

Pfahl, Svenja (Ed.)

**Book**

## Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte? Projektarbeit und Termine. Workshop am 26.5.1999 in Bonn

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 26

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Pfahl, Svenja (Ed.) (2000) : Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte? Projektarbeit und Termine. Workshop am 26.5.1999 in Bonn, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 26, ISBN 3-92820-497-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116276>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Moderne Arbeits- zeiten für qualifizierte Angestellte?

*Svenja Pfahl (Hrsg.)*

**Moderne**  
**Arbeitszeiten**  
**für qualifizierte**  
**Angestellte?**

**Projektarbeit und Termine**

**Workshop am**  
**26. 5. 1999 in Bonn**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 26

Der Workshop »Projektarbeit und Termine – Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte« war Teil einer Veranstaltungsreihe zur sozialverträglichen Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten, die das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung durchführt. Diese Veranstaltungsreihe wird vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Redaktion: Monika Denkers/Svenja Pfahl

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-928204-97-1

Bestellnummer: 13026

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>ERÖFFNUNG</b>	<b>5</b>
<b>ARBEITSZEITWIRKLICHKEIT VON (HOCH-)QUALIFIZIERTEN ANGESTELLTEN</b>	<b>9</b>
<b>ARBEITEN IN PROJEKTEN – ERFahrungen, CHANCEN UND PROBLEME</b>	<b>23</b>
<b>DISKUSSION</b>	<b>29</b>
<b>PROJEKTARBEIT IN DER DATENVERARBEITUNG</b>	<b>41</b>
<b>PROJEKTARBEIT IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG UND TELEKOMMUNIKATION</b>	<b>67</b>
<b>PODIUMSDISKUSSION: SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSZEITGESTALTUNG</b>	<b>87</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>101</b>



### **KLAUS MÜLLER**

Sehr geehrte Damen und Herren, gerne heiÙe ich Sie im Namen des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport willkommen. Dieser Workshop ist der vierte von zehn Veranstaltungen, bei denen es um die Gestaltung neuer Arbeitszeitmodelle geht.

In den neuen Arbeitszeitmodellen stecken Chancen, aber auch Risiken. Sie weichen vor allem von der Norm, vom Standard ab. Dies ist meines Erachtens auch der Grund dafür, dass es in den Betrieben große Unsicherheiten gibt, wie denn die neuen Modelle einzuführen sind. Skeptiker und Befürworter finden sich jeweils auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Viele Beschäftigte fürchten den willkürlichen Einsatz und die Verfügung über ihre Zeit. Ein Teil des Managements glaubt an Einfluss zu verlieren, wenn Arbeitszeitmodelle die Zeitsouveränität der Beschäftigten fördern. Die Befürworter versprechen sich mehr Arbeitszeitsouveränität bzw. Kosteneinsparungen etwa bei den Überstunden.

Bei der Suche nach neuen Modellen finden Betriebe die unterschiedlichsten Lösungen. Eine Patentlösung gibt es nicht. Meiner Ansicht nach kommt es auch gar nicht darauf an, ein perfektes Modell zu entwickeln. Viel wichtiger scheint mir, über Verfahren zu diskutieren, in denen die unterschiedlichen Interessen am besten aufgenommen und zu einem passenden Modell »verarbeitet« werden.

Wozu brauchen qualifizierte Angestellte eigentlich flexible Arbeitszeiten?

Sie gehören schon jetzt zu den flexibelsten Beschäftigten:

- Diese Gruppe leistet überdurchschnittlich viel Überstunden. Überstunden, die von vielen täglich und oft sogar unbezahlt geleistet werden.
- Überstunden werden auch darüber hinaus am Wochenende oder nach Feierabend geleistet, wenn Arbeit mit nach Hause genommen wird.
- Aber auch die Weiterbildung findet für qualifizierte Angestellte nicht nur in der Arbeits-, sondern auch in der Freizeit statt.

Zudem ist Stunde nicht gleich Stunde. Hier gilt die »spezielle Relativitätstheorie« der Zeit. Oft – nicht immer – sind die Stunden vor 9.00 Uhr morgens weniger wert als die

Stunden nach 17.00 Uhr. Oder anders ausgedrückt, Karrieren werden nach 17.00 Uhr entschieden. Dahinter steckt das Denken, dass lange Anwesenheitszeiten der Indikator für berufliches Engagement sind.

Wozu führt das? Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung ist Freizeitausgleich kaum möglich. Teilzeitangebote sind zwar gewünscht, aber im Rahmen einer Drei- bis Vier-Tage-Woche sind sie äußerst selten und gelten als Karrierekiller. Anders ausgedrückt: Qualifizierte Angestellte wünschen sich häufig kürzere Arbeitszeiten, als es die Umstände zulassen.

Gleichzeitig haben es Jugendliche nach der Ausbildung und Hochschulabsolventen immer schwerer, den Weg in die Berufswelt und einen qualifizierten Arbeitsplatz zu finden. Wenn es gelänge, hier die Arbeit auf mehr Schultern zu verteilen, dann wäre es einfacher, Auszubildende zu übernehmen oder junge Absolventen einzustellen. Hier genau liegt die Hoffnung des Bündnisses für Arbeit. Und hier liegt auch die Verantwortung der Betriebe: Je nachdem wie die Arbeitszeit im Unternehmen gestaltet ist, wird auch beschäftigungspolitische Verantwortung übernommen.

Bedenkt man die Wünsche der Beschäftigten, schwebt das Bündnis für Arbeit nicht im luftleeren Raum. Denn die Wünsche der Beschäftigten gehen deutlich in Richtung Arbeitszeitverkürzung – mit und ohne vollen Lohnausgleich. Überstundenabbau und attraktive Teilzeitangebote sind erwünscht. Und es mangelt auch nicht an Modellen.

In vielen Unternehmen und Verwaltungen werden diese Fragen zur Zeit diskutiert und mit unterschiedlichem Engagement nach vorne getrieben. Hier liegen noch ungenutzte Chancen. Wer aber die Strukturen in den Betrieben kennt, weiß, wie schwierig es ist, neue Modelle durchzusetzen.

Hier hat übrigens der qualifizierte Angestellte noch ein Handicap: Er ist Individualist. Das heißt, er muss mit anderen Individualisten ein solches Modell auch durchsetzen wollen. Um es am Gegenteil zu illustrieren: Im Kontrast dazu steht der Schichtarbeiter. Schichtsysteme sind explizit als kollektive Lösungen gedacht und werden auch so organisiert. In vielen Systemen stehen Arbeits- und freie Tage schon ein Jahr im Voraus fest. Eine langfristige maximale Auslastung der betrieblichen Kapazitäten wird so möglich. Die Mitarbeiter können ihre Freizeit planen. Trotz dieser Regulierung gibt es gleichwohl individuelle Freiräume, wenn zum Beispiel Kollegen untereinander ihre Schichten tauschen. Solange der Betrieb läuft, haben die Vorgesetzten dagegen wenig einzuwenden. Die Betriebsräte sind ebenfalls mit Schichtsystemen vertraut und überwachen die Anforderungen an Gesundheits- und Arbeitsschutz. Im Gegensatz dazu muss der qualifizierte Angestellte sein System in der Regel selbst organisieren, kann nicht so genau planen und steht Betriebsrat oder Gewerkschaft oft skeptisch gegenüber. In aller Regel haben die Betriebsräte wenig Einfluss auf die

Arbeitszeiten von qualifizierten Angestellten. Gleichwohl sind neue Arbeitszeitmodelle, die zu einer höheren Arbeitszeitsouveränität führen, für qualifizierte Angestellte hochattraktiv.

Meines Erachtens gibt es – idealtypisch – zwei Grundausrichtungen, ich möchte sie mal Modell A und Modell B nennen:

Im Modell A arbeitet weiterhin die Mehrheit in Vollzeit, daneben gibt es zunehmend Teilzeit. Praktisch bedeutet das, die Männer arbeiten weiterhin Vollzeit, machen vielleicht etwas weniger Überstunden und für die Frauen wird zusätzlich Teilzeit angeboten. Das ist – verkürzt gesprochen – ein Baustein im sogenannten niederländischen Poldermodell. Es ist ohne Zweifel erfolgreich. Die Erwerbsarbeitszeiten sind aber ungleich verteilt, mit allen Konsequenzen für die soziale Sicherung bei Arbeitslosigkeit, Krankheit und im Alter.

Das Modell B setzt auf Arbeitszeitverkürzung für alle, also Arbeitszeitverkürzung auf 35, auf 34 oder auf 32 Stunden. Das Leitbild der kollektiven Arbeitszeitverkürzung wird in Frankreich mit der flächendeckenden Einführung der 35-Stunden-Woche verfolgt. Es ist stärker egalitär ausgerichtet und hat andere sozialpolitische Konsequenzen.

Welche Leitbilder und Orientierungen gelten sollen, darüber muss man diskutieren, denn die Gestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten wirken sich nicht nur auf Wettbewerb und Beschäftigung, sondern wie gesagt, auch auf die Sozial- und Gesellschaftspolitik aus. Hier werden die Rahmenbedingungen u.a. im Bündnis für Arbeit gestaltet. Ausgefüllt werden diese Rahmenbedingungen in den Betrieben. Wie dies schon geschieht oder noch geschehen kann, darüber soll heute diskutiert werden.

## **SVENJA PFAHL**

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, auch im Namen der Hans-Böckler-Stiftung möchte ich Sie ganz herzlich willkommen heißen. In jeder einzelnen Veranstaltung unserer Veranstaltungsreihe stellen wir einen bestimmten Arbeitszeitaspekt oder auch eine bestimmte Beschäftigtengruppe in den Mittelpunkt, so auch diesmal. In unserem heutigen Workshop »Projektarbeit und Termine« geschieht dies gleich in zweifacher Hinsicht: Zum einen beschäftigen wir uns mit Projektarbeit, also mit einer bestimmten Form der Arbeitszeitgestaltung, zum anderen betrifft dies insbesondere qualifizierte Angestellte aus dem IT-Bereich, aus Forschung und Entwicklung oder auch aus angrenzenden Bereichen der industriellen Dienstleistungserstellung.

Zur sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung gehört auch – und ich denke, das zeigt dieser Workshop vielleicht noch stärker als alle anderen aus dieser Reihe – eine Betrachtung der jeweiligen Form der Arbeit, also der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabläufe. Und mit der Projektarbeit als einer modernen Form der Arbeitsorganisation verlagern sich ja auch Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume stärker hin zu den Beschäftigten. Aber zugleich verlangt diese Arbeitsform von den Beschäftigten auch, dass sie mehr Eigenverantwortung übernehmen, mehr Disziplin aufbringen, zum Beispiel für die Termineinhaltung und in stärkerem Maße für die Qualität ihrer Leistung verantwortlich sind. Diese widersprüchlichen Tendenzen der Projektarbeit spiegeln sich in der Arbeitszeitrealität und den Arbeitszeitinteressen wider. Im Resultat kann Projektarbeit im positiven Falle bedeuten, dass die Beschäftigten in den Projekten selbstbestimmte und angenehme Arbeitszeiten haben, es kann aber im negativen Fall auch bedeuten, dass es für die Projektmitarbeiter zu einem »Arbeiten ohne Ende« kommt. Und damit habe ich eigentlich auch schon das Anliegen des heutigen Workshops benannt. Wir möchten mit Ihnen darüber diskutieren, wie viel Selbstbestimmung den Projektmitarbeitern in der Praxis wirklich bleibt und wie Arbeitszeitlösungen aussehen könnten, die diese größere Selbstverantwortung der Projektmitarbeiter aufgreifen, aber sie vielleicht dennoch sinnvoll mit individuellen oder kollektiven Schutzelementen verbinden.

Ich wünsche uns allen einen interessanten und anregenden Tag und übergebe das Wort an Alexandra Wagner.

# ARBEITSZEITWIRKLICHKEIT VON (HOCH-)QUALIFIZIERTEN ANGESTELLTEN

---

**ALEXANDRA WAGNER**

Ich möchte heute zu den Arbeitszeiten von hochqualifizierten Angestellten in Deutschland Stellung nehmen. Der Rahmen ist ja von Herrn Müller schon beschrieben worden. Es geht um die Frage flexibler Arbeitszeiten, was bringen sie für die Beschäftigten? Und es geht darum, was man tun kann, damit flexible Arbeitszeiten nicht zu Arbeitsverdichtung und Personalabbau führen, sondern eher zur Ausweitung von Arbeitszeitsouveränität beitragen, die sich nicht automatisch einstellt. Potentiell gibt es beide Möglichkeiten.

Unser bisheriges Wissen über die Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Beschäftigungsbedingungen ist noch relativ lückenhaft. Unsere bisherigen Kenntnisse darüber sind überwiegend aus Betriebsfallstudien gewonnen und insofern nur bedingt verallgemeinerbar. Es gibt aber gegenwärtig verschiedene Bemühungen, auch repräsentative Informationen darüber zu erhalten, welche Auswirkungen flexible Arbeitszeitsysteme auf Beschäftigungsbedingungen und Arbeitszeitgestaltung haben. Ich möchte hier nur nennen, dass im Rahmen der jüngsten Arbeitszeitbefragung des ISO-Instituts (Köln) vorgesehen ist, speziell zu der Frage von Arbeitszeitkonten nähere Erkenntnisse zu gewinnen. Es gibt eine Studie über die Einführung flexibler Arbeitszeiten im Zusammenhang mit der Verkürzung der Arbeitszeit im Bereich der IG Metall, die auf einer Vollerhebung der Betriebe in der Metallbranche beruht und repräsentative Ergebnisse vorgelegt hat. An unserem Institut wird zur Zeit eine repräsentative Beschäftigtenbefragung über Gruppenarbeit und flexible Arbeitszeiten ausgewertet. Und all diese Untersuchungen führen uns zu der Hypothese, dass Arbeitszeitflexibilisierung tendenziell zunächst zu höheren Abhängigkeiten von betrieblichen Zeiterfordernissen führt. Und Arbeitszeitsouveränität, wo sie denn tatsächlich vorhanden ist, wird häufig erkauft durch längere Arbeitszeiten und ist verbunden mit einer größeren allgemeinen Planungsunsicherheit der Arbeitszeiten.

Was ich heute vorstellen möchte, ist ein kleiner Ausschnitt der Realität, der sich um diese Fragen rankt. Es geht um eine empirische Analyse für eine bestimmte Beschäftigtengruppe, nämlich für die hochqualifizierten Angestellten. Dazu möchte ich Ihnen empirische Ergebnisse vorstellen und dann einige Gedanken zur Interpretation

äußern und vielleicht auch noch Fragestellungen für die anschließende Diskussion entwickeln.

Die Frage ist: Warum stellen hochqualifizierte Angestellte unter Arbeitszeitgesichtspunkten eine besondere Gruppe dar? Welches sind die Besonderheiten ihrer Arbeitszeitgestaltung, und warum setzen wir uns eigentlich damit auseinander? Ich möchte zwei Gründe anführen, die diese Frage beantworten: Zum einen ist es so, dass im Zuge der Umsetzung moderner Produktionskonzepte die Arbeitsorganisation und mit ihr die Arbeitszeitgestaltung wesentlichen Veränderungen unterliegen, und im Rahmen einer immer mehr auftragsgesteuerten Produktion wird eine flexiblere Verfügbarkeit über die Arbeitskraft angestrebt. Dies geht einher – insbesondere für die höher qualifizierten Beschäftigten – mit mehr persönlicher Verantwortung und Entscheidungsgewalt. Darin sehe ich einen wesentlichen Grund für eine Besonderheit der Arbeitszeitrealität hochqualifizierter Angestellter.

**Tabelle 1: Gestaltung der Arbeitszeit korrespondierend zu Elementen neuer Produktionsstrukturen**

Arbeitszeit	Starr	Beschränkt flexibel	Lage, Dauer, Verteilung sind flexibel	Autonom
Produktionskonzepte	Kollektive Arbeitszeitverkürzung	Kurzarbeit; Mehrarbeit	Gleitzeit, Jahresarbeitszeiten	Freie Mitarbeit
Organisation	<p>Flache Hierarchien, Dezentralisierung, flexible, prozessorientierte Produktionsprozesse, Integration indirekter Aufgaben, Selbstkoordination innerhalb von Gruppenarbeit</p> <p>Stark hierarchisch geprägte Organisation, Zentralisierung, starre, tayloristisch-funktional organisierte Produktionsprozesse, hohe Arbeitsteilung, Fremdkoordination, überwiegend Einzelarbeit</p>			
Führung	<p>Kooperativ orientierter Führungsstil, Führung durch Ziel- und Ergebnisvereinbarung, Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen, der seine Arbeit selbständig plant, steuert und ausführt.</p> <p>Autoritär orientierter Führungsstil, Führung durch Kontrolle, Mitarbeiter als potentieller Störfaktor, unselbständig und desinformiert, begrenzt auf Ausführung</p>			

Quelle: Mies (1997), S. 189

In Tabelle 1 sehen Sie ganz oben in der ersten Zeile eine Skala der Gestaltung von Arbeitszeiten, von ganz starr (links) bis autonom (rechts). Und in der Zeile »Organisation« sehen Sie, dass eine Arbeitsorganisation mit flachen Hierarchien, Dezentralisierung, flexiblen prozessorientierten Produktionsprozessen, Integration indirekter Aufgaben und Selbstkoordination innerhalb von Gruppenarbeit eher dem Modell autonomer Arbeitszeiten entspricht. Wie in der Zeile »Führung« zu sehen, ist ein kooperativ orientierter Führungsstil, Führung durch Ziel- und Ergebnisvereinbarung, mit einem Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen, der seine Arbeit selbständig plant, steuert und ausführt auch eher für autonome Arbeitszeitformen typisch. Das ist die Begründung dafür, dass hochqualifizierte Angestellte – meiner Hypothese nach jedenfalls – zu denjenigen gehören, die am meisten von autonomen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten Gebrauch machen können. Ein Beleg für die besondere Arbeitszeitrealität von qualifizierten Angestellten liegt also im Zusammenhang zwischen der für sie typischen Arbeitsorganisation und der häufig autonomen Arbeitszeitgestaltung.

Ein zweiter Grund liegt darin, dass eine Umverteilung von Arbeit – und letztlich geht es bei der Arbeitszeitgestaltung auch sehr häufig darum, Arbeitszeiten zu reduzieren, Arbeit umzuverteilen und auf diesem Wege auch Beschäftigung zu sichern – durch die Reduzierung von Arbeitszeiten im Angestelltenbereich schwieriger ist als im Arbeiterbereich. Das hängt damit zusammen, dass die Rationalisierungspotentiale hier noch vergleichsweise weniger ausgeschöpft sind. Zum anderen ist – ich sage das in Anführungszeichen – »die Arbeitszeitdisziplin« im Angestelltenbereich nicht so ausgeprägt wie bei den Arbeitern. Dazu kommen allerdings auch verschiedene Regelungsmechanismen von Arbeitszeiten im Angestelltenbereich. Ich denke nur mal an Gleitzeitregelungen, die es nicht erlauben, bestimmte Überhänge auch in den nächsten Monat mitzunehmen. Aber Letzteres dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsergebnis im Angestelltenbereich weniger eng, zumindest aber weniger offensichtlich ist als in der unmittelbaren Produktion. Allerdings gibt es hier auch erhebliche Unterschiede. Während im Bereich von Routinetätigkeiten oder der Sachbearbeitung auch im Angestelltenbereich durchaus von einer spürbaren Umsetzung von Arbeitszeitverkürzung gesprochen werden kann, so stellt sich das für Fach- und Führungskräfte, also für die Beschäftigtengruppe, über die wir heute sprechen, schon völlig anders dar. Dies gilt vor allen Dingen für die außertariflichen Bereiche. Bisher gibt es nur eine sehr lückenhafte sozialwissenschaftliche Forschung über den Bereich des Managements und der Führungskräfte, die zudem auch für die Gewerkschaften in gewisser Weise Stiefkinder sind. Schon Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre gab es ein Forschungsprojekt am Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen mit dem Titel »Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen

Interessenslagen von hochqualifizierten Angestellten«, das bereits auf die überlangen Arbeitszeiten und das schwer zu lösende Problem der Arbeitszeitregulierung bei den Hochqualifizierten hingewiesen hat. Dies also das Umfeld und der Grund für die Zuwendung zu dem Thema »Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter«.

Ich möchte jetzt übergehen zur Darstellung der empirischen Ergebnisse. Das, was ich Ihnen heute hier vorstelle, ist eine Analyse, die auf den Daten des Sozio-oekonomischen Panels basiert.<sup>1</sup>

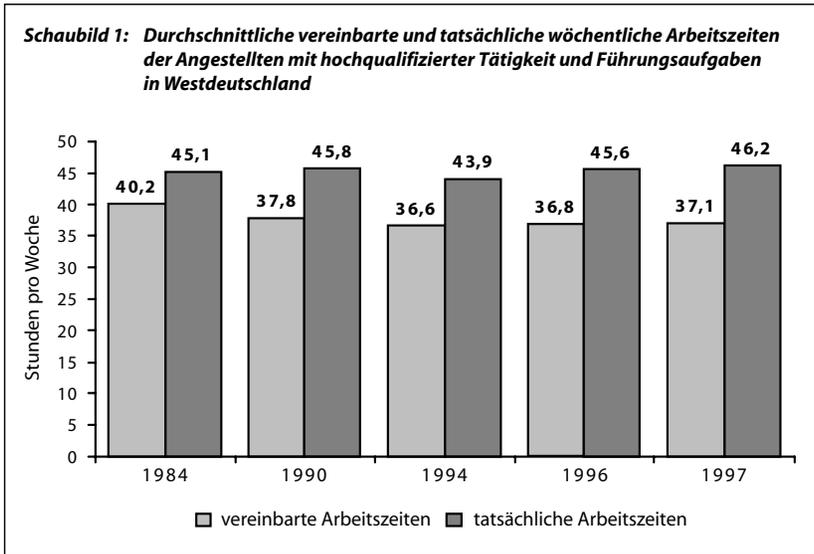
Als hochqualifizierte Angestellte werden im Folgenden bezeichnet: Fach- und Führungskräfte, die als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Ingenieure, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Angestellte mit verantwortungsvoller Tätigkeit, als Beschäftigte in Stabsabteilungen und so weiter tätig sind. Man muss sagen, dass dies quantitativ durchaus eine bedeutende Beschäftigtengruppe ist. Zudem ist im Zeitverlauf ein deutliches zahlenmäßiges Wachstum dieser Beschäftigtengruppe festzustellen. 1984 gab es in Westdeutschland 2,2 Mio. Fach- und Führungskräfte, und 1997 waren es schon 3,8 Mio. Nicht berücksichtigt sind dabei die Beamten. Zugenommen hat auch der Anteil der Hochqualifizierten an allen Angestellten, und zwar von 22,6 Prozent in 1984 auf 28 Prozent im Jahr 1997. Das sind Zahlen, die sich auf Westdeutschland beziehen. In Ostdeutschland ist aufgrund des Transformationsprozesses natürlich eine völlig andere Entwicklung zu verzeichnen. Dort nimmt diese Beschäftigtengruppe zahlenmäßig ab, was mit den Ihnen bekannten Prozessen der Angleichung an westdeutsche Strukturen zu tun hat. Worauf ich auch hinweisen möchte, ist die geschlechtsspezifische Zusammensetzung. 1997 waren in Westdeutschland 78 Prozent, also fast vier Fünftel aller Fach- und Führungskräfte Männer. Wir sprechen hier folglich tendenziell über Arbeitszeiten von Männern. In Ostdeutschland ist es nicht ganz so. Der Frauenanteil in Ostdeutschland ist immer noch höher als der in Westdeutschland, obwohl er in Ostdeutschland von 45 Prozent im Jahre 1990 auf nur noch 38 Prozent im Jahre 1997 abgesunken ist.

Ich komme zu den ersten Zahlen, und diese beziehen sich auf die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten.

Es gibt im Sozio-oekonomischen Panel eine Frage, die lautet: »Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden?« Damit wird die vertraglich oder tarifvertraglich vereinbarte Arbeitszeit erfragt. Die Zahlen zeigen, dass die durchschnittliche vereinbarte Arbeitszeit gesunken ist. Wenn wir alle Angestellten in

<sup>1</sup> Das Sozio-oekonomische Panel ist eine jährlich vorgenommene Wiederholungsbefragung, die seit 1984 durchgeführt wird, seit 1990 auch in Ostdeutschland. Wir haben also seit 1990 Zahlen für Ost- und Westdeutschland. Bis einschließlich 1997 liegen inzwischen 14 Befragungswellen vor. Es handelt sich um eine repräsentative Befragung, die auf der Selbstauskunft der Befragten beruht. Insofern ist sie nicht vergleichbar mit Zahlen aus der amtlichen Statistik.

Westdeutschland betrachten, dann ist sie von 37,3 Wochenstunden im Jahre 1984 auf 33,7 Wochenstunden 1997 gesunken, wobei hier die Teilzeitbeschäftigten mit enthalten sind.



Quelle: SOEP

Bei den Fach- und Führungskräften, bei denen der Teilzeitanteil bei etwa nur 5 Prozent liegt, also sehr niedrig ist, sind die vereinbarten Arbeitszeiten in der selben Zeit von 40,2 auf 37,1 Stunden gesunken.

**Tabelle 2: Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeiten haben** (Angaben in Stunden)

	Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit	tatsächliche Wochenarbeitszeit	Differenz
<b>Deutschland gesamt</b>			
1984	41,2	45,3	<b>4,1</b>
1990	40,4	45,3	<b>4,9</b>
1996	38,7	46,3	<b>7,6</b>
1997	38,7	46,6	<b>7,9</b>
<b>Westdeutschland</b>			
1984	41,2	45,3	<b>4,1</b>
1990	39,1	44,8	<b>5,7</b>
1996	38,5	46,1	<b>7,6</b>
1997	38,5	46,5	<b>8,0</b>
<b>Ostdeutschland</b>			
1990	42,6	46,1	<b>3,5</b>
1996	40,0	47,1	<b>7,1</b>
1997	39,8	47,7	<b>7,9</b>

Quelle: SOEP

Was Sie in Tabelle 2 sehen, sind die Arbeitszeiten der Fach- und Führungskräfte, die Vollzeit arbeiten und deren Arbeitszeiten überhaupt vertraglich geregelt sind. Daneben gibt es aber auch etliche Beschäftigte, die keine vertraglich festgeschriebene Arbeitszeit haben – sie sind in Tabelle 2 nicht berücksichtigt.

In Westdeutschland sank die durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit dieser Beschäftigten von 41,2 Stunden 1984 auf 38,5 Stunden 1997. In Ostdeutschland ist ebenfalls eine Abnahme der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu verzeichnen. In den 13 Jahren, auf die sich die Analyse in Westdeutschland bezieht, bzw. den 7 Jahren in Ostdeutschland, erfolgte eine Reduzierung um 2,7 bzw. 2,8 Stunden in der Woche. Hier schlägt sich die tarifliche Arbeitszeitverkürzung nieder, denn es handelt sich um Vollzeitbeschäftigte, die eine vertragliche Arbeitszeitregelung haben.

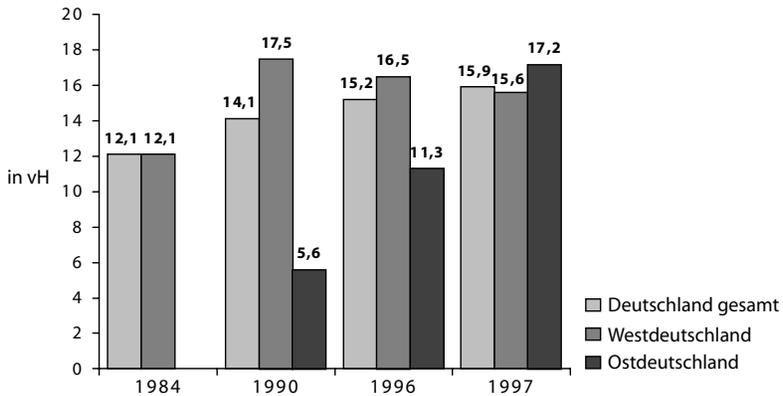
Das Problem besteht darin, dass wir gleichzeitig gleichbleibende bzw. sogar zunehmende tatsächliche Arbeitszeiten zu verzeichnen haben. Die tatsächliche Arbeitszeit einschließlich eventueller Überstunden weicht zum Teil deutlich von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit ab. Die Ergebnisse zeigen, dass die *tatsächlichen* Wochenarbeitszeiten bei allen Angestelltengruppen oberhalb der vereinbarten lagen. Dabei fallen die Unterschiede, also die Differenzen zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit, bei den Fach- und Führungskräften deutlich gravierender aus als in den anderen Angestelltengruppen. Hochqualifizierte Angestellte in Westdeutschland arbeiteten 1997 pro Woche durchschnittlich 8 Stunden, in Ostdeutschland 7,9 Stunden länger als vertraglich vereinbart (vgl. Tab. 2). Nur etwa 16,5 Prozent, also ein sehr geringer Anteil der Fach- und Führungskräfte, arbeiten normalerweise nicht länger als vertraglich vereinbart; sie arbeiten »normgerecht«. 70 Prozent der Fach- und Führungskräfte gaben an, normalerweise mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten, und 16 Prozent sogar mehr als 50 Stunden. Das sind Durchschnittswerte, und es sind die durchschnittlichen tatsächlichen individuellen Arbeitszeiten d. h. so lange wird »normalerweise« gearbeitet.

Besonders bedenklich ist, dass die Differenz zwischen den vereinbarten und den tatsächlichen Arbeitszeiten im Zeitverlauf zunimmt (vgl. Tab. 2, rechte Spalte). Was bedeutet das? Es bedeutet, dass die tarifliche Arbeitszeitverkürzung im Bereich der hochqualifizierten Angestellten faktisch nicht umgesetzt worden ist. Die tatsächlichen Arbeitszeiten sind nicht nur nicht gesunken, sondern sie sind sogar leicht gestiegen. Wo Arbeitszeit nicht reduziert wird, kann Arbeit natürlich auch nicht umverteilt werden. Eine Strategie der Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungsausweitung würde in diesem Bereich, das zeigen die Zahlen, derzeit kein Ergebnis bringen. Ich möchte das nur mal für die Diskussion in den Raum stellen.

Ich komme zu einem nächsten Punkt, der hier auch schon berührt worden ist: die Informalisierung von Arbeitszeiten. Gegenwärtig lassen sich auf dem Arbeitsmarkt Tendenzen der fortschreitenden Entstandardisierung und Flexibilisierung von Erwerbsarbeit beobachten. Es geht um die intensivere Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens. Das unternehmerische Ziel besteht darin, Leistungs- und Flexibilitätsreserven auszuschöpfen durch eine vollständige Verfügbarkeit und hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. In diese Strategie bettet sich ein, dass die Arbeitszeit immer häufiger gar nicht mehr vereinbart wird, also nicht mehr vertraglich geregelt ist.

Es wächst der Anteil von Fach- und Führungskräften ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten. Inzwischen liegt er in Westdeutschland bei 15,6 Prozent und in Ostdeutschland bei 17,2 Prozent. In absoluten Zahlen sind dies mehr als 730.000 Fach- und Führungskräfte, für die die Dauer ihrer Arbeitszeit vertraglich nicht vereinbart ist. Wenn

**Schaubild 2: Anteil der Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten an dieser Gruppe von Angestellten insgesamt**



Quelle: SOEP

Arbeitszeit bisher als die wesentliche Messeinheit für die Arbeitsleistung galt, so wird dies, wie wir hieran sehen, mehr und mehr in Frage gestellt. Dies deutet darauf hin, dass nicht mehr die Nutzung der Arbeitskraft für eine bestimmte Zeit gekauft wird, sondern gekauft wird vielmehr eine bestimmte Arbeitsleistung oder ein bestimmtes Arbeitsergebnis. Diese Art der Regelung von Arbeitszeiten – ohne vertragliche Regelung – ist wichtiger Grund für das Anwachsen der Arbeitszeitdauer. Denn Angestellte ohne vertragliche Regelung zur Arbeitszeit, arbeiten noch länger als ihre Kollegen mit entsprechenden Vereinbarungen im Arbeitsvertrag: in Westdeutschland durchschnittlich 52,8 Stunden in der Woche, wobei sich hier deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede ausmachen lassen. Wie Tabelle 3 zeigt, sind es vor allem Männer, über die wir hierbei sprechen.

