Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 85 (1993)

Heft: 3

Artikel: Arbeitszeit kürzen und neu organisieren

Autor: Rossi, Martino

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-355434

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

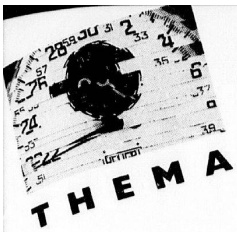
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch



Arbeitszeit kürzen und neu organisieren

Um Stellen zu schaffen, genügt die Arbeitszeitverkürzung allein nicht. Soll eine Steigerung der Produktionskosten verhindert werden, muss man die verkürzte Arbeit auch neu organisieren.

«Es ist völlig vergeblich, völlig lächerlich, von einem allfälligen Aufschwung des weltweiten Wachstums die Lösung des Arbeitslosenproblems zu erwarten. Die Idee der Arbeitsteilung ist dem schönen Wort ‹teilen› absolut gewachsen. Wir müssen sie weiterentwickeln und ihr Sinn geben, jenen einer Neuorganisation der Aktivitäten, die die alleinige Anpassung der Arbeitszeit bei weitem übertrifft.»

Wen haben wir da zitiert? Ruth Dreifuss? Walter Renschler? Oder vielleicht André Gorz? Nein, Autor dieser Sätze ist der Präsident der französischen Nationalversammlung, Philippe Séguin, ehemaliger Arbeitsminister der Regierung Chirac[1]. Wenn sogar er darauf kommt...

Ein Blick auf die Entwicklung und die Perspektiven von wichtigen Variablen des Arbeitsmarktes (vgl. Tabelle) weist bereits auf die Beschaffenheit des Arbeitslosenproblems in der Schweiz hin. In den neunziger Jahren hat sich das Produktionswachstum wegen einer Sättigung auf den solventen Märkten verlangsamt. Gleichzeitig hat sich das Produktivitätswachstum verbessert. Letzteres liegt deutlich höher als jenes der Produktion: Im Jahr 2000 wird ein geringeres Arbeitsvolumen (Gesamtheit der Arbeitsstunden) nötig sein als 1992, um mehr Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Die Zahl der Arbeitsplätze nimmt nicht mehr zu; sie sinkt auch nicht, denn die Autoren dieser Voraussage prophezeien bei der durchschnittlichen Arbeitszeit eine Reduktion um 4%.

Die Produktion pro Beschäftigten wird innerhalb von 8 Jahren um 12% ansteigen (1,4% pro Jahr): das ergibt einen Hinweis auf die Grössenordnung der möglichen, durchschnittlichen Bruttolohnerhöhung.

Von Martino Rossi, Istituto di ricerche economiche (IRE), Bellinzona

Eine solche Entwicklung ermöglicht keine Reduktion der Arbeitslosigkeit: im Gegenteil, sie wird steigen, denn die aktive Bevölkerung wird um rund 70 000 Personen anwachsen (Quelle: BAK, Basler Arbeitsgruppe für Konjunkturforschung, deren Vorhersagen wir im Bewusstsein ihrer relativen Richtigkeit verwenden). Welche Lösung also für die Arbeitslosigkeit?

Die «algebraische» Lösung

Angesicht der Tatsache, dass die Produktion nichts anderes ist als das Produkt aus der Zahl der Beschäftigten, der durchschnittlichen jährlichen Arbeitsstunden und der stündlichen Produktivität, leiten die Ökonomen daraus algebraische Formeln ab, die Simulationen zulassen.

