**30** Pressespiegel 2001/2002



### TTI INTERVIEW

## FLEXIBILITÄTSREVOLUTION

### WISSENSCHAFTLER PROFESSOR DR. BERND MARIN

EUROPÄISCHES ZENTRUM FÜR WOHLFAHRTSPOLITK UND SOZIALFORSCHUNG

### IM INTERVIEW MIT TTI INFORM / MAG. R. HÖTZENEDER

# Herr Prof. Marin, wie wird sich "Arbeit" künftig verändern?

Kern der auf uns zukommenden Veränderungen wird weitgehende und systematische Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten sein. Dadurch können Betriebe sehr viel produktiver werden und gleichzeitig die Freizeit des Einzelnen erhöhen. Maschinen werden länger laufen, Betriebszeiten ausgedehnt – die Mitarbeiter wechseln sich ab.

### Was würde bei gleichzeitiger Senkung von Arbeits- und Betriebszeiten passieren?

Ein solches System wäre extrem kostspielig. Bei konsequenter Koppelung der Betriebszeit an die Arbeitszeit käme es zu absurden Reduktionen der bisherigen Laufzeit von Maschinen (auf bis zu ein Viertel!).

Wie utopisch ist eine

### Entkoppelung von Arbeitsund Betriebszeiten?

Überhaupt nicht, das ist gelebte, betriebliche Wirklichkeit im Alltag. Die bewährt sich - vorerst vor allem in der Industrie bereits bestens. Vielerorts ist globale Tele-Zusammenarbeit schon Praxis. Zentraler Punkt dieses Modells ist ein Wechselschichtsystem, wie wir es derzeit etwa als Turnusdienst in Krankenhäusern kennen. Da wechseln sich Personen - im Extremfall rund um die Uhr - ab. Das bedeutet: drei bis vier konzentrierte Arbeitstage pro Woche.

## Welche Auswirkungen hat das Wechselschichtsystem?

Das Gesamtsystem wird produktiver; die Mitarbeiter arbeiten kürzer als zuvor, bei besonders anspruchsvollen Diensten sogar viel kürzer. In japanischen Automobilbetrieben wurden so Arbeitszeiten pro Mitarbeiter um bis zu 500 Stunden im Jahr gesenkt, die Maschinenlaufzeiten um mehrere tausend Stunden jährlich erhöht, und mehr Menschen in den Arbeitsprozess eingebunden.

Bei BMW gibt es viele verschiedene Schichtmodelle, von denen Mitarbeiter ebenso profitieren wie das Unternehmen. Statt 86 freien Tagen, wie noch in den Fünfzigerjahren, kommt es hier zu 180 freien Tagen im Jahr. Dann ist es auch egal, wenn manchmal am Sonntag gearbeitet werden muss.

Ich bezeichne diese Entwicklung als "Flexibilitätsrevolution".

### Wie sehen Beispiele dieser "flexibilitätsrevolutionierten" Arbeitswelt aus?

Jeden zweiten Freitag ganz frei zu haben, wünschen sich viele. Dafür würden sie an den "normalen" Arbeits-Freitagen gerne länger arbeiten als bis Mittag. Auf den

(Pendler-) Straßen käme es zu weniger Stau, die Freizeit ließe sich attraktiver gestalten, und der Betrieb wäre auch besser ausgelastet. Vor allem aber wären die Konsumenten die Gewinner; insbesondere jene von Dienstleistungen. Mir zerbrach bei meinem Auto die Windschutzscheibe - am Freitag Vormittag. Vor Montag Morgen war kein Servicedienst zu erreichen, so dass ich das ganze Wochenende mit einer provisorischen Plastikplane dienstlich unterwegs sein musste. Da besteht offensichtlich Handlungsbedarf. Oder man denke nur an die über 5000 verordneten jährlichen Sperrstunden der Geschäfte zu Weihnachten, Ostern, etc. und auch an kollektive Betriebsurlaube. Während dieser Phasen geht aber das Leben und Arbeiten anderswo weiter. Der Wettbewerb wird auch bei uns die Unternehmen zwingen, flexibler zu sein.

### FORTSETZUNG AUF SEITE 4

Prof. Dr. Bernd Marin - Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung.

Foto: Werner G. Bregar

### DR. BERND MARIN:

### WELTWEIT ANERKANNTER EXPERTE

Prof. Dr. Bernd Marin, geb. 1948, in Wien, ist Executive Director des, mit den Vereinten Nationen verbundenen, Europäischen Zentrums für Wohlfahrtspolitk und Sozialforschung in Wien. 1984 bis 1988: Professor am Lehrstuhl für Vergleichende Politik- und Sozialforschung am European University Institute in Florenz. Seit 1972 lehrt er So-

zialwissenschaften an österreichischen Universitäten, hält Gastvorlesungen an Universitäten in Europa, Amerika und Japan; lehrt und forscht an außeruniversitären Forschungszentren, hält weltweit Gastvorlesungen. Prof. Marin ist Berater österreichischer und internationaler Organisationen, Unternehmen, Interessenverbände, NGOs und Re-

gierungen. Er war verantwortlich für den wissenschaftlichen Report an die europäische Sozialministerkonferenz/1993); Experte bei den Vorbereitungen zum UN-Weltsozialgipfel in Kopenhagen (1995) und derzeit Rapporteur des zweiten Welt-Altenplans. Prof. Marin ist Autor von bedeutenden Publikationen und 16 Büchern.

