

Arbeitszeit und Entgelt

Mußstunden ersetzen Dauerstress

Klassische Arbeitsverhältnisse orientieren sich an streng strukturierten Arbeitsprozessen: Die Tätigkeiten sind geplant, jeder weiß genau, was er zu tun hat, der Zeitbedarf ist kalkulierbar. Aus den Qualifikationsanforderungen und der Arbeitszeit berechnet sich dann die Vergütung. Arbeit und Urlaub im Gleichtakt – jeder Stuhl stets besetzt – und fertig ist der vollständig durchorganisierte Betrieb.

Dieses, am tayloristischen Prinzip angelehnte Organisationsparadigma, erweist sich seit vielen Jahren immer weniger als angemessen. Dafür sind mehrere Ur-

Arbeit nach Zeit und nicht nach Leistung zu bezahlen, ist kontraproduktiv. Mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Vergütungsstrukturen erfordert jedoch ein Umdenken bei Unternehmen und Mitarbeitern. Matthias Göbel, Oberingenieur am Institut für Arbeitswissenschaft der TU Berlin, beobachtet die ersten zögerlichen Versuche der Wirtschaft, Alternativen zu eingefahrenen Strukturen zu finden.

sachen ausschlaggebend, unter anderem der gesellschaftliche Wertewandel: Lebensstandard und soziale Absicherung erlauben es, die Befriedigung individueller und gesellschaftlicher Bedürfnisse gegenüber der unmittelbaren Existenzsicherung stärker zu betonen. Mit der Tendenz zur Individualisierung und Partikularisierung werden Kollektivverträge als knebelnd und einengend empfunden, „Güterwohlstand“ und „Zeitwohlstand“ zunehmend als gleichwertig angesehen. Damit gewinnen Persönlichkeitsinteressen an Bedeutung gegenüber Wirtschaftlichkeitsinteressen. Dies gilt besonders für Höher-



qualifizierte, deren wirtschaftliche Abhängigkeit und Arbeitsmarktlage vergleichsweise weniger kritisch ist.

Interessanterweise ist gerade die Rollenteilung in eine Arbeitgeber- und eine Arbeitnehmerseite mit verantwortlich für diese Tendenzen, denn Kündigungsrecht und Tarifverträge verschafft(en) den Arbeitnehmern ein höheres Maß an Stabilität als den Unternehmen. Hingegen rangieren bei Selbstständigen Persönlichkeitsinteressen gezwungenermaßen niedriger, da diese die Erfüllung von Wirtschaftlichkeitsbedingungen voraussetzen.

Von den Unternehmen verlangt der Wandel von Technologien und Märkten zunehmende Flexibilität – ständige Anpassung ist gefragt. Auf den Märkten regiert der Kunde, mit der Folge, dass Konkurrenzprodukte wie auch gesellschaftliche Tendenzen – manchmal reicht dazu bereits ein Medienbericht aus – kurzfristig enorme Schwankungen der Nachfrage verursachen. Deshalb fordern Unternehmen flexiblere Arbeitszeiten und stoßen damit bei Arbeitnehmern auf offenen Ohren – wenn auch aus unterschiedlichen Motiven. Insgesamt stellt sich also nicht die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Zeit- und Vergütungsflexibilität, sondern wie die verschiedenen Interessen in Einklang zu bringen sind und wie die vielen unterschiedlichen Einzelfälle effizient und vor allem ausgewogen zu regeln sind.

Flexible Arbeitszeiten – aber wie?

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit umfasst die Aspekte erstens der mittleren Arbeitsmenge beziehungsweise Arbeitszeit (Teilzeit, Vollzeit) und zweitens der Verteilung und Variabilität der Arbeitszeit.

Die Forderung nach einer reduzierten Arbeitszeit geht vor allem von Arbeitnehmern aus Gründen weiterer Verpflichtungen beziehungsweise zur Verwirklichung größerer persönlicher Freiräume aus. Sie wünschen sich mehr Zeit für Haushalt und Kindererziehung oder zur Ausübung von Hobbys. Auf gesellschaftspolitischer Seite soll die Reduktion der Regelarbeitszeit durch eine gleichmäßigere Verteilung von Arbeit zur Verminderung von Arbeitslosigkeit führen.

Derzeit arbeitet in Deutschland weniger als ein Fünftel der Beschäftigten in Teilzeitarbeit, davon sind 87 Prozent Frauen. Befragungen zufolge sind viele Vollzeitbeschäftigte an kürzerer Arbeitszeit beziehungsweise an Teilzeitarbeit interessiert und wären dazu auch unter Inkaufnahme eines entsprechend geringeren Einkommens bereit. Faktisch aber hat die Zahl der Teilzeitarbeitenden in den letzten 25 Jahren nur mäßig von zehn auf rund 16 Prozent zugenommen.

Um diese Entwicklung zu beschleunigen, gibt das seit diesem Jahr geltende Teilzeitarbeitsgesetz allen – auch den leitenden – Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit. Industrie und Wirtschaft lehnen das Teilzeitarbeitsgesetz jedoch strikt ab und drohen mit Stellenstreichungen. Die Begründung ist einfach: „Zwei halbe Arbeitsplätze kosten in der Regel mehr als ein ganzer.“ Die Arbeitgeber fürchten einen höheren Infrastruktur- sowie Koordinationsaufwand und rechnen mit einem höheren Qualifizierungsaufwand, der ja dann für

eine größere Zahl von Personen zu leisten und „pro Kopf“ unabhängig von der Arbeitszeit aufzubringen ist. Eine weitere Schwierigkeit sehen sie in der Unteilbarkeit von komplexen Arbeitsprozessen, speziell bei hoch qualifizierten Tätigkeiten.

Teilzeitarbeitsplätze bieten jedoch die Potenziale einer höheren Einsatzflexibilität. Können so doch lockere Regelungen in Urlaubszeiten und Krankheitsfällen getroffen werden. Auch die Arbeitsleistung wird gesteigert, da eine geringere Stressbelastung bei den Mitarbeitern zu einer höheren Arbeitsmotivation führt. Allerdings sind diese Argumente vergleichsweise „weich“ gegenüber den hart kalkulierbaren Kostennachteilen. Sie werden daher oft nicht in gleichem Maße berücksichtigt, obwohl sie – Ironie der betrieblichen Kalkulation – deswegen ja nicht minder wirksam sind.

Leistung statt Zeit

Leistung hängt immer weniger von der Anwesenheitszeit, sondern zunehmend von Leistungspotenzial und Leistungsbereitschaft ab. Für die meisten höher qualifizierten Tätigkeitsbereiche wird Leistung überwiegend von dem aus Planungen, Entscheidungen und Kooperationen hervorgehenden Erfolg bestimmt. Da man bestrebt ist, den Arbeitsaufwand zu minimieren, erweist sich eine Vergütung nach der aufgewendeten Zeitmenge als inadäquat, wenn nicht sogar als kontraproduktiv.

Arbeitszeitverkürzungen erzeugen jedoch eine künstliche Zeitknappheit in der Arbeit und Zeitwohlstand außerhalb der Arbeit. Hoher Arbeits- und Zeitdruck bei der Projektabwicklung führen zur Tendenz „länger zu bleiben“, um Termine einhalten zu können und sich durch gute Leistungen zu profilieren. Statt alle Zeiter-spamis aus der Arbeit in die Freizeit hinaus zu verlagern, könnte sie auch genutzt werden, um Elemente disponibler Zeit in den Arbeitsprozess zu integrieren, um Arbeit zu extensivieren: Statt fortschreitender Arbeitsverdichtung mehr Arbeitsentdichtung, statt Muße nur außerhalb der Arbeit mehr Muße in der Arbeit. Dies steht jedoch im Widerspruch zur Bemessung von Arbeitsleistung anhand der Zeit.

In der praktischen Ausgestaltung von Teilzeitarbeit überwiegen derzeit direkte oder indirekte Modelle des Job-Sharing, bei der sich mehrere Mitarbeiter einen oder mehrere (kalkulatorische) Vollzeitbeschäftigte teilen. Flexiblere Modelle mit beliebigem prozentualen Anteil einer Vollzeitbeschäftigung, wie sie zum Beispiel in der Schweiz seit vielen Jahren üblich sind, finden hier zu Lande wenig Umsetzung.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeitszeitvariabilität hat sich das Modell des Arbeitszeitkontos in vielen Bereichen durchgesetzt. Hierbei werden abzuleistende und abgeleistete Arbeitszeitmengen über einen bestimmten Zeitraum saldiert. Innerhalb vereinbarter Grenzen können auf diese Weise wechselnder Arbeitsanfall und Variabilitätsbedürfnisse der Mitarbeiter individuell ausgeglichen werden. Praktisch ist die damit erzielte Flexibilität natürlich kein Freibrief für die Mitarbeiter, sondern es wird von diesen auch Flexibilität entsprechend der Arbeitssituation und den Rahmenbedingungen der Arbeitszeitregelung eingefordert.

Vertrauen ist besser

Einen deutlichen Schritt weiter geht die so genannte „Vertrauensarbeitszeit“, bei der der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet und es der Eigenverantwortung der Mitarbeiter überlässt, ob diese dann fortlaufend, zeitweise oder überhaupt keine Zeitkonten führen – wie es zum Beispiel bei außertariflichen Verträgen mit pauschal abgeholter Mehrarbeit implizit zur Geltung kommt.

Somit wird der Leistungsmaßstab „Arbeitszeit“ spürbar relativiert und das Denken nach Effizienzkriterien anstelle des „Minutendenkens“ – auch im eigenen Interesse! – gefördert. Hinzu kommt, dass die Zeiterfassung in einer Arbeitswelt, in der immer mehr außerhalb des Betriebes (beim Kunden, auf Reisen, Zuhause ...) gearbeitet wird und in der Information und Weiterbildung im persönlichen Interesse eine stetig größere Rolle spielen, ohnehin kaum angemessen durchführbar ist.

Vertrauensarbeitszeit trägt insofern zu einem Kulturwandel der Rollen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei, als dass sie gemeinsame Ziele und ein Klima des Vertrauens voraussetzt. Daher macht Vertrauensarbeitszeit nur Sinn, wenn genügend Leistungsanreize zum effizienten Arbeiten gegeben sind, wie zum Beispiel quantifizierbare Arbeitsergebnisse beziehungsweise erfolgsabhängige Vergütungskomponenten sowie ausreichende Entscheidungsautonomie. Eine Nagelprobe für die vertrauensvolle Zusammenarbeit stellt dabei oft der richtige Umgang mit Überlastsituationen dar, denn diese müssen von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam und einvernehmlich bewältigt werden. Den Gleichklang von Entlastung und Effizienz herzustellen gelingt erfahrungsgemäß nur dort, wo das Verhältnis zum Vorgesetzten und zu den Kollegen „stimmt“: die freie Einteilung der Arbeitszeit, die Flexibilität und das Vertrauensverhältnis werden sehr begrüßt. Nicht bewältigte Überlast oder indirekte Einschränkung der Zeitautonomie („der Chef sieht es nicht gerne, wenn man früher geht“) führen hingegen zu Frustration, die sich über vorhandene Entscheidungsspielräume zu ventilieren versucht – der konstruktiven Zusammenarbeit wird allmählich die Grundlage entzogen. Daher stellt Vertrauensarbeitszeit hohe Anforderungen an eine authentische Kooperation aller Beteiligten, insbesondere jedoch seitens der Führungskräfte.

Im siebten Jahr sollst du ruhen

Das Modell des Arbeitszeitkontos kann auch als Langzeitkonto, ergänzend zum Kurzzeitkonto wie auch zur Vertrauensarbeitszeit angewendet werden. Dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten für Langzeiturlaube, vorübergehende Teilzeitarbeit, Übergang in den Ruhe-

stand, aber auch zur Bewältigung von Konjunkturzyklen. Trotz einer gewissen Komplizierung aufgrund der notwendigen (Ziel-)Vereinbarungen, wird dem Langzeitarbeitskonto zukünftig große Bedeutung zur Verwirklichung stärker individualisierter Lebensarbeitszeitmuster wie auch als Vorsorgeinstrument zugeschrieben.

Im Zusammenhang mit Langzeitkonten erfreuen sich speziell bei höher qualifizierten Mitarbeitern so genannte „Sabbaticals“ großer Beliebtheit. Dem Grundgedanke des israelischen Sabbatjahres – alle sieben Jahre sollten Äcker und Menschen ruhen dürfen, um sich zu regenerieren – entspricht ein vom Unternehmen gebilligter Langzeiturlaub, der in der Regel zwischen drei Monaten und einem Jahr dauert und eine Weiterbeschäftigungsgarantie mit einschließt. Bezahlt wird durch aufgesparte Arbeitszeit und/oder durch Vergütungsverzicht.

Dauerhaft hohe Arbeitsbelastung, psychischer Stress und mangelnde Abwechslung – im Laufe der Zeit sind schlicht die Batterien leer. Es fehlt zunehmend an Inspiration und Motivation, der Leistungsdruck droht zur Überforderung zu werden, Unsicherheit kommt auf: die Spirale des Burn-out-Syndroms. Vor dem Knock-out schützt nur das Anhalten des Hamsterrads und der Sprung aus dem Käfig, um radikal Abstand zu gewinnen. Die Seele mal baumeln lassen, all das tun, wozu sonst die Zeit fehlt und abseits alltäglicher Anforderungen neue Eindrücke und Erfahrungen mit sich selbst zu sammeln, verhilft zu neuer Kraft.

Die kreative Denk- und Arbeitspause, sich auf Reisen, an einer Universität im Ausland oder in fremden Tätigkeitsfeldern neue Impulse zu holen,

hat zahlreiche positive Auswirkungen: Wer entspannt aus der Langzeitpause zurückkehrt, sprüht oft nur so vor Ideen und ist eine Bereicherung für jedes Team.

Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten träumen davon, dem Arbeitgeber länger als für wenige Wochen den Rücken zu kehren. Doch den meisten fehlt der Mut dazu, haben sie doch mit großen Vorurteilen zu kämpfen. Viele Unternehmen setzen eine längere Auszeit häufig mit mangelnder Belastbarkeit, Ziellosigkeit und fehlender Motivation gleich. Lediglich geschätzt rund drei Prozent der Unternehmen hier zu Lande ermöglichen derzeit ihren Beschäftigten solche längeren Auszeiten. Viele Arbeitgeber gehen dem organisatorischen Aufwand aus dem Wege und befürchten beispielsweise, keine geeignete Vertretung für den Mitarbeiter zu finden. Voraussetzung dafür ist es allerdings, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte vor dem Ausstieg die Vertretung und Arbeitsteilung organisieren, so dass alles seinen gewohnten Gang gehen kann. Vor allem aber verzerrt der scheinbare Wunsch nach Müßiggang das Bild des rational handelnden und selbstbeherrschten Mitarbeiters.

Stichwort: Telearbeit

Morgens und abends auf dem Weg zur und von der Arbeit nicht mehr im Stau stehen zu müssen, sondern sich entspannt an den heimischen Schreibtisch zu setzen, um von dort aus zu arbeiten – inzwischen für mehr als zwei Millionen Arbeitnehmer beziehungsweise für sechs Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland Realität. Die Bonner empirica-Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung hat ermittelt, dass mit einem jährlichen Zuwachs von 34 Prozent, die Zahl der Telearbeitsplätze in Deutschland von 1994 bis 1999 doppelt so schnell gestiegen ist wie im EU-Durchschnitt. Europäischer Spitzenreiter bei den Telearbeitsplätzen ist allerdings Finnland: rund 17 Prozent aller Erwerbstätigen haben Telearbeitsplätze, die sie alternierend oder ausschließlich nutzen. Die Bedeutung der Telearbeit wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen, denn Unternehmen gewinnen damit mehr Flexibilität bei der räumlichen und zeitlichen Organisation von Arbeit, die Mitarbeiter können dadurch besser Beruf und Privatleben vereinbaren (siehe auch „Arbeitszeitmodelle“ in UNI 1/2001).

Eine bezahlte Auszeit ist daher oft überhaupt nur in als Weiterbildungsabsicht argumentierbar.

Obwohl viele Mitarbeiter fürchten, mit dem Wunsch nach zeitweiligem Ausscheiden ihren Vorgesetzten die eigene Entbehrlichkeit regelrecht unter die Nase zu reiben, ist jedoch oft der Mut, ein Sabbatical einzufordern, das überzeugendste Argument für den Arbeitgeber.

Innere und äußere Kündigung als Folge des Überdrusses sind in Anbetracht der Knappheit qualifizierter Fachkräfte oft sehr schädlich für ein Unternehmen. Da ist ein bisschen Umstand immer noch besser als der Totalverlust der geschätzten Arbeitskraft. Diese Einsicht steigert die Bereitschaft für ein Sabbatical allmählich, speziell dort, wo flexible Strukturen, wechselnde Teams und in sich abgeschlossene Projekte günstige Voraussetzungen für einen zeitweisen Ausstieg bieten – zum Beispiel im Consulting-Geschäft und in der Informationstechnologie. Hier ist gerade der öffentliche Dienst einmal Vorreiter: Lehrer und Beamte können in fast allen Bundesländern zwischen verschiedenen Modellen wählen und Sabbaticals auch mehrfach in Anspruch nehmen – Professoren zu Forschungszwecken sogar bezahlt.

So bleibt zu vermuten, dass es mit den Sabbaticals ähnlich gehen wird wie mit der gleitenden Arbeitszeit: Einst als unmöglich und unkontrollierbar verschrien, wird sie zur etablierten Normalität.

Vom Angestellten zum Mitunternehmer

Wenn bei der Arbeit hauptsächlich Erfolg und Effizienz zählen, dann macht die Bezahlung nach Arbeitszeit natürlich keinen Sinn – leistungsorientierte und damit flexible Vergütungsformen sind gefragt. Dies geschieht durch Entlohnungsmodelle mit einer festen Grundvergütung, einer variablen Leistungszulage und einer Erfolgsbeteiligung. So wird die Vergütung als Vehikel extrinsischer Mitarbeitermotivation genutzt, während sich gleichzeitig die unternehmerischen Verbindlichkeiten reduzieren.

Je nach Ausformung des Vergütungssystems kann der variable Anteil an die Erfüllung einer Vielzahl von Voraussetzungen geknüpft werden: Umsatz- oder Gewinnziele, Kursziele oder auch die Qualifikation. Die „richtige“ Auswahl und Kombination hängt von der Beeinflussungsmöglichkeit, vom gewünschten Leistungsverhalten wie auch von der Differenzierbarkeit (und natürlich auch von rechtlichen und steuerrechtlichen Gesichtspunkten) ab. Vor allem aber muss es darum gehen, persönlichen Vorteil nicht auf Kosten des Unternehmens suchen zu wollen und den verschiedenen Mitarbeitergruppen ausgewogene Beteiligungschancen einzuräumen.

Neben den klassischen Erfolgsausschüttungen (Prämien, Umsatz- und Gewinnbeteiligungen) haben vor allem Mitarbeiterbeteiligungsmodelle große Bedeutung erlangt. Hierbei wird ein individuell vereinbarter Teil der Vergütung als (stille) Unternehmensbeteiligung angelegt und/oder es werden Anreize zur aktiven Beteiligung gegeben, zum Beispiel durch vergünstigten Aktienwerb. Der Mitarbeiter wird zum Mitunternehmer.

Neben der Teilhabe am Erfolg wird dabei auch eine verstärkte Bindung der Mitarbeiter an das „ei-

gene“ Unternehmen angestrebt. Weiterhin erscheint die Mitarbeiterbeteiligung für die Unternehmen als ein Ausweg aus der Fremdbestimmung durch Banken, Shareholder (Aktionäre) und Stakeholder (Mitarbeiter).

Die Beteiligung am Unternehmen bedeutet stets aber auch Teilhabe am Unternehmerrisiko – der Möglichkeit, einerseits Gewinne zu vereinnahmen, steht realistischerweise das Risiko entgegen, die Folgen des Fehlschlagens unternehmerischer Bemühungen tragen zu müssen! Bei börsennotierten Aktiengesellschaften kommt noch ein erheblicher äußerer Einfluss hinzu, wie die starken Schwankungen der Notierungen in den letzten Jahren eindrucksvoll zeigen.

Aktioptionen als Leistungsanreiz

Führungskräften mit strategischem Einfluss auf die Unternehmensentwicklung muss neben dem akuten Überschuss auch die mittel- und langfristig positive Unternehmensentwicklung belohnt werden. Bei diesen Vergütungsinstrumenten, so genannte Long-Term-Incentives, werden in der Regel Optionen ausgegeben, die zum Beispiel zum Erwerb von Aktien nach Ablauf von zwei, drei oder auch fünf Jahren berechtigen. Der Erwerbspreis wird dabei entweder im Voraus festgelegt oder in Abhängigkeit der Unternehmensüberschüsse beziehungsweise der Entwicklung im Vergleich zu Indexwerten wie dem DAX bestimmt. Je besser sich das Unternehmen oder ein bestimmter Bereich in Zukunft entwickeln werden, desto höher fällt der persönliche Ertrag letztendlich aus. Das Optionsmodell hat den großen Vorteil, dass es weder vom Unternehmen noch vom Mitarbeiter einen Kapitaleinsatz während der Laufzeit erfordert und somit praktisch kein Risiko darstellt. Unternehmensbeteiligungsmodelle werden derzeit in verwirrender Vielfalt praktiziert, dem Einfallsreichtum sind dabei nur die Grenzen des § 138 BGB gesetzt. Die Höhe der variablen Vergütung liegt bei Fach- und Führungskräften in Deutschland mit etwa 15 bis 30 Prozent aber (noch?) deutlich niedriger als zum Beispiel in den USA und in Japan.

Von seiten der Mitarbeiter ist das Interesse zur Beteiligung sehr unterschiedlich ausgeprägt. Auf den unteren Etagen gibt es teilweise noch Vorbehalte und Unsicherheit, in den Führungsetagen hingegen erreicht die Beteiligungsquote nicht selten fast 100 Prozent. Da eine Beteiligung formell immer freiwillig erfolgt, lässt sie sich nur in ausreichend attraktiver Form vermitteln – dies wird deren Akzeptanz voraussichtlich weiter vergrößern.

Flexibilität erfordert Initiative und Eigenverantwortlichkeit. In der Ausgestaltung von Arbeitszeit und Vergütung werden die Rollen von „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ zunehmend verwischt, da sich die gleichen Beteiligten in unterschiedlichen Funktionen und Rollen gegenüberstehen. Massives Umdenken auf allen Ebenen ist daher gefordert: Die jeweils Untergebenen sind indirekt auch die Vorgesetzten – so ergibt sich ein Netz vielfältiger gegenseitiger Abhängigkeiten und eine neue Form der Mitbestimmung. Die Unterschiede zwischen Selbstständigen und Angestellten werden zunehmend gradueller – mit entsprechenden Herausforderungen für die Tarifparteien und den Gesetzgeber.