



Arbeitszeitmodelle im Überblick

Alternative Arbeitszeitmodelle können in der Rezession mithilfe, Entlassungen zu vermeiden. Wir stellen die wichtigsten Kurz- und Langzeitmodelle vor.

Text **Andreas von Bergen**

Lebensarbeitszeit mit Zeitkonten (HP-Modell)

Bei dem durch Hewlett-Packard (HP) in Deutschland bekannt gewordenen Lebensarbeitszeitmodell wird ein Teil der vertraglich zu leistenden Arbeitsstunden nicht ausbezahlt, sondern als Freizeitguthaben angelegt. Angenommen, die tarifvertraglich vereinbarte Arbeitszeit beträgt 37 Wochenstunden, die vom Betrieb benötigte – und in einer Betriebsvereinbarung verabredete – Zeit 40 Wochenstunden. Die Differenz von drei Wochenstunden gilt dann als Vorarbeitszeit und wird auf einem individuellen Freizeitkonto gutgeschrieben. Die Zeitgutschriften können als freie Stunden, halbe oder ganze freie Tage, Wochenend- oder Ferienverlängerung bezogen werden. Sie können auch für Langzeiturlaube (Sabbaticals) beziehungsweise einen vorzeitigen oder gleitenden Übergang in den Ruhestand angespart werden. Längere betriebliche Abwesenheit kann beschäftigungswirksam sein.

Jahresarbeitszeit

Bei der Jahresarbeitszeit wird der Zeitraum für die Abrechnung der Arbeitszeit auf ein ganzes Jahr festgelegt. Dadurch soll eine möglichst hohe Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit erreicht werden. Die Arbeitszeit soll an allfällige Spitzen und Tiefen während des Jahres sowie an die unterschiedlichen Bedürfnisse

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden. Produktions- und Dienstleistungsbetriebe setzen dieses Arbeitszeitmodell ein, um bei monatlichen Spitzen auch am Samstag produzieren oder liefern zu können. Bei geringerem Bestelleingang können einzelne Kompensationstage von Montag bis Freitag eingeschoben werden.

«Vier statt drei»-Modell

Das «Vier statt drei»-Arbeitszeitmodell stammt aus Dänemark. Drei Erwerbstätige teilen ihre Vollzeitstellen mit einer erwerbslosen Person. Die drei Saläre und die monatliche Arbeitslosenentschädigung werden zu gleichen Teilen auf alle vier Personen aufgeteilt. Jede vierte Arbeitswoche ist frei.

Verkürzung der Arbeitszeit (VW-Modell)

1996 wurde in den deutschen Volkswagen-Werken eine erhebliche Verkürzung der Arbeitszeit eingeführt. Die wöchentliche Arbeitszeit wurde von 36 Stunden auf 28,8 Stunden reduziert, verbunden mit der Einführung der 4-Tage-Woche. Mit der Reduzierung der Arbeitszeit um 20 Prozent – bei einer Verringerung des Jahreseinkommens um rund 15 Prozent – konnten 20000 Arbeitsplätze gesichert werden. Die mit der Arbeitszeitbeschränkung verbundenen Lohnreduktionen hatten direkte Kosteneinsparungen von etwa 1,5 Milliarden D-Mark zur Folge.

Stafettenmodell

Das Stafettenmodell kombiniert den gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben mit einem gleitenden Einstieg von ausgebildeten Jugendlichen. Meist ältere Personen teilen ihre Stelle in der letzten Phase vor der Pensionierung mit Lehrabgängern. Dieses Modell kombiniert betriebliche Flexibilität mit Solidarität zwischen den Generationen und langjährige Erfahrung mit dem neuesten Stand theoretischen Wissens. Dadurch sind der Know-how-Transfer und der Wissenserhalt im Betrieb bei Personalabgängen besser gesichert.

Rotierende Arbeitslosigkeit

In Dänemark ist im Januar 1994 ein sogenanntes Urlaubsgesetz in Kraft getreten, das jeder und jedem seit mindestens drei Jahren in einer festen Anstellung Beschäftigten das Recht auf ein Jahr bezahlte Freistellung von der Erwerbstätigkeit gibt. Die Finanzierung wird von der staatlichen Arbeitslosenkasse übernommen, sofern während dieser Zeit eine arbeitslose Person eingestellt wird. In der Zwischenzeit wurde das Gesetz dahingehend korrigiert, dass die freigestellten Personen sich während dieser Zeit an Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen müssen.

Altersteilzeit

Eine spezielle Lösung für Industrie und Gewerbe ist die Altersteilzeit. Beschäftigte im Bauhauptgewerbe, die 60 Jahre oder älter sind, können ihre Arbeitszeit bis zum Eintritt in den Ruhestand um 50 Prozent reduzieren, dies bei einer Lohnneinbusse von 10 Prozent. Konkret werden 10 Prozent vom Arbeitgeber und 30 Prozent von der Arbeitslosenversicherung übernommen. Die Unternehmen müssen bei zwei Arbeitnehmenden mit Altersteilzeit eine neue Lehrstelle schaffen oder pro vier Fälle von Altersteilzeit eine arbeitslose Person einstellen. Damit sich auch kleine Unternehmen daran beteiligen können, sind Poollösungen möglich.