Man kann beispielsweise berechnen, wie gross die Arbeitszeitverkürzung (AZV) sein müsste, damit das Arbeitsangebot so wächst, dass die Vollbeschäftigung erreicht wird.[2]

Wir haben diese Simulation aufgrund der von der BAK gelieferten Angaben ausgeführt:

- Um im Jahr 2000 in der Schweiz die Vollbeschäftigung zu erreichen, müssten 161 000 Arbeitsplätze mehr angeboten werden als 1992 (+4,9%);
- Angesichts des voraussichtlichen Wachstums von Produktion und Produktivität wäre innerhalb von 8 Jahren eine AZV von 8,2% oder 156 Stunden nötig. Die jährliche Arbeitsdauer würde sich von 1905 Stunden im Jahr 1992 auf 1749 im Jahr 2000 reduzieren. Das entspricht einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit von 42 auf rund 38½ Stunden oder aber einer Verdoppelung der Ferien (8 statt 4 Wochen);

Entwicklung 1980–1990 (%) (Quelle: BAK 4/93)

	1980–1990	Jahresmittel
– Produktion	+ 23	+ 2,1
– Arbeitsstunden	+ 2	+ 0,2
– Stündliche Produktivität	+ 20	+ 1,9
– Beschäftigung	+ 6	+ 0,6
– Produktion pro Person	+ 15	+ 1,4
– Stunden pro Person	– 4	– 0,4

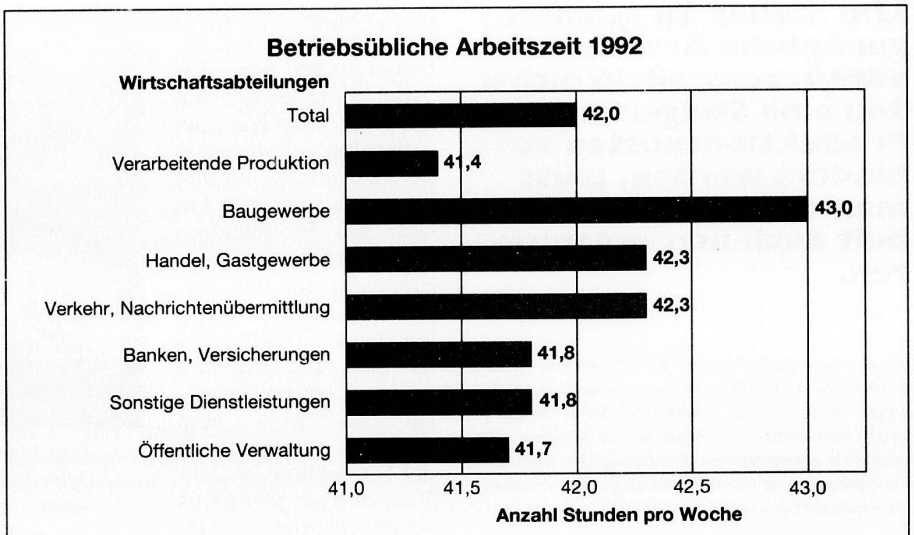
Vorhersagen 1990–2000 (%) (Quelle: BAK 4/93)

	1992–2000	Jahresmittel
– Produktion	+ 13	+ 1,5
– Arbeitsstunden	– 3	– 0,4
– Stündliche Produktivität	+ 17	+ 2,0
– Beschäftigung	+ 0,5	+ 0,06
– Produktion pro Person	+ 12	+ 1,4
– Stunden pro Person	– 4	– 0,4

- Die Produktion pro Person würde von 102 600 Fr. im Jahr 1992 auf 110 500 Fr. im Jahr 2000 (+7,7%) ansteigen: das entspricht der Grössenordnung der möglichen durchschnittlichen Reallohnerhöhung, was darauf zurückzuführen ist, dass die AZV niedriger ausfällt als das Wachstum der Produktivität. Die Löhne müssten folglich nicht gekürzt, sondern nur das Wachstum gemässigt werden;

- Wenn jedoch das Wirtschaftswachstum zwischen 1992 und 2000 gleich Null wäre, könnte die Vollbeschäftigung im Jahr 2000 nur mit einer AZV von 18,7% (z. B. 34-Stunden-Arbeitswoche) erreicht werden, die mit dem Lohn nur teilweise kompensiert würde. Die durchschnittliche Lohnkürzung sollte bescheiden ausfallen, in der Grössenordnung von 4,7%.