**Tabelle 3: Tatsächliche Arbeitszeit von Angestellten ohne vertraglich geregelte Arbeitszeiten nach Geschlecht – Deutschland 1997** (durchschnittliche Stundenzahl pro Woche)

	Männer	Frauen
Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit	46,9	23,1
Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben	53,3	(36,8)

Quelle: SOEP

Wir haben somit ein weiteres Problem: Wenn Arbeitszeit nicht mehr geregelt ist und nicht mehr gemessen wird, wird sie auch nicht mehr bezahlt. Dadurch geht der Zusammenhang zwischen Leistung, Arbeitszeit und Lohn vollständig verloren. Herr Müller hatte schon darauf hingewiesen, dass für diese Beschäftigtengruppe auch die unbezahlte Mehrarbeit sehr typisch ist. Es ist allerdings sehr schwierig, diese Überstunden überhaupt noch zu erfassen. Ich habe mal versucht, einen Vergleich zu ziehen. Ich habe die Antworten auf die Frage: »Wie war das im letzten Monat, haben Sie da Überstunden geleistet und wenn ja, wie viele?« abgeglichen mit der von mir errechneten Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, und es ergaben sich so große Abweichungen, dass man überhaupt nicht das Gefühl hatte, dass es überhaupt noch etwas miteinander zu tun hat. Wir können festhalten, dass ein großer Teil der über die vereinbarte Zeit hinaus gearbeiteten Zeit in den Betrieben überhaupt nicht als Überstunde gilt und auch nicht als Überstunde ausgewiesen wird. Nur ein kleiner Teil der tatsächlich geleisteten Mehrarbeit wird von den Befragten im Sozio-oekonomischen Panel auch als »Überstunde« identifiziert und als solche angegeben. Hochqualifizierte Angestellte leisten sehr viel häufiger Überstunden als andere Angestellten-Gruppen, und auch die Zahl der geleisteten Überstunden ist bei ihnen erheblich größer.

**Tabelle 4: Angestellte<sup>1</sup> nach Qualifikation und Überstundenarbeit  
Deutschland gesamt 1996**

	Anteil derjenigen, die im letzten Monat Überstunden angegeben hatten in vH	Durchschnittliche Überstundenzahl im letzten Monat (nur diejenigen, die Überstunden geleistet haben)
Angestellte mit einfacher Tätigkeit ohne Abschluss	49,7	18,5
Angestellte mit einfacher Tätigkeit mit Abschluss	48,0	15,3
Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit	60,5	13,9
Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben	76,6	27,5

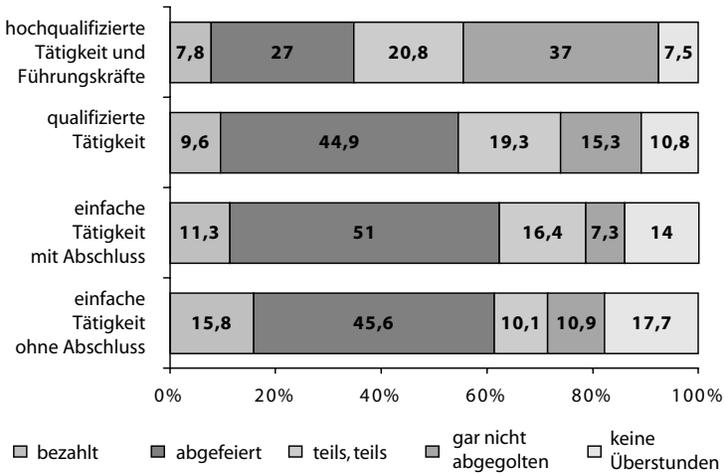
Quelle: SOEP 1996

1 Nur Vollzeitbeschäftigte mit vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten

Wie Tabelle 4 zeigt, fällt der Anteil derjenigen, die angegeben haben, Überstunden zu leisten, bei den Hochqualifizierten mit 76,6 Prozent besonders hoch aus. Bei Angestellten mit einfachen Tätigkeiten liegt der Anteil knapp unter 50 Prozent. Die durchschnittliche Überstundenzahl im letzten Monat ist mit 27,5 Stunden bei den Hochqualifizierten deutlich höher als bei den anderen Angestellten. Ein großer Teil ihrer Überstunden wird unbezahlt geleistet.

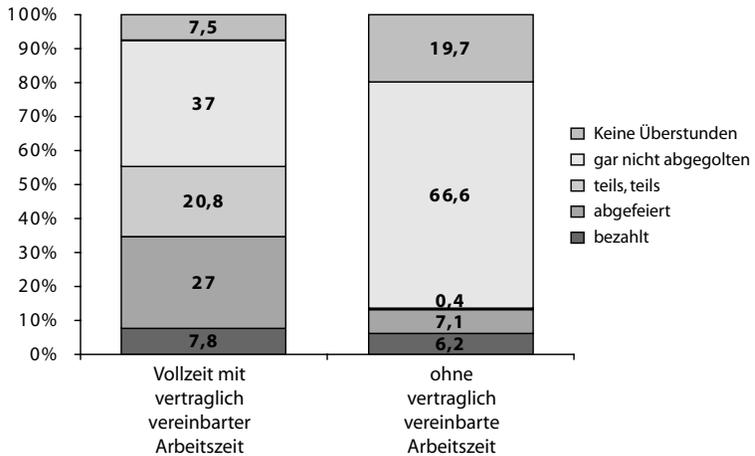
Ein großer Teil der Überstunden wird also gar nicht abgegolten; bei den Hochqualifizierten 37 Prozent, bei den anderen Angestelltegruppen weniger. Das hängt damit zusammen, dass in den Arbeitsverträgen der außertariflich Beschäftigten ganz oft ein bestimmter Anteil von Mehrarbeit als mit dem Gehalt abgegolten gilt.

**Schaubild 3: Angestellte<sup>1)</sup> nach Qualifikation und Art der Abgeltung von Überstunden. Deutschland gesamt 1996**



Quelle: SOEP 1996; 1) Nur Vollzeitbeschäftigte mit vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten

**Schaubild 4: Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben nach Art der Arbeitszeitregelung und Abgeltung von Überstunden Deutschland gesamt 1996**



Quelle: SOEP

Im Schaubild 4 ist zu sehen, dass selbst bei den angegebenen Überstunden die Angestellten ohne vertraglich vereinbarte Arbeitszeit deutlich mehr Überstunden leisten und sie es auch häufiger unentgeltlich tun. 66,6 Prozent geben an, Überstunden würden gar nicht abgegolten. Diejenigen, die über keine vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten mehr verfügen, arbeiten zugleich am längsten und leisten am meisten unentgeltlich Mehrarbeit. Es handelt sich inzwischen um knapp eine Dreiviertelmillion Beschäftigte.

Ich möchte zum Schluss noch einige Interpretationen zur Diskussion stellen. Ihnen ist sicher bekannt, dass es bestimmte gesetzliche und tarifvertragliche Besonderheiten für die Arbeitszeitregelungen hochqualifizierter Angestellter gibt. Die Ursachen für die besondere Arbeitszeitsituation bei den Hochqualifizierten liegt jedoch nicht in der gesetzlichen Regelung, sondern – das ist meine Meinung – vor allem in der Besonderheit ihrer Tätigkeit. Hochqualifizierte Angestellte nehmen im Betrieb eine Schlüsselstellung ein. Sie haben wichtige Koordinierungsfunktionen und stehen in Bezug auf Status und Funktion zwischen Management und der Masse der Beschäftigten. Bei dieser Gruppe von Angestellten verbinden sich deshalb quasi-unternehmerische Arbeitsorientierungen wie Eigeninitiative, problemorientiertes statt regelorientiertes Arbeiten sowie ein starker Bezug auf die Firma mit typischen Arbeitnehmerinteressen, wie dem Wunsch nach Sicherheit des Arbeitsplatzes. Der Wissenschaftler H. Kotthof sagt über diese Gruppe von Beschäftigten: »Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb mit unternehmerischem Engagement handeln, aber sie wollen nicht Unternehmer sein mit dem vollen Risiko des beruflichen Ruins.«<sup>2</sup> Studien belegen auch, dass Hochqualifizierte nach wie vor in einer gewissen privilegierten Arbeitssituation leben. Und mit Kenntnis der quasi-unternehmerischen Orientierung wird verständlich, warum die neuen Konzepte von Projektmanagement und marktorientierter Unternehmenskultur von den meisten hochqualifizierten Angestellten auch selbst positiv aufgegriffen werden.

Man darf also nicht übersehen, dass von Seiten der Beschäftigten zuweilen lange Arbeitszeiten nicht als Belastung angesehen werden. Je stärker die Identifikation mit der Arbeit ausfällt, desto größer ist auch die Bereitschaft zur unbegrenzten Leistungsverausgabung. Das sieht man insbesondere im Bereich der Wissenschaft, zum Beispiel in Forschung und Entwicklung. Aber auf der anderen Seite sind die Hochqualifizierten eine sehr differenzierte Gruppe, und der Bereich der Wissenschaft ist nicht repräsentativ für diese Gruppe. Ein großer Teil der Angestellten, dies belegen betriebliche Befragungen, hat keine selbstbestimmte und inhaltlich interessante Tätigkeit und fühlt sich daher ständig überfordert und unter Druck gesetzt. Es gibt somit höchst unterschiedli-

2 Kotthof, Hermann (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. In: Soziale Welt 47, S.435-449.

che Bedingungen, unter denen die oben dargestellten überlangen Arbeitszeiten geleistet werden. Die Unternehmen lösen den Zielkonflikt zwischen Flexibilisierung und Kontrolle immer häufiger durch die Vereinbarung von Leistungsvorgaben. Damit vollzieht sich eine Entwicklung von der gemessenen zur vereinbarten Leistung. Wie wir gesehen haben, erfolgt dies in großem Umfang ohne vertragliche Regelung von Arbeitszeiten.

Moderne Managementstrategien, wie das Management by Objectives, führen häufig zu einer kontrollfreien, intensiveren und oft auch extensiveren Nutzung der Arbeitskraft. Motivation wird genutzt als neue Form der Kontrolle. Was heißt das? Welche Fragen wirft dies auf? Ich denke, dass die Besonderheiten der Tätigkeiten von hochqualifizierten Angestellten spezifische Formen der Arbeitszeitregelung erfordern. Weil – im Unterschied zur materiellen Produktion – bei den Angestelltentätigkeiten mitunter kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Leistung besteht, müssen entsprechende Kriterien für die Bemessung von Leistung sowie der dafür notwendigen Arbeitszeit entwickelt werden, was sicherlich leicht gesagt und schwer getan ist. Mit der Informalisierung von Arbeitszeit erodiert derzeit eine zentrale institutionelle Dimension von Arbeit, und nichts spricht dafür, dass dies künftig auf die Hochqualifizierten beschränkt sein wird.

Parallel zu den Hochqualifizierten vollziehen sich ähnliche Prozesse in den niedrigqualifizierten Bereichen, nur in ganz anderen Formen mit ganz anderen Inhalten. Aber es ist zu befürchten, dass die Fach- und Führungskräfte lediglich Vorläufer für unkontrollierbare Arbeitszeiten sind, die sich künftig weiter verbreiten könnten. Projektbeschäftigung, Provisionsbeteiligung und Scheinselbständigkeit sind Begriffe, die schon heute diese Realität beschreiben. Wenn es nicht gelingt, zur vollständigen Registrierung und zur Regulierung der Arbeitszeiten auch für Hochqualifizierte zurückzufinden, wird sich die hier beschriebene Tendenz zur Leistungsverdichtung fortsetzen.

Der Schlüssel zu einer solchen »Re-Regulierung« scheint darin zu liegen, dass die Betroffenen selbst ihr Zeitbewusstsein wiedererlangen. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Entlohnung ist offensichtlich derzeit in vielen Köpfen verlorengegangen. Unter gegenwärtigen Bedingungen wäre schon die Annäherung der tatsächlichen Arbeitszeiten an die vertraglich vereinbarten ein Erfolg.

Dringend notwendig ist dafür ein Wandel in den Unternehmenskulturen. Noch gelten kürzere Arbeitszeiten als Ausdruck geringer Motivation, und Beschäftigte, die nicht bereit sind, über die vertragliche Arbeitszeit hinaus zu arbeiten, werden deshalb in ihrer Karriereentwicklung behindert bzw. zumindest nicht gefördert. Angesichts der derzeitigen Überstundenkulturen stellt sich die Frage, ob lange Arbeitszeiten zu einer Leistungssteigerung der leitenden Angestellten führen oder ob die Beurteilungen dieser

Mitarbeiter häufig auch anhand dieser geleisteten Arbeitsstunden vorgenommen werden und sich damit die Tendenz zu überlangen Arbeitszeiten selbst verstärkt. Vielfach wird ja behauptet, dass eine Teilung von Arbeit eigentlich nur unter den Bedingungen tayloristischer Arbeit möglich ist. Die Frage wäre also, in der Praxis zu prüfen, wo es Teilzeitarbeit, Job-Sharing und ähnliches auch für Hochqualifizierte gibt, und diese Erfahrungen zu analysieren. Ich glaube, ein Weg könnte darin bestehen, für diese Gruppe der Beschäftigten nach anderen Formen der Arbeitszeitverkürzung zu suchen, die nicht in einer allgemeinen wöchentlich kürzeren Arbeitszeit Niederschlag findet, sondern zum Beispiel in Blockfreizeiten, Sabbaticals und ähnlichem. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

## ARBEITEN IN PROJEKTEN – ERFAHRUNGEN, CHANCEN UND PROBLEME

---

**MONIKA DENKER**

Alexandra Wagner hat Ihnen einen Überblick über die quantitative Seite der Arbeitszeitrealität von höherqualifizierten Angestellten gegeben. Mich hat beeindruckt, in welchem Ausmaß überlange Arbeitszeiten in diesem Bereich inzwischen zur Normalität gehören.

Ich will jetzt etwas allgemeiner über Projektarbeit sprechen und mich dabei zunächst nicht auf die Arbeitszeitfrage konzentrieren, wenngleich – Sie werden das am Ende merken – sich im Verlaufe meiner Untersuchungen herausgestellt hat, dass die Arbeitszeitfrage letztlich der zentrale Problempunkt bei der Projektarbeit ist. Von Projektarbeit sind inzwischen nicht nur hochqualifizierte Angestellte betroffen, sondern durchaus auch die zuarbeitenden Bereiche, also Angestellte ohne besondere Position in der betrieblichen Hierarchie. Hin und wieder werden sogar schon gewerbliche Beschäftigte in interdisziplinäre Projektteams einbezogen.

Meine Überlegungen basieren auf der Auswertung zweier qualitativer Befragungen, die ich im Auftrag der Abt. Tarifpolitik der IGM durchgeführt habe.<sup>3</sup> Die Ergebnisse können zwar keine Repräsentativität beanspruchen, da die Zahl der Befragten zu gering war. Dennoch lassen sich aus den Studien einige allgemeine Überlegungen ableiten, die – so hoffe ich – nicht zu »metallspezifisch« geraten und gleichzeitig Stoff für die anschließende Diskussion liefern.

Mittlerweile arbeitet ein nicht unerheblicher Teil von Erwerbstätigen in Projektbeschäftigungsverhältnissen unterschiedlichster Art. Mein erster Punkt gilt der Frage: »Was genau ist überhaupt ein Projekt?«

Der Projektbegriff erlebt derzeit einen inflationären Gebrauch. Allein ein Blick auf den Stellenanzeigenteil einer Samstagszeitung zeigt, wie breit das Spektrum der Nutzung dieses Begriffs ist. Praktisch alles, was nicht mehr den herkömmlichen Organisationsstrukturen entspricht, wird heutzutage zum Projekt erklärt. Faktisch wird der Begriff für alles Mögliche verwendet, weil er offenbar mehr Problemlösungskompetenz

3 Veröffentlicht als Broschüren der IG Metall, Abt. Tarifpolitik: »Arbeit in Projekten – Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen der Metallindustrie«, März 1998 und »Wenn die normale Arbeitszeit nicht mehr ausreicht... – ein Bericht über die Ausbreitung unbezahlter Mehrarbeit«, März 1999.

suggeriert, als die alten Formen und Begriffe der Arbeitsorganisation. Gleichzeitig ist es fast selbstverständlich geworden, jede Form der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen als Teamarbeit zu bezeichnen. Typisch für solche Projektteams ist eine interdisziplinäre Zusammensetzung mit dem Ziel, durch die Vereinigung von »Know-how« zu neuen Lösungen zu kommen. Typisch ist außerdem die hierarchieübergreifende Gleichberechtigung aller Mitglieder, wengleich mit dem Einsetzen einer Projektleitung in manchen Fällen lediglich eine alte durch eine neue Hierarchie ersetzt wird.

In der DIN 69901 werden Projekte definiert als »ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist«. Als wichtigste Merkmale werden genannt:

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Ressourcenbegrenzung,
- Abgrenzung gegenüber anderen Aufgaben,
- projektspezifische Organisation.

Tatsächlich treffen alle diese Merkmale auf Projekte zu, nur ist damit keineswegs eine klar umrissene und überall wiederkehrende Struktur beschrieben. In der Praxis gibt es eine Vielfalt unterschiedlichster Ausprägungen und Organisationsformen, die alle diesen Kriterien entsprechen. Um diese Vielfalt etwas zu systematisieren, möchte ich drei Grundtypen von Projektorganisation differenzieren:

### **1. Einflussprojektorganisation**

- innerhalb der Linie
- Abordnung aus Fachabteilungen
- Leitungsfunktion meist bei Stabsstellen

Die Projektleitung innerhalb einer Einflussprojektorganisation erfordert besondere fachliche und führungsmäßige Kompetenz. Die Koordinierung und Steuerung solcher Projekte verlangt viel Kraft und Ausdauer, da keine Weisungsbefugnisse gegenüber den ProjektmitarbeiterInnen bestehen und quasi ein Konkurrenzverhältnis zu den alten Strukturen bzw. Fachabteilungen aufgebaut wird.

### **2. Matrixorganisation**

- Mehrliniensystem
- Überlagerung von aufgaben- und fachbezogenen Funktionen
- Kompetenzenteilung

Bei einer Matrixorganisation sind die ProjektmitarbeiterInnen oftmals Leidtragende des Gerangels der Vorgesetzten um die Arbeitskapazität der Betroffenen, nämlich der Fachabteilungen auf der einen Seite und der Projektleitung auf der anderen Seite. Die Betroffenen thematisieren dieses Problem unter dem Begriff der »Heimat« oder besser »Heimatlosigkeit«. Damit meinen sie das Ausmaß an Unsicherheit, das durch die Abordnung in ein Projekt entsteht. Die Frage, was nach Projektende geschieht und wie die weiteren beruflichen Entwicklungschancen aussehen, entscheidet darüber, ob die Delegation in ein Projekt als Chance zum Sammeln neuer Erfahrungen empfunden wird oder als fachliche und emotionale Abkoppelung von den gewachsenen Bindungen in einer Fachabteilung.

### **3. Reine Projektorganisation**

- Eigenständige Organisation
- Projektleitung hat sachliche und personelle Verantwortung

Bei der reinen Projektorganisation entfallen in der Regel Doppelunterstellungen. Damit wird eine Identifikation mit der Projektaufgabe erleichtert. Allerdings sind Projektbeschäftigte hier von einem höheren Grad an Unsicherheit bei der persönlichen Weiterentwicklung betroffen, da bei dieser Organisationsform Auftragslage und Marktsituation der Firma unmittelbarer spürbar werden.

Klar ist, dass diese Typisierung eine theoretische Konstruktion ist und es wird niemanden überraschen, dass ich in keinem meiner Untersuchungsbetriebe einen der drei Idealtypen in Reinform angetroffen habe. Im betrieblichen Alltag überwiegen Mischformen, wovon die meisten einer Matrixorganisation nahe kommen, das heißt, dort überlappen sich alte (permanente) und neue (zeitlich begrenzte) Strukturen. Vorgestellt habe ich Ihnen diese Typisierung, weil sich meiner Meinung nach vor diesem Hintergrund gut veranschaulichen lässt, in welchem Ausmaß Stress und Leistungsdruck, insbesondere in Form von Termindruck und Zeitmangel, die Arbeitssituation von Projektbeschäftigten prägen.

Als typisch für die Beschreibung einer solchen Lebenssituation kann dieses Zitat aus einem Interview mit einem Projektbeschäftigten gelten:

*»Wenn ich abends nach Hause komme bin ich so fertig, dass ich nur noch was esse und dann ins Bett falle. Am nächsten Morgen geht's dann wieder zur Arbeit.«*

Wenn so die Arbeitsrealität in Projekten aussieht, stellt sich die Frage, wer unter solchen Bedingungen überhaupt längerfristig leistungsfähig bleiben kann? Nach Schilderung

der Befragten lässt sich im Wesentlichen ein bestimmter Beschäftigentypus in Projekten ausmachen, dessen Merkmale – etwas überspitzt formuliert – sind:

- jung,
- dynamisch,
- belastbar,
- männlich,
- hohes Qualifikations- und Entgeltniveau,
- teils befristet oder freiberuflich angestellt.

In der Praxis bedeutet das – zumindest galt dies nach Abschluss der Vorruhestandswelle –, dass es zur Zeit in der Metallindustrie kaum noch Projektbeschäftigte im Alter von über 55 Jahren gibt. Und die neuen Konzepte im Rahmen des Bündnisses für Arbeit, aber auch die neueren Zielsetzungen einiger Gewerkschaften (IG Metall und IG BCE) setzen nun unter anderem auf eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit und verstärken damit den Trend zur Verjüngung der Belegschaften. Welche Auswirkungen dies auf Belastbarkeit und Leistungszumutungen gerade auch im Hinblick auf die Länge der Wochenarbeitszeiten hätte, brauche ich hier wohl nicht näher ausführen.

Die Tatsache, dass Frauen im Bereich technisch-naturwissenschaftlicher Berufe ohnehin stark unterrepräsentiert sind, scheint bei Projektarbeit noch dadurch verstärkt zu werden, dass sie sich unter den vorgefundenen Arbeitsbedingungen »nicht wohl fühlen«, wie mir eine Kollegin berichtete. Mich hat deshalb nicht verwundert, dass Frauen in Projektteams eher die Ausnahme sind. Die Realität von Projektarbeit mit ihren teilweise unkalkulierbaren und extrem arbeitsintensiven Phasen verdrängt Frauen offenbar weitgehend aus diesem Arbeitssegment. Ich will gar nicht entscheiden, ob diese den Frauen ja bekannten Belastungen von vorneherein den Einstieg in diesen Bereich indiskutabel erscheinen lassen oder ob die Einstellungspraxis der Unternehmen dazu beiträgt, dass ganz selten weibliche Teammitglieder in Projekten zu finden sind, zumindest im Organisationsbereich der IG Metall.

Zwar gibt es in größeren Unternehmen Bestrebungen, mittels flexibler Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit oder Telearbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Den wenigen Frauen in Projektteams, die Teilzeit arbeiten, sind dann allerdings meist die Chancen auf verantwortungsvollere und besser bezahlte Positionen versperrt. Teilzeitbeschäftigte sind – besonders in den neuen Vermittlungsmodellen über »Skills-Datenbanken« – benachteiligt, weil sie naturgemäß nicht über die gleichen

Erfahrungen und »Skills« von Vollzeitbeschäftigten mit gleicher Berufspraxis verfügen können.<sup>4</sup>

Meine Befragung hat auch gezeigt, dass die Projektbeschäftigten in der Metallindustrie fast ausschließlich der Gruppe der »40-Stündler« angehören, das heißt, unter Ausnutzung der tariflich zugestandenen Quote (je nach Region sind dies 13 bzw. 18 %) arbeiten die betreffenden Angestellten schon laut Tarifvertrag 5 Stunden pro Woche länger als die Beschäftigten mit 35-Stunden-Woche. Über den Umfang der tatsächlichen Arbeitszeit hat Alexandra Wagner ja hier bereits berichtet, und ich kann diesen Trend aufgrund meiner Befragungen nur bestätigen: Das zentrale Problemfeld bei Projektarbeit sind die überlangen Arbeitszeiten, in denen in der Regel nicht einmal mehr die Chance zur Weiterbildung besteht. Das enorme Ausmaß der meist unbezahlten Überstunden lässt andererseits aber auch keine Zeit für Qualifizierung in der Freizeit.

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist für den Personenkreis in Projektarbeit kein Problem. Denn wer ohnehin über einen längeren Zeitraum mitunter mehr als 50 Stunden in der Woche arbeitet, klagt nicht über die unbequeme Lage oder Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage. Zudem zeigen sich die Firmen beim Umgang mit den Anfangs- und Endzeiten großzügig, weil ihnen bewusst ist, dass eine kleinliche Handhabung der Gleitzeit nur kontraproduktiv wäre.

Die Unternehmen praktizieren mehr und mehr das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit oder – wie es Wilfried Glißmann und Klaus Peters nennen – der »neuen Selbständigkeit«. Dazu gehört nicht nur, dass der Termindruck zur Auftragserfüllung unmittelbar an die Beschäftigten weitergegeben wird. Auch die nötige Qualifizierung zum Erhalt der »Employability« (Beschäftigungsfähigkeit) wird zur Privatsache erklärt. Unter diesen Bedingungen bleibt den Betroffenen eigentlich nur die Hoffnung, dass sie sich durch die Beteiligung an innovativen Projekten, sozusagen automatisch »By-Doing«, auf dem aktuellen Wissensstand halten.

Grundsätzlich ist die Arbeitszeitsituation in Projekten geprägt von Leistungsdruck und Terminhetze. Das »Durchstellen« der Marktbedingungen hinunter auf die Projektebene vermittelt jeder und jedem Einzelnen den Eindruck, mit der termingerechten Auftragsabwicklung zum Überleben der Firma beizutragen und damit den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes zu sichern.

4 »Skill« ist der englische Ausdruck für die Gesamtheit der beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Berufserfahrungen eines Beschäftigten. In »Skill-Datenbanken« sind alle Beschäftigten einer Abteilung oder eines Betriebes mit ihren jeweils spezifischen Berufskennnissen und -erfahrungen aufgelistet. Vergleiche hierzu auch den Beitrag von Astrid Frenzel in dieser Veröffentlichung.

In dieser Situation haben Betriebsratsgremien einen schweren Stand. Auf der einen Seite bleibt ihnen als einziges Mittel zur Eindämmung der überlangen Arbeitszeiten allenfalls die Verweigerung von Überstunden. Auf der anderen Seite drohen jedoch Auftragsverluste, wenn aus diesem Grund Projekte nicht termingerecht abgewickelt werden können. Und zu Terminengpässen kommt es so gut wie in jedem Projekt, da die Personalkapazität grundsätzlich zu knapp bemessen wird. Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen befinden sich also in einer Zwickmühle: verweigern sie Überstunden, gefährden sie scheinbar ihre Arbeitsplätze; leisten sie weiterhin (meist unbezahlte) Überstunden, wird sich an der zu knapp bemessenen Personalkalkulation nie etwas ändern.

Von diesen Bedingungen der »neuen Selbständigkeit in der Arbeit« (wie Glišmann/Peters<sup>5</sup> es nennen) sind bisher erst einige Bereiche betroffen – dazu gehören auf jeden Fall die Unternehmen mit reiner Projektorganisation. Eine Vorreiterrolle hat hier sicherlich die Informations- und Kommunikationsbranche, und dort insbesondere die Software-Entwicklung. Es gehört allerdings nicht viel Fantasie dazu, sich vorzustellen, dass diese neue Rationalisierungsstrategie bald in die eher traditionell organisierten Betriebe »hinüberschwappen« wird.

Für viele Außenstehende ist es schwer nachvollziehbar, warum Beschäftigte ihre Arbeitszeit »freiwillig« verlängern und sich aus dieser Drucksituation nicht befreien können. Doch wer selbst die Situation kennt, dass die »Arbeit kein Ende hat«, dass fast alle Freizeit von der Arbeit »aufgefressen« wird, und wer sich ständig insbesondere zeitlich überfordert fühlt, wird sich vielleicht an einem grundlegenden Prozess des Umdenkens beteiligen.

Wir können heute schon eine Reihe von Anzeichen erkennen, die eine Auflösung der strikten Trennung von Arbeit und Freizeit vorbereiten. Die neuen technischen Möglichkeiten erlauben es, sich mit dem tragbaren Arbeitsplatz zu bewegen oder aber von zu Hause aus jederzeit in betriebliche Prozesse einzugreifen. Diese Entwicklung ist keineswegs per se negativ zu sehen. Es ist allerdings höchste Zeit, sich mit ihren weitreichenden gesellschaftlichen Folgen zu beschäftigen und sich mehr als bisher aus gewerkschaftlicher Perspektive dazu zu Wort zu melden. Es geht insbesondere darum, das Arbeitszeitverhalten unter den neuen Bedingungen zu reflektieren und Wege zu finden, die aus der Selbstaussbeutung herausführen. Dabei darf allerdings der Spaß an der Arbeit nicht auf der Strecke bleiben, und es wäre auch völlig falsch, ein Weniger an Identifikation mit der Arbeitsaufgabe einzufordern.

5 Vgl. Wilfried Glišmann, Klaus Peters (1998): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und die tarifliche Regelung der Arbeitszeit, in: Menschen machen Medien. Zeitschrift der IG Medien, Nr. 6, Juni 1998, S. 6 f.

## HARTMUT SEIFERT

Eine Folie möchte ich gerne präsentieren: Sie zeigt ein paar Daten, die ein interessantes Bild über die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit von Führungskräften in Europa für 1997 zeichnen.

### **Dauer der normalerweise pro Woche geleisteten Arbeitsstunden in Europa 1997 (in Std.)**

Land	Beschäftigte (normalerweise pro Woche geleistete Stunden)	darunter:		
		Wissenschaftler	Techniker	Führungskräfte
Europa	36,8	36,6	36,9	43,9
Belgien	35,5	33,2	37,0	40,9
Dänemark	34,0	36,9	35,4	43,5
Deutschland	36,3	38,2	36,1	43,4
Griechenland	39,9	32,2	41,1	41,2
Spanien	38,8	36,4	39,5	43,0
Frankreich	36,7	35,6	37,1	44,6
Irland	37,2	36,3	39,3	42,7
Italien	37,4	29,7	38,1	41,4
Luxemburg	37,8	37,0	38,0	42,0
Niederlande	31,5	33,8	32,7	37,1
Österreich	37,4	38,8	37,4	40,1
Portugal	39,9	33,5	37,6	44,2
Finnland	37,3	36,9	37,2	42,2
Schweden	35,7	37,7	36,7	41,1
Großbritannien	37,4	40,2	38,9	45,6

Quelle: Eurostat, Erhebung über Arbeitskräfte 1997

WSI Statistik

Ich möchte Sie insbesondere auf eine Besonderheit aufmerksam machen. Zwischen den von Führungskräften in den einzelnen Ländern geleisteten Arbeitszeiten gibt es eine ganz starke Streuung. In Großbritannien liegt ihre durchschnittliche tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit bei 45,6 Stunden, und das andere Extrem bilden die Niederlande mit 37,1 Stunden. Das ist ein ganz beträchtlicher Unterschied von immerhin acht Stunden pro Woche, den man sicherlich nicht allein auf die unterschiedlichen Anteile von Teilzeitbeschäftigten unter den Führungskräften zurückführen kann. Denn bei dieser Gruppe, um die es hier geht, nämlich Hochqualifizierte, ist eigentlich der Anteil der Teilzeitbeschäftigten nicht allzu groß. Ich habe diese Zahlen den amtlichen Daten von Eurostat<sup>6</sup> entnommen und kenne die Hintergründe nicht. Könnte es aber sein, und das ist meine Frage, dass man sich in den Niederlanden stärker auf die Kerntätigkeiten beschränkt, die Arbeit effizienter organisiert? Denn unser Nachbarland ist ja – unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten – ein vielgerühmtes Modell-Land. Ist nicht möglicherweise die Dauer der Arbeitszeit letztlich auch eine Frage der Arbeitsorganisation? Und vielleicht praktiziert man in Großbritannien eine weniger effiziente Arbeitsorganisation?