Staatliche Unterstützung

Eine spezielle Form der staatlichen Unterstützung bietet Frankreich. Im Juni 1996 hat die französische Nationalversammlung ein Gesetz verabschiedet, das einen neuen Weg der Beschäftigungssicherung und -erweiterung bietet. Unternehmen, welche die Arbeitszeit ihrer Belegschaft um mindestens 10 Prozent reduzieren und dafür die Zahl der Beschäftigten um mindestens 10 Prozent erhöhen, müssen im ersten Jahr 50 Prozent und während der folgenden sechs Jahre schrittweise 40 bis 30 Prozent weniger Sozialabgaben leisten. Damit werden die Lohnnebenkosten in einem bemerkenswerten Umfang reduziert. Dies geht mit einer Umschichtung der Staatsausgaben einher, nach dem Prinzip: Es ist sinnvoller, Arbeit zu subventionieren und Kaufkraft zu erhalten, als Arbeitslosigkeit zu verursachen.

Tamedia-Modell

Ein interessantes Modell für Arbeitszeitverkürzungen statt Entlassungen wurde in den Jahren 1995 und 1996 in der Druckvorstufe bei der Tamedia in Zürich realisiert. Anstatt einem Zehntel der rund 170 Beschäftigten zu kündigen, wurde gemeinsam mit einer aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildeten Arbeitsgruppe ein Beschäftigungssicherungsmodell erarbeitet, das für alle Beschäftigten eine Reduzierung der Arbeitszeit um 10 Prozent vorsah. Dies bei einer Lohnneinbusse von 6,66 Prozent und einer Laufzeit der Vereinbarung mit Kündigungsschutz für die Jahre 1995 und 1996. Für die Reduzierung der Arbeitszeit von 40 auf 36 Wochenstunden wurden Optionen angeboten, die von 0,8 Stunden pro Tag über einen halben Tag pro Woche bis zu viereinhalb Wochen Zusatzferien reichten. In einer Befragung der Tamedia-Angestellten Ende 1994 wurde das Modell von 74 Prozent der in der Druckvorstufe Beschäftigten gutgeheissen und zum 1. Januar 1995 für alle eingeführt. ■

Glossar

Bandbreitenmodell

Beschäftigte können ihre Arbeitszeit innerhalb einer Bandbreite (zum Beispiel von 30 bis 40 Wochenstunden) frei wählen. Sie verdienen entsprechend mehr oder weniger.

Career Break

Karrierepause. Laufbahnunterbrechung, um sich weiterzubilden oder etwas anderes zu tun. Nach vereinbarter Zeit Rückkehr mit neuen Ideen.

Gleitende Pensionierung

Pensionierung mit schrittweiser Reduktion des Arbeitspensums. Die regelmässige monatliche Rentenzahlung oder die schrittweise Kapitalüberweisung muss im gleichen Umfang wie die Reduktion des Arbeitspensums erfolgen.

Flexible Teilzeitschichten

Flexible Arbeitszeiten (Teilzeit) als Tages- oder Nachtschicht im gleichen Monat. Für anpassungsfähige Angestellte im Dienstleistungsbereich geeignet.

Jahresteilzeitarbeit

Teilzeitanstellung mit jährlicher Soll-Arbeitszeit. Existiert auf allen Stufen bis in Führungspositionen. Dieses Arbeitsmodell ist mit linearen Lohnkürzungen verbunden.

Job-Sharing

Aufteilen mindestens eines Arbeitsplatzes auf zwei oder mehr Stelleninhaber. Job-Sharing ermöglicht es, berufliche und ausserberufliche Fähigkeiten, Stärken und Erfahrungen verschiedener Personen (auch unterschiedlichen Alters) miteinander zu verbinden.

Sabbatical

Langzeiturlaub, Auszeit (mit Rückblick und Neuausrichtung) über mehrere Monate bis zu einem Jahr. Chance für kraftvollen Wiedereinstieg.

Stafettenmodell

Gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben ab dem 60. Altersjahr. Gleitender Einstieg von Lehrabgängern in der gleichen Firma.

Sechs-Stunden-Arbeit

Reduktion der Tagesarbeitszeit. Mehrmals wurden in diversen Ländern wegen eines starken Beschäftigungsrückgangs Versuche unternommen, fünf Tage zu je sechs Stunden zu arbeiten. Die daraus resultierende 30-Stunden-Woche hat sich nicht durchgesetzt.

Turnusteilzeit

Teilzeitarbeit in regelmässigem Wechsel. Zum Beispiel eine Woche Vollzeit, eine Woche frei.

Vorzeitige Pensionierung

Freiwilliges oder unfreiwilliges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vor Erreichen des ordentlichen Pensionsalters, verbunden mit Rentenkürzungen. Das ordentliche Pensionsalter ist für Männer 65 und für Frauen 64 Jahre. Finanzieller Ausgleich eventuell durch vorzeitige Auszahlung einer Lebensversicherung möglich.

Andreas von Bergen