Leider ist eine «algebraische» Lösung des Arbeitslosenproblems keine ökonomische Lösung ...



Quelle: BIGA, aufgrund der Daten der SSUV, in: Die Volkswirtschaft 5/93

Vom Algebraischen zum Wirtschaftlichen

Die mathematischen Funktionen vereinfachen zu sehr und nehmen auf grundlegende Phänomene keine Rücksicht. Deshalb ergeben die Berechnungen mit Hilfe dieser Funktionen keine verlässlichen Resultate.
Hier kurz die wichtigsten Probleme, die sich bei der Umsetzung der AZV-Politik zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ergeben.

- *Vertragliche und effektive Arbeitsstunden*

Führt man eine AZV ein. so beobachtet man zwischen der vertraglichen Variation der Arbeitszeitdauer und der Variation der effektiv gearbeiteten Stunden im Jahr eine Rückwirkung. Zum Beispiel: Eine Verkürzung der täglichen Arbeitszeit führt meistens zu einer Verkürzung der Pausen; eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitstage verringert Absenzen während der Arbeitszeit (für Arztbesuche beispielsweise). Das hat zur Folge, dass sich das Bedürfnis für zusätzliche Arbeitskräfte reduziert.

- *Arbeitsdauer und Produktivität*

Sind die Unternehmen gezwungen, die Arbeitszeit zu verkürzen, so versuchen sie, die Produktivität mit Rationalisierungsmassnahmen, aber auch mittels einer Intensivierung der Einzelleistungen zu erhöhen. Zumindest wenn die Arbeitszeit mittels einer Reduktion der täglichen Präsenz verkürzt wird, steigt die Produktivität eher an, denn die letzte ganze oder halbe Stunde eines langen Arbeitstages ist im allgemeinen weniger intensiv, weniger produktiv.

- *Sektorielle Unterschiede beim Produktivitäts-Wachstum*

Weil die Entwicklung der Produktivität wie auch der Produktion von einer Branche zur andern verschieden ist, würde eine einheitliche und allgemeine Variation der Arbeitszeitdauer in der ganzen Wirtschaft sektoriell sehr unterschiedliche Beschäftigungsvariationen ergeben.
Geht man von einer AZV aus, die mit dem durchschnittlichen Wachstum der Produktivität Schritt hält, würden folgende Phänomene sichtbar. Dort, wo das Produktivitätswachstum über dem Durchschnitt liegt, würde die AZV das Streichen von Arbeitsplätzen nicht verhindern. Es wäre hingegen möglich, die Löhne ohne Preisaufschlag zu erhöhen oder die Preise bei gleichem Lohn zu senken. Dort aber, wo das Produktivitätswachstum unter dem Durchschnitt liegt, müssten zusätzliche Arbeitsplätze eingerichtet werden, um die AZV zu kompensieren. Gleichzeitig müsste man die Löhne senken, wenn man die Preise nicht erhöhen will. Anderenfalls könnte die Nachfrage zurückgehen, was einen Produktions- und Arbeitsplatzabbau zur Folge haben kann.
Die Heterogenität der sektoriellen Auswirkung der AZV auf die Arbeitsplätze würde eine Neuverteilung der Kräfte zwischen den Branchen und damit den Berufen bedingen. Das ist nicht immer möglich. Zuviele Maurer können beispielsweise nichts gegen den Pflegermangel ausrichten.
Bei der gleichen AZV ist es auch nicht überall möglich, die Löhne – ohne Auswirkung auf die Preise, die Produktion und die Arbeit – zu verteidigen, es sei denn, man nehme einen Ausgleich zwischen den produktiveren und den weniger produktiven Sektoren vor. Mit anderen Worten: man müsste den Lohnausgleich über Steuern sozialisieren, etwa indem

man die Umsatzsteuer, oder besser noch die Mehrwertsteuer, anpasst.