Darüber hinaus hätte ich eine Frage an Alexandra Wagner. Geht in die lange Arbeitszeit der Hochqualifizierten nicht auch ein hoher Anteil an Weiterbildungszeit ein? Wir wissen, dass die Hochqualifizierten in aller Regel eine sehr viel intensivere Beteiligung an Weiterbildungszeit, beruflicher Weiterbildung haben als die Geringqualifizierten. Das macht sicherlich auch etwas aus bei der durchschnittlichen Dauer der Arbeitszeit.

Dann gibt es noch einen anderen Punkt, den ich ansprechen möchte. Es gibt im Rahmen der Globalisierung starke Tendenzen zu einer stärker leistungsabhängigen Entlohnung. Wenn diese Beobachtung zutreffend sein sollte – »Personal Performance« ist hier das Stichwort –, dann schätze ich die Chancen, die Arbeitszeit von Hochqualifizierten zu verringern, als nicht allzu groß ein. Denn dann würden sich längere Arbeitszeiten für sie auch in entsprechend hohem Einkommen niederschlagen.

Und dann noch einen letzten Punkt: Trotz aller einzelnen Hinweise, dass die lange Arbeitszeit als belastend empfunden wird, bin ich mir nicht sicher, ob Hochqualifizierte im Durchschnitt eigentlich tatsächlich kürzer arbeiten wollen. Also, ich höre viele Betriebsräte immer wieder sagen: »Wir versuchen, die Leute auf das Arbeitszeitgesetz oder sonst etwas anzusprechen.« Aber diese Betriebsräte erzählen mir, dass sie rausfliegen, wenn sie mit solchen Argumenten bei den Hochqualifizierten kommen. Gibt es also einen hohen Anteil an Beschäftigten, die gar nicht kürzer arbeiten wollen? Ich stelle die Frage ganz bewusst etwas provozierend.

6 Eurostat ist das Statistische Amt der Europäischen Union.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Udo Lutz, ich bin Betriebsrat in einem Nachfolgebetrieb der Deutschen Bundespost, der Telekom AG in Bonn. Wir haben in der Zentrale der Telekom, die auf die drei Standorte Bonn, Berlin und Darmstadt verteilt ist, ohne die leitenden Angestellten 2.250 Beschäftigte, die am Gleitzeitsystem teilnehmen. Von diesen 2.250 haben in den letzten sechs Monaten bis zu 50 Prozent der Beschäftigten die 10-Stunden-Grenze pro Tag einmal oder mehrmals überschritten. Einzelne Kollegen haben in einem Monat mit 22 Arbeitstagen an bis zu 19 Tagen mehr als zehn Stunden gearbeitet, das heißt mit den 45 Minuten gesetzlicher Pause und den zwei bis drei Stunden, die sie länger gemacht haben, kommen sie an einem Arbeitstag auf bis zu 14 Stunden. Wenn man dann weiter zurückgeht, stellt man fest, dass dies auch für die letzten sechs Monate gilt. Es gibt da mittlerweile Kollegen, die sechs Monate lang permanent jeden Tag oder jeden zweiten Tag ihre 13 – 14 Stunden arbeiten. Betriebsweit wurden bei uns im Durchschnitt ungefähr 1.300 Stunden pro Monat oberhalb der Zehn-Stunden-Grenze geleistet. Hinzu kommen bei uns monatlich 2.500 Stunden unbezahlte Mehrarbeit (innerhalb des gesetzlichen Rahmens von 10 Stunden pro Tag). Hochgerechnet auf sechs Monate kommen wir dabei auf knapp 30.000 Stunden. Nehmen wir das mal 100 DM, wären es 3 Mio. DM, die das Unternehmen im Jahr spart, weil sie den Beschäftigten diese Stunden nicht bezahlen.

Wenn man die betreffenden Kollegen darauf anspricht, ist die typische Reaktion dieser Führungskräfte: »Ich muss eher da sein als der Chef und ich muss zweitens später gehen als er, um meine Ambitionen auf weitere Führungspositionen zu untermauern.« Wenn man sie auf den Gedanken des Arbeitsschutzes und das Sozialgesetzbuch verweist, dann horchen sie im ersten Augenblick auf und fragen sich: »Mensch, ist da was? Kann mir vielleicht etwas passieren?« Aber sie ordnen sich dem Druck gleich wieder unter und verteidigen sich mit dem Hinweis: »Wir müssen eben diese Stunden arbeiten, sonst werden wir nicht als diejenigen angesehen, die jung und dynamisch sind.«

## **ASTRID FRENZEL**

Ich habe eine Frage an Frau Wagner: Sie haben vorhin Zahlen genannt, wie viel Mehrarbeit Kollegen ohne vertraglich geregelte Arbeitszeiten leisten. Welche Stunden haben sie als Basis dafür angesetzt? Außerdem möchte ich darauf eingehen, dass ja immer wieder suggeriert wird, dass viele der Mitarbeiter eigentlich gerne diese längere

Arbeitszeit leisten. Ich komme nun aus einem Betrieb, wo nicht nur die Führungskräfte, sondern eigentlich alle Mitarbeiter inzwischen unter einem so hohen Leistungs- und Mehrarbeitsdruck stehen, dass es inzwischen wirklich ein Leidensdruck ist. Wenn man die Leute anspricht, dann ist das für sie inzwischen Thema Nr. 1, weil jeder weiß, das endet nicht mit dem Projekt oder ist nicht begrenzt auf ein viertel oder ein halbes Jahr und dann habe ich irgendwann mal wieder Zeit zum Durchatmen, sondern diese Zeit zum Durchatmen kommt nicht. Und diese Form von Projektarbeit zieht sich über Jahre hin. Viele Kollegen arbeiten auch nicht mehr am eigenen Standort, sondern irgendwo weitab von Familie, Sport und Kultur. Es gibt einen echten Leidensdruck, nicht nur bei Führungskräften, sondern bei ganz normalen Tarifangestellten. Wir haben das in einer Betriebsversammlung mal angesprochen und haben gezeigt, wie viel denn der am meisten Beschäftigte so im Jahr an Mehrarbeit leistet. Dabei sind wir zu ähnlichen Ergebnissen gekommen wie mein Vorredner.

Es gibt mehrfache Arbeitszeitverletzungen, was die Obergrenze von zehn Stunden pro Tag betrifft. Es gibt Kollegen, die arbeiten einfach so viel im Jahr, dass sie jeden Tag an die 10-Stunden-Grenze herankommen.

Wir haben von der Betriebsratsseite aus mit der Sozialberaterin bei uns im Betrieb ein Gespräch geführt und sie hat uns das bestätigt. Das Thema Stress ist zum Thema Nr. 1 in ihren Gesprächen mit Kollegen geworden. Dieses Thema betrifft nicht nur Manager, sondern die Kollegen nebenan. Wenn man in solche Gruppen hineingeht, merkt man auch, dass das Arbeitsklima unter den Kollegen darunter leidet, weil kaum noch jemand dazu kommt, Hilfestellung für den Kollegen nebenan zu leisten. Der steckt selber bis zum Kopf in der Arbeit. Die ganz normale kollegiale Zusammenarbeit leidet, und durch den Stress ist man einfach auch nicht mehr in der Lage, in bestimmten Situationen cool und normal zu reagieren. Das ist eine Situation, die es zumindest bei uns in der IT-Branche schon teamweit gibt.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Axel Berndt, ich komme von der Bayer AG in Leverkusen. Wir haben vorhin eine Statistik gesehen, die zeigte, dass im Laufe der Zeit die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten nach unten gegangen sind. Demgegenüber sind die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten wiederum angestiegen. Für mich stellt sich die Frage, ob da ein direkter Zusammenhang mit dem Personalabbau, der nicht nur in meinem Betrieb, sondern auch in vielen anderen Betrieben zu verzeichnen ist, zu sehen ist.

Noch eine andere Frage: Ich denke nicht, dass höher-qualifizierte Angestellte einen Drang danach haben, unheimlich viel zu arbeiten, sondern sie haben auch einen hohen Bedarf, ihre Freizeit entsprechend zu gestalten. Die hohen Arbeitszeiten scheinen ihnen aber zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig. Für mich wäre es spannend – so schwierig das auch ist – genau die geleistete Arbeitszeit, die eben bisher nicht dokumentiert wird, zu erfassen. Wenn ich ein Beispiel aus unserem Unternehmen nehme: Da kommen wir »bösen« Betriebsräte hin und machen die Kolleginnen und Kollegen auf die 10-Stunden-Grenze aufmerksam und die Kollegen gehen einfach nach zehn Stunden an die Stempeluhr, stempeln ab und gehen dann wieder zurück an ihren Arbeitsplatz. Gerade im Zusammenhang mit den Diskussionen, die wir in der chemischen Industrie zur Zeit haben, fände ich es spannend, genau diese Arbeitszeit zu dokumentieren, um diese Zeiten den Arbeitgebern als Argument entgegenhalten zu können.

Und als letztes vielleicht noch etwas, das bisher insgesamt gefehlt hat: Je höher man in den qualifizierten Bereich kommt, um so größer ist auch die Bereitschaft von Angestellten, sich ehrenamtlich zu engagieren. Und ich rede jetzt nicht nur von gewerkschaftlicher Tätigkeit, sondern von vielen anderen Dingen, die einen direkten Bezug zu unserer Gesellschaft haben, die häufig nach Feierabend oder an den Wochenenden geschehen. Auch diese Arbeitszeiten müssten doch betriebswirtschaftlich messbar sein. Ich fände es sehr spannend, auch diese mal zu dokumentieren.

### **ULF BRANDENBURG**

Ich habe erst mal eine Frage an die Kollegin Alexandra Wagner: Wenn ich das vorhin richtig verstanden habe, stellen Sie es so dar, dass es einen Übergang von der Arbeitszeitorientierung zur Aufgabenorientierung bei dieser Art von Angestellten gibt. Ich möchte diese These in Frage stellen. Meiner Meinung nach geht es nicht darum, dass man neutral eine Aufgabe erledigt, sondern durch die Rahmenbedingungen wird dafür gesorgt, dass man auf jeden Fall die – aus Sicht des Arbeitgebers – gewünschte Mindestarbeitszeit leistet. Also, es ist in dem Sinne kein fairer Tausch, indem man sagt: »Ich arbeite jetzt mal ein bisschen qualifizierter, besser, schneller, und dann habe ich auch mehr Freizeit«. Sondern der Sockel, den man sowieso arbeiten muss, wird auf jeden Fall erreicht. Darüber hinaus darf man »freiwillig« Überstunden machen. Diese werden dann nicht mehr verbucht. Also, von daher wäre ich vorsichtig mit der Gegenüberstellung Arbeitszeit- oder Aufgabenorientierung. Man kann auch sagen: »Es geht um verdeckte Mehrarbeit.«

Ein zweiter Punkt, den ich erwähnen wollte, ist, dass man bei solchen Arbeitszeitdiskussionen sehr genau aufpassen muss, wie die Personen es individuell erleben, die diese Arbeitswirklichkeit haben. Wenn man sie befragt – ich bin ja selbst in so einer Situation –, dann hat jeder natürlich ein Argument, warum man einfach mal zehn Stunden arbeitet oder warum man vielleicht mal am Samstag kommt. Es ergibt sich einfach aus den Sachzwängen, denen man ausgesetzt ist. Und man kann dann »freiwillig« entscheiden, dass man zehn Stunden arbeitet, am Samstag kommt oder irgendwas anderes macht. Ich kenne mich mit der Arbeitswirklichkeit von gewerblichen Kollegen nicht so aus, aber ich könnte mir vorstellen, dass dort kollektive Regelungen eher greifen. Dort ist eben die ganze Schicht so und so viele Stunden im Betrieb und wenn »der Hammer fällt«, dann geht man eben nach Hause. Während die hochqualifizierten Angestellten stärker individuellen Sachzwängen ausgesetzt sind, die bei ihnen persönliche Motivationen hervorrufen und denen man auch individuell nicht ausweichen kann. Man kann nicht unbefangen den Kollegen fragen: »Wie würdest du dir denn unter den gegebenen Umständen deine Arbeit vorstellen?«, weil er die Arbeit ja unter den gegebenen Umständen gerade so macht, wie er sie vielleicht optimal organisieren kann. Man muss vielleicht andere Formen von kollektiven Regelungen finden, die es dem einzelnen Angestellten erlauben, in den Sachzwängen, in denen er arbeiten muss, eine geringere Arbeitszeit in Anspruch zu nehmen. Es wurden ja schon verschiedene Sachzwänge erwähnt, die zu längeren Arbeitszeiten führen, wie z. B. Projektdruck durch zu wenig Projektmitarbeiter oder eine Beförderungspraxis, bei der man nur durch Überstunden in bestimmte Belobigungsszenarien hineinkommt.

### **ALEXANDRA WAGNER**

Zu der ersten Frage von Hartmut Seifert, zu dem internationalen Vergleich: Ich weiß aus gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussionen, dass in diesem Bereich – zumindest in Europa – in allen Ländern in etwa die gleichen Probleme existieren. Die quantitativen Unterschiede, die hier sichtbar waren, kann ich im Moment nicht abschließend interpretieren. Aber ich vermute, dass in den Niederlanden tatsächlich die höhere Teilzeitkultur, von der dort auch die Arbeitszeiten der Männer berührt werden, ihren Eingang findet und dass in Großbritannien, das ja ein traditionelles Überstundenland ist, sich dies auch bei den Hochqualifizierten entsprechend niederschlägt. Ich glaube weniger, dass die Unterschiede die Ursachen in unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation liegen. Es ist sehr interessant, dass in Frankreich das Problem langer Arbeitszeiten der Hochqualifizierten als ein besonderes Problem bei der Umsetzung

der 35-Stunden-Woche erkannt wurde. Dort sucht man intensiv nach »passenden« Formen der Arbeitszeitverkürzung gerade für diese spezielle Gruppe.

An dieser Stelle noch etwas zur Frage der Kontrolle von Arbeitszeiten: In Frankreich hatte man zunächst versucht, die Arbeitszeitlänge zu kontrollieren, indem man vor dem Werktor stand und darauf achtete, dass die Hochqualifizierten nach der vorgesehenen Arbeitszeit ihren Arbeitsplatz verließen, was jedoch nicht zu dem gewünschten Effekt führte. Hier in der Diskussion ist ja schon verschiedentlich gesagt worden, dass allein eine formale Kontrolle – etwa per Stechuhr – in der betrieblichen Praxis offensichtlich kein so aussichtsreicher Weg ist. Ich bin der Auffassung, dass in der Tat eine Arbeitszeitkontrolle in traditioneller Manier mit Stechuhren, mit Selbstaufschreiben oder ähnlichen Formen nicht das taugliche Mittel ist. Es wird ganz leicht umgangen, wenn es denn nicht erwünscht ist.

Auf der anderen Seite gibt es das Beispiel von IBM, wo man versucht hat, das Problem auf anderem Wege bewusst zu machen, indem man gemeinsam diese Frage thematisiert hat: »Was will ich denn eigentlich von meiner Arbeit, und was ist für mich eigentlich Arbeitszeit und Lebenszeit? Welche Probleme habe ich eigentlich mit dieser Form der überlangen Arbeitszeit?« In dem Moment, wo Produktion, wo Arbeit, wo Tätigkeit immer mehr selbst gestaltet wird, gibt es keine andere Alternative, als auch die Arbeitszeit letztlich selbst zu kontrollieren. Aber dann stellt sich natürlich die Frage: »Will man das denn eigentlich?« Und da sagt Klaus Peters, der maßgeblich beteiligt war an diesem Experiment bei IBM: »Weiß ich eigentlich, was ich will?« Und er bringt das Beispiel des Betrunkenen, der unbedingt im Auto nach Hause fahren will und behauptet, er sei nicht betrunken.

Ich glaube, dass die Verantwortung für meine Arbeitszeit, für die Länge meiner Arbeitszeit in dem Moment, wo ich sozusagen der Kontrolle von außen nicht mehr unterliege, zunehmend etwas mit mir selbst zu tun hat. Eine Begrenzung meiner Arbeitszeit kann ich vermutlich als Beschäftigte, die in Strukturen eingebunden ist, nicht allein durchsetzen. Aber ich kann sie möglicherweise dann durchsetzen, wenn ich mir meiner Situation bewusst bin, das Thema in der Belegschaft transparent mache und dann gemeinsam nach kollektiven Lösungen suche. Ein wichtiges Ergebnis bei IBM bestand darin, dass die Kollegen erkannt haben, dass überlange Arbeitszeiten kein individuelles Problem sind. Nicht der oder die Einzelne ist besonders leistungsschwach oder kann besonders schlecht planen, sondern es ist tatsächlich ein allgemeines Problem. Ich denke, der Weg zurück zur Stechuhr wird nicht funktionieren. Der Weg nach vorn zur Selbstkontrolle ist andererseits sehr schwierig und wahrscheinlich nur über Selbstbesinnung und Nachdenken über die eigene Situation möglich.

Es gibt Untersuchungen von Soziologen, die sehr deutlich zeigen, wie differenziert die Gruppe der Beschäftigten ist und dass es innerhalb der Gruppe starke Polarisierungen gibt. Es gibt Beschäftigte im Bereich der hochqualifizierten Angestellten, die sagen: »Jede Regelung stört mich.« Die möchten nicht irgendwie in Korridore oder was auch immer einbezogen werden, weil sie es sofort als Zwang verstehen würden, dem sie sich nicht unterwerfen möchten und für den es auch aus dem Arbeitsprozess heraus keine Begründung gibt. Es gibt auf der anderen Seite aber auch sehr viele Beschäftigte, die sagen: »Ich brauche dringend Regeln, Vereinbarungen, die es mir ermöglichen, meiner vertraglichen Arbeitszeit näher zu kommen. Ich kann es allein nicht durchsetzen.« Es ist wahrscheinlich im Rahmen dieser Differenzen unter den Beschäftigten wichtig, jeweils passende Möglichkeiten zu finden, um Arbeitszeiten human und vernünftig zu regeln.

Die Frage nach der Basis für die Mehrarbeit von Beschäftigten ohne feste Arbeitszeitregelung ist in der Tat schwierig zu beantworten. Die betriebliche Praxis, die dahintersteht, kann man schwer erfassen. Wenn jemand angibt, er habe keine vertraglich festgelegte Arbeitszeit, leiste aber dennoch Überstunden, dann muss ich davon ausgehen, dass es sich wahrscheinlich um so etwas wie eine gleitende Arbeitszeitregelung handelt. Unter den Beschäftigten ohne vertraglich vereinbarte Arbeitszeit gibt sogar ein sehr großer Teil an, Überstunden zu leisten, die in verschiedener Form sogar entgolten werden.

Vielleicht noch ein Wort zum Thema Personalabbau und Personalbemessung. Ich bin der Meinung, dass mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten immer auch die Frage der Personalbemessung thematisiert werden muss. Ansonsten haben wir nämlich das, was in vielen Betrieben bereits gängig ist: Arbeitszeiten werden erst einmal auf Konten angesammelt, in der Hoffnung, dass man sie irgendwann in Freizeit abgelten wird, was dann letztlich aber doch nicht passiert. Statt dessen werden sie ausbezahlt und der Beschäftigungseffekt ist gleich Null. Insofern gehörte es eigentlich zu den Regelungen von flexiblen Arbeitszeitformen, immer auch die Personalbemessung mitzubedenken. Ich glaube, das Fehlen solcher Regelungen ist ein Grund dafür, dass es zu überlangen Arbeitszeiten kommt.

Zum Schluss zur Frage nach dem Wechsel von Arbeitszeit- zur Aufgabenorientierung. In der Tat zweifle ich daran, dass diese Umorientierung, bei der dann Leistungsziele statt Arbeitszeitmengen vereinbart werden, zu einer Verkürzung der Arbeitszeit führt. Ich vermute, dass mit dieser neuen Form von Einsatz, bei der man die Arbeitszeit nur indirekt über Leistungsvereinbarungen beeinflusst, beabsichtigt ist, die Arbeitszeiten zu verlängern und die Arbeitskraft vollkommen verfügbar zu machen. Schon per Definition gibt es dann keine Trennung mehr zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

Zum Thema Weiterbildung kann ich Hartmut Seifert nur antworten: Ich habe keine repräsentative Basis für meine These, dass die Weiterbildung in der Arbeitszeit eher abgenommen hat. Ich kann nur sagen, das ist das, was die Beschäftigten mir in den Interviews als Trend mitgeteilt haben. Sie sagen: »Zum einen gibt es eine Intensivierung, das heißt, die Menge der Arbeitsaufgaben hat eher zugenommen bei abnehmender tariflicher Arbeitszeit. Dadurch ist es immer weniger möglich, während der Arbeitszeit mal eine Fachzeitschrift zu lesen oder sonstiges an Fortbildung wahrzunehmen.« Dies war früher bei Hochqualifizierten noch üblich. Und zum anderen gibt es auch institutionelle Barrieren, denn wegen der Sparmaßnahmen sind Seminare, Kurse, Tagungsbesuche und Ähnliches reduziert worden. Heute darf nur noch einer fahren und nicht mehr fünf Personen aus einer Abteilung, wurde mir berichtet. Es wird heutzutage erwartet, dass das Gelernte irgendwie an die KollegInnen weitergegeben wird.

Die Frage, ob Hochqualifizierte überhaupt kürzer arbeiten wollen, scheint mir in der Tat die Schlüsselfrage zu sein. Aus meinen Erfahrungen muss ich zunächst mal darauf hinweisen, dass es natürlich nicht *die* Hochqualifizierten als homogene Gruppe gibt, genausowenig, wie es *die* Beschäftigten als solche gibt. Es gibt sicherlich eine Gruppe, die sich so weitgehend mit ihrer Arbeitsaufgabe, mit ihrer Zielsetzung identifiziert, dass sie im Grunde zwischen Leben und Arbeiten gar keinen Trennungsstrich mehr macht. Dazu gehören insbesondere Beschäftigte, die an Forschungsvorhaben sitzen – ich habe das in Forschungszentren berichtet bekommen –, dort ist die Faszination an dem Arbeitsergebnis so hoch, dass es eine Beschneidung wäre, jemanden nach Hause zu schicken. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass dies eine ganz spezielle Gruppe ist. Die Mehrheit der Beschäftigten leidet unter diesen Arbeitsbedingungen und sie betrachten ihre Arbeit keineswegs als den wichtigsten und einzigen Lebensinhalt. Man muss mehr als bisher darüber nachdenken, welche Mechanismen kollektiver Art benötigt werden, damit sich das einzelne Individuum nicht länger in diesen Bedingungen verstrickt und sich sogar noch schuldig fühlt, das Pensum nicht geschafft zu haben in den zehn Stunden, die das Arbeitszeitgesetz erlaubt. Es müssen Prozesse der Reflexion und des Nachdenkens in Gang gesetzt werden, Alexandra Wagner hat es bereits angedeutet. Es geht um die Fragen: »Was will ich überhaupt mit meinem Leben anfangen? Muss es nicht auch noch etwas außerhalb von Arbeit geben, eine andere Aufgabe, die ich durchaus gerne und interessiert verfolge?«

Die Frage der Selbstvergewisserung, also das »Was mache ich eigentlich zeitlich mit meinem Leben?« sowie die Notwendigkeit einer Arbeitszeitkontrolle schließen sich meiner Meinung nach nicht aus. Mir ist von denen, die solche langen Arbeitszeiten lei-

sten, immer wieder gesagt worden, dass sie es eigentlich gar nicht wollen und dass sie gerade deshalb das Instrument der Arbeitszeiterfassung haben wollen. Es erscheint zunächst als ein Widerspruch, wenn jemand das Arbeitszeitgesetz nicht beachtet und den Tarifvertrag täglich bricht, aber gleichzeitig die Arbeitszeit genauestens dokumentiert haben will. Es ist aber durchaus kein Widerspruch, weil das Ableisten von langen Arbeitszeiten und deren Erfassung bzw. Dokumentation für sich selbst, aber auch gegenüber dem Arbeitgeber einen Symbolcharakter haben.

Man braucht das Instrument der Arbeitszeiterfassung, um demonstrieren zu können, dass man zu dieser Gruppe gehört, die ihre besondere Leistungsfähigkeit unter Beweis stellt. Aus der Perspektive der Beschäftigtenvertretung ergibt sich mit der exakten Arbeitszeitdokumentation die Chance, überlange Arbeitszeiten zum Anlass zu nehmen, stärker in die Personalbemessung hineinzukommen. Hier liegt genau der Knackpunkt zwischen Vertrauensarbeitszeit und Ampelkonten. Bei der Vertrauensarbeitszeit entgleitet der Beschäftigtenvertretung jegliches Mittel, um nachzuweisen, dass die Personalkapazität zu knapp ist. Bei Ampelkontenführung hat der Betriebsrat – wenn die Konten überlaufen – wenigstens ein Instrument, mit dem er nachweisen kann, dass Beschäftigte zu viel arbeiten, und dass es in diesem oder jenem Bereich eine zu knappe Personalbemessung gibt. Mit den modernen Arbeitszeiterfassungssystemen steht ein Instrument zur Verfügung, das es erleichtert, ganz konkrete Forderungen zu stellen. Deshalb müssen wir an solchen Erfassungssystemen festhalten, dort wo wir sie haben. Wo die Zeiterfassung abgeschafft wurde, sollten wir, nach einem Prozess des Nachdenkens und der Reflexion, durchaus die Wiedereinführung der Arbeitszeitdokumentation anstreben, wenn auch in moderner Form und sicherlich nicht mit den alten rigiden Regeln, die das Abschneiden von Zeitguthaben vorsahen.

Zum Schluss noch eine Bemerkung zu der Feststellung, dass es offensichtlich eine andere Kultur bei den hochqualifizierten Angestellten gibt, mit ihrer Arbeitszeit umzugehen. Es gibt in der Tat im Bereich der gewerblich Beschäftigten ein anderes Verhalten und auch ein anderes Arbeitszeitbewusstsein, nach dem Motto: »Jede Stunde, die ich arbeite, will ich auch bezahlt kriegen bzw. will ich wieder in Freizeit ausgleichen.« Diese Haltung funktioniert im Kollektiv nicht nur, weil die Schichtsysteme es beobachtbar machen, sondern es gibt einfach auch eine Tradition. Und diese fehlt im Bereich der höherqualifizierten Angestellten.

Wenn man sich die Sozialisation der heutigen Hochqualifizierten ansieht, die über Schule und Studium direkt ins Unternehmen einsteigen, ist dieses Phänomen nicht mehr verwunderlich. Während der Phase des Studierens, die heutzutage nicht gerade eine 30-Stunden-Woche bedeutet, kann sich die Tradition, dass Arbeiten eine Grenze hat, kaum entwickeln. Die jungen Menschen steigen im Alter von Mitte 20 in ein Unter-

nehmen ein, wo es im Grunde als Selbstverständlichkeit erwartet wird, dass man weitermacht mit der 50- bis 60-Stunden-Woche. Es ist auch deshalb schwierig, weil der Einfluss aus dem gewerblichen Beschäftigungsbereich meistens fehlt, wo vorgelebt wird, dass der Hammer aus der Hand gelegt wird oder auch der Bleistift, wenn das Arbeitsende erreicht ist. Gewerkschaften haben bisher noch keine Antworten auf dieses Problem, weil sie es bisher kaum geschafft haben, den Bereich der akademischen Beschäftigten mit attraktiven Angeboten anzusprechen. Mit den alten Mustern kann man hier einfach nicht ankommen.

### **SVENJA PFAHL**

Ich möchte die Gelegenheit nutzen und den Hinweis aufgreifen, dass Menschen nicht nur Erwerbsarbeit leisten, sondern auch noch anderen Aktivitäten im Leben nachgehen, wie zum Beispiel ehrenamtlichen Tätigkeiten. Ich möchte darauf hinweisen, dass wir neben dieser Workshopreihe zur sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung auch ein Forschungsprojekt durchführen, genau zu dieser Frage: Wer ist ehrenamtlich tätig? Welchen Umfang haben die im Ehrenamt geleisteten Stunden und wie lassen sie sich mit Beruf und mit den beruflichen Arbeitszeiten vereinbaren? Welche Arbeitszeitmodelle ermöglichen es denn überhaupt, sich neben der Arbeit ehrenamtlich zu betätigen, und welche vielleicht besonders restriktiven Arbeitszeitmodelle schließen das aus? Ich möchte darauf hinweisen, dass ab Herbst erste Ergebnisse zu erwarten sind, so dass wir darüber in Zukunft sicherlich mehr wissen werden als bisher.

Ich denke, die beiden Schlüsselfragen der Arbeitszeitdiskussionen wurden bereits genannt: Wollen die Betroffenen überhaupt in diesem Umfang solche unbezahlten Stunden leisten; Stunden, die über zehn Stunden am Tag hinausgehen? Und wenn sie es nicht wollen: Welche Regelung kann man finden und wie kann man sie dabei unterstützen, um das zum Thema im Betrieb aufzugreifen und daran vielleicht etwas zu verändern? Diese beiden Schlüsselfragen werden uns in die Foren, die sich jetzt anschließen, begleiten.



## **CORDULA CSZESNY**

Ich möchte Sie ganz herzlich zum Forum I begrüßen. Ich bin gespannt, wie es in der Praxis aussieht: Welche Lösungsmöglichkeiten lassen sich finden, damit es eben nicht zu diesen überlangen Arbeitszeiten kommt, die in den vorherigen Beiträgen beschrieben wurden?

Vorab möchte ich noch einmal drei Punkte aus den vorherigen Beiträgen aufgreifen und für die praktische Umsetzung zuspitzen:

1. Gleitzeitregelungen, deren Flexibilisierungsmöglichkeiten noch vor gar nicht so langer Zeit gelobt wurden, stoßen bei der heutigen Projektarbeit offenbar an ihre Grenzen. Die Folge sind zum einen überlange Arbeitszeiten und jede Menge Überstunden. Notwendige Erholungsphasen sind kaum anzutreffen. Die Inanspruchnahme eines Freizeitausgleichs bezeichnen viele als utopisch.

Teilweise wird versucht, auf der Basis informeller Regelungen einen Zeitausgleich zu schaffen. So gelingt es hier und da mal einen arbeitsfreien Tag zu organisieren. Einen fairen Ausgleich für die geleistete Mehrarbeit können diese Regelungen aber wohl kaum bieten. Ich bin gespannt, welche Regelungen zum Ausgleich von Mehrarbeit in den Betrieben, die ihre Modelle vorstellen werden, gefunden wurden und wie sie in der Praxis wirken.

2. Die sprichwörtliche hohe Identifikation und Motivation der qualifizierten Angestellten wird vielfach für ihre hohen Arbeitszeiten verantwortlich gemacht. Dazu trägt auch der spezifische Charakter der Projektarbeit bei: Das Arbeitsergebnis muss zu einem bestimmten Termin fertig sein – oftmals unter dem Motto: koste es, was es wolle. Dies liegt im Interesse des Betriebs, aber scheinbar auch im Interesse vieler MitarbeiterInnen, denn das persönliche Fortkommen hängt auch von der zeitlichen Einsatzbereitschaft des Einzelnen ab. Wie sieht es aber aus, wenn am Ende der Projektzeit die Überstunden in die Höhe schnellen? Können Überstunden im nächsten Projekt abgegolten werden? Wie können Freiräume organisiert werden?
3. Ist es wirklich so, dass alle MitarbeiterInnen diese enormen Arbeitszeiten wirklich leisten wollen, auch wenn sie eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit zeigen? Aus Forschungsarbeiten wissen wir, dass es sehr wohl auch bei Hochqualifizierten den

Wunsch nach einer veränderten Arbeitszeitgestaltung gibt. Nach einem Projekt zeitlich befristet »auszusteigen«, um neue Kräfte zu sammeln oder einfach nur Freizeit nachzuholen, scheint für nicht wenige eine attraktive Option zu sein. An die VertreterInnen aus den Betrieben möchte ich deshalb die Frage richten: Sind Zeiten der Regeneration, z. B. Sabbaticals, in ihren Regelungen vorgesehen? Sind Elemente einer Lebensarbeitszeitgestaltung jenseits einer kontinuierlichen Vollzeitbeschäftigung vorgesehen?

