

Klenner, Christina (Ed.)

Book

Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten - neue Wege zu mehr Beschäftigung: Workshop am 27. April 1999 in Bielefeld, Ravensberger Spinnerei

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 25

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Klenner, Christina (Ed.) (2000) : Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten - neue Wege zu mehr Beschäftigung: Workshop am 27. April 1999 in Bielefeld, Ravensberger Spinnerei, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 25, ISBN 3-92820-496-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/116277>

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.

Kürzere und flexiblere
Arbeitszeiten – neue Wege
zu mehr Beschäftigung

Christina Klenner (Hrsg.)

Kürzere und
flexiblere Arbeits-
zeiten – neue
Wege zu mehr
Beschäftigung

**Workshop am 27. April 1999
in Bielefeld,
Ravensberger Spinnerei**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 25

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Redaktion: Ingo Zander/Christina Klenner

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-928204-96-3

Bestellnummer: 13025

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

ERÖFFNUNG	5
KÜRZERE ARBEITSZEIT – MEHR BESCHÄFTIGUNG? WEGE ZU KÜRZEREN ARBEITSZEITEN IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH	7
MEHR LEBENSQUALITÄT UND CHANCENGLEICHHEIT DURCH ANDERE ARBEITSZEITEN?	15
DISKUSSION	19
BETRIEBLICHE BÜNDNISSE FÜR ARBEIT – HANDLUNGS- MÖGLICHKEITEN IM BETRIEB UND RAHMENBEDINGUNGEN DURCH TARIFVERTRÄGE	23
DISKUSSION	31
SOLIDARISCHE MODELLE GEGEN ENTLASSUNGEN	33
DISKUSSION	41
DIE PRAXIS BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDER ARBEITSZEITMODELLE IM BETRIEB	45
DISKUSSION	53
AUSBLICK: DIE ZUKUNFT BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDER MASSNAHMEN	55
REFERENTINNEN UND REFERENTEN	57
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	59

Der Workshop »Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung« 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.

KLAUS MÜLLER

Ich begrüße Sie ganz herzlich zu dieser Veranstaltung, der dritten im Rahmen einer Veranstaltungsreihe »Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung im Betrieb«, die das WSI in der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation und mit Förderung des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) des Landes Nordrhein-Westfalen durchführt. Das Vorläuferprojekt zu dieser Veranstaltungsreihe hieß »Arbeitszeit und Strukturwandel«. Dazu liegen Gutachten des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) vor. Das Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) wollte herausfinden, wie die Institute, die den Tarifparteien nahestehen, die Entwicklung der Arbeitszeiten einschätzen und wie man die Arbeitszeiten beschäftigungsfördernd gestalten kann. Wir wollten erfahren, wo konkret die Gegensätze zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern liegen, wie sie zu überwinden sind und wo es Gemeinsamkeiten gibt.

Das IW stellte fest,

- dass der Abbau von Überstunden zur Stabilisierung der Beschäftigung beitragen kann und
- dass es auf Managementseite Blockaden gegen neue Arbeitszeitmodelle gibt, zum Beispiel gegenüber intelligenten Teilzeitmodellen.

Das WSI wiederum zeigte auf,

- dass Betriebsräte bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle zwar beteiligt sind, jedoch die Initiative überwiegend von der Geschäftsleitung ausgeht. Außerdem zeigte sich, dass flexible Arbeitszeitmodelle zwar manchmal beschäftigungswirksam sind, aber auch zum Beschäftigungsabbau beitragen können.

Ob neue Arbeitszeitmodelle beschäftigungswirksam werden, ist abhängig von der konkreten Ausgestaltung. Wer die Initiative bei der Einführung der Arbeitszeitflexibilisierung hat, entscheidet mit darüber, wie die Arbeitszeitmodelle ausgestaltet werden.

Leitgedanke für das heutige Programm ist das »Bündnis für Arbeit«. Die Solidarität in den Betrieben zu organisieren ist eine schwierige Aufgabe, weil auch die Interessen der Beschäftigten unterschiedlich sind. Aber sie ist lösbar, wie die folgenden Beiträge zeigen werden. Zur Unterstützung solcher Initiativen gibt es in Nordrhein-Westfalen verschiedene Beratungsstellen, die bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeitmodelle in Anspruch genommen werden können.

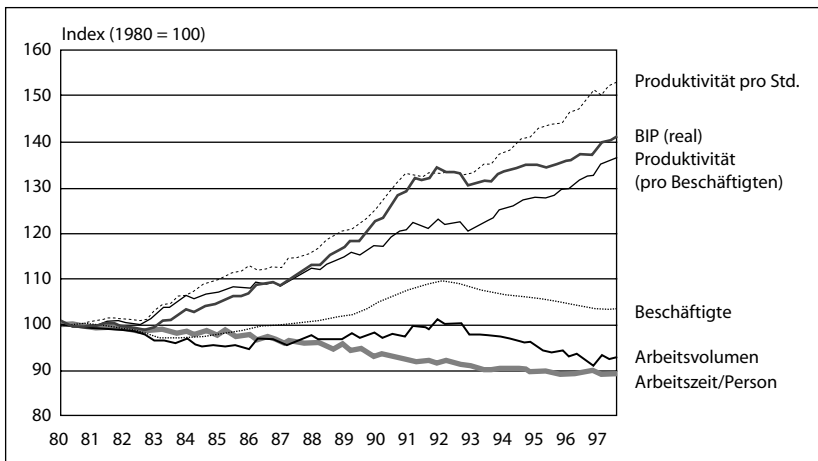
KÜRZERE ARBEITSZEIT – MEHR BESCHÄFTIGUNG? WEGE ZU KÜRZEREN ARBEITSZEITEN IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

STEFFEN LEHNDORFF

Ich möchte eine einfache Behauptung aufstellen: Mit Arbeitszeitverkürzung sind im Hinblick auf die Sicherung und Schaffung von Beschäftigung in der Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht worden. Diese Einschätzung gilt insbesondere für Deutschland und einige andere westeuropäische Länder bis Anfang der 90er Jahre, denn in den letzten Jahren hat es kaum noch Arbeitszeitverkürzungen gegeben.

Manchmal wird behauptet, dass Arbeitszeitverkürzungen nur auf der tariflichen Ebene stattgefunden hätten, hingegen sei die reale Arbeitszeit in den Betrieben nicht verkürzt worden. Im Auftrag der Europäischen Statistikbehörde werden in EU-Ländern Arbeitnehmer in Stichproben befragt, wieviel Stunden sie durchschnittlich wöchentlich

Abbildung 1: Wachstum und Arbeitszeitentwicklung in Deutschland



Steffen Lehndorff, Institut Arbeit und Technik

arbeiten. Das heißt, wenn jemand normalerweise zwei oder drei Überstunden pro Woche macht, arbeitet er länger als die tarifliche Wochenarbeitszeit vorsieht. Im Jahre 1987 haben über 60 Prozent der männlichen abhängig Beschäftigten in Deutschland 40 Stunden in der Woche gearbeitet, 1995 jedoch nur noch 30 Prozent. Das heißt, die Arbeitszeit ist nicht nur tariflich, sondern auch tatsächlich verkürzt worden. Das gilt auch für die weiblichen Beschäftigten, die allerdings zu einem wesentlich höheren Anteil in Teilzeit arbeiten.

Diese reale Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit der Vollzeitkräfte ist auf die Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit zurückzuführen. Fällt der Tarifvertrag als kollektiver Ordnungsrahmen für die betriebliche Arbeitszeit weg, so geht auch das entscheidende Instrument für kollektive Arbeitszeitverkürzungen verloren. In Großbritannien, wo es schon seit langem kaum noch Flächentarifverträge gibt, gibt es auch kaum noch Ansatzpunkte, generelle Arbeitszeitverkürzungen durchzusetzen. Es zeigt sich lediglich eine starke Differenzierung individueller Arbeitszeiten ohne kollektive Muster der Arbeitszeitverkürzung.

Bei der Frage, welche Beschäftigungswirkung Arbeitszeitverkürzungen haben, sollte man auf einen einfachen Zusammenhang aufmerksam machen. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Produktivität pro Stunde, dem realen Bruttoinlandsprodukt, der Anzahl der Erwerbstätigen, dem Arbeitsvolumen und der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden pro Beschäftigten in Westdeutschland für den Zeitraum 1983 bis 1993, lässt sich erkennen, dass die Arbeitsproduktivität und das Bruttoinlandsprodukt parallel stiegen und die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden ungefähr konstant blieb. Hingegen wuchs die Anzahl der Erwerbstätigen. Dieser Beschäftigungszuwachs lässt sich ohne die kollektive Arbeitszeitverkürzung nicht erklären.

Die Schätzungen zur Beschäftigungswirkung der Arbeitszeitverkürzungen – einschließlich der Teilzeit – für den Zeitraum 1983 bis 1993 (Westdeutschland) liegen in einer Größenordnung von einer Million sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse.

Allerdings ist zu beachten, dass Arbeitszeitverkürzungen einerseits zusätzliche Beschäftigung auslösen, andererseits auch zur Produktivitätssteigerung beitragen. In welchem Ausmaß Arbeitszeitverkürzungen durch Produktivitätssteigerungen wettgemacht werden, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Im Fließbandbereich ist der Produktivitätseffekt wesentlich geringer und der Beschäftigungseffekt wesentlich

höher als im Angestelltenbereich. Generell gilt die Faustregel, dass die Arbeitszeitverkürzungen zu 50 Prozent in Produktivitätssteigerungen und zu 50 Prozent in zusätzliche Beschäftigung umgesetzt werden.

Relevant ist dieser Zusammenhang, weil die Produktivitätssteigerung als unmittelbare Reaktion auf Arbeitszeitverkürzung eine so wichtige Rolle spielt. Deshalb ist in Deutschland die Arbeitszeitorganisation in Bewegung geraten – viele Betriebe haben auf die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit mit neuen Arbeitszeitmodellen reagiert.

Das wird auch deutlich, wenn man Länder mit großen Arbeitszeitverkürzungen mit Ländern vergleicht, die nur geringe oder keine Arbeitszeitverkürzungen haben. Betrachtet man Deutschland und die Niederlande, wo die Arbeitszeit stärker verkürzt wurde, sieht man, dass der Einsatz flexibler Arbeitszeitformen auf der betrieblichen Ebene schneller und umfangreicher vonstatten gegangen ist als in Großbritannien, das angeblich das Paradies des flexiblen Arbeitsmarktes in Europa ist. Nur 30 Prozent der Unternehmen in Großbritannien erklärten 1995, dass sie innerhalb der letzten drei Jahre den Einsatz flexibler Arbeitszeitformen erhöht hätten, während 32 Prozent meinten, dass sie ganz darauf verzichteten. In Deutschland erhöhten 55 Prozent der befragten Unternehmen für den gleichen Zeitraum den Einsatz flexibler Arbeitszeitformen (14 Prozent setzten sie nicht ein), in den Niederlanden waren es 43 Prozent (14 Prozent setzten sie nicht ein). Ein ähnliches Bild wie in Großbritannien ergibt sich in Frankreich, wo es bis vor wenigen Jahren keine Arbeitszeitverkürzungen gegeben hat.

Im Hinblick auf positive Beschäftigungseffekte sind bei der Arbeitszeitflexibilisierung verschiedene Aspekte zu beachten.

- Der erste Regelungsbereich, der bei Betriebsvereinbarungen eine große Rolle spielt, betrifft das Spannungsfeld zwischen der Flexibilität der Arbeitszeit auf der einen Seite und der Planbarkeit der Arbeitszeit für die Beschäftigten auf der anderen Seite.
- Der zweite Regelungsbereich, der für die Beschäftigungswirksamkeit entscheidend ist, betrifft die Transparenz der Arbeitszeit für alle Beteiligten. Wenn Arbeitszeiten nicht mehr gemessen werden und nicht mehr transparent sind, werden sie in der Realität in aller Regel auch nicht verkürzt, weil es niemanden gibt, der sich selber oder anderen darüber Rechenschaft ablegen kann, wie lange oder wie kurz tatsächlich gearbeitet wird.
- Der dritte Regelungsbereich macht den Kern des Problems aus: Es ist dafür zu sorgen, dass eine vereinbarte Arbeitszeitverkürzung in der betrieblichen Praxis auch

