Kosice zur Rettung von Arbeitsplätzen

In den Jahren 2009 und 2012 hat das US-Stahlwerk Kosice vorübergehend die Viertagewoche in der Produktion für zunächst sechs Monate und später noch einmal für einen Monat eingeführt. Die Belegschaft erhielt 60 Prozent des Lohns für die nicht gearbeiteten Tage. Das System wurde in Absprache mit den lokalen Gewerkschaften eingeführt und sollte in Zeiten eines verringerten Auftragseingangs dafür sorgen, dass die Arbeitsplätze erhalten blieben. 2012 plante das Unternehmen die Einführung einer Viertagewoche für zwei Monate, führte aber bereits nach einem Monat wieder normale Arbeitszeiten ein (Cziria, 2012).

### Kurzarbeit während der Krise in Schweden

Während der Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 haben sich die Sozialpartner in Schweden auf eine Art vorübergehende Arbeitszeitverkürzung geeinigt, deren Kosten auf Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Staat aufgeteilt wurden. Diese Vereinbarung ermöglichte es den Arbeitnehmern, ihre Arbeitszeiten zwischen 10 und 60 Prozent zu verkürzen. Durch die gemeinsamen Anstrengungen von Arbeitgebern und Regierung wurden die Löhne der Arbeitnehmer hierdurch nur geringfügig beeinträchtigt. Mit diesem System konnten Unternehmen zeitlich begrenzt Lohnkosten verringern und Arbeitnehmer im Betrieb halten. Das System selbst war auf einen Zeitraum von zwölf Monaten angelegt. Nach Aussage der Gewerkschaft IF Metall konnten auf diese Weise 15.000 Arbeitsplätze gerettet werden. Im Jahr 2012 wurde dieses System auf eine dauerhafte Grundlage gestellt (Kullander und Halling, 2012).

Derartige defensive Vereinbarungen sind jedoch mit einigen Risiken behaftet. Erstens besteht die Gefahr, dass im Kontext permanenter Arbeitszeitverkürzungen vereinbarte Lohnzugeständnisse zu einem Dauerzustand werden, während die Arbeitszeit zu einem späteren Zeitpunkt leicht wieder verlängert werden kann. Zweitens beinhalten

zeitlich begrenzte defensive Vereinbarungen das Risiko, dass die Unternehmensleitung die im Unternehmen vorhandenen Schwierigkeiten übertrieben darstellt, um mehr Zugeständnisse aushandeln zu können. Drittens ist es überaus schwierig, Garantien für die Beschäftigungssicherheit zu kontrollieren: Nichtentlassungen sind eine Sache, aber wie sieht es bei natürlicher Fluktuation und nicht neu besetzten Stellen aus, und was ist mit dem Austausch von Personal in eher prekären Beschäftigungsverhältnissen?

## **Verkürzung über eine bestimmte Anzahl von Jahren oder zeitlich unbegrenzt?**

Direkt verbunden mit den vorhergehenden Überlegungen ist die Frage, ob die Arbeitszeitverkürzung von Dauer oder nur zeitlich begrenzt sein soll. Wenn die kürzere Arbeitszeit eine Antwort auf ein akutes und vorübergehendes Problem ist, kann sie wieder rückgängig gemacht werden, sobald sich die Situation entspannt hat. Die meisten defensiven Arbeitszeitverkürzungen auf Unternehmensebene haben deshalb ein zeitliches Ablaufdatum. Ihr Sinn besteht darin, Arbeitsplätze angesichts eines (hoffentlich zeitlich begrenzten) Rückgangs der Nachfrage nach bestimmten Produkten zu erhalten. Nicht alle defensiven Maßnahmen auf Unternehmensebene sind jedoch vorübergehender Natur, wie sich anhand des Beispiels des belgischen Vande Lanotte-Gesetzes (siehe unten) nachweisen lässt.

Eine Arbeitszeitverkürzung kann auch im Beschäftigungsbereich vorübergehend, aber nicht defensiv sein. So haben wir Beispiele dramatischer Arbeitszeitverkürzungen als Reaktion auf Energieengpässe (siehe S. 42) und Roosevelts „Reemployment Agreement“ (siehe S. 40) erlebt. Die Entscheidung zwischen vorübergehender und dauerhafter Arbeitszeitverkürzung hängt im Wesentlichen von den Zielen dieser Maßnahme ab und wird Konsequenzen für die tatsächlichen in der Praxis erzielten Wirkungen haben. Vorübergehende Arbeitszeitverkürzungen haben ihre Effektivität unter Beweis gestellt, da sie Arbeitsplätze in Zeiten vorübergehender konjunktureller Einbrüche gerettet (siehe S. 40) und sogar vermutlich die Auswirkungen der Krise

### **Defensiv, aber von Dauer: der belgische Vande Lanotte-Plan**

Am 1. Januar 1997 hat die belgische Regierung ihren Plan zur Verkürzung der Arbeitszeit für Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten eingeführt. Vorbehaltlich einer Vereinbarung mit den Gewerkschaften konnten die Unternehmen die Arbeitszeit auf mindestens 36 Stunden verkürzen und profitierten als Gegenleistung von einer deutlichen Senkung des Arbeitgeberanteils an den Sozialversicherungsbeiträgen. Wenn die Unternehmen eine 32-Stunden-Woche einführten, war diese Entlastung entsprechend höher.

Wichtig ist dabei, dass diese Arbeitszeitverkürzung zwar als Dauerlösung gedacht war (mit einer unbefristeten Kollektivvereinbarung), die geringeren Sozialversicherungsbeiträge aber zeitlich begrenzt waren und über einen Zeitraum von maximal sechs Jahren schrittweise wieder angehoben wurden. Die Anzahl der Unternehmen, die an diesem defensiven Teil des Plans teilgenommen haben (es gab ebenfalls einen offensiven Teil), war begrenzt aufgrund der umständlichen Verfahren, der nur vorübergehenden Senkung der Sozialversicherungsbeiträge und der fehlenden Bereitschaft der Unternehmen, Arbeits- und Organisationsroutinen zu verändern.

abgedeckt haben. Sie begrenzen ebenfalls die Kosten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die mit der Einführung dieser Systeme verbunden sind. Gleichzeitig sind zeitlich begrenzte Systeme kaum geeignet, Gender-Rollen in der Gesellschaft dauerhaft zu verändern oder weiblichen Arbeitskräften die gleichen Voraussetzungen wie ihren männlichen Kollegen zu bringen. Die Work-Life-Balance wird nur vorübergehend verbessert, und es gibt nur wenige oder gar keine Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der Wirtschaft.

## Kürzere Arbeitszeiten für alle oder nur für wenige?

Wenn Arbeitszeitverkürzungen das Ziel haben, das Erwerbsleben insgesamt zu verlängern, denken Politiker oft darüber nach, die Arbeitszeiten für bestimmte Arbeitnehmergruppen zu verkürzen. Viele Länder haben deshalb Systeme eingeführt, die älteren Arbeitnehmern zusätzliche Urlaubstage zugestehen. Eine bessere Work-Life-Balance im Blick, haben viele Länder inzwischen Systeme eingeführt, um zum Beispiel Müttern mit Neugeborenen die Möglichkeit zu geben, ihre tägliche Arbeitszeit zu reduzieren und auf diese Weise mehr Zeit für die Betreuung der Kinder zu haben.

Diese Systeme erscheinen attraktiv, da sie sich eines spezifischen Problems annehmen (ältere Arbeitnehmer verlassen den Arbeitsmarkt, Mütter haben Probleme mit der Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung), mit dem eine spezifische Zielgruppe zu tun hat. Gleichzeitig muss man sich jedoch vor möglichen negativen Nebenwirkungen in Acht nehmen. Es ist allgemein bekannt, dass Frauen bei der Arbeitssuche aus dem einfachen Grund diskriminiert werden, weil sie eventuell schwanger werden könnten und dann vorübergehend auf ihrem Arbeitsplatz nicht zur Verfügung stehen oder im Anschluss daran ihre Arbeitszeiten verkürzen.

Diese Aussage gilt auch für ältere Arbeitnehmer. Zwar bleibt eine berufliche Tätigkeit für einige dieser älteren Arbeitnehmer auch weiterhin im Bereich des Machbaren, daraus können aber auch Schwierigkeiten entstehen, wenn sie eine Arbeit suchen (oder behalten wollen), da Arbeitgeber ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren als kostenintensiver oder problematischer ansehen.

### Mehr Urlaub für ältere Arbeitnehmer im belgischen Non-Profit-Sektor

Seit dem Jahre 2000 haben Beschäftigte im belgischen Non-Profit-Sektor abhängig von ihrem Alter zusätzlichen Urlaubsanspruch: einen Tag pro Monat für diejenigen ab 45 Jahre, zwei Tage pro Monat für diejenigen ab 50 Jahre und drei Tage pro Monat für diejenigen ab 55 Jahre. Ziel dieses Modells ist es, Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten und ältere Arbeitnehmer über eine längere Zeit aktiv im Unternehmen zu halten. Eine vor kurzem

erfolgte Evaluierung dieses Systems zeigt ein gemischtes Ergebnis. Zwar stimmen die meisten Arbeitgeber überein, dass ihnen dieses System bei der Rekrutierung geeigneter Kandidaten für offene Stellen geholfen habe, berichten aber ebenfalls darüber, dass dies auch ein Hinderungsgrund für die Einstellung älterer Arbeitskräfte gewesen sei. Geht es um die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, so stimmen die meisten Arbeitgeber der These zu, dass die Verkürzung der Arbeitszeit einen Beitrag dazu leiste, dass Arbeitnehmer länger in ihrem Job bleiben können (Lamberts *et al.*, 2015).

## Änderung der gesetzlichen Arbeitszeit oder der Arbeitszeitkultur?

Bis jetzt lag der Schwerpunkt der Diskussion in erster Linie auf der Struktur der Arbeitszeit (der gesetzlich vorgeschriebenen Anzahl von Arbeitsstunden) und der sich daraus ergebenden Auswirkungen auf unterschiedliche Aspekte der Debatte. Arbeitszeiten sind aber nicht nur eine Frage der Struktur, sondern auch eine Frage der Kultur. Die Geschichten über japanische oder chinesische Arbeitnehmer, die sich buchstäblich zu Tode arbeiten (*karoshi* und *guolaosi*) sind nur allzu bekannt. Gleichzeitig gibt es aber auch zahlreiche europäische Länder mit einer „Überstundenkultur.“ Besonders in leitenden Funktionen sind lange Arbeitszeiten eine Art Statussymbol, signalisieren sie doch, wie unverzichtbar man ist.

Auf die Frage nach den wichtigsten Gründen für Überstunden lautet die Antwort: Arbeitsumfang, Personalknappheit, Projektarbeit, die Einführung so genannter „flacher Hierarchien“, E-Mail-Flut, Meeting-Kultur und die zunehmende Notwendigkeit von Geschäftsreisen (Kodz, 2003). Darüber hinaus gibt es aber ebenfalls den allseits wahrgenommenen „Präsenzzwang“ als Nachweis des Engagements des Arbeitnehmers für das Unternehmen. Eine unverhältnismäßig lange Anwesenheit am Arbeitsplatz („Facetime“) erhöht beim Vorgesetzten signifikant die Chancen für eine Beförderung und führt zu einem „wettbewerbsorientierten Druck zur Anwesenheit“ (Simpson, 1998).

Eine solche Kultur wirkt sich aber auf die Gesundheit der Arbeitnehmer und die Möglichkeiten für eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aus, und wichtig ist in diesem Kontext auch, dass Frauen mit Kindern hier signifikant benachteiligt werden.

### Arbeitszeitkultur verfestigt Ungleichheit der Geschlechter

In einer interessanten Studie hat sich Sarah Rutherford (2001) schwerpunktmäßig mit Unternehmen beschäftigt, in denen eine Überstundenkultur die Regel ist, und festgestellt, dass diese Arbeitszeitkultur Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern verfestigt. Sie zeichnet ein vielsagendes Bild von Unternehmensmanagern, die einen Feierabend im Haushalt einfach nicht in der Lage sind, solche um 18 Uhr 30 als Signal werten, dass der oder die

Betroffene nicht genug Arbeit hat; von Unternehmen, in denen Meetings um 19 oder 18 Uhr einberufen werden; und von einem Wettbewerb unter Kollegen, so lange wie möglich im Büro zu bleiben. Dieses Verhalten beeinträchtigt nicht nur offensichtlich die Gesundheit der Arbeitnehmer und ihre Lebensqualität, sondern führt zu einer geschlechtsspezifischen Trennung der Belegschaft, da Frauen mit Kindern aufgrund der weiter bestehenden Belastungen im Haushalt einfach nicht in der Lage sind, solche Arbeitszeiten zu leisten.