## **SUSANNE HILLE**

Ich komme vom Hauptvorstand der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen. Mein Einstieg konzentriert sich stark auf den Bereich der Versicherungsbranche, weil ich innerhalb der Gewerkschaft HBV für diesen Bereich zuständig bin. Wir haben in der Vergangenheit bereits tarifvertraglich eine ganze Menge Regelungen getroffen, die angeblich sowohl dem Wohle des Unternehmens als auch dem Wohlergehen der Arbeitnehmer dienen sollen. Wenn man die Verlautbarungen der Versicherungsarbeitgeber kurz und knapp zusammenfasst, dann haben sie lediglich zwei Ziele, nämlich die Zufriedenstellung der Aktionäre und die Zufriedenstellung der Kunden. Ersteres gelingt ihnen recht gut. Zweiteres wird von Arbeitgeberseite immer wieder als noch nicht ausreichend eingeschätzt. Die Kundeninteressen sollen den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns bilden. Der Kunde will seine Versicherung angeblich Tag und Nacht erreichen, will seine Vorfälle sofort umfassend und vor allen Dingen zu seiner vollsten Zufriedenheit erledigt haben. Und das Allheilmittel dazu – so die Versicherungsarbeitgeber – ist nicht nur die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit, sondern die Flexibilisierung des ganzen Arbeitnehmers. Nach Auffassung der Versicherungsarbeitgeber soll es möglich sein, dass der Arbeitnehmer nicht nur seine Arbeitszeit entsprechend dem Anfall der Arbeit gestaltet, sondern er soll der Arbeit möglichst auch noch räumlich hinterherziehen.

Tarifvertraglich haben wir bereits 1995 die Arbeitszeit flexibilisiert. Fast zeitgleich wurde neben der schon seit längerem bestehenden Gleitzeitregelung auch noch eine Arbeitszeitflexibilisierung tarifvertraglich ermöglicht und ein Arbeitszeitkorridor vereinbart. Nach diesem Arbeitszeitkorridor können 10 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeitszeit von 38 auf 42 Stunden die Woche verlängern. Dabei ist uns allerdings – sagen wir heute – der glücklichste Schachzug überhaupt gelungen: Wir haben nämlich die Arbeitszeitverlängerung in dem Tarifvertrag an die Bedingung geknüpft, dass diese Verlängerung bei 10 Prozent der Beschäftigten nur erfolgen darf, wenn andererseits im

gleichen Umfang Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren. Und genau dieses passiert im Versicherungsunternehmen nicht. Es gibt zwar durchaus einen Teilzeitwunsch bei den Beschäftigten, aber da die zu erledigende Arbeitsmenge immens hoch ist, könnten die Beschäftigten mit einer verringerten Arbeitszeit ihre Arbeit überhaupt nicht mehr bewältigen. Auch die Unternehmen stimmen Teilzeitanträgen aus diesem Grunde nicht zu.

Seit der Flexibilisierung der Arbeitszeit müssen wir feststellen, dass die tatsächlich geleistete Arbeitszeit in den Versicherungsunternehmen jährlich steigt. Die Arbeitnehmer sollen auf der Basis von freiwilligen Betriebsvereinbarungen ihren Arbeitsprozess so organisieren, wie Arbeit da ist. Seit Jahren wird aber gleichzeitig die Personaldecke auch in Versicherungsunternehmen immer weiter ausgedünnt. Resultat ist, dass wir einen immensen Anstieg der Guthaben in Gleitzeitvereinbarungen und Flexibilisierungsvereinbarungen haben, die nach unserer Auffassung im eigentlichen Sinne Mehrarbeit sind, nur dass diese Mehrarbeit trotz tarifvertraglicher Regelung nicht mehr vergütet wird. In allen Vereinbarungen, die durch Betriebsräte abgeschlossen wurden – und diese sind wirklich oftmals recht gut –, sind Regelungen zum Ausgleich dieser Guthaben enthalten. Mittlerweile sind die angesammelten Guthaben auf den Konten so hoch, dass sie auch deshalb nicht mehr abgebaut werden können, weil ein Guthabenabbau der betroffenen Kolleginnen und Kollegen sofort zu Mehrarbeit anderer KollegInnen führen würde. Dies gilt unabhängig davon, in welcher Form sie ihre angesammelte Freizeit abbauen würden, ob im Monatsrhythmus oder als Sabbaticals oder Ähnliches.

Mittlerweile schätzen Betriebsräte bei uns, dass die tatsächliche Arbeitszeit in der Versicherungsbranche nicht mehr 38 Stunden beträgt, sondern eher 42 Stunden. Ich tendiere sogar zu der Auffassung, dass die tatsächlich geleistete Arbeitszeit noch wesentlich höher liegt. So sind zwar beim Marktführer der Branche die sogenannten Verfallszeiten aus der Betriebsvereinbarung immens zurückgegangen, aber nicht etwa, weil dort jetzt plötzlich Personal eingestellt wurde oder die Kolleginnen und Kollegen dort restriktiver mit ihren Zeiten umgehen, sondern nur deshalb, weil die maximale Obergrenze für Zeitguthaben in der Betriebsvereinbarung ausgedehnt wurde. Mir erscheint dies nicht nur als zinsloser Kredit der Arbeitnehmer an das Unternehmen, sondern vielmehr als steuerlich nicht absetzbare Spenden der Arbeitnehmer an das Unternehmen.

Die Versicherungsbeschäftigten zählen zu den Angestellten mit einer sehr, sehr hohen Identifikation mit dem Unternehmen und einem sehr hohen Ehrgeiz. Sie werden im Rahmen ihrer Arbeit mit Projekten förmlich überschüttet. Wir haben einzelne Unternehmen in der Versicherungsbranche, die über 1.000 Projekte zeitgleich laufen hatten.

Die Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass wegen einer von vornherein sehr unrealistischen Zeitplanung ein absoluter Zeitdruck für die Beschäftigten existiert. Dieser Zeitdruck verbindet sich gleichzeitig mit einem zu geringen Personaleinsatz. Gelöst wird dieser Zeitdruck eher seltener über eine Verlängerung des Projektzeitplans, meist aber über die Mehrarbeit von Beschäftigten, um die ehrgeizigen Pläne des Vorstandes doch noch erfüllen zu können. Nach meiner Auffassung wird die unrealistische Projektplanung mittlerweile von den Vorständen und von den Führungskräften ganz bewusst eingesetzt.

Es ist im Unternehmen ziemlich klar, dass die Mitarbeit in einem Projekt für die Beschäftigten karrierefördernd sein kann, aber nur, wenn ganz bestimmte Prämissen erfüllt sind. Eine Prämisse lautet: höchste Einsatzbereitschaft und bedingungslose Flexibilität, nicht nur in räumlichen Fragen, sondern auch in Zeitfragen. Verlangt wird die Aufgabe aller sozialen Komponenten, die sonst im Leben noch eine Rolle spielen. Die Folge ist, dass Frauen mittlerweile oftmals von solchen Projekten ausgeschlossen sind, weil sie diese beiden Prämissen nicht erfüllen können oder wollen. Und das, obwohl Frauen nachweislich bessere Abschlussergebnisse des Studiums oder der Ausbildung zur Versicherungskauffrau mitbringen. Es ist ja erwiesen, dass gerade Frauen über eine sehr hohe Teamfähigkeit und Kompromissbereitschaft verfügen, was bei Projektarbeit besonders förderlich wäre. Aber diese Punkte zählen dann plötzlich nicht mehr so viel.

Ein drittes Problem besteht darin, dass nicht nur diejenigen KollegInnen unter der Projektfülle und der Projektkonstruktion stöhnen, die bereits in Projekten mitarbeiten, sondern auch die restlichen Mitarbeiter, die in den Abteilungen oder in den Gruppen verblieben sind und die eigentliche Arbeit erledigen sollen, für die man ja in dem Versicherungsunternehmen eigentlich eingestellt ist. Sie müssen die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen aus den Projekten übernehmen, wofür in der Regel keine zusätzliche Kapazität an Personal zur Verfügung gestellt wird. Es wird schlicht und ergreifend Arbeit umgeschichtet, so dass der Druck durch Mehrarbeit nicht nur in den Projekten selbst stattfindet, sondern auch im Umfeld.

Der günstigste Fall ist, wenn der Unternehmensvorstand selbst merkt, dass die Projekte irgendwie aus dem Ruder laufen und diese Projektarbeit mittlerweile völlig unübersichtlich wird. Der zweite günstige Fall ist, wenn Betriebsräte gemerkt haben: »Wir haben ja hier über 1.000 Projekte. Was ist denn hier eigentlich los? Wo sind unsere Kolleginnen und Kollegen beschäftigt? Wie sieht die Arbeitszeitsituation aus?« Das ist dann der schwierigere Fall, weil der Vorstand oder die Führungskräfte noch schwerer zu überzeugen sind und eigentlich nur noch hilft, dass die Betriebsräte ganz rigoros mit ihrer Mitbestimmung umgehen.

Der Arbeitsdruck in den Versicherungsunternehmen ist mittlerweile derart gewachsen, dass Qualifizierungsangebote der Versicherungsunternehmen nur noch sehr schlecht genutzt werden. Die Versicherungen zeichnen sich eigentlich durch eine sehr gute Qualifizierung aus. Allerdings mit der Folge, dass nach der Rückkehr der Kolleginnen und Kollegen von einer Qualifizierungsmaßnahme gewöhnlich die Arbeit über ihnen zusammenschlägt, weil die noch anwesenden Kolleginnen und Kollegen nicht mehr die Zeit hatten, diese Arbeit mit zu erledigen. Das hat dann die Konsequenz, dass gesagt wird: »Ich kann ja nicht zur Qualifizierung gehen.« So können die Kolleginnen und Kollegen dann die oftmals sehr gut entwickelte Technik nicht effizient zur Anwendung bringen, weil sie nachweislich 80 Prozent ihrer Arbeitszeit dazu benutzen, die Systeme zu überlisten. Unter diesem Druck hat die HBV-Tarifkommission im letzten Jahr ein ganzheitliches Arbeitszeitkonzept für die nächsten Tarifverhandlungen aufgestellt.

### ***RAINER PHILIPP***

Ich bin Betriebsrat bei der AM-Informatik Hamburg. Ich habe 1981 in der Datenverarbeitung der Volksfürsorge Lebensversicherungs-AG angefangen und bin eigentlich immer noch im gleichen Betrieb, wir sind aber am 1.10.1997 per Betriebsübergang ausgliedert worden und dem Rechenzentrum der Aachen-Münchener-Informatik zugeschlagen worden und nennen uns jetzt AM-Informatik GmbH, Standort Hamburg. Wir sind einer von vier Standorten, die sich in Aachen, München, Köln und Hamburg befinden. Aufgrund des neuen Standortes und der neuen Firma mussten wir 1998 einen eigenen Betriebsrat wählen.

Jetzt zu den Arbeitszeitmodellen, die wir in der AM-Informatik insgesamt haben. Unsere Kunden sind die MitarbeiterInnen der anderen Versicherungsabteilungen. Wir als AM-Informatik erstellen in Projekten Programme und Dienstleistungen für unsere Versicherungsfachabteilungen, für den Außendienst, für die Geschäftsstellen und so weiter. Ich beziehe mich bei diesen Arbeitszeitmodellen nur auf solche, in denen Team- und Projektarbeit stattfindet. Es sind in der Regel Programmierer oder Organisatoren, die nach diesen Arbeitszeitmodellen arbeiten.

Zunächst will ich kurz auf die Arbeitszeitmodelle eingehen, die es am Standort Aachen gibt. Das ist einmal der Dreischichtbetrieb, der Zweischichtbetrieb, die flexible Arbeitszeit und eine Rufbereitschaft. Für die Projekt- und Teamarbeit ist nur die flexible Arbeitszeit interessant. Der größte Teil in Aachen arbeitet nach diesem flexiblen Arbeitszeitmodell, das 1997 neu konzipiert worden ist. Hinter diesem Arbeitszeitmodell

stand der Versuch, die betrieblichen Anforderungen auf der einen Seite und die privaten Bedürfnisse der Beschäftigten auf der anderen Seite in Einklang zu bringen. Dabei ist ein Arbeitszeitrahmen von 6.00 Uhr bis 20.00 Uhr herausgekommen, in dem sich die Beschäftigten frei bewegen können. In diesem Rahmen können sie Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst festlegen. In Aachen ist es möglich, auch persönlich bedingte Arbeitsunterbrechungen in diesem Modell unterzubringen. Die Beschäftigten können durchaus sagen: »Ich gehe jetzt mal mittags, habe was Privates zu erledigen, verlasse mal drei Stunden die Firma und komme dann wieder.« Wichtig ist, dass das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden muss. Also, es kann nicht sein, dass jemand um 6.00 Uhr kommt und erst um 20.00 Uhr nach Hause geht. In erster Linie obliegt die Kontrolle natürlich jedem Beschäftigten selbst, aber letztendlich erfolgt die Zeiterfassung maschinell durch die beiden Systeme Zina und Interflex. Man könnte also maschinell auswerten, ob das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird. Gebucht wird auf ein sogenanntes Ampelkonto, mit einer grünen, einer gelben und einer roten Zone. Die grüne Zone bewegt sich in einem Zeitrahmen von plus/minus 40 Stunden. Innerhalb dieses Zeitrahmens können die Beschäftigten vollkommen eigenverantwortlich entscheiden, wie sie mit ihrer Arbeitszeit umgehen. Erkennt ein Kollege, dass er sich auf die gelbe Zone zubewegt oder tritt er in die gelbe Zone ein, das heißt, hat er über 40 und bis zu 60 Plus-Stunden, bedarf es der Zustimmung durch den Gruppenleiter. Schießt er noch über die 60 Plus-Stunden hinaus, bewegt er sich in die rote Zone. Dies bedarf der Zustimmung durch den Abteilungsleiter. Grundsätzlich sind zu diesem Zeitpunkt Maßnahmen zu treffen, wie das Arbeitszeitkonto wieder in den grünen Bereich gebracht werden kann. Dieses Arbeitszeitmodell beinhaltet auch, dass Freizeitausgleich grundsätzlich Vorrang hat.

## **TEILNEHMER**

Gibt es die Zustimmung, mal eine Stunde länger pro Tag zu arbeiten und diese Stunde im Folgezeitraum auszugleichen? Hat der Vorgesetzte einen Einblick in das Konto des Mitarbeiters?

## **RAINER PHILIPP**

Im gelben Ampelbereich muss mit dem Betroffenen abgestimmt werden, wie er im nachhinein das Guthaben abbauen will. Im roten Bereich sollte dann schon der Gruppenleiter darauf achten, dass abgebaut wird. Ab dem gelben Bereich muss auch der

Betriebsrat informiert werden. Das Problem ist, dass Mehrarbeit ohne Mitsprache des Betriebsrats entstehen kann, weil eben nur darüber informiert wird.

Grundsätzlich soll Freizeitausgleich erfolgen. Wir wissen aber, dass das problematisch ist. Wenn aus betrieblichen Gründen kein Freizeitausgleich genommen werden kann, kann bei diesem Arbeitszeitmodell die Auszahlung des Zeitguthabens vereinbart werden. Dann erfolgt für diese Arbeitszeit ein Zuschlag von 25 Prozent. In der Praxis bedeutet das, wenn jemand in den gelben Bereich kommt, kann er sagen: »Ich kann es eh' nicht nehmen. Die 20 Stunden möchte ich gern ausbezahlt haben. Dann bin ich wieder im grünen Bereich und kriege für diese 20 Stunden einen Zuschlag von 25 Prozent.«

Am Standort Aachen gibt es zusätzlich ein Mehrarbeitskonto. Auf dieses Mehrarbeitskonto werden die Stunden gebucht, die außerhalb des normalen Arbeitszeitrahmens – von Montag bis Freitag von 6.00 bis 20.00 Uhr – gearbeitet werden, also in der Woche nach 20.00 Uhr oder samstags. Zuschläge, die dort gebucht werden, werden automatisch ausbezahlt. Da maschinell erfasst wird, wird auch erkannt, ob es sich um Nacht- oder Samstagsarbeit handelt. Die Mehrarbeitsstunden selbst sollen in Freizeit genommen werden. Auch hier haben wir das gleiche Problem, dass es schwierig ist, die Freizeit dann auch wirklich zu nehmen. Außerdem ist problematisch, dass durch die Mehrarbeit eine Ausweitung der Arbeitszeit erfolgt, ohne dass der Betriebsrat an dieser Stelle ein Mitbestimmungsrecht hat.

Jetzt komme ich zu den Arbeitszeitmodellen am Standort Hamburg. Wir haben dort eine Reihe von Arbeitszeitmodellen. Ich betrachte hier nur die flexible Fünftagearbeitswoche, die Notfallregelung, die Laptop-Vereinbarung und die Telearbeitsvereinbarung, weil diese Arbeitszeitmodelle wiederum für den Personenkreis zutreffen, der Projekt- und Teamarbeit leistet. Wir haben bei der flexiblen Fünftagearbeitswoche eine ähnliche Regelung wie in Aachen. Bei uns geht der Zeitrahmen montags bis freitags von 6.30 bis 20.00 Uhr. Ein Unterschied ist, dass die Zeit nach 18.00 Uhr nicht angeordnet werden kann, das heißt, Arbeit nach 18.00 Uhr findet nur auf freiwilliger Basis statt. Unser Gleitzeitkonto in Hamburg ist begrenzt auf plus-/minus 40 Stunden. Darüber hinaus gibt es keine weitere Aufstockung.

Ich komme jetzt zu der Regelung »Notfall«. Dort ist fest definiert, was ein Notfall ist. Es soll ein ungewöhnliches, unvorhersehbares und plötzlich eintretendes Ereignis sein, das für das Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Folgen hätte und einen erheblichen technischen Schaden bedeuten würde. Es ist uns ganz wichtig, dass dieser Passus drinsteht, damit nicht jeder jede Situation zum Notfall erklären kann, und unsere Kollegen und Kolleginnen dann nur noch nach der Notfallregelung arbeiten. Es ist auch deshalb wichtig, weil in dieser Notfallregelung festgelegt ist, dass für die geleisteten Stunden im nachhinein die Zustimmung des Betriebsrats als erteilt gilt. Deswegen

brauchen wir eine klare Definition, damit nicht jeder Abteilungsleiter ständig den Notfall erklären kann. Welche Beschäftigten nach dieser Regelung arbeiten, entscheidet der Zufall. Wer das Telefon abhebt und das Problem für die Firma bearbeiten kann, ist derjenige, der in der Notfallsituation arbeitet. Für die erste halbe Stunde wird eine volle Stunde vergütet, eine sogenannte Anrufprämie, selbst wenn bloß eine Auskunft von fünf Minuten gegeben werden muss. Verlangt der Fall länger als eine halbe Stunde Arbeit, erfolgt jede weitere Vergütung nach den ganz normalen Überstundenregeln.

Eine weitere Vereinbarung, die wir haben, ist die Laptop-Vereinbarung. In Projekt- oder Teamarbeit kann es notwendig werden außerhalb des normalen Arbeitszeitrahmens zu arbeiten, also zum Beispiel nach 20.00 Uhr. Wenn während der Projekteinführung neue Programme anlaufen und das erste mal in die Produktion gehen, ist das erst nach 20.00 Uhr möglich. Weil es am Standort Hamburg ab einer bestimmten Nachtzeit nicht mehr angenehm ist, von der Firma zum Hauptbahnhof zu gehen, haben wir gesagt: »Es muss nicht sein, dass jemand nachts noch hier durch die Stadt läuft«. Auch deswegen haben wir diese Laptop-Regelung getroffen, bei der Beschäftigte ein Laptop mit nach Hause nehmen und von zu Hause aus die Begleitung der Projekteinführung oder der Programme durchführen können. Theoretisch ist es nach dieser Laptop-Vereinbarung aber auch möglich, von 20.00 bis 22.00 Uhr in der Firma zu arbeiten. In beiden Fällen muss vorher der Betriebsrat zustimmen.

Die letzte Regelung, die ich vorstellen möchte, ist unsere Telearbeitszeitregelung. Sie befindet sich allerdings noch im Test und wird voraussichtlich bis August 1999 für den Zeitraum eines Jahres laufen. Das ist Telearbeit nach der alternierenden Form, das heißt 40 Prozent der Arbeitszeit muss am Arbeitsplatz geleistet werden, 60 Prozent kann zu Hause geleistet werden. Die Kollegen und Kolleginnen, die in der Testphase nach dieser Arbeitszeit arbeiten, haben sich freiwillig gemeldet. Wir hatten mehr Bewerber für diesen Test, als wir berücksichtigen konnten. Die Arbeitszeit auf dem Telearbeitszeitplatz bewegt sich im ganz normalen Rahmen zwischen 6.30 und 20.00 Uhr. Wir haben in dieser Vereinbarung bestimmte Mindestanforderungen an den Arbeitsplatz gestellt, zum Beispiel muss ein Arbeitsraum einer bestimmten Mindestgröße mit Tageslicht vorhanden sein. Die gesamte technische Ausstattung wird von der Firma vorgenommen und auch bezahlt. Die betroffenen Beschäftigten bekommen eine Kostenpauschale zwischen 30 und 50 DM für Heizung bzw. Energie, die sie in diesem Arbeitsraum verbrauchen. Sie müssen an einem Ort arbeiten, von dem aus sie in angemessener Zeit die Firma erreichen können. Haben sie an ihrem Telearbeitsplatz ein Problem technischer Art, zum Beispiel dass sich vielleicht die Verbindung nicht aufbauen lässt, dann müssen sie in der Lage sein, in angemessener Zeit die Firma zu erreichen. Es kann also nicht

sein, dass sich jemand nach Süddeutschland begibt und sagt: »Ich mache jetzt Telearbeit von München aus, weil mir das so gefällt.«

Jetzt noch etwas zu den Entstehungsprozessen in Hamburg. Die Regelungen, die wir in Hamburg haben, sind alle noch zu einer Zeit entstanden, wo der Informatikbereich eine Abteilung bzw. mehrere Abteilungen in der Volksfürsorge Lebensversicherung war. Traditionell sieht man es an den Vereinbarungen, dass der Betriebsrat relativ stark in die Regelung eingebunden worden ist und wir sehr weitreichende Mitspracherechte haben. Inzwischen liegt uns ein erster Entwurf der Geschäftsleitung, Arbeitszeiten neu zu regeln, vor. Darin ist von all diesen Punkten, dass der Betriebsrat mitbestimmt, nichts mehr zu finden.

### **ULF BRANDENBURG**

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren, wir sind hier zu zweit von der RWE DEA AG und möchten Ihnen von unseren Erfahrungen aus dem Bereich Datenverarbeitung innerhalb der Chemie berichten. Hella Boltz ist vom Betriebsrat und war für die Durchführung des Projektes »Neues Arbeitszeit-Modell im IT-Bereich« von Seiten des Betriebsrats zuständig. Ich bin aus der IT-Abteilung (Datenverarbeitung) und wollte erst mal ein paar Worte sagen zu unserer Situation in der IT-Abteilung und dazu, wie es zu dem vorliegenden Arbeitszeitentwurf für den IT-Bereich gekommen ist. Die Kollegin Boltz wird dann auf den eigentlichen Entwurf eingehen. Ich möchte vorwegschicken: Es handelt sich nach wie vor um einen Entwurf! Der liegt im Moment beim Betriebsrat und wird dort diskutiert. Das nächste Stadium ist, dass wir mit dem Arbeitgeber verhandeln wollen. Aber gerade der Entstehungsprozess gibt doch einige Gründe, sich mit dem Entwurf zu beschäftigen. Er spiegelt nämlich hoffentlich die Interessen der Beschäftigten in gewissem Grade wider.

Ihr kennt das Problem, die Arbeitsbelastung nimmt immer weiter zu. Bei uns sieht das so ähnlich wie bei dem Kollegen Rainer Philipp aus. Zunächst mal machen wir die normale Betreuung unserer Kunden, das sind die Abteilungen im Hause, für die wir Programme machen. Und parallel dazu haben wir jede Menge Projekte, in denen wir zusätzlich mitarbeiten. Das heißt, wir haben eine Doppelbelastung. Auf der einen Seite die Betreuung und auf der anderen Seite die Projekte. Die Situation ist im Moment so, dass der Service, also die Betreuung der Kunden, stark zunimmt, weil sich das Geschäft internationalisiert und die Anforderungen ständig steigen. Auf der anderen Seite nimmt die Belastung durch die Projekte auch weiter zu. Ich schätze, dass in den letzten zwölf Jahren die Arbeitsbelastung vielleicht um einen Faktor 2 oder 3 bei uns in der

Abteilung zugenommen hat. Trotzdem ist es so, dass die Projektarbeit bei den Kolleginnen und Kollegen eigentlich recht beliebt ist. Ich führe das darauf zurück, dass man größeren Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat, und dass Projektarbeit auch einen gewissen Wegfall von Hierarchien bedeutet. Der Hintergrund ist also auf der einen Seite eine erkennbare Bereitschaft, flexibler arbeiten zu wollen, auf der anderen Seite eine wesentlich stärkere Arbeitsbelastung in den letzten Jahren.

Das war der Grund, dass wir uns entschieden hatten, ein Projekt durchzuführen mit der Unterstützung der IG Bergbau, Chemie, Energie. Hintergrund war: Wie kann man Angestellte dazu bewegen, ihre Interessen selber zu vertreten? Und die IG BCE hat uns dann mit Personal und mit Know-how unterstützt. Wir haben im IT-Bereich Kolleginnen und Kollegen gesucht, die sich in ihrer Freizeit Gedanken über ihre Arbeitszeit machen, das heißt über die Bedingungen, in der sie in Zukunft ihre Arbeitszeit gestaltet haben wollen. Und diese Kolleginnen und Kollegen haben sich im Rahmen eines Projektes etwa ein halbes Jahr lang wöchentlich zwei bis drei Stunden getroffen. Es ist uns gelungen, dass aus allen betroffenen Abteilungen Kolleginnen und Kollegen an diesem Prozess teilgenommen haben. Die Gruppe hat sich im Wesentlichen selbst organisiert, allerdings natürlich in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Die Kolleginnen und Kollegen aus der Gruppe haben gemeinsam einen Arbeitszeitentwurf erarbeitet. Dieser Entwurf für ein neues Arbeitszeitmodell wurde dann allen KollegInnen im IT-Bereich vorgestellt und anschließend eine schriftliche Abstimmung per E-mail darüber durchgeführt. Durch dieses Vorgehen erhoffen wir uns einen größeren Rückhalt für das Modell in der Belegschaft. Wir hoffen, dass der Entwurf die Vorstellungen der Kolleginnen und Kollegen widerspiegelt und auf die Probleme der bisherigen Arbeitszeitpraxis eingeht. Jedenfalls ist es gelungen, einen großen Teil der betroffenen Kolleginnen und Kollegen mit einzubeziehen. Fast 90% haben sich an der Abstimmung beteiligt, zwei Drittel der Kolleginnen und Kollegen waren dafür und ein Drittel war dagegen.

**Abstimmung über den Entwurf einer neuen Arbeitszeitregelung für den IT-Bereich:**

Entwurf gelesen: 106 KollegInnen (praktisch alle)  
Davon an der Abstimmung teilgenommen: 88 KollegInnen (83 %)

**Ergebnis:**

Dafür: 56 KollegInnen (64 %)  
Dagegen: 32 KollegInnen (36 %)

Dass wir uns in der Freizeit getroffen haben, war eine Absprache mit dem Arbeitgeber. Ein gewisser Anteil des Projektes, sozusagen das absolute Minimum von zwei Stunden in diesen zwei Wochen wurde als Arbeitszeit gebucht, und alles was man darüber hinaus getan hat, Vor- und Nachbereitung und sonstige Sachen, dafür musste man Freizeit nehmen. Ob das jetzt eine geglückte Absprache ist, kann man ja gleich noch diskutieren.

**HELLA BOLTZ**

Ich bin seit 21 Jahren bei der RWE DEA AG beschäftigt, seit neun Jahren Betriebsrätin, allerdings nicht freigestellt, und arbeite als Sekretärin des Gesamtbetriebsrates. Die Folie zeigt, in welchen Punkten aus Sicht der Projektgruppe – die aus vier Betriebsratsmitgliedern besteht – der neue Entwurf stark von der alten Arbeitszeitregelung abweicht.

**Kernpunkte des Entwurfs**

- Keine Anwesenheitspflicht
- Aufhebung Kernzeit 6.00 bis 20.00 Uhr
- Sicherstellung Funktionszeit Abteilung
- Absprache Mitarbeiter über Vertretung
- Monatskonto +20 / -15 Stunden
- Getrenntes Überstundenkonto
- Gestufte Eskalation (Ampel)
- Gespräche bei Personalengpass

In der alten Gleitzeitordnung besteht eine Anwesenheitspflicht für jeden Mitarbeiter an jedem Tag. Das wollen wir in der neuen flexiblen Arbeitszeitordnung ändern. Es soll eine Ansprechbereitschaft für Abteilungen bestehen, und nicht mehr für den Einzelnen. Ziel dieses Entwurfes ist es, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, ihre Arbeitszeit über die Aufhebung der Kernzeit flexibler zu gestalten. In einem Katalog von Standardaufgaben soll festgehalten werden, welche Tätigkeiten pro Abteilung innerhalb der Funktionszeit zur Verfügung gestellt und garantiert werden. Dieser Standardkatalog wird nicht vom Betriebsrat erstellt, sondern das müssen die einzelnen Abteilungen machen. Um den Service gegenüber den Fachabteilungen trotz erhöhter Flexibilität für den Einzelnen zu gewährleisten, ist natürlich auch der Einzelne gefordert. Es muss in den Abteilungen zu erhöhten Abstimmungen zwischen den Mitarbeitern kommen. Aber da wir der Meinung sind, dass die Mitarbeiter im IT-Bereich auch Wert auf Projektarbeit legen, denken wir, dass es klappt.

Zum zweiten Punkt, der Bandbreite. Bis jetzt ist es möglich, zwischen 7.00 und 18.00 Uhr zu arbeiten. In Zukunft würden wir die Bandbreite gerne auf 6.00 Uhr bis 20.00 Uhr ausdehnen. Wir haben eine Wochenarbeitszeit von 37,5 Stunden. Bisher ist es bei uns so, dass wir aber tatsächlich 39 Stunden pro Woche arbeiten und dadurch nach 36 Arbeitstagen einen Anspruch auf einen freien Tag haben. Diese Regelung soll in Zukunft wegfallen, das heißt, dass dann jeden Tag die Normalarbeitszeit von 8 bis 16.00 Uhr gearbeitet wird. Es ist bei uns im MTV festgeschrieben – wir haben einen Haustarif –, dass durch Betriebsvereinbarungen abweichende Arbeitszeitregelungen vereinbart werden können. Nach der alten Regelung können 16 Plus-Stunden oder zehn Minus-Stunden auf den Folgemonat übertragen werden. Und wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel 14 Plus-Stunden überträgt, hat er die Möglichkeit, im nächsten Monat einen Tag abzubummeln. Oder bei mindestens zehn Plus-Stunden besteht die Möglichkeit, zwei halbe freie Tage zu nehmen. Das soll mit der neuen Regelung verändert werden. Es soll ein Übertrag von 20 Plus-Stunden und 15 Minus-Stunden möglich sein. Und es soll keine Vorgabe mehr festgeschrieben sein, ab wie vielen Plus-Stunden ein freier Tag genommen werden kann und es soll auch keine Festschreibung mehr geben, dass nur *ein* freier Tag genommen werden kann.