- *Unternehmensgrösse und Heterogenität der Angestellten*

Nehmen wir eine AZV von 42 auf 40 Wochenstunden an: Sie kann mit 2 Stunden in der Woche, 24 Minuten am Tag oder einem halben Tag (4 Stunden) alle 2 Wochen verwirklicht werden.
Jede aus 20 Arbeitern bestehende Gruppe, die pro Woche 2 Stunden weniger arbeitet, stellt 40 Stunden und theoretisch eine volle Arbeitsstelle frei.
Was geschieht aber in einem klei nen Unternehmen mit einem Direktor, 4 Büroangestellten, 5 spezialisierten Arbeitern, 10 Hilfsarbeitern? Die Reduktion von 2 Wochenstunden schafft 2 Arbeitsstunden für einen Direktor, 8 Stunden im Bürobereich, 10 Stunden für spezialisierte Arbeiter und 20 Stunden für Hilfsarbeiter.
Unter diesen Bedingungen ist einzig die Einstellung eines Hilfsarbeiters mit einem halben Posten vorstellbar (20 Wochenstunden).

- *Indirekte Kosten der AZV und Arbeitsorganisation*

Wird die AZV von einer proportionellen Lohnkürzung begleitet, kann man Stellen schaffen, ohne die Gesamtkosten der Arbeit zu erhöhen. Aber es können sich zusätzliche Investitionskosten für das Einrichten von neuen Arbeitsplätzen ergeben: Das kann Unternehmen von zusätzlichen Anstellungen abhalten.
Um das Einrichten zusätzlicher Arbeitsplätze für neue Mitarbeiter zu vermeiden, muss die AZV mit ganzen oder halben, rotierenden Freitagen umgesetzt werden. So kann man Arbeitsplätze freistellen und ohne Zusatzinvestitionen Arbeitsstellen schaffen.
Ist die AZV von Bedeutung, sind die Bestände homogener Arbeitnehmer zahlreich und ist zudem die Arbeit im Schichtbetrieb möglich, so können andere Modelle in Betracht gezogen werden: Verlängerung der täglichen Nutzungsdauer der gleichen Maschinen und der wöchentlichen Arbeitstage dank aufeinanderfolgender Equipen, wobei die Arbeitszeit jedes Angestellten reduziert wird. Das würde für jede Produktionseinheit eine Reduktion der Kapitalkosten (Amortisation und Zinsen) ermöglichen und die Kosten für die zusätzliche Stelle ausbalancieren, nicht aber die Löhne verkürzen.
Um Stellen zu schaffen, ohne die Produktionskosten zu erhöhen, muss die AZV von einer Neuorganisation der Arbeit begleitet sein.

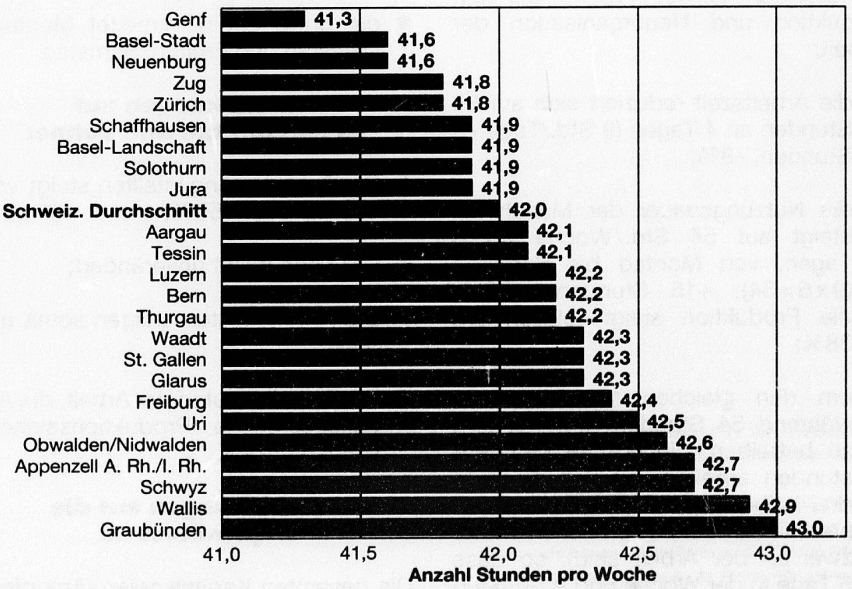
Modelle für die Umsetzung praktikabler und wirksamer Lösungen