Eine Reduzierung der Arbeitszeit ohne Infragestellung der Überstundenkultur in einigen Teilen der Gesellschaft könnte sich deshalb als recht ineffektive Maßnahme herausstellen. Deshalb ist nicht nur eine neue Struktur der Arbeitszeiten erforderlich, sondern auch ein kultureller Umdenkprozess. Ein möglicher Weg dorthin könnte in dem Versuch bestehen, Arbeit außerhalb der offiziellen Bürostunden zu begrenzen. Das in Frankreich eingeführte „Recht auf Unerreichbarkeit“ (siehe unten) geht in diese Richtung.

**Frankreich: das Recht auf Unerreichbarkeit,  
2017**

E-Mails, Laptops und Smartphones eröffnen Arbeitnehmern die Möglichkeit, praktisch überall und jederzeit zu arbeiten. Das setzt Arbeitnehmer permanent unter Druck und könnte eine der Ursachen für einen Burnout sein. Um dieser Entwicklung etwas entgegenzusetzen und die Grenze zwischen Privatleben

und Berufsleben eindeutiger zu ziehen, hat der französische Gesetzgeber das „Recht auf Unerreichbarkeit“ eingeführt. Dieses Recht kann eingefordert werden, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu drängen, auch nach Feierabend E-Mails zu beantworten. Das Gesetz soll einen Kulturwandel bewirken und der permanenten Verfügbarkeit und Arbeitsbereitschaft von Mitarbeitern ein Ende setzen.

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme auf die Überstundenkultur oder den wettbewerbsorientierten Druck zur Anwesenheit („Präsentismus“) bestünde darin, sich von Kampagnen für die Bekämpfung des normalen Präsentismus inspirieren zu lassen. Präsentismus nach gängiger Definition liegt vor, wenn Arbeitnehmer zur Arbeit erscheinen, obwohl es ihnen gesundheitlich nicht gut geht. Das schadet nicht nur dem Arbeitnehmer, sondern auch den Kollegen, dem Arbeitgeber und der Gesellschaft insgesamt. Menschen, die krank am Arbeitsplatz erscheinen, verlängern u. U. ihre Krankheitsdauer und können das gesamte Büro anstecken. Aus diesem Grund lautet die Empfehlung von Arbeitgebern, staatlichen Stellen und Gewerkschaften an Arbeitnehmer generell: bleibt zu Hause, wenn ihr krank seid!

Diese Aussage gilt auch für wettbewerbsorientierten Präsentismus. Es handelt sich um ein Verhalten, das der Gesundheit abträglich ist und die Produktivität der Menschen beeinträchtigt. Der eigene Präsentismus kann Kollegen zu den gleichen Verhaltensmustern verleiten; und es kann die Option einschränken, auch im fortgeschrittenen Alter noch erwerbstätig zu bleiben. Es wäre für uns alle von Vorteil, nach Hause zu gehen, wenn offiziell Feierabend ist. Einige Unternehmen wie Patagonia scheinen ihre Lektion gelernt zu haben und schließen die Bürotüren nach Ablauf der regulären Arbeitszeit ab, so dass die Mitarbeiter keine Möglichkeit haben, einfach weiterzuarbeiten (Quan, 2015).

**Kultur und Arbeitszeitverkürzung:  
Wie der Sechsstundentag bei Kellogg's  
wieder abgeschafft wurde**

1930 änderte das Kellogg's-Werk in Battle Creek, Michigan, seine Arbeitszeitstrategie und verkürzte den Arbeitstag auf sechs Stunden. Das Unternehmen wechselte von einem Dreischichtsystem mit jeweils acht Stunden zu einem Vierschichtsystem mit jeweils sechs Stunden und hoffte damit, vor dem Hintergrund der Weltwirtschaftskrise neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dieses Experiment kam

bei den Arbeitnehmern, den Gewerkschaftern, Politikern und Wirtschaftsbossen ausnehmend gut an. Im Laufe mehrerer Jahre wurde der Sechsstundentag jedoch von einer Abteilung nach der anderen wieder abgeschafft. 1985 verzichteten die letzten 530 Belegschaftsmitglieder auf ihren Sechsstundentag, und damit war das Experiment offiziell Geschichte. Aus welchem Grund aber konnte sich dieser Sechsstundentag nicht durchsetzen? Es gibt natürlich eine Vielzahl von Erklärungen, aber Hunnicutt (1996) nennt in erster Linie ein kulturelles Problem: „Der ‚Imperativ‘

einer ‚Vollzeitarbeit‘ war das kulturell produzierte Ergebnis eines Klassen- und Geschlechterkampfes“ (1996: 6). Der Klassenaspekt bezieht sich auf eine Meinungsänderung der Unternehmensleitung: Stand sie der Arbeitszeitverkürzung zunächst positiv gegenüber, änderte sich diese Einstellung im Laufe der Zeit zu offener Gegnerschaft. Der Genderaspekt ist gleichermaßen interessant. Es waren nämlich in erster Linie die männlichen Arbeitskräfte im Betrieb, die sich für eine Rückkehr zum Achtstundentag einsetzten. Ein Sechsstundentag hatte zur Folge, dass die Erwerbsarbeit innerhalb der Gesellschaft ihren zentralen Stellenwert einbüßte und deshalb auch die Position des Mannes in der Familie an Bedeutung verlor. Dazu kam, dass durch den Einzug des Fernsehgerätes in die Haushalte das Interesse an gemeinsamen Freizeitaktivitäten nachließ. Das Freizeitverhalten individualisierte sich, die Freizeit selbst wurde als weniger wertvoll angesehen. Angesichts der „normativen Kraft“ einer geänderten Unternehmensphilosophie, problematischer Gender-Beziehungen und eines anderen Freizeitverhaltens verloren die Befürworter des Sechsstundentages ihre Schlachten in den einzelnen Abteilungen und schließlich den gesamten Krieg.

## Schlussfolgerungen

Der Teufel steckt im Detail. Für kürzere Arbeitszeiten zu sein, ist eine Sache. Sich darauf zu einigen, wie diese Verkürzung am besten ausgestaltet werden sollte, ist eine andere Sache. Wie wir hier zeigen konnten, sind zahlreiche Entscheidungen bei der Gestaltung kürzerer Arbeitszeiten zu treffen, und alle haben Folgen für das tatsächliche Ergebnis der Verkürzung.

Zum Glück wurden zahlreiche Experimente durchgeführt, wobei sie sich in ihrer Ausgestaltung fast alle voneinander unterschieden haben. Keine Arbeitszeitverkürzung ist wie die andere. Wir können aus diesen Experimenten lernen, Arbeitszeitverkürzungen so zu gestalten, dass sie auf die praktischen Erfordernisse unserer Unternehmen, Sektoren, Länder und Gesellschaften abgestimmt sind.

Um die Entscheidungen der Personen zu lenken und zu unterstützen, die Arbeitszeitverkürzungen umsetzen müssen, diskutiert das folgende Kapitel detaillierter fünf unterschiedliche Fälle von Arbeitszeitverkürzungen anhand ihrer Zielsetzung, ihrer Ausgestaltung und ihrer erzielten Ergebnisse.



# Kapitel 4

## So sind sie es angegangen: Beispiele

### Die Niederlande

Olivier Pintelon und Stan De Spiegelaere

#### Die holländische 30-Stunden-Woche oder die „Teilzeit-Ökonomie“

- Wann: 1980-2017
- Individuell und freiwillig: massenhafte Teilzeitbeschäftigung
- Kosten vom Arbeitnehmer getragen (über Gehaltseinbußen)

Mit einem Frauenanteil von 76 % an Teilzeitarbeitsplätzen sind die Niederlande ein absoluter „Ausreißer“ und das erstklassige (und einzige?) Beispiel für individuelle Arbeitszeitverkürzungen in großem Maßstab. Der große Anteil an Teilzeitbeschäftigten hat zur Folge, dass die durchschnittliche Arbeitswoche (Voll- und Teilzeitarbeit zusammen gerechnet) weniger als 30 Stunden zählt. Anders formuliert, haben die Niederlande eine Viertagewoche durch individuelle und nicht durch kollektive Modelle der Arbeitszeitverkürzung durchgesetzt.

Wie haben sie das erreicht?

Der Beginn dieser Entwicklung geht auf das Abkommen von Wassenaar aus dem Jahr 1982 zurück. Aufgrund der hohen und anhaltenden

Arbeitslosigkeit hatten sich die holländischen Gewerkschaften auf eine Politik der Lohnzurückhaltung im Austausch gegen eine (moderate) Verkürzung der Arbeitszeit eingelassen. Diese Verkürzung der Arbeitszeit fand aber nicht statt, denn die offizielle Verkürzung von 40 auf 38 Stunden pro Woche wurde niemals vollständig umgesetzt (De Beer, 2012). Das Abkommen führte vielmehr zu einer langfristigen Lohnmäßigung, wie es der andere Teil der Vereinbarung vorgesehen hatte.

Gleichzeitig nahm die Anzahl der Teilzeitstellen in den 80er und 90er Jahren massiv zu. Der holländische Arbeitsmarkt wurde zur ersten „Teilzeit-Ökonomie“ der Welt (Visser, 2002). Der besondere Anstieg der Teilzeitarbeit in den Niederlanden ist nur schwer zu erklären und sehr wahrscheinlich die Folge eines Zusammenwirkens von öffentlichen Normen und Politik. Frauen haben den Arbeitsmarkt in den Niederlanden (im Vergleich zu anderen EU-Ländern) erst spät, dafür aber dann schnell erobert. Eine lange Zeit war das Modell der Hausfrau am Herd kulturell tief verwurzelt und hat Frauen davon abgehalten, auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu werden. Dieses Konzept erfuhr innerhalb weniger Jahre eine dramatische Veränderung. So berichten Yerkes und Visser (2006: 243), dass die Missbilligung gegenüber berufstätigen Müttern von 84 Prozent im Jahre 1965 auf 44 Prozent im Jahre 1970 zurückgegangen war. In dieser Zeitspanne gab es einen massiven Anstieg der Erwerbsquote von Frauen, allerdings vorwiegend in der Form von Teilzeitjobs (van Doorne und Schippers, 2010; Visser *et al.*, 2011). Auf der Arbeitgeberseite wurden diese Teilzeitstellen in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld angeboten und verhinderten noch mehr schmerzhaftes Entlassungen.

Erst zu einem späteren Zeitpunkt griff auch die Politik ein und förderte die weitere Verbreitung von Teilzeitarbeit. Einige Gesetzgebungen waren hier entscheidend, zum Beispiel das *Gesetz gegen jede Diskriminierung zwischen Arbeitnehmern aufgrund der geleisteten Anzahl von Arbeitsstunden*, das Arbeitgebern jede Diskriminierung auf Grundlage unterschiedlicher Arbeitszeiten verbot, es sei denn, dies war objektiv zu rechtfertigen. Weiterhin gab im Jahr 2000 das *Gesetz zur Anpassung der Arbeitszeiten* den Arbeitnehmern das Recht (unter bestimmten Umständen), ihre Arbeitszeiten einseitig zu ändern. Dieses Recht betrifft sowohl die Verkürzung als auch die Verlängerung der Arbeitszeiten (Visser *et al.*, 2011).

## Was wir von den Niederländern lernen können

Ist die holländische Teilzeit-Ökonomie ein gutes Beispiel für eine moderne Arbeitszeitverkürzung auf der Grundlage von Freiwilligkeit und individueller Entscheidung? Eine solche Schlussfolgerung mag zwar verlockend sein, aber nachstehend weisen wir auf drei Lektionen hin, die wir aufgrund dieser Erfahrungen lernen können.

