



Flexibilität in der Arbeitswelt

In welchem Umfang und auf welche Weise Flexibilität künftig die Arbeitswelt prägt und auch die Arbeitszeit gestalten hilft, berührt alle am Wirtschaftsleben Beteiligten auf direkte Weise.

Flexibilisierung war unter anderem Gegenstand der Bad Homburger Spitzenübereinkunft für die metallverarbeitende Industrie vom 22. April 1987. Sie spielte in den sich anschließenden regionalen Verhandlungen über die Ausfüllung des vorgeschlagenen Rahmens eine entscheidende Rolle und wird auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen für lange Zeit ein zentrales Thema sein.

Noch 1984 wurde die Diskussion um kürzere aber flexibel gehaltene Arbeitszeiten im Stil ideologischer Glaubenskriege geführt, obwohl gerade dieser Problembereich vernunftbestimmte, sachbezogene Lösungen fordert, die den Interessen aller Beteiligten gerecht werden und unsere Wirtschaftskraft als Quelle allgemeinen Wohlstands sichern helfen. Ein genauerer Blick auf Entwicklung und Zusammenhänge dieses Problembereiches macht das deutlich und zeigt auf, in welche Richtung künftig zu gehen sein wird.

Die Diskussion um Länge, Zuschnitt und Ausgestaltung der Arbeitszeit ist nicht neu. Die Regulierung zunächst des täglichen, dann des wöchentlichen Arbeitspensums und später der Lebensarbeitszeit ist Bestandteil unserer Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Insbesondere die Festlegung einer maximalen Länge des Arbeitstages – zunächst nur für Minderjährige und Frauen – zählt zu den allerersten Eingriffen des Staates in den bis dahin weitgehend freien Arbeitsmarkt nach Beginn der Industrialisierung. Ursprüngliche Absicht war der Schutz der Gesundheit bestimmter Gruppen von Arbeitnehmern. Die schließlich erzielten ge-

samtwirtschaftlichen Effekte gingen jedoch weit darüber hinaus: Das Verbot der Kinderarbeit etwa hat sich nicht nur positiv auf Gesundheit und Lebenserwartung ausgewirkt. Es hat darüber hinaus das Angebot am Arbeitsmarkt verringert, den Druck auf die Löhne gedämpft und damit wirtschaftliche Rahmenbedingungen entscheidend verändert.

Weitere Arbeitszeitverkürzung erzwingt mehr Flexibilität

Die Arbeitszeitpolitik der Gegenwart ist hingegen von anderer Qualität als die der frühen Industrialisierungsphase des 19. Jahrhunderts. Sie steht schon längst nicht mehr vorrangig im Dienste außerökonomischer Ziele, sondern ist zu einem unter vielen anderen Parametern der Tarifpolitik geworden. Damit ist sie auch der elementaren Regel unterworfen, die für den einzelnen, den Betrieb und die gesamte Volkswirt-

schaft gilt: Wenn wir weniger arbeiten und dafür dennoch das gleiche oder noch mehr verdienen wollen, müssen wir produktiver werden als bisher. Flexibilität der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung könnte ein Schlüssel dazu sein.

Schon heute: Kürzeste Jahresarbeitszeit für deutsche Industriearbeiter

Aufschlußreich ist die Entwicklung der Arbeitszeit in den ersten drei Jahrzehnten nach Gründung der Bundesrepublik mitsamt den dadurch ausgelösten Reaktionen. Im Verlauf dieser rund 30 Jahre ging die Arbeitszeit in allen Erscheinungsformen, der Tages-, der Wochen-, der jährlichen und der Lebensarbeitszeit pro Jahr durchschnittlich um fast ein Prozent zurück. So erfolgte von 1956 bis 1974 zunächst in der Metall- und Druckindustrie und dann in allen übrigen Branchen der schrittweise

Internationaler Vergleich der tariflichen Jahressollarbeitszeit¹⁾ für Arbeiter des verarbeitenden Gewerbes (Stand 1. 11. 1986)



¹⁾ Ausgangsbasis: 261 potentielle Arbeitstage ²⁾ durchschnittlich geleistete Jahresarbeitszeit 1985