Die Erfahrungen in verschiedenen Ländern und die reichhaltige Literatur über die AZV und die Arbeits- und Lohnteilung sorgen dafür, dass wir über Referenz-Modelle verfügen, die sich auch auf die Schweiz anwenden lassen könnten. Wir interessieren uns hier für Modelle, die versuchen, Lohnverluste zu begrenzen oder aber vollumfänglich zu kompensieren, obschon diese im Prinzip unvermeidbar sind, wenn das Verhältnis zwischen dem Volumen des produzierten Reichtums und der Anzahl der Beschäftigten sinkt.
Um zu vereinfachen kann man diese Modelle in zwei Familien einteilen: jene, in der die AZV in einem Unternehmen eingeführt wird, ohne dass man sich auf Hilfe von aussen beruft; und jene, die sich bemühen, die AZV mit einem Ressourcen-Transfer, der aus Sozial- oder Steuerbeiträgen stammt, zu fördern. Als Beispiel stellen wir für die erste Familie kurz das Modell «IBM Frankreich» vor, für die zweite das Modell «Michel Albert».

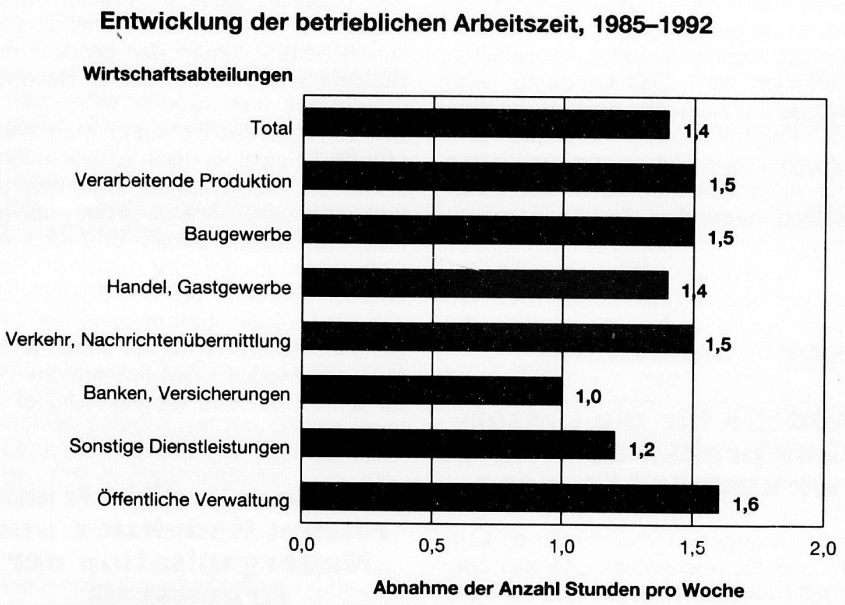
Das Modell «IBM Frankreich»: Reduktion und Neuorganisation der Arbeitszeit

Es handelt sich um ein Modell, das sowohl bei IBM Frankreich als auch bei BMW angewendet wird. Wir stellen es schematisch vor.