Erstens: Das holländische Beispiel zeigt, dass sich **Beschäftigung durchaus umverteilen lässt**. Die Zunahme der Teilzeitarbeit hat in hohem Maße zum „holländischen Wunder“ beigetragen, denn die Anzahl der offenen Stellen nahm in einem deutlich höheren Tempo zu als im EU-Durchschnitt. Drei Viertel der zusätzlichen Stellen waren Teilzeitarbeitsplätze, und viele davon wurden von Frauen angenommen (Visser, 2002). In seiner kritischen Beurteilung dieses „holländischen Wunders“ hat Van Oorschot (2002) gezeigt, dass es die Niederlande zwar geschafft haben,

eine große Anzahl von Menschen in Lohn und Brot zu bringen, dass die Anzahl der zusätzlich geleisteten Arbeitsstunden aber unter dem Durchschnitt lag. Ähnlich stellten van Doorne und Schippers (2010) fest, dass die Erwerbsquote von Frauen in den Niederlanden besonders hoch ist. Schaut man sich aber die Anzahl der Arbeitsstunden oder die Erwerbsquote in Vollzeitäquivalenten an, dann fallen die Niederlande hinter den EU-Durchschnitt zurück (van Doorne und Schippers, 2010). Als solches zeigt das „holländische Wunder“, dass die Umverteilung von Arbeit möglich ist, dass sich die Unternehmen auf Teilzeitarbeit einstellen können und dass Teilzeit ein Aspekt einer erfolgreichen Beschäftigungspolitik sein kann.

Zweitens: **Eine kollektive Verkürzung der Arbeitszeit** führt nicht zwangsläufig zu mehr Arbeitsplätzen. In seiner Analyse der kollektiven Arbeitszeitverkürzung in den 80er Jahren weist Paul de Beer (de Beer, 2012) darauf hin, dass in Vollzeit beschäftigte Arbeitnehmer ihre Arbeitswoche in Wirklichkeit so gut wie nie gekürzt haben. Dafür gibt es zahlreiche Gründe. Arbeitnehmer haben weiterhin Überstunden gearbeitet, und in zahlreichen Unternehmen wurde die Anzahl der bezahlten Urlaubstage erhöht. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, warum die Kürzung der Arbeitswoche nur begrenzte Beschäftigungseffekte hatte.

Drittens: **Eine Kürzung der Arbeitswoche auf freiwilliger und individueller Basis führt zu genderspezifischen Beschäftigungsmustern.** Frauen übernehmen überwiegend die Arbeiten im Haushalt, und dies wiederum führt häufig dazu, dass sie Teilzeit arbeiten. Die Folge davon ist, dass sie niedrigere Löhne beziehen und schlechtere Chancen auf eine berufliche Karriere haben. Wichtig ist hier aber die Anmerkung, dass das holländische Sozialmodell auch durch die relative Unterversorgung mit einer bezahlbaren Kinderbetreuung gekennzeichnet ist, besonders im Vergleich mit den skandinavischen Ländern.

## Frankreich

Stan De Spiegelaere

### Die 35-Stunden-Woche in Frankreich

- Wann: +/- 1998-2008
- 35-Stunden-Woche in allen Unternehmen
- Obligatorisch für alle, mit Vergünstigungen für freiwillige Umstellung
- Auf Dauer
- Kostenübernahme durch den Staat, die Arbeitnehmer und die Arbeitgeber

1998 hat die französische Regierung einen überraschenden Vorschlag vorgelegt: Die offiziellen Arbeitsstunden sollten von 39 auf 35 Stunden verkürzt werden. Damit war (und ist) Frankreich das erste Land, das die Arbeitszeit per Gesetz auf 35 Wochenstunden beschränkt hat. Diese Arbeitszeitverkürzung wurde in zwei Stufen eingeführt: 1998 durch das erste Aubry-Gesetz und im Jahr 2000 durch das zweite Aubry-Gesetz. Im ersten Gesetz wurde die 35-Stunden-Woche für große Unternehmen (mehr als 20 Mitarbeiter) festgeschrieben. Unternehmen, die auf dem Wege einer Kollektivvereinbarung die Arbeitszeit schon zu einem früheren Zeitpunkt verkürzten, konnten von erheblichen Steuervergünstigungen profitieren. Das zweite Aubry-Gesetz bekräftigte die

35-Stunden-Woche und eröffnete den Sozialpartnern größere Verhandlungsspielräume. Weiterhin wurde auf den noch im ersten Aubry-Gesetz geforderten Nachweis der Bereitstellung neuer Arbeitsplätze als Gegenleistung für die Steuervergünstigungen verzichtet. Die Sozialpartner auf Unternehmensebene hatten beträchtlichen Spielraum bei der Verhandlung der praktischen Modalitäten. Die Arbeitszeit konnte auf Jahresbasis berechnet (und auf diese Weise in zusätzlichen Urlaub umgewandelt) werden. Für Führungskräfte wurden gesonderte Vereinbarungen getroffen.

Die Arbeitszeitverkürzung in Frankreich ist deshalb durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: (1) eine relativ substanzielle Verkürzung der gesetzlich festgelegten Arbeitszeit, (2) eine wichtige Rolle mit viel Freiräumen für die Sozialpartner, (3) parallele Steuervergünstigungen (besonders für den Niedriglohnsektor) und (4) mehr Flexibilität für die Unternehmen bei der Verteilung der Arbeitszeiten. Zwar gab es keine Lohnkürzungen, dafür wurde aber ein 18monatiger Lohnstopp im Anschluss an die Arbeitszeitverkürzung verhängt.

Die Kosten für die kürzere Arbeitswoche in Frankreich wurden deshalb in erster Linie vom Staat und von den Arbeitnehmern getragen. In Verbindung mit einem leichten Anstieg der Produktivität trug dies dazu bei, dass die Arbeitskosten insgesamt von dieser politischen Maßnahme relativ unberührt blieben. Im Gegensatz zu geringfügigeren Arbeitszeitverkürzungen wie zum Beispiel in den Niederlanden hatten die kürzeren Arbeitszeiten in Frankreich einen beobachtbaren Effekt hinsichtlich der pro Woche geleisteten Arbeitsstunden, die um ca. zwei Stunden reduziert wurden.

Wie ist diese Erfahrung in Frankreich zu bewerten? Ein vor kurzem von der Französischen Nationalversammlung (Assemblée Nationale, 2014) veröffentlichter Evaluierungsbericht verhilft uns zu umfassenden Erkenntnissen hinsichtlich der Effektivität dieser Maßnahme. Das erste wichtige Thema ist der **Beschäftigungseffekt**. Ob die Verkürzung der Arbeitszeit zur Entstehung neuer Arbeitsplätze beigetragen hat oder nicht und falls ja, wie viele Arbeitsplätze auf diese Weise entstanden sind, war lange Zeit ein Thema, über das sich die Wissenschaftler intensiv gestritten haben. Dass Arbeitsplätze nach der Einführung kürzerer Arbeitszeiten entstanden sind, wurde von allen bestätigt. Allerdings war nicht eindeutig erwiesen, ob diese Arbeitsplätze *dank* kürzerer oder *trotz* kürzerer Arbeitszeiten entstanden sind. Viele wiesen darauf hin, dass die höhere Flexibilität und die gesenkten Steuern die neuen Arbeitsplätze haben entstehen lassen, nicht die verkürzte Arbeitszeit. Trotzdem scheint es einen generellen Konsens darüber zu geben, dass das Arbeitszeitpaket zu 350.000 bis 500.000 neuen Jobs geführt hat (Méda und Larroutou, 2016).

Ein zweiter interessanter Effekt ist die Verringerung des Teilzeitarbeitsanteils und hier besonders der von Frauen geleisteten **Teilzeitarbeit**. Offensichtlich sind Frauen, die sich nach der 39-Stunden-Regelung für eine Teilzeitstelle entschieden hätten, zu dem Schluss gekommen, dass nach der 35-Stunden-Regelung eine Vollzeitstelle doch eher ihren Vorstellungen entspricht. Auch stellten Unternehmen, die früher Teilzeitstellen angeboten hatten, ihre bisherige Strategie auf den Prüfstand und gingen jetzt dazu über, auf Vollzeit-Jobs mit 35 Stunden umzustellen. Da von Frauen übernommene Teilzeitjobs gemeinhin als Hemmnis für echte Geschlechtergleichstellung gelten, kann diese Entwicklung als positiv bezeichnet werden. Darüber hinaus berichteten Männer, die jetzt in den Genuss einer kürzeren Arbeitswoche kommen, dass sie zu Hause mehr Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen – dies signalisiert eine (wenn auch moderate) Änderung tradiertter Geschlechterrollen (Méda und Larroutou, 2016).

Drittens: Zu beobachten war eine **Erhöhung der Beteiligung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt**. Eine kürzere Arbeitswoche hat offenbar zur Folge, dass ältere Arbeitnehmer länger im Beruf bleiben. Angesichts der immer älter werdenden Bevölkerung in Europa könnte dies als ein sehr positives Signal gewertet werden. Allerdings ist hier auch Vorsicht geboten. Die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer war in Frankreich sehr niedrig, und die Zunahme dieser Quote bedeutet nur, dass Frankreich zu anderen Ländern aufgeschlossen hat. Die Arbeitszeit ist also mit Sicherheit nicht die einzige und nicht einmal die wichtigste Determinante für die weitere aktive Teilnahme älterer Menschen am Arbeitsmarkt.

Die Evaluierung der Auswirkungen der 35-Stunden-Woche auf die Work-Life-Balance kommt zu gemischten Ergebnissen. Zwar hat die Mehrheit der Befragten einer Studie angegeben, dass die 35-Stunden-Woche positive Auswirkungen auf die Work-Life-Balance habe, aber diese Aussage relativierte sich sofort, wenn kürzere Arbeitszeiten gleichbedeutend mit der Einführung von Nicht-Standard-Arbeitszeiten, eingeschränkter Kontrolle über die eigene Arbeitszeit oder Nichteinhaltung von Kündigungsfristen (Fagnani und Letablier, 2004) waren.

Die Verkürzung der Arbeitszeit hat aber in Frankreich nicht nur zu positiven Ergebnissen geführt. Ein wichtiger Nebeneffekt war die **Intensivierung** der Arbeit. Die Arbeitnehmer hatten jetzt kürzere Arbeitszeiten, aber die in dieser Zeit zu leistende Arbeit verdichtete sich (Askenazy, 2013). Dies wurde definitiv zu einem Problem für Angestellte. Im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung und dem Lohnstopp stieg auch, so wurde berichtet, der Anteil der Arbeitnehmer im Mindestlohnsektor erheblich an (OECD, 2005: 35-36).

Was die Kosten angeht, so hat die Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich parallel zur Verkürzung der Arbeitszeiten zu beträchtlichen Senkungen der Sozialbeiträge geführt. Für die Unternehmen war diese Maßnahme im Durchschnitt kostenneutral, für die öffentlichen Finanzen mit Sicherheit nicht. Nach Erkenntnissen der Nationalversammlung (Assemblée Nationale, 2014) haben die Steuervergünstigungen allein im Jahre 2006 insgesamt 11–13 Milliarden Euro gekostet. Das entspricht allerdings nicht den Nettokosten. Um diese zu errechnen, müssen die Beiträge von Arbeitnehmern gegengerechnet werden, die infolge der Arbeitszeitverkürzung eingestellt wurden, sowie Einsparungen beim Arbeitslosengeld und andere Steuern, die aufgrund gestiegener Einkommen gezahlt wurden usw. Der Bericht der Französischen Nationalversammlung (2014: 113) berechnet vorläufige Kosten von ca. 8.000 Euro pro Arbeitsplatz.

Die Evaluierung insgesamt kommt also keinesfalls zu einem negativen Ergebnis. Leider wurde diese Arbeitszeitverkürzung in mehrfacher Hinsicht von aufeinanderfolgenden französischen Regierungen wieder rückgängig gemacht (Méda und Larrourou, 2016). Im Ergebnis stieg die durchschnittliche Arbeitszeit wieder an (Askenazy, 2013) und erreichte für Vollzeit Arbeitnehmer wieder fast 40 Stunden (Nicot, 2010). Es ist deshalb nicht möglich, eine echte Evaluierung der langfristigen Auswirkungen vorzunehmen.

## Schweden

Olivier Pintelon

### Das Svartedalens-Experiment

- Wann: 2014-2016
- 30-Stunden-Arbeitswoche auf Unternehmensebene
- Obligatorisch für alle Mitarbeiter
- Zeitlich begrenzt
- Vollständige Kostenübernahme durch die Stadt Göteborg

In den vergangenen zwei Jahren haben sich die meisten Diskussionen über die Verkürzung der Arbeitszeit mit einem besonderen Experiment befasst: dem Sechsstundentag in dem schwedischen Seniorenheim Svartedalens. Über einen Zeitraum von 23 Monaten arbeitete das Pflegepersonal im Heim nur noch sechs anstatt der bisher üblichen acht Stunden am Tag. Jetzt, kurz nach Beendigung des Experiments, können wir auf Grundlage eines offiziellen Evaluierungsberichts (Lorentzon, 2017) und direkter Gespräche mit dem wichtigsten Wissenschaftler, Bengt Lorentzon, den Ausgang dieses Experiments interpretieren.

Dieser Versuchsballon in dem Seniorenheim war nicht das erste Experiment in Schweden mit einem sechsstündigen Arbeitstag. 1989 wurde die 30-Stunden-Woche in der schwedischen Bergarbeiterstadt Kiruna eingeführt. Leider existieren hierzu kaum wissenschaftliche Auswertungen. In den 90er Jahren gab es weitere Experimente in Pflegeheimen in Oslo, Stockholm, Helsingborg, Malmö und Umeå. Die Ergebnisse waren nicht immer eindeutig. Eine Konstante war jedoch ein deutlicher Rückgang krankheitsbedingter Fehlzeiten (Helgeson, 2017).

Im April 2014 entschied die Stadt Göteborg, ein weiteres Experiment mit der 30-Stunden-Woche zu beginnen. Das Projekt wurde am 1. Februar 2015 gestartet und lief bis Ende Dezember 2016. Das ausgewiesene Ziel war die Beurteilung der langfristigen Auswirkungen eines kürzeren Arbeitstages. Politisch wurde das Projekt von Anfang an kontrovers diskutiert. Die Stadt wurde von einer linken Koalition aus Sozialdemokraten, Grünen und Linken regiert. Die Opposition im Göteborger Rathaus war strikt gegen das Projekt und versuchte, es 2015 mit dem Argument zu kippen, dass das gesamte Experiment eine Verschwendung öffentlicher Mittel sei.

Das Experiment fand im Seniorenheim Svartedalens statt. Im Verlauf dieser 23 Monate wurde die Arbeitszeit der Pflegekräfte auf sechs Stunden pro Tag oder 30 Stunden pro Woche reduziert. Die Länge der Nachtschicht belief sich auf durchschnittlich acht Stunden, das waren zwei Stunden weniger als vorher. Um diese verkürzten Arbeitszeiten aufzufangen, musste zusätzliches Personal eingestellt werden, das ca. 15 Vollzeitäquivalente übernahm. Die Löhne des Pflegepersonals blieben stabil, und die Lohnkosten des neu eingestellten Personals wurden aus dem öffentlichen Haushalt bezahlt. Die kürzeren Arbeitszeiten wurden somit komplett vom Staat finanziert. Um die Auswirkungen der kürzeren Arbeitswoche evaluieren zu können, wurden zwei Kontrollgruppen benutzt – auf der einen Seite das Pflegeheim Solängen, auf der anderen Seite alle von der Stadt Göteborg beschäftigten Pflegekräfte. Die Seniorenheime Svartedalens und Solängen wurden ausgesucht, weil sie weitgehend vergleichbar sind. Abgesehen von der verkürzten Arbeitswoche in Svartedalens gab es keine weiteren Maßnahmen.

Nach Beendigung des Experiments wurde ein abschließender Evaluierungsplan vorgelegt. Wir diskutieren hier die Auswirkungen der kürzeren Arbeitszeiten auf die Gesundheit des Personals und die Betreuungsqualität und auch die ökonomischen Auswirkungen des Experiments. Die Ergebnisse basieren weitgehend auf Fragebögen, die an das Personal und die Bewohner der Pflegeheime Svartedalen und Solängen ausgegeben wurden. Darüber hinaus wurden physiologische Daten und Verwaltungsstatistiken herangezogen.

Hinsichtlich des Gesundheitszustandes weist der Bericht einen beträchtlichen **Gesundheitsgewinn** für die Mitarbeiter nach, die nur noch eine 30-Stunden-Woche hatten; das galt besonders für Pflegepersonal ab 50 Jahre. Aus Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass die auf eigenen Angaben beruhende Einschätzung der Gesundheitsindikatoren (allgemeine Gesundheit, Aufmerksamkeit, Stressfreiheit, aktiver Lebensstil) zu deutlich besseren Ergebnissen für das Pflegepersonal kommt, das 30 Stunden pro Woche arbeitete. Ein aktiver Lebensstil bezieht sich hier auf mindestens 30 Minuten körperliche Betätigung in Form von Walking, Radfahren usw. Das Pflegepersonal in Svartedalen bekam im Durchschnitt eine Stunde mehr Schlaf als in der Referenzeinrichtung. Darüber hinaus berichtete das Pflegepersonal, das nur 30 Wochenstunden arbeitet, über niedrigere Blutdruckwerte. Dieser bessere Gesundheitszustand wurde auch an den geringeren Krankmeldungen der Vollzeitkräfte erkennbar. Die Krankenstände insgesamt nahmen während des Experiments geringfügig ab, stiegen aber in der Vergleichsgruppe an. Besonders bei Pflegekräften jenseits der 50 ist der Unterschied zwischen den beiden Seniorenheimen bemerkenswert (11,7 Prozent im Vergleich zu 6,2 Prozent).

**Tabelle 3 Auf eigenen Angaben beruhende Einschätzung des Gesundheitszustands nach 23 Monaten (Ende des Experiments)**

Ende des Experiments	Guter Gesundheitszustand (nach eigenen Angaben)	Aufmerksamkeit	Fehlen von Stress	Aktiver Lebensstil
Svartedalen	72 %	65 %	64 %	58 %
Solängen	60 %	50 %	45 %	43 %

Nicht nur der Gesundheitszustand des Pflegepersonals erfuhr eine Verbesserung, sondern auch die **Qualität der Pflege- und Betreuungsleistungen**. Die Bewohner von Svartedalen berichteten verstärkt über positive Erfahrungen. Das Personal konnte mehr mit den Senioren unternehmen, zum Beispiel Spaziergänge an der frischen Luft oder gemeinsames Singen und Tanzen. Hier ist anzumerken, dass der Evaluierungsbericht selbst auf die Schwierigkeit hinweist, diese Ergebnisse direkt auf den kürzeren Arbeitstag zurückzuführen. Trotzdem könnte dieses Experiment in Göteborg ein weiteres Argument für kürzere Arbeitszeiten geliefert haben, nämlich die Qualität der erbrachten Leistungen. Besonders für personenbezogene Dienstleistungen wie Pflege und Betreuung liegt es nahe, dass gute Arbeitsbedingungen positive Auswirkungen auf die geleistete Arbeit haben.

Schließlich sind noch die ökonomischen Auswirkungen dieses Experiments zu nennen, das **Preisschild** sozusagen. Um eine Pflege rund um die Uhr zu

gewährleisten und eine Intensivierung der Arbeit zu vermeiden, wurde zusätzliches Personal eingestellt, was natürlich zusätzliche Kosten verursacht. Da die Löhne und Gehälter trotz der kürzeren Arbeitszeiten unverändert blieben, konnten hier keine Einsparungen realisiert werden. Auf der positiven Seite hatte die geringere Zahl langer krankheitsbedingter Fehlzeiten moderate Haushaltseinsparungen zur Folge. Letztlich hat das schwedische Experiment unterm Strich 12,5 Millionen Schwedische Kronen gekostet. Der Bericht legt jedoch nahe, dass die Nettokosten bei Berücksichtigung der Einsparungen beim Arbeitslosengeld auf ca. 6,5 Millionen Schwedische Kronen sinken.

Das schwedische Experiment bringt uns zu der Erkenntnis, dass kürzere Arbeitszeiten einen Beitrag zur Gesundheit des Personals leisten können und dass sich so auch die Dienstleistungsqualität verbessern lässt. Allerdings sollte auch immer der Kontext dieses spezifischen Experiments bedacht werden. Die Löhne und Gehälter des Pflegepersonals blieben unangetastet, und für die fehlenden Arbeitsstunden wurde zusätzliches Personal eingestellt, das diese Lücke vollständig geschlossen hat. Diese Zusatzkosten wurden weder vom Arbeitnehmer noch vom Arbeitgeber bezahlt, sondern durch Subventionen der Kommune.

Das Experiment ist inzwischen beendet, und die Arbeitnehmer im Seniorenheim arbeiten wieder den vollen Achtstundentag. Das Experiment wurde allerdings weltweit aufmerksam verfolgt und hat zu einem weiteren Projekt in Mölndal in einer Klinik für Chirurgie in der Nähe von Göteborg (Helgeson, 2017) sowie in einer Reihe von Startup-Unternehmen geführt (Hardeep, 2016). Die belgische Frauenorganisation Femma (die eine vehemente Befürworterin kürzerer Arbeitszeiten ist) bereitet ebenfalls einen Versuch mit der 30-Stunden-Woche vor (Deredactie.be, 2015).

## Die 28,8-Stunden-Woche bei Volkswagen

Stan De Spiegelaere

### Das Volkswagen-Experiment

- Wann: 1993-1999
- 28,8-Stunden-Arbeitswoche auf Unternehmensebene
- Obligatorisch für alle Mitarbeiter
- Zeitlich begrenzt und defensiv, um Entlassungen zu vermeiden

Im Jahr 1993 wurde der deutsche Betriebsrat bei Volkswagen darüber informiert, dass es im Unternehmen Probleme mit Überkapazitäten gebe. Damit stand ein Drittel der 100.000 Arbeitsplätze auf dem Spiel. Der Betriebsrat war im Oktober informiert worden, und Ende November konnte die Gewerkschaft IG Metall mit ihrem Tarifpartner ein wegweisendes Abkommen unterzeichnen. Auf betriebsbedingte Kündigungen wurde verzichtet. Anstelle von Entlassungen wurde eine um 20 Prozent gekürzte Wochenarbeitszeit für alle Beschäftigten eingeführt. Die Arbeitswoche verkürzte sich somit von 36 auf 28,8 Stunden.



## Die kurze Geschichte eines radikalen Experiments

Den Arbeitnehmern blieben dadurch Massentlassungen erspart, während die Vereinbarung für Volkswagen kurzfristig erhebliche Einsparungen bedeutete (ein Sozialplan war nicht mehr notwendig) und langfristig qualifiziertes Personal im Unternehmen gehalten werden konnte. Auf den ersten Blick eine Win-Win-Situation, auf den zweiten Blick ergibt sich jedoch ein differenzierteres Bild.

Die Verkürzung der Arbeitszeit ging Hand in Hand mit einer beträchtlichen Lohnkürzung für die Beschäftigten. Damit die Arbeitnehmer auch weiterhin ihren monatlichen finanziellen Verpflichtungen nachkommen konnten, verhandelte die IG Metall nach einem einfachen Grundsatz: Das bisherige Monatseinkommen sollte abgesichert werden (Hans-Böckler-Stiftung, 1993). Diese Forderung konnte bei den Verhandlungen erfolgreich durchgesetzt werden. Durch eine vorgezogene Tarifierhöhung des Stundenlohns um ein Prozent sowie durch die Umwandlung eines Teils des Urlaubsgeldes und der Jahressonderzahlung in monatliche Zahlungen konnte die monatliche Vergütung der Arbeitnehmer stabil gehalten werden, während das Jahreseinkommen um ca. 16 Prozent gemindert wurde (bei einer um 20 Prozent kürzeren Arbeitszeit). Die Verhinderung von Massentlassungen durch kürzere Arbeitszeiten wurde deshalb in erster Linie von den Arbeitnehmern, in einem geringeren Maß vom Arbeitgeber bezahlt.

Die Zeit nach 1993 war jedoch bestimmt von mehr Flexibilität und erneut längeren Arbeitszeiten. Der Zweck der Tarifrunde von 1993 war eigentlich eine zeitlich begrenzte Maßnahme: Sobald die Absatzprobleme beseitigt wären, sollten die Arbeitnehmer wieder zu einer längeren Arbeitswoche (35 Stunden) zurückkehren und auch die Löhne wieder steigen. Nach zwei Jahren hatte sich die Situation deutlich verbessert, aber das Problem der Überkapazitäten war nach wie vor nicht gelöst. Die Gewerkschaften und die Unternehmensleitung kamen überein, die 28,8-Stunden-Woche beizubehalten und dafür von der Arbeitnehmerseite mehr Zugeständnisse zu fordern. Die Arbeitnehmer verloren einen Teil ihrer Leistungen (Überstundenzuschläge, Zuschläge für Samstagsarbeit usw.), und die Arbeitszeit wurde um 1,2 Stunden ohne Lohnausgleich verlängert. Darüber hinaus wurde ein höheres Maß an Flexibilität bei der Organisation der Arbeitszeit eingeführt: Arbeitszeiten wurden annualisiert; mit der Einführung von Zeitkonten konnten angesammelte Überstunden angespart werden; und die Stechuhren wurden abgeschafft. 1997 stimmte die Gewerkschaft weiteren Konzessionen zu: Neueinstellungen erfolgten zeitlich befristet und zu weniger vorteilhaften Lohnbedingungen im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern. Anders formuliert, wurde damit der so genannte Zwei-Klassen-Lohn eingeführt (Zagelmeyer, 1997).

1999 war das Problem der Überkapazitäten schließlich gelöst, und der Rückkehr zu traditionellen Arbeitszeiten stand nichts mehr im Wege. VW hielt offiziell unverändert an der 28,8-Stunden-Woche fest, aber in Wirklichkeit kehrten die meisten Arbeitnehmer wieder zu längeren Arbeitswochen zurück. 2006 führte das Unternehmen formal wieder die 33-Stunden-Woche für Arbeiter und 34 Stunden für Angestellte ein (Dribbusch, 2006).

## Voraussetzungen und Evaluierung

Volkswagen und IG Metall ist es gelungen, ohne Eingriff des Staates und ohne Lohnausgleich die Arbeitszeit über mehrere Jahre drastisch zu kürzen und dafür die Sicherheit der Arbeitsplätze zu garantieren. Dabei muss aber der sehr spezielle Kontext gesehen werden, der für dieses Experiment gilt. Zunächst einmal waren die Löhne bei Volkswagen deutlich höher als der Durchschnitt und das Minimum in der Branche. Eine teilweise Lohnkürzung war für die Mitarbeiter bei VW deshalb akzeptabler, als dies beim durchschnittlichen deutschen Arbeitnehmer der Fall ist. Weiterhin haben Volkswagen und IG Metall größten Wert darauf gelegt, dass alle Entscheidungen im Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer getroffen wurden. Volkswagen war deshalb nicht daran interessiert, ein Drittel seiner Belegschaften abzubauen. Schließlich verfügen die Mitarbeiter von Volkswagen über eine Reihe sehr unternehmensspezifischer Kompetenzen. Dies verringert ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens, bedeutet aber auch, dass die Neueinstellung von Mitarbeitern für das Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist. Dies hat beide Tarifparteien motiviert, Lösungen zu finden, die Entlassungen vermieden haben (Schulten, Seifert und Zagelmeyer, 2007).

Wie ist dieses Experiment bei Volkswagen zu bewerten? Was die **Arbeitsplätze** angeht, hatte die Verkürzung der Arbeitszeit bei Volkswagen eine positive, aber defensive Auswirkung. Massenentlassungen konnten auf diese Weise vermieden werden. In den Jahren nach der Verkürzung der Arbeitszeit gingen jedoch zahlreiche Arbeitsplätze verloren, da vakant gewordene Stellen nicht neu besetzt wurden. Zusätzlich bedeutete die Einführung des Zwei-Klassen-Lohnsystems, dass neu eingestellte Mitarbeiter deutlich schlechtere Arbeitsbedingungen akzeptieren mussten. Das Experiment hat also erfolgreich kurzfristig Arbeitsplätze erhalten, aber über die langfristige Effektivität lassen sich keine belastbaren Aussagen treffen.

Was den **Arbeitsstress** angeht, ist eine eindeutige Beurteilung genauso schwierig. Drei von vier Arbeitnehmern gaben an, dass ihre Arbeitsbelastung bei einer 28,8-Stunden-Woche höher war. Das galt besonders für Angestellte. Ihre Beurteilung des Systems fiel deshalb naturgemäß negativer aus als das der Arbeiter im Betrieb. Nur 12 Prozent der Arbeiter zeigten sich unzufrieden mit dieser Regelung, während dies auf 37 Prozent der Angestellten zutraf (Seifert und Trinczek, 2000).

Auch die **sozialen** Auswirkungen sind nicht eindeutig zu bestimmen. Nach Aussagen einiger Betroffener hat die Verkürzung der Arbeitszeit in Wolfsburg zu einer veritablen Kulturrevolution geführt. Die Stadt war jahrelang dem Rhythmus eines Zweischicht-Systems gefolgt, gleichbedeutend mit wenig Zeit für Familie, Kultur, Freunde und Hobbys. Der Wechsel zu einer Viertagewoche bedeutete für viele die ganz neue Erkenntnis, dass das Leben auch noch anderes zu bieten hat als Arbeit (Krull, 2010). Im Gegensatz dazu konnte man den Eindruck gewinnen, dass die nach 1995 eingeführten flexibleren Systeme zu einer allgemeinen Verwirrung beigetragen haben. Zu einem bestimmten Zeitpunkt gab es mehr als 150 unterschiedliche Arbeitsmodelle, so dass bald alle Arbeitnehmer unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrhythmen folgten. Dies wurde teilweise für zahlreiche soziale Probleme und höhere Scheidungsraten verantwortlich gemacht (Zagelmeyer, 1999).

Was die **Geschlechtergleichstellung** angeht, erlaubt das Experiment den Schluss, dass die Viertagewoche bei Volkswagen keine drastische Änderung

der klassischen Arbeitsaufteilung zwischen Männern und Frauen im Haushalt zur Folge hatte. Die Frauen übernahmen noch mehr Pflichten im Haushalt, während die Männer in erster Linie für den Garten zuständig waren. Der Gender-Effekt kürzerer Arbeitszeiten spielt aber nicht nur eine Rolle im Hinblick auf geschlechtsspezifisches Verhalten. Dahinter steht auch die Idee, dass Frauen im Hinblick auf ihre beruflichen Karrierechancen mit den Männern gleichziehen. Leider gibt es keine Daten, die die Effektivität des Experiments bei Volkswagen in dieser Hinsicht belegen könnten.

Ein weiteres Ergebnis war ein Anstieg der **Produktivität**. Dies war teilweise das Ergebnis der Arbeitsverdichtung, aber auch der verbesserten Arbeitsleistung der Mitarbeiter infolge der kürzeren Arbeitszeit.

Insgesamt ergibt eine Evaluierung des Volkswagen-Experiments, dass es eine Reihe positiver Auswirkungen gab, jedoch mit Einschränkungen. Das Modell kann als Erfolg verbuchen, dass kurzfristig Entlassungen vermieden werden konnten, die Arbeitnehmer aber einen hohen Preis in Form von geringeren Löhnen und höherem Arbeitsdruck zahlen mussten. Die sozialen und geschlechtsspezifischen Auswirkungen waren gemischt, da die Verkürzung der Arbeitszeit Hand in Hand mit der Einführung eines hohen Maßes an Flexibilität und schwer planbarer Arbeitsverfügbarkeit ging.

## VRT

Sacha Dierckx

### Arbeitsteilung beim VRT

- Wann: 2016-2020
- 22 zusätzliche Urlaubstage
- Freiwillige Entscheidung, kollektivvertraglich vereinbart
- Defensiv, um Entlassungen zu vermeiden
- Kostenübernahme durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Im Jahre 2016 musste sich der öffentlich-rechtliche flämische Rundfunk- und Fernsehsender in Belgien, der VRT (Vlaamse Radio en Televisie), damit auseinandersetzen, dass ihm öffentliche Mittel gekürzt und die Personalkosten gedeckelt wurden. Erste Berechnungen ergaben, dass von den insgesamt 2.200 Stellen voraussichtlich 350 wegfallen würden.

Die Gewerkschaften schlugen vor, Entlassungen zu vermeiden und stattdessen zu versuchen, die Arbeit auf freiwilliger Basis in Form von Jobsharing umzuverteilen. Durch eine freiwillige Arbeitszeitverkürzung (mit verhältnismäßigen, aber nicht pauschalen Lohnkürzungen) sollte der Sender es schaffen können, im Etat zu bleiben und Entlassungen und eine personelle Unterbesetzung in hektischen Zeiten und damit auch den Verlust von Humankapital zu vermeiden. Das Management zeigte sich zunächst skeptisch, da nicht absehbar war, wie hoch die Kosteneinsparungen durch die Verkürzung der Arbeitszeit sein würden, und diese Umstellung mit Schwierigkeiten für die Arbeitsorganisation verbunden sein würde. Das Jobsharing-Experiment ist ein Aspekt eines umfassenderen Sozial- und Umstrukturierungsplans mit dem vorrangigen Ziel, Entlassungen zu vermeiden.

Während der Verhandlungen mobilisierten die Gewerkschaften ihre Mitglieder durch Kundgebungen und Demonstrationen und trugen gleichzeitig

anhand von Umfragen Informationen zusammen, um das Potenzial für die vorgeschlagenen Lösungen zu evaluieren. Auf diese Weise konnten die Mitglieder besser über die Gewerkschaftsstrategie informiert werden und waren bereit, sie zu unterstützen. Darüber hinaus engagierten sich sowohl die Gewerkschaften als auch die Personalabteilung vollumfänglich und vorbehaltlos für die Strategie der Arbeitszeitverkürzung und konnten letztlich das Management und die Regierung von ihrem Plan überzeugen.

Das von den Gewerkschaften und dem Management des Senders unterzeichnete Abkommen sah bis zu 22 Tage zusätzlichen Urlaub für Mitarbeiter vor, die freiwillig auf ihren Bonus verzichteten. Für etwa  $\frac{1}{14}$  des Jahresgehaltes (12 Monate Lohn + Bonus + Urlaubsgeld) erhielten die teilnehmenden Arbeitnehmer eine Arbeitszeitverkürzung von  $\frac{1}{10}$  (22 Tage von insgesamt 220 Arbeitstagen) (Descheemaeker, 2017). Die Arbeitnehmer konnten nach eigenem Ermessen entscheiden, wie viele zusätzliche Urlaubstage sie in Anspruch nehmen wollten, wobei jeder Urlaubstag den Bonus um  $\frac{1}{22}$  verringerte (der gesamte Bonus entfiel also bei 22 zusätzlichen Urlaubstagen).

Sobald das System eingeführt war, mussten sich die Arbeitnehmer bis Ende November entscheiden, wie viele zusätzliche Urlaubstage sie 2017 nehmen wollten. Mehr als 270 Mitarbeiter entschieden sich für dieses System, das ca. 6.000 Arbeitstagen oder 23 Vollzeitäquivalenten entsprach. Die Gewerkschaften und die Personalabteilung gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren die Anzahl der Arbeitstage, die mit Hilfe dieses Systems reduziert werden, weiter ansteigt, da es viele andere Arbeitnehmer in anderen von der Regierung eingeführten Systemen gibt, die zurzeit auslaufen. Die Gewerkschaften hoffen, ihr Ziel der Einsparung von 75 Vollzeitäquivalenten durch Arbeitsteilung zu erreichen (Descheemaeker, 2017). Mit anderen Worten hat dieses Experiment direkt zum Erhalt von 23 Arbeitsplätzen beigetragen, im Idealfall von bis zu 75 Vollzeitstellen. In Verbindung mit den anderen Maßnahmen des Sozialplans konnte erreicht werden, dass es so gut wie keine sofortigen Entlassungen geben wird.

Einer der zusätzlichen Vorteile des Systems besteht darin, dass es keinerlei Auswirkungen auf die Rentenansprüche, Krankengeld oder den „regulären“ Jahresurlaub hat. Das sieht zum Beispiel bei Teilzeitarbeit anders aus, hier werden soziale Rechte mehr oder weniger im Verhältnis zur Arbeitszeitverkürzung gekappt.

Auf der negativen Seite der Bilanz besteht der Eindruck, dass das Experiment die Arbeitsorganisation erschwert hat. Besonders für die Planungsabteilung ist es nicht einfach, die Arbeitszeit so zu organisieren, dass sie sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter als auch den Anforderungen der Organisation gerecht wird. Eine der von der Personalabteilung angedachten Lösungen sieht vor, dass die Arbeitnehmer den größten Teil ihres Urlaubs rechtzeitig im Voraus planen müssen und dies individuell mit ihrem direkten Vorgesetzten besprechen. Was dem Experiment zugutekam, sind die umfangreichen Erfahrungen der Organisation mit atypischen Arbeitszeiten. Erstens: Das Personal war bereits mit anderen Systemen individuell verkürzter Arbeitszeiten vertraut, dazu gehörten Karriere-Auszeiten in Form von Teilzeitarbeit. Zweitens: der VRT ist eine Organisation mit Produktionsperioden am Belastungslimit und hohem Personalbedarf, während in ruhigeren Zeiten weniger Mitarbeiter erforderlich sind. Nach Aussagen der Personalabteilung kann dies jedoch die Planung zusätzlich verkomplizieren, da auf diese Weise eine weitere Flexibilisierungsebene eingeführt wird.

Was die endgültigen Ergebnisse betrifft, so sollten wir uns davor hüten, voreilige Schlüsse zu ziehen, da sich das Experiment noch in einem frühen Stadium befindet. Die

ersten Resultate deuten aber darauf hin, dass sich mehr Frauen als Männer darauf einlassen, wobei der Unterschied allerdings gering ist. Darüber hinaus scheint bei besser bezahlten Mitarbeitern eher die Bereitschaft zu bestehen, freiwillig auf einen Teil des Gehalts zu verzichten und dafür mehr Freizeit zu bekommen. Interessant ist, dass die Bereitschaft zur Arbeitszeitverkürzung auf der Führungsebene ebenfalls recht stark ausgeprägt ist. Nach Aussagen der Personalabteilung hat die Teilnahme an Modellen der freiwilligen Arbeitszeitverkürzung keinerlei Folgen für die berufliche Karriere, da der VRT als Unternehmen bereits reichlich Erfahrungen mit einer flexibilisierten Arbeitswelt hat.

Sowohl die Gewerkschaften als auch die Personalabteilung sind der Meinung, dass die Intensivierung der Arbeit eine negative Nebenwirkung der kürzeren Arbeitszeiten ist. Da die Arbeitsbelastung nicht im gleichen Verhältnis geringer geworden ist, bedeutet dies, dass die Arbeitnehmer die gleiche Arbeitsmenge in einem kürzeren Zeitraum bewältigen müssen. Diese Beobachtung sollte aber in zweifacher Hinsicht relativiert werden. Erstens: Die Arbeitsverdichtung hätte ohnehin stattgefunden, wenn anstelle der Arbeitszeitverkürzung Mitarbeiter entlassen worden wären. Zweitens: Der Arbeitsdruck ist schon seit mehreren Jahren gestiegen, da der VRT immer öfter mit Etatkürzungen zu tun hatte. Es ist schwierig, die spezifischen Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung von den allgemeinen, ohnehin laufenden Trends zu trennen. Trotzdem sehen es sowohl die Gewerkschaften als auch die Personalabteilung so, dass eine zukünftige Herausforderung darin besteht, das Management und die flämische Regierung davon zu überzeugen, dass weniger vollzeitäquivalente Mitarbeiter auch weniger Produktionsleistung bedeuten.

Eine der von der Gewerkschaft und der Personalabteilung erkannten Herausforderungen ist der Umstand, dass Arbeitnehmer jedes Jahr entscheiden können, wie viele zusätzliche Urlaubstage sie im Folgejahr nehmen wollen. Daraus folgt, dass die Arbeitnehmer jedes Jahr darüber informiert und erneut dazu motiviert werden müssen, damit die Auswirkungen der freiwilligen Arbeitszeitverkürzung maximal zum Tragen kommen. Darüber hinaus bedeutet das auch, dass es im Voraus keine Garantien gibt, wie viele Stellen erhalten bleiben und wie viele Arbeitsplatzverluste vermieden werden können.

Trotz dieses Problems und der nur vorläufigen Evaluierung sind die Gewerkschaften und die Personalabteilung bisher mit den Ergebnissen zufrieden und haben signalisiert, dass sie das System der verkürzten Arbeitszeit auch nach 2020 gerne fortsetzen würden, wenn eine neue Vereinbarung zwischen der flämischen Regierung und den Gewerkschaften getroffen werden muss. Klar erscheint auch, dass dies ein freiwilliges und individuelles Programm der Arbeitszeitverkürzung bleiben wird und nicht in ein kollektives (verpflichtendes) System umgewandelt wird.

## **Fallstudien**

Diese fünf Fallstudien sollen uns helfen zu verstehen, welche Auswirkung die Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung auf ihre Resultate hat. Wir weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass die Auswahl dieser Fallstudien nicht nach dem Zufallsprinzip erfolgt ist und dass der Zweck dieser Übung auch nicht darin besteht, entscheidende Forschungsaussagen zu machen.

Die einzelnen Fallbeispiele sind unterschiedlich in ihren Zielsetzungen, aber meistens geht es um die Schaffung, die Umverteilung oder den Erhalt von Arbeit und Arbeitsplätzen. Nur bei dem schwedischen Experiment ging es allein um die Verbesserung des Wohlergehens der Arbeitnehmer. Die meisten dieser Experimente haben die von ihnen avisierten Ergebnisse geliefert. Zu beachten ist, dass die beiden Programme zur befristeten Verkürzung der Arbeitszeit darauf angelegt waren, Entlassungen zu vermeiden und dies auch erfolgreich gelungen ist, es aber kaum Belege dafür gibt, dass diese Arbeitszeitreduzierung zur nachhaltigen Entstehung neuer Arbeitsplätze geführt hat.

Die Auswirkungen auf Geschlechtergleichstellung, Work-Life-Balance und arbeitsbedingten Stress stellen sich ganz unterschiedlich dar. Im holländischen Fall sind die Erwerbsquoten von Frauen besonders hoch, was aus der Perspektive der Gleichstellungsziele als positiv zu bewerten ist. Die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen (wie zum Beispiel Kinderbetreuung), die Frauen besser zur Annahme von Vollzeitjobs in die Lage versetzen würden, bleibt auf niedrigem Niveau, und Frauen zahlen nach wie vor die Rechnung, wenn es um Teilzeitarbeit geht. Kollektivere Formen der Arbeitszeitverkürzung könnten geschlechtsspezifisch bessere Ergebnisse erzielen, aber wenn dies auf freiwilliger Basis erfolgt, stellen wir fest, dass Frauen ihre Arbeitszeiten stärker verkürzen als Männer. Der französische Fall kollektiver und obligatorischer Arbeitszeitverkürzungen zeigt, dass es gewisse Rollenverschiebungen gab, diese aber minimal sind. Es bleibt eine unbeantwortete Frage, wie die Vorteile eines individuellen freiwilligen Systems (hohe Beteiligung, aber auf Grundlage von Teilzeitarbeit und mit nicht eindeutig definierten Auswirkungen auf Geschlechterrollen) im Vergleich zu den Vorteilen eines kollektiven Systems (geringere Beteiligung, aber mit mehr Vollzeitjobs und leicht veränderten Geschlechterrollen) zu bewerten sind.

Was die Work-Life-Balance angeht, zeigen alle Fälle eine eindeutige positive Wirkung. Wer weniger arbeitet, dem gelingt eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Allerdings sorgt sowohl in dem französischen Fall als auch bei Volkswagen eine höhere Flexibilisierung der Arbeitszeit dafür, dass die Vorteile der kürzeren Arbeitszeiten teilweise wieder aufgehoben werden. Im schwedischen Fall, bei dem die weggefallenen Stunden durch entsprechende Personaleinstellungen wieder aufgefangen wurden, sind die Ergebnisse bemerkenswert positiv.

Und zu guter Letzt ergeben sich auch bei der Beurteilung der Qualität der Arbeit unterschiedliche Muster. Während dies im schwedischen Fall kein Problem darstellt, scheint dies in allen anderen Fällen und besonders für Angestellte – zum Beispiel bei Volkswagen – anders gelagert zu sein. Diese Arbeitsplätze lassen sich weniger gut umverteilen, so dass Unternehmen eher geneigt sein könnten, die Arbeit zu intensivieren und keine neuen Mitarbeiter einzustellen.

Ohne hier endgültige Schlüsse ziehen zu wollen, wie Arbeitszeitverkürzung am besten gestaltet werden sollte, besteht die Herausforderung offensichtlich darin, die Arbeitszeit zu verkürzen und die Arbeit gleichzeitig in effektiver Weise umzuverteilen (für alle Arbeitnehmerkategorien). Die Lösung dieses gordischen Knotens im Kontext der Arbeitszeitverkürzung ist deshalb aus gutem Grund im Rahmen dieser Übersicht nicht möglich.

## Schlussfolgerungen

*Es gibt keine Patentlösung für die Verkürzung der Arbeitszeit, aber eine organisierte Verkürzung ist erforderlich. Nichts zu unternehmen würde nur zu einer sozial ungerechten und geschlechtsspezifischen Umverteilung von Arbeitszeit führen.*

Betrachtet man die vielfältigen Motive hinter der Verkürzung von Arbeitszeit und die diversen Entscheidungen, die zur Umsetzung dieses Ziels getroffen werden müssen, wird offensichtlich, dass eine Politik zur Verkürzung der Arbeitszeit nicht mit einfachen Slogans vermittelt werden kann. Je nach Zielsetzung kann die Organisation der Arbeitszeitverkürzung unterschiedliche Formen annehmen, so dass auch mit unterschiedlichen Ergebnissen zu rechnen ist. Positive Auswirkungen in einem Bereich (zum Beispiel ein längeres aktives Erwerbsleben) können durchaus durch negative Auswirkungen in einem anderen Bereich (zum Beispiel Beschäftigung oder Gleichstellung) konterkariert werden.

Es wird aber ebenso klar, dass die Verkürzung der Arbeitszeit **keine Politik oder Idee aus der Mottenkiste ist**. In den vergangenen Jahrhunderten, Jahrzehnten und Jahren sind überall auf der Welt **zahlreiche Versuche** der Arbeitszeitverkürzung durchgeführt worden. Aus praktisch all diesen Experimenten lassen sich wertvolle Lehren für eine zukünftige Strategie ziehen. Diese Erkenntnisse helfen uns bei der Entscheidung, wie eine zielorientierte Verkürzung der Arbeitszeit ausgestaltet werden muss; wie die Falle vermieden werden kann, Arbeitszeiten gesetzlich zu reduzieren, aber nicht in der Praxis; und wie die Arbeitszeitverkürzung nachhaltig umgesetzt und negative Nebenwirkungen vermieden werden können.

Betrachtet man die Experimente mit kürzeren Arbeitszeiten, so wird doch ein interessanter **Trend** erkennbar. Bei den ersten Experimenten war es so, dass die Arbeitszeit ohne einen nennenswerten Ausgleich einfach verkürzt wurde. Dabei ging es in erster Linie um mehr Sicherheit und Würde für die Arbeitnehmer. In den 90er Jahren folgten Experimente mit kürzeren Arbeitszeiten, bei denen es eher um einen Tausch ging: Die Reduzierung der Arbeitszeit ließen sich die Unternehmen durch mehr Flexibilität bei der

Organisation der Arbeitszeit kompensieren. Ab den 2000er Jahren wird es schwieriger, Beispiele für die Arbeitszeitverkürzung zu finden, gleichwohl werden zahlreiche Vereinbarungen über die Flexibilisierung der Arbeitszeit getroffen. Es sieht so aus, als ob Unternehmen keine Notwendigkeit mehr sehen, Arbeitnehmern für ihre Flexibilität eine Gegenleistung in Form verkürzter Arbeitszeiten anzubieten.

Da es für Arbeitgeber und Politiker keine unmittelbare Notwendigkeit und Dringlichkeit gibt, die Arbeitszeit zu verkürzen, stehen die Befürworter der Arbeitszeitreduzierung vor einer Herausforderung. Dieser Herausforderung können sie begegnen, indem sie die Arbeitgeber und die Politik vom Nutzen kürzerer Arbeitswochen überzeugen und ihnen diese Vorteile durch Experimente und Versuche demonstrieren. Druck kann auch über einflussreiche Bündnisse mit Unterstützern aufgebaut werden und indem dieses Thema auf allen Ebenen auf die Verhandlungsagenda gesetzt wird.

Solche Strategien könnten sich als extrem wichtig erweisen, denn die Verkürzung der Arbeitszeit ist keine abstrakte Idee; sie entwickelt sich gerade in zahlreichen Ländern. Fast überall nimmt die **Teilzeitarbeit** an Bedeutung zu, und Arbeitnehmer verbringen deshalb im Durchschnitt weniger Zeit auf der Arbeit, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war. Wie bei einer verkürzten Arbeitswoche hat Teilzeitarbeit den Vorteil einer festen Arbeit (Einkommen, Kompetenzentwicklung, soziale Kontakte und gesellschaftliche Integration) bei gleichzeitiger Vermeidung einiger Folgen einer zu hohen Arbeitsbelastung (Stress, Burnout, schwierige Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben).

Auf der Ebene der EU-Länder entsteht ebenfalls der Eindruck einer Umverteilung der Arbeit. Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 trifft dies auf 4,5 Millionen Jobs zu. Die Herausforderung besteht darin, diese **Umverteilung** so zu organisieren, dass sie zu positiven Ergebnissen für alle führt. Die Verkürzung der Arbeitszeit durch Teilzeitarbeit hat einige schwerwiegende Mängel, wie in diesem Leitfaden schon ausführlich erörtert wurde. Sie ist nicht genderneutral, oft keine „freie“ Entscheidung, wird komplett vom Arbeitnehmer bezahlt und garantiert kein stressfreies Arbeitsleben. Darüber hinaus ist es besorgniserregend, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt Teilzeitarbeit in erster Linie bei den geringqualifizierten und Hilfsarbeiten zunimmt und öfter eine vom Arbeitgeber propagierte Lösung ist als eine Work-Life-Balance-Option für Arbeitnehmer (ETUI und EGB, 2016). Das bedeutet, dass das derzeitige Modell der Arbeitszeitverkürzung mit dem Schwerpunkt auf gering bezahlter Arbeit mit dem Risiko verbunden ist, Ungleichheiten beim Lohn und im sozialen Bereich weiter zu verschärfen. **Es scheint also, dass wir uns entscheiden müssen zwischen der Option, die Verkürzung der Arbeitszeit im Sinne einer gerechten Gestaltung zu organisieren, oder der Option, einer sozial ungerechten und nicht geschlechterneutralen Entwicklung einfach ihren Lauf zu lassen.**

Es würde über den Rahmen dieses Leitfadens hinausgehen, hier mehrere Prototypen oder Ideallösungen für effektive Arbeitszeitverkürzungen



zu entwickeln, da die Zielsetzungen jeweils unterschiedlich sind. Diese Übersicht zeigt nur, dass die Verkürzung der Arbeitszeit ein effektives Instrument sein kann, um zahlreiche der genannten Ziele zu erreichen. Gleichzeitig bleibt es eine offene Frage, wie die Verkürzung der Arbeitszeit so gestaltet werden kann, dass sie alle der hier erwähnten Ziele gleichzeitig erreichen kann.

Schaut man sich die diversen Beispiele für Experimente mit reduzierter Arbeitszeit an, wird offensichtlich, dass diese Politik **keine Wunderwaffe** für irgendeines der hier genannten Ziele ist. Die Gestaltung einer Arbeitszeitverkürzung, die in einem bestimmten Bereich erfolgreich ist (z. B. bei der Schaffung von Arbeitsplätzen), kann außerdem in anderen Bereichen deutlich weniger effektiv sein (z. B. beim Aufbau einer nachhaltigen Wirtschaft oder der Förderung der Geschlechtergleichstellung). Es scheint kein Allheilmittel zu geben, das mit einer Verkürzung der Arbeitszeit alle Ziele erreicht und in allen Bereichen perfekt funktioniert.

Arbeitszeitverkürzung kann Teil einer Lösung sein, aber auf sich allein gestellt nicht gut funktionieren und muss deshalb von politischen Maßnahmen flankiert werden, um erstens eine effektive und faire Umsetzung zu gewährleisten und um zweitens eine weitere Motivation in die richtige Richtung für Einzelpersonen, Unternehmen, Sektoren, Länder und ganze Gesellschaften zu bieten. In diesem Kontext kann die Rolle der **Kultur** gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Ohne einen zwingend gebotenen Kulturwandel im Hinblick auf Arbeitszeit, Geschlechternormen und eine nachhaltige Lebensweise besteht die Gefahr, dass die Verkürzung der Arbeitszeit keinerlei signifikante oder gewünschte Auswirkungen hat.



# Literatur

---

- Akerstedt T. *et al.* (2001) A 6-hour working day: effects on health and well-being, *Journal of Human Ergology*, 30 (1–2), 197–202.
- Albertsen K. *et al.* (2008) Workhours and worklife balance, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Beilage* (5), 14–21.
- Anttila T. (2005) Reduced working hours: reshaping the duration, timing and tempo of work, Doktorarbeit, Jyväskylä, Universität Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13321/9513921174.pdf?sequence=1>
- Anttila T., Nätti J. und Väisänen M. (2005) The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work–family interaction and the importance of the sociocultural setting, *Community, Work and Family*, 8 (2), 187–209.
- Artazcoz L. *et al.* (2009) Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 63 (7), 521–527.
- Ashford N. und Kallis G. (2013) A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe, *The European Financial Review*, 30. April 2013. <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=902>
- Askenazy P. (2013) Working time regulation in France from 1996 to 2012, *Cambridge Journal of Economics*, 37 (2), 323–347.
- Assemblée Nationale (2014) Rapport fait au nom de la Commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2436.asp>
- Bannai A. und Tamakoshi A. (2014) The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40 (1), 5–18.
- Beechey V. und Perkins T. (1987) *A matter of hours: women, part-time work and the labour market*, Cambridge, Polity.
- Bell L.A. und Freeman R.B. (2001) The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany, *Labour Economics*, 8 (2), 181–202.
- Berg A. (2001) Engineering pay deal agreed, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions-industrial-relations/engineering-paydeal-agreed>
- Bispinck R. (2006) Germany: working time and its negotiation, in Keune M. und Galgóczi B. (Hrsg.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brüssel, ETUI, 111–129.
- Bosch G. und Lehndorff S. (2001) Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations, *Cambridge Journal of Economics*, 25 (2), 209–243.
- Bregman R. (2016) The solution to (nearly) everything: working less, *The Guardian*, 18. April 2016. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/18/solution-everything-working-less-work-pressure>
- Cette G. und Taddei D. (1994) *Temps de travail, modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours*, Paris, La Découverte.
- Coote A., Franklin J. und Simms A. (2010) 21 hours: the case for a shorter working week, London, New Economics Foundation. <http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>

- Cross G. (1989) *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley, University of California Press.
- Crouch D. (2015) Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day, *The Guardian*, 17 September 2015. <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- Cziria L. (2012) Shortened working time at largest steel company, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/sr/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions/shortened-working-time-at-largest-steel-company>
- da Paz Campos Lima M. (2014) Unions win return to 35-hour week in local administration, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/unions-win-return-to-35-hour-week-in-local-administration>
- da Paz Campos Lima M. (2015) Portugal: public sector workers demand return to 35-hour week, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/portugal-public-sector-workers-demand-return-to-35-hour-week>
- D'Aloia G., Olini G. und Pelusi R. (2006) Collective bargaining on working time in Italy, 1990-2005, in Keune M. und Galgóczi B. (Hrsg.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brüssel, ETUI, 159–172.
- de Beer P. (2012) De arbeidstijdsverkorting die niet doorging en andere lessen uit de jaren tachtig, *TPEdigitaal*, 6 (3/4), 45–62.
- Degryse C. (2016) Digitalisation of the economy and its impact on labour markets, Working Paper 2016.02, Brüssel, ETUI. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets>
- Dembe A.E. *et al.* (2005) The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States, *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (9), 588–597.
- Deredactie.be (2015) Femma pleit voor 30-urenweek en start zélf een experiment, 23 September 2015. <http://m.deredactie.be/#!/snippet/5602f03c0cf288328e209441/533ac33e0cf2d9c934419e20>
- Descheemaeker W. (2017) Het nieuwe werken op de VRT, *Samenleving en Politiek*, (2), 76–79.
- Devetter F.-X. und Rousseau S. (2011) Working hours and sustainable development, *Review of Social Economy*, 69 (3), 333–355.
- Dreze J.H. (1985) Work sharing: why? how? how not..., *Economic Papers* 42, Brüssel, Europäische Kommission. <http://aei.pitt.edu/36937/>
- Dribbusch H. (2006) Union agrees to more working hours to safeguard jobs at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/union-agrees-to-more-working-hours-to-safeguard-jobs-at-volkswagen>
- Edwards C. und Robinson O. (1999) Managing part-timers in the police service: a study of inflexibility, *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 5–18.
- Edwards C. und Robinson O. (2004) Evaluating the business case for part-time working amongst qualified nurses, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (1), 167–183.
- EGB (2011) Working time in the health sector in Europe, Brüssel, European Trade Union Confederation.
- EGÖD (2000) EPSU policy statements – An active working time policy: for employment, time sovereignty and equal opportunities. <http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Policyen.doc>

- ETUI und EGB (2016) Benchmarking Working Europe 2016, Brüssel, ETUI.
- ETUI und EGB (2017) Benchmarking Working Europe 2017, Brüssel, ETUI.
- Eurofound (2010) Extending flexicurity. The potential of short-time working schemes: ERM-Bericht 2010. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2010/working-conditions-labour-market-business/extending-flexicurity-the-potential-of-short-time-working-schemes-erm-report-2010>
- Eurofound (2012), Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen – Übersichtsbericht, Luxemburg, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Eurofound (2015) Developments in collectively agreed working time 2014, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound (2016a), Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen – Übersichtsbericht, Luxemburg, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Eurofound (2016b) Working time developments in the 21st century: work duration and its regulation in the EU, Luxemburg, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2009) OSH in figures: stress at work. Facts and figures, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)
- Fagnani J. und Letablier M.-T. (2004) Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France, *Work, employment and society*, 18 (3), 551–572.
- Fassman M. und Cornejova H. (2006) Collective bargaining and working time: Czech Republic, in Keune M. und Galgóczi B. (Hrsg.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brüssel, ETUI, 63-72.
- Fiole M., Roger M. und Rouilleault H. (2002) Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail; suivi d'un commentaire de Henri Rouilleault, *Economie et statistique*, 357 (1), 3–22.
- FOD WASO (2017) Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur. <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=29448>
- Fouarge D. und Baaijens C. (2006) Labour supply preferences and job mobility of Dutch employees, in Boulin J.-Y. *et al.* (Hrsg.) *Decent working time: new trends, new issues*, Genf, IAO, 155–179.
- Fraser R. (Hrsg.) (1968) *Work: twenty personal accounts*, London, Pelican.
- Frey C.B. und Osborne M. (2013) *The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford, University of Oxford.
- Gerold S. und Nocker M. (2015) Reduction of working time in Austria: a mixed methods study relating a new work time policy to employee preferences, Working Paper 97, Wien, WWWforEurope. <https://ideas.repec.org/p/feu/wfewop/y2015m5d0i97.html>
- Gino F. und Mogilner C. (2014) Time, money, and morality, *Psychological Science*, 25 (2), 414–421.
- Golden L. (2012) The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper, Genf, IAO. [http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_187307.pdf](http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf)
- Goudswaard A. und De Nanteuil M. (2000) Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Habakkuk H.J. (1967) *American and British technology in the nineteenth century: the search for labour saving inventions*, Cambridge, the University Press.