Abbildung 2: Die Bedeutung tarifvertraglicher Bindung: Das Beispiel Deutschland

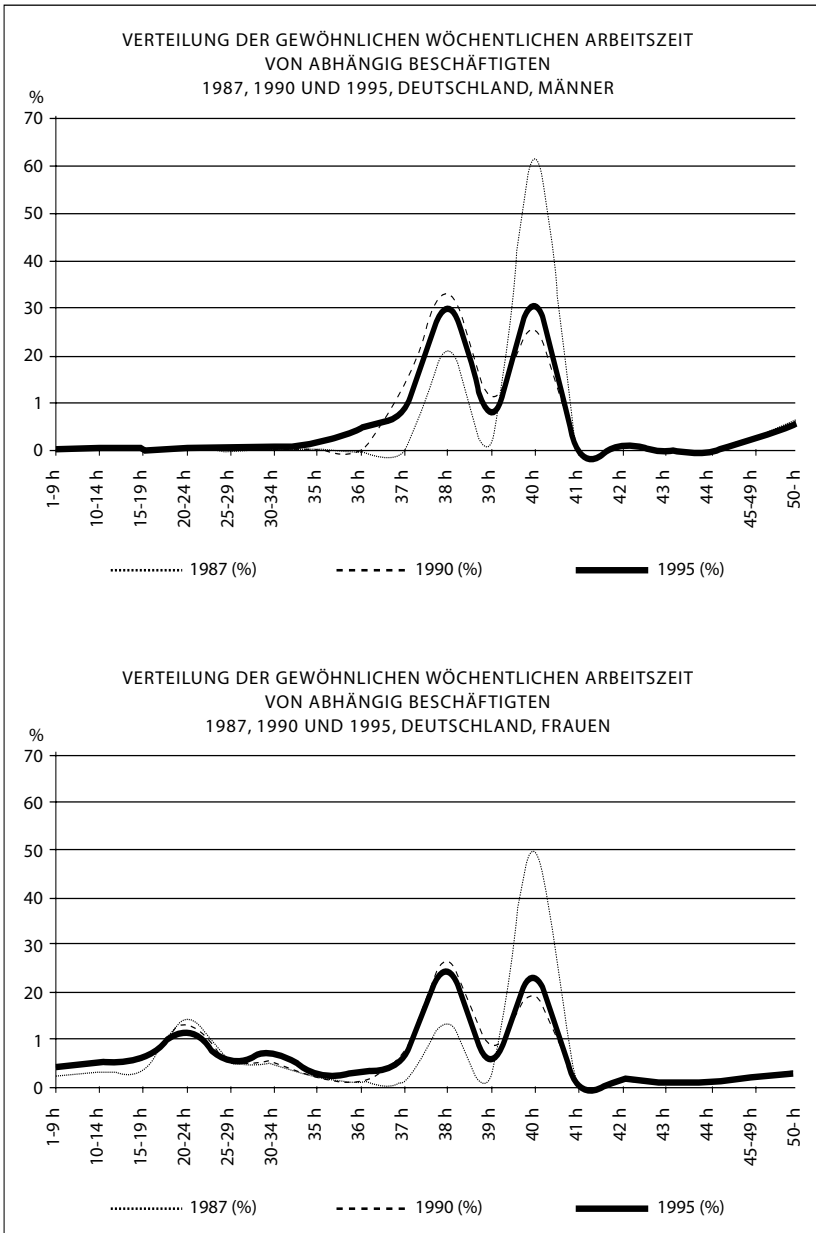
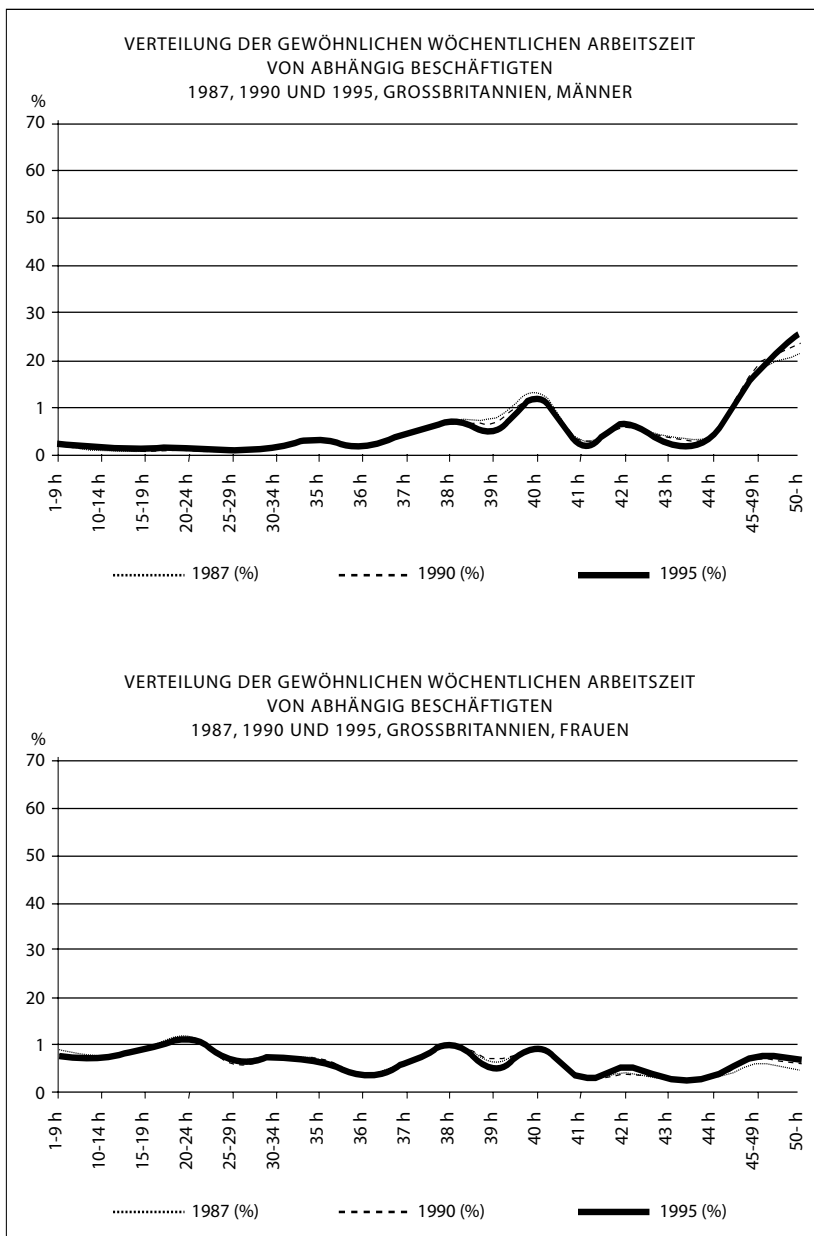


Abbildung 2a: Das Fehlen tarifvertraglicher Bindung: Das Beispiel Großbritannien



tatsächlich umgesetzt werden kann und nicht an Personalmangel scheitert. Dies tangiert die unternehmerische Entscheidungsmacht in einem zentralen Bereich, nämlich der Personalbemessung. Dieser Regelungsbereich kommt in Betriebsvereinbarungen nahezu nicht vor.

Beispielhaft für die wenigen Ausnahmefälle zitiere ich aus einer Betriebsvereinbarung:

»Entwickeln sich die Zeitkontenstände des gesamten Betriebes bzw. einzelner Abteilungen in überhöhtem Maße (größer als 120 Stunden) und ist ein Abbau dieser im Ausgleichszeitraum nicht erkennbar, ist die Geschäftsleitung verpflichtet, mit dem Betriebsrat über Neueinstellungen in Verhandlung zu treten mit dem Ziel, wieder auf eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden zu kommen.«

Abschließend möchte ich ein paar Anmerkungen zu der weit verbreiteten Auffassung machen, dass Arbeitszeitpolitik lediglich einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung, nicht aber zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten könne. Ich meine, es sollte uns auch um mehr Beschäftigung durch Arbeitszeitverkürzung gehen. Allerdings benötigen die betrieblichen Initiativen dafür politische Rahmenbedingungen. In Frankreich wird seit ein paar Jahren versucht, die Arbeitszeit auch mit Hilfe von staatlichen Subventionen zu verkürzen. Beispielsweise gab es das »Robien-Gesetz« vom Oktober 1996 bis zum Juni 1998. Danach bekam ein Betrieb, der die Arbeitszeit um mindestens 10 Prozent verkürzte, einen befristeten Abschlag vom Arbeitgeberanteil der Sozialversicherungsbeiträge. Allerdings nur unter der Bedingung, dass dadurch entweder Beschäftigung gesichert oder neue Beschäftigung geschaffen wurde. Insgesamt gab es Arbeitszeitverkürzungen in 3.000 Unternehmen mit insgesamt 300.000 Beschäftigten.

Es zeigte sich, dass zu Beginn solche Vereinbarungen vor allem für Beschäftigungssicherungen genutzt wurden, im Laufe der Zeit jedoch in stärkerem Maße für Neueinstellungen. Diese positiven Erfahrungen bewogen in Frankreich die Regierung dazu, diesem Ansatz durch die gesetzliche Einführung der 35-Stunden-Woche ab dem Jahr 2000 (für kleinere Betriebe ab 2002) ein breites Fundament zu geben und für die Übergangszeit die Subventionierung von Arbeitszeitverkürzungen als Anreizmittel fortzusetzen.

Die Schlussfolgerung für uns daraus kann nur heißen, dass wir die Arbeitszeitverkürzung und die Arbeitszeitflexibilisierung nicht nur als Instrument zur Beschäftigungssicherung, sondern auch zur Beschäftigungsförderung ausgestalten sollten. Dazu muss die Tarifpolitik aktiver werden und auch der Staat seiner Verantwortung stärker gerecht werden.

Abbildung 3:

Worauf es besonders ankommt, damit beim Ausbalancieren der Interessen im Betrieb die Beschäftigungswirksamkeit nicht aus dem Blick gerät

1. Spannungsfeld Flexibilität und Planbarkeit der Arbeitszeit

- (Unter- und v. a.) Obergrenze der täglichen und/oder wöchentlichen Arbeitsdauer, also die mögliche Bandbreite von Arbeitszeitschwankungen
- Planungszeitraum der Arbeitszeit bzw. die Ankündigungsfristen für Arbeitszeitänderungen
- Maximal zulässige »Plus-Salden« auf den Arbeitszeitkonten in Verbindung mit der Länge des Ausgleichszeitraums, in dem die vertragliche Durchschnittsarbeitszeit zu erreichen ist

2. Transparenz der Arbeitszeitkonten, Einflussmöglichkeiten auf den Kontostand

- Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten bzw. Teams (z. B. über Entnahme von Zeitguthaben)
- Einsichtsrechte des Betriebsrats

3. Verfahrensregelungen zur tatsächlichen Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit

- Verkürzung der effektiven Arbeitszeit durch Zeitausgleich für Mehrarbeit
- Verfahrensregelungen und Risikoverteilung für den Fall des Überschreitens der unteren und oberen Limits: Ein Anhäufen und Vor-Sich-Herschieben von Zeitguthaben muss ausgeschlossen werden; Vermeidung unbezahlter Mehrarbeit
- Mechanismen, die bei permanenter Überschreitung eines definierten Leistungs- und Zeitvolumens bei bestimmten Beschäftigten(gruppen) zur Überprüfung der Ursachen – einschließlich der Leistungsdichte und der Personalbemessung – und ggfs. zu Verhandlungen über die Erhöhung der Personalstärke führen (»Kompensation« für die faktische Einschränkung von § 87,1)

Schlüsselfrage: Zusammenhang Arbeitszeit – Personalbemessung

Quelle: Eigene Darstellung · Steffen Lehndorff, Institut Arbeit und Technik

MEHR LEBENSQUALITÄT UND CHANCENGLEICHHEIT DURCH ANDERE ARBEITSZEITEN?

GU DRUN LINNE

Es ist heute unter den Bedingungen der Massenarbeitslosigkeit nicht mehr selbstverständlich, im Zusammenhang mit Arbeitszeiten nach Aspekten von Lebensqualität und Chancengleichheit zu fragen, da das Motiv der Beschäftigungssicherung gegenwärtig die Arbeitszeitdiskussion dominiert.

Gerade deswegen ist daran zu erinnern, dass es zu den traditionellen Kernthemen von Gewerkschaftspolitik gehörte, über Arbeitszeitpolitik und Arbeitszeitverkürzung zum Wohle der Beschäftigten die Erholungs- und Freizeiten auszudehnen und damit die Lebensqualität zu verbessern. Die Stichworte dazu heißen Verkürzung der Wochen- und Lebensarbeitszeit und Verlängerung des Urlaubs.

Die Arbeitszeitpolitik ist nicht nur zentraler Taktgeber für die Arbeitswelt, sondern auch für alle lebensweltlichen Bereiche. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind ganz wesentlich dafür, wie hoch die Arbeitsbelastungen sind und wie Ruhezeiten organisiert werden. Davon hängt auch ab, ob man eine Chance hat, an Weiterbildungsprogrammen und an der sozialen Kommunikation im Betrieb teilzunehmen, ob man in der Lage ist, sich im Betrieb mit Kollegen, mit Interessenvertretern, Vertrauensleuten auszutauschen und sich damit auch über Belange des Betriebes zu informieren.

Die Arbeitszeitstrukturen im sogenannten Normalarbeitszeitverhältnis sind unter anderem deswegen in die Kritik geraten, weil sie völlig unflexibel gegenüber den Anforderungen von familiären Verpflichtungen, Erziehungsaufgaben, Pflegeaufgaben sind. Das hat zur Folge, dass Erwerbspersonen, die solche Aufgaben wahrnehmen – und das sind nach wie vor mehrheitlich Frauen –, aus dem Arbeitsmarkt weitgehend ausgeschlossen oder in der Erwerbsarbeit benachteiligt werden.

Das gilt auch für Teilzeitarbeit, die für viele Frauen oftmals die einzige Möglichkeit ist, um das Zeitnotproblem zwischen Arbeitsanforderungen in der Arbeitswelt und den lebensweltlichen Anforderungen in der Familie individuell zu lösen. Teilzeit ist bis heute

ein anschauliches Beispiel für gehemmte Aufstiegswege im Beruf ohne hinreichende finanzielle Absicherung. Man muss sich deshalb klarmachen, dass die zeitliche Norm des Normalarbeitsverhältnisses erheblich zur Zementierung einer traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft beiträgt. Die Arbeitszeitpolitik hat unmittelbar durchschlagende Wirkung auf die Geschlechterarrangements.

