

## **Arbeitszeitmodelle sind Modelle für die Zukunft**

Prognosen zum Arbeitsmarkt gehen praktisch unisono davon aus, dass in den nächsten Jahren die Arbeitskräfte knapp, sogar sehr knapp werden. Das mag zur Zeit überraschen. Die Ursache ist die demografische Entwicklung. Die Jungen, die ins Arbeitsleben eintreten, gehören zu den geburtenschwachen Jahrgängen. Auf der anderen Seite kommen die Babyboomer ins Pensionsalter.

Ein besonderes Merkmal der in den letzten Monaten stark gestiegenen Arbeitslosigkeit ist der überdurchschnittlich hohe Anteil an gut qualifizierten und verdienenden Erwerbslosen. Sie werden bald wieder sehr begehrt sein. Ist es da sinnvoll, sie arbeitslos werden zu lassen, mit all den negativen Folgen, die Arbeitslosigkeit mit sich bringt z.B. den Verlust an fachlichen Kompetenzen und an Selbstvertrauen? Gar nicht zu reden von den negativen Auswirkungen auf die Stimmung der Bevölkerung und der Wirtschaft generell.

Wäre es nicht vernünftiger, diese negativen Effekte zu vermeiden, indem man diese Leute weiter arbeiten lässt, allerdings in geringerem Umfang? Von der Arbeitslosenversicherung erhalten die Erwerbslosen 70 oder 80 Prozent ihres vorherigen Verdienstes. Wäre es nicht vernünftiger, sie könnten etwa im entsprechenden Ausmass weiterarbeiten oder zum Beispiel zu 50 Prozent und mit einem Teilausgleich von der Arbeitslosenversicherung? Gerade weil heute ein wesentlicher Teil der Betroffenen gut qualifiziert ist und gut verdient hat, ist eine (vorübergehende) Reduktion des Verdienstes für diese eher zu verkraften. Dies umso mehr, als sie schon bald wieder gefragt sein werden.

### **Flexibilität durch Arbeitszeitmodelle**

Demografische und konjunkturelle Schwankungen, unterschiedliche Auftragssituationen in den Betrieben, kurze Lieferfristen, Anpassungen der Firmen an neue Marktverhältnisse, dies alles ruft nach Flexibilität auch bei der Gestaltung der Arbeit. Diese Beweglichkeit braucht aber einen Rahmen, muss berechenbar und transparent sein. Arbeitszeitmodelle bieten das, z.B. mit der Möglichkeit zur Jahresarbeitszeit, Arbeitszeitreduktionen, Teilzeitarbeit, Job-sharing usw. Sie ermöglichen eine Vielzahl von zeitlichen, organisatorischen und personellen Kombinationen, die den bestmöglichen Einsatz der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden erlauben, zum Vorteil auch der Firmen. Arbeitszeitmodelle müssen den Verhältnissen einer Firma und den Mitarbeitenden entsprechen und sollen deshalb immer ein Kernpunkt in den Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern sein.

### **Untersuchungen zeigen: Alle gewinnen**

Interessanterweise ist jedoch dieses Thema praktisch aus den Medien verschwunden. Das ist eigentlich erstaunlich. Praktisch alle Untersuchungen, die die

Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen in den Betrieben zum Gegenstand haben, zeigen die folgenden Ergebnisse:

1. Die Organisation der Firma wird anspruchsvoller.
2. Der Anspruch an die gegenseitige Information steigt und der Aufwand dafür ist grösser.
3. Die Produktivität und die Motivation der Mitarbeitenden nimmt zu.

Und der entscheidende Punkt: Der Ertrag aufgrund der gestiegenen Produktivität ist grösser als der zusätzliche Aufwand. Das Unternehmen profitiert, die Mitarbeitenden sind motivierter und die Arbeitsplätze sicherer. Dies ist immer so, egal ob KMU oder Multi, Altersheim oder Autofabrik.

### **Es braucht einen Führungsentscheid**

Warum sind dann aber Arbeitszeitmodelle in den Firmen solche Stiefkinder? Die Gründe sind vielfältig. Der Hauptgrund dürfte darin liegen, dass das Einführen von Arbeitszeitmodellen eine Veränderung für alle bedeutet. Die Firmenleitung muss den strategischen Entscheid fällen. Sie muss Geld investieren um das für die Firma geeignetste Modell erarbeiten zu lassen. Die Linienvorgesetzten sind mit anspruchsvolleren Organisations- und Informationsaufgaben konfrontiert. Und ein ganz wichtiger Punkt: Die Mitarbeitenden wollen zu einem grossen Teil zu Beginn gar nicht. In der Praxis läuft es fast immer gleich. Die Mitarbeitenden sind meist nur mit Mühe und einem bestimmten Druck für Arbeitszeitmodelle zu gewinnen, wenn sie sie dann aber einmal genutzt haben, dann wollen sie sich diese Möglichkeiten nicht mehr wegnehmen lassen. Die Einführung von Arbeitszeitmodellen geht nicht ohne einen klaren Führungsentscheid. Sie erfordert eine sorgfältige Anpassung an die Verhältnisse und an die Kultur der Firma und den starken Miteinbezug der Mitarbeitenden und/oder ihrer Vertretung.

### **Arbeitszeitmodelle bieten Lösungen**

Wir bewegen uns in Richtung einer sogenannten wissensbasierten Wirtschaft. Das Wissen und der Anteil an anspruchsvolleren Aufgaben wird noch zunehmen. Deshalb werden wir darauf angewiesen sein, das vorhandene Potenzial der Menschen einzusetzen. Auch dann, wenn die benötigten Frauen und Männer gerade in der Phase der Kindererziehung sind, wenn sie sich weiterbilden (lebenslanges Lernen!) oder wenn sie älter werden und entsprechend ihren Arbeitseinsatz anpassen müssen oder wollen. Wir brauchen Lösungen, die berücksichtigen, dass Menschen ausserhalb der Erwerbsarbeit noch andere Lebensaufgaben und -ziele haben. Wir brauchen Lösungen, die nicht bei jeder Konjunkturschwankung Menschen aus der Erwerbsarbeit werfen und alle in Angst versetzen. Wir brauchen Lösungen, die die Firmen und die Arbeitnehmenden stärken. Arbeitszeitmodelle sind dafür ein vorzügliches Instrument. Sie erfordern Einsatz und längerfristiges Denken, aber sie lohnen sich.

**Vorschlag für die Anmerkungen zum Autor:**

*Ruedi Winkler hat bis Ende 2000 das Arbeitsamt der Stadt Zürich geleitet und führt heute sein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. Er ist u.a. Co-Präsident des Vereins Netzwerk Arbeitsgesellschaft. E-Mail: mail@ruediwinkler.ch*

16.10.2002 / Ruedi Winkler