Quellen: Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände aufgrund von Informationen der europäischen Schwesterorganisationen; US-Bureau of Labor Statistics; Japan Labor Bulletin May 1986

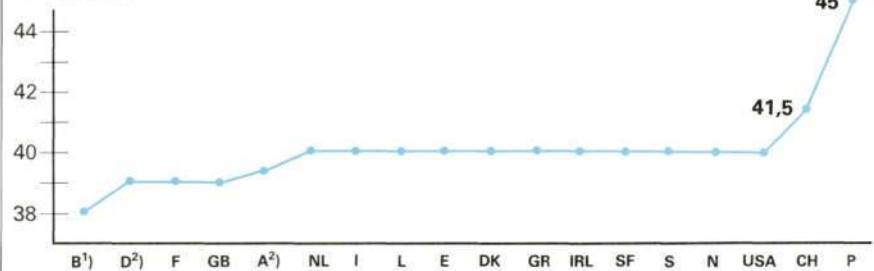
Übergang von der 48- zur 40-Stundenwoche. Dabei wurde in der Regel immer nur ein Teil des jeweils erreichten Zuwachses an verteilter Produktivität in zusätzliche Freizeit umgesetzt, so daß auch noch Raum für Lohnerhöhungen blieb.

Das Ergebnis dieser von den Tarifparteien gestalteten und von einer leistungsfähigen Wirtschaft getragenen Entwicklung kann sich sehen lassen. Heute hat der deutsche Arbeiter des verarbeitenden Gewerbes – im Vergleich zu seinen Kollegen in 19 anderen westlichen Industriestaaten – mit durchschnittlich 1708 Stunden die kürzeste tarifliche Jahressollarbeitszeit (siehe Seite 1). Als nächstes folgen die niederländischen Industriearbeiter mit 1740 Stunden und die belgischen mit 1748 Stunden. Doch schon sie mußten laut Tarifvertrag 32 bis 40 Stunden pro Jahr mehr arbeiten als ihre deutschen Kollegen. Mit dem Eintritt Portugals in die Europäische Gemeinschaft am 1. Januar 1986 hat sich die Bandbreite der tariflichen Jahresarbeitszeit innerhalb der EG sogar verdoppelt. Die Arbeitszeit des portugiesischen Facharbeiters addiert sich gegenüber seinem deutschen Kollegen zu einem Mehr von 40 Arbeitstagen pro Jahr.

Arbeitszeitverkürzung: Folgen der 40-Stunden-Woche

Daß Arbeitszeit allerdings nicht in beliebigen Umfang gekürzt werden kann, ohne daß es zu Produktivitäts- und damit Wohlstandseinbußen kommt, wurde bei Einführung der 40-Stunden-Woche deutlich. Schon damals galt: Um die immer teurer werdenden Maschinen und Anlagen besser nutzen zu können, müssen deren Betriebszeiten von der immer kürzer werdenden menschlichen Arbeitszeit abgekoppelt werden. Die Maschinen müssen ausgenutzt werden, nicht die Menschen. Um das zu erreichen, wurden in den Unternehmen verschiedene Wege eingeschlagen:

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit im internationalen Vergleich
in Stunden