Der Punkt, der uns in der Projektgruppe am meisten Probleme bereitet, ist die Mehrarbeit. Im Moment wird bei uns in der Firma davon ausgegangen, dass bei AT-Angestellten die erste Überstunde unentgeltlich ist, da sie mit dem Gehalt abgegolten ist. Aber die Gleitzeitregelung soll ja für AT-Mitarbeiter und für Tarifangestellte gelten. Da sind wir in der Projektgruppe im Moment noch daran, eine Lösung zu finden. Wir haben auch ein Ampelkonto geplant, allerdings nur für die Überstunden, und zwar bis zu 20 Überstunden, die natürlich vom Betriebsrat genehmigt werden müssen. Wenn die Überstunden bis zu 30 Stunden ansteigen, muss der Abteilungsleiter in Abstimmung

mit dem Mitarbeiter Maßnahmen einleiten, und ab hier ist auch der Betriebsrat mit im Boot. Bei mehr als 30 Stunden müssen unverzüglich Maßnahmen eingeleitet werden, und auch der Bereichsleiter muss informiert werden. Hier hoffen wir, dass die Mitarbeiter eigeninitiativ werden, wenn sie feststellen, dass sie irgendwann über ihre Stundenanzahl hinauskommen und in den gelben oder den roten Bereich kommen, dass sie dann zum Abteilungsleiter gehen und sagen: »So, das klappt nicht mehr, wir müssen hier irgendwas regeln.« Geplant ist auch, dass monatlich pro Abteilung die Summen der Konten der Mitarbeiter erfasst werden und vierteljährlich an den Bereich, den Betriebsrat und die zentrale Personalabteilung gemeldet werden. Hier soll das Ziel sein, dass wir als Betriebsrat in den einzelnen Bereichen, in denen jeden Monat Überstunden anfallen, die Möglichkeit haben, zu sagen: »Hier muss eine neue Planstelle her, das muss überprüft werden.« Dann soll auch eine klare Trennung zwischen dem Monatskonto und dem Mehrarbeitskonto entstehen. Die Mitarbeiter sollen flexibler sein und es soll nicht mehr dazu kommen, dass versteckte Mehrarbeit anfällt, denn das passiert momentan auf dem Monatskonto noch ziemlich leicht. Es soll klar getrennt werden: Auf der einen Seite das Monatskonto und auf der anderen Seite das Mehrarbeitskonto.

Ein Knackpunkt sind die Teilzeitbeschäftigten, gerade in punkto Mehrarbeit, weil bei ihnen Mehrarbeit erst nach der achten Arbeitsstunde am Tag anfällt. Wir müssen noch überlegen, ob es eine Möglichkeit gibt, mit der Personalabteilung eine Sonderregelung zu finden. Der Abbau der Überstunden soll nur durch Freizeit erfolgen, ebenso die Zuschläge. Hier muss ich allerdings sagen, dass dies nicht bei allen Mitarbeitern positiv aufgenommen wurde. Bis jetzt ist es so, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Überstunden in Freizeit auszugleichen oder sie sich bezahlen zu lassen. Die Zuschläge werden immer bezahlt, auch wenn die Mitarbeiter Freizeitausgleich nehmen. Wir hoffen aber, dass wir das in Freizeit hinkriegen, da bei uns in der Firma eigentlich die Tendenz vom Arbeitgeber her da ist, Überstunden in Freizeit auszugleichen.

## **TEILNEHMER**

Beträgt der Abrechnungszeitraum einen Monat?

## **ULF BRANDENBURG**

Nein, wir haben keinen Abrechnungszeitraum. Man kann insgesamt 40 Stunden vom Monats- und vom Mehrarbeitskonto immer in den nächsten Monat übernehmen. Also,

rein theoretisch können Kollegen und Kolleginnen das ganze Jahr über bei plus 40 stehen, von Monat zu Monat nehmen sie dann die 40 Plusstunden mit. Nur könnten sie dann leider eben nie eine Stunde mehr machen. Also, schränken sie sich in ihrer freien Zeitverfügung ein. Wenn sie darüber hinaus arbeiten wollen, müssen sie dann einen Überstunden-Antrag stellen.

Bisher haben wir ein Monatskonto, das bei mehr als 20 Stunden gekappt wird. Der Knackpunkt ist folgender: Werden die Kolleginnen und Kollegen im neuen Entwurf weiter nach den 20 Stunden kappen lassen oder werden sie sagen: »Was ich mehr gearbeitet habe, war Mehrarbeit, das muss rüber auf das Mehrarbeitskonto?« Es ist noch nicht so ganz in der Praxis heraus, wie es sich entwickeln wird.

### **TEILNEHMER**

Eine Frage zu diesem Mehrarbeitskonto: Wer bestimmt, dass die Stunden auf das Mehrarbeitskonto gehen, wenn ich auf dem Monatskonto schon 20 Stunden habe? Das kann ja nicht der Betroffene machen, sondern es wird ein Überstundenantrag eingereicht werden müssen vom Abteilungsleiter. Da seid ihr als Betriebsrat zwar mit im Boot, aber der Betriebsrat hat nun mal nicht das Recht Neueinstellungen vorzunehmen, wenn viele Überstunden anfallen. Welche Erfahrungen habt ihr damit?

### **HELLA BOLTZ**

Also, dass immer gleich eine neue Planstelle eingerichtet wird, klappt nicht immer. Wir haben es aber auch schon erreicht. Wir haben aber auch hinbekommen, dass in den Abteilungen, wo viele Überstunden anfallen, zeitweilig versucht wird, mit Leiharbeitskräften oder mit zeitlich befristeten Einstellungen die Mehrarbeit einzuschränken. Eigentlich läuft es bisher bei der RWE ganz gut. Die Überstunden werden angemeldet, in der Regel auch rechtzeitig. Diese Ampelregelung ist für uns ja auch völlig neu – mal sehen, was sich dadurch verändert.

### **ULF BRANDENBURG**

Für uns als Betroffene wäre es schon ein Fortschritt, wenn es überhaupt sichtbar würde, dass Abteilungen im größeren Maße Überstunden leisten. Es ist zwar im Moment auch

der Fall, aber es ist nicht so sichtbar. Mit der neuen Regelung hätte man ein offizielles Medium. Selbst wenn es nicht unmittelbar den Missetand behebt, könnten wir anders mit Mehrarbeit umgehen, als wenn sie weiterhin allein dem Individuum überlassen bleibt.

### **CHRISTINA KLENNER**

Eine Frage an Ulf Brandenburg und Hella Boltz. Ihr habt ja berichtet, dass es ein Betriebsratsprojekt war. Mich würde noch mal interessieren, welche Motivation dem zugrunde lag und wo die Idee für eine solche Initiative herkam. Gab es vielleicht einen entsprechenden Problem- oder Leidensdruck bei euch? Meine zweite Frage: Wie ist diese Arbeitsgruppe, die sich als Arbeitsgruppe des Betriebsrats gegründet hat, zustande gekommen und wer war daran beteiligt? Ich vermute, dass es auch bei euch sehr unterschiedliche, differenzierte Vorstellungen gab. Wie konntet ihr euch da in der Gruppe einigen?

### **FRIEDRICH NOTHELPER**

Ich komme vom Hauptvorstand der IG Bergbau, Chemie und Energie aus Hannover. Ich möchte kurz noch mal darstellen, warum hier ein Projekt vorgestellt wird, das eigentlich noch gar nicht beendet ist. Eigentlich wäre es ja sinnvoller, in einem Jahr wiederzukommen und dann über die Erfahrungen zu berichten, die wir gemacht haben.

Wir haben schon vor Jahren begonnen, uns mit der Frage zu beschäftigen, wie wir unsere potentiellen Mitglieder besser erreichen können. Uns geht es dabei insbesondere um den Bereich der hochqualifizierten Angestellten, also um Beschäftigte, die ein ganz anderes Verhältnis zu Gewerkschaften haben und anders mit den Betriebsräten umgehen. So entstand das Angestelltenprojekt in Hamburg. Dabei sind wir dann auf die DEA-Hauptverwaltung gestoßen, weil dort ein sehr niedriger Organisationsgrad besteht und weil wir das Gefühl hatten, dass die Akzeptanz der Gewerkschaft dort relativ gering ist, zumindest bei den hochqualifizierten Angestellten. Wir waren deshalb sehr erfreut, dass wir beim Betriebsrat ein offenes Ohr für unser Vorhaben gefunden haben. Gerade auch aus der Erfahrung mit Arbeitszeitprojekten, die wir zusammen mit anderen Betriebsräten bearbeiten, wissen wir, dass wir Arbeitszeitregelungen für diese Gruppe nicht ausschließlich mit dem Betriebsrat, sondern auch mit den Betroffenen diskutieren müssen, um die Akzeptanz solcher Regelungen zu erhöhen. Dies bestätigen

im Übrigen auch wissenschaftliche Begleitstudien (z. B. von Kotthof oder von Baethge). Dafür haben wir geworben und haben dann auch in Hella Boltz, Ulf Brandenburg und anderen Betriebsräten und Vertrauensleuten Mitstreiter gefunden. Deshalb ist meines Erachtens in dem dargestellten Entwurf auch schon der eine oder andere Kompromiss enthalten, dem wir vielleicht sonst erst am Ende der Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite zugestimmt hätten. Der Vorteil aus solchen Kompromissen ist, dass die betroffenen KollegInnen nach so einem Prozess dann auch das Ergebnis tragen.

Wir sind relativ optimistisch, dass dies der richtige Weg ist, die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten und der AT-Angestellten für den Betriebsrat und für gewerkschaftliche Themen zu gewinnen. Nach dem Motto: »Wir wollen zwar auf der einen Seite die Individualität respektieren, aber auf der anderen Seite durch kollektive Rahmen dafür Sorge tragen, dass sowohl individuelle Interessen als auch kollektive Interessen, die der Betriebsrat oder die Gewerkschaften vertreten müssen, ihre Grundlage behalten.«

Wir stoßen immer wieder auf die grundsätzliche Frage, wie wir die Mitarbeiter dazu bekommen, so etwas mitzugestalten. Es gibt eben nicht nur den Spaß an der Aufgabe oder die Leistungswut, den Karriereweg, sondern es gibt auch viele Probleme, die Arbeitszeitanforderungen mit dem Privatleben bzw. dem Freizeitverhalten zu koordinieren. Wenn man an dieser Stelle ansetzt, kommt es zu einem Erfolg und es könnte im Unternehmen ein Musterbeispiel dafür werden, sich öfter zu beteiligen. Zum Abschluss will ich noch sagen, dass es uns sehr schwer gefallen ist, über die DEA-Hauptverwaltung hinaus Betriebe zu finden, in denen Mitarbeiter bereit waren, sich auf so einen Prozess einzulassen. Wir haben versucht, sieben, acht Betriebe in dieses Angestelltenprojekt zu Arbeitszeitfragen einzubeziehen und es ist uns trotz großer Ausstattung an Personal und finanziellen Mitteln zum Schluss nur in einem einzigen Projekt gelungen, diese Idee konkret bis zum Ende durchzuführen.

## **TEILNEHMER**

Überstundenzuschläge werden bei uns teilweise ausgezahlt, während die Überstunden selber in Freizeit ausgeglichen werden. Wir haben immer wieder versucht – und ich würde gerne einmal die Meinung anderer dazu hören –, dass die Überstundenzuschläge auch in Freizeit abgebaut werden können. Wir haben das in der Praxis zwar in manchen Bereichen erreicht, aber wenn wir total in Arbeit versinken, haben wir doch wieder das Problem, dass Überstundenzuschläge in Geld ausgeglichen werden. Allerdings gibt es bei uns auch Mitarbeiter, die konsequent und stur sagen: »Nein, ich

nehme meine Überstundenzuschläge immer in Zeit.« Samstags vier Stunden arbeiten – bei einem Zuschlag von 50 Prozent –, das bedeutet, irgendwann einmal in der Woche sechs Stunden frei zu haben.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Hans-Jürgen Schergel, ich komme von der Gothaer Versicherung. Ich finde das Vorgehen, wie es hier vorgestellt wurde, in Ordnung. Und ich drücke euch wirklich die Daumen, dass ihr das Modell durchbringt. Ich komme allerdings aus einem Bereich, der hochgradig flexibilisiert ist. Im Vergleich dazu kann ich das nur als ein konservatives Modell betrachten. Ich wollte, ich hätte so eins. Bei uns sind ganz andere Zahlen im Gespräch, es geht beispielsweise um Jahresarbeitszeit mit Ampelkonten. Es geht um 50, 100 oder sogar 150 Plus-Stunden.

Hochqualifizierte Angestellten, gibt es ja nicht nur in der EDV, sondern auch in der Betriebsorganisation. Sie werden gelockt mit einer hochgradigen Selbstbestimmung ihrer Arbeitszeit. Es wird dort gesagt: »Wenn wirklich viel zu tun ist, klotzt ihr mal rein, aber dann könnt ihr vier, fünf oder sechs Wochen am Stück frei machen.« Wir haben längst keine Kernzeit mehr und wir haben keine Anwesenheitspflicht mehr. Die Leute könnten, wenn sie wollten, drei Tage frei machen. In der Praxis sieht das natürlich anders aus.

Ich komme aus einem Betrieb, der fusioniert ist. Die einen haben noch einen kurzen Abrechnungszeitraum. Die andere Seite hatte schon den Jahresabrechnungszeitraum. Dort hat es dazu geführt, dass am Ende des Jahres ein Viertel der Belegschaft Überstunden beantragen musste. Der Spitzenreiter hatte über 300 Überstunden, also er hat fast zwei Monate mehr gearbeitet in diesem Jahr. Auch wir fragen uns daher, wie wir mit diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen sollen, die sich an nichts halten und ständig Plus-Zeiten ansammeln. Da muss man irgendwann mal zu Sanktionen greifen und als Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht voll zur Geltung bringen. Wir sind vor das Arbeitsgericht gegangen und haben eine höchstrichterliche Landesarbeitsgerichtsentscheidung erwirkt, die besagt, dass der Arbeitgeber graue Überstunden nicht annehmen darf. Und ich erinnere mich noch an das Lamento, das die gemacht haben vorm Arbeitsgericht: »Wie können wir denn die hochmotivierten Mitarbeiter daran hindern, Mehrarbeit zu leisten? Sollen wir sie nach Hause schicken? Sollen wir sie etwa abmahnen?« Ich denke, man muss als Betriebsrat auch bereit sein, Sanktionen durchzuführen. Das kann man natürlich nicht unvorbereitet machen. Da muss man mit den Leuten diskutieren. Bei uns hat es

auch zwei, drei Jahre gedauert, bis sich das in den Köpfen der KollegInnen gesetzt hatte. Das ist ein langfristiger Umdenkungsprozess.

### **TEILNEHMER**

Mich würde interessieren, wer Erfahrungen damit hat, Reglementarien einzuführen, die auf lange Sicht zum Abbau der hohen Überstundenvolumen führen? Hochqualifizierte Mitarbeiter nach Hause zu schicken oder den Arbeitgeber direkt vor das Gericht zu ziehen, halte ich erst einmal für nicht so günstig. Ich bin eigentlich mit der Hoffnung hierher gekommen, dass wir mehr auf diese Problematik eingehen. Denn Leiharbeiter können in unserer Branche keine Lösung sein. Wir müssen neue Leute erst ausbilden und über mehrere Jahre einarbeiten.

### **TEILNEHMER**

Wir erleben im Moment im Grunde eine Entkopplung von Arbeitszeit und Leistung. Gleichzeitig werden unternehmerische Aspekte in die normalen Arbeitsverhältnisse mit hineingebracht. Die damit verbundenen Risiken und Verschlechterungen müssten vielleicht kompensiert werden. Im Rahmen eines Projekts, das bei uns gemacht wurde, gab es zum Beispiel Ideen, wie man auch Sicherheitsaspekte aufnehmen könnte. Zum Beispiel könnte man sagen: »Arbeitszeit ist kein Thema mehr, aber es gibt eine Arbeitsplatzgarantie im Großunternehmen.« Die Leute können tatsächlich früher nach Hause gehen, wenn sie meinen, sie sind mit ihrer Arbeit fertig. Sie müssen dann nicht ihre Arbeitszeit noch acht Stunden lang absitzen und müssten trotzdem keine Angst vor Entlassungen haben.

### **TEILNEHMER**

Für mich ist das vorgestellte System noch nicht flexibel genug. Ich denke, man könnte vielleicht mal darüber nachdenken, einen Abrechnungszeitraum einzuführen, der nicht nur einen Monat, sondern drei, möglicherweise sogar sechs Monate oder gar ein Jahr umfasst, allerdings mit einer klar definierten Kappungsgrenze. Eine Kappungsgrenze nach oben hat den Vorteil, dass Beschäftigte, die diese Kappungsgrenze überschreiten und ihre Stunden gekappt bekommen, es spüren und von sich aus den Antrieb haben,

ihre Arbeitszeit nach unten zu verringern. Wir haben eine Vereinbarung bei uns in der Firma, dass ab einer bestimmten Höhe von Plusstunden ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und Betriebsrat geführt werden muss. Der Hintergrund ist, dass der Vorgesetzte über das Kommt- und Geht-Verhalten der Beschäftigten keine Informationen bekommen darf. Er bekommt aber eine Information, sobald eine bestimmte Höhe der Arbeitsstunden überschritten wird. Wir überlegen dann gemeinsam, was wir tun können, um diese Stunden wieder abzubauen. Über Kappungsstunden wird nur pauschal gesprochen, nicht am Einzelfall. Anhand einer Aufstellung können wir sehen, um wie viele Stunden es sich handelt. Geht es sich um einen einzelnen Mitarbeiter, muss man ein individuelles Gespräch mit diesem führen. Wenn eine gesamte Abteilung betroffen ist, müssen Gespräche auf anderer Ebene und mit anderen Inhalten geführt werden. Wichtig ist in diesem Fall, dass die Dokumentation anonymisiert ist, man aber trotzdem allgemeine Tendenzen daraus ableiten kann.

### **SUSANNE HILLE**

Ich würde gerne bei dem letztgenannten Problem – der Jahresarbeitszeit – anfangen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Betriebsvereinbarungen bei uns an dem Thema krankten, dass in der Vereinbarung der Ausgleichszeitraum nicht konkret definiert worden ist. Im Tarifvertrag haben wir eine Spanne von einem Jahr vorgegeben, woraus in den Unternehmen oftmals die Version gestrickt wird, dass man erst mal ein Jahr lang ansammeln kann. So ist das aber nicht gemeint, sondern die Stundenzahl muss innerhalb eines Jahres ausgeglichen sein. Bei einem Unternehmen hat es der Betriebsrat geschafft, den Arbeitgeber dazu in eine Einigungsstelle zu zwingen. Und in dieser Einigungsstelle ist dann vereinbart worden, dass in der Betriebsvereinbarung ein ganz konkreter Stichtag festgelegt werden muss, zu dem die Arbeitszeitkonten, also die Guthaben wieder abgebaut werden müssen. Mit dieser Stichtagsregelung haben sie dort diese Frage der ins Immense wachsenden Guthaben wieder in den Griff bekommen, und am Jahresende sind die Stunden nicht weggefallen. Irgendwann muss der Ausgleich für alle Kolleginnen und Kollegen einsetzen. Ich bin der Auffassung, dass diese Stichtagsregelung möglichst von vornherein in die Betriebsvereinbarung mit aufgenommen werden muß. Also, nicht bloß den Zeitraum festlegen – in dem viel passieren kann –, sondern von vornherein auch den Abbaumechanismus mit einarbeiten.

Nun zu der Frage, ob Arbeitsplatzgarantien denkbar sind. Ich kenne bisher ein Unternehmen, das diese Arbeitsplatzgarantie ihren Mitarbeitern ganz bewusst gegeben hat. Das war eine baden-württembergische Schraubenfirma, ein kleiner Betrieb. Aber die

haben von vorneherein gesagt: »Wir machen es nur und es funktioniert nur, weil wir die Personaldecke am untersten Level halten.« Nur dann waren sie bereit, so etwas zu machen, und sie hatten auch seit 20 Jahren überhaupt keine betriebsbedingten Kündigungen. Die Situation ist aber vielerorts eine andere. Die Kolleginnen und Kollegen fahren immer mehr Überstunden, ich nenne sie jetzt trotzdem so, auch wenn sie oftmals Gleitzeitguthaben heißen, mit der Folge, dass die Unternehmen weiterhin kräftig und voranschreitend Personal abbauen, solange die Arbeit auf irgendeine Art und Weise und auf gesundheitliche Kosten immer noch erledigt wird.

### ***RAINER PHILIPP***

Es wurde gefragt, wie es zu diesem Arbeitszeitrahmen von 6.00 bis 20.00 Uhr gekommen ist. Bei uns ist dieser Rahmen dadurch entstanden, dass der Rechner selbst und die Mitarbeiter der EDV-Abteilung für ihre eigene Projektarbeit Bildschirme und eine funktionierende EDV-Anlage brauchen. Und diese steht von 6.00 bis 20.00 Uhr zur Verfügung. Auch die anderen Abteilungen wollen in der Zeit von 6.00 bis 20.00 Uhr ihren Service haben und an diese Zeiten sind dann auch die Programmierer gebunden. Und die Verlängerung auf 20.00 Uhr – wir hatten früher 18.00 Uhr – ist gekommen, als die Kollegen gesagt haben: »Wir wollen unter Umständen auch länger als bis 18.00 Uhr arbeiten.« Deswegen ist in unserer Vereinbarung der Arbeitszeitrahmen auf 6.00 bis 20.00 Uhr festgelegt. Nach 18.00 Uhr kann aber keine Arbeit mehr angeordnet werden. Das heißt, nur derjenige, der aus freien Stücken ein Spätarbeiter ist, kann über 18.00 Uhr hinaus arbeiten.

Dann gab es eine Frage nach den Zuschlägen in Freizeit. Wenn Überstunden beantragt werden, haben wir bei uns ein Formular, wo angegeben werden kann: »Wie willst du die Vergütung – in Freizeit oder finanziell? Und willst du die Zuschläge in Freizeit haben?« In der Praxis sieht das so aus: 90 Prozent des Überstundenausgleichs erfolgt durch finanzielle Abgeltung. Die Mitarbeiter kreuzen einfach an: »Wir wollen finanzielle Abgeltung.« Nur etwa 10 Prozent davon wollen Freizeitabgeltung haben, und davon wiederum ganz wenige auch die Zuschläge in Freizeit.

Zur Frage, wie man verhindern kann, dass die Arbeitszeitguthaben immer mehr anwachsen? Ein Rezept dafür habe ich nicht. Bei uns ist es einfach so, dass wir nicht die Möglichkeit haben, über 40 Stunden hinauszugehen oder auf ein Mehrarbeitskonto umzubuchen. Und da wir kein Ampelkonto haben, weiß jeder, dass bei 40 Plusstunden Ende ist. Das heißt, hat jemand auf seiner Gleitzeitkarte bereits 40 Plusstunden und muss darüber hinaus arbeiten, landet bei uns ein Überstundenantrag im Betriebsrat. So

können wir von dieser Seite her erkennen, dass in einer Abteilung massiv Druck ist. Was bei uns noch relativ gut funktioniert ist, dass die Kollegen sich angewöhnt haben, nach Projektende mal eine ganze Woche oder zwei Wochen Freizeit zu nehmen. Wir kommen mit diesem Modell einigermaßen gut hin.

## **ULF BRANDENBURG**

Auch wir wurden gefragt, wie der Zeitraum von 6.00 bis 20.00 Uhr zustande gekommen ist: Der erste Punkt wäre, dass es natürlich Kolleginnen und Kollegen gibt, die gerne früh kommen, und es gibt andere, die gerne lange arbeiten. Und wenn man für beide eine Regelung finden will, landet man bei einer breiten Spanne. Zweites Argument in unserer Diskussion war, dass wir auch Zeit brauchen, wo wir mal nicht durch Anwender gestört werden, wo also das normale Geschäft nicht läuft. Und das normale Geschäft findet eben zwischen 9.00 und 15.30 Uhr statt. Das heißt, alles, was davor oder danach ist, ist Zeit, die man selbst gestaltet und zum Beispiel für Projekte oder andere Sachen verwenden kann. Das ist etwas, das die Mitarbeiter gut finden.

Bei den Überstunden verhält es sich bei uns im Moment so, dass man wahlweise Geld oder Freizeitausgleich bekommen kann. Wir wollen gerne dahin, dass man nicht mehr wählen kann, sondern dass man immer Freizeitausgleich nehmen muss. Strittig ist bei den Kollegen auch noch, ob man sich die Zuschläge auszahlen lassen kann, insbesondere bei den Kollegen mit Schichtarbeit. Die haben sich – weil das Verdienstniveau etwas niedriger ist – an solche Formen des finanziellen Ausgleichs gewöhnt. Bei den anderen Kollegen ist dieses Motiv vielleicht nicht so stark.

Als letztes möchte ich noch darauf eingehen, ob man nicht auch andere Abrechnungszeiträume wählen könnte, wie zum Beispiel eine Jahresarbeitszeit. Es gab bei uns von Seiten des Arbeitgebers auch Vorstöße in Richtung eines neuen Arbeitszeitmodells, darunter auch eine Lebensarbeitszeit. Dabei war die Strategie »je länger, desto lieber« zu erkennen. Dies hat dazu geführt, dass im Manteltarifvertrag zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbart wurde, dass keine Arbeitszeitmodelle mit Ausgleichszeiten länger als ein Jahr möglich sind. In diesem Rahmen bewegen wir uns jetzt. Einige Kolleginnen und Kollegen finden es schon recht attraktiv, einen längeren Jahresurlaub anzusparen. Ob sie ihn dann tatsächlich nehmen können, ist natürlich eine zweite Frage. Und andere Kollegen finden es besser, wenn man möglichst knapp abrechnet, zum Beispiel im Monatsrhythmus. Es ist schwer, eine allgemeine Antwort zu finden.

## TEILNEHMERIN

Mein Name ist Shirley Drewing-Jeitner, ich bin Betriebsrätin bei der Volksfürsorge Sachversicherung in Hamburg. Was ich so wahrnehme und feststelle ist, dass wir die Zustände darstellen, wie sie zur Zeit in den Unternehmen sind. Was mir ein bisschen fehlt, ist die Frage danach, warum die Zustände so sind, wie sie sind. Wir haben heute vormittag von der Kollegin Hille und von der Kollegin Frenzel gehört, dass es nicht nur qualifizierte Angestellte, sondern mittlerweile alle betrifft. Warum betrifft es alle? Weil Personalknappheit in den Unternehmen herrscht.

Es sind hier zwei Aussagen gekommen, die ich so nicht stehen lassen möchte. Wenn du sagst, Kollege Philipp, deine Kunden – das sind wir in den Fachabteilungen – wollen das so, dann kann ich nur sagen: »Wir wollen das eben gar nicht so.« Hier ist gesagt worden, es gibt Leute, die gerne länger arbeiten, weil sie später anfangen. Solche mag es geben, es ist aber nicht die Masse. Wir stellen vielmehr fest, dass diese Arbeitszeiten salonfähig gemacht werden sollen für alle Beschäftigten, unabhängig von ihren jeweiligen Vorlieben. Also, da scheint ein Widerspruch vorzuliegen. Die Abrechnungszeiträume sind ja zum Teil bis zu einem Jahr ausgedehnt worden. Ich bin da ein bisschen veraltet in meinen Auffassungen. Ich möchte an kurzen Zeiträumen festhalten.

Zu den Zuschlägen und dem Abbummeln von Überstunden in Freizeit möchte ich sagen, dass wir bei der Volksfürsorge den Überstundenausgleich in Freizeit schon jahrelang im Tarifvertrag haben. Nur die Kollegen stellen sich nicht so einfach um, nur 50 Prozent nehmen sie bei uns bisher in Freizeit. Der Dreh- und Angelpunkt ist das knappe Personal. Es nützt das beste Ampelkonto nichts und das beste »ins Boot holen« des Betriebsrates, wenn wir nicht einen stärkeren Einfluss auf die Personalplanung ausüben können. Und spätestens bei diesem Thema wird uns der Arbeitgeber ganz dezent beiseite drängen. Diese Erfahrung haben wir bereits gemacht und deswegen haben wir es auch ein bisschen anders gestaltet. Wir machen es bei uns im Hause so, dass die Abteilungen schon die Überstunden anmelden, wenn sie Mehrarbeit absehen können. Diese Überstundenanträge haben wir als Betriebsrat genehmigt, nur so haben wir einen Überblick über das, was sich so im Betrieb tut. Und als es uns reichte, haben wir die Genehmigung der Überstundenanträge mit Forderungen verbunden, wie zum Beispiel: »Wir genehmigen die Überstunden nur unter der Voraussetzung, dass so und so viele Auszubildende fest übernommen werden.« Und wir haben uns dann tatsächlich geeinigt, dass so und so viele Auszubildende fest übernommen werden.

## **CHRISTINA KLENNER**

Ich möchte noch etwas zur Frage beitragen: »Was können wir denn machen? Wie können wir denn diejenigen, die viel arbeiten, daran hindern?« Ich glaube, das ist ein sehr schwieriges Problem. Das Problem ist ja, dass sich die Personalknappheit dadurch ganz gut überspielen und eine Zeitlang auch scheinbar verdecken lässt, weil eben viele angeblich freiwillig – und vielleicht auch so und so viele wirklich freiwillig – länger arbeiten. Was für Motive damit im einzelnen verknüpft sein können, ob es wirklich die Lust an der Arbeit ist, oder ob es auch die Angst um den Arbeitsplatz oder der Gruppendruck ist, das kann sich jeder ausmalen.

Ich möchte deswegen noch mal eine andere Frage in den Raum stellen. Um diese Personalnot auch sichtbar zu machen, wäre ja ein bisschen mehr »Arbeitszeitdisziplin« von den Angestellten eine wichtige Voraussetzung. Gemeint ist, dass sie ihre vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit ein bisschen ernster nehmen. Hinter allem, was wir tun und was wir fordern und wie wir uns verhalten, steckt ausgesprochen oder unausgesprochen ein bestimmtes Leitbild. Was wir uns sicher oft gar nicht verdeutlichen. Ich denke, wir sind eben nicht immer nur Gefangene einer bestimmten Situation. An einem konkreten Arbeitstag kann es so sein, dass wir in dem Moment wirklich nicht anders handeln können. Aber wir sind auch Gefangene eines Leitbildes, dass langes Arbeiten gut ist. Sollte man nicht noch stärker über die Rolle von Unternehmenskultur, Zeitkultur und auch die Vorbildwirkung von Chefs und Chefinnen sprechen? Wenn ein Chef pünktlich nach Hause geht und sagt: »Ich mache jetzt übrigens noch meinen Sport« hat es sicherlich eine ganz andere Wirkung auf die Mitarbeiter, als wenn ein Chef regelmäßig länger arbeitet. Auch durch solche klimatischen Dinge lassen sich die Mitarbeiter in ganz starkem Maße beeinflussen. Wirkungsvoll kann es auch sein, wenn Kollegen fragen: »Wieso bist du noch hier? Hast du kein Zuhause?« Ich halte es für sinnvoll, diese ganze lebensweltliche Perspektive in den Arbeitsalltag mit hineinzuziehen und direkt zum Gegenstand einer Diskussion im Betrieb zu machen. Auch die privaten Verpflichtungen müssen gesehen werden. Viele Beschäftigte sind Eltern und wollen Zeit für ihre Kinder haben und viele andere, die keine Kinder haben, wollen auch in sozialen Bezügen leben. Diese Fragen auch gesellschaftlich stärker zu thematisieren und uns nicht mit unserem gesamten Leben dem Shareholder-Value unterzuordnen, erscheint mir wichtig. Dazu sollten auch klimatische Veränderungen im Betrieb versucht werden. Ich kann mir nicht vorstellen, dass man mit Regelungen allein dem Problem beikommen kann.

## **HARTMUT SEIFERT**

Als ein erfolgreiches Beispiel möchte ich das Verfahren bei der Volkswagen AG vorstellen. Neue Regelungen bei VW zeigen, wie man sichern kann, dass geleistete Mehrarbeit nicht verfällt. Sie haben ein Zeitwertkonto eingeführt. Das ist sicherlich eher etwas für Großbetriebe, für Kleinbetriebe wahrscheinlich problematisch. Können Kurzzeitkonten nicht in dem vorgesehenen Ausgleichszeitraum ausgeglichen werden, werden die bestehenden Guthaben in Geld umgewandelt und auf einem Langzeitkonto verbucht. Hierauf haben die Beschäftigten kurzfristig keinen Zugriff. Diese in Geld umgewandelte Zeitguthaben werden bei Investmentfonds mit einer guten Verzinsung angelegt. In den letzten Jahren lagen die Verzinsungen im zweistelligen Bereich, also bei mehr als 10 Prozent. Die Beschäftigten können die dort angesammelten Geldwerte wieder zurückverwandeln in Zeit, die sie nutzen können, um eher aus dem Erwerbsleben auszusteigen. Sie können sie sich auch mit dem Erreichen des 60. Lebensjahres auszahlen lassen. Damit ist auf jeden Fall gesichert, dass Zeitguthaben nicht verfallen. Der Vorteil ist klar. Der Nachteil ist, dass damit mögliche Beschäftigungseffekte weit in die Zukunft verschoben werden und dass dauerhaft länger gearbeitet wird als eigentlich vorgesehen. Aber es ist eine realistische Form, wie man dauerhafte Beschäftigungseffekte erzielen kann, wenn nämlich die Beschäftigten eher in den Ruhestand gehen. Dann muss jemand an die Stelle desjenigen treten, der ausgeschieden ist. Also ein Beispiel mit gewissen Problemen, aber auch mit gewissen Vorteilen.

