



Susanne Koch
V/2

28. März 2001

Zur Rolle flexibler Arbeitszeiten bei hoher Arbeitsnachfrage

Thesenpapier zu Programmpunkt 5.3
Beschäftigungskolloquium „Praxis trifft Wissenschaft“
am 30.03.2001 in Nürnberg

1. Ausgangssituation

- Hohe Arbeitsnachfrage kann nicht nur durch eine Erhöhung der Arbeitskräftezahl gedeckt werden, sondern auch durch die *intensivere Nutzung* der Arbeitskraft in qualitativer (Produktivität) oder zeitlicher Hinsicht.
- Eine generelle Arbeitszeitverlängerung widerspricht einem großen Teil der Arbeitnehmerinteressen, besonders auch bei höher Qualifizierten. Ein Durchsetzen längerer Arbeitszeiten gegen Arbeitnehmerinteressen dürfte aber, wenn es überhaupt möglich ist, zu Effizienzverlusten z. B. wegen geringerer Arbeitszufriedenheit führen.
- Es ist aber möglich, durch eine *moderne Arbeitszeitorganisation* unter Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen in zweierlei Hinsicht positive Effekte zu erzielen:
 - Zum einen, indem durch eine neue Arbeitszeitorganisation die Zeit der in den Betrieben bereits Beschäftigten besser genutzt wird
-> „*Rationalisierungseffekte*“
 - Zum anderen durch Mobilisierung zusätzlicher Arbeitskräfte aus dem Potenzial oder von außerhalb des Potenzials
-> „*Mobilisierungseffekte*“.

2. Rationalisierungseffekte

- Flexible Arbeitszeiten ermöglichen eine Rationalisierung, d.h. die bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen vorwiegend durch
 1. *Entkopplung* von Betriebszeiten und Arbeitszeiten z. B. durch flexible Schichtsysteme,
 2. Bessere *Anpassung des Arbeitseinsatzes* bei kurz- und mittelfristigen Schwankungen z. B. der Auftragslage durch die Nutzung von Arbeitszeitkonten,
 3. Ersatz teurer durch *billigere Arbeitszeitformen* (z. B. bezahlte durch transitorische Überstunden).

- Nutzen von Arbeitszeitkonten in verschiedenen Ausprägungen aus betrieblicher Sicht:
 - Alle Arten von Konten können dazu genutzt werden, bezahlte Überstunden zu vermeiden.
 - Konten mit *relativ kurzen Ausgleichszeiträumen* dienen dazu, den Arbeitseinsatz mit den kurzfristigen Nachfrageschwankungen zu synchronisieren. Dies wirkt (allerdings in beide Richtungen) beschäftigungsstabilisierend.
 - Konten mit *langen Ausgleichszeiträumen* bieten die Möglichkeit, auch länger anhaltende hohe Überschussnachfrage nach Arbeit durch eine dauerhafte Erhöhung der Arbeitszeit der Beschäftigten (bei früherem Ruhestand oder längeren „Auszeiten“) zu bewältigen.
- Weiterhin entstehen auch Rationalisierungsgewinne durch die bessere Vereinbarkeit individueller Arbeitszeitwünsche mit flexiblen Arbeitszeiten, insbesondere:
 - Senkung des *Krankenstandes* durch flexible Arbeitszeiten.
 - Erhöhung der *Arbeitszufriedenheit* durch höhere Zeitsouveränität kann zu erhöhter Arbeitsleistung und stärkerer Bindung an das Unternehmen führen.
- Bei höher qualifizierten Arbeitskräften, deren Arbeitszeiten gegenwärtig schon vergleichsweise flexibel sind, werden zusätzlich *Neuorganisation* von Aufgabenverteilungen und *Qualifizierung* notwendig sein.
- Auf der *makroökonomischen Ebene* würde sich eine verstärkte Nutzung flexibler Arbeitszeitformen besonders auf den Zusammenhang Output-Beschäftigung-Produktivität auswirken: Neben der sich schon abzeichnenden Lockerung des *kurzfristigen* Beschäftigungs-Output-Zusammenhangs sollte auch bei *längerfristigen* Entwicklungen eine solche Entkopplung zu beobachten sein.
- Da flexible Arbeitszeitformen wegen ihrer positiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit bei der *gegenwärtigen* Arbeitsmarktlage auch beschäftigungsfördernd eingesetzt werden können, spricht vieles schon jetzt für eine verstärkte Einführung solcher modernen Arbeitszeitinstrumente, auch weil die in der Regel erforderlichen Umorganisationsprozesse einen gewissen zeitlichen Vorlauf voraussetzen.