Weil dies so ist, muss die Arbeitszeitpolitik verstärkt in die Pflicht genommen werden, gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten Rechnung zu tragen. Dafür muss sie zwei Dinge leisten, die nicht ganz einfach ins Verhältnis zu setzen sind:

1. Wenn Frauen freiwillig und aufgrund des Zwangs der Verhältnisse familiäre und soziale Fürsorge-Aufgaben übernehmen wollen, muss die Arbeitszeitpolitik ihnen die Möglichkeit bieten, diese Aktivitäten mit dem Erwerbsleben zu vereinbaren. Dafür sind verkürzte und flexible Arbeitszeiten anzubieten, ohne berufliche Benachteiligungen zu bewirken.
2. Zugleich muss eine auf Gleichstellungspolitik orientierte Arbeitszeitpolitik diese starren Geschlechterstrukturen verflüssigen, d. h. sie muss für beide Geschlechter die Möglichkeit schaffen, Arbeitszeiten zu verkürzen und zu flexibilisieren, damit eine Umverteilung der Erwerbsarbeit und Nicht-Erwerbsarbeit zwischen Männern und Frauen erreicht wird.

Betrachtet man den Zusammenhang von Arbeitszeitstrukturen und Lebenswelt, ist jedoch auch zum Beispiel danach zu fragen: Wie wirkt sich die Zeitorganisation in den Betrieben auf das jeweilige kommunale Umfeld aus? Dabei geht es um Auswirkungen auf den Energieverbrauch, auf das Verkehrsaufkommen für die kommunale Verkehrssituation und die Frage, welche Konflikte entstehen, wenn kommunale und betriebliche Zeitstruktur nicht mehr synchron sind, sondern durch Flexibilisierung immer weiter auseinanderfallen. Unter welchen Umständen erleben Beschäftigte verkürzte Arbeitszeiten überhaupt als größeren Zeitwohlstand? Ist eine Rückbesinnung auf natürliche Zeitrhythmen möglich?

Meine These lautet, dass es in Zukunft immer unverzichtbarer wird, in der Arbeitszeitpolitik auch diese Wirkungsketten zu beachten, wenn man den Anspruch hat, Arbeitszeitpolitik sozialverträglich und zukunftsfähig zu gestalten. Wir haben in der Hans-Böckler-Stiftung versucht, im Bereich Forschungsförderung den Blick auf diese vielfältigen Dimensionen der Arbeitszeitpolitik gezielt zu lenken. Wir wollten auch wissen, ob es infolge von Veränderungen in der betrieblichen Arbeitszeit möglicherweise

positive Effekte auf der Beschäftigungsseite, gleichzeitig jedoch negative Folgen auf andere lebensweltliche Bereiche gibt.

Die Forschungsprojektergebnisse zeigen, dass die vielfältigen Hoffnungen und Erwartungen, die man mit Arbeitszeitverkürzung verbindet – wie Verbesserung der Chancengleichheit, Steigerung der Lebensqualität –, sich keineswegs von selbst einstellen.

1. Arbeitszeitpolitik wird zur Zeit durch zwei unterschiedliche Trends charakterisiert, die sich allmählich entwickelt haben, aber immer deutlicher hervortreten. Zum einen hat nämlich eine Verlängerung der Arbeitszeit wieder Konjunktur, zum anderen ist die Politik der Arbeitszeitverkürzung, dort wo sie sich durchsetzen und behaupten kann, deutlich mit einer verstärkten Flexibilisierung der Arbeitszeit verbunden. Mit fortschreitender Arbeitszeitverkürzung wächst das Potential für die Flexibilisierung der Arbeitszeit.
2. Zweitens: Beim Gros der von uns untersuchten Fälle hat sich gezeigt, dass die tatsächliche betriebliche Arbeitszeitgestaltung nach wie vor und ausschließlich der Logik marktlicher Vorgaben und betrieblicher Kalküle folgt. Das heißt, die Beschäftigten können Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit nur sehr begrenzt beeinflussen. Das Versprechen, dass eine fortschreitende Flexibilisierung auch ihre Zeitsouveränität verbessern würde, kann nur in Ausnahmefällen eingelöst werden.
3. Die Betriebe verbuchen ziemlich einseitig die Vorteile flexibler oder verkürzter Arbeitszeiten auf ihrem Konto. Die Flexibilisierung hat aber auch zahlreiche Nachteile und Risiken. Dazu gehören abnehmende Planbarkeit im Privatleben, bei gesellschaftlichem Engagement, bei Sport und Freizeitaktivitäten. Das stärkere Auseinanderfallen der Arbeitszeiten befördert auch die Individualisierung des Verkehrs. In Großbetrieben fallen zum Beispiel beim Wechsel von kollektiven zu flexibilisierten Zeitrhythmen zunehmend die Möglichkeiten weg, Fahrgemeinschaften zu bilden.
4. Die Betriebe verlagern Synchronisationserfordernisse im sozialen und urbanen Raum einseitig auf die Schultern der Beschäftigten und in deren lebensweltliches Umfeld. Eine ungebremste Flexibilisierungspolitik erschwert die Alltagsarrangements der von ihr betroffenen Menschen, was auch durch Arbeitszeitverkürzung und dadurch erreichten privaten Zeitgewinn nicht mehr aufgefangen wird. Solche steigenden Synchronisationserfordernisse im Privatleben sind in der Regel von den Frauen zu managen.
5. Die Folgen der Flexibilisierung scheinen mit dafür verantwortlich zu sein, dass die Menschen, die Arbeitszeitverkürzungen und Flexibilisierungen erleben, trotz zuneh-

mender arbeitsfreier Zeit ihr Engagement für soziale und ökologische Aktivitäten nicht in nennenswertem Umfang erhöhen.

6. Die von den Betrieben ungebrochene und ungehemmte Politik der Risikoverlagerung auf die Beschäftigten lässt Chancen ungenutzt, die eine gesellschaftlich koordinierte Zeitpolitik eröffnen könnte. Allerdings muss auch festgestellt werden, dass auch die Interessenvertreterinnen und -vertreter Arbeitszeitpolitik nur selten als gesellschaftliche Zeitpolitik thematisieren.

Wenn es den Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen in Zukunft besser gelingt, die weitgehende Bedeutung, die die betriebliche Arbeitszeitgestaltung tatsächlich hat, auch offensiv in Gestaltungskonzepte miteinzubeziehen, würde aus meiner Sicht durchaus wieder Anlass bestehen, darauf zu hoffen, dass andere Arbeitszeiten zu mehr Lebensqualität und Chancengleichheit führen.

TEILNEHMER

Mein Name ist *Wolfgang Schnecking*, ich komme von der Universität Bremen. Wir haben vor kurzem eine kleine Untersuchung für den Bremer Senat über betriebliche Arbeitszeitsysteme in Bremer Unternehmen abgeschlossen, die die These von Steffen Lehndorff bestätigt. Betriebliche Arbeitszeitverkürzung bzw. -flexibilisierung ist immer beschäftigungswirksam, wenn gleichzeitig starke gewerkschaftlich eingebundene Betriebsräte präsent sind. Bei der Firma DASA wurde eine Beschäftigungssicherungsvereinbarung abgeschlossen und Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit auf der Basis der 35-Stunden-Woche eingeführt. Auch die Bandbreiten für die wöchentliche Arbeitszeit wurden definiert. Andere Beispiele zeigten, dass es um so eher zu Arbeitszeitverlängerungen kam, je niedriger der gewerkschaftliche Organisationsgrad war.

KLAUS MÜLLER

Ich möchte etwas zur Frage der Leitbilder sagen, die hinter der jeweiligen Arbeitszeitpolitik stehen. Steffen Lehndorff hat als Beispiel Frankreich genommen und nicht die Niederlande, und er hat auch immer betont, welche Wirkungen eine kollektive Arbeitszeitverkürzung hat. Das heißt, man kann ein egalitäres Leitbild haben und sagen, wir verkürzen die Arbeitszeit für alle auf 35 Stunden, das ist das Leitbild der Wochenarbeitszeitverkürzung, oder man kann sagen, die einen machen Vollzeit und die anderen machen Teilzeit. Das ist die Frage, von welchem Leitbild man ausgeht. Diese Frage muss man sich vorher stellen. Jeder hat ein Leitbild, ob es ausgesprochen wird oder nicht. Wenn wir wirklich die Ziele erreichen wollen, die hier von Steffen Lehndorff und Gudrun Linne genannt wurden, dann kann eigentlich meines Erachtens nur die kollektive Arbeitszeitverkürzung den Vorrang vor einer Ungleichverteilung haben. Das bedeutet aber, dass dann auch die Rahmenbedingungen stimmen müssen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten usw. Das Bild vom Alleinernährer hat sich ja geändert, und zwar so, dass die Arbeitszeit zwischen Männern und Frauen bis zur Geburt des ersten Kindes fast gleich ist. Wenn das erste Kind geboren wird, ändert es sich, die Männer leisten mehr Überstunden und die Frauen wechseln in Teilzeit. Dahinter stecken Leitbilder, darüber

muss man sich im Klaren sein, wenn man die Debatte im Betrieb führt. Denn das Leitbild hat auch eine gesellschaftspolitische Grundrichtung.

TEILNEHMER

Ich heiße *Karl-Heinz Voigt* und bin Betriebsratsvorsitzender in den Betrieben *Dornbusch & Ruwe*. Wir gehören zur Bekleidungsbranche. Die Bemerkung, die Frauen machen ein bisschen mehr Haushalt, hat mich getroffen. Wir beschäftigen überwiegend Frauen und stehen als Betriebsrat besonders zu Saisonzeiten vor der arbeitspolitischen Herausforderung, ob wir auf Mehrarbeit des Stammpersonals oder auf befristete Neueinstellungen zurückgreifen sollen. Es ist nicht so, dass es dafür eine einfache Formel gibt, sondern hier ist Fingerspitzengefühl aus Sicht des Betriebsrates notwendig – Fingerspitzengefühl gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und gegenüber den Unternehmen. Ich denke dabei zum Beispiel auch an die Verlängerung der Öffnungszeiten im Einzelhandel etc. Für die Kunden bringt es Vorteile, für die Beschäftigten, die in Zukunft vielleicht bis 22.00 Uhr hinter dem Ladentisch stehen müssen, Nachteile. Was hat das für Auswirkungen für das Familienleben? Welcher gesellschaftlicher Konsens besteht hier noch?

STEFFEN LEHNDORFF

Ich bin völlig mit Ihnen einverstanden, dass es kein Modell gibt, das in den Betrieben nur imitiert zu werden braucht. Überall müssen spezifische Lösungen gefunden werden. Aber die Herausforderung für uns besteht doch darin, in dieser Verschiedenartigkeit bestimmte Kriterien zu definieren, die immer zu beachten sind, damit Arbeitszeitmodelle Beschäftigungswirkungen haben und die Arbeits- und Lebensbedingungen verbessert werden können. Die Erhöhung der Arbeitszeitkontrolle durch die Beschäftigten und die Betriebsräte spielt dabei eine Schlüsselrolle. Es ist zu fragen, welche Möglichkeiten die Beschäftigten haben, darauf einzuwirken, dass sie nicht mit Arbeit zugedeckt werden und ihre Arbeitszeitkonten überlaufen. Für Betriebsräte ist dies ein brisantes Problem. In vielen flexiblen Arbeitszeitmodellen wird faktisch der § 87,1 des Betriebsverfassungsgesetzes aufgegeben oder abgeschwächt. Was bekommt der Betriebsrat dafür im Tausch? Wenn ein Betriebsrat es nicht schafft, als Ersatz für die alte Regelung des § 87,1 neue Eingriffs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten im Einverständnis mit den Beschäftigten durchzu-

setzen, hat er die Arbeitszeitkontrolle verloren und die Beschäftigten ebenfalls. Es wird weniger Beschäftigung und schlechtere Arbeits- und Lebensbedingungen geben.

BETRIEBLICHE BÜNDNISSE FÜR ARBEIT – HANDLUNGS- MÖGLICHKEITEN IM BETRIEB UND RAHMENBEDINGUNGEN DURCH TARIFVERTRÄGE

HARTMUT SEIFERT

Wir erinnern uns alle noch an den Vorschlag von Klaus Zwickel vor mehr als drei Jahren zu einem Bündnis für Arbeit. Damals war die Öffentlichkeit wie elektrisiert. Wir alle wissen, dass der Vorschlag nicht realisiert wurde und es in der Öffentlichkeit wieder still wurde um das Thema. Kaum bekannt ist, dass in den Betrieben mittlerweile zahlreiche Bündnisse für Arbeit abgeschlossen wurden. Insgesamt handelt es sich um ein neues Handlungsfeld für die Betriebs- und Personalräte. Das WSI hat eine Befragung bei den betrieblichen Interessensvertretungen zu den »betrieblichen Bündnissen für Arbeit« durchgeführt, für die tarifvertragliche Öffnungsklauseln erst den Boden bereitet haben.