## **TEILNEHMERIN**

Mein Name ist Andrea Hein, ich komme aus der Informationsverarbeitung und Dienstleistung GmbH in Köln. Ich will noch mal auf mehrere Punkte eingehen. Erst mal dieses freiwillige lange Arbeiten: Woran liegt das eigentlich? Ich denke, es liegt nicht daran, dass die Leute alle so gerne und so lange arbeiten und es so interessant finden, auch nicht im EDV-Bereich. Es liegt vornehmlich – zumindest haben wir das herausgefunden – an dem hohen Verantwortungsbewusstsein, das sie haben. Sie bekommen einfach die Arbeit hingelegt und versuchen, die Arbeit irgendwie zu erledigen. Das hohe Verantwortungsbewusstsein, das in diesen Bereichen herrscht, wird von den Unternehmern schamlos ausgenutzt. Wenn man diesen Kreislauf nicht durchbrechen kann, wird es immer mehr zu Mehrarbeit und zu Überstunden kommen. Dann ist man ganz schnell bei zwei Punkten, die man nicht regeln sollte, nämlich der Jahresarbeitszeit und der Vertrauensarbeitszeit. Ich denke, dass die Jahresarbeitszeit einem überhaupt nicht

dabei hilft, die Probleme zu lösen. Man verschleiert nämlich die Anzahl der Überstunden, die tatsächlich innerhalb eines Jahres anfallen. Am Ende des Jahres steht man vor einem wahnsinnigen Kontoguthaben und kann es eigentlich nicht mehr kontrollieren.

Ein Beispiel zur sogenannten Vertrauensarbeitszeit. Das erste, was die IBM machen wollte, war die Zeiterfassung abzuschaffen. Wir haben das damals als Betriebsrat nicht gemacht, und wir werden das auch heute nicht machen, denn die Belegschaft ist dagegen. Es wird einfach nicht mehr transparent, was in den Betrieben geleistet wird. Ich selber sehe eigentlich gar nicht mehr, wie viel ich tue.

Wichtig ist auch, dass die Betriebsräte dabei völlig ausgehebelt werden. Zum einen mit der Jahresarbeitszeit und zum andern mit dieser freiwilligen Zeiterfassung. Das einzige Mittel, das überhaupt noch bleibt, um diesem Personalabbau entgegenzuwirken, ist Überstundenablehnung. Das ist wirklich das einzige Mittel, das ich als Betriebsrätin habe, um tatsächlich Druck zu machen auf Planstellengenehmigungen und auf Einstellungen. Und das mache ich mir selber kaputt, wenn ich Jahresarbeitszeit und so etwas wie freiwillige Zeiterfassung zulasse. Zum Beispiel genehmigt die IBM zur Zeit keine neuen Planstellen.

Ich habe mich jetzt für mehr Kontrolle ausgesprochen. Andererseits darf man aber die Diskussion im Betrieb nicht vergessen. Wir können Kontrolle oder Diskussion im Betrieb nicht gegeneinanderstellen. Wir müssen beides tun.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Hubert Werner, ich komme von Dynamit Nobel aus Troisdorf im Siegburgkreis und wir machen ein Produkt, das nicht gerade Backpulver ist, es ist Sprengstoff. Deshalb haben wir besondere Bedingungen. Bisher haben sich hier zum größten Teil Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich Dienstleistungen zu Wort gemeldet. Ich möchte jetzt einmal als Vertreter der Produktion sprechen. Wir haben an einer unserer Produktionsstätten eine Vereinbarung getroffen, die kurz vor der Unterzeichnung steht.

Wir haben Mitarbeiter, die 700 Stunden vor sich herschieben, und damit stehen wir ja schon fast neben dem Gesetz. Denn gegen eine erbrachte Leistung muss auch eine Entlohnung stehen, und demgegenüber wieder die Abgaben im sozialen Bereich, die aber nicht erfolgen. Wir werden jetzt Zusatzschichten vereinbaren. Die Kollegen kriegen dann, wenn sie bis zu viermal im Jahr über 200 Stunden ansammeln, zusätzlich zu ihren normalen Gehältern und tariflichen Zuschlägen eine Bonuszahlung pro Mann von 800 DM. An einem anderen Standort machen wir bei 80 Stunden Mehrarbeit den Deckel drauf, mehr darf es dort nicht geben.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Gerold Steffen-Wahle von der Deutschen Krankenversicherung in Köln. Wir reden hier dauernd über Arbeitsplätze oder wie das Arbeitsleben aussieht. Aber es gibt ja nicht nur die Arbeit. Wir leben doch nicht nur, um zu arbeiten, sondern wir arbeiten ja eigentlich, um zu leben. Das heißt, es geht um den Zusammenhang zwischen Familie und Beruf. Der fehlte heute bisher völlig. Die Emanzipation der Frau hat es mit sich gebracht, dass sie verstärkt in das Arbeitsleben eintritt. Aber wo bleibt die Emanzipation des Mannes, also dass er in die Familie hineingeht? Wir müssen vom Betriebsrat verstärkt darauf achten, dass es theoretisch überhaupt möglich ist, in diese Richtung zu gehen. Deswegen meine ich, dass es vom Grundsatz her nur heißen kann: »Jede Mehrarbeit, die geleistet wird, kann nur in Freizeit ausgeglichen werden«, oder aber man kompensiert sie durch Neueinstellungen. Schließlich haben wir seit über fünf Jahren vier Millionen Arbeitslose.

## **TEILNEHMER**

Ich möchte etwas zum Thema berufliche Qualifizierung sagen: Eine Reihe von Überstunden werden gemacht, weil keine Fachkräfte da sind oder weil gesagt wird, dass keine Fachkräfte vorhanden sind. Aber wenn keine Auszubildenden übernommen werden, dann werden auch keine neuen Fachkräfte gewonnen! Es ist für mich nicht einzu-sehen, dass der eine Bereich Überstunden bis zum Abwinken macht und andererseits gesagt wird: »Wir können die Auszubildenden nicht übernehmen.« Das passt für mich nicht zusammen. Wie man aber diesen Zusammenhang herstellt, damit die anderen auch die Freizeit nehmen können, das würde mich sehr interessieren. Die Aktion »Jugend in Arbeit«, der Ausbildungskonsens, die ganze Ausbildung an der Hochschule läuft doch ins Leere, wenn die einen zu viele Überstunden machen und die anderen nicht ins Erwerbsleben hineinkommen.

# PROJEKTARBEIT IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG UND TELEKOMMUNIKATION

---

## **GUDRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Unsere Arbeitsgruppe behandelt die Arbeitszeit in Projekten. Wir haben dafür zwei sehr kompetente Referentinnen: Frau Rettberg wird uns eine neuartige Betriebsvereinbarung bei E-plus vorstellen, die von einer sogenannten »Vertrauenszeit« ausgeht. Das heißt, es gibt keinerlei Kontrollen oder festgelegte tägliche Arbeitszeiten mehr. Das Thema selbst ist – zumindest für den Informationstechnologie-Bereich – so neu nicht, aber sehr umstritten. So hat sich zum Beispiel die Mehrheit der Beschäftigten bei Siemens in Neu-Perlach für die Beibehaltung der elektronischen Zeiterfassung ausgesprochen, weil sie befürchten, dass sonst die Arbeitszeit ins Uferlose wächst. Unsere zweite Referentin, Frau Frenzel, wird von der Arbeitsrealität und der Leistungsverausgabung berichten, wie wir sie oft im Informationstechnologie-Bereich, gerade auch bei Projektarbeit vorfinden.

Es reicht natürlich bei solchen Arbeitsbedingungen, wie sie Frau Frenzel uns gleich darstellen wird, nicht aus, wenn man nur auf abgeschlossene Regelungen verweist, sondern die Frage ist vielmehr, ob die Beschäftigten hinter solchen Regelungen stehen. Als Beispiel dazu möchte ich auf die Betriebsratsarbeit bei IBM hinweisen, wo durch neue Formen der betrieblichen Diskussion zwischen den Beschäftigten und dem Betriebsrat und der IG Metall bei so manchen Kolleginnen und Kollegen ein Bewusstsein entsteht, dass eine andauernd zu hohe Leistungsintensität an die eigene Substanz, an das eigene Leben geht. Unter dem Motto »Meine Zeit ist mein Leben« diskutieren die Beschäftigten (in Versammlungen und/oder mit E-mail-Nutzung) die Mechanismen, die sie zur Mehrarbeit veranlassen, und wie man sich dagegen wehren kann, persönlich und unter Zuhilfenahme von Regelungen als Schutz.

## **SUSANNE RETTBERG**

»Vier Jahre flexible Standardarbeitszeiten mit Langzeitkonten – ein Erfahrungsbericht«, so lautet das Thema meines heutigen Vortrages. Ich bin seit 4 Jahren als Personalrefe-

rentin in der Abteilung Personalentwicklung bei E-Plus Mobilfunk in Düsseldorf tätig. Die E-Plus Mobilfunk GmbH ist ein seit 1993 neugegründetes Unternehmen und der 3. Mobilfunknetzbetreiber im deutschen Telekommunikationsmarkt. Natürlich ist eine Firmenneugründung eine einmalige Chance, viele Dinge, so auch personalpolitische Grundsatzfragen, völlig neu zu regeln und unbelastet von einer »Firmenhistorie« neue Wege zu gehen.

Vor diesem Hintergrund hat das Management sehr bald nach der Firmenneugründung erkannt, dass es sinnvoll ist, auch in der Arbeitszeitpolitik neue Wege zu beschreiben. Aufgrund der Erfahrungen anderer Unternehmen war klar, dass die »Fehler« herkömmlicher Arbeitszeitmodelle nicht wiederholt werden sollten. Folgende Nachteile haben wir bei anderen Modellen festgestellt:

- Mehrarbeit wird systembedingt attraktiv gemacht (Anreizprobleme),
- hoher Administrationsaufwand (Gleitzeitbeauftragte),
- Sammelleidenschaft der Mitarbeiter (hohe Zeitguthaben),
- »Minutenschinden«.

Wir halten ohnehin Anwesenheitszeit für kein geeignetes Maß zur Messung von Arbeitseffizienz. Natürlich sind bei einem Arbeitszeitmodell die Besonderheiten unseres Unternehmens zu berücksichtigen. So wurde beispielsweise E-Plus in zwei Jahren von 0 auf 2.000 Mitarbeiter aufgebaut. Das Durchschnittsalter beträgt 33 Jahre. Die Akademikerquote liegt bei 70%.

Ich weise ausdrücklich darauf hin, dass die Rahmenbedingungen natürlich die Übertragbarkeit unseres Modells auf andere Betriebe stark einschränken können. Andererseits sind diese Gegebenheiten auch die Vorbedingungen für eine auf einer »High-Trust-Culture« (»Hoch-Vertrauens-Kultur«) basierenden Arbeitszeitregelung. Unsere Mitarbeiter übernehmen eine große Selbstverantwortung bei der Erfassung ihrer Mehrarbeit.

Von Anfang an wurde eine gemeinsame Lösung mit dem Gesamtbetriebsrat unseres Unternehmens gesucht. Er war bereits in die Überlegungsphase und kreativen Prozesse von Anfang an voll eingebunden. Gemeinsam haben wir schließlich die Arbeitszeitberatung Dr. Hoff, Weidinger & Partner ausgewählt, die bei der Entwicklung eines auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenen Modells behilflich war.

Das Ergebnis ist ein flexibles Standard-Arbeitszeitmodell mit Langzeitkonten. Es basiert im Wesentlichen auf der von allen Beteiligten getragenen Erkenntnis, dass das Entgelt für eine Zielerreichung, Projekterfüllung oder Ergebnis gezahlt wird und nicht für die pure »Sitzzeit auf dem Bürostuhl«. Damit wird die Arbeitszeit von der Anwesenheitszeit völlig entkoppelt. Das Unternehmen legt – einfach gesprochen – auf Anwe-

senheit keinen Wert. Weiterhin basiert das Modell auf Vertrauen in die Ehrlichkeit der Mitarbeiter, und verzichtet daher weitgehend auf jeden »Kontrollanspruch«, der den meisten Gleitzeitmodellen wegen der »Kommt-Geht-Zeiterfassung« zu eigen ist.

Eine weitere entscheidende Grundlage des Modells ist die Erkenntnis, dass der Mehrarbeitsbedarf in der Aufbauphase unseres Unternehmens sehr hoch ist. Nach Abarbeiten der Spitzen in den ersten Jahren sinkt jedoch die Arbeitsbelastung und Freizeitentnahmen sind möglich.

Unser Arbeitszeitmodell verfolgt folgende Ziele:

- Schutz vor Überlastung der Mitarbeiter.
- Gerechter Ausgleich für die geleistete Mehrarbeit.
- Der Verwaltungsaufwand soll gering bleiben.
- Der Mitarbeiter soll seine Arbeitszeit möglichst bedarfsgerecht einteilen können.
- Die Regelung soll einfach, unkompliziert, flexibel und einheitlich sein.
- Gesetzliche Bestimmungen sollen eingehalten werden.

Um gleich auf den Punkt zu kommen: Arbeitszeit und Arbeitseffizienz haben, falls überhaupt, nur unter besonderen Rahmenbedingungen etwas miteinander zu tun. In einem modernen Dienstleistungsunternehmen mit sehr komplexen Arbeitsabläufen und einer hohen Selbststeuerung der Mitarbeiter haben diese beiden Größen gar nichts gemeinsam. Folgerichtig trennt sich unser Unternehmen völlig von der Erfassung der Anwesenheitszeit. Streng genommen besteht bei E-Plus für die Mitarbeiter keine Anwesenheitspflicht.

Natürlich bedingt dieses Arbeitszeitmodell ein konsequentes Führen mit Zielen, präzisen Projektvorgaben, abgestimmten Zeitplänen usw., denn die Arbeitsergebnisse müssen stimmen und diese werden letztendlich überprüft und überwacht. Überspitzt formuliert ist unser Ansatz der: Der Mitarbeiter kann in seinem Büro so lange Zeitung lesen, wie er will, solange er seine Ergebnisse, Projektziele usw. termingerecht erreicht.

Wie eingangs schon erwähnt, ist der Begriff der »High-Trust-Culture« in unserem Hause kein bloßes Schlagwort, sondern es ist gelebte Unternehmenskultur. Dazu hat sicherlich auch die Erkenntnis geführt, dass Mitarbeiter, die starker Kontrolle unterworfen sind, einen Großteil ihrer Kreativität darauf verwenden, diese Kontrollsysteme zu unterlaufen oder möglichst elegant zu umgehen. Diese »fehlgeleitete Kreativität« kann viel sinnvoller für Firmeninteressen genutzt werden, indem man gar keine Kontrolle ausübt und damit den Reiz zur Umgehung überhaupt nicht schafft.

Bei unserem Arbeitszeitmodell kann jeder Mitarbeiter in unserem Unternehmen innerhalb der Zeit von 6.00 bis 20.00 Uhr in Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten kommen und gehen, wann er will. Genau nach den Notwendigkeiten der einzelnen

Abteilungen haben sich »Kommt-und-Geht-Zeiten« in Selbststeuerung eingependelt, die den betrieblichen Bedürfnissen in idealer Weise Rechnung tragen. So beginnt aufgrund der Lieferantensituation, Anwesenheit der Ansprechpartner usw. die Materialwirtschaft regelmäßig früher als der Vertrieb.

Ich behaupte, dies muss von Arbeitgeberseite nicht geregelt werden, da ein professionell arbeitender und motivierter Mitarbeiter in der Materialwirtschaft wie auch im Vertrieb, sehr wohl erkennt, wann seine Anwesenheit aufgrund der Rahmenbedingungen in seinem Arbeitsumfeld sichergestellt sein sollte. Selbst versetzte Arbeitszeiten bilden sich in Selbststeuerung besser heraus als bei jeder Anordnung.

Der Mut, den das Unternehmen aufbringen muss, Arbeitsabläufe weitgehend der Selbststeuerung der Mitarbeiter zu überlassen, zahlt sich aus, weil die Mitarbeiter diesen Freiraum als Motivationsinstrument begreifen und das in sie gesetzte Vertrauen honorieren.

Unsere Mitarbeiter erfassen monatlich in einer vorgegebenen Datei ihre Mehrarbeit, nicht ihre Kommt-Geht-Zeiten. Die Folie 1 zeigt einen Modellvorschlag dieser Mehrarbeitszeit-Dokumentation.<sup>7</sup> Angefallene Mehrarbeit wird im Halb-Stunden-Takt erfasst, nicht im Minuten-Takt. Der Mitarbeiter begründet seine Mehrarbeit schriftlich in dieser Datei. Das Dokument wird abschließend vom Mitarbeiter unterschrieben und dem Vorgesetzten zur Gegenzeichnung vorgelegt und anschließend an die Personalabteilung zur Erfassung weitergeleitet. Auf der Gehaltsabrechnung wird der aktuelle Mehrarbeitszeitkontostand dokumentiert.

Ich verkenne nicht, dass es auch in unserer Organisation, wie in jedem Unternehmen, eine gewisse Anzahl »schwarzer Schafe« gibt, die ein System, egal welches, auszunutzen versuchen. Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber richte ich aber mein Verhalten nicht an 3% schwarzer Schafe aus, sondern orientiere mein Verhalten an 97% fair arbeitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zumal die soziale Kontrolle der fair Arbeitenden gegenüber den »Trittbrettfahrern« enorm streng ist. Die Selbstreinigungskräfte der Organisation sind größer als Sie vermuten und die Sanktionen der Kollegen weit härter, als dies ein Arbeitgeber jemals in einem Sanktionskatalog durchsetzen könnte. Ich fordere Sie also auf, mehr Mut in die Selbststeuerungskräfte Ihrer Organisation zu haben und kann Ihnen sagen – es zahlt sich aus.

Natürlich sind die Grenzen dieser auf Selbststeuerung ausgelegten Arbeitszeitpolitik an den gesetzlichen Regelungen erreicht. Natürlich gilt auch hier das Arbeitszeitgesetz und die Betriebsverfassung allemal. Unser Arbeitszeitsystem versucht vor diesem Hintergrund nur so viel Administration durchzuführen, wie es zur Erfüllung des Arbeits-

7 Die Folien sind am Ende des Vortrags abgebildet.

zeitgesetzes erforderlich ist. Der bei uns praktizierte »Selbstaufschrieb« ist dabei wieder ein Ergebnis unserer »High-Trust-Culture« einerseits, genügt aber dem Arbeitszeitgesetz insbesondere hinsichtlich der »10-Stunden-Regel«. Der Betriebsrat hat akzeptiert, dass über 8 Stunden hinausgehende Mehrarbeit nicht, wie üblich, beantragt und genehmigt werden muss, sondern aufgrund der Entscheidung des einzelnen Mitarbeiters anfällt und erst nachträglich dem Betriebsrat zur Information gemeldet wird. Lediglich in den Fällen, in denen Mehrarbeit im vorhinein planbar ist, wird eine Genehmigung im Vorfeld dem Betriebsrat eingereicht. Beispiele hierfür sind Messebeschickungen, Jahresabschlussarbeiten usw. Insgesamt werden ca. 15 % der im Unternehmen geleisteten Mehrarbeitsstunden beantragt und zur Genehmigung vorgelegt. In allen anderen Fällen wird der Betriebsrat nachträglich über die angefallene Mehrarbeit informiert. Dieser Prozess wird von beiden Seiten unterstützt und seit nunmehr 4 Jahren erfolgreich und vertrauensvoll praktiziert.

Die Folien 2 und 3 erläutern, welche Abbaumöglichkeiten von Mehrarbeit wir unseren Mitarbeitern bieten. Eine Entnahme ist sowohl über einzelne Stunden z. B. für Behördengänge, als auch für ganze Tage (Brückentage, Wochenendverlängerung) möglich. Auch eine vorübergehende Verringerung der täglichen Arbeitszeit kann auf Wunsch zum Abbau von Zeitguthaben gewählt werden (ähnlich Teilzeit), z. B. für Mütter und Väter, die Kinderbetreuung über einen bestimmten Zeitraum übernommen haben.

Bitte bedenken Sie, dass keinesfalls das von uns gewählte Modell als das Allheilmittel für jedes Unternehmen, in jeder Situation sein kann. Mein Plädoyer lautet jedoch: mehr Mut von Arbeitgeberseite, gemeinsam mit den Mitarbeitern und Betriebsräten neue Wege bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen zu beschreiten, der Selbststeuerung breiteren Raum zu geben und so die Motivation unserer Mitarbeiter in einer äußerst wichtigen Frage zu erhöhen.

**Folie 1:**

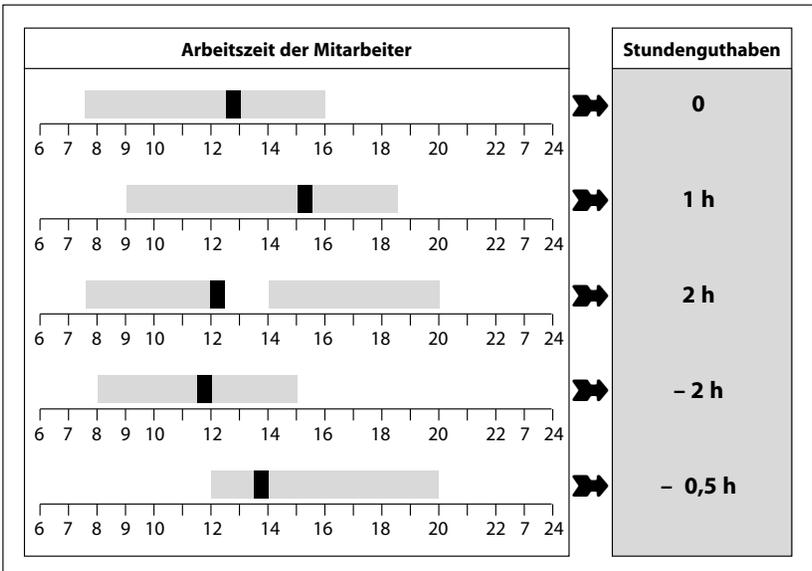
**Aufstau der Mehrarbeit/Abbaumöglichkeiten**

*e-plus*



**Folie 2:**

*e-plus*



**Folie 3:**

**Modellvorschlag einer Mehrarbeitszeit-Dokumentation**

**e-plus**

Abweichung von der Tages-Sollarbeitszeit vom ..... bis .....		
	Abweichung +/- (in 1/2h)	Begründung (nur +)
MO		
DI		
MI		
DO		
FR		
SA		
SO		
MO		
DI		
MI		
DO		
FR		
SA		
SO		
Summe		
Zeitguthaben	alt: .....	
	neu: .....	Unterschrift Mitarbeiter .....

**GU DRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Ich glaube, das war für uns alle sehr interessant, weil es so eine Art von Betriebsvereinbarung noch nicht sehr häufig gibt, und bei den wenigen bekannten Vereinbarungen wissen wir kaum, wie sie in der Praxis funktionieren. Es gibt noch eine Menge Fragen, zum Beispiel: Wer bestimmt, was die Mitarbeiter machen? Wer bringt die Arbeitsaufgaben, die Projekte ein? Wer ist in welchen Projekten tätig und warum? Das sind ja wichtige Voraussetzungen, um die Arbeitszeit – mit oder ohne Vorgesetzte – mit den Kollegen abstimmen zu können.

Ich möchte zum Einstieg in die nächste Themenrunde noch einmal an die Frage erinnern, die schon öfter angeklungen ist: Was verleitet einen zur Mehrarbeit, kommt sie freiwillig oder auch auf inneren oder äußeren Druck hin zustande? Wir können dazu sicher konkreter werden, wenn wir das folgende Referat gehört haben.

### **ASTRID FRENZEL**

Ich bin der Einladung gerne gefolgt, weil das ein Thema ist, das mich persönlich, aber auch meine Kollegen direkt betrifft, weil Projektarbeit für uns tatsächlich im Prinzip »Arbeit ohne Ende« bedeutet. Ich bin 1991 in die Firma Siemens Nixdorf Informationssysteme AG eingestiegen. Im Oktober 1998 ist die Firma in fünf kleinere GmbHs aufgeteilt bzw. ausgegliedert worden. Der größte Teil davon ist wiederum in die Siemens AG eingegliedert worden. Seit Anfang des Jahres bin ich Betriebsrätin am Standort Frankfurt, der jetzigen Siemens Nixdorf Retail & Banking Systems GmbH. Wir sind etwa 120 KollegInnen, die Geldautomaten, Info-Terminals, Kontoauszugdrucker in den Banken betreuen. Ich selber arbeite als Projektleiterin für die Deutsche Bank in Frankfurt und bin nebenamtlich Betriebsrätin in einem Fünfer-Betriebsrat. Keiner von uns ist freigestellt. Deswegen kann ich das Thema Projektarbeit aus eigenem Erleben schildern.

Was gibt es bei uns für Regelungen zur Arbeitszeit? Ich möchte gleich voranschicken, dass diese Regelungen bei Projektarbeit einfach nicht so gut greifen. Seit etwa zehn Jahren haben wir eine Gleitzeitvereinbarung, die eine Selbstaufschreibung der gearbeiteten Zeit beinhaltet und es uns ermöglicht, ein Konto von plus/minus 20 Stunden in den nächsten Monat zu übernehmen. In der Betriebsvereinbarung wird zwar von einem Abschneiden der überhängenden Zeit ausgegangen, was in der Praxis aber nicht gemacht wird. Faktisch sind diese Gleitzeitkonten auch sehr viel höher als 20 Stunden. Für uns Betriebsräte besteht das Problem darin, zu ermitteln, wo Gleitzeit endet und wo Mehrarbeit beginnt. Neben der gearbeiteten Gleitzeit existiert ein unheimlicher Berg an Mehrarbeit. Und für die Kollegen ist es nicht immer ganz klar, wann sie Mehrarbeit aufschreiben können. Unsere Gleitzeitvereinbarung beinhaltet eine Kernarbeitszeit, die montags bis freitags von 9.00 bis 14.30 Uhr geht, und eine Rahmenarbeitszeit von 7.00 bis 18.00 Uhr. Alles das, was arbeitstäglich über sieben Stunden bzw. wochentäglich über 35 Stunden gearbeitet wird, kann als Mehrarbeit aufgeschrieben werden. Wir sagen: »Schreibt bitte wirklich nur das, was ihr zu eurer persönlichen Verfügung als gleitende Arbeitszeit nutzen wollt, in die Gleitzeit hinein und schreibt alles andere als Mehrarbeit auf.«

Für uns im IT-Bereich heißt Projektarbeit: Dienstleistung erbringen. Es bedeutet, dass wir als Dienstleister für Banken oder auch für den Handel Arbeitsleistung für Kunden bzw. Ansprechpartner innerhalb ihrer jeweiligen Dienstleistungszeiten bereitstellen müssen. Dadurch sind bei uns viele Fragen zur Arbeitszeit neu aufgekommen. Da wir EDV-Geräte betreuen, finden Neuinstallationen oftmals außerhalb der Öffnungszeiten der Unternehmen statt. In der Praxis heißt das, dass Installationen abends nach 17.00 Uhr oder zunehmend auch samstags oder sonntags stattfinden. Auch das Thema Rufbereitschaft musste in einem Bereich erstmals diskutiert werden. Vorher waren davon eigentlich nur Techniker betroffen, die mit der Gerätewartung betraut sind. Jetzt wird dies auch im Bereich der Kundenberatung zunehmend gefordert. Wichtig ist dabei, dass wir Spezialisten sind. Jeder Kunde, der betreut wird, hat eine eigene Umgebung, das heißt, selbst wenn die Hardware der Geräte sehr ähnlich aussieht, ist die Integration in das Kundenumfeld immer eine sehr individuelle. Deshalb haben wir inzwischen seit Jahren das Problem, dass wir eine Vertretungsregelung für Urlaub oder Krankheit nur sehr schwer realisieren können.

Jetzt ganz konkret zum Thema Projektarbeit: Ich will versuchen, meine Situation im Projekt kurz darzustellen. Durch die neuen Managementmethoden bin ich in der Situation, dass meine Arbeit kein Ende nimmt. Das war in vielen Bereichen schon vorher so, aber seitdem ich als Kundenprojektleiterin mit eigener Verantwortung arbeite, ist es einfach extrem geworden. Alles beginnt damit, dass der Kunde einen Auftrag ausschreibt. Um diesen Auftrag überhaupt zu bekommen, werden die Termine von uns absolut knapp geplant. Das heißt, die gesetzten Termine sind nur im Idealfall überhaupt zu schaffen, da keine Puffer mehr eingeplant sind. Und jeder weiß, dass immer etwas dazwischen kommt. Schon nach kurzer Zeit hinken wir dem Zeitplan hinterher. Nicht nur die Programm-Entwicklung schafft ihre Termine nicht, oft fehlen beim Kunden auch notwendige technische Voraussetzungen. Das bedeutet, dass unter diesem ständigen Termindruck auch noch zusätzliche Fehler entstehen. Die kosten nochmals Zeit – eine Spirale ohne Ende. Dies hat Auswirkungen auf das Klima unter den Kollegen. Weil nicht nur einer unter Zeitdruck steht, sondern eigentlich jeder, gibt es auch im zwischenmenschlichen Bereich Probleme. Jeder von uns will gute Arbeit leisten, denn wir haben die Ziele mitdefiniert. Und wir wollen das in uns gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen.

Und letztendlich ist jeder Experte auf seinem Gebiet, das heißt, man findet kaum jemanden, den man bitten kann: »Komm, unterstütze mich mal für eine gewisse Zeit.« Denn es ist keiner da, der diese spezielle Arbeit machen kann. Es ist allein meine Aufgabe. Und so ist die Realität nicht erst seit einem halben Jahr in meinem Projekt, sondern inzwischen über einen Zeitraum von zwei, drei Jahren.

Ich arbeite acht bis neun Stunden am Tag bei einem Arbeitsvertrag von sieben Stunden, ohne Rücksicht auf meine Gesundheit, auf meine Familie, auf die eigene Kraft. Gleichzeitig wird der Erfolg in der Arbeit immer wichtiger. Ich merke es an mir und merke es an meinen Kollegen. Aber er ist auch immer schwieriger zu erreichen. Auch das eigene Selbstwertgefühl hängt sehr eng damit zusammen: »Schaffe ich diese Arbeit oder schaffe ich sie nicht?« Damit setze ich mich letztendlich selbst unter Druck. Und es wird schwieriger, unter den Kollegen über diesen Druck zu sprechen. Wer seine Probleme nicht bewältigt, hat vielleicht beim nächsten Projekt das Nachsehen oder hat einfach offenlegen müssen, dass er etwas nicht geschafft hat. Er ist schwach, kann angegriffen werden und schadet sich selbst im Gerangel um die nächsten Projekte. Wenn schon, dann müssen andere dafür verantwortlich gemacht werden. Ich glaube, nirgendwo anders als im Softwarebereich werden andere Kollegen verbal so schnell als inkompetent und unprofessionell abqualifiziert. Dabei haben alle mit den gleichen Problemen zu kämpfen. Das Betriebssystem arbeitet nicht so wie erwartet, die Hardware war oft nicht nur preiswert, sondern billig usw. Man könnte die Ursachen für solche Fehler auch dort sehen.

