

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band: 85 (1993)
Heft: 1

Artikel: Flexible Arbeits-, Zeit- und Lohnoptionen entwickeln!
Autor: Girod, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-355412>

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: 24.01.2026

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



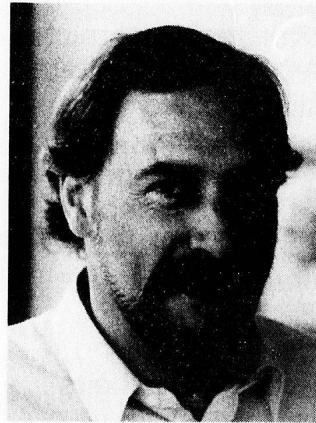
Blicke vorwärts

Flexible Arbeits-, Zeit- und Lohnoptionen entwickeln!

Trotz ungebrochen hoher Produktivität werden immer mehr Menschen arbeitslos. Also ist die Arbeit gerechter zu verteilen. Weitsichtiger Solidarität entspricht es, dass die Betroffenen gemeinsam flexible Arbeits-, Zeit- und Lohnoptionen entwickeln.

zierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Firma auch in schwierigen Zeiten erhalten würden.

Eine erste Möglichkeit würde bei Auftrags- und Arbeitsmangel im Angebot von Teilzeitarbeit mit entsprechenden Lohnanpassungen, aber mit gleichwertigem vertraglichem Schutz, wie ihn die weiterhin vollzeitlich beschäftigten Arbeitnehmer genießen, liegen. Erfahrungsgemäss würden zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine individuelle Arbeitszeitreduktion akzeptieren, die durchaus auch nur temporären Charakter besitzen könnte. Diese Zeit-/Lohnoption liesse sich auch auf qualifiziertere und besser bezahlte Positionen ausdehnen und würde sich, entgegen der häufig geäusserten Befürchtung hinsichtlich Lohnreduktion, für diese Betroffenen nicht existenzbedrohend auswirken. Ferner wäre in Teams eine arbeitsgrup-



Von Urs Girod, Bildungssekretär der Gewerkschaft SMUV

würde nunmehr nicht einer von vier Mitarbeitern entlassen, sondern diese tragen die Verantwortung für das vorhandene Zeit- und Arbeitsvolumen und teilen dieses in eigener Zeitsouveränität auf. Selbstverständlich müssten derartige Modelle nicht nur auf den Rahmen der Wochenarbeitszeit beschränkt bleiben, sie könnten leicht auch auf die Lebensarbeitszeit ausgedehnt werden. Also würden ältere Mitarbeiter nicht mehr vorgezogen und extrem kostenträchtigen Frühpensionierungen unterzogen, sondern diese Kolleginnen und

Auch Arbeitszeitunterbruchs-Modelle mit Arbeitsplatzgarantie wären eine innovationsfördernde Massnahme.

Eine erste Möglichkeit würde bei Auftrags- und Arbeitsmangel im Angebot von Teilzeitarbeit mit entsprechenden Lohnanpassungen, aber mit gleichwertigem vertraglichem Schutz liegen.

Wenn ein Unternehmen aufgrund konjunktureller oder struktureller Probleme in Schieflage geraten ist, müssen Kosten eingespart werden. Die Frage dabei ist nur, ob es nicht andere als die einfallsslosen, imagezerstörenden und kostenträchtigen Personalabbaumassnahmen gibt! Gehen wir davon aus, dass sich, aufgrund einer fortschrittlich gelebten Firmenkultur, die Arbeitnehmer nicht als traditionelle Arbeitskräfte, sondern als «Mitglieder einer gemeinsam getragenen wirtschaftlichen Veranstaltung» (Prof. W.R. Müller) verstünden. Dadurch würden sich interessante und bisher eher unübliche Massnahmen eines flexiblen Personalmanagements realisieren lassen. Da sich Personalkosten ja nicht nur auf die Anzahl der Stellen beziehen, sondern gleichzeitig auch in bezug auf Lohnhöhe und Arbeitszeit pro Mitarbeiter bedeutsam sind, eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten, die den Stamm qualifi-

penverträgliche Option bezüglich Zeit und Lohn zu entwickeln. Wenn beispielsweise in einem Team von vier auf drei Vollzeitstellen reduziert werden muss, würde sich auch das Job-Sharing anbieten: Es

Kollegen könnten nun im Rahmen ihrer gleitenden Pensionierung ihre Arbeitszeit bis zur eigentlichen Pensionierung schrittweise reduzieren. Dass das Pensionsalter endlich ebenso flexibel zu gestalten wäre, sei hier nur nebenbei erwähnt! Viele ältere Arbeitnehmer würden sehr gerne und ziemlich schnell von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Auch Arbeitszeitunterbruchs-Modelle mit Arbeitsplatzgarantie wären eine wertvolle und durchaus innovationsfördernde Massnahme, um mit krisenhaften Zeiten kreativ umzugehen. Unbezahlte Ferien bis hin zu mehrmonatigem Arbeitszeitunterbruch in Form von Eltern- oder Weiterbildungsurlaub, bei dem Mitarbeiter punktuell in einem beidseitig vereinbar-

ten Rahmen wieder vorübergehend in die Erwerbsarbeit einsteigen könnten, würde vielen Arbeitnehmern entgegenkommen. Derartige Arbeits- und Lohnoptionen liessen sich auch in Gesamtarbeitsverträgen verankern und mit weiteren Optionen anreichern. Beispielsweise könnte der Betrieb gewisse arbeitgeberseitige Sozialversicherungsbeiträge für den Mitarbeiter weiter finanzieren. Für viele Menschen wären derartige Wahlmöglichkeiten nicht unattraktiv, wenn sie wieder in die Firma zurückkehren können. Für einen Betrieb können solche flexible Arbeits-, Zeit- und Lohnoptionen einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion der Personalkosten darstellen. Dabei ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass die davon betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derartige Massnahmen nicht als ersten Schritt hin zur späteren Entlassung, sondern als konkrete Massnahme zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes erfahren!