Betriebsübliche Arbeitszeit, nach Kantonen, 1992



Quelle: BIGA, aufgrund der Daten der SSUV, in: Die Volkswirtschaft 5/93



Quelle: BiGA, aufgrund der Daten der SSUV, in: Die Volkswirtschaft 5/93

Ausgangslage:

100 Arbeiter; 39 wöchentliche Arbeitsstunden (französische Norm) verteilt auf fünf Tage (7,8 Stunden/Tag); das feste Kapital (Gebäude und Maschinen) wird 39 Stunden in der Woche genutzt. Reduktion und Neuorganisation der Arbeit:

- die Arbeitszeit reduziert sich auf 36 Stunden an 4 Tagen (9 Std./Tag): –3 Stunden, –8%;
- die Nutzungsdauer der Maschinen steigt auf 54 Std./Woche an 6 Tagen, von Montag bis Samstag (9 x 6 = 54): +15 Stunden, +38%; die Produktion steigt folglich um 38%;
- um den gleichen Maschinenpark während 54 Stunden mit Arbeitern zu betreiben, die nur 36 Wochenstunden arbeiten, werden diese in drei halbe Equipen aufgeteilt (Equipen mit 50 Leuten, von denen immer zwei an der Arbeit sind), so dass 6 Tage in der Woche und 9 Stunden am Tag immer 100 Arbeiter anwesend sind:
- die erste Equipe arbeitet von Montag bis Donnerstag;
- die zweite Equipe arbeitet von Mittwoch bis Samstag;
- die dritte Equipe arbeitet Montag/Dienstag und Freitag/Samstag.

Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Löhne:

- Die Zahl der Angestellten steigt von 100 auf 150: +50%;
- Der Lohn bleibt unverändert;
- Die Arbeitskosten steigen somit um 50%;
- Die Einheitskosten der Arbeit, die Arbeitskosten je Produktionseinheit, steigen um 9%.

Auswirkungen auf die Kapitalkosten:

Die gesamten Kapitalkosten (Amortisation und Passivzinsen) bleiben unverändert, aber die Kapital-Einheitskosten sinken im Endeffekt auf 72% des ursprünglichen Niveaus, weil sich die Produktion um 38% steigert.
Damit die Verringerung um 28% des Kapital-Einheitspreises die 9prozentige Erhöhung des Arbeits-Einheitspreises kompensiert, muss bei den gesamten Kapital- und Arbeitskosten der Kapitalanteil mindestens 25% ausmachen. Denn: 9% von 75 weniger 28% von 25 ist gleich Null.

Das Modell «Michel Albert»: der «zweite Cheque», bezahlt von der Arbeitslosenversicherung

Inspiriert hat sich dieses Modell der Arbeitsteilung an den Vorschlägen von Michel Albert, dem ehemaligen französischen «Commissaire au plan». Wir stellen es hier an einem Beispiel vor. Ein Bankkassier arbeitet 100% und verdient 5000 Fr./Monat (A). Ein arbeitsloser Kassier erhält 80% Arbeitslosengeld während 400 Tagen (fast 2 Jahre) (B). A und B einigen sich mit dem Personalbüro der Bank und der Arbeitslosenkasse:

- Sie wählen das «Job Sharing» (Teilen des gleichen Arbeitsplatzes). Sie wechseln sich am Bankschalter ab: A am Morgen und B am Nachmittag, oder A am einen Tag, B am folgenden, oder A während einer Woche, B die folgende, oder A während einem Monat und B während dem nächsten.
- Die Bank teilt den Lohn zwischen A und B auf: jeder erhält 2500 Fr. (neutrale Operation);
- Die Arbeitslosenkasse teilt die Entschädigung zwischen A und B: Jeder erhält 2000 Fr. (neutrale Operation);
- A und B arbeiten jetzt 50% und erhalten dafür 4'500 Fr./Monat (2500 Fr. Lohn und 2000 Fr. «zweiter Cheque», der von der Arbeitslosenkasse übernommen wird. Das ergibt 90% des vollen Lohns. Weder der Bank noch der Allgemeinheit (Arbeitslosenkasse) erwachsen daraus Mehrkosten);

...oder eben andere Formen der Arbeitsorganisation.