Für uns im IT-Bereich verbinden sich mit dem Thema Projektarbeit ein paar typische Begriffe bzw. auch neue Methoden, neue Arbeitsmittel. Zum Beispiel der Begriff: Dienstleistung. Was heißt eigentlich Dienstleistung für uns im IT-Bereich? Das heißt, dass sich selbst die großen Hersteller von Hardwareprodukten, IBM, DEL, SNI, Siemens nicht mehr als Hersteller am Markt präsentieren wollen, sondern als Dienstleistungsverkäufer bzw. Consultant-Anbieter. Das ist eine grundlegende Veränderung der Kernkompetenzen dieser großen Betriebe. Typisch für den Bereich, in dem wir arbeiten, ist auch die Arbeit mit »Skill-Datenbanken«, einem Mittel, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter abzuspeichern, jederzeit weltweit unternehmensweit zur Verfügung zu haben und damit auf Experten und Expertenwissen zugreifen zu können.

Die typische Ausrüstung für Projektmitarbeiter ist: Laptop, Handy, Zugriff auf Internet und Mail. Da die Kollegen kaum noch an ihrem Arbeitsplatz anzutreffen sind, werden die Arbeitsplätze zunehmend in virtuelle Büros umstrukturiert. Das bedeutet, jeder Kollege hat nur noch einen Rollcontainer, und wenn er doch mal in seinem Betrieb ist, dann darf er sich diesen Rollcontainer, in dem seine persönlichen Arbeitsutensilien und Dokumente sind, an einen leeren Schreibtisch rollen, sein Laptop dort in die Docking-Station einsetzen, mit einer Karte das Telefon auf seine Nummer und damit seine Kostenstelle programmieren, und dann hat er die Chance, dort zu arbeiten. Letztendlich werden damit das Arbeitsumfeld, persönliche Kontakte und die persönlichen Beziehungen zu den anderen Kollegen immer mehr in Frage gestellt werden. Selbst gewachsene Kontakte gehen damit in die Brüche, weil man sich ja kaum noch sieht.

Noch mal zur Erklärung, »Skill« heißt: das Zusammenfassen der Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters einschließlich seiner Projekterfahrungen. Über diese »Skill-Datenbanken« wird »Skill« tatsächlich zu einer Ware. Es geht künftig nicht mehr nur um die Ware Arbeitskraft an sich, sondern um den Verkauf der Ware »Skill«, den Verkauf der Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters. Das Problematische an der Sache ist, dass Aufbau und Pflege dieser »Skills« zunehmend den Mitarbeitern als Aufgabe überlassen wird.

Auf der Titelseite unserer Broschüre zu dieser »Skill-Datenbank« heißt es: »Die richtige Person auf dem richtigen Platz.« Also, wenn jemand in Spanien sagt: »Wir brauchen Stierkämpfer«, dann sagt der flexible, motivierte Mitarbeiter: »Das ist genau der richtige Job für mich«, und geht dann hochmotiviert rund um den Erdball an den Job, der ihm da gerade angeboten wird. Oder er wird mit seinem »Skill« in dieser Datenbank herausgefunden als derjenige, der den Job machen kann. Klingt gut, ist aber in der Realität etwas schwieriger. Was passiert in der Realität? Es kommt zur Auflösung der traditionellen Abteilungsstrukturen. Ich kenne Kollegen, die schon seit über ein, zwei Jahren eigentlich nicht mehr an ihrem Arbeitsplatz gearbeitet haben, sondern vor Ort bei Kunden sitzen. Der Chef sitzt vielleicht in München und hat seinen Mitarbeiter einmal beim »Kickoff« des Jahres gesehen, hat aber keine Möglichkeit, die Leistung seines Mitarbeiters überhaupt noch einzuschätzen. Er kennt nicht den Mitarbeiter, sondern eben nur das »Skill«. Von Personalführung kann man in dieser Situation nicht mehr sprechen. Das bedeutet, dass das, was in den alten Abteilungsstrukturen zum Beispiel oft noch an zielgerichtetem Aufbau von Qualifikation geleistet wurde, einfach wegfällt.

Es gibt zunehmend keinen systematischen Aufbau der Fähigkeiten und Fertigkeiten mehr über Abteilungsstrukturen. Der Mitarbeiter wird eigentlich nur noch über Projekte qualifiziert. Es ist aber nicht gesichert, dass im Anschlussprojekt diese Fähigkeit weiter benötigt wird, sondern oftmals geht das nächste Projekt in eine ganz andere Richtung. Und es wird kaum die Möglichkeit gegeben, sich im Anschluss oder auch während eines Projektes in einer systematischen Linie weiterzuentwickeln. Da die Chefs oft nicht mehr wissen, was ihre Mitarbeiter können, brauchen sie die »Skill-Datenbank«. Der einzelne Mitarbeiter wird zunehmend verantwortlich dafür, dass die richtige Qualifikation, mit der er sich in das nächste Projekt verkaufen kann, in diese »Skill-Datenbank« eingetragen ist. Damit liegt die Verantwortung für die Qualifikation bei ihm selbst, was außerdem häufig zu der Verlagerung dieser Qualifikationszeit in die Freizeit führt. Bei einer Arbeitsbelastung, bei der dies eigentlich kräftemäßig nicht mehr machbar ist, leidet die Qualifikation deutlich.

Ein zweiter Punkt spielt bei der Projektarbeit eine Rolle: Eigentlich will jeder Projektleiter ein olympiareifes Team haben. Die Toleranz, dass es Mitarbeiter gibt, die

nicht so leistungsfähig sind, vielleicht aufgrund ihres Alters, oder weil die Frauen Kinder betreuen müssen, oder weil jemand sich eine Qualifikation erst mal erarbeiten muss, diese Toleranz schwindet zunehmend. Ich sage etwas provokativ: Das ist für mich eine Scheinselbständigkeit von Mitarbeitern, obwohl sie fest eingestellt sind. Denn oftmals ist es tatsächlich so, dass, wenn Kollegen aus einem Projekt zurückkommen, gesagt wird: »Ja, such' dir doch dein eigenes Anschlussprojekt.« Bei uns in der »Skill-Datenbank« – übrigens sogar auf Initiative der Betriebsräte – gibt es eine integrierte Projektdatenbank, wo offene Projektaufgaben, offene Stellen im Unternehmen hinterlegt sind.

»Arbeit ohne Grenzen«. Ich habe vorhin schon die Probleme genannt: erst mal die ständige Bereitschaft, Erreichbarkeit über Handy, über Laptop, die Verlagerung der Arbeit auf die Abendstunden und das Wochenende. Ich denke, Softwareprojekte selbst haben eine eigene Realität. Über die knappen Termine habe ich am Anfang schon gesprochen. Gerade für Softwareprojekte ist es aber auch typisch, dass die Ziele eines Projektes am Anfang noch relativ unscharf formuliert sind. Ganz anders als beim Brückenbau, wo klar ist, wie lang die Brücke sein muss, wie fest sie sein muss, wie viele Autos darüber fahren sollen. Bei Softwareprojekten ist es typisch, dass die Anforderungen sich im Laufe der Entwicklungszeiten permanent ändern. Hier ist es auch typisch, dass ganz viele verschiedene Experten in einer Gruppe zusammenarbeiten müssen. Diese Experten sind oftmals unter Zeitdruck zusammengewürfelt, oder auch als Experten eingekauft worden, obwohl sie das nötige Wissen dafür noch gar nicht haben und damit zusätzlich unter Zeitdruck geraten, sich dieses Wissen im Laufe des Projektes anzueignen. Es ist wirklich ein Problem, dass das Projektmanagement mit diesen Grundbedingungen permanent überfordert ist. Es gibt eigentlich keinen mehr, der Projekte ordentlich steuern kann, so dass Belastungen abgebaut werden können und das Projekt in sauberem Fahrwasser fahren kann.

Wir haben eine ähnliche Aktion gemacht wie bei IBM, weil wir in der gleichen Bredouille sind. Wilfried Glißmann und Klaus Peters haben in dem Artikel »Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und die tarifliche Regelung der Arbeitszeit«\* meiner Ansicht nach die Probleme, die wir als Gewerkschafter, als Betriebsrat in diesem Prozess haben, relativ gut dargestellt. Die tariflichen Arbeitszeitregelungen verlieren bei diesem Problem praktisch an Bedeutung. Die Arbeitszeit wird faktisch permanent verlängert, und zwar durch die Beschäftigten selbst. Eine Intervention des Betriebsrates wird oftmals als Störung empfunden, weil der Beschäftigte selbst seine Arbeit leisten will. Er will sein Problem lösen,

\* Veröffentlicht in: Menschen machen Medien. Zeitschrift der IG Medien, Nr. 6, Juni 1998, S. 6 f.

Vergl. auch Beiträge in: IG Metall Vorstand (Hrsg.), Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit, Denkanstöße-Dokumentation, Februar 1999.

und es hilft ihm nicht, wenn jemand sagt: »Jetzt sind sieben Stunden um. Schluss aus, du müsstest eigentlich nach Hause gehen«, solange die Arbeit noch da ist.

Also, ich und meine Kollegen, wir überschreiten unsere Arbeitszeit nicht mehr bloß, weil uns der Chef das sagt, sondern von uns aus. Das ist ja auch das, was in der Betriebsvereinbarung von E-plus hinterlegt ist: Die Mitarbeiter bestimmen selber, wann sie Überstunden machen, manchmal auch sehr kurzfristig, und man kann sie als Betriebsrat tatsächlich nur im nachhinein zur Kenntnis nehmen, vielleicht noch zählen – das ist das Problem. Diese Art von Leistungsdynamik wird vom Unternehmen verfolgt – es ist ja genau das Ziel dieser neuen Managementmethoden, die Steigerung der Produktivität des Unternehmens zu erreichen.

Ich denke, dass der Einzelne in einer schwierigen Situation ist, weil man nicht einfach zu den alten Methoden zurückkehren kann. Es ist schon etwas anderes, ob ich meine Arbeit selbstbestimmt organisieren kann, ob ich selbst Verantwortung in dem Prozess übernehmen und tragen kann, ob ich damit auch eine bestimmte, wenn auch begrenzte Entscheidungsbefugnis habe, und ob ich mich für meine Arbeit besser motivieren kann, als in einem streng tayloristischen System, wo jemand sagt: »Mach' dies oder mach' jenes.« Also, die Motivation ist eine andere. Deswegen können wir diesen Prozess nicht einfach zurückdrehen. Andererseits gibt es immer mehr Beschäftigte, die unter diesen neuen Managementmethoden leiden, weil Kraft und Gesundheit nicht unendlich reproduzierbar sind, und wir haben bisher keine Mittel, diese »Arbeit ohne Ende« zu begrenzen. Die uns zur Verfügung stehenden Mittel sind einfach untauglich.

Nun sind wir beim Thema: Welche Mechanismen führen zu einem Ausweg aus diesem Dilemma? Wie kann man die Intensität der Arbeit in den Projekten verringern, zum Beispiel indem tatsächlich die Zahl der MitarbeiterInnen erhöht? Wir sind dabei, diese Fragen mit den Kollegen zu bearbeiten. Es reicht nicht, Regeln oder ein Regelwerk aufzustellen, sondern der Einzelne muss einfach motiviert werden, über seine eigene Arbeit und die Einteilung seiner Arbeitszeit nachzudenken.

## **TEILNEHMER**

Was mir nicht klar wurde: Ist bei euch der Projektleiter in die Vertragsverhandlungen einbezogen? Ist so etwas realisierbar oder nicht? Die zweite Frage betrifft eure Einschätzung dieser »Skill-Datenbank«, also des gläsernen Mitarbeiters. Und drittens ist mir nicht ganz klar, was passiert, wenn man die Grenzen der Vereinbarung sprengt. Gibt es Überstundenbezahlung oder gibt es einen Freizeitausgleich?

Ich fange mal beim letzten Punkt an: Gleitzeit soll von uns als Betriebsrat wirklich nur die Zeit sein, die sich in diesem eng begrenzten Rahmen bis etwa 20 Stunden bewegt. Alles andere ist Mehrarbeit. Bei uns im Betrieb ist in der Gleitzeitvereinbarung vereinbart, dass bis zu 14 Stunden im Monat Mehrarbeit nicht durch den Betriebsrat genehmigt werden müssen. Die kann also jede/r Kolleg/in letztendlich leisten, ohne dass der Betriebsrat sein Einverständnis gibt. Das heißt auch, dass diese Arbeit oft ausbezahlt wird. Über die 14. Stunde im Monat hinaus muss beim Betriebsrat Mehrarbeit beantragt werden. Wir achten dabei darauf, wie hoch das Gleitzeitkonto ist und wie viel Mehrarbeit im vergangenen Monat geleistet wurde, um einen Überblick zu bekommen. Wir drängen die KollegInnen auf Freizeitausgleich. Das Problem ist, dass die reale Möglichkeit, das Mehrarbeitskonto auszugleichen, in der Praxis einfach fehlt.

Die zweite Frage galt den »Skill-Datenbanken«, dem gläsernen Menschen. Wir haben uns lange dagegen gewehrt. Wir sind bis zur Einigungsstelle gegangen, bis diese »Skill-Datenbank« überhaupt vom Betriebsrat unternehmensweit untergeschrieben worden ist. Ich halte die »Skill-Datenbank« für ein sehr, sehr gefährliches Mittel. Sie ist bei uns im Unternehmen in einen ganzen Regelungskreis eingebettet. Aber auch dieser Regelungskreis bleibt problematisch. Dort ist ein jährliches Mitarbeitergespräch festgelegt. Und wir haben mit der Betriebsvereinbarung über die »Skill-Datenbank« festgelegt, dass in diesem Mitarbeitergespräch die Qualifizierungen für das nächste Jahr festgehalten werden müssen, und dass sich der Mitarbeiter auf das, was dort verabredet worden ist, auch berufen kann. Also, es darf hier nicht nur einfach etwas hingeschrieben werden, sondern diese Qualifizierung kann auch eingefordert werden. Wir haben diesen Weg gewählt, um wenigstens einen Gegenpol gegen diese »Skill-Datenbanken« zu haben. Denn die »Skill-Datenbank« gibt nur eine sehr einseitige Sicht auf die Mitarbeiter, weil nur die Unternehmensleitung sich die Experten heraussuchen kann. Umgekehrt hat der Mitarbeiter nur sehr wenige persönliche Einflussmöglichkeiten auf dieses Konzept. Aus diesem Grund haben wir zusammen mit der »Skill-Datenbank« eine Aufgaben- und Projektdatenbank durchgesetzt, so dass die im Unternehmen vorhandene Aufgabenstellung wenigstens auch für den Mitarbeiter sichtbar ist und er sich aktiv für Projekte bewerben kann. Es hängt aber von ihm ab, ob es ihm bei seinem Mitarbeitergespräch gelingt, seinen Qualifizierungsbedarf durchzusetzen. Es erfordert vom einzelnen Mitarbeiter einige Anstrengungen, sich in dem Regelwerk zurechtzufinden und die dort festgelegten Rechte auch einzufordern.

Zu der ersten Frage nach den Vertragsverhandlungen für die einzelnen Projekte: Das wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Normalerweise, wenn schon klar ist, dass der Kollege in diesem Projekt mitarbeitet, wird er einbezogen. Nur in der Praxis ist das leider selten der Fall.

### **TEILNEHMER**

Wie alt sind eure Mitarbeiter? Und was macht ihr mit denen, die diesen ganzen Stress, von dem du gerade berichtet hast, nicht mehr schaffen?

### **ASTRID FRENZEL**

Unsere Mitarbeiter sind nicht ganz so extrem jung wie bei E-plus. Ich habe zwar keine konkreten Zahlen, wenn ich aber von meinen Schätzungen ausgehe, liegen wir im Durchschnitt bei etwa Anfang 40. Ich habe in der Firma eine Phase erlebt, wo ganz gezielt ältere Mitarbeiter zu Aufhebungsverträgen aufgefordert wurden und wo auch viele gegangen sind. Ich sehe da momentan keine Lösung.

### **GUDRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Ich würde gerne, bevor wir uns überlegen, was man tun kann, welche Vorschläge wir haben, noch mal eine Diskussionsrunde machen, um einen Erfahrungsaustausch zu haben, wie das in den anderen Betrieben aussieht.

### **TEILNEHMER**

Mein Name ist André Lünsmann, ich komme von der Barmenia-Versicherung. Ich bin auch Betriebsrat, und leiste selbst seit einem Jahr Projektarbeit in der Softwareentwicklung. Bei uns im Bereich ist die Situation ähnlich wie bei der Kollegin Frenzel. Der Unterschied ist, dass wir keine Kunden haben, für die wir Software erstellen, sondern dass wir Software für den eigenen Bedarf produzieren. Insofern kriegen wir die Termine nicht von außen vom Kunden aufs Auge gedrückt. Auch bei uns ist das Personal relativ knapp, und dadurch ergibt sich ein starker Termindruck.

Ich hatte allerdings schon mal die Gelegenheit, im Vorfeld bei der Projektplanung mitzumachen. Mit dem Ergebnis, dass für dieses Projekt zwei neue Leute eingestellt wurden. Denn es war klar, dass wir das Projekt alle irgendwie nebenher machen müssen. Der Bedarf wäre allerdings bei etwa vier neuen Mitarbeitern gewesen, aber diese Forderung wurde nicht bewilligt. Jeder von uns weiß also schon, dass er mindestens 20 Prozent auf seine Arbeit obendrauf tun muss, um das Projekt durchzuführen. Jeder muss jetzt gucken, dass er entweder einige Arbeiten zurückstellt und nach hinten schiebt, oder vielleicht nicht ganz so umfangreich macht, um diese zusätzlichen 20 Prozent an anderer Stelle einzusparen. Da das Projekt über drei Jahre läuft, wäre es sicherlich keine Alternative, über drei Jahre hinweg 20 Prozent mehr Arbeit zu leisten. Das kann nicht funktionieren.

Bei uns sind die Arbeiten sehr stark auf wenige Personen konzentriert, denen dann eine regelmäßige »Auszeit«, um wieder aufzutanken, fehlt. Man kann nicht in Urlaub gehen, weil keiner da ist, der die Vertretung machen könnte. Wenn ich aus dem Sommerurlaub wiederkomme, liegen 150 Mails in meinem Briefkasten und ich muss diese Sachen erst mal aufarbeiten. Es ist nicht so, dass die Kollegen mich nicht vertreten wollen, sondern jeder hat eine Menge Aufgaben, die er nur für sich alleine macht.

Aus meiner persönlichen Erfahrung heraus setze ich für mich Prioritäten. Und dann lasse ich das ein oder andere tatsächlich mal hinten herunterfallen. Ich sage: »Das mache ich nicht.« Ich verpasse einfach mal einen Termin, um nach außen hin transparent zu machen, dass es einfach nicht mehr zu schaffen ist. Ich habe es etwas leichter, weil ich keinen Kunden vor Ort habe, den ich damit verärgere, sondern nur meinen Kollegen im Fachbereich. Die einzige Chance überhaupt transparent zu machen, dass sich etwas bewegen muss, ist tatsächlich, hin und wieder Sachen einfach nicht zu machen.

## **TEILNEHMERIN**

Ich bin Birgitt Mahler-Meditsch und komme von Mannesmann Datenverarbeitung. Ich kann die bisherigen Schilderungen nur bestätigen. Ich wollte ein paar Überlegungen zu der Frage anstellen, ob die Kolleginnen und Kollegen diese »Vielarbeit« machen wollen oder nicht. Ich erlebe eine bestimmte Gruppe von KollegInnen, die solche langen Arbeitszeiten machen, weil sie keine andere Möglichkeit sehen, ihre Arbeit im vorgegebenen Rahmen zu erledigen. In dem Betrieb, in dem ich arbeite, gibt es fast 50 offene Stellen für SAP- und Kommunikationsspezialisten. Es wird wirklich sehr ernsthaft gesucht, davon überzeugen wir uns als Betriebsrat. Aber es ist zur Zeit sehr schwierig, neue Leute zu bekommen. Wir sind deshalb mit den Arbeitszeiten einverstanden, solange diese Situation besteht.

Ich erlebe aber auch KollegInnen, die das aus anderen Gründen machen. Diejenigen, die direkt von der Uni kommen und noch einen sehr freien Arbeitsstil von ihren Abschlussarbeiten gewöhnt sind, arbeiten einfach so weiter wie bisher, empfinden Formalitäten als »unnützen Kram« und wollen nicht gestört werden. Es gibt dann aber auch KollegInnen in anderen Lebensphasen, die wirklich versuchen, bewusst Familienarbeit zu machen. Das beobachte ich insbesondere bei jungen Vätern. Diese Betroffenen können sich aus der Projektarbeit einfach nicht in dem Maße herausziehen, wie es für sie eigentlich nötig wäre. Das ist ein Lebensabschnitt, in dem viele, gemeinsam mit dem Betriebsrat, nach anderen Lösungen suchen. Dann gibt es eine dritte Gruppe, die nach einigen Jahren zu uns kommen und sagen: »Ich kann nicht mehr.« Wenn man sie früher angesprochen hat, haben sie gesagt: »Mir macht das Spaß.« Aber nach einer bestimmten Phase gibt es eine nicht zu übersehende und größer werdende Gruppe, die physisch und psychisch nicht mehr kann.

Ich kann sagen, was nicht funktioniert, nämlich zu den KollegInnen zu gehen und zu sagen: »Du hast schon wieder 25 Minuten über zehn Stunden hinaus gearbeitet!« Das ist absolut der falsche Weg. Es hilft aber, immer mal aufzuzeigen, wie viele Stunden auf den Konten stehen und wie viel diese Summe in Personen ausmacht. Ein wichtiger Weg ist, dass jeder und jede sich selbst mal bewusst macht, in welcher Situation er oder sie sich befindet und sich darüber mit den Mitarbeitern im eigenen Projekt oder mit den aus Nachbarprojekten austauscht. Dann kann man vielleicht erleben, dass ein kollektiv angegangenes Verlangen auch umgesetzt wird. Wir als Betriebsrat haben kein Problem zu sagen: »Dann muss eben mal ein Auftrag nicht übernommen werden. Es kann nicht auf Dauer auf die Knochen der Leute gehen.« Leider greifen die Beschäftigten dieses Argument meist nicht auf, weil sie zu sehr involviert sind in ihrem eigenen Projekt. Sie sagen: »Das geht doch nicht, wir brauchen das Anschlussprojekt.« Aber wenn einmal die Erfahrung da wäre, dass man gemeinsam sagt: »Dann ist eben dieser Nachfolgeauftrag nicht da, und wir nehmen in der Zeit mal unsere wohl verdiente Auszeit« – wenn wir das mal gemeinsam erreichen könnten, würde ein Prozess eingeleitet, der sich vielleicht über die ganze Firma ausbreiten könnte.

### **ASTRID FRENZEL**

Mir hat sehr eingeleuchtet, dass gesagt wurde: »Es geht kein Weg zurück.« Man kann sicherlich nicht in den Acht- oder Sechsstudentag zurück, bei dem man genau planen konnte, wann man seine Freizeit mit der Familie hat. Die Frage ist, was können wir statt dessen fordern? Warum arbeiten wir so viel? Das eine ist, dass man gerne gute Sachen

machen will. Man will ein Produkt von Anfang bis Ende fertig machen, den Überblick behalten und Verantwortung dafür tragen. Das andere ist der Druck von außen, und zwar sehr direkt von der Firmenleitung. Aber es gibt auch einen indirekten Druck aufgrund der eigenen Verpflichtung gegenüber anderen oder der Gruppe.

Wir müssten nach Alternativen suchen, wie man erfolgreich Arbeitszeit reduzieren oder zumindest einhalten kann. Es ist nicht nur eine Regelungsfrage. Ist es nicht viel notwendiger, denen, die angefangen haben darüber nachzudenken, dass sie weniger arbeiten wollen, konkrete Hilfestellungen an die Hand zu geben? Ich möchte ergänzen, dass wir eigentlich die Möglichkeiten dazu haben. Wir haben, was die Minusstunden und die Ausgleichsmöglichkeiten angeht, eine viel flexiblere Freizeitregelung als E-plus. Jeder kann bzw. könnte unbegrenzt frei nehmen – nur tut es kaum jemand. Das ist das Problem.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Jürgen Stickelbrock, ich arbeite bei der KTN Nirosta. Ich habe Chemie studiert und bin im Edelstahlbereich mittlerweile auch Betriebsrat. Ich habe früher mal auf dem Bau gearbeitet und als Maurer eine Lehre angefangen, also im Blaumann gearbeitet. Daher weiß ich, dass das Thema Projektarbeit eigentlich nur im Angestelltenbereich neu ist. Im Handwerk und Gewerbe ist Projektarbeit gang und gäbe. Dort ist es so, dass ein Bauunternehmen einen Auftrag annimmt, den es in der vorgegebenen Zeit zu erfüllen hat. Dann wird dort eine Arbeitstruppe hingeschickt, unter Aufsicht eines Poliers, der sozusagen der Teamgruppenleiter ist. Und wenn man die Jungs dort machen ließe, wie sie könnten, dann würden sie sich im wahrsten Sinne des Wortes kaputtarbeiten. Wenn ein 20jähriger Maurer meint, er muss seinem Chef mal zeigen, was er alles kann, dann legt er ein Arbeitstempo vor, dass der 40- oder 50jährige die Flügel hängen lässt. Und wenn es beim Bau nicht ein festes Regelwerk gäbe und das Baugewerbeaufsichtsamt nicht regelmäßig die Baustellen kontrollieren würde, würden die Jungs 50 Stunden am Stück malochen und sich körperlich totarbeiten. Dem Angestelltenbereich stellt sich diese Problematik jetzt relativ neu, denn dort ist bisher eine kontinuierliche Abarbeitung üblich gewesen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Selbsterkenntnis allein nicht dazu führt, dass man sich selbst reglementiert. Es wird garantiert nicht klappen, sonst hätten wir keine Gewerkschaften. Denn die sind ja gegründet worden, weil sich Arbeitnehmer in ihren Löhnen gegenseitig unterbieten würden, genauso, wie man sich heute überbietet, was die Arbeitsleistung bzw. Arbeitszeiten angeht. Allein durch Solidarität ist das mit

Sicherheit nicht hinzukriegen, weil immer ein paar Leute da sein werden, die sagen: »Ich schaffe das locker. Ich bin jung, agil, ich möchte zeigen, was ich kann.« Vielleicht kann man mit so einer Kampagne wie bei IBM Selbsterkenntnisse anstoßen. Aber es möge sich keiner einbilden, dass man mit so einer Geschichte auf breiter Ebene erfolgreich sein wird. Ich glaube, dass starre Regelungen dringend notwendig sind. Langfristig wird man mit den vermeintlich »alten« Bevormundungen wesentlich besser fahren. Um mal ein Beispiel zu geben: Wenn ich heute irgendwo in einen Betrieb gehe und sage: »Passt mal auf, liebe Angestellten, morgen kommt eine Stechuhr.« Das ist tatsächlich eine Bevormundung. Aber wenn man andererseits denen, die eine Stechuhr haben, sie wieder abnehmen will, wehren sie sich mit Händen und Füßen dagegen.

### **TEILNEHMER**

Mein Name ist Daniel Schmidt, ich komme von der Volksfürsorge Sachversicherung in Hamburg. Das Grundproblem ist, dass die Personalbemessung ja nicht auf Grundlage der Arbeitszeitrichtlinien stattfindet, sondern nur mit Blick auf die Kostenreduzierung. Als Betriebsrat kann man da allenfalls ein paar Stolpersteine einbauen. Wir haben beispielsweise eine Einigungsstelle gewonnen, weil wir Überstunden abgelehnt haben. Damit haben wir zehn Festeinstellungen erreicht. Deswegen bin ich auch eher für starre Regelungen.

Wir haben ein Konto mit einer Obergrenze von plus/minus 20 Stunden und eine Gleitzeit mit einer Kernzeit von 9.00 bis 15.00 Uhr, in der 50 Prozent anwesend sein müssen. Morgens vor 9.00 Uhr ist nichts geregelt, und bis 18.00 Uhr muss eine Person da sein. Ich glaube, dass es langfristig nur zwei Wege gibt: Das eine ist eine Bewusstseins-schärfung dafür, dass der Arbeitsdruck ständig steigt. Bei uns werden, seit wir die Einigungsstelle gewonnen haben, keine Überstunden mehr beantragt. Der zweite Weg ist, dass man, solange kein ausreichendes Personal da ist, wirklich restriktive Zeitregelungen braucht.

### **GUDRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Versuchen wir jetzt mal gemeinsam, praktikable Lösungsansätze zu diskutieren. Wie wir gehört haben, spricht ja eine Menge dafür, feste Arbeitszeitregelungen durchzusetzen bzw. beizubehalten. Aber ich möchte doch denjenigen, die umstandslos für starre Regelungen plädieren, zu bedenken geben, dass es auch das Phänomen gibt, dass Kol-

leginnen und Kollegen – wenn Mehrarbeit nicht genehmigt wird – zur Stechuhr gehen, ausstempeln und wieder an ihren Arbeitsplatz zurück gehen. Damit deklarieren sie ihre Arbeit als Freizeit, andere nehmen sich die Arbeit mit nach Hause. Müssen wir nicht noch mehr an die Ursachen denken, die Beschäftigte veranlassen, sich über bestehende Schutzregelungen hinwegzusetzen? Warum machen sie das? Müssen die Regelungen verändert werden? Oder die Arbeitsbedingungen? Oder die Menschen?

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Detlef Theobald von der Hauptverwaltung der IG Bergbau, Chemie, Energie in Hannover, wo ich für den Angestelltenbereich zuständig bin. Ich sehe die Lösung des Problems nicht einfach in einer starren Reglementierung. Starre Regelungen können solche Dinge nicht verhindern, sonst hätten wir unsere Tarifverträge auf Punkt und Komma umgesetzt und wir hätten die 37,5 Stunden, die wir in der Chemieindustrie tarifvertraglich abgesichert haben, realisiert und nicht die im Durchschnitt 38 Stunden. Das Problem, das wir in der Angestelltenarbeit immer wieder haben, ist, dass diese Menschen sich mit ihrer Tätigkeit stärker identifizieren als diejenigen, die nach tayloristischem Modell arbeiten.

Eine Chance könnte aber darin liegen, bei den unterschiedlichen Lebensphasen anzusetzen. Zum Beispiel haben diejenigen, die direkt von der Uni kommen, ein ganz anderes Verhältnis zur Arbeit als diejenigen, die Familie haben oder diejenigen, die sich schon »ausgepowert« haben. Eine solche an Lebenszyklen orientierte Arbeitszeitregelung kann meiner Meinung nach nur über die Frage der Lebensarbeitszeit erreicht werden.

Es geht in Zukunft darum, Arbeitszeit über gesetzliche Rahmenbedingungen und Tarifverträge so zu reglementieren, dass Abweichungen erschwert werden. Dies ist sicherlich nicht nur in tradierten Formen denkbar, wie zum Beispiel über einheitliche Arbeitszeitverkürzungen. Vielleicht brauchen wir neue, andere Regelungsinhalte.

## PODIUMSDISKUSSION: SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSZEIT- GESTALTUNG

---

### **HARTMUT SEIFERT**

Wir befassen uns hier mit der Frage »Wie entdichtet man die Zeit?« Kollegin Hille, heute morgen hast du gesagt: »Man braucht kollektive Regelungen zum Schutz der Beschäftigten«, hast aber offen gelassen, wie diese aussehen sollen. Nun haben wir festgestellt, es gibt ganz unterschiedliche Interessenstrukturen bei dem Kreis an Beschäftigten, über den wir hier reden. Meine Frage daher: Brauchen wir so etwas wie einen radikalen Abbau von Mehrarbeit, radikale Beschränkung auf die tarifliche Normarbeitszeit und radikale Umwandlung aller Mehrarbeit in entsprechenden Freizeitausgleich? Wäre das die Lösung, oder muss man das differenzierter angehen?

### **SUSANNE HILLE**

Wenn ich die Frage der Arbeitszeit betrachte und dabei nur auf die Mehrarbeit eingehe, dann ist das so, als wenn bei einer Krankheitsbetrachtung die Schulmedizin nur die Symptome beseitigt – nicht aber das Übel. Ich kann aber statt dessen auch naturheilkundlich herangehen und versuchen, die Ursachen zu beseitigen. Und die Ursache der auftretenden Arbeitszeitnöte liegt für mich in der Personalbemessung. Solange daran nicht gearbeitet wird, werden wir die Arbeitszeitfrage nicht in den Griff bekommen.

Bei der HBV im Bereich Versicherungen haben wir dazu in der Tarifkommission sehr lange gearbeitet. Wir wollen im Tarifvertrag, aber auch in Betriebsvereinbarungen, kollektive mit individuellen Regelungen verknüpfen. Die kollektive Regelung der derzeitigen Problematik sieht bei uns so aus, dass wir die 35-Stunden-Woche fordern. Das wäre eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit um drei Stunden, verteilt auf Montag bis Freitag. Allerdings sollte dann möglichst nur vier Tage die Woche gearbeitet werden. Individuell soll dies unterstützt werden durch die Ermöglichung von Wahlarbeitszeitmodellen. Wir sind ganz bewusst in der Tarifkommission von dem Begriff »Teilzeitarbeit« abgerückt, weil Teilzeitarbeit oftmals nur als Reduzierung der Arbeitszeit um 50 Prozent definiert wird.

Diese individuellen Wahlarbeitszeitmöglichkeiten, die auch ausdrücken sollen, dass sich diese Möglichkeiten an Frauen *und* Männer richtet, sollen dann wiederum eingerechnet werden in die Personalbemessung, genau wie die vorher durch die Verkürzung der kollektiven Wochenarbeitszeit um drei Stunden frei gewordenen Stunden. Ich gehe von 175.000 Innendienstmitarbeitern bei Versicherungen aus, für die die 38-Stunden-Woche gilt und die alle ihre Arbeitszeit kollektiv um drei Stunden reduzieren könnten. Hinzu kommen noch die Möglichkeiten der individuellen Wahlarbeitszeit. Damit hätten wir schon eine erkleckliche Zahl von Kolleginnen und Kollegen, die zusätzlich in Versicherungen eingestellt werden könnten. In diese ganze Personalbemessungsfrage müssen aber auch noch Zeiten, die für Qualifikationen notwendig sind, eingerechnet werden. Die HBV fordert zehn Tage pro Mitarbeiter pro Jahr. Da Qualifikationen wegen des Arbeitsdrucks oftmals nicht mehr wahrgenommen werden können, muss dies ein Pflichtprogramm für Arbeitnehmer werden.

#### **HARTMUT SEIFERT**

Ich frage Gudrun Trautwein-Kalms: Personalbemessung setzt ja auch so etwas wie Leistungsbemessung voraus. Das ist ja ein altes Problem im Kontext mit der Arbeitszeitverkürzung, gerade bei Angestellten. Das haben wir in den letzten anderthalb Jahrzehnten mehr oder minder schmerzlich erfahren müssen. Wie realistisch ist es, Kriterien zu entwickeln, um Leistung zu bemessen, um so etwas wie eine »Pensum-Arbeitszeit« oder Erfolgskriterien einzuführen? Wer sein Pensum in kürzerer Zeit schafft, könnte dann eher nach Hause gehen. Bei der Müllabfuhr ist das der Fall. Wer die Tour in kürzerer Zeit schafft, gewinnt zusätzliche freie Zeit. Kann man das übertragen?

#### **GUDRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Das ist eine sehr diffizile Frage. Wir haben das diskutiert, und die Schlussfolgerungen sind sehr unterschiedlich gewesen. Man kann sicherlich nicht in den Bereichen, in denen Projektarbeit gemacht wird, starre und kurzzeitige Leistungspensen festlegen, die abgearbeitet werden können. Trotz guter Planungen und Einteilung in einzelne Arbeitsschritte gibt es immer wieder Unvorhergesehenes, was zu Stress, Improvisation und Verzögerungen führt, zumal die Kalkulationen mit Blick auf die Konkurrenz oft denkbar knapp bemessen sind. Aber es gibt in vielen Bereichen qualifizierter Angestelltenarbeit bereits die Praxis, Arbeitsziele durch Zielvereinbarungen und Ergebnis-

vereinbarungen festzulegen. Diese Praxis ist allerdings auch sehr umstritten, weil sie zu einer Abkehr von Arbeitszeit als Maßstab für Leistung und Bezahlung führt. Wenn solche Zielvereinbarungen aber im Rahmen geregelter Mitarbeitergespräche geführt werden und wenn sich auch die Arbeitsgruppe vorher fair verständigt, in welchem Maße sie die Aufgaben erfüllen kann, dann ist das schon eine Möglichkeit, vernünftige Leistungsbedingungen zu etablieren, die den Einzelnen auch noch Entfaltungsmöglichkeiten verschaffen. Aber das setzt ein viel stärkeres Bewusstsein darüber voraus, was man selbst auf längere Sicht leisten kann und welche Mechanismen auch seitens des Managements in Gang gesetzt werden, um Leistung zu erhöhen. Wenn das nicht im Betrieb reflektiert wird, können alle Regelungen und Übereinkünfte mit der Interessenvertretung leicht ins Leere gehen, weil sie durch indirekten und psychologischen Druck – übrigens auch im Team oder zwischen Gruppen – unterlaufen werden.

#### **HARTMUT SEIFERT**

Ein anderer Weg wäre ja – das will ich die Kollegin Monika Denker fragen – so etwas wie Sabbaticalzeiten einzuführen. Es muss nicht jeweils ein ganzes Jahr sein. Es können auch ein, zwei Monate sein. Denkbar wären Regelungen nach folgendem Grundsatz: »Nach Beendigung eines Projektes werden die längeren Arbeitszeiten, die auf einem Konto geführt werden, erst einmal abgefeiert.« In den USA macht man das zum Teil in einigen Firmen als Belohnung, auch als Auszeichnung. Wer ein Sabbatical bekommt – von sagen wir mal zwei Monaten –, der erhält so etwas wie eine Prämie für gute Leistungen. Wäre das auch ein Weg, mit dem man experimentieren könnte?

#### **MONIKA DENKER**

Ich befürworte solche Vorschläge. Es gibt erste Anzeichen auch innerhalb der IG Metall, neue Wege einzuschlagen. In der IT-Branche ist im letzten Jahr ein Tarifvertrag für die Firma Debis abgeschlossen worden, nach dem es möglich ist, über ein Langzeitkonto bis zu 550 Stunden auf fünf Jahre anzusparen, allerdings nicht mehr als 135 Stunden jährlich. Diese Regelung ist besonders für Bereiche vorgesehen, in denen Projektarbeit geleistet wird. Dort ist es jetzt möglich, längere Freizeitblöcke in Anspruch zu nehmen. Dieser Tarifvertrag wird allerdings in der IG Metall noch sehr kontrovers diskutiert. Ich persönlich halte diesen Ansatz aber für richtig. Insbesondere dort, wo in Projekten gearbeitet wird, glaube ich nicht, dass man längerfristig mit kurzen Ausgleichszeiträumen –

sei es nun ein Monat bei der Gleizeit oder auch ein Jahr –, zurecht kommen wird. Wir werden zu längerfristigen Modellen und Perspektiven kommen müssen und zulassen müssen, wenn auch reglementiert auf einen bestimmten Umfang, dass Zeiten auflaufen können und dann reguliert abgefeiert werden. Das käme auch den Menschen, die diese Zeiten leisten müssen, entgegen, weil sie ein Stück mehr Einfluss auf den Zeitpunkt des Ausgleichs gewinnen könnten. Je nach Lebensphase könnte ein größerer Freizeitblock, beispielweise für Zwecke der Qualifizierung, für Familienzeit oder für Reisen, genommen werden. Ich bin dafür, so etwas tarifvertraglich anzugehen. In Betriebsvereinbarungen gibt es solche Möglichkeiten hie und da schon.

Ich weiß allerdings auch, dass die Modelle derzeit in der Realität meist noch scheitern. Selbst wenn es verabredet ist, können diese freien Zeiten einfach nicht genommen werden. Es ist fast überall so, dass ein Projekt das andere jagt und die betreffenden Personen mit dem einen Fuß noch im alten Projekt stecken, während sie bereits beginnen, in einem neuen mitzuarbeiten. Ich weiß auch nicht, wie eine Regelung formuliert sein müsste, die sicherstellt, dass nach Beendigung eines Projektes ein zugesicherter zeitlicher Puffer da ist, der es ermöglicht, aufgelaufene Zeiten abzufeiern, ehe ein neues Projekt beginnt.

### **HARTMUT SEIFERT**

Cordula Czesny, wir haben heute morgen gehört, dass lange und überlange Arbeitszeiten eigentlich eine Domäne von Männern sind und sich diese langen Arbeitszeiten möglicherweise prohibitiv auf Frauen auswirken. Männer bauen lange Arbeitszeiten in den höheren Etagen als Schutzwall auf, um sich die Konkurrenz der Frauen vom Leibe zu halten, weil sie wissen, dass Frauen nicht mithalten können, wenn man dort 50 – 60 Stunden in der Woche arbeiten muss. Und damit bleibt die wachsende Konkurrenz qualifizierter Frauen erst mal draußen. Meine Frage nun: Wenn es denn so ist, wäre es dann nicht vernünftig, die Arbeitszeitfrage verstärkt mit der Frauenfrage zu verknüpfen, also mit dem Zugang von Frauen zu höherwertigen und besser entlohnten Tätigkeiten? Müsste man diesen Ansatz nicht noch viel offensiver verfolgen, um in Zukunft eine andere Praxis zu kriegen?

### **CORDULA CSZESNY**

Leider kenne ich auch genügend qualifizierte Frauen, die auch sehr lange Arbeitszeiten haben. Für mich ist wichtig, dass – und hier sind überwiegend die Männer angesprochen – sich ein anderes Bewusstsein im Umgang mit der Arbeitszeit entwickelt. Auf Sei-

ten der Beschäftigten gehört dazu auch der Mut, ganz andere Arbeitszeiten zu praktizieren und eben nicht auf das insbesondere von Männern vertretene Ideal einer »lebenslangen« Vollzeitstelle zu setzen.

Wichtig ist aus meiner Sicht, insgesamt das Bewußtsein für einen anderen Umgang mit der Arbeitszeit zu schaffen. Dass dies sehr wohl möglich ist, möchte ich anhand eines Beispiel aus einem Industriezweig verdeutlichen, der hier heute nicht vertreten ist, der Stahlindustrie. Im Ruhrgebiet ist es mittlerweile gang und gäbe, dass in den Stahlbetrieben kaum noch jemand im Alter von mehr als 52 Jahren zu finden ist. Auf Seiten der Beschäftigten, insbesondere der Älteren, besteht heute ein selbstverständlicher Anspruch auf einen vorgezogenen Ruhestand. Das war nicht immer so. Als die Vorruhestandsregelungen entwickelt wurden, reagierten die Älteren zunächst ganz anders. Keiner wollte freiwillig vorzeitig Abschied nehmen. Erst als eine Umdeutung in Richtung »der Vorruhestand ist der gerechte Lohn für ein hartes Arbeitsleben« stattfand, konnte sich der Vorruhestand zu einem anerkannten und wie selbstverständlich eingeforderten Instrument wandeln.

Ich glaube, dass sich in vielen Betrieben das, was heute noch als selbstverständlicher Umgang mit der Arbeitszeit angesehen wird, verändern muss. Dies gilt für männliche und weibliche Beschäftigte. Dies gilt aber auch für Führungskräfte, die ihr Führungsverhalten noch viel zu oft an der Arbeitszeit, das heißt, auf die Anwesenheit der MitarbeiterInnen ausrichten. Dies bedingt wiederum eine andere Unternehmenskultur, und so kann der Bogen immer weiter gespannt werden.

### **HARTMUT SEIFERT**

Kollege Nothhelfer, im Bereich der chemischen Industrie ist mir aufgefallen, dass dort im Durchschnitt der Wirtschaft sehr wenig Überstunden geleistet werden, verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen. Das gilt zumindest für den Bereich der Arbeiter, aber auch für den Bereich der Facharbeiter, von denen man ja häufig sagt, sie müssen viele Überstunden leisten, weil sie knapp sind am Arbeitsmarkt. Eine Vermutung wäre, dass die Beschäftigten sagen: »Wir brauchen das Geld nicht.« Gibt es noch andere mögliche Ursachen dafür, dass das Niveau der Überstunden so auffallend niedrig ist?

### **FRIEDRICH NOTHELPER**

Ich muss jetzt aufpassen, dass ich nicht mutmaße, aber ich will auf zwei Grundsätze eingehen, die bei uns in letzter Zeit eine Rolle gespielt haben könnten. Man sollte

sehen, dass insbesondere in der Großchemie durchweg Vereinbarungen geschlossen worden sind, um Arbeitsplätze zu erhalten. Das heißt, dass man in der Großchemie einen gewissen Zeitraum vereinbart hat, in dem nicht betriebsbedingt gekündigt werden kann. Wenn man so eine Vereinbarung abschließt, hat man gleichzeitig das Problem der Rationalisierungspotentiale, mit denen umgegangen werden muss. Und wenn dann betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind, wenn die Arbeitgeber gleichzeitig auch noch über entsprechende Vereinbarungen gezwungen sind, Auszubildende zu übernehmen, entsteht automatisch das Dilemma: »Wie laste ich meine Arbeitskapazitäten aus?« Es muss dann viel mehr Gehirnschmalz, viel mehr Aktivität nicht nur seitens der Betriebsräte, sondern auch seitens der Personalabteilung dafür verwandt werden, wie man diese Potentiale nutzen kann? Und dies führt automatisch zum Abschmelzen von gewissen Überstundenpotentialen.

Zum zweiten ist doch die Frage, wie man die Flexibilität umsetzt. Das ist ja ein ganz heißes Thema. Wenn Flexibilität im Tarifvertrag oder in der Betriebsvereinbarung dazu führt, dass man Spitzen abfangen und dafür in anderen Bereichen gewisse Dellen ausfüllen kann, hilft das auch. Das sind zwei Vermutungen, warum wir in der Großchemie in letzter Zeit das Überstundenpotential relativ flach halten konnten, verglichen mit anderen Industriebereichen.

### **HARTMUT SEIFERT**

Ich will noch einmal nachhaken. Welche Überlegungen gibt es denn bei euch, in eurem Organisationsbereich, die Arbeitszeit bei höherqualifizierten Angestellten zu begrenzen, in den Griff zu kriegen? Ähnliche Überlegungen, wie wir sie aus dem Bereich der Versicherungen gehört haben? Oder geht man dort andere Wege, die vielleicht Optionen eröffnen?

### **FRIEDRICH NOTHELFER**

Zwei Modelle aus unserem Organisationsbereich zeigen, wie wichtig die Unternehmenskultur ist. Wir haben relativ gute Erfahrungen mit dem Nachvollziehen von Tarifabschlüssen im Bereich der AT-Angestellten im RAG-Konzern und deren Tochter Deutsche Steinkohle AG. Zum Beispiel beim Thema Teilzeit. Hier gibt es die Möglichkeit, sich freiwillig auf ein Teilzeitmodell für einen begrenzten Zeitraum einzulassen, so dass man sagen kann: »Ich erkaufe mir einen Teil zusätzlicher Freizeit.« Wir waren überrascht, dass

sich im technischen Bereich der AT-Angestellten doch der ein oder andere dafür entschieden hat.

Als zweites Beispiel will ich die VEBA nennen. Hier hat der Arbeitsdirektor auf ein grundsätzliches Problem hingewiesen: »Solange ein Teilzeitbeschäftigter eher als hinderlich im Betriebsablauf gesehen wird oder wenn ab einer gewissen Karrierestufe Teilzeit als unüberwindbare Barriere gilt, kommen wir nicht weiter.« Bei VEBA hat man deshalb zunächst für alle Führungskräfte der Holding einen Teilzeitworkshop organisiert. Das Unternehmen hat damit von vornherein signalisiert, dass es Teilzeit haben will und auch die Führungskräfte verpflichtet sind, sich mit dem Problem für sich selbst und für ihre Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

Hier zeigt sich ein Dilemma für unsere Arbeit. Auf der einen Seite haben wir zwar tolle Vereinbarungen, die aber nur in wenigen Teilen gelebt werden, solange sie für die Betroffenen zum »Karriereknick« führen. Auf der anderen Seite kommen solche Vereinbarungen nur dort zustande, wo sich die Unternehmenskultur bereits geändert hat.

### **MONIKA DENKER**

Ich möchte gerne noch einen Kommentar zu den Teilzeit Chancen im höher qualifizierten Bereich abgeben. Ich glaube nicht, dass, so wie die tatsächlichen Arbeitszeiten in diesen Bereichen im Moment sind, auf Seiten der Unternehmen ein Interesse bestehen kann, die Teilzeitbeschäftigung auszuweiten. Die Beschäftigten haben ja meistens einen Grund dafür, dass sie in der Zeit, die sie sich damit »freikaufen«, etwas anderes machen wollen, sei es Familienarbeit, Qualifizierungsprogramme oder was auch immer. Sie werden die Arbeitszeit, die sie vereinbart haben, dann auch genau einhalten. Und das bedeutet aus Sicht des Unternehmens einen Verlust an Arbeitszeit, weil bei den qualifizierten Beschäftigten zwei Halbe eben nicht mehr ein Ganzes sind. Zwei »Zwanzigstünder« erbringen 40 Arbeitsstunden, aber nicht 60, die ein Vollzeitbeschäftigter vielleicht erbracht hätte. Und deshalb glaube ich, dass es in diesem Bereich schwierig wird Teilzeitbeschäftigung durchzusetzen. Die Unternehmen rechnen ganz klar und sagen: »Ein Ganzer ist in dem Fall einfach mehr, weil zwei Teilzeitbeschäftigte bewusster mit ihrer Zeit umgehen.« Sie haben sich die freie Zeit schließlich erkaufte. Sie haben ein Stück weniger Verdienst, und deshalb werden sie auch nicht, wenn sie drei Tage in der Woche verabredet haben, an fünf Tagen kommen. Die, die an fünf Tagen da sind, bleiben eher auch mal zehn oder zwölf Stunden.

## **TEILNEHMER**

Mein Name ist Andreas Brüggemann von der Firma Awis-Hude, Arbeitszeitberatung. Sie, Frau Denker hatten vorhin gesagt, und auch Frau Dr. Wagner heute morgen, dass Sabbaticals durchaus eine Lösung wären, um Arbeitszeitkonten abzubauen. Meine Meinung dazu ist, dass dies nur ein erster Schritt sein kann. Denn wenn man nach einem Projekt, wo man mehrtätig mehr als zehn Stunden arbeitet, also über der eigentlichen Dauerleistungsgrenze arbeitet, eine zweiwöchige Freizeit nimmt, dann kann dies keine wirkliche freie Zeit sein oder gar Belohnung, denn diese Zeit wird benötigt, um sich erst mal wieder zu erholen. Es handelt sich dann um einen rehabilitativen Vorgang. Es müsste aber eigentlich eher präventiv vorgegangen werden, so dass organisatorisch direkt erkennbar wird, dass mehr Leute gebraucht werden. Man muss doch auch die Effektivität oder die Effizienz der Arbeitsleistung betrachten, die die einzelnen Personen erbringen können. Wenn ich am Tage zehn bis zwölf Stunden arbeite, habe ich nach der achten Stunde nicht mehr die Leistung, die ich nach der dritten oder vierten Stunde habe.

Dann möchte ich noch mal auf den Ansatz mit den Sabbaticals zurückkommen. Wenn ich über mehrere Tage oder mehrere Wochen an einem Projekt beteiligt bin und Überstunden ansammle, geht mir der Kontakt zum gesellschaftlichen Leben verloren, dann bin ich weg von der Familie. Dann nützt es mir auch nichts, wenn ich anschließend noch mal zwei Wochen mit ihnen verbringen kann. Ich bin heraus aus der Vereinsarbeit und kann an nichts mehr teilnehmen. Von daher denke ich doch, dass das Fernziel heißen muss, die Denkweisen in den Unternehmen zu ändern.

## **TEILNEHMER**

Ich möchte noch auf einen arbeitsmedizinischen Aspekt eingehen. In den ersten vier Stunden erbringt der Mensch etwa zwei Drittel seiner Leistung eines Achtstundentages, das heißt, wenn man vier Stunden arbeitet, hat man bereits 60 Prozent der Leistung erbracht.

## **TEILNEHMERIN**

Shirley Drewing-Jeitner, von der Volksfürsorge/Sachversicherungen. Kollegin Denker, du hast dich ja auf der einen Seite für längere Ausgleichszeiträume ausgesprochen,

damit dann nach dem Projektende Freizeit genommen werden kann. Auf der anderen Seite sagst du aber auch, dass die Freizeitansprüche in der Praxis schwer zu realisieren sind, weil man häufig von einem Projekt direkt ins nächste steigt. Vielleicht ist die Forderung nach längeren Ausgleichszeiträumen ja in fünf Jahren richtig. Aber im Moment scheint mir das in der Praxis noch nicht ganz realistisch zu sein, gerade weil der Ausgleich nach Projektende oft nicht stattfindet.

### **HARTMUT SEIFERT**

Ich möchte noch eine generelle Frage stellen: Wenn ich die Diskussion heute richtig verfolgt habe, besteht ein zentrales Problem doch darin, dass man die Zielgruppe der leitenden qualifizierten Angestellten irgendwo auch abholen muss. Und sie haben zum Teil eben andere und unterschiedliche Interessen. Das macht diese Gemengelage so sehr schwierig. Sie stehen unter Druck – Wettbewerb, Karriere, teilweise hohe Identifikation mit der Arbeit, mit den Arbeitsinhalten –, weil sie relativ selbständig arbeiten können. Auf der anderen Seite klagen eine Reihe von ihnen über Zeitnot und Leistungsdruck. Meine Frage wäre noch mal an alle auf dem Podium: Wie spricht man diese Zielgruppe an, mit denen sich Gewerkschaften ja ohnehin nicht allzu leicht tun, ohne sie zu verprellen? Muss man dort nicht möglicherweise unterschiedliche Wege anbieten? Ist es richtig, einen einzigen Regelungsvorschlag zu machen, oder müssen wir nicht so etwas wie Optionen eröffnen?

### **GU DRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Ich würde die Frage bejahen. Man muss Optionen eröffnen, aber das kann nicht heißen, dass man regelungsfrei wird, oder dass man die Strukturen, die zur Einordnung in eine bestimmte Arbeitszeit da sind, auflöst. Der Debis-Tarifvertrag von 1998 ermöglicht zum Beispiel verschiedene Arbeitszeit-Korridore und Arbeitszeitkonten. Am meisten gefällt mir daran die Regelung zur Projektarbeitszeit; dabei finden am Ende jeden Jahres Gespräche mit dem Vorgesetzten, Projektleiter o. ä. statt und dabei werden Vereinbarungen über das folgende Jahr getroffen. Man kann über fünf Jahre bis zu einer bestimmten Grenze Arbeitszeit ansammeln und auf verschiedenen Wegen ausgleichen.

Wir haben das mal unter Frauen diskutiert, und dort wurde u. a. gesagt, dass dies vielleicht gar nicht so ein falscher Weg sei, um auch bei Männern die Akzeptanz von Teilzeit

für sich zu fördern. Wenn mehrere die Arbeitszeit verkürzen und dies nicht diesen »Äh-Bäh-Geruch« hat (Teilzeit ist Frauensache und nicht für qualifizierte Arbeit geeignet), sondern ein tarifliches Recht ist und von vielen in Projekten wahrgenommen wird – unter der Voraussetzung, dass über die Arbeitsverteilung und -belastung zuvor diskutiert wird und gegebenenfalls Personalersatz stattfindet –, dann könnte das auch ein Weg sein, um die Arbeitszeit auch bei Männern in qualifizierter Tätigkeit zu reduzieren. Aber wie gesagt, das setzt voraus, dass darüber gesprochen wird und man sich Gedanken über seine Arbeits- und Lebensplanung macht.

Bei uns in der Arbeitsgruppe ist einige Male darauf hingewiesen worden, dass man die qualifizierten Angestellten nicht mystifizieren soll. Es gibt bei ihnen viele Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen, etwa die Identifikation mit der Arbeit, die auch im Handwerk üblich sind. Aber die heutigen betrieblichen Herrschaftsverhältnisse sind bei den qualifizierten Angestellten ungeheuer schwer zu durchschauen, auch von ihnen selbst. Während ihnen scheinbar immer mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit gegeben wird, sind sie zugleich Getriebene und der unternehmerischen Zielsetzung oft mit Leib und Seele ausgesetzt. Und hier gibt es nun wirklich neue Ansätze in der Interessenvertretungsarbeit. Es gibt zum Beispiel Aktionen mit Unterstützung der IG Metall, bei denen die Beschäftigten miteinander diskutieren, wie der neue Leistungsdruck entsteht, wie Gruppendruck erzeugt wird und welche Schritte unternommen werden können, sich diesen Mechanismen zu entziehen. Wenn so ein Gespräch in Gang kommt, kann das schon der erste Schritt sein, andere Projektarbeitszeiten zu fordern und diese dann durch auf die Arbeitssituation abgestimmte Vereinbarungen abzustützen. Ich denke, diese beiden Notwendigkeiten zu erreichen – einerseits »argumentieren statt anordnen« und andererseits einsichtige und praktikable Regelungen –, das wäre für mich der Idealzustand.

### **FRIEDRICH NOTHHELFER**

Nochmal zurück zur Teilzeitinitiative bei VEBA. Ein wichtiger Erfolg daran ist, dass es jetzt möglich ist, Arbeitsdirektoren in anderen Unternehmen auf dieses Beispiel hinzuweisen: »Wenn eine große Holding wie die VEBA das anpackt, könnt ihr es auch angehen.« Wir werben sehr stark darum, mit den Betroffenen zu sprechen, und dies aus zweierlei Gründen: Erstens, um im kulturellen Umfeld der Führungskräfte Ideen und Hintergründe einzufangen und um die Regelung zu optimieren, die ein Betriebsrat erreicht hat. Zum zweiten werben wir bei den Leitenden bzw. bei den Führungskräften für die Einsicht, dass kollektive Rahmenregelungen Sinn machen, nicht nur, um Arbeits-

plätze zu erhalten, sondern auch um diesen Spagat zwischen dem Anspruch an das eigene Berufsleben und an das familiäre Umfeld hinzubekommen. Wir sollten aufpassen, dass wir nicht *ein* Modell favorisieren. Es gibt viele unterschiedliche Lebensphasen, auch die Arbeitszeit muss sich an diesen Lebensphasen orientieren.

### **CORDULA CSZESNY**

Eine kleine Ergänzung erscheint mir zum Stichwort »Option ja, aber nicht regelungsfrei« wichtig. Ich glaube, es müssen ganz viele Optionen dargestellt werden. Insbesondere ist es wichtig, dass es ein Rückkehrrecht für Teilzeitbeschäftigte auf Vollzeit gibt. Ich weiß von einem Versicherungsunternehmen, in dem die Beschäftigten jedes Jahr aufs Neue ihre Arbeitszeitvolumina wählen können. Die Veränderungsbereitschaft erhöht sich, wenn eine einmal getroffene Entscheidung auch wieder rückgängig gemacht werden kann. Der Einstieg in eine Arbeitszeitreduzierung fällt leichter, wenn man genau weiß, dass man nach einem Jahr auf eine Vollzeitstelle zurückkehren kann.

### **MONIKA DENKER**

Ich halte längerfristige Sabbaticals nicht für die alleinige Lösung. Sie sind *eine* mögliche Lösung. Ich halte es für wichtig, dass Arbeitszeiten, die im Moment zum großen Teil verfallen oder überhaupt nicht dokumentiert werden, wenigstens auf Arbeitszeitkonten fließen, um sie später irgendwann einmal – wenn es auch im Moment nicht realisierbar ist –, überhaupt noch beanspruchen oder sogar einklagen zu können. Es ist nicht nur wichtig für die Betroffenen, es ist auch wichtig für Betriebsräte, die damit eine Dokumentation erhalten, mit der sie nachweisen können, dass es einen Personalmangel gibt. Deshalb also mein Vorschlag: Sabbaticals als ein Weg, angesammelte Guthaben zu realisieren, auch wenn es derzeit offenbar Schwierigkeiten gibt, dies umzusetzen.

Dazu müssen allerdings die anderen Regelungsmechanismen, gemeint ist die gesamte Kaskade von der Betriebsvereinbarung über den Tarifvertrag bis zum Arbeitszeitgesetz, greifen. Und an diesem Punkt stellt sich für mich die Frage, ob in dieser Richtung etwas bewegt werden kann. Die Gewerkschaften haben es in der Hand, nicht nur tarifvertragliche, sondern auch an den Gesetzgeber gerichtete Forderungen nach Arbeitszeitregelungen für Projektarbeit zu stellen, die jenseits der jetzigen Regelungen in Form des 10-Stunden-Tages und der 60-Stunden-Woche liegen. Es wäre beispielsweise denkbar, Jahresarbeitszeithöchstgrenzen oder dergleichen zu verabreden. Klar

ist, dass damit die tatsächliche Arbeitszeit zunächst einmal nicht reduziert würde, aber es gäbe einen neuen Rahmen, auf den sich Betroffene und Betriebsräte berufen könnten. Selbst wenn die ausufernde Arbeitszeitrealität damit zunächst nicht eingedämmt würde, könnte die Existenz solcher Regelungen eine Hilfe darstellen, auf die verwiesen werden kann, so wie dies derzeit die Barriere des 10-Stunden-Tages ist.

### **SUSANNE HILLE**

Ich halte es für sehr wichtig, dass wir unsere Tarifpolitik mit der Betriebspolitik verknüpfen und dabei auch die Betriebsräte erreichen. Darüber hinaus ist es wichtig, mit unseren Argumentationen nicht nur die Betriebsräte zu erreichen, sondern auch die Köpfe und die Herzen der Beschäftigten.

### **HARTMUT SEIFERT**

Vielen Dank. Ich danke allen, die sich hier beteiligt haben. Wir betreiben im WSI und in der Hans-Böckler-Stiftung Forschung *für* Beschäftigte. Und wir haben hier ein Diskussionsforum zur Verfügung gestellt, um sich untereinander auszutauschen, voneinander lernen zu können.

Ich denke, das Thema ist auch insofern wichtig, weil es sich nicht nur um eine kleine Gruppe hochqualifizierter Angestellter geht. Das, was dort an Arbeitszeiten seit langem stattfindet, dehnt sich allmählich auch auf andere Beschäftigtengruppen aus. Es »wuchert« sozusagen. Und wenn man es nicht in den Griff bekommt, dann wird es irgendwann große Teile der Beschäftigten betreffen. Deswegen ist es wichtig, hier frühzeitig Regelungen zu finden. Vielen Dank!

## REFERENTINNEN UND REFERENTEN

---

### **HELLA BOLTZ**

Betriebsrätin, Hauptverwaltung RWE-DEA Aktiengesellschaft für Mineralöl und Chemie, Hamburg

### **ULF BRANDENBURG**

Beschäftigter im IT-Bereich der Hauptverwaltung RWE-DEA Aktiengesellschaft für Mineralöl und Chemie, Hamburg

### **CORDULA CSZESNY**

Sozialforschungsstelle (sfs), Dortmund

### **MONIKA DENKER**

Im Auftrag der IG Metall, Vorstandsverwaltung, Abteilung Tarifpolitik, Frankfurt/M.

### **ASTRID FRENZEL**

Betriebsrätin, Firma SNI, Retail & Banking Systems GmbH, Frankfurt/M.

### **SUSANNE HILLE**

Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen, Vorstand, Düsseldorf

### **CHRISTINA KLENNER**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

### **KLAUS MÜLLER**

Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

### **FRIEDRICH NOTHELPER**

IG Bergbau, Chemie und Energie, Hauptverwaltung, Abteilung Angestellte, Hannover

**SVENJA PFAHL**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

**RAINER PHILIPP**

Betriebsrat, AM-Informatik, Hamburg

**SUSANNE RETTBERG**

Firma E-plus, Abteilung Personalentwicklung, Düsseldorf

**DR. HARTMUT SEIFERT**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

**DR. GUDRUN TRAUTWEIN-KALMS**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

**DR. ALEXANDRA WAGNER**

Institut für Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolffhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3

**Bestellungen bitte unter Angabe der Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: lavista@setzkasten.de