Der Einstieg in die »Verbetrieblichung der Tarifpolitik« begann Mitte der 80er Jahre, als die ersten Schritte zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit vereinbart wurden. Betriebsräte hatten mit dem Management zu entscheiden, in welcher Form die Arbeitszeitverkürzung umgesetzt werden sollte. Hinzu kam, dass sich die Gewerkschaften unter dem Druck der Wirtschaftskrise seit 1993 in ihrer Tarifpolitik konzessionsbereiter zeigten. Die Tarifabschlüsse der letzten Jahre blieben unterhalb des Verteilungsspielraums, den die Produktivitätssteigerungen und die Gewinnentwicklung ermöglichte. Die Tarifverträge erlaubten, das tarifliche Entgelt abzusenken, zu differenzieren, Tarifierhöhungen auszusetzen oder ganz auf sie zu verzichten, wenn sich Betriebe in einer prekären wirtschaftlichen Situation befänden. Es gab die Option, für Arbeitslose die Einstiegstarife auf 90 Prozent zu senken, die Ausbildungsvergütung abzusenken und die Möglichkeit, die Tarifierhöhung zeitversetzt anzupassen. Damit eröffneten sich den Betriebsräten zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, spezifische Regelungen auf betrieblicher Ebene abzuschließen.

Außerdem gab und gibt es in verschiedenen Tarifverträgen Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Dazu zählen Bandbreitenregelungen für die Arbeitszeitdauer, innerhalb derer die Arbeitszeit entweder abgesenkt werden kann – zum Beispiel von

35 auf 30 Wochenstunden wie in der Metallindustrie – oder sogar verlängerbar ist wie in der Chemieindustrie, wo die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden vereinbart werden. Auch die Einführung von Zeitkonten gehört in diesen Kontext.

Die Betriebe haben auch diesen neuen Gestaltungsspielraum ausgefüllt. Allerdings ging in der Regel die Initiative dafür vom Management aus, nur in Ausnahmefällen nutzten Betriebsräte Regelungen zur Arbeitszeitverkürzung, um bedrohte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern. Unsere repräsentativen Befragungen ergaben, dass nicht immer nur Notlagen der Betriebe ausschlaggebend waren, wenn es zu neuen Arbeitszeitregelungen kam. Es gab auch Fälle, in denen Betriebe mit einer positiven Gewinnsituation die »Gunst der Stunde« des allgemeinen Krisenklimas in der Wirtschaft dafür nutzten, neue Arbeitszeitregelungen einzuführen. Sie drohten Betriebsräten mit der Standortverlagerung, wenn sie der neuen Regelung nicht zustimmen wollten. Aber dies traf nicht für die Mehrheit der befragten Unternehmen zu.

Bei einem Viertel der Unternehmen und Verwaltungen wurden in schriftlicher Form beschäftigungssichernde Maßnahmen vereinbart (im Öffentlichen Dienst jedoch nur 12 Prozent). Beschäftigungssichernde Maßnahmen gab es auch als stillschweigende Übereinkünfte zwischen Management und Betriebsrat (bei 62 Prozent der befragten Interessensvertretungen), nicht nur in Groß-, sondern auch in Kleinbetrieben. Beschäftigungssichernde Maßnahmen bezogen sich auf die Arbeitszeit oder das Einkommen oder auf beides.

Im Öffentlichen Dienst überwog in Westdeutschland die Neuregelung der Arbeitszeit (87 Prozent), selten ging es um das Einkommen; in 12 Prozent der Fälle gab es Regelungen zur Arbeitszeit und zum Einkommen. Ähnlich sah das Bild in der Privatwirtschaft aus, wo sich die Mehrheit der Regelungen auf die Arbeitszeit bezog, ein Drittel die Arbeitszeit und das Einkommen einbezog und lediglich bei einem Prozent nur Vereinbarungen zum Einkommen abgeschlossen wurden.

Dieses Verteilungsmuster erklärt sich zum einen daraus, dass die Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen der letzten zehn Jahre bei Einkommensfragen bereits sehr konzessionsbereit gewesen waren und teilweise sogar Reallohninbußen hingenommen hatten. Über Neuregelungen der betrieblichen Arbeitszeit lassen sich nicht nur wie bei Einkommensvereinbarungen Kosten reduzieren, sondern auch Nachfrageschwankungen austarieren. Mit der Arbeitszeitflexibilisierung konnten die Betriebe ihre Wettbewerbsposition dauerhaft verbessern.

Die häufigste Vereinbarung betrifft den Freizeitausgleich für Mehrarbeit, gefolgt von Vereinbarungen zur Einführung von Arbeitszeitkonten. Auffallend ist, dass es nicht nur befristete Arbeitszeitverkürzungen nach dem Vorbild des Volkswagen-Modells, sondern auch Regelungen zur Arbeitszeitverlängerung gibt (11 Prozent der befragten Betriebe). Die deutlich geringeren Vereinbarungen zu Einkommenseinbußen bezogen sich auf Abstriche bei Sonderzahlungen, die Anrechnung von übertariflichen Einkommensbestandteilen oder die Verschlechterung der Eingruppierung.

Auch die Arbeitgeber haben Zugeständnisse gemacht. In etwa vier Fünftel aller Vereinbarungen verzichteten sie auf betriebsbedingte Kündigungen für einen bestimmten Zeitraum. Damit gaben sie aber nicht immer Beschäftigungsgarantien, denn ein Teil der Vereinbarungen zielte auf die Reduzierung des Personalbestands, zum Beispiel im Rahmen von Frühverrentungen. Teilweise galten diese Vereinbarungen für einen erstaunlich langen Zeitraum, bei mehr als der Hälfte aller Vereinbarungen für einen Zeitraum von über zwei Jahren. Allerdings ist nicht bekannt, ob diese Zusagen seitens des Managements und der Geschäftsleitung tatsächlich eingehalten wurden.

Welche Beschäftigungseffekte diese Vereinbarungen insgesamt hatten, wissen wir nicht. Neben der Verbesserung der Wettbewerbssituation durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zur Abfederung von Nachfrageschwankungen gehen Veränderungen zur Arbeitszeit häufig einher mit organisatorischen Änderungen (Betriebsorganisation, Qualifizierungsmaßnahmen u. a.), mit denen Unternehmen versucht haben, sich auf neue Produkte und neue Prozessverfahren einzustellen.

Eine offene Frage ist, wie das Verhältnis zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen und den Gewerkschaften in Zukunft zu gestalten ist, wenn die Betriebsräte eine größere Gestaltungsaufgabe in den Unternehmen übernehmen. Wenn sie Zugeständnisse an das Management und die Geschäftsleitung bei der Arbeitszeit und beim Einkommen der abhängig Beschäftigten machen, brauchen sie zusätzliche Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und über die strategischen Planungen des Betriebes für einen bestimmten Zeitraum. Können die Gewerkschaften die Interessensvertretungen in solchen Prozessen mit Beratungsleistungen unterstützen?

HARRY DOMNIK

Ich bin 1. Bevollmächtigter der IG Metall Bielefeld. Unter dem Druck, 30.000 Entlassungen bei VW zu verhindern, schloss die IG Metall im Herbst 1993 erstmals einen Tarifvertrag zur Arbeitszeitverkürzung ohne vollen Lohnausgleich ab. Die wöchentliche Arbeitszeit wurde von 36 Stunden um 20 Prozent auf 28,8 Stunden verkürzt. Das lässt sich auf die Formel bringen »Arbeitszeit erkauft, Beschäftigung gesichert«.

Dieser VW-Abschluss stand Pate, als auf dem Höhepunkt der Beschäftigungskrise erstmalig 1994 der sogenannte Beschäftigungssicherungstarifvertrag in der Metallindustrie abgeschlossen wurde. Danach konnte und kann auch heute noch bei vorübergehenden Beschäftigungsproblemen die Arbeitszeit reduziert werden: Entweder ohne Lohnausgleich für den gesamten Betrieb oder mit Teillohnausgleich für Teile des Betriebs in Form einer freiwilligen Betriebsvereinbarung. Die wöchentliche Arbeitszeit kann bis zu 5 Stunden in der Woche abgesenkt werden (minus 14,3 Prozent). Um Einkommenseinbußen zu vermeiden bzw. zu vermindern, können Ausgleichszahlungen vereinbart werden, die allerdings mit tariflichen Jahreszahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) verrechnet werden. Während dieser Zeit werden betriebsbedingte Kündigungen nicht wirksam. Außerdem wurde der Ausgleichszeitraum für die unregelmäßige Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit von sechs Monaten auf 12 Monate verlängert.

Heute ermöglicht dieser Tarifvertrag die Herabsenkung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auch für Teile des Betriebes (Streichung des sog. Teillohnausgleichs). Auch ist es möglich, die Arbeitszeit für Teile des Betriebes und Beschäftigtengruppen unterschiedlich zu vereinbaren. Seit 1998 besteht auch die Möglichkeit, die Herabsenkung der Arbeitszeit zur Beschäftigungssicherung über die Einigungsstelle – allerdings befristet auf maximal sechs Monate – ohne Lohnausgleich durchzusetzen. Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien können auch längere Ausgleichszeiträume als 12 Monate vereinbart werden.

In der Praxis zeigte sich jedoch, dass im Bielefelder Raum von diesen tariflichen Regelungen kaum Gebrauch gemacht wurde, obwohl von 1991 bis Ende 1997 jeder dritte industrielle Arbeitsplatz verloren ging.

Mögliche Gründe dafür waren:

1. Die Anwendung dieses Tarifvertrages ist nur bei vorübergehenden Beschäftigungsproblemen möglich. Der Beschäftigungsabbau wurde jedoch vielfach nicht mit kon-

- junkturrellen, sondern mit strukturellen Ursachen und dem damit verbundenen Ziel einer dauerhaften Arbeitsplatzreduzierung begründet.
2. Arbeitgeber, aber auch Betriebsräte stehen der Herabsenkung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich skeptisch bis ablehnend gegenüber. Es fällt ihnen leichter, einen Sozialplan für 150 Beschäftigte abzuschließen, als die Auseinandersetzung mit der Belegschaft zu führen und sie von der Notwendigkeit dieser Maßnahme zu überzeugen.
 3. Die Reduzierung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich ist mit erheblichen Einkommensverlusten verbunden. Obwohl der Einkommensverlust bei Reduzierung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich immer noch wesentlich geringer ist als der Verlust bei Arbeitslosigkeit, überwiegt die Ablehnung. Beschäftigte und Betriebsräte befürchten – nicht immer unberechtigt –, dass die solidarische Aktion der Beschäftigten von den Arbeitgebern nicht honoriert wird, und es nach dieser Maßnahme dennoch zu Entlassungen kommt.

Kommen wir jetzt zurück auf den Gestaltungsspielraum, den der Manteltarifvertrag der Metallindustrie für NRW den Betriebsparteien zur Arbeitszeitgestaltung lässt. Die Tarifverträge der Metallindustrie haben relativ wenige Regelungen zur Verteilung der Arbeitszeit. Die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit kann gleichmäßig oder ungleichmäßig grundsätzlich auf fünf Werktage verteilt werden. Sie kann auch auf mehrere Wochen verteilt werden und muss im Durchschnitt nach spätestens sechs Monaten erreicht worden sein.

Es gibt keine Regelungen über Arbeitszeitkonten, aber auch keine Vorgaben zur täglichen bzw. wöchentlichen Höchstarbeitszeit. Das bedeutet, die gewerkschaftlichen Positionen (maximal 8 Stunden täglich bzw. 40 Stunden wöchentlich) müssen auf der betrieblichen Ebene durchgesetzt werden.

Unter dem Eindruck der Beschäftigungskrise konnten in Bielefeld in einer Reihe von Metallbetrieben Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung durchgesetzt werden, die Arbeitsplätze gesichert bzw. sogar neue geschaffen haben. Betriebsräte haben in der Zeit der Krise die Initiative ergriffen, vorhandene Beschäftigung zu sichern bzw. geplante Entlassungen zu verhindern. Es wird jeweils mit Arbeitszeitkonten gearbeitet, die sich sowohl im Plus- als auch im Minusbereich bewegen können. Mehrarbeit wird in Freizeit ausgeglichen, teilweise werden auch die Zuschläge in Freizeit vergütet.

Teilweise konnte für die Laufzeit dieser Betriebsvereinbarungen der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen vereinbart werden. Dazu zwei Beispiele:

1. FIRMA DÜRKOPP-ADLER AG

Dieser Betrieb hatte Ende 1997 1.430 Beschäftigte; Ende 1998 waren es 1.510 Beschäftigte. Im Juli 1997 gelang es dem Betriebsrat gemeinsam mit der IG Metall, einen Interessensausgleich zu vereinbaren, der betriebsbedingte Kündigungen bis zum 31.12.1999 ausschließt. In einer Betriebsvereinbarung stimmte der Betriebsrat einer Flexibilisierung der Arbeitszeit zu, die auch den Freizeitausgleich für Mehrarbeit einschloss. Rund 100 geplante betriebsbedingte Kündigungen konnten verhindert werden. Aufgrund der guten Beschäftigungssituation führte die Betriebsvereinbarung auch zu befristeten Neueinstellungen.

