

PROGRAMM

20. Februar 1992

Eröffnung
Werner Neugebauer
Bezirksleiter der IG Metall Bayern

Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung zwischen den Bedürfnissen der Beschäftigten und einer wettbewerbsfähigen Industrie

- Arbeitszeitstrukturen in Japan
Ref.: Prof. Dr. Altmann
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München
- Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung in Europa
Ref.: Dr. Günther Bosch
Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen
- Erfahrungen in der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung 1985–1990/
Differenzierung–Flexibilisierung
Ref.: Dr. Rudi Schmidt
Institut für Soziologie, Erlangen

**Arbeitszeitprämissen,
was tun – was nicht?**

- Ref.: Xaver Meier – Vors. d. Vertrauenskörperleitung
Audi AG, Ingolstadt
- Ref.: Alfons Graf – Betriebsratsvorsitzender
Siemens AG, Amberg
- Ref.: Erwin Hohlweg – Betriebsratsvorsitzender
Kettner, Rosenheim

Diskussion

21. Februar 1992

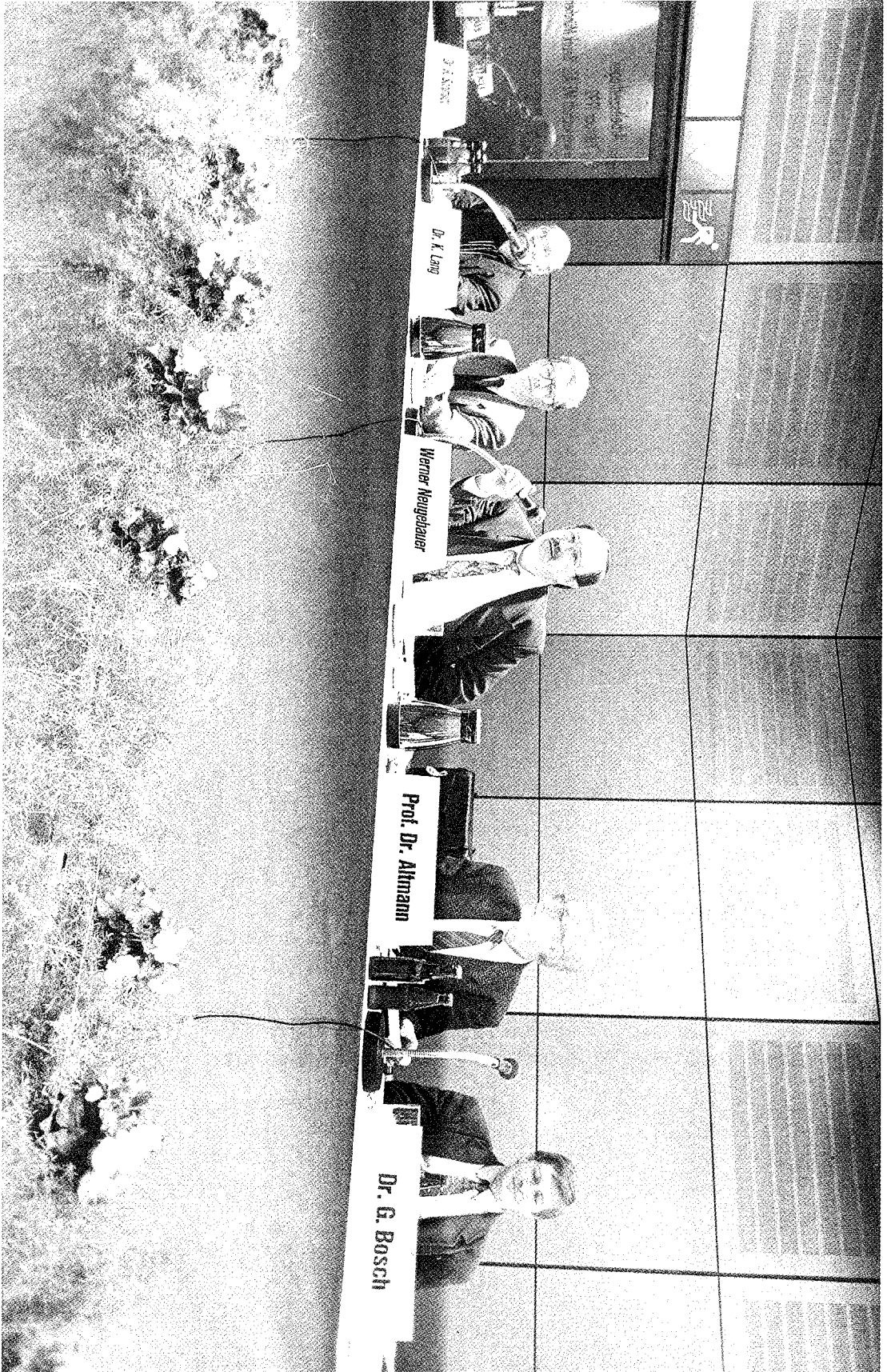
„Arbeitszeit – politische Eckpunkte der IG Metall“

- Ref.: Dr. Klaus Lang
Leiter der Abteilung Tarifpolitik – IG Metall Frankfurt

Diskussion

„Arbeitszeitpolitische Initiativen der IG Metall in Bayern“

- Ref.: Werner Neugebauer
Bezirksleiter der IG Metall in Bayern



Vorwort

Werner Neugebauer
Bezirksleiter der IG Metall Bezirk München

Die Geschichte der Gewerkschaftsbewegung ist verbunden mit dem Kampf um Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung im weitesten Sinne des Wortes.

Am Beginn der Gewerkschaftsbewegung stand neben anderen wichtigen Fragen der Slogan vom 8-Stunden-Tag.

Seit Bestehen der Gewerkschaften waren Lebens-, Jahres- und Wochen-Arbeitszeitfragen gesellschaftliche und tarifpolitische Reiz- und Kampft Themen.

Ich erinnere dabei nur an die streikweise durchgesetzte Verlängerung des Jahresurlaubes, ich erinnere an die gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen um flexiblen Renteneintritt und erinnere an die große arbeitszeitgestalterische Initiative der Gewerkschaften in den 50er und 60er Jahren zum arbeitsfreien Wochenende.

Die grundsätzlichen Positionen für Arbeitszeitverkürzungen im weitesten Sinne gelten heute noch, neue Aspekte der Arbeitszeitfragen sind jedoch hinzugekommen.

In der aktuellen, facettenreichen Diskussion über Arbeitszeitdauer und Arbeitszeitgestaltung geht es unter anderem um Begriffe wie Zeitsouveränität, Arbeitspausen mit Wiedereinstellungsgarantie, um die 4-Tage-Woche und um Arbeitszeitgestaltung die sich an den individuellen Bedürfnissen der unterschiedlichen Lebensphasen orientieren.

Mit Blick auf die Arbeitszeitverkürzung im Jahr 1993 und 1995 hat deshalb die Bezirksleitung im Juli des vergangenen Jahres beschlossen, eine arbeitszeitpolitische Konferenz durchzuführen, bei der es um unsere Prämissen bei der Arbeitszeitgestaltung, geht, eingebettet in den Zusammenhang von volkswirtschaftlichen aber auch ökologischen Fragen.

Die Referate dieser Fachtagung „Arbeitszeitfragen“ wurden in dieser Broschüre zusammengefaßt. Gemeinsam mit den arbeitszeitpolitischen Eckpunkten des Vorstandes soll sie als Informations- und Diskussionsplattform dienen.

München, im Juli 1992

PROF. DR. NORBERT ALTMANN

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München

Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung zwischen
den Bedürfnissen der Beschäftigten und einer
wettbewerbsfähigen Industrie

Arbeitszeitstrukturen in Japan



1. Arbeitszeit in Japan und in der BRD (W)

(1) Ausgangspunkt aller Diskussionen um die Arbeitszeit in Japan sind die „langen“ Arbeitszeiten. Die folgenden Tabellen und Abbildungen geben einen Überblick und einen Vergleich mit der BRD (W). Die Zahlen sind gerundet und, soweit möglich, auf das produzierende Gewerbe bezogen (vgl. die Schaubilder 1–4 auf den folgenden Seiten).

(2) Anzumerken ist:

- Es handelt sich hier um amtliche Zahlen, die bei Betrieben erhoben werden. In (ebenfalls amtlichen) Erhebungen bei Beschäftigten selbst werden längere Arbeitszeiten genannt (z.B. ergeben sich dann im Vergleich zu Schaubild 1 2.434 Stunden pro Jahr; in bezug auf die Wochenarbeitszeit – vereinbarte Arbeitszeit und Überstunden – durchschnittlich knapp 47 Stunden für 1988; Statistics Bureau, 1988).
- Die international üblicherweise für Japan angegebenen durchschnittlichen Jahresarbeitsstunden enthalten auch die Arbeitszeiten von Teilzeitarbeitskräften, was den Durchschnitt senkt (Watanabe 1990, S. 96).
- Der Jahresdurchschnitt allein auf männliche Arbeitskräfte bezogen liegt bei 2.600 Stunden jährlich (1987; Statistics Bureau, 1989).

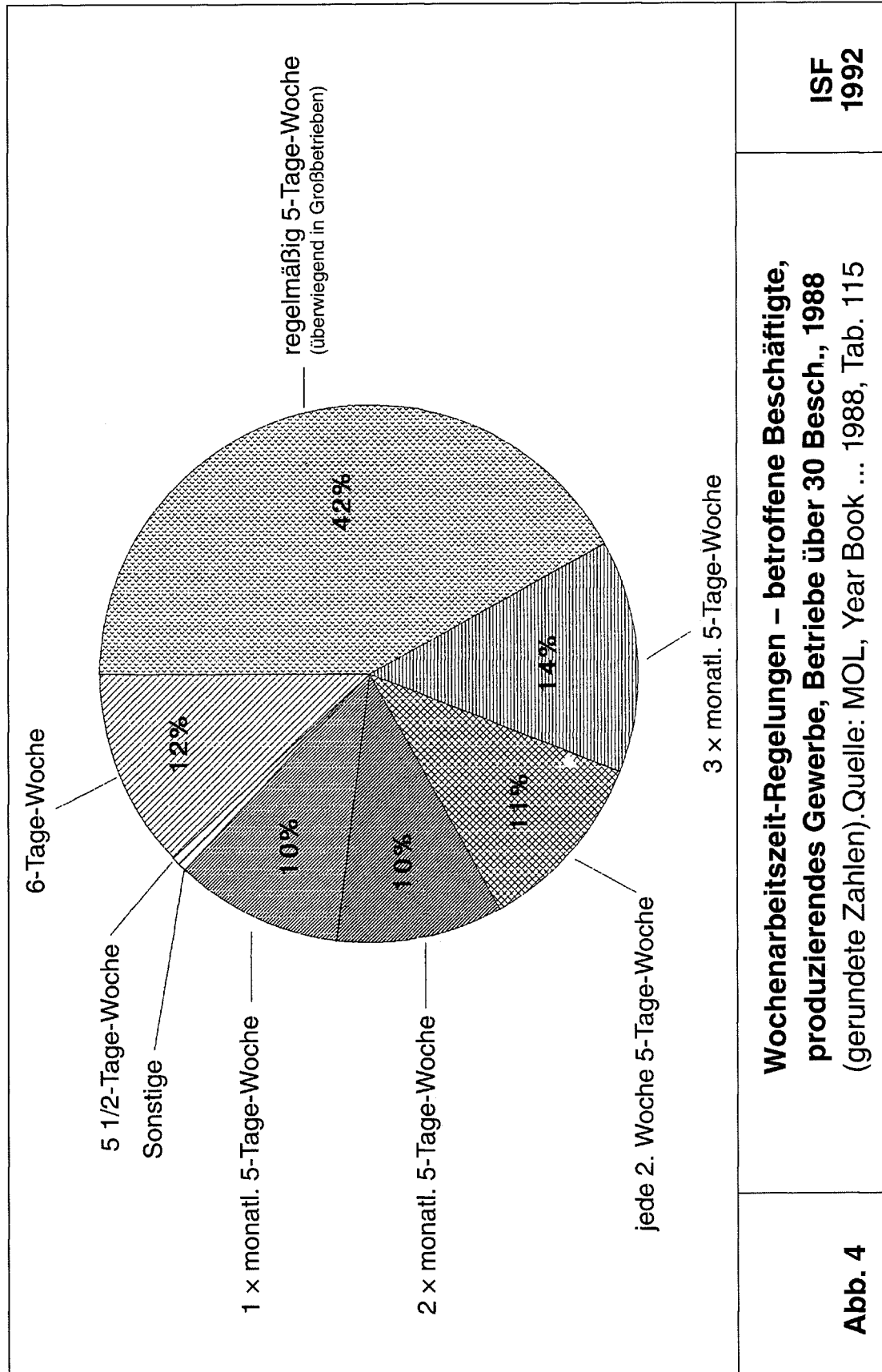
In diesen Zahlen kommen weitere arbeitsgebundene Zeiten nicht zum Ausdruck:

- die arbeitsgebundenen Zeiten insgesamt liegen durchschnittlich rund 25% über den (west-)deutschen (RIALS 1991)
- die wirkliche Zahl der Überstunden wird zum Teil von den Beschäftigten nicht angegeben (besonders in Verwaltungsbereichen)
- die Wegzeiten sind – je nach Branche – länger als in Deutschland (281 gegenüber 159 Stunden pro Jahr, nach Ende 1991)
- zahlreiche betrieblich bedingte Zeiten (Qualitätszirkel, obligatorische soziale und qualifizierende Aktivitäten) kommen hinzu (für 1985 wurden dafür rund drei Stunden vierzig Minuten pro Woche angegeben; Japanese Federation ... 1986).

Arbeitsstunden	Japan	BRD (W)	Unterschied pro Jahr
pro Jahr	2.189	1.642	547
pro Tag (gerundet)	8,8	7,8	
davon vereinbart	7,8	7,4	89
Überstunden	1,0	0,4	143
			<hr/> 232
Abb. 1	Arbeitsstunden in Japan und BRD (W) 1988 Produktionsarbeiter, produzierendes Gewerbe Quellen: MOL White Paper 1990; MOL Year Book ... 1988		ISF 1992

Arbeitsfreie Tage	Japan	BRD (W)	Unterschied in Arbeitsstunden pro Jahr
an Wochenenden (oder Ausgleich)	85	104	157
Feiertage/ sonstige freie Tage	20	11	- 75
genommene, bezahlte Urlaubstage	9	29	166
Abwesenheit (Krankheit u.a.)	3	11	66
	<u>117</u>	<u>155</u>	<u>315</u>
Abb. 2	Arbeitsfreie Tage in Japan und BRD (W) 1988 Produktionsarbeiter, produzierendes Gewerbe Quellen: MOL White Paper 1990; MOL Year Book ... 1988		
			ISF 1992

Beschäftigte	
bis unter 40 Std.	1/3 besonders in Großbetrieben, sehr wenig in Kleinbetrieben
40 Std.	1/4
über 40 bis 42 Std.	1/10
	} 1/3
über 42 bis 48 Std.	weit überwiegend in 1/3 Betrieben mit 30 bis über 100 Besch.
Quelle: MOL, Year Book ... 1988, Tab. 111	
Abb. 3	Vereinbarte Wochenarbeitszeit, Japan 1988 Produzierendes Gewerbe, Beschäftigte (ohne Management) (in Betrieben mit über 30 Beschäftigten) - in %
	ISF 1992



Wochenarbeitszeit-Regelungen – betroffene Beschäftigte, produzierendes Gewerbe, Betriebe über 30 Besch., 1988
 (gerundete Zahlen). Quelle: MOL, Year Book ... 1988, Tab. 115

**ISF
1992**

Abb. 4

2. Warum sind die Arbeitszeiten so lang?

Mit der Beantwortung dieser Frage könnte man leicht die restliche Zeit dieser Konferenz füllen. Entsprechend schlagwortartig und ausschnittshaft ist das Folgende aufzufassen.

Ganz vergessen kann man allerdings bestimmt das Argument, daß die japanischen Beschäftigten sozusagen „von Natur aus“ überfleißig oder arbeitswütig seien: Sie sind es nicht mehr und nicht weniger als die deutschen. Die Klagen über die langen Arbeitszeiten sind groß (RIALS 1991; Tokunaga, Altmann u.a. 1991). Freilich spielen kulturelle Bedingungen und überkommene Verhaltensweisen eine Rolle. Ich will deshalb – sehr verkürzt – auf ein paar objektive Einflußgrößen eingehen, die die Arbeitszeit und die Arbeitsgestaltung bestimmen.

(1) **Arbeitsmarkt:** Der Arbeitsmarkt ist derzeit in Japan überaus angespannt. Auf einen Bewerber kommen etwa eineinhalb offene Stellen. Die Betriebe, und insbesondere die kleineren (rund 80% aller Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten), mit schlechteren Arbeitsbedingungen, niedrigeren Löhnen usw., haben fast keine andere Möglichkeit als eine Ausdehnung der Arbeitszeit, um mit ihren Aufträgen fertig zu werden. Das Argument, daß lange Arbeitszeiten negative Beschäftigungseffekte haben, gilt derzeit in Japan nicht; mittelfristig ist darüber hinaus mit einer erheblichen Überalterung der Bevölkerung und damit auch der Belegschaften zu rechnen, was die Verknappung verschärft (JLB, November 1991; MOL, White Paper 1990).

(2) **Arbeitsmarktverhalten:** Parallel dazu vollzieht sich zunehmend auch in Japan ein gewisser Wertewandel, insbesondere bei Jüngeren und besser Qualifizierten (mehr als 90% der derzeitigen Schüler treten in weiterführende, höhere Schulen ein). Die Kritik an den langen Arbeitszeiten, besonders den Überstunden, das Gefühl der dadurch bedingten physischen und psychischen Erschöpfung wächst und hat bereits erhebliche Größenordnungen erreicht (Rengo 12/91; Tokunaga, Altmann u.a. 1991). Qualifizierte Arbeitskräfte versuchen in Branchen unterzukommen, die kürzere Arbeitszeiten haben als die produzierende Industrie, etwa im Dienstleistungsbereich (hier gibt es allerdings sehr viele verdeckte Überstunden). Zugleich sind schmutzige, schwere und gefährliche Arbeitsplätze kaum mehr zu besetzen. Die Möglichkeit der Ausländerbeschäftigung – bislang minimal – wird jetzt intensiver diskutiert. Auch Großunternehmen, die lange Arbeitszeiten und einen Ruf als Knochenmühle haben, kommen zunehmend in Schwierigkeiten. Das gilt z.B. für die Montagebetriebe von Toyota.

Aus beiden Entwicklungen, Arbeitskräfteknappheit und Arbeitsmarktverhalten, entsteht einerseits der Druck, attraktivere Arbeitszeiten und Arbeitszeitformen zu entwickeln, andererseits aber auch der Druck, die Knappheit mit längeren Arbeitszeiten zu bewältigen. Letzteres gilt insbesondere für die Kleinbetriebe (rund 96% aller Betriebe haben weniger als 30 Beschäftigte! JIL 1989, Tab. 13).

(3) **Personalpolitik:** Die Bindung an das Unternehmen, die sogenannte Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber ihren Unternehmen, ist bekannt. Ob man sie mit dem Begriff der „Betriebsfamilie“ oder „Betriebsgemeinschaft“ erklären kann, sei einmal dahingestellt. Fest steht, daß Beschäftigungssicherheit, Lohn, Aufstieg und zahlreiche Sozialleistungen von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängen, zumindest bei den Stammbeschäftigten der großen Unternehmen; in abgewandelter Form gilt dies aber generell.

Hier sei jedoch auf ein selten erwähntes, aber zentrales Instrument der Personalpolitik hingewiesen: Die Personalbewertung. Über sie werden im Rahmen der Betriebszugehörigkeit Lohnhöhe und Aufstieg oder Arbeitseinsatz unter besseren Arbeitsbedingungen gesteuert. In die Personalbewertung geht die Bereitschaft, Überstunden und lange Arbeitszeiten zu akzeptieren, in hohem Maße ein. Das gilt auch für jede Form von Abwesenheit und es gilt vor allem für die individuelle Inanspruchnahme des zustehenden bezahlten Urlaubs; besonders längerer, zusammenhängender Urlaub wird sehr negativ beurteilt. Es wird auch erwartet, daß bei kürzeren Krankheiten Urlaub genommen wird – was für den Arbeitnehmer umso näher liegt, da drei unbezahlte Karenztage die Regel sind (in Unternehmen, die ein freiwilliges Krankenversicherungssystem mit entsprechenden Abwesenheitsregelungen eingeführt haben, steigt die Nutzung des bezahlten Urlaubs deutlich an). Und schließlich kann man seine Leistungsfähigkeit, z.B. im Bürobereich, auch dadurch demonstrieren, daß man Überstunden nicht geltend macht, also die Leistung „in kurzer Zeit“ erbringt.

Im übrigen bedeutet natürlich auch die relative – nicht formalisierte – Beschäftigungssicherung für die Stammarbeiter, daß die Unternehmungen dazu tendieren, Schwankungen im Arbeitsbedarf über Überstunden auszugleichen.

(4) **Arbeitsorganisation:** Hierzu nur zwei Hinweise.

Erstens: Unabhängig davon, wie bedeutsam die „Gruppenarbeit“ in der japanischen Industrie ist – ich habe da allen euphorischen Vorstellungen auch in den deutschen Gewerkschaften zum Trotz meine Zweifel – gilt eines: Ein zentrales Merkmal der Arbeitsorganisation ist die knappe Besetzung! Krankenstand, individueller Urlaub usw. werden nicht einkalkuliert, für die Besetzung gilt immer das notwendige Minimum. Jede Abwesenheit schlägt auf die Arbeitskollegen durch, sie trifft auch die unteren Vorgesetzten. Entsprechend hoch ist der soziale Druck am Arbeitsplatz, nicht zu fehlen, keinen oder nur sehr wenig Urlaub zu nehmen.

Zweitens: Flexibilität wird in den Betrieben nicht nur über die Überstunden erreicht, sondern auch durch den Einsatz von Teilzeitarbeitskräften (ca. 15% aller Beschäftigten); diese sind zu drei Vierteln Frauen. Auch deren Arbeitszeiten sind lang. Teilzeitarbeitskräfte definieren sich nur dadurch, daß sie kürzere vereinbarte Arbeitszeiten als Vollzeitangestellte haben. Vielfach liegen ihre Arbeitszeiten bei sieben Stunden und mehr und sie machen auch Überstunden, und

zwar im allgemeinen ohne entsprechende Zuschlagszahlung. Teilzeitarbeitskraft sein bedeutet nicht unbedingt kürzere Arbeitszeiten, sondern einen schlechteren, unsicheren Beschäftigtenstatus zu haben.

(5) **Rationalisierung und Industriestruktur:** Auch hier nur ein winziger Ausschnitt aus den Einflußfaktoren auf die Arbeitszeit, am Beispiel der JIT-Systeme. Sie sind gerade im produzierenden Gewerbe weiter verbreitet als hier, die Fertigungstiefe der Endfertiger ist geringer, die Pyramide der Zulieferer ist tiefer gestaffelt. Der Druck auf peinlich genaue Einhaltung der Lieferzeiten und der Qualität, bei auch in Japan erheblichen und oft kurzfristigen Schwankungen des Abrufs kann von den vielen kleinen Betrieben auf den nachgeordneten Zulieferebenen vielfach nur durch Überstunden und schwankende Arbeitszeiten abgefangen werden. Dabei sind hier die vereinbarten Wochenarbeitszeiten im Vergleich zu den Großbetrieben länger, weil die Gewerkschaften dort schwach oder nicht vorhanden sind, die Zahl der teureren Überstunden (Zuschlag üblicherweise 25%) ist entsprechend relativ geringer.

Ein gegenläufiges Beispiel wurde schon erwähnt: Der wachsende Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften kann von vielen Betrieben, auch größeren, nur noch sehr schwer gedeckt werden. Wo attraktive Arbeitszeitregelungen nicht geschaffen werden können, wächst der Druck auf weitere Rationalisierung. Bei immer knapperer Besetzung entsteht eine Polarisierung des Arbeitseinsatzes auf qualifizierte Arbeitsplätze einerseits und weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze andererseits und auf zentralistisch orientierte Steuerung des Arbeitsprozesses – allen Beschwörungen zum Trotz, die für Japan einen hochqualifizierten, selbständig handelnden Arbeiter behaupten (vgl. dazu Tokunaga, Altmann, u.a. Kapitel X).

(6) **Lebensstandard und Freizeit:** Obwohl das Gefühl der zeitlichen Überbelastung vorherrscht, bevorzugen die Arbeitnehmer Lohnerhöhungen gegenüber Arbeitszeitverkürzungen (RIALS 1991). Der Konsumdruck ist groß, die Lebenshaltungskosten sind – auch im Vergleich mit der BRD – hoch, die niedrigen Renten erfordern eine hohe Sparquote. Überstunden bringen im Durchschnitt des produzierenden Gewerbes rund 15% der monatlichen Einkommen (1987), in der Elektro- und Autoindustrie rund 20%, in der Druckindustrie 25% (nicht einbezogen sind die in Japan üblichen zweimaligen [Leistungs-] Bonuszahlungen pro Jahr). Von den Arbeitnehmern ist daher wenig Druck auf Überstundenabbau zu erwarten.

Auf die Freizeit und die Vorstellungen davon kann ich hier nicht eingehen; nur soviel: Neben einer gänzlich anderen kulturellen Tradition sorgen fehlende touristische Infrastruktur im Binnenland, Insellage, hohe Kosten und anderes ganz objektiv für gebremstes Interesse an längeren Freizeiten. Die gilt auch für den „freien Sonntag“, der keinerlei tradierte, religiöse oder soziale Bedeutung hat.

3. Was macht der Staat?

Die japanische Industrie steht unter einem starken **Druck auf Arbeitszeitverkürzung**:

- Zum einen ist das ein handelspolitischer Druck von außen, die Arbeitszeit an internationale Maßstäbe und generelle Arbeitsstandards anzupassen, Sozialdumping zu vermeiden;
- zum anderen müssen die Unternehmen versuchen, ihre Attraktivität auf dem angespannten Arbeitsmarkt zu sichern.

Die Regierung versucht durch Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung den handelspolitischen Druck abzufangen, bislang mit wenig sichtbarem Erfolg. Das anvisierte Ziel heißt 1.800 Stunden pro Jahr. Der Zeitpunkt, zu dem dies erreicht werden soll, wird immer wieder verschoben.

(1) Ein wesentlicher Anlauf war das **Arbeitsstandardgesetz**, seit 1988 in Kraft (MOL 1990, Labour Laws ...). Es schreibt im Prinzip die 40-Stunden-Woche fest, läßt aber den Zeitpunkt der Geltung offen; derzeit sind 46 Stunden Regelarbeitszeit erlaubt; diese Regelung gilt nicht für Kleinbetriebe mit unter fünf Beschäftigten (sie umfassen rund 20% aller Beschäftigten). Diese Betriebe dürfen bis zu 54 Stunden wöchentlich arbeiten. Ferner fixiert es den Mindesturlaub auf zehn Tage (vorher sechs), bei einem Anstieg von einem Tag pro Arbeitsjahr bis maximal 20 Tage. Darüber hinaus werden flexible Zeitspannen für den Ausgleich von Mehrarbeit ermöglicht, was die Einsparung von bezahlten Überstundenzuschlägen bedeuten kann. Eine Wirkung in Richtung Arbeitszeitverkürzung ist bislang nicht abzusehen (z.B. liegt die durchschnittliche Zahl der von den Unternehmen gewährten, bezahlten Urlaubstage bei ca. 18 in Großbetrieben, bei ca. 13 Tagen in Kleinbetrieben; sie werden von den Beschäftigten zu durchschnittlich 50% genutzt; JIL 1989, Tabelle 35).

(2) Überstunden sollen nach einer **Richtlinie** der staatlichen Arbeitsverwaltung von 1989 einen Umfang von 15 pro Woche oder 50 pro Monat oder 450 pro Jahr nicht übersteigen – eine immer noch sehr hohe Zahl.

(3) Ein anderes Mittel ist die „Erfindung“ immer neuer **Feiertage**: Tag der Alten, Tag des Sports usw. Dieses „Angebot“ wird aber von den Firmen kaum wahrgenommen; gearbeitet wird an diesen Tagen trotzdem. Ein gewisser Sogeffekt entsteht jedoch durch die Schließung der öffentlichen Ämter, Ministerien etc. an diesen Tagen, ebenso durch deren Maßnahmen gegen Überstunden im eigenen Hause.

(4) Wirksamer mag auf Dauer der **informelle Druck** der Regierung, z.B. des berühmten MITI (des Ministeriums für Internationalen Handel und Industrie) oder des Arbeitsministeriums sein. Zwei Beispiele sind in unserem Zusammenhang interessant:

Die Automobilfirmen werden angeregt, neue Schichtzeitsysteme einzuführen, nämlich Zwei-Schichtarbeit mit drei Mannschaften, was die individuelle Arbeitszeit bei Ausdehnung der Betriebszeit verkürzen soll.

Man drängt aus verschiedenen Gründen auf den Abbau der JIT-Systeme, eine Botschaft, die in der BRD noch nicht angekommen zu sein scheint; (Gründe sind: Wachsende Ausdehnung dieses Systems im Handel, dadurch wachsende Verkehrs- und Luftverschmutzungsprobleme, ineffizienter Transport und ökonomische Belastung der Verteilerfirmen, fehlende Arbeitskräfte wegen schlechter Arbeitsbedingungen in der Transportbranche, insbesondere instabile und unregelmäßige Arbeitszeiten, negative Folgen für die eingebundenen Kleinbetriebe). Man hofft auch dadurch die Arbeitszeit, z.B. Wochenendarbeit, reduzieren zu können.

4. Was machen die Unternehmen?

Die Unternehmen stecken – wie erwähnt – in der Zwickmühle von Arbeitskräftebedarf und Attraktivität. Die kleineren Betriebe sehen derzeit keine andere Chance als Beibehaltung, ja Ausweitung der Arbeitszeit und verschärfen dadurch ihre Probleme auf dem Arbeitsmarkt.

Die großen Unternehmen – aufs Ganze gesehen immer noch besonders attraktiv für japanische Berufsanfänger – versuchen Verschiedenes, um die Arbeitszeit einzuschränken – mit begrenztem Effekt. Ein paar Beispiele:

(1) Aufstellung individueller **Jahresarbeitspläne**, wonach private Anlässe wie runde Geburtstage, Hochzeitstage usw. als Urlaub zu nehmen sind; Bündelung (und dadurch x-beliebige Verlagerung) von Feiertagen zu kurzzeitigen Betriebs-schließungen, wodurch die Nutzung von Freizeitansprüchen erhöht und gleichzeitig die Betriebszeiten unabhängig von privaten Urlaubsplanungen gehalten werden sollen.

(2) Neue Pläne für Zwei-**Schichtarbeit** mit drei Mannschaften, was längere Tagesarbeitszeiten, längere Betriebszeiten, aber mehr arbeitsfreie Tage für die einzelnen Beschäftigten bedeutet. Problem bleibt, daß praktisch keine neuen Schichtmannschaften am Arbeitsmarkt rekrutiert werden können. Dies alles ist eher im Experimentierstadium und der Masse nach begrenzt. Dem läuft entgegen, daß vielfach bei Zwei-Schichtarbeit Schichtende und Schichtbeginn um zwei bis drei Stunden auseinandergespreizt werden, um Überstunden fahren zu können. Es findet sich aber auch noch Zwei-Schichtarbeit mit 12-Stundenschichten an vier Tagen. Festzuhalten ist weiter, daß Schichtarbeiter im allgemeinen keine Zeitvergünstigungen, keine besonderen Pausen und Überstundenregelungen haben.

Ein Beispiel aus Toyota-Betrieben zeigt folgende Tabelle:

Schichten	zwei	zwei
Mannschaften	zwei	drei
jährl. Betriebstage	245	297
jährl. individuelle freie Tage	120	167
tägl. Arbeitszeit (Std.)	8,0	9,5
jährl. Arbeitszeit (Std.)	1.960	1.881
Zuschläge für die Nachtschicht (auf Monatslohn ohne Bonus)	25%	35%

Beispiel für die Zwei-Schichtarbeit mit drei Schichtmannschaften in einigen Toyota-Werken. Quelle: nach Unterlagen von Toyota.

(3) **Überstunden** werden im allgemeinen, zumindest in Großbetrieben, durch Vereinbarungen zwischen Betriebsgewerkschaften und Management geregelt. Ein typisches Beispiel ist etwa: Maximale Überstunden vier Stunden täglich, aber nur 12 Stunden wöchentlich bzw. nur 40 Stunden monatlich. Jedoch dürfen bei dringendem Bedarf mehr Überstunden angeordnet werden, in diesem Beispiel höchstens 80 pro Monat, aber nicht mehr als 50 über drei Monate hinweg. Kurzfristige Anordnung ist v.a. in kleineren Betrieben häufig.

(4) Das Management „ermutigt“ die Beschäftigten, von dem ihnen zustehenden Urlaubskontingent pro Jahr wenigstens einen Tag mehr zu nehmen (eine von den Gewerkschaften unterstützte Aktion). Vielfach wird auch die maximale Zahl der bezahlten Überstunden nach oben begrenzt vorgeschrieben, eine statistisch-kosmetische Operation, die zu unbezahlter Mehrarbeit, insbesondere im Verwaltungsbereich, führt. (Dies mag auch zu der für 1991 berichteten statistischen Senkung der jährlichen Überstunden um 13% beigetragen haben). Gerade in diesen Bereichen steigt aber durch die internationale Verflechtung die Nachtarbeit auf vielen Gebieten an (regionale Zeitdifferenzen).

(5) In Großbetrieben wird versucht, Mehrarbeit durch einen Abgleich der **Auftragsverteilung** an verschiedenen Produktionsstätten eines Unternehmens zu reduzieren, was unter Umständen die zeitweise Versetzung von Arbeitskräften mit sich bringt.

Insgesamt kommt eine spürbare Arbeitszeitverkürzung nicht in Gang.

5. Was machen die Gewerkschaften?

Diese Gretchenfrage ist relativ einfach zu beantworten: Gefordert wird viel, gemacht wird wenig!

Auf die Handlungsvoraussetzungen der Gewerkschaften kann ich hier nicht eingehen. Nur soviel: Die Dachverbände der Gewerkschaften, insbesondere der

große Dachverband Rengo, haben nur koordinierende, programmatische Aufgaben und sie versuchen eine direkte politische Einflußnahme über Parteien und Parlament auf die Regierung. Bindende Vereinbarungen können jedoch nur von den Betriebsgewerkschaften, also auf Unternehmensebene, geschlossen werden (es gibt derzeit rund 73.000 Betriebsgewerkschaften, die Organisationsrate sinkt seit Jahren und liegt derzeit bei 25%; in kleineren Betrieben existieren vielfach keine Gewerkschaften).

(1) Zentrale Forderung ist, mittelfristig in den 90er Jahren die vereinbarte Arbeitszeit auf 1.900 Stunden pro Jahr zu verkürzen, was durch die Ausdehnung des bezahlten Urlaubs de facto **1.800 Stunden** im Jahr bedeuten soll. Man spricht von einem „nationalen Konsens“ in dieser Frage mit der Regierung und den Arbeitgebern.

(2) In den Kampagnen und **Verhandlungen** im Frühjahr 1991 wurden generell die Fünf-Tage-Woche, 20 tatsächlich genutzte Urlaubstage und die Senkung der Überstunden um 150 Stunden pro Jahr gefordert (1988 im Schnitt des produzierenden Gewerbes rund 240 Stunden). Die verschiedenen Dachverbände verlangten dementsprechend ein bis drei Urlaubstage mehr pro Jahr und eine Verkürzung der vereinbarten Arbeitszeit, im Schnitt um 100 Stunden pro Jahr; dazu einen arbeitsfreien Freitag, wenn ein Feiertag auf den Samstag fällt.

Was herausgekommen ist, ist angesichts der vielen Tausend Betriebsgewerkschaften derzeit nicht absehbar. Die Widerstände des Managements sind aufgrund der oben geschilderten Arbeitskräfteknappheit hoch (Ein Beispiel: 1988 stellten im Rahmen einer generellen Kampagne des japanischen Gewerkschaftsverbandes Rengo zur Arbeitszeitverkürzung 2.545 Betriebsgewerkschaften konkrete Forderungen an ihre Unternehmen; davon erreichten 678 eine Reduzierung der vereinbarten Arbeitszeit, deren Umfang aber nicht bekannt ist. Bedacht werden muß auch, daß die Betriebsgewerkschaften vor allem die Arbeitsplätze der Stammbeschäftigten sichern wollen, dementsprechend eine Flexibilisierung durch Überstunden gegenüber Einstellungen und Entlassungen bevorzugen.).

(3) **Streiks** gibt es in der Frage der Arbeitszeitverkürzung nicht, auch nicht in der Automobilindustrie, obwohl der Dachverband der Automobilgewerkschaften dieser Frage „die höchste Priorität“ zumißt. Bei Nissan und Toyota wurden Vereinbarungen abgeschlossen, die Arbeitszeit bis 1994 auf 2.000 Stunden pro Jahr zu reduzieren, jedoch ohne irgendwelche Vorgehensweisen festzulegen.

(4) Die Vorstellung, **modellhafte Gestaltungsvorschläge** zu machen, gibt es bei den japanischen Gewerkschaften weder in der Arbeitszeit- noch in anderen Fragen.

(5) Überspitzt formuliert: die Arbeitszeitpolitik der japanischen Betriebsgewerkschaften ist de facto eine **Lohnpolitik**. Im Mittelpunkt steht der Versuch, die vereinbarten Arbeitszeiten zu kürzen; da gleichzeitig die Überstundenzahlen anstei-

gen, bleibt unterm Strich nur das Mehreinkommen durch Überstundenzuschläge, was auch, wie erwähnt, den Interessen oder besser: den Notwendigkeiten der Arbeitnehmer entgegenkommt (vgl. Schaubild 5).

Eines sollte man allerdings hinzufügen: Das Thema Arbeitszeitverkürzung wird angesichts der hohen Belastungen und des handelspolitischen Drucks zunehmend diskutiert, und das Interesse an den Formen und Folgen der Arbeitszeitverkürzung, besonders der Einführung der 35-Stunden-Woche in der deutschen Metallindustrie, ist allseits hoch – auch auf Seiten der Arbeitgeber und der Regierung.

6. Womit ist in absehbarer Zeit zu rechnen?

Zum Abschluß ein paar Vermutungen, die eher meine eigene Beurteilung darstellen.

- (1) Die durchschnittliche Jahresarbeitszeit wird sich nur sehr langsam verkürzen und die anvisierten 1.800 Stunden werden sicherlich nicht vor dem Ende der 90er Jahre erreicht (vgl. Schaubild 6).
- (2) Die Mittel dazu liegen wohl eher in der langsam steigenden Nutzung des bezahlten Urlaubs und von Feiertagen, und zwar wahrscheinlich mit Hilfe der von den Unternehmen aufgestellten Jahresarbeitspläne, nicht auf Grund individuell beliebiger Inanspruchnahme von Urlaub.
- (3) Die Einführung der Fünf-Tage-Woche setzt sich derzeit nur sehr langsam durch; drastische Veränderungen sind nicht zu erwarten, v.a. nicht in kleineren Betrieben der produzierenden Industrie, insbesondere der Zulieferindustrie, des Transports und des Handels (vgl. Schaubild 7).
- (4) Bei der Schichtarbeit bleibt angesichts der Arbeitskräfteknappheit der Einsatz von drei Mannschaften in zwei Schichten sicherlich begrenzt und allein auf Großunternehmen konzentriert.
- (5) Die begrenzte, aber wahrscheinliche Verkürzung der vereinbarten Arbeitszeiten (v.a. in Großunternehmen) wird auch weiterhin durch de facto steigende Überstunden ausgeglichen werden, auch wenn dies in den Statistiken durch „verdeckte“ Überstunden nicht zum Ausdruck kommt.
- (6) In kleineren Betrieben mit schwachen oder fehlenden Betriebsgewerkschaften wird der Druck auf lange Arbeitszeiten wegen der fehlenden Rekrutierungsmöglichkeiten steigen – und zugleich diese Möglichkeiten weiter vermindern.
- (7) Flexible Arbeitszeitsysteme werden sich insbesondere in der Verwaltung ausdehnen, aber keinen nachhaltigen Arbeitszeitverkürzungseffekt haben.
- (8) Bei einer sich langsam wandelnden Einstellung zur Arbeit, insbesondere auch der Ablehnung sehr langer Arbeitszeiten verstärkt sich der Trend gerade

bei qualifizierten und jüngeren Arbeitskräften, eher in Bereiche mit kürzeren Arbeitszeiten zu gehen. Angesichts des hohen und noch steigenden Ausbildungsniveaus der Abgänger aus dem Schulsystem wird es gleichzeitig immer schwerer, Arbeitskräfte für Arbeiten in der Produktion zu bekommen. Daraus entsteht zwar ein Druck auf Arbeitszeitverkürzung, der aber auch mittelfristig nur sehr begrenzt Wirkung haben wird und eher zu weiterer Rationalisierung führt.

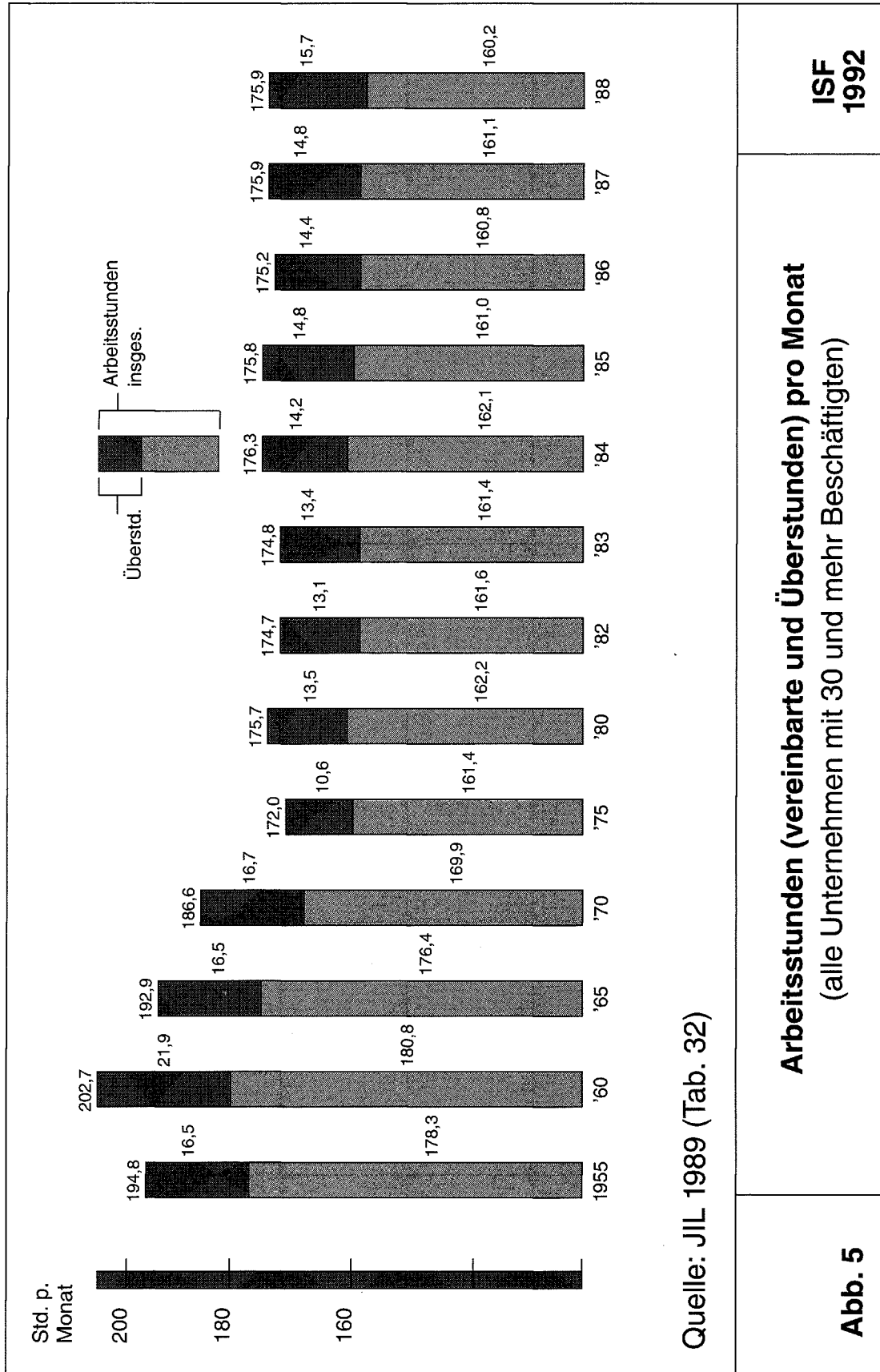
7. Eine Frage zum Schluß

Ist das japanische Wirtschaftssystem so produktiv, weil die Arbeitszeiten so lang sind?

Die Antwort würde sicherlich ein neues Referat erfordern. Zusammengefaßt kann man sagen: Das japanische Wirtschaftssystem gewinnt seine Produktivität aus vielen Komponenten – dem Automatisierungsgrad der Endfertiger, der geringen Fertigungstiefe und der vielstufigen Zulieferstruktur, den kurzen, kunden- und marktorientierten Entwicklungszeiten von Produkten, den staatlichen Koordinierungsleistungen usw. Dieses Wirtschaftssystem und die in ihm vorherrschenden Rationalisierungsstrategien bringen aber scheinbar unvermeidlich lange Arbeitszeiten und andere negative soziale Begleiterscheinungen hervor. Es sind aber andere Lösungen denkbar – und notwendig.

Benutzte Literatur:

- Bosch, Gerhard: Arbeits- und Betriebszeiten in der japanischen Automobilindustrie, Manuskript, Dezember 1991.
Endo, Koshi: Working Hours in Japan, Manuskript, 1991.
Japanese Federation of Electrical Workers, Survey of Labour Research, 1986.
JIL (The Japan Institute of Labour) (ed.): Japanese Working Profile 1989, Tokyo 1989.
JLB, Japan Labour Bulletin, November 1991.
MOL (Ministry of Labour): Year Book of Labour Statistics 1988, Tokyo 1989.
MOL (Ministry of Labour): White Paper on Labour 1990.
MOL (Ministry of Labour) (ed.): Labour Laws of Japan 1990, Tokyo 1990.
Rengo, Japan Trade Union Confederation (ed.): No. 12, Mai 1991.
RIALS (Rengo Research Institute): Report No.2, Manuskript, Tokyo 1991.
Statistics Bureau: Labour Force Survey 1988, Tokyo 1988.
Statistics Bureau Management and Coordination Agency, Labour Force Survey 1988, 1989.
Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Nomura, Masami; Hiramoto, Atsushi; Japanisches Personalmanagement – ein anderer Weg? – Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III, Frankfurt/New York 1991.
Watanabe, A.: The Monthly Journal of Japan Institute of Labour, No. 365, 1990.

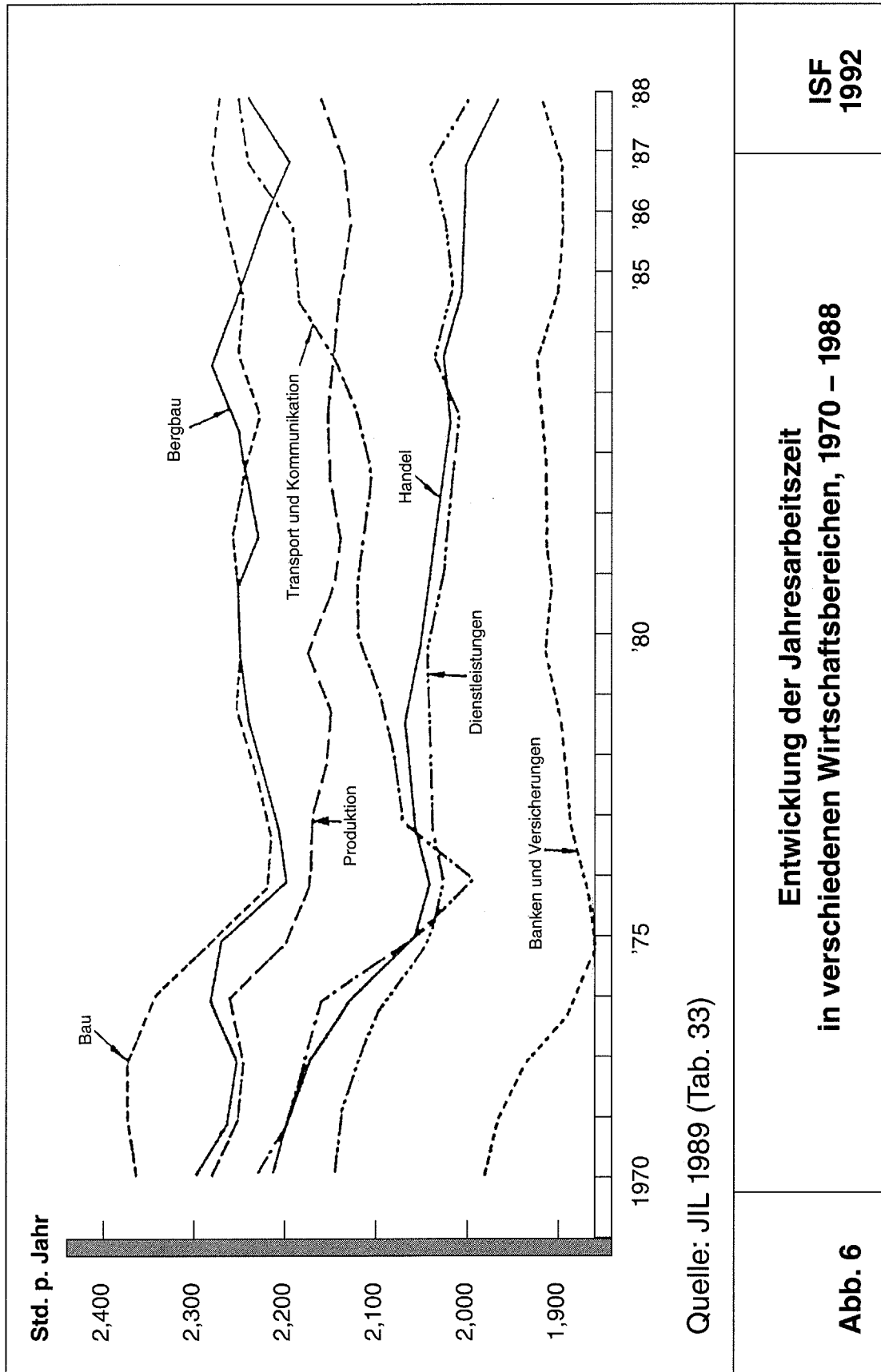


Quelle: JIL 1989 (Tab. 32)

Arbeitsstunden (vereinbarte und Überstunden) pro Monat
(alle Unternehmen mit 30 und mehr Beschäftigten)

Abb. 5

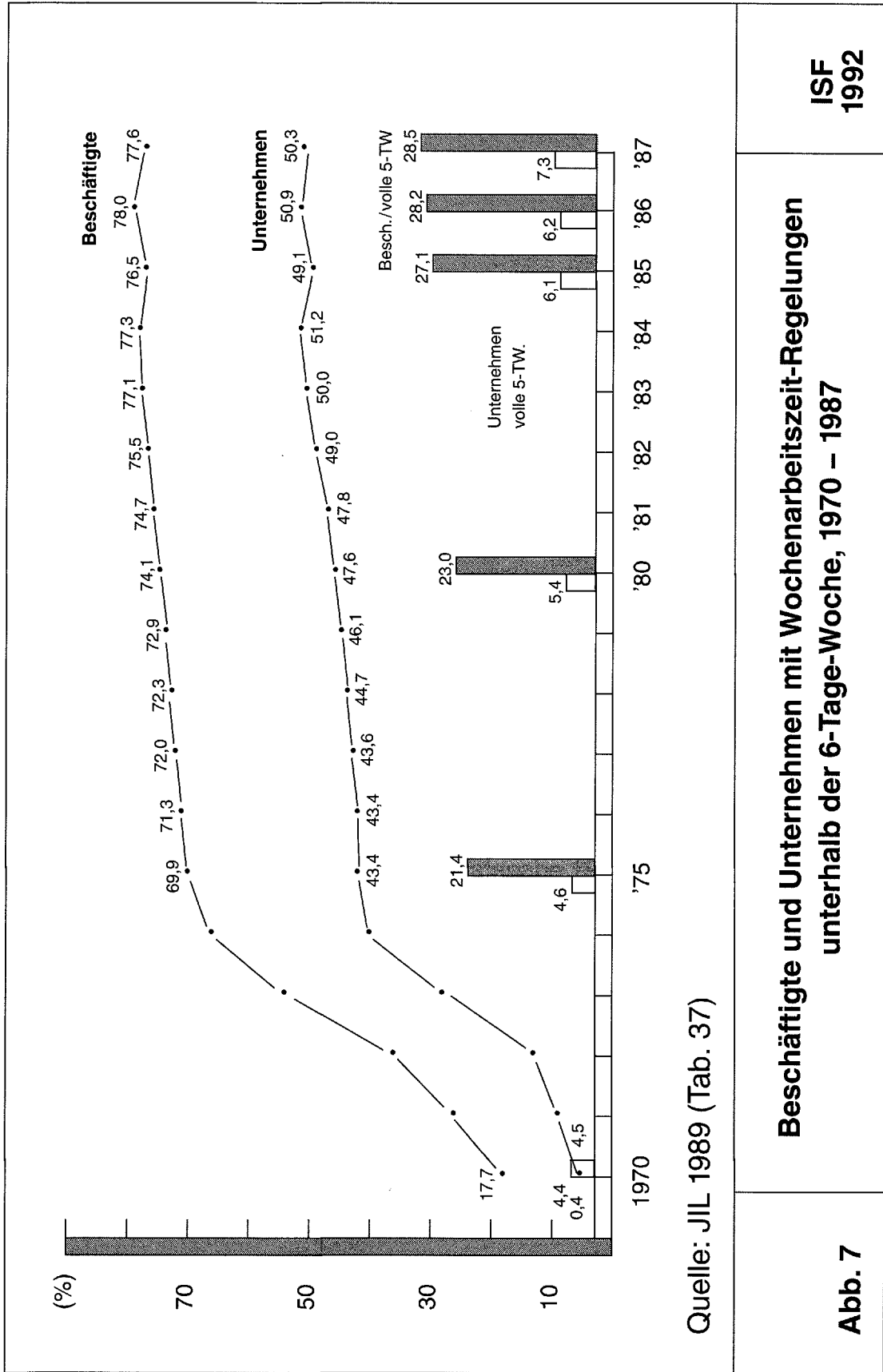
ISF
1992



**Entwicklung der Jahresarbeitszeit
in verschiedenen Wirtschaftsbereichen, 1970 – 1988**

**ISF
1992**

Abb. 6



Quelle: JIL 1989 (Tab. 37)

Beschäftigte und Unternehmen mit Wochenarbeitszeit-Regelungen unterhalb der 6-Tage-Woche, 1970 – 1987

Abb. 7