## PROF. MARIN

### Welche Rolle wird die Tele-Arbeit künftig spielen?

Globale - und auch lokale -Telearbeit ist heute schon in vielen Betrieben Realität. Gut geregelt ist sie für alle ein Gewinn, Studien haben Produktivitätssteigerungen bis zu 20 Prozent nachgewiesen. Reisezeiten werden stark minimiert. Das rechnet sich, wenn man bedenkt, dass ein Drittel der Angestellten in Deutschland etwa 170 Stunden im Jahr pendelt. Und, wenn das System funktioniert, ist es den Kunden egal, von wo aus die geforderte Leistung erbracht wird.

### Wie verhält es sich mit der Teilzeitarheit?

Viele EU-Länder sind da schon viel weiter als Österreich, denn dort betragen die Teilzeitarbeitsquoten zwischen 30 und 40 Prozent. Gerade Frauen wünschen sich sehr oft die 30-Stunden-Woche, bekommen aber meist nur Halb- oder Vollarbeitszeit-Angebote. Andere Arbeitszeitmodelle stecken

überhaupt noch in den Kinderschuhen. Etwa jenes, bei dem vier Jahre lang für 87-89 Prozent des Gehalts gearbeitet wird, und das fünfte Jahr als "Sabbatical" genommen werden kann, ein regelmäßiges Freijahr bei fortlaufenden Bezügen.

### Herr Professor, Sie wollen also die Betriebszeiten ausdehnen. Kommt es hier nicht zu einem Engpass an Arbeitskräften?

Wir haben in Österreich zwei Arbeitskräfte-Potenziale: Die 55+ - Jährigen haben noch 25 bis 30 Jahre Lebenserwartung. Weshalb sie vorzeitig aus dem Arbeitsprozess heraus nehmen? In den USA und in Kanada gibt es keinen Pensionszwang. Wer gerne arbeitet, kann dies so lange und so viel er/sie will. In der EU sind in dieser Altersgruppe nur mehr 22 Prozent der ArbeitsnehmerInnen tätig. Ein Potenzial von 80 Prozent wäre hier möglich, und die EU hat ja gerade fünf Jahre längeres Arbeiten bis 2010 vereinbart.

Das zweite große Arbeitskräfte-Potenzial sind die Hausfrauen. Jede dritte Frau kehrt nach der Babypause überhaupt nicht mehr in den Arbeitsprozess zurück. Hier sind Unternehmen gefragt, die sich auf diese Gruppen spezialisieren, deren Bedürfnisse erkennen und umsetzen können. Verschiedenste Modelle der Teilzeitarbeit, wie die ganzjährige Teilzeitanstellung bei tatsächlicher Arbeitsleistung während einiger Saisonmonate; oder die 2-3-Tage-Woche wären Lösungen. Dazu bedarf es innerbetrieblicher Organisation, die Vertretungen regelt, harmonische Arbeitsweitergaben gestaltet, etc. - Fortschrittliche Unternehmen beweisen, dass dies funktioniert.

## Was bedeuten Ihre Überlegungen für Personalbereitsteller?

Nun, in Europa sind durchschnittlich 22 Prozent der ArbeitnehmerInnen an einem beliebigen Stichtag nicht an ihrem Arbeitsplatz: Krankheit, Karenz, Urlaub, Weiterbildung, etc. sind die Gründe. Dieses Arbeitskräfte-Vakuum muss kompensiert werden. Auch Zeitarbeit für Führungskräfte ist ein Thema; in Holland sind sechsmal mehr "Leitende" als Zeitarbeiter tätig als in Österreich. – Bei uns beträgt das Potenzial der Zeitarbeit derzeit ein bis drei Prozent, ein Wert, der bis zu fünfmal höher liegen könnte. Voraussetzung für weitere Zuwachsraten sind die Vermeidung arbeitspolitischer Einschränkungen, Flexibilisierung durch intelligent gestaltete Arbeitszeiten-, Abfertigungsund Geschäftszeitenregelungen. Eines ist klar: Die Wettbewerbsfähigkeit darf nicht verspielt werden!

### Wodurch wird sich der erfolgreiche Personaldienstleister auszeichnen?

Ausschlaggebend wird das seriöse Angebot sein, sowie umfassende oder hochspezialisierte Lösungen. Einheitliche, nachvollziehbare "Qualität" und deren Kontrollmöglichkeit muss es "Schwarzen Schafen" unmöglich machen, am Wettbewerb teilzunehmen. Hohe Selbstverantwortung und definierte und gelebte ethische Standards werden auch im Bereich der Personaldienstleister Spreu vom Weizen trennen!

Vielen Dank, für das Interview, Herr Prof. Marin.