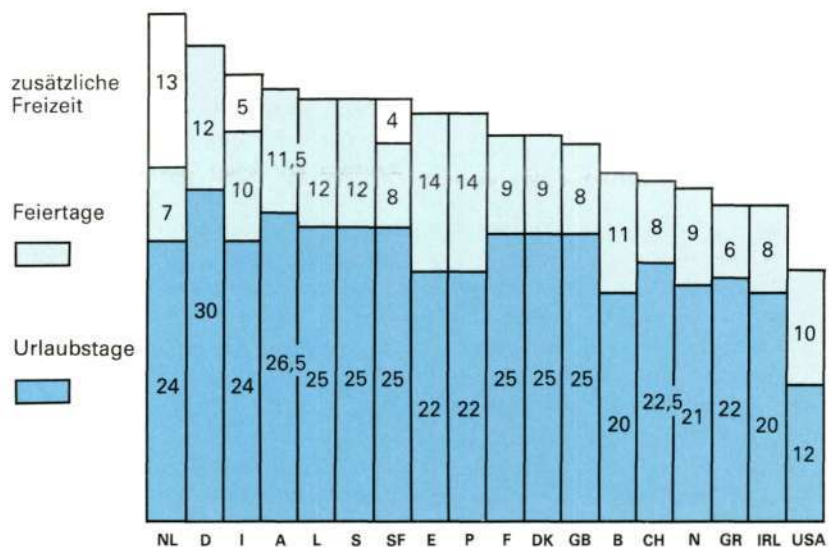


¹) teilweise weniger als 38 Wochenstunden

²) industrieller Durchschnitt und in Verbindung mit flexibler Arbeitszeit

Quellen: Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände aufgrund von Informationen der europäischen Schwesterorganisationen; US-Bureau of Labor Statistics.

Durch Jahresurlaub und Feiertage entfallende Arbeitstage



Quellen: wie oberes Schaubild

- **Schichtarbeit:** Von 1960 bis 1970 stieg der Anteil der Schichtarbeiter im verarbeitenden Gewerbe von rund 14 Prozent auf 20 Prozent. 1984 waren 34,5 Prozent der Arbeitnehmer in Mehrschichtbetrieben beschäftigt.
- **Teilzeitbeschäftigung:** Zwischen 1960 und 1975 stieg die Quote der Teilzeitbeschäftigten von rund 4 auf rund 12 Prozent, die Zahl der Teilzeitkräfte nahm von etwa 781000 auf fast 2,6 Millionen zu. 1985 gab es rund 3 Millionen Arbeitnehmer oder knapp 14 Prozent, die in der Woche weniger als 37 Stunden arbeiteten.
- **Gleitzeit:** Um individuelle Arbeitszeit und Betriebszeit beweglicher miteinander zu koppeln, breitete sich seit den 60er Jahren die Gleitzeit aus, bei der Arbeitsbeginn und -ende um eine festgeschriebene Kernzeit herum gewählt werden können. 1972 betrug der Anteil der Arbeitnehmer mit Gleitzeit an allen abhängig Beschäftigten bereits rund 6 Prozent.
- **Überstunden:** Wurden im Jahr 1960 lediglich 95 Überstunden pro Jahr und Beschäftigten geleistet, so lag die Zahl der Überstunden pro Arbeitnehmer und Jahr 1970 bereits bei 157 und hatte damit

ihren höchsten Stand erreicht. 1985 betrug die Zahl der Überstunden pro Arbeitnehmer lediglich 67 Stunden.

Die auf diesen Wegen beschrittene Abkoppelung der individuellen Arbeitszeit von der Betriebszeit hat andererseits beträchtliche Mehrkosten verursacht. Abgesehen davon, daß die Arbeitszeitverkürzung auf 40 Stunden bei vollem Lohnausgleich verkraftet werden mußte, entstanden bei vielen Betrieben zusätzliche Kosten aufgrund

- der Organisation für die Einführung und Ausweitung der Schichtarbeit bzw. der Teilzeitarbeitsplätze sowie
- der beträchtlichen Zuschläge für Überstunden und Schichtarbeit in den Abend-, Nacht- und Wochenendstunden.

Die 38,5-Stunden-Woche

Dennoch galt bis 1984, abgesehen von den Gleitzeitregelungen, das klassische „Strickmuster“ von 1×8, 2×8, 3×8 oder 2×4 Arbeitsstunden pro Tag. Erst mit dem Manteltarifvertrag von 1984 (siehe Kasten) wurde die Identität von individueller Arbeitszeit und Betriebsnutzungszeit aufgehoben.

Mehrere Gründe waren dafür ausschlaggebend:

- der rapide ansteigende Investitionsaufwand für jeden Arbeitsplatz
- der Mangel an geeigneten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt
- der zunehmende Wunsch der Arbeitnehmer nach individueller Gestaltung ihrer Arbeitszeit
- die schwankende Nachfrage mit kostentreibender Lagerhaltung
- die Wettbewerbsvorteile der flexiblen ausländischen Konkurrenz.

Unternehmen und Mitarbeiter standen damit vor der Aufgabe, die betrieblich benötigte Arbeitszeit mit den individuell angebotenen Zeiten in Einklang zu bringen. Dieser Auf-

Grundregeln der tariflichen Arbeitszeitordnung (Tarifvertrag vom 1. 4. 1985)

Neben der Festlegung des Lohnausgleichs für die Arbeitszeitverkürzung um 1,5 auf 38,5 Stunden pro Woche enthielt der am 1. April 1985 in Kraft getretene Tarifvertrag der Metallindustrie Regelungen über die Verteilung der Arbeitszeit.

Regelbereich 1: Arbeitszeitdauer

1. Die **tarifliche Wochenarbeitszeit** beträgt im Durchschnitt aller vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer ohne Pausen 38,5 Stunden.
2. Bezogen auf diesen Durchschnitt kann die **individuelle wöchentliche Arbeitszeit** unter Berücksichtigung betrieblicher Bedürfnisse zwischen 37 und 40 Stunden festgesetzt werden. Diese Spanne kann für Teile des Betriebes, Arbeitnehmergruppen oder einzelne Arbeitnehmer genutzt werden, wobei im Durchschnitt des Betriebes je Vollzeit-Kraft die 38,5 Stunden erreicht werden müssen. (Siehe Beispiele Arbeitszeit-Differenzierung).

Regelbereich 2: Verteilung der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit

Die individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit muß (spätestens) im Durchschnitt von zwei Monaten erreicht werden. Innerhalb dieser Spanne von zwei Monaten kann die Arbeitszeit ungleichmäßig verteilt sein. Beispiel: Wenn der Durchschnittswert erfüllt ist, können in einer 40-Stunden-Abteilung in bestimmten Wochen 48 Stunden gear-

beitet werden und in einer entsprechenden Wochenzahl nur 32 Stunden, ohne daß dadurch Mehrarbeit ausgelöst wird.

Regelbereich 3: Zeitausgleich durch freie Tage

Die Entkoppelung von Betriebszeit und individueller Arbeitszeit führt automatisch zu Arbeitszeitdifferenzen. Da die Laufzeit der Maschinen in der Regel länger sein wird als die individuelle Arbeitszeit, treten Arbeitszeitüberschüsse auf, die durch freie Tage ausgeglichen werden können. Beispiel: Beträgt die Produktionszeit eines Betriebes 40 Stunden, die individuelle Arbeitszeit der Arbeitnehmer aber weniger, so kann der sich aufsummierende Arbeitszeitüberschuß durch freie Tage ausgeglichen werden.

Regelbereich 4: Mehrarbeit

Die Einführung einer Spanne von 37 bis 40 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit erfordert eine Neudefinition der Teilzeitarbeit und der Mehrarbeit (Überstunden). Danach ist für einen Arbeitnehmer mit einer vereinbarten Wochenarbeitszeit von 37 Stunden die geleistete 38. Stunde zuschlagspflichtige Mehrarbeit.

Beispiele der Arbeitszeit-Differenzierung

Es arbeiten in Firma A:

40 Std.	38,5 Std.	37 Std.
schwer ersetzbare Fachkräfte und Spezialisten in Forschung, Entwicklung, Konstruktion	alle übrigen Mitarbeiter in Produktion und Verwaltung	ältere, gesundheitlich beeinträchtigte und besonders belastete Arbeitnehmer
Betriebsdurchschnitt = 38,5 Stunden		

Es arbeiten in Firma B:

40 Std.	38,5 Std.	37 Std.
Arbeitnehmer an kapitalintensiven Anlagen (z. B. CNC, CAD)	alle übrigen Mitarbeiter	Arbeitnehmer mit dem Wunsch nach einer kürzeren Arbeitszeit
Betriebsdurchschnitt = 38,5 Stunden		

gabe sind sie auf unterschiedliche Weise nachgekommen, wie eine Umfrage der Arbeitgebervereinigung Gesamtmetall¹⁾ zeigt:

- Häufigste Reaktionsform war die Beibehaltung der bisherigen Betriebszeit mit einem zu freien Tagen gebündelten Zeitausgleich für die Arbeitnehmer. Rund 40 Prozent der zum Geltungsbereich des Tarifvertrags gehörenden Betriebe haben so reagiert.
- Als zweithäufigste Reaktion wurde die tägliche Arbeitszeit verkürzt. Das traf 1985 auf insgesamt 34 Prozent der Metallbetriebe zu.
- 28 Prozent der befragten Betriebe haben die Arbeitszeitverkürzung ausschließlich „wochennah“ umgesetzt, häufig in Form eines vorgezogenen Arbeitsendes am Freitag.

Zusätzlich hat ein Teil der Metallbetriebe mit einer Ausweitung der Teilzeitarbeit reagiert.

17 Prozent aller Betriebe des Metallbereichs haben 1985/86 die nach dem Tarifvertrag mögliche Arbeitszeitdifferenzierung tatsächlich eingeführt: Davon sind 6 bis 7 Prozent aller Metallarbeiter betroffen, wobei nahezu die Hälfte von ihnen weiterhin 40 Stunden in der Woche arbeiten.

Insgesamt zeugen die hier skizzierten Reaktionen weniger von Beweglichkeit und Innovation als von der Suche nach möglichst leicht zu verwaltenden Lösungen. Das ist nicht verwunderlich, denn

- Klein- und Mittelbetriebe sind kaum in der Lage, die komplizierten Regelungen der Zeitgestaltung ohne erheblich größeren administrativen Aufwand zu bewältigen,
- Großbetrieben ist der bisher im Tarifvertrag zugestandene Flexibi-

lisierungszeitraum meist zu gering, um eine optimale Verzahnung von Betriebszeit und individueller Arbeitszeit zu erreichen.

Ein solcher Zustand verleitet zur Umgehung des komplizierten tarifvertraglichen Regelsystems. Unternehmen versuchen, oft zusammen mit ihren Beschäftigten, die Betriebszeit des Maschinenparks flexibler zu gestalten, indem sie eigene Personal-Leasing-Gesellschaften gründen und entsprechend einsetzen (siehe Beispiel). Andere Arbeitnehmer, insbesondere höher qualifizierte und ältere Kräfte, weichen, um dem Regime der starren Arbeitszeiten zu entgehen, in die Schattenwirtschaft aus.

Beispiel einer Umgehung: Gründung einer Personal-Leasing-Gesellschaft

Aufgrund der 38,5-Stunden-Woche schließt eine Maschinenfabrik am Freitag um 13.00 Uhr. Um auf Nachfragespitzen flexibel reagieren zu können, gründet sie eine neue selbständige Firma. In ihr sind Mitarbeiter des bisherigen Unternehmens in freiberuflicher Tätigkeit beschäftigt (maximal 410,- DM/Monat). Ihre Anstellungsverträge werden dahingehend verändert, daß sie eine Nebentätigkeit im neuen Betrieb in der Freizeit gestatten. Tätigkeitsgebiet der neuen Firma: Bedienung der Maschinen der alten Firma zu Zeiten, in denen sonst Überstunden erforderlich waren bzw. an Freitagen und Samstagen.

Die künftige 37-Stunden-Woche

Die Bad Homburger Spitzenvereinbarung für die Metallindustrie vom April 1987, die während ihrer dreijährigen Laufzeit bis zum 31. März 1990 eine schrittweise Verkürzung der Arbeitszeit auf 37 Stunden emp-

fehlt, hat die bisherigen Flexibilisierungsmöglichkeiten in zwei Punkten moderat ausgebaut:

- Der Ausgleichszeitraum wurde von zwei auf sechs Monate erweitert, wobei Beginn und Ende durch Betriebsvereinbarungen zu regeln sind.
- Bei Ausgleich durch freie Tage besteht die Möglichkeit der Bündelung bis zu fünf freien Tagen innerhalb des Ausgleichszeitraums.

Andererseits wurde der Rahmen, innerhalb dessen Arbeitsgruppen wöchentlich differenziert arbeiten können, der allgemeinen Arbeitszeitverkürzung entsprechend von 3 auf 2,5 Stunden reduziert.

Das sind insgesamt immer noch sehr eingeschränkte Möglichkeiten einer Flexibilisierung. Immerhin ist diese damit als Instrument zur besseren Betriebsnutzung anerkannt. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer dieser Branche können sich auf längere Sicht darauf einstellen und über Betriebsvereinbarungen Einzelheiten regeln. Das dürfte auch seine Wirkung auf andere Branchen nicht verfehlen.

Neue Arbeitsplätze am ehesten über Flexibilisierung

Nicht aus der Welt geschafft ist damit allerdings die von Gewerkschaftsseite immer noch propagierte Vorstellung, forcierte Arbeitszeitverkürzungen mit vollem Lohnausgleich könnten in nennenswertem Umfang neue Arbeitsplätze schaffen. Dahinter steht die irrtümliche Vorstellung, es gäbe ein feststehendes Kontingent benötigter Arbeit, das nur gleichmäßig auf alle verteilt werden müsse. Der eigentliche Grund für die Arbeitslosigkeit, die im Verhältnis zur Produktivität zu stark gestiegenen Arbeitskosten, wird dabei verkannt oder gelegnet.

Gegenüber diesem Trugschluß, der aus einer mangelnden Gesamtschau der Zusammenhänge herrührt, ist festzuhalten: Eine immer weitere

¹⁾ Befragung von über 5000 Betrieben der Metallindustrie, Frühjahr 1985. Ein Teil der Betriebe hat mehr als eine Möglichkeit genutzt.

schematische Herabsetzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich führt zu einer Minderauslastung der Kapazitäten und erhöht damit die Kapitalkosten je Produkteinheit. Dies erhöht tendenziell eher die Arbeitslosigkeit.

Anders sieht es allenfalls dann aus, wenn gleichzeitig mit der Verkürzung der Arbeitszeit auch eine Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten zugelassen wird und auf diese Weise der Rückgang der zeitlichen Auslastung der Anlagen verhindert wird. Dann steigen die Kapitalkosten nicht. So wird es wahrscheinlicher, daß bei gleichbleibender Betriebszeit die Zahl der Arbeitsplätze vermehrt wird infolge der Umorganisation individueller Arbeitszeiten bei gleichzeitiger genereller Arbeitszeitverkürzung. Mindestens ein Teil der so vermehrten Arbeitsplätze wird durch Neueinstellungen besetzt werden – vorausgesetzt, die Struktur des verfügbaren Angebots an Arbeitskräften paßt zur Qualifikationsstruktur der gesuchten Arbeitskräfte.

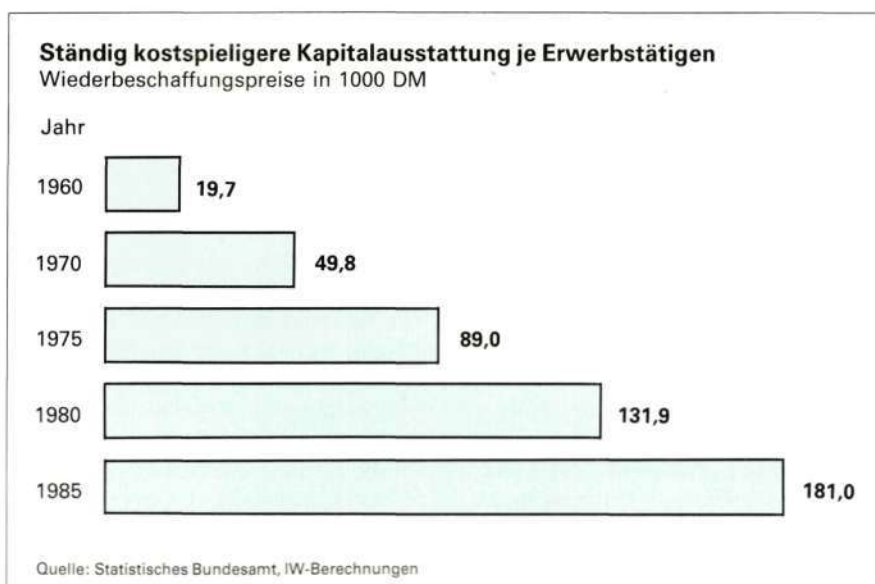
Je mehr es in den jetzt anstehenden Regionalverhandlungen gelingt, die infolge von Arbeitszeitverkürzungen drohende Minderauslastung der Kapazitäten mit Hilfe der Flexibilisierung individueller Arbeitszeiten zu vermeiden, desto größer sind die Beschäftigungsimpulse.

Flexibilisierung statt Starrheit

Es muß sich dabei jedoch um eine Flexibilisierung handeln, die den Namen wirklich verdient. Sie muß ausgerichtet sein an

- den betrieblichen Notwendigkeiten, insbesondere der größtmöglichen Ausnutzung der Kapazitäten, weil eine Industriegesellschaft letztlich davon abhängt und
- den realen Wünschen der arbeitenden Menschen, die ihre Arbeitszeit selbst auffächern wollen.

Nicht immer stimmen persönliche Wünsche und betriebliche Notwen-



digkeiten überein. Manche möchten gerade dann nicht arbeiten, wenn der Betrieb sie am meisten braucht. Andere springen gerne in die Bresche. Der daraus resultierende Lohnabstand zwischen bequemen und unbequemen Arbeitszeiten wird am einfachsten und gerechtesten über den Markt geregelt.

Bundesrepublik: Schlußlicht der Flexibilisierung international

Bis dahin freilich ist es noch ein ganzes Stück Weges, das man im Ausland schon längst gegangen ist. Unter allen führenden Ländern der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat die Bundesrepublik immer noch die geringste Arbeitsmarktflexibilität.

Ganz vorne liegen Frankreich und Belgien. Nur am Wochenende zu arbeiten und die Woche über frei zu haben, das wird bisher nur dort in nennenswertem Umfang praktiziert. Das Verfahren, Arbeitszeitüberschüsse durch freie Tage oder freie Wochen auszugleichen, ist in allen europäischen Ländern bekannt. Beim Freizeitausgleich am weitesten fortgeschritten sind die Niederländer. Dort enthält die vereinbarte Jahresarbeitszeit Freizeitblocks von

26 halben Tagen. Die Lage der Blocks wird zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter oder Betriebsrat ausgehandelt. Betriebliche Erfordernisse werden dabei berücksichtigt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über die flexible Gestaltung der Arbeitszeit im Rahmen des vereinbarten Jahresarbeitspensums Mehrarbeit zu leisten. Der dann fällige Freizeitausgleich kann von den Mitarbeitern nach den Bedürfnissen der Produktion genommen werden.

Dank solcher Arbeitszeitgestaltung kann die ausländische Konkurrenz auf Schwankungen in der Nachfrage besser reagieren und eine höhere Nutzung der Produktionsanlagen erreichen.

Daß es auch in der Bundesrepublik schon möglich war, ein höheres Maß an Flexibilität zu erreichen, zeigt das Beispiel des Volkswagenwerks. In dem dortigen Haustarif wurde schon 1984 ein Ausgleichszeitraum von sechs Monaten vereinbart.

Die IG-Chemie hat sich in diesen Wochen sogar für eine mit „Eckpfeilern“ versehene Jahresarbeitszeit ausgesprochen, die Arbeitgebern wie Arbeitnehmern ihre Dispositionen beträchtlich erleichtern könnte.

Dahinter steht die Erkenntnis: Es können nicht alle Betriebe in das gleiche Korsett gezwängt werden. Tarifvertragliche Regelungen für eine gesamte Branche sind zumal dann problematisch, wenn sie Rahmen und Modalitäten der in Aussicht genommenen Flexibilisierung bis ins einzelne festschreiben. Soll Flexibilisierung wirklich ernst gemeint sein, muß Raum für die Belange des einzelnen Betriebes bleiben, dessen Arbeitsbedingungen überschaubar sind und wo sichergestellt werden kann, daß für alle Seiten zumutbare Regelungen ausgemacht werden.

Die Tarifparteien müssen deshalb der Versuchung widerstehen, ihre jetzt schon viel zu starren Tarifregelungen um die Vielzahl von möglichen Arbeitszeit- und dazu passenden Entgeltregelungen zu erweitern und die Entwicklung damit vorweg zu kanalisieren. Sie sollten sich auf allgemeine Regelungen etwa der durchschnittlichen Lohnhöhe, der durchschnittlichen Arbeitszeit und eventuell noch der zulässigen Bandbreite beschränken, damit die für alle am besten passenden Vereinbarungen über den Markt zustande kommen können.

Mehr Flexibilität in diesem Sinne bedeutet also keineswegs die Einführung des Freistils am Arbeitsmarkt oder jeden Ausschluß kollektivvertraglicher Bindung des individuellen Arbeitnehmers und Arbeitgebers. Sie wäre mit einer freien Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung so wenig zu vereinbaren wie der verordnete totale Ausschluß jeglicher Flexibilität.

Fazit

- Flexibilisierung als Befreiung von den starren Regeln der Arbeitszeit ist aus individuellen, betrieblichen und volkswirtschaftlichen Gründen geboten. In der Bundesrepublik besteht darin erheblicher Nachholbedarf.
- Arbeitszeitverkürzungen lassen sich nur noch bei Entkoppelung von betrieblicher und individueller Arbeitszeit und bei weitgehender Flexibilisierung verkraften.
- Auch die Verbesserung der Beschäftigungssituation und die Chancen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze setzen Flexibilität voraus.
- Flexibilisierung muß beim Wort genommen werden, wenn sie ihre Wirkung entfalten soll. Eine in allen Einzelheiten tarifvertraglich geregelte Flexibilität wird weder den Wünschen der Arbeitenden noch den Bedürfnissen der Betriebe gerecht.

Ausblick

Flexibilität ist nicht nur die sozialverträglichste Methode, Maschinen und Anlagen im allseitigen Interesse besser zu nutzen. Ihre Dimension geht über diesen Aspekt der Arbeitszeitverkürzung weit hinaus.

Flexibilität ist eine der Voraussetzungen für die Beherrschbarkeit der Wandlungsprozesse, die durch technische Evolution und demographische Entwicklung auf unser „System

Arbeit“ zukommen. Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Arbeitsablauf, heute von den Tarifparteien noch weitgehend an den tradierten Vorstellungen vom „Normalarbeiter“ festgemacht, werden zunehmend zum Gegenstand der Innovation. Schon die Erfordernisse der vor der Tür stehenden Computer-integrierten Fabrikation (CIM) machen deutlich, daß es mit quantitativer Flexibilisierung allein nicht getan ist. Unausweichlich kommt es dann auf technische, organisatorische, räumliche und qualitative Flexibilität an. Job sharing und job rotation gehören ebenso in diesen Zusammenhang wie Weiterbildung und Qualifizierung am Arbeitsplatz oder die Schaffung kleinerer Arbeitseinheiten.

Im übrigen wird uns die Bevölkerungsentwicklung, die schon ab 1995 wieder zu einem Mangel an Arbeitskräften führt, dazu zwingen, mit Hilfe flexibler Arbeitsgestaltung Arbeitsplätze insbesondere für Frauen attraktiv zu machen. Die modernen Informations- und Bildschirmstechniken werden das ermöglichen.

Schließlich werden sowohl die Lohn-, Einkommens- und Beteiligungsformen als auch das System betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Sozialleistungen flexibler gestaltet werden müssen.

Flexibilität kennzeichnet immer weitere Teile unserer Lebensführung bis hinein in das Konsum- und Freizeitverhalten. Sie auf die Arbeitswelt zu übertragen, erfordert derzeit noch einen Wechsel der Einstellung von allen am Wirtschaftsleben Beteiligten. Je eher er sich einstellt, desto größer ist die Chance, daß wir als Industrienation, die von Produktion und Verkauf ihrer Güter und Dienstleistungen lebt, unsere Errungenschaften nicht wieder einbüßen müssen.