3. Mobilisierungseffekte

- Durch eine geeignete arbeitszeitliche Ausgestaltung von Arbeitsplätzen können Anreize geschaffen werden, die zusätzliche Arbeitskräfte mobilisieren.
- Es ist davon auszugehen, dass der Mobilisierungseffekt umso größer sein wird, je größer die Arbeitszeitsouveränität des Arbeitnehmers in einem bestimmten Arbeitszeitmodell ist.
- Befragungen von Beschäftigten zu ihren Erfahrungen mit bisher schon existierenden Modellen flexibler Arbeitszeiten zeigen ein hohes Maß an Zeitsouveränität bei Arbeitszeit-

konten und Gleitzeitarbeit, besonders geringe Zeitsouveränität wird in allen Formen der Schichtarbeit empfunden.

- Die zusätzliche Mobilisierung von Arbeitskräften durch flexible Arbeitszeiten kann für die Betriebe dann hilfreich sein, wenn die Arbeitnehmerwünsche sich mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbaren lassen, d. h., wenn auch auf Arbeitskräfte-seite eine gewisse Flexibilität möglich ist.
- Das vorliegende Datenmaterial bietet kein einheitliches Bild zur Flexibilität der Arbeitszeitwünsche beim nichtbeschäftigten Potenzial. Bei teilzeitarbeitssuchenden Arbeitslosen und teilzeitinteressierten Frauen aus der Stillen Reserve ist die Flexibilität bei der Arbeitszeitlage z. B. stark davon abhängig, ob Kinder zu betreuen sind.
- Zu Arbeitszeitlagewünschen von z.Zt. nicht Erwerbstätigen mit Vollzeit-arbeitswunsch liegen keine aktuellen empirischen Untersuchungen vor.
- Es gibt insgesamt einige Indizien dafür, dass durch Arbeitszeitflexibilisierung zusätzliche Arbeitskräfte aus Arbeitslosigkeit und Stiller Reserve mobilisiert werden könnten.
- Außerdem kann vermutet werden, dass eine Mobilisierung zusätzlichen Potenzials durch die Schaffung neuer Erwerbsmöglichkeiten in Gang gesetzt wird (ähnlicher Effekt wie bei geringfügiger Beschäftigung).
- Durch geeignete institutionelle Maßnahmen, wie etwa eine Flexibilisierung von Kinderbetreuungszeiten, könnte die Möglichkeit und Bereitschaft zur Arbeitszeitflexibilität und damit der Mobilisierungseffekt erhöht werden.

4. Fazit

- Moderne Arbeitszeitorganisation kann eine effizientere Nutzung der Ressourcen unterstützen und deshalb auch bei hoher Arbeitsnachfrage hilfreich sein.
- Einerseits kann durch geeignete Maßnahmen, die eine Intensivierung der Arbeitszeitnutzung in den Betrieben nach sich ziehen, eine weitere Entkopplung der Beschäftigungsvon der Outputentwicklung erreicht werden, und zwar sowohl kurzfristig als auch auf längere Zeit.
- Andererseits kann Arbeitszeitorganisation zur Mobilisierung zusätzlicher Arbeitskräfte aus Arbeitslosigkeit, Stiller Reserve und von außerhalb des Potenzials beitragen, besonders, wenn institutionelle Regelungen unterstützend wirken.
- Zusätzlich bzw. begleitend zu Arbeitszeitmaßnahmen dürften insbesondere langfristig Umorganisations- und Qualifizierungsprozesse notwendig sein.