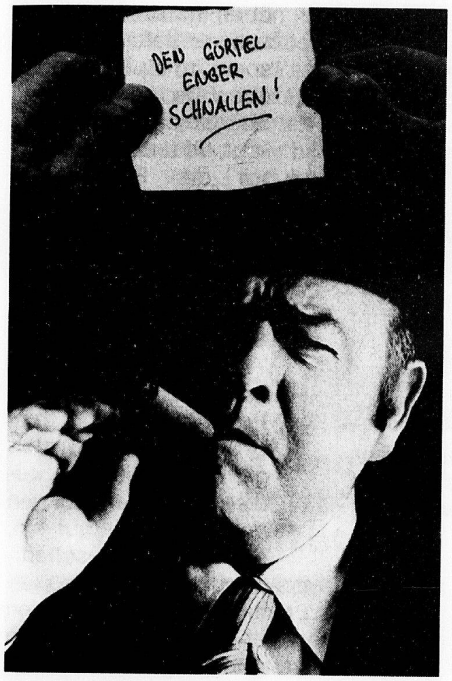


Illustration: Walter Erb

Gesetzliche und/oder tarifliche Wochenarbeitszeit im Jahre 1992

Land	Gesetz	Tarifverträge
Deutschland	48	36 bis 40
Österreich	40	36 bis 40
Belgien	40	36 bis 39
Zypern	—	36 bis 40
Dänemark	—	35 bis 37
Spanien	40	37 bis 40
Finnland	40	35 bis 40
Frankreich	39	35 bis 39
Grossbritannien	—	35 bis 40
Griechenland	41	35 bis 40
Irland	48	35 bis 40
Island	40	37 bis 40
Italien	48	36 bis 40
Luxemburg	40	37 bis 40
Malta	40	40
Norwegen	40	33,6 bis 37,5
Niederlande	48	36 bis 40
Portugal	44	34 bis 48
Schweden	40	35 bis 40
Schweiz	45	40 bis 45

Quelle: EGI-Nachrichten Nr. 2, 1993, S. 16.

- Das Einkommen von A verringert sich nur um 500 Fr./Monat, obschon er 50% weniger arbeitet als ursprünglich, was es ihm möglicherweise erlaubt, sich beruflich weiterzubilden, den Haushalt mit dem Partner zu teilen, Hobbies nachzugehen usw.

- Das Einkommen von B steigt um 500 Fr./Monat (12,5%): während zwei Jahren ist er nicht mehr arbeitslos, sondern arbeitet wie A halbtags mit 90% eines vollen Lohns. Er verliert weder seine Qualifikation noch seine Beziehung zur Arbeit, er kann die Hälfte seiner Zeit nutzen, um sich weiterzubilden oder umschulen zu lassen, und er verfügt über genügend Zeit, um sich in einer besseren Stellung als jener des Arbeitslosen eine neue Stelle zu suchen.

Für Vollzeit-Angestellte könnte dieses die Halbtagsarbeit fördernde Modell nur, oder prioritär, von Arbeitern genutzt werden, die zwei Jahre vor der Pensionierung stehen. In diesem Fall, wenn das Anrecht auf Arbeitslosengeld von B erlischt und das Modell nicht ohne Zusatzkosten weitergeführt werden kann, geht A in Pension und B übernimmt seine Stelle: entweder als Vollzeit-Stelle oder aber für ein «Job Sharing» mit einem andern Arbeitslosen.

[1] Schlussrede an einem Kolloquium der «Fondation du Futur». Vgl. «Partage, Mensuel d'information sur le chômage et l'emploi», juin–juillet 1993.

[2] Wir gehen hier nicht auf die übrigens recht einfachen Formeln ein. Interessenten finden sie in den «fiches didactiques», die wir an einem Seminar der Genfer Arbeiter-Universität vorgestellt haben: M. Rossi, Réduction et réorganisation du temps de travail – Partage du travail et du revenu, Istituto di ricerche economiche, Bellinzona, mai 1993 (Tel. des IRE: 092/24 35 02)