- Haldane A.G. (2015) Labour's share, London, Bank of England. <https://www.advisorsandpartners.co.uk/wp-content/uploads/2015/06/Labours-Share-speech-of-Andrew-Haldane-Bank-of-England.pdf>
- Hanna A.S., Taylor C.S. und Sullivan K.T. (2005) Impact of extended overtime on construction labor productivity, *Journal of Construction Engineering and Management*, 131 (6), 734–739.
- Hans-Böckler-Stiftung (1993) Vier-Tage-Woche bei Volkswagen, WSI-Tarifbericht. [https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv\\_3267.htm](https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_3267.htm)
- Hardeep M. (2016) Employers in Sweden introduce six-hour work day, *Independent*, 10 January 2016.
- Helgeson P. (2017) Results of the 6-hour day in Svartedalén, Brüssel, Vrouwenraad, Vlaams Parlement.
- Houseman S.N. (2001) Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), 149–161.
- Huberman M. und Minns C. (2007) The times they are not changin': days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000, *Explorations in Economic History*, 44 (4), 538–567.
- Hunnicutt B.K. (1996) *Kellogg's six-hour day*, Philadelphia, Temple University Press.
- Husson M. (2015) Unemployment, working time and financialisation: the French case, *Cambridge Journal of Economics*, 39 (3), 887–905.
- IAO (2004) Working time and productivity, Information Sheet WT-18, Genf, IAO.
- Jolivet A. und Lee S. (2004) Employment conditions in an ageing world: meeting the working time challenge, Genf, IAO. [http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_9.pdf](http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf)
- Kahneman D. *et al.* (2004) A Survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method, *Science*, 306 (5702), 1776-1780.
- Kasser T. und Sheldon K.M. (2009) Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies, *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 243–255.
- Kelliher C. und Anderson D. (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 419–431.
- Knight K., Rosa E. und Schor J. (2013) Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours, in Wicks-Lim J. und Pollin R. (Hrsg.) *Capitalism on trial: explorations in the tradition of Thomas E. Weisskopf*, Cheltenham, Edward Elgar, 187-204.
- Kodz J. *et al.* (2003) Working long hours: a review of the evidence. Vol. 1, Main report, *Employment Relations Research Series 16*, London, Institute for Employment studies. [http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16\\_main.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf)
- Kullander M. und Halling J. (2012) New short-time working model, *EurWORK*. <https://www.euro-found.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/new-short-time-working-model>
- Krull S. (2010) Radikale Arbeitszeitverkürzung – Zwischen Traum und Albtraum, *Luxemburg*, 5 (3). <http://www.zeitschrift-luxemburg.de/radikale-arbeitszeitverkuerzung-zwischen-traum-und-albtraum/>
- Lamberts M. *et al.* (2015) Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen, Leuven, HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving. <https://hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf>
- Landrigan C.P. *et al.* (2004) Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units, *New England Journal of Medicine*, 351 (18), 1838–1848.

- Lang C., Clauwaert S. und Schömann I. (2013) Working time reforms in times of crisis, Working Paper 2013.04, Brüssel, ETUI. <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Working-time-reforms-in-times-of-crisis>
- Lanoie P., Béjaoui A. und Raymond F. (2000) Qui veut réduire ses heures de travail ? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 55 (3), 505–523.
- Lehndorff S. (2014) It's a long way from norms to normality: the 35-hour week in France, *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (3), 838-863.
- Lepinteur A. (2016) The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France, PSE Working Paper 2016-21. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document>
- LO (2010) Every other part-timer wants longer working hours, Stockholm, Swedish Trade Union Confederation. [http://www.lo.se/english/news/every\\_other\\_part\\_timer\\_wants\\_longer\\_working\\_hours](http://www.lo.se/english/news/every_other_part_timer_wants_longer_working_hours)
- Lorentzon B (2017) 23 månader med 6 timmar: PACTA Guideline evaluation report. <http://np.netpublicator.com/np/n98770576/2017-04-18-23-m%C3%A5nader-med-6-timmar-f%C3%B6ljforskning-om-f%C3%B6rs%C3%B6k-med-reducerad-arbetstid.pdf>
- Maital S. (1986) Prometheus rebound: on welfare-improving constraints, *Eastern Economic Journal*, 12 (3), 337–344.
- Marginson P. (2001) Cross-border comparison leads to shorter working week at UK Peugeot plant, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/cross-border-comparison-leads-to-shorter-working-week-at-uk-peugeot-plant>
- McDonald P., Bradley L. und Brown K. (2009) 'Full-time is a Given Here': part-time versus full-time job quality, *British Journal of Management*, 20 (2), 143–157.
- Méda D. und Larroutouros P. (2016) Einstein avait raison : il faut réduire le temps de travail, Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier.
- Medalia C. und Jacobs J.A. (2008) Working time for married couples in 28 countries, in Burke R.J. und Cooper C.L. (Hrsg.) *The long work hours culture: causes, consequences and choices*, Bingley, Emerald Group Pub, 137–158.
- Messenger J.C. und Ghosheh N. (Hrsg.) (2013) *Work sharing during the Great Recession: new developments and beyond*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Mutari E. und Figart D.M. (2001) Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 8 (1), 36–64.
- Nässén J. und Larsson J. (2015) Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households, *Environment and Planning C: Politics and Space*, 33 (4), 726–745.
- Nicot A.-M. (2010) 35-hour week no longer standard of working time, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/law-on-the-35-hour-week-is-in-force>
- OECD (2005) *OECD Economic Surveys: France 2005*, Paris, OECD Publishing. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/1005101e.pdf?expires=1487861739&id=id&accname=ocid54006929&checksum=B36641135296465D15F3E9A486C8AE84>
- Olsson B. (1999) Reduced working hours and extended operation hours: a profitable change to a 6+6 hour shift model in Essilor Oy, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4 (2), 63–72.
- Onaran Ö. (2015) State and the economy: a strategy for wage-led development, *Greenwich Papers in Political Economy GPERC24*, Greenwich, Greenwich Political Economy Research Centre. [http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24\\_OnaranF.pdf](http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24_OnaranF.pdf)

- Peltola P. (1998) Working time reduction in Finland, *Transfer*, 4 (4), 729–746.
- Piasna A. (2015) 'Thou shalt work hard': fragmented working hours and work intensification across the EU, *Forum Socjologiczne, Special Issue* (1), 77–89.
- Piasna A. und Plagnol A. (2017) Women's job quality across family life stages: an analysis of female employees across 27 European countries, *Social Indicators Research*. DOI: 10.1007/s11205-017-1743-9
- Pichelmann K. (2015) When 'secular stagnation' meets Piketty's capitalism in the 21st century: growth and inequality trends in Europe reconsidered, *Economic Papers* 551, Brüssel, Europäische Kommission. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/economic\\_paper/2015/pdf/ecp551\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2015/pdf/ecp551_en.pdf)
- Quan K. (2015) The case for forcing your staff to leave the office at 5, *Canadian Business*, 6. Mai 2015. <http://www.canadianbusiness.com/innovation/force-your-staff-to-leave/>
- Rosnick D. und Weisbrot M. (2006) Are shorter work hours good for the environment? A comparison of U.S. and European energy consumption, Washington, Center for Economic and Policy Research. [http://cepr.net/documents/publications/energy\\_2006\\_12.pdf](http://cepr.net/documents/publications/energy_2006_12.pdf)
- Rutherford S. (2001) 'Are You Going Home Already?', *Time and Society*, 10 (2–3), 259–276.
- Schiller H. *et al.* (2017) The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: a group randomized intervention study using diary data, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43 (2), 109–116.
- Schmidt-Sørensen J.B. (1991) An efficiency-wage-hours model and shorter working hours, *Scottish Journal of Political Economy*, 38 (2), 113–131.
- Schulten T., Seifert H. und Zagelmeyer S. (2007) Pacts for employment and competitiveness: Volkswagen AG, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/fr/observatories/eurwork/case-studies/pecs/pacts-for-employment-and-competitiveness-volkswagen-ag>
- Seifert H. und Trinczek R. (2000) New approaches to working time policy in Germany: the 28,8 hour working week at Volkswagen Company, WSI Discussion Papers 80, Düsseldorf, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Simpson R. (1998) Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers, *British Journal of Management*, 9 (1), 37–50.
- Soder M. (2014) Die Freizeitoption in Kollektivverträgen: Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte, *Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft* 127, Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Sonntag S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196–210.
- Sparks K. *et al.* (1997) The effects of hours of work on health: a meta-analytic review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 391–408.
- Taddei D. (1998) Reduction in working time: a literature review, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Taylor J.E. (2011) Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?, *Economica*, 78 (309), 133–158.
- The Portugal News (2016) President approves return to state 35-hour week, *The Portugal News online*, 16. Juni 2016. <http://www.theportugalnews.com/news/president-approves-return-to-state-35-hour-week/38578>
- Thompson E.P. (1967) Time, work-discipline, and industrial capitalism, *Past and Present*, (38), 56–97.



- Thorsen Y. und Brunk T. (2009) Working time in the European Union: Schweden, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/working-time-in-the-european-union-sweden>
- Topa G. *et al.* (2009) Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model, *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 38–55.
- Tremblay D.-G. (2003) L'aménagement et la réduction du temps de travail : leçons à tirer de cinq expériences québécoises, Note de Recherche 2003-23, Québec, Université du Québec. <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf>
- Tucker P. und Folkard S. (2012) Working time, health and safety: a research synthesis paper, *Conditions of Work and Employment Series 31*, Genf, IAO. [http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_181673.pdf](http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf)
- van Doorne A. und Schippers J. (2010) Vrouwen op de arbeidsmarkt: een succesvolle worsteling, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26 (4), 400–416.
- Van Oorschot W. (2002) Miracle or nightmare? A critical review of Dutch activation policies and their outcomes, *Journal of Social Policy*, 31 (3), 399–420.
- Virtanen M. *et al.* (2009) Long working hours and cognitive function: the Whitehall II Study, *American Journal of Epidemiology*, 169 (5), 596–605.
- Visser J. (2002) The first part-time economy in the world: a model to be followed?, *Journal of European Social Policy*, 12 (1), 23–42.
- Visser J. *et al.* (2011) The Netherlands: from atypicality to typicality, in Sciarra S., Davies P. und Freedland M. (Hrsg.) *Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union: a comparative analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 190–223.
- Williamson S., Cooper R. und Baird M. (2015) Job-sharing among teachers: positive, negative (and unintended) consequences, *The Economic and Labour Relations Review*, 26 (3), 448–464.
- Yerkes M. und Visser J. (2006) Women's preferences or delineated policies? The development of part-time work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom, in Boulin J.-Y. *et al.* (Hrsg.) *Decent working time: new trends, new issues*, Genf, IAO, 235–261.
- Zagelmeyer S. (1997) Two-tier wage system established at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/is/observatories/eurwork/articles/two-tier-wage-system-established-at-volkswagen>
- Zagelmeyer S. (1999) Volkswagen returns to three-shift system, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/volkswagen-returns-to-three-shift-system>

Alle Links wurden am 5.9.2017 überprüft.





## **Towards a social-ecological transition. Solidarity in the age of environmental challenge**

Éloi Laurent (OFCE) und Philippe Pochet (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-382-3, 40 Seiten, 17 x 24 cm

Eine französische Fassung wurde von Les petits matins veröffentlicht.



## **European Works Councils and SE Works Councils in 2015.**

### **Facts and figures**

Stan De Spiegelaere (ETUI) und Romuald Jagodzinski (ETUI)

ETUI, 2015, ISBN 978-2-87452-378-6, 48 Seiten, 21 x 29 cm

Diese Veröffentlichung ist auch in deutscher, französischer, italienischer und polnischer Sprache erhältlich.

Für Bestellungen oder zum kostenlosen Download von ETUI-Publikationen:

**[www.etui.org](http://www.etui.org)** oder **[etui@etui.org](mailto:etui@etui.org)**

Herausgeber: ETUI, 5 bd du Roi Albert II, 1210 Brüssel

Grafikdesign: Coast, Brüssel

Umschlagfoto: SEAS Photography und Thanet District Council

Druck: Groupe Impresor-Ariane, Belgien

D/2020/10.574/09



Das ETUI erhält finanzielle Förderung von der Europäischen Union.

Die Europäische Union ist nicht verantwortlich für jegliche weitere Nutzung der Informationen dieser Publikation.

**European  
Trade Union Institute**

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium

+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

ISBN 978-2-87452-540-7  
D/2020/10.574/09



**etui.**