2. THYSSEN UMFORMTECHNIK

Dieser Betrieb hatte Ende 1996 1.530 Beschäftigte; Ende 1998 waren es 1.850 Beschäftigte. Im August 1996 kam es zu einer Betriebsvereinbarung über die flexible Arbeitszeitgestaltung, die den Freizeitausgleich von Mehrarbeit (einschließlich der Zuschläge) vorsah. Es wurde ein Arbeitszeitkonto eingerichtet, das plus/minus 70 Stunden umfassen kann. Die Beschäftigten waren aufgrund der Krisensituation bereit, Einkommensverzicht von teilweise 500 DM netto im Monat und mehr hinzunehmen, da die Mehrarbeit vorher ausbezahlt worden war. Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung war auch eine sogenannte Ampelfunktion in Stundenaufbau und -abbau auf den Arbeitszeitkonten. In der Praxis kam es zu erheblichen Problemen. In sogenannten Engpassbereichen gab es einen exorbitanten Stundenaufbau – 200 Plusstunden waren keine Seltenheit. Damit wuchs der Druck auf den Betriebsrat für eine Sonderregelung, dass diese Plusstunden ausgezahlt werden sollten. Der Betriebsrat lehnte dies ab. Das Ergebnis war, dass es nunmehr auch in diesen Engpassbereichen zu Neueinstellungen kam. Nachdem 1997 die Konjunktur anzog, verstärkte sich der Druck auf den Betriebsrat, dass die Beschäftigten auch von der verbesserten wirtschaftlichen Situation profitieren wollten. Die Forderung nach Bezahlung der Mehrarbeit wurde immer lauter, auch vor dem Hintergrund der im Jahr 1998 stattfindenden Betriebsratswahlen. Es bestand die große Gefahr, dass die Betriebsvereinbarung gekippt werden könnte. Deshalb wurde eine Öffnung vereinbart, wonach die ersten 16 Mehrarbeitsstunden bezahlt werden,

die Mehrarbeitsstunden, die darüber hinaus geleistet werden, jedoch weiterhin in Freizeit ausgeglichen werden müssen. Es gab den Zusatz, dass diese Regelung wieder zurückgenommen wird, sollte sich die Auftragslage verschlechtern.

Allen Betriebsvereinbarungen in Bielefeld ist gemeinsam, dass durch die Verkürzung der Arbeitszeit – nicht aber durch eine Verlängerung – Arbeitsplätze gesichert und geschaffen wurden. Ich betone dies, weil wir in unserer Region ein Unternehmen – die Bertelsmann AG – bewusst einen anderen Weg geht und durch die unbezahlte Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit negative Signale setzt. Dem gilt es auch mit den beschriebenen Vereinbarungen entgegenzuwirken.

WERNER DÜPELMANN

Ich komme von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten in Bielefeld. Auf Wunsch der Arbeitgeber sieht der Tarifvertrag der Süßwarenindustrie eine Bandbreite zur flexiblen Gestaltung der wöchentlichen Arbeitszeit vor. Heute stellen wir fest, dass die Arbeitgeber wenig Phantasie dafür aufbringen.

Es ist aber auch schwierig, die Belegschaften von Arbeitszeitmodellen zu überzeugen, die mit Einkommenseinbußen verbunden sind, wenn Mehrarbeit in Freizeit ausgeglichen werden soll. Dafür bedarf es Zeit und Überzeugungsarbeit. Es gibt auch die Schwierigkeit, betriebliche Vorgesetzte und Arbeitgebervertreter davon zu überzeugen, dass sich über die Neugestaltung der Arbeitszeit auch wirtschaftliche Vorteile ergeben.

Dort, wo wir mit Betriebsräten und Arbeitgebervertretern Experimente gewagt hatten, stellten wir nach relativ kurzer Zeit fest, dass der größte Widerstand gegen neue Arbeitszeitmodelle von der mittleren Ebene – sprich Meister, Techniker und Ingenieure – ausging. Ihre drei wichtigsten Betriebsregeln hießen: »Das haben wir schon immer so gemacht, das haben wir noch nie so gemacht, da könnte ja jeder kommen.« So ergab sich eine Einheit zwischen ablehnenden Tendenzen der betroffenen Kolleginnen und Kollegen und dieser mittleren Ebene.

Wenn wir neue Arbeitszeitmodelle einsetzen müssen, um Arbeitsplätze zu sichern oder neue zu schaffen, werden sich Sanktionen gegenüber Arbeitgebern nicht vermeiden lassen, die verhindern, dass Mehrarbeit in Freizeit ausgeglichen wird. Es zeigte sich,

dass die Arbeitgeber in der Ernährungsindustrie unter Flexibilisierung der Arbeitszeit lediglich die Einsparung von Mehrarbeitszuschlägen verstanden. Wir wollten hingegen mit Hilfe der Neugestaltung der Arbeitszeit neue Arbeitsplätze schaffen bzw. die vorhandenen sichern. Für den gesamten Bereich Ostwestfalen kann man beobachten, dass es seit der Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben hat. Das ist ein gewerkschaftlicher Erfolg.

Die Forderung zur tariflichen Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 35 Stunden würde von den Kolleginnen und Kollegen derzeit nicht positiv, sondern negativ aufgefasst. Der Trend zur Verlängerung der Arbeitszeiten, wie er in den Medien propagiert wird, erfasst auch die Bewusstseinslage der Belegschaften. Glücklicherweise brauchte unsere Gewerkschaft zur Verkürzung der Arbeitszeit und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle keine Leistungen substantieller Art wie das Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld tarifvertraglich zur Mitfinanzierung zu opfern.

Der zukünftige Weg zur Arbeitszeitverkürzung sollte über die Altersteilzeit führen, für die bereits ein tarifvertraglicher Rechtsanspruch für Beschäftigte ab 60 Jahren gelungen ist.

TEILNEHMER

Mein Name ist *Hans-Georg Hütten*, ich bin Betriebsratsvorsitzender bei den Stadtwerken Solingen. Wir haben 1998 betriebsbedingte Kündigungen für neun Jahre abgeschlossen. Aber unsere wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden sich in den nächsten Jahren drastisch verschlechtern. Wir haben seit dem 23. April 1998 das Energiewirtschaftsgesetz, welches dazu führen wird, dass von den heute 900 Versorgungsbetrieben in der Bundesrepublik in zehn Jahren nur noch 150 überlebt haben werden. Das wird ca. 500.000 Arbeitsplätze bei den Versorgungsunternehmen kosten. Wenn man diese Rahmenbedingungen betrachtet, ist es eigentlich müßig, hier über kürzere, flexiblere Arbeitszeiten und über neue Wege der Beschäftigung nachzudenken. Ich kann als Betriebsrat heute nur noch sagen, wir möchten das sichern, was wir an Belegschaft haben, aber im Öffentlichen Dienst wird es keine neuen Arbeitsplätze mehr geben.

TEILNEHMER

Ich heiße *Karl-Heinz Voigt* und bin Betriebsratsvorsitzender bei Dornbusch & Ruwe in Bielefeld. Ich möchte etwas anmerken zu den Handlungsspielräumen der Betriebsräte. Wir sind ein Bekleidungsunternehmen ohne eigene Fertigung, das Artikel nur bezieht und vertreibt. Bei uns gibt es die Struktur des Versandes und der Verwaltung. Die Spielräume für den Betriebsrat sind sehr gering. Zweimal im Jahr gibt es frühzeitig den Hinweis, dass in bestimmten Monaten Mehrarbeit geleistet werden muss. Bezüglich der Mehrarbeit haben wir bis heute noch keine Betriebsvereinbarung. Wir klären das mündlich mit der Geschäftsleitung. Wir verzichten auf eine Betriebsvereinbarung, weil wir bei Nichterfüllung der Mehrarbeit in arbeitsrechtliche Konflikte kommen könnten. Wir wollen die Belegschaft diesem arbeitsrechtlichen Druck nicht aussetzen. Unser Kernproblem besteht darin, dass Arbeitsplätze verloren gehen. Teilweise versucht man schon, Produkte, die weltweit importiert werden, direkt an den Kunden zu verschicken.

HARRY DOMNIK

Zum Thema Betriebsvereinbarung zur Mehrarbeit möchte ich anmerken, dass ich vielleicht missverstanden worden bin. Bei solchen Betriebsvereinbarungen geht es darum, wie der Ausgleich für Mehrarbeit erfolgt – ob in Geld oder in Freizeit. Man kann, wenn sich das in der Praxis bewährt hat, festlegen, dass Mehrarbeit auf freiwilliger Basis geleistet wird, um den einzelnen Beschäftigten nicht unter Druck zu setzen. Diesen Aspekt muss man aber von der Diskussion über Beschäftigungssicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze trennen.

Wir haben uns auf Initiative eines Arbeitgebers in der metallverarbeitenden Industrie der Flexi-Arbeitszeitregelung stellen müssen. Das wollten weder der Betriebsrat noch die Beschäftigten, weil es dabei um die Reduzierung von finanziell attraktiver Mehrarbeit ging. Wir haben eine vorzeigbare Vereinbarung mit dem Arbeitgeber abgeschlossen, was die Grenzen der Zeitgutschriften in den Arbeitszeitkonten angeht und die tägliche und wöchentliche maximale Arbeitszeit betrifft. Dennoch gibt es große Akzeptanzprobleme in der Belegschaft, weil diese Vereinbarung nicht in der Krise entstanden ist. Auf dem Betriebsrat lastet ein gewaltiger Druck seitens der Belegschaft, die – statt Freizeit zu bekommen – mehr Geld verdienen will.

SOLIDARISCHE MODELLE GEGEN ENTLASSUNGEN

DIETMAR BELL

Ich arbeite bei der ÖTV-Kreisverwaltung Wuppertal und möchte über unser kommunales Bündnis für Arbeit berichten, das wir mit der Stadtverwaltung Wuppertal am 1. Dezember 1998 vereinbart haben. Der kommunale Arbeitgeberverband hatte damals angekündigt, die Stadtverwaltung Wuppertal deshalb möglicherweise aus dem kommunalen Arbeitgeberverband auszuschließen.

Die Motivation zum Abschluss einer Vereinbarung, die Beschäftigung sichern und wenn möglich Beschäftigung schaffen soll, entstand in einem längeren Diskussionsprozess, in dem es um die Rolle der Stadt als größtem regionalen Arbeitgeber in einem kommunalen Bündnis für Arbeit und Innovation ging. Das kommunale Bündnis für Arbeit und Innovation war einer der wesentlichen Punkte des Oberbürgermeisters zur offensiven Gestaltung des Kommunalwahlkampfes. Als Gewerkschafter argumentierten wir daraufhin: Mit welcher politischen Legitimation verhandelt der Oberbürgermeister mit Vertretern der Wirtschaft über die Schaffung neuer Ausbildungsplätze, wenn er selber in der Arbeitgeberfunktion Kapazitäten beschneidet. Bei aller Skepsis, die ich heute bezogen auf den Öffentlichen Dienst gehört habe, denke ich, dass man die Bedeutung auch des Öffentlichen Dienstes mit ca. fünf Millionen Beschäftigten bei zukünftigen Diskussionen über die Frage möglicher Bündnisse für Arbeit bewusst thematisieren sollte.

In den Diskussionen, die wir mit dem Oberbürgermeister und den im Stadtrat vertretenen Fraktionen geführt haben, ist es letztendlich um die Frage gegangen, wie sich bei eingeschränkter finanzieller Handlungsmöglichkeit der Stadt dennoch eine möglichst solidarische veränderte Verteilung vorhandener Arbeit realisieren lässt. Unsere Vorschläge haben schließlich die einstimmige Zustimmung des Rates der Stadt Wuppertal – über alle Parteigrenzen hinweg – gefunden. Dies zeigt, dass pragmatische Modelle durchaus Realisierungschancen haben.

Uns ging es nicht nur um die Abwendung von Entlassungen, sondern auch um die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Wir vereinbarten, dass die Stadt und ihre kommunalen

Tochterunternehmen mehr Ausbildungsplätze anbieten – im Konzernverbund des Öffentlichen Dienstes, aber auch innerhalb von Ausbildungsverbänden mit der Privatwirtschaft. Wir haben uns auf die Etablierung von Modellprojekten kommunaler Beschäftigung verständigt. Dabei ging es um die Rolle der Stadt bei öffentlich geförderter Beschäftigung. Wir wollen hier verstärkt Elemente der Stadtentwicklung mit Aspekten der Beschäftigungsförderung verkoppeln. Unsere Erfahrung zeigte, dass die Stadt als auch freie Träger unkoordiniert und überwiegend nur im un- und angelernten Bereich ABM-Maßnahmen anbieten.

In Nordrhein-Westfalen werden infolge eines von der Landesregierung beschlossenen Programms 4.000 Frauenarbeitsplätze in Kindertagesstätten und Kindergärten wegfallen. Wir versuchen, durch entsprechende Vereinbarungen vor Ort die qualitativen Standards und die Arbeitsplätze in diesem Bereich zu erhalten.

Im Zentrum des Bündnisses für Arbeit stehen Fragen der Arbeitszeit und der Verteilung von Arbeit. Zu der These, dass es bei der Umverteilung von Arbeit entscheidend sei, ob man den Weg der kollektiven Absenkung von Arbeitszeit geht oder auf individuelle Arbeitszeitverkürzung setzt, möchte ich aus Sicht einer Kreisverwaltung der ÖTV etwas anmerken. Ich glaube, dass man diese Frage nicht mehr so zuspitzen kann, weil unsere Erfahrung als Gewerkschaft ÖTV vor Ort zeigt, dass wir in den letzten Jahren bei der Frage, ob Arbeitszeitverkürzung zukünftig kollektiv reduziert werden soll oder nicht, erhebliche Akzeptanzprobleme hatten.

Es sei daran erinnert, dass der in der letzten Tarifrunde eingebrachte Vorschlag vom ÖTV-Vorsitzenden Herbert Mai, man müsse über Arbeitszeitverkürzung ohne vollen Lohnausgleich nachdenken, innerhalb der Gesamtorganisation ein verheerendes Echo auslöste. Uns muss es um pragmatische Lösungen gehen, die es ermöglichen, aus dieser sehr statischen Arbeitszeitdiskussion im Öffentlichen Dienst herauszutreten und veränderte Arbeitszeitansätze akzeptanzfähig zu machen.

Deshalb haben wir unter dem Oberbegriff »Umverteilung von Arbeit durch Teilzeitbeschäftigung« zwei Maßnahmen vereinbart, die ermöglichen sollen, vorhandene Arbeit auf mehr Personen zu verteilen. Wir gehen davon aus, dass die Bereitschaft zur Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen entstehen wird, wenn die Rahmenbedingungen dafür verbessert werden und sichergestellt wird, dass die Inanspruchnahme von Teilzeit nicht für weiteren Arbeitsplatzabbau und für Leistungsverdichtungen missbraucht wird.

Wir vereinbarten, den Tarifvertrag zur Altersteilzeit im Öffentlichen Dienst ab dem 55. Lebensjahr beschäftigungswirksam umzusetzen. Der Tarifvertrag im Öffentlichen Dienst sieht vor, dass ab dem 55. Lebensjahr Beschäftigte Altersteilzeit in Anspruch nehmen können. Ab dem 60. Lebensjahr gibt es faktisch dafür einen Rechtsanspruch. Tarifvertraglich wird das Gehalt auf 83 Prozent netto aufgestockt und die Rentenzahlung auf 90 Prozent, auch in der Zusatzversorgung. Dieses Modell haben wir mit der Stadt dahingehend erweitert, dass jede Kollegin, jeder Kollege, der/die mit dem 55. Lebensjahr Altersteilzeit in Anspruch nehmen will, garantiert bekommt, dass sein bzw. ihr Stellenanteil zur Übernahme eines/einer Auszubildenden eingesetzt oder ein/e Langzeitarbeitslose/r eingestellt wird. Nach monatelangen Diskussionen zeigt sich, dass die Bereitschaft zur Inanspruchnahme von Altersteilzeit auf dieser Grundlage sehr hoch ist.

Außerdem vereinbarten wir ein Modellprojekt zur Teilzeitarbeit für zwei Jahre. Alle Beschäftigten sollen die Möglichkeit erhalten, auf Arbeitszeitanteile befristet oder unbefristet zu verzichten. Im Gegenzug erhalten die Beschäftigten die Garantie, dass die zur Verfügung gestellten Zeitanteile wieder besetzt werden. Hierzu haben wir in unserem Bündnis für Arbeit bereits Regelungen zur Umsetzung getroffen.

Dieses Projekt soll wissenschaftlich begleitet werden. Dabei stellt sich die Frage eines arbeitszeitlichen Paradigmenwechsels. Ist es möglich, die kulturelle Hegemonie des männlichen Vollzeitlerwerbstätigen zu brechen? Wird es gelingen, dass männliche Führungskräfte in Teilzeitarbeit gehen und dieses Handeln von Führungskräften als ein positives Karrieremerkmal betrachtet wird, anstatt wie bisher als negatives Bewertungskriterium zu fungieren?

Eine weitere Herausforderung besteht darin, zu testen, ob es in den Belegschaften solidarische Potentiale gibt. Als Gewerkschaftssekretär bin ich in den Diskussionen über kollektive Arbeitszeitverkürzung immer wieder mit der Erfahrung konfrontiert worden, dass die Kolleginnen und Kollegen 1989/90 auf Arbeitszeit verzichtet haben, ohne dass es zu Wiederbesetzungen der Stellen gekommen ist. Dieses Problem wird jetzt durch die Vereinbarungen gelöst, die Wiederbesetzung wird sichergestellt.

Relevant ist auch die Frage, welche »Marketingstrategie« notwendig ist, um für Teilzeitarbeit erfolgreich zu werben und welche arbeitsorganisatorischen Maßnahmen innerhalb der Verwaltung notwendig werden. Damit verbunden sind Fragen veränderter Arbeitszeitmodelle, die aufgrund der vermehrten Inanspruchnahme von Teilzeitar-

beit eingeführt werden müssen. Dieses Modellprojekt ist für uns als Gewerkschaft ÖTV so spannend, weil es bestimmte Fragen politisch zuspitzt, mit denen wir in den Tarifverhandlungen immer wieder konfrontiert werden, um Teilzeitarbeit attraktiver zu machen.

Außerdem wurde vereinbart, dass Überstunden generell beschäftigungswirksam abgebaut werden müssen. Das ist insofern schwierig, weil wir bereits vorab durch Vereinbarungen betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen hatten und deshalb kein Druck für die Beschäftigten besteht, auf Überstunden zu verzichten. Als ÖTV haben wir jedoch argumentiert, dass dies eine Frage der politischen Glaubwürdigkeit auch für die Organisation ist. Man kann als Gewerkschaft nicht immer wieder von den Arbeitgebern verlangen, Arbeitsplätze zu schaffen und gleichzeitig seine eigenen Hausaufgaben unerledigt liegen lassen, weil es unpopulär ist, von den Belegschaften den Abbau von Überstunden zu verlangen.

Die Erfahrung lehrt, dass die Kollegin und der Kollege, die im Betrieb am vehementesten für den Erhalt der bezahlten Überstunden eintreten, andererseits die Gewerkschaft darum bitten, ihren Kindern einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu verschaffen. An diesen Widerspruch lässt sich anknüpfen, wenn man für die Akzeptanz der Forderung wirbt, Überstunden abzubauen.

Im Jahre 1998 sind allein bei der Stadtverwaltung Wuppertal – ohne ihre Tochterunternehmen gerechnet – von rund 5.000 Beschäftigten etwa 70.000 Überstunden bezahlt worden. Rein rechnerisch hätten etwa 40 Stellen entstehen können, hätte es diese Überstunden nicht gegeben. Selbst wenn man davon ausgeht, dass nur die Hälfte der Überstunden abzubauen ist, wäre das ein großer beschäftigungspolitischer Erfolg. Eine Stadt, die Arbeitslosigkeit auch über ihren Sozialhilfeeat finanziert, muss ein Interesse daran haben, alle Möglichkeiten zu nutzen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Eine erste Auswertung der Maßnahmen werden wir Ende 1999 gemeinsam mit der Stadt vornehmen. Ich bin sicher, dass wir in der Lage sein werden, über einen mittelfristigen Zeitraum mehrere hundert Arbeitsplätze zu sichern und Arbeitsplätze in dreistelliger Zahl zu schaffen.

GABRIELE GLEISNER

Ich komme von der Technologieberatungsstelle des DGB in Bielefeld. Unsere Beratung richtet sich in erster Linie an Betriebs- und Personalräte. Sie dient dazu, die aktive Beteiligung der Interessensvertretungen und Beschäftigten an den betrieblichen Veränderungsprozessen zu unterstützen. Wir helfen Betriebs- und Personalräten, Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen abzuschließen, die das Element der Beschäftigungswirksamkeit enthalten. Wir sehen einen direkten Zusammenhang zwischen dem Scheitern von Flexibilisierungsmaßnahmen und der mangelhaften Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessen.

Typisch für Unternehmen ist, dass verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeitkonzepte parallel eingeführt werden, die jedoch nicht immer den ganzen Betrieb erfassen. Es ist ein Erfahrungswert, dass, je größer ein Betrieb ist, desto häufiger Flexizeitmodelle praktiziert werden.

Bis in die 60er Jahre war es das gewerkschaftliche Ziel der tarifpolitischen Auseinandersetzung, mit der Verkürzung der Wochenarbeitszeit die Lebensbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verbessern. Treffend charakterisiert dies der Slogan »Samstag gehört Vati mir«. Mit dem Aufkommen der Massenarbeitslosigkeit wurde diese Politik unter dem geänderten Vorzeichen der Beschäftigungssicherung vorangetrieben. Heute muss es darum gehen, die durch flexible Arbeitszeit entstehende Produktivitätspotenziale für mehr Beschäftigung zu nutzen.

Die Gestaltung von Arbeitszeit in den Betrieben ist ein Aushandlungsprozess zwischen den Betriebsparteien, der in betriebliche Reorganisationsprozesse eingebettet ist. Zu beobachten ist, dass das Prinzip der Selbstorganisation zu einem Kerngedanken betrieblicher Arbeitskraft- und Arbeitszeitnutzung geworden ist. Dadurch machen die Arbeitgeber in neuer Form Ansprüche gegenüber den Beschäftigten geltend. Dafür zu sorgen, dass Produktionsabläufe reibungslos funktionieren, immer ausreichend Arbeitskapazität zur Verfügung steht – früher eine typische Führungsaufgabe – wird heute verstärkt Aufgabe von sich »selbst organisierenden Systemen«. Für die Beschäftigten impliziert dies das Risiko eines sich ständig verschärfenden Leistungsdrucks. Die Neuorganisation von Arbeitszeiten bietet den Beschäftigten jedoch auch neue Chancen: Eine höhere Zeitsouveränität, mehr Eigenverantwortlichkeit und die damit verbundene Qualifizierung sowie die Standortsicherung des Betriebs.

Unter den Bedingungen verschärfter Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt müssen die Arbeitsbedingungen so ausgehandelt und schriftlich fixiert werden, dass sie den verschiedenen Bedürfnissen der Menschen ausreichend Spielraum lassen. Dafür leisten wir Beratungsarbeit. Kerngedanke unserer Beratungsarbeit ist, keine vorgefertigten Lösungsmodelle einzusetzen, sondern die aktuelle Situation als Ausgangspunkt des Prozesses zu betrachten. Deshalb kann es auch keine allgemeinen Arbeitszeitlösungen geben.

Spezifische Lösungen können bis in die einzelnen Abteilungen reichen. Besonders wichtig ist es, alle Beschäftigtengruppen in den Prozess mit einzubeziehen und ihre persönlichen Voraussetzungen zu berücksichtigen. Bei unserem Beratungsmodell gehen wir deshalb in Phasen vor. Der Vorbereitungsphase messen wir besondere Bedeutung zu. Erfahrungsberichte aus Unternehmen, die Flexibilisierungsvorhaben umzusetzen versucht haben, zeigen, dass sie auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen, wenn die Beschäftigten nicht ausreichend mit einbezogen werden.

Kontinuierlich müssen Informationen zum Stand des Aushandlungsprozesses, der zur Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells führen soll, an die Beschäftigten weitergeleitet werden, denen eingeräumt werden muss, ihre Sichtweise in den Prozess einzubringen. Die Beschäftigten sind nämlich die eigentlichen Experten für die Arbeitsbereiche, in denen die Flexibilisierung funktionieren soll. Wichtig ist, dass sich der Aushandlungsprozess um ein neues Arbeitszeitmodell nicht in eine Geheimverhandlung verwandelt. Die Verhandlungen sollten mit der Definition von Zielen seitens der Betriebs- und Personalräte und der Geschäftsleitung beginnen. Bei den Beschäftigten dürfen keine Befürchtungen hinsichtlich einer Veränderung der Arbeitszeit aufkommen, weil innovative Lösungen sonst an vermeidbaren Widerständen scheitern könnten.

In Phase 2 unserer Beratung wird eine Ist-Stand-Analyse vorgenommen, in der die für den Veränderungsprozess relevanten Daten erfasst werden. Dazu gehören nicht nur die geltenden Arbeitszeitbedingungen, sondern auch die Analyse der technischen Prozesse. Als Problemschwerpunkt hat sich dabei die Schnittstellenanalyse erwiesen. Auch hier spielt die Einbeziehung der Beschäftigten als Experten für ihren Bereich eine Schlüsselrolle. Die Interpretation des Ist-Zustands soll zum Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten in den Ablaufprozessen führen.

Weil in der Beratung die Ängste und Vorbehalte der Beschäftigten gegenüber Veränderungen der Arbeitszeit besonders ernst genommen werden, werden die Beschäf-

tigten systematisch befragt, welche Tätigkeit sie ausfüllen, wie ihre materielle und familiäre Lebenssituation ist, welche Stellung sie in der Hierarchie und welche Erwartungen sie an ein Arbeitszeitmodell haben. Zusätzlich bedarf es einer Analyse der Qualifizierungsnotwendigkeiten, die sich aus den veränderten Anforderungen ergeben und die in ein Gesamtschulungsprogramm integriert werden.

In Phase 3 beginnt die konkrete Konzipierung des neuen Arbeitszeitmodells, das für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen jeweils spezifisch ausfallen muss. Bei der Vielzahl der Gestaltungsmodellen bleibt es ein grundlegendes Erfordernis funktionierender Modelle, den reibungslosen Abbau angesammelter Mehrarbeit zu gewährleisten. Die Beratungsarbeit der Technologieberatungsstelle orientiert sich bei ihrer Modellentwicklung für Arbeitszeitformen darauf, dass positive Beschäftigungseffekte entstehen.

So entstand ein innovatives Fördermodell aus der engen Zusammenarbeit der Technologieberatungsstelle mit der IG Metall und dem Arbeitsamt Bielefeld. Neue Beschäftigungsverhältnisse können durch Lohnkostenzuschüsse gefördert werden, wenn in einem Betrieb individuelle Arbeitszeiten reduziert und Überstunden abgebaut worden sind. Die Betriebe können bei Einstellung eines Arbeitslosen für eine Vollzeitstelle monatlich bis zu 800 DM Lohnkostenzuschuss erhalten. Dies gilt für einen Zeitraum von sechs Monaten. In einer Betriebsvereinbarung müssen sie sich schriftlich zum Überstundenabbau und zur Arbeitszeitflexibilisierung verpflichten. Möglich sind auch Einzelvereinbarungen mit den Arbeitnehmern zur Reduzierung der Arbeitszeit. Der Zuschuss soll die innerbetriebliche Umstellungsphase (zusätzlicher Einstellungs- und Einarbeitungsaufwand) nach Wirksamwerden der betrieblichen Vereinbarungen abdecken.

Bei Teilzeitarbeitsverhältnissen entspricht die Höhe des Zuschusses dem prozentualen Anteil an der vollen Arbeitszeit für sechs Monate. Bei befristeten Arbeitsverhältnissen von weniger als sechs Monaten wird der Zuschuss entsprechend der vereinbarten Laufzeit der Arbeitsverhältnisse gewährt. Die Mindestbeschäftigungsdauer darf jedoch drei Monate nicht unterschreiten.

Wir hoffen, dass diese neue Fördermöglichkeit genutzt und zusätzliche Beschäftigung geschaffen wird.

TEILNEHMER

Ich habe eine Frage an Dietmar Bell. Er meinte, es gebe eine große Bereitschaft in Wuppertal, Altersteilzeit anzunehmen. Wie viele Beschäftigte haben sich bisher dafür entschieden?

DIETMAR BELL

Zwischen 30 und 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich habe in der Beratungsarbeit die Erfahrung gemacht, dass die Bereitschaft dazu weniger abhängig ist von der bestehenden Lohn- und Gehaltsgruppe, als von der Lebenssituation der einzelnen.

TEILNEHMER

Bei uns in Solingen würde ein Beschäftigter aus den Durchschnittslohngruppen, der mit 55 Jahren in Altersteilzeit geht, innerhalb von zehn Jahren 70.000 DM Nettoeinkommen Verlust haben. Das kann sich kaum jemand finanziell leisten.

TEILNEHMER

Ich habe eine Frage zum eben vorgestellten Modell Lohnkostenzuschuss für Neueinstellungen bei gleichzeitiger Arbeitszeitreduzierung. Wer kann dies beim Arbeitsamt beantragen?

GABI GLEISNER

Beim Arbeitsamt muss entweder vom Betriebsrat oder von der Geschäftsleitung lediglich eine schriftliche Vereinbarung zum Arbeitszeitmodell und zur Personalbemessung vorgelegt werden. Im Regelfall wird dies die Geschäftsleitung machen.

TEILNEHMERIN

Ich heiße *Birgit Newen* und bin bei der Stadtverwaltung Dortmund freigestelltes Personalratsmitglied. Ich habe Fragen an Dietmar Bell hinsichtlich des Abbaues der Überstunden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Kolleginnen und Kollegen aus betrieblichen Gründen gehindert werden, Überstunden abzubauen. Steht in Wuppertal das persönliche Interesse, Überstunden abzubauen, vor betrieblichen Belangen?

DIETMAR BELL

Der Abbau von Überstunden ist eines der besonders schwierigen Elemente, die wir umzusetzen haben.

TEILNEHMER

Ich heiße *Wolfgang Schnecking* und habe eine Frage an Dietmar Bell. Bei uns hat die Bremer Straßenbahn AG bereits vor einigen Jahren ein Altersteilzeitmodell eingeführt. Es gibt bis auf 86 Prozent finanzielle Einkommensaufstockungen, bei Neueinstellungen gibt es außerdem vom Arbeitsamt Lohnzuschüsse. Als Problem erweist sich jedoch, dass die Stadt parallel versucht, den öffentlichen Verkehrsbereich zu privatisieren. Gibt es in Wuppertal auch solche parallelen Privatisierungstendenzen, die dazu führen, dass die positiven Beschäftigungseffekte der Altersteilzeit wieder zunichte gemacht werden?

DIETMAR BELL

Privatisierungsbestrebungen gibt es für den Öffentlichen Personennahverkehr zum jetzigen Zeitpunkt in Wuppertal nicht. Aber es stellt sich uns die Frage, wie wir das kommunale Bündnis für Arbeit bei den kommunalen Tochterunternehmen umsetzen können. Es gibt die ersten Probleme bei den Werken, die aufgrund des neuen Energiewirtschaftsgesetzes wirtschaftliche Probleme bekommen. Zu diesem Problemkreis gehört auch, dass es eine Quersubventionierung der städtischen Verkehrswerke durch die kommunalen Energieunternehmen gibt. Schwierig wird die Umsetzung des Bündnisses für Arbeit auch bei den städtischen Betrieben mit ihren 3.000 Beschäftigten werden, die aufgrund der rechtlichen Veränderung durch die Gesundheitsreform erheb-

liche wirtschaftliche Probleme zu bewältigen haben. Darauf muss man Rücksicht nehmen, aber wir werden versuchen, möglichst viele Elemente aus dem Bündnis für Arbeit auch bei den kommunalen Tochterunternehmen umzusetzen. Bei der Müllverbrennungsanlage stehen wir kurz vor einem Abschluss.

DIE PRAXIS BESCHÄFTIGUNGS- SICHERNDER ARBEITS- ZEITMODELLE IM BETRIEB

FIRMA GILDEMEISTER DE Vlieg

GÜNTER KRIESTEN

Ich bin Betriebsratsvorsitzender bei der Firma Gildemeister de Vlieg, einem Werkzeughersteller für die Metall- und neuerdings auch für die Holzverarbeitung. Unser Hauptabsatzmarkt lag Ende der 80er Jahre in den USA und in den Ostblockländern. Beide Märkte sind fast zur gleichen Zeit zusammengebrochen. Im September 1991 sahen wir uns nicht mehr in der Lage, das Unternehmen in der alten Form und Größe weiterzuführen. Es gab Kurzarbeit. 1992 gab es für 14 Kolleginnen und Kollegen einen Sozialplan. Für ältere Belegschaftsmitglieder im Alter von 58 bis 62 Jahren gab es zwischen 1991 und 1994 in 16 Fällen Aufhebungsverträge.

Länger als bis zum 31. März 1996 hatte das Landesarbeitsamt der Kurzarbeit jedoch nicht mehr zugestimmt. Jetzt konnten wir allerdings von den neuen Möglichkeiten des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung Gebrauch machen. Innerhalb von drei Monaten kamen wir zu einer Betriebsvereinbarung über die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 30 Stunden, die auch für die leitenden Angestellten galt.

Es wurde ein Teillohnausgleich notwendig. Sowohl die Beschäftigten im gewerblichen Bereich als auch die leitenden Angestellten hatten Einkommensverluste von 14 Prozent. Von den leitenden Angestellten verlangte man aber dennoch, dass sie nicht weniger, sondern mehr arbeiten, zum Beispiel in der Verkaufsabteilung.

Die Betriebsvereinbarung über die 30 Wochenstunden hatte eine Laufzeit von einem Jahr. Der Samstag galt nicht als wöchentliche Regelarbeitszeit, so dass jede Stunde Mehrarbeit mit Zuschlägen vergütet werden musste. Es wurde festgeschrieben, dass eine Reduzierung des Urlaubsanspruchs nicht zulässig ist. Die Verteilung der Arbeitszeit war variabel – so konnten die 30 Wochenstunden auch an drei oder vier Tagen statt an fünf Tagen abgearbeitet werden, was theoretisch zu einer Minderung des Jahresurlaubes geführt hätte. Das »Weihnachtsgeld« als abgesicherter Teil des 13. Monatseinkom-

mens wurde pro Monat anteilig in die Gehaltsauszahlung einbezogen, um die monatliche 14%ige Einkommenseinbuße abzumildern. Außerdem schlossen wir eine Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ab. Es ergab sich die kuriose Situation, dass in einigen Betriebsteilen zur besseren Anpassung der Kapazitäten an die Erfordernisse der Kundenwünsche Mehrarbeit geleistet wurde, in anderen jedoch Nullstunden anfielen. Plusstunden wanderten auf ein Arbeitszeitkonto.

Im Januar 1998 konnten wir die 30-Stunden-Woche wieder durch die 35-Stunden-Woche ersetzen, weil sich das Unternehmen wirtschaftlich erholte. In dieser Zeit wurden auch wieder massiv Pluszeiten gefahren. Allerdings hatten wir aufgrund der vorgegangenen wirtschaftlich schlechten Situation in der Betriebsvereinbarung nur 40 Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto zugelassen, eine Grenze, die sehr schnell erreicht worden war.

Die Geschäftsleitung machte den Vorschlag, wer 30 Plusstunden erreicht, könnte auf eigenen Wunsch 25 Stunden mit Zuschlägen bezahlt bekommen. Obwohl der Betriebsrat sich schwer damit tat, dieser Idee zuzustimmen, konnte er es der Belegschaft nicht verdenken, dass sie nach Jahren der finanziellen Einbußen die Mehrarbeit finanziell vergütet haben wollte. Heute gibt es 68 Belegschaftsmitglieder mit 380 Plusstunden auf ihrem Zeitkonto.

Auch die Tarifabschlüsse wurden erst mit einmonatiger Verspätung umgesetzt, als es der Tarifvertrag rechtlich erforderte. Dafür holten wir uns bei den Tarifvertragsparteien, die wir informierten, keine Zustimmung ein. Die Belegschaft hat jede dieser Entscheidung mitgetragen. 68 Arbeitsplätze konnten aufgrund dieser Maßnahmen erhalten werden.

DR. AUGUST OETKER NAHRUNGSMITTEL KG

GERLINDE FROMMHOLZ

Wir haben verabredet, dass Herr Echterhof als Leiter Personal in unserem Hause Ihnen das Modell vorstellt, das von uns beiden, also Geschäftsführung und Betriebsrat zusammen entwickelt wurde. Er wird es aus seiner Sicht darstellen und ich werde ergänzend aus Betriebsratssicht unsere Erfahrungen dazu mitteilen.

THORSTEN ECHTERHOF

Unsere Beschäftigungsinitiative startete im Februar 1997 unter dem Titel »Arbeitszeit im Wandel«. Sie ist nicht aus einer Unternehmens- oder Beschäftigungskrise entstanden, sondern aufgrund der aktuellen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt im Jahre 1996/1997, die die Geschäftsführung und den Betriebsrat veranlassten, ein internes Bündnis für Arbeit anzugehen. Was uns besonders betroffen machte, war der Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit und die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit.

Das Unternehmen entschied sich, einen aktiven Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zu leisten. Die vorhandene Arbeit wollte man auf mehr Köpfe kostenneutral umverteilen und das sollte Vorbildcharakter für andere Unternehmen haben. Aber auch unser Unternehmen wird zukünftig aufgrund des Wettbewerbsdrucks auf Rationalisierungen nicht verzichten.

GERLINDE FROMMHOLZ

Vielleicht sollte ich dazu ergänzen, dass in Betriebsvereinbarungen vereinbart wurde, dass bei diesen Rationalisierungsmaßnahmen, von denen bereits einige stattgefunden haben, keine betriebsbedingten Kündigungen mehr erfolgen.

THORSTEN ECHTERHOF

Wir haben im Zuge unseres Bündnisses für Arbeit eine ganze Reihe von beschäftigungssichernden und -fördernden Maßnahmen durchgeführt.

- Als erstes verzichteten wir darauf, Schüler und Studenten als Ferienaushilfe einzusetzen. In der Vergangenheit wurden zwischen 100 bis 150 Ferienaushilfen und Studenten eingesetzt. Statt dessen sollten nur noch Arbeitslose beschäftigt werden. Die Mitarbeiter waren anfangs darüber empört, weil damit auch ihre Kinder davon betroffen waren. Mittlerweile wird diese Entscheidung akzeptiert.
- Im Rahmen des Beschäftigungsförderungsgesetzes wurden vermehrt befristete Arbeitsverträge abgeschlossen. Es war unser Bestreben, diese Befristungszeiten so lange wie möglich auszudehnen (Grenze ist die 24monatige Beschäftigung). Dahinter stand auch das Interesse, flexibler auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können.

GERLINDE FROMMHOLZ

Wir haben aber auch die Intention gehabt, dass sich daraus doch die eine oder andere Festeinstellung ergibt, und das ist dann auch erfolgt.

THORSTEN ECHTERHOF

Um die vorhandene Arbeit auf mehr Köpfe zu verteilen, wurde bei Neueinstellungen darauf Wert gelegt, beispielsweise statt vier Vollzeitstellen fünf Teilzeitstellen einzurichten. Es wurden bevorzugt Langzeitarbeitslose eingestellt.

GERLINDE FROMMHOLZ

Dazu sollte man vielleicht erläutern, diese 80 Prozent bedeuten natürlich nicht, dass die Beschäftigten unter Tarif eingestellt worden sind. Sie haben ihre Arbeitszeit auf 80 Prozent abgesenkt, und erhalten nun folglich auch 80 Prozent des Einkommens, das ihnen bei einem 100-Prozent-Vertrag zugestanden hätte.

Die Arbeitszeit ist anders verteilt worden. Wobei ich auch dazu sagen muss, es ist heftig experimentiert worden, 75-Prozent-Verträge, 80-Prozent-Verträge, 100-Prozent-Verträge, da haben wir geübt und üben noch. Es ist ja nicht so, wenn man eine Idee entwickelt, wie man mehr Leute beschäftigen kann, dass es immer gleich das Nonplusultra ist. Ich denke, auch als Betriebsrat muss man dann einmal den Mut haben und sagen, gut, wir probieren es, wenn es nicht funktioniert, müssen wir uns etwas anderes überlegen und nachbessern. Dieser Prozess findet bei uns nach wie vor statt.

Zur Arbeitszeitflexibilisierung: Wir haben tarifvertraglich eine 37-Stunden-Woche festgeschrieben. Im alten Tarifvertrag war auch keine Öffnung vorgesehen, wir mussten also erst einmal die tarifvertraglichen Voraussetzungen schaffen, um eine Flexibilisierung einführen zu können. Unser Tarifvertrag beinhaltet mittlerweile eine Bandbreite von 35 bis 45 Stunden pro Woche, mit der Möglichkeit einer Regelung durch Betriebsvereinbarung. Auf dieser Grundlage sind wir also zur 40-Stunden-Woche übergegangen, nachdem wir mit Werksleitung und Geschäftsführung eine Standortsicherung vereinbart haben. Das heißt, in Österreich und in der Schweiz sind Produktionsstätten stillgelegt und nach Bielefeld hin verlagert worden, unter der Voraussetzung, dass hier

die Arbeitszeit flexibilisiert wird. Das Modell sieht so aus: Drei Stunden wöchentliche Mehrarbeit – die Differenz zwischen 40 Stunden und der tariflichen Arbeitszeit – werden einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben, die in Freizeit abgegolten werden müssen. Wir haben im ersten Jahr eine Testphase mit der Geschäftsleitung vereinbart, um diese neuen Arbeitszeiten auszuprobieren. In der Anfangszeit kam es zur problematischen Ansammlung von bis zu 200 Plusstunden. Daraufhin wurde vereinbart, dass es maximal 50 Plus- und 37 Minusstunden geben darf. Bis auf wenige Ausreißer funktioniert diese Regelung jetzt. Die Akzeptanz unter der Belegschaft konnte auch dadurch gewonnen werden, dass nachgewiesen wurde, dass durch den Freizeitausgleich neue Mitarbeiter eingestellt werden konnten. Nachdem über alle drei Standorte verteilt die erste Einstellungswelle – statt einer Kündigungswelle – vonstatten ging, ließen die Diskussionen bei uns im Hause nach. Das soziale Denken setzt sich auch bei uns in der Belegschaft ganz langsam aber sicher durch.

THORSTEN ECHTERHOF

Eine weitere Maßnahme bezog sich auf das Angebot von Altersteilzeit, für die sich bisher 63 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschieden. Der/die Mitarbeiter/in erhält dabei 82 Prozent des letzten Nettogehalts. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses erhält er bzw. sie eine sogenannte degressive Abfindung.

In allen fünf deutschen Werken wurden Maßnahmen zur Personalkostenoptimierung durchgeführt. Für den Standort Bielefeld wurden die Sozialleistungen abgebaut, die teilweise aus den 50er Jahren stammten (»Kartoffelgeld«, »Kohlengeld«, Fahrkostenerstattung u. a.).

Ebenfalls gab es Maßnahmen im Bereich Auszubildende und Praktikanten. Im Jahr 1997 gab es 140 Praktikanten und 70 Auszubildende und 11 Trainees. 1998 wurde die Anzahl erhöht, auch wenn nicht alle Auszubildenden übernommen werden können. Auch wenn die Anzahl der Auszubildenden nicht mehr gesteigert werden kann, überlegen wir, uns auch an überbetrieblicher Ausbildung zu beteiligen.

Beim Thema Wahlarbeitszeit mussten wir jedoch die Erfahrung machen, dass es anscheinend keine Solidarität gibt zwischen den Personen, die Arbeit haben und den Arbeitslosen. In einer Mitarbeiterbefragung fragten wir 3.100 Mitarbeiter, ob sie bereit sind, einen Teil ihrer Arbeitszeit zugunsten der Neueinstellung von Arbeitslosen abzu-

geben. Die Resonanz war ziemlich ernüchternd. Lediglich 100 bis 150 Personen waren an Informationsveranstaltungen dazu interessiert.

Ein weiterer Weg zu mehr Beschäftigung, den wir gegangen sind, war die Reduzierung der bezahlten Überstunden. Im Jahre 1996 hatten wir in den fünf Werken, die wir in Deutschland haben, eine Anzahl von 112.815 bezahlten Überstunden, und es ist gelungen, bis 1998 diese Zahl auf knapp 48.000 Überstunden zu senken. Wir führen das darauf zurück, dass wir auf der einen Seite flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt haben, die letztendlich dann auch zu mehr Beschäftigung geführt haben. Auf der anderen Seite eben auch durch die flexiblere Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, wie schon erwähnt, im Rahmen des Beschäftigungsförderungsgesetzes.

Im Ergebnis dieser Maßnahmen für ein Bündnis für Arbeit konnten in den Jahren 1997 und 1998 etwa 650 Neueinstellungen vorgenommen werden, auch wenn sie unsere Belegschaft nicht in der gleichen Anzahl erhöhte, weil für die Neueinstellungen teilweise andere Mitarbeiter ausgeschieden waren. Am Standort Bielefeld konnte zwischen 1996 und 1998 die Mitarbeiterzahl von 1.410 auf 1.525 gesteigert werden, auch wenn diese Beschäftigungszunahme nicht ausschließlich auf unsere Beschäftigungsinitiative zurückzuführen ist.

FIRMA JOBIS BEKLEIDUNGSINDUSTRIE KG

RONALD OBERSCHHELP

Ich bin stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und zur Zeit freigestellt für Projektarbeit im Rahmen eines Projektes des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der deutschen Wirtschaft (RKW), das sich auch mit Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigt.

Ich beziehe mich in meiner Präsentation auf die Tarifverträge der Gewerkschaft Textil Bekleidung über die Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung für die Bekleidungsindustrie, Bundesgebiet für gewerbliche Arbeitnehmer (vom 18. 3. 96) und für die Angestellten der Bekleidungsindustrie in Westfalen (vom 18. 3. 96). Beide Verträge sind bis heute für die Branche gültig. Auf dieser Basis ist die Betriebsvereinbarung mit der Firma Jobis abgeschlossen worden, einem Tochterunternehmen des Seidenstickerkon-

zerns, das Damenoberbekleidung im höheren Genre herstellt. Zwei Ordermessen bedingen regelmäßig unseren saisonalen Arbeitszeitbedarf.

Ende 1996 wurden wir als Betriebsrat mit der Ankündigung der Entlassung von 20 bis 50 Mitarbeiter/innen konfrontiert. Bereits ein Jahr zuvor hatte es Entlassungen gegeben. Damals wurden gleichzeitig Überstunden gefahren, ohne eine Chance, sie zugunsten der Rettung von Arbeitsplätzen abzubauen. Der Betriebsrat machte angesichts der drohenden erneuten Entlassung von Beschäftigten der Geschäftsführung den Vorschlag, ein Modell flexibler Jahresarbeitszeit einzuführen, damit Entlassungen vermieden werden können. Außerdem sollten keine der geplanten Überstunden mehr zugelassen werden.

Der im Interessenausgleich vom November 1996 vereinbarte Arbeitszeitkorridor wurde nicht umgesetzt, der sich auf die saisonale Spitze im Januar 1997 bezog und Mehrarbeit bei Verzicht auf Mehrarbeitszeitzuschläge vorgesehen hatte. Statt dessen wurde im Fertigungsbereich Arbeitszeitflexibilisierung gemäß der genannten Tarifverträge mit einer einjährigen Laufzeit eingeführt. Es gab zwar einerseits betriebsbedingte Versetzungen aus der Fertigung, aber andererseits wurde vereinbart, dass es betriebsbedingte Entlassungen ohne Zustimmung des Betriebsrates nicht geben dürfe.

Die Jahresarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte betrug als Basis 1.929 Stunden. Für 52 Wochen wurde die Arbeitszeit genau festgelegt. Gesondert wurde die Arbeitszeitverteilung für Teilzeitkräfte in einer Anlage zur Betriebsvereinbarung geregelt. Anspruch auf Mehrarbeitszuschläge bestand während der gesamten Laufzeit der Vereinbarung nicht mehr. Mehrarbeit außerhalb des festgelegten Zeitablaufs wurde mit tariflichen Zulagen vergütet. Der Geschäftsleitung war es immer noch möglich – aus welchen Gründen auch immer – Mehrarbeit zu verlangen, die jedoch mit Zuschlägen zu vergüten war.

Jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter der Firma wusste Anfang des Jahres, in welchen Wochen wieviel zu arbeiten war. Änderungen der festgelegten Wochenarbeitszeiten konnten nur mit Zustimmung des Betriebsrates vorgenommen werden. Außerdem wurde für diese Änderungen eine Ankündigungsfrist von 14 Tagen vereinbart. In begründeten Ausnahmefällen ist es möglich, dass man sich auf eine kürzere Ankündigungsfrist einigt. Als Ausgleich wird für diesen Fall eine Zulage von 30 Prozent auf die vereinbarte Mehrarbeit gutgeschrieben. Es war allerdings nicht leicht, dies gegenüber der Geschäftsführung durchzusetzen.

Sollte es zu einer Absenkung der Arbeitsstunden kommen, entstehen den Beschäftigten keine Einkommensnachteile. Der Betriebsrat vertrat den Standpunkt, dass den Beschäftigten keine Nachteile durch Fehler in der Arbeitsplanung erwachsen dürfen, die von der Geschäfts- und Betriebsleitung zu verantworten sind. Zur Verstetigung des Einkommens erhalten die Beschäftigten eine monatliche Vergütung auf der Basis der tariflichen 37 Stunden-Woche.

Die Betriebsvereinbarung trat am 28. 4. 1997 in Kraft und endete am 27. 4. 1998 ohne Nachwirkung. Der Betriebsrat hätte die Vereinbarung gerne weiter geführt. Die Geschäftsleitung meinte hingegen, dass es noch andere Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung gäbe. 30 Arbeitsplätze konnten über das Jahresarbeitszeitmodell gesichert werden, überwiegend im Bereich Näherei. Das Unternehmen konnte durch das Jahresarbeitszeitmodell Kosten sparen, weil weniger zuschlagspflichtige Überstunden anfielen.

Die Beschäftigten waren anfangs äußerst skeptisch gegenüber der Betriebsvereinbarung. Das lässt sich auch daraus erklären, dass in der Vergangenheit Betriebsvereinbarungen oftmals zu ihrem Nachteil abgeschlossen werden mussten. Die Skepsis wich, als die Verbindlichkeit der Wochenplanung zum Tragen kam. Auch die Belegschaft wünschte sich, dass die Betriebsvereinbarung verlängert würde.

Ärgerlich war für uns als Betriebsrat, dass die Geschäftsführung mit Unterstützung des Arbeitgeberverbandes etwas verlangte, was gegen den Tarifvertrag verstößt. Beschäftigte sollten im Falle der Krankheit während einer 45-Stunden-Woche die Differenz zur 37-Stunden-Woche nacharbeiten. Dieser Sichtweise hat der Betriebsrat vehement widersprochen. Dass es nicht zu einer juristischen Auseinandersetzung darüber kam, lag nur daran, dass die Geschäftsführung von ihrem Begehren Abstand genommen hat, weil nur vereinzelt Beschäftigte konkret von diesem Streitfall betroffen waren. Dieses Verhalten der Geschäftsführung hatte nichts mit vertrauensvoller Zusammenarbeit zu tun und gezeigt, dass auch Selbstverständlichkeiten in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden sollten.

TEILNEHMER

Mein Name ist *Hans-Joachim Salewski*. Ich bin Betriebsratsvorsitzender bei der Deutschen Post AG, Direktion Dortmund. Wir haben seit dem 1. Juli 1998 einen Tarifvertrag, der die flexible Arbeitszeit für das ganze Bundesgebiet vorschreibt. Wir mussten feststellen, dass sowohl unsere Führungskräfte als auch unsere Beschäftigten enorme Hemmungen haben, die im Tarifvertrag vorgesehene Möglichkeit zu nutzen, Minusstunden zu fahren. Jeder kann bis zu drei Wochen seiner tariflich vereinbarten Arbeitszeit (115,5 Stunden) sowohl als Minus-, als auch als Plusstunden nutzen. Offensichtlich sind wir alle so leistungsfixiert, dass wir glauben, nur Überstunden ansammeln zu dürfen.

TEILNEHMER

Ich heiße *Karl-Heinz Voigt* und möchte Ronald Oberschelp fragen, wie viele Mitarbeiter ursprünglich entlassen werden sollten und wie viele wirklich entlassen wurden.

RONALD OBERSCHELP

Vor unseren Maßnahmen wurden 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen. Im November 1996 gab es die Ankündigung, dass weitere 50 Beschäftigte entlassen werden sollten, von denen jedoch 47 im Unternehmen gehalten werden konnten. Drei Mitarbeiter schieden aus der Firma aus und zehn Beschäftigte verließen das Unternehmen im Zuge der natürlichen Fluktuation.

MARTIN KEMPE

Wir haben gesehen, wie schwierig es ist, betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und Umverteilung von Arbeit in den Unternehmen umzusetzen. Dabei

geht es auch darum, einen Wertewandel in die Richtung zu forcieren, dass erwerbsarbeitsfreie Zeit für den Menschen einen Wert hat. Im Konflikt der Beschäftigten zwischen Zeit und Geld entscheidet man sich im Zweifel überwiegend für das Geld. Wir wissen aus Umfragen zur Akzeptanz von Arbeitszeitverkürzungen, dass in den Bereichen, in denen es bereits kurze Arbeitszeiten gibt, weitere Arbeitszeitverkürzungen am populärsten sind.

Die Schlussfolgerung daraus ