

Nicht verlängern – neu organisieren!

Kosteneinsparungen durch Arbeitszeitverlängerungen wirken meist nur kurzfristig. Eine Analyse des Instituts für Arbeit und Technik verweist auf die indirekten Effekte von Arbeitszeitverlängerungen und darauf, dass Arbeitszeitverkürzungen und eine intelligente Neuorganisation von Arbeit und Arbeitszeit effektivere Mittel sein könnten.



Das letzte halbe Jahr war in Bezug auf die Arbeitszeit turbulent. Hatte die IG Metall mit dem Arbeitskampf in Ostdeutschland noch die 35-Stunden-Woche in diesem Teil Deutschlands erkämpfen wollen, wird einige Monate später eine breite Debatte über die Verlängerung der Arbeitszeit geführt. Zwei zentrale Argumente wurden bei dieser Diskussion herangezogen: Deutschland habe die kürzesten Arbeitszeiten der Welt und zu hohe Lohnkosten.

Natürlich hängen Arbeitszeiten und Lohnkosten unmittelbar zusammen. Problematisch ist es jedoch, wenn zur Begründung zu hoher Lohnkosten auf die besonders kurzen Arbeitszeiten in Deutschland verwiesen wird. Zur Unterstützung der These wird gerne auf die Statistik der Jahresarbeitszeiten der »Organisation for Economic Cooperation and Development« (OECD) verwiesen. Diese ist allerdings nicht für internationale Vergleiche der durchschnittlichen Arbeitszeiten geeignet, weil sie auch Teilzeitbeschäftigung mit einbezieht. Auch die OECD selbst weist darauf hin, dass ihre Statistik der Jahresarbeitszeiten aufgrund verschiedener Datenquellen für Vergleiche nicht herangezogen werden kann.

Es ist also eine andere Berechnungsart nötig, um eine Statistik bereitzustellen, die vergleichbare Zahlen auf der Basis von Vollzeit-

beschäftigung liefert. Abbildung 1 zeigt eine solche Statistik, die ausweist, dass die Jahresarbeitszeiten in Deutschland keineswegs besonders kurz sind, sondern mit 1760 Stunden im Jahre 2002 im Mittelfeld der untersuchten Länder liegen. Die Einschätzung, in Deutschland gäbe es besonders kurze Arbeitszeiten, hält einer Überprüfung nicht stand.

Das zweite Argument für eine Verlängerung der Arbeitszeit galt der Senkung der Lohnkosten, um damit den Standort Deutschland zu stärken: Mit längeren Arbeitszeiten sanken die Arbeitskosten, da für den gleichen Lohn länger gearbeitet würde.

Eine solche Argumentation scheint auf den ersten Blick einleuchtend – wenn man alle sonstigen Faktoren, die Einfluss auf die Kosten haben, außer Acht lässt. Doch auch in diesem Fall gibt es gute Gründe, diese Argumentation in Zweifel zu ziehen. So zeigt ein Blick auf den Zusammenhang zwischen Produktivität und Arbeitszeit (vergleiche Abbildung 2), dass längere Arbeitszeiten mit niedrigerer Produktivität einhergehen. Dieser Zusammenhang ist auch statistisch nachweisbar.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob das, was volkswirtschaftlich nachweisbar ist, auch betriebswirtschaftlich gezeigt werden kann. Dazu lassen sich die Auswirkungen von Arbeits-

zeitverlängerungen in einzelnen Unternehmen unter vier Stichworten zusammenfassen: Organisation, Kosten, Produktivität und Motivation.

Eine kluge Arbeitsorganisation ist effektiver

Die Ausweitung der Produktion oder des Angebots an Dienstleistungen kann über eine Verlängerung der individuellen Arbeitszeit oder über die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten geschehen. Entkopplung bedeutet, dass eine intelligente Arbeitsorganisation lange Betriebszeiten mit kürzeren Arbeitszeiten in Einklang bringen kann. Zu denken ist hier an zahlreiche Möglichkeiten der Arbeits(zeit)organisation wie Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, versetzte Arbeitszeiten oder Schichtarbeit, die gewährleisten sollen, dass Maschinen lange genutzt oder Dienstleistungen lange angeboten werden können. Interessant ist jedoch, dass lange Arbeitszeiten nun gerade zum Problem für lange Betriebszeiten werden können, weil die Arbeitszeitorganisation starr wird. Kürzere Arbeitszeiteinheiten hingegen sind wesentlich leichter zu kombinieren als längere, was zu einer deutlich erhöhten Flexibilität bei längeren Betriebszeiten führen kann. Die Einführung der Vier-Tage-Woche bei VW kann hier als ein besonders gelungenes Beispiel gelten.

Indirekte Auswirkungen konterkarieren Einspareffekte

Die eigentliche Wirkung, die mit Arbeitszeitverlängerungen erzielt werden soll, ist die Senkung der Produktionskosten eines Unternehmens. Die dahinter stehende Logik ist

Mehr zum Thema

Lehndorff, S.: Wie lang sind die Arbeitszeiten in Deutschland? Fakten und Argumente zur aktuellen Debatte über Arbeitszeitverlängerungen. Institut für Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2003-07: <http://iat-info.iatge.de/iat-report/2003/report2003-07.pdf>

Schief, S.: Jahresarbeitszeiten als Standortindikator? Hintergründe zur fragwürdigen Nutzung internationaler Vergleiche. Institut für Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2004-03: www.iatge.de/iat-report/2004/report2004-03.pdf

Spitznagel, E.; Wanger, S.: Arbeitszeitpolitik: Mit längeren Arbeitszeiten aus der Beschäftigungskrise? IAB-Kurzbericht Nr. 10/2004: <http://doku.iab.de/kurzber/2004/kb1004.pdf>

Gewöhnliche Jahresarbeitszeiten im europäischen Vergleich, 2002

Großbritannien	1962
Griechenland	1855
Irland	1824
Spanien	1820
Belgien	1806
Portugal	1792
Schweden	1788
Österreich	1778
Deutschland	1760
Finnland	1747
Dänemark	1732
Norwegen	1731
Niederlande	1716
Italien	1695
Frankreich	1689

Quelle: Eurostat, Eiro, eigene Berechnung.

Abbildung 1: Anders als die OECD-Studie, berücksichtigt diese Aufstellung keine Teilzeitbeschäftigung.

denkbar einfach. Arbeiten die Beschäftigten zum gleichen Lohn einige Stunden länger, sinken die Kosten je produzierter Einheit. Dies gilt allerdings nur, wenn alle anderen Bedingungen innerhalb des Unternehmens unverändert bleiben. Gerade in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter und deren Produktivität, scheint diese Annahme aber fragwürdig. Sobald aber Motivation und Produktivität

der Mitarbeiter sinken, schmilzt der scheinbar gewonnene Kostenvorteil wie Schnee in der Sonne. Bestätigt wird diese Einschätzung von einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, wonach etwa 60 Prozent der westdeutschen und 30 Prozent der ostdeutschen Betriebe mit Motivationsproblemen, geringer Akzeptanz und sinkender Produktivität im Falle einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich rechnen (Spitznagel, 2004). Es ist folglich kurzsichtig, bei den Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerungen lediglich auf den direkten Zusammenhang zwischen Arbeitszeitverlängerung und Kostensenkungen zu rekurrieren. Die direkten Auswirkungen der Arbeitszeitverlängerung mögen noch Kosten senkend wirken, die nachfolgend aufgeführten indirekten Auswirkungen konterkarieren diese Einspareffekte aber und führen insgesamt möglicherweise sogar zu höheren Kosten im Unternehmen:

- Lange Arbeitszeiten können zu ineffizienter Organisation führen, weil das Management durch die längeren Arbeitszeiten dazu verleitet wird, sich über die Effizienz der Arbeitsorganisation keine Gedanken zu machen. Kurze Arbeitszeiten wirken hingegen wie eine Produktivitätspeitsche, weil sie die Kreativität anregen, wie in kurzer Zeit besser gearbeitet werden kann.

- Arbeitszeitverlängerungen können die Produktivität senken, weil Mitarbeiter mit kürzeren Arbeitszeiten produktiver sind als jene mit längeren Arbeitszeiten.

- Arbeitszeitverlängerungen senken die Motivation, wenn sie

- ohne Zustimmung der Arbeitnehmer oktroyiert werden,

- den Beschäftigten nicht glaubhaft so begründet und kommuniziert werden, dass die prekäre Situation des Unternehmens für die Mitarbeiter nachvollziehbar ist,

- nicht derart befristet sind, dass eine Vereinbarung mit der Geschäftsführung getroffen wird, wonach die krisenbedingte Arbeitszeitverlängerung bei wirtschaftlicher Erholung des Unternehmens wieder rückgängig gemacht wird.

Innovative Alternativen sind effizienter

Dem kurzfristigen Cost-Cutting müssen immer auch die Auswirkungen auf Organisation, Produktivität und Motivation der Arbeitszeitverlängerung gegenübergestellt werden. In den meisten Fällen wird eine Abwägung hier zu dem Schluss führen, dass sich eine Arbeitszeitverlängerung nicht rechnet.

Viel wichtiger ist es, auf qualifiziertes Personal zu setzen, Weiterbildung zu fördern, die Organisation der Produktion intelligent zu gestalten und sich immer wieder die Frage zu stellen, ob nicht über eine innovative Arbeits- und Arbeitszeitorganisation im Unternehmen kürzere Arbeitszeiten und längere Betriebszeiten kombiniert werden können. Geschieht all das in Kommunikation und im Einverständnis mit der Belegschaft, können die besten Ergebnisse erzielt werden. Die demgegenüber einfallslose Maßnahme einer Arbeitszeitverlängerung zementiert dagegen eingefahrene Strukturen und befördert die Zeitverschwendung.

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit und Produktivität pro geleisteter Arbeitsstunde 2002 in Deutschland

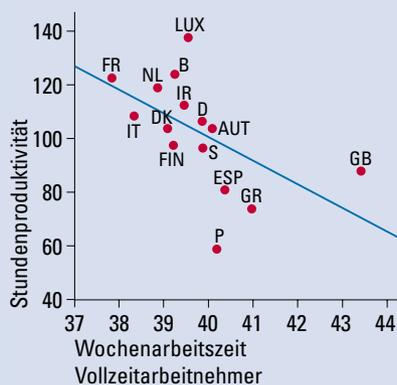


Abbildung 2: Der Zusammenhang von längeren Arbeitszeiten und niedrigerer Produktivität lässt sich auch statistisch belegen.



Autor

Dr. Sebastian Schief, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, schief@iatge.de