Bei der Anwendung derartiger Modelle wird normalerweise auch der Lohn zur Disposition gestellt. Bleibt der Lohn weiterhin fest an die Arbeitszeit gekoppelt,

Wenn angesichts von Rekordgewinnen und Firmenzukäufen gleichzeitig der Reallohn abgebaut und der Teuerungsausgleich verweigert wird, ist nicht einzusehen, weshalb man krämerhaften Managern entgegenkommen sollte.

so entpuppen sich derartige Modelle trotz allen individuellen Vorteilen unweigerlich als Massnahme zur Lohnreduktion. Würde man diese enge Koppelung durchbrechen und das Prinzip des «gleitenden Arbeitsverhältnisses» anwen-

den, so könnten Arbeitnehmer, welche teilzeitlich freigestellt sind, durch eine anderweitige Lohnarbeit ihren Einkommensausfall kompensieren. Damit Schwarzarbeit nicht schleichend legalisiert werden kann, müsste das «gleitende» Arbeitsverhältnis in Form eines zwischen allen beteiligten Parteien abgeschlossenen Arbeits-, Zeit- und Lohnvertrages geregelt werden. Hinsichtlich erweiterter Beschäftigungsmöglichkeiten müssten in diesem «Ausleihvertrag auf Zeit» auch gemeinnützige oder soziale Engagements möglich sein.

Von ganz entscheidender Bedeutung ist der bisherige Beziehungshintergrund, vor dem solche Massnahmen durchgeführt werden. Liegt aufgrund früherer Erfahrungen der Verdacht nahe, dass solche betriebswirtschaftlichen «Schlankheitskuren» auf dem Buckel der Arbeitnehmer ausgetragen werden sollen, werden sich diese mit Recht ablehnend verhalten. Wenn angesichts von Rekordgewinnen und Firmenzukäufen gleichzeitig der Reallohn abgebaut und der Teuerungsausgleich verweigert wird, dieselbe Firma den Preis ihrer Produkte jedoch stramm nach oben korrigiert, ist wohl nicht einzusehen, weshalb man solchen krämerhaften Managern aus freien Stücken entgegenkommen sollte. Es entspricht ebenfalls nicht gerade einer vertrauensbildenden Massnahme, wenn Frauen bei gleicher Arbeit weniger Lohn erhalten und dabei die Saläre der obersten Unternehmensleitung in schwindelerregenden Höhen verharren.

Die Bereitschaft, Ersthilfemassnahmen für den kränkelnden Betrieb mitzutragen, hängt von der Qualität der Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft ab, wie sie vor der Krise gelebt wurde. Einen entscheidenden Schritt in Richtung Glaubwürdigkeit kann eine Unternehmung immerhin dann tun, wenn sie mit gutem Beispiel vorangeht und die bis dahin relativ sorgenfrei lebenden Empfänger hoher Einkommen die Hauptlast des Verzichtes mittragen. Demzufolge würden alle «Mitglieder einer gemeinsam getragenen wirtschaftlichen Veranstaltung» Verantwortung übernehmen.

Wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die besserverdien-

den Führungskräfte bereit sind, die Konsequenzen des Misserfolges mitzutragen, dann muss die Unternehmensleitung in Zukunft auch bereit sein, sie am Erfolg zu beteiligen. Das von Philip Rosenthal in seinem Porzellankonzern

Einen entscheidenden Schritt in Richtung Glaubwürdigkeit kann eine Unternehmung dann tun, wenn die Empfänger hoher Einkommen die Hauptlast des Verzichtes mittragen.

entwickelte Modell des Investivlohnes wäre hier wegweisend! Inzwischen würden tatsächlich verschiedene bewährte Systeme der Erfolgsbeteiligung zur Verfügung stehen. Hinter Lohnkürzungen darf auf jeden Fall nicht die Entlassungsdrohung stehen, sondern ein Angebot. Selbst mit Lohnkürzungen liesse sich anders als bisher verfahren. Wenn der Lohnverzicht von Arbeitnehmern generell als deren Investition in den Fortbestand der Unternehmung akzeptiert würde, könnte, nachdem die Krise überwunden wurde, das von den Arbeitnehmern zur Verfügung gestellte Kapital mit Zinsen zurückbezahlt werden.

Solche Massnahmen sind bisher unüblich, weil sie einen zeitweiligen Verzicht bedeuten. Sie stützen sich auf jene Werte, die in der Krise jeweils vom Management verbal beschworen werden: Solidarität, persönliche Verantwortung, Gemeinschaftsgefühl und Opferbereitschaft. Dann liesse sich tatsächlich von diesem legendären «gemeinsamen» Boot reden. Andernfalls handelt es sich weiterhin um jene berüchtigte Galeere, in der die immer Gleichen rudern und die Mächtigen den erbarmungslosen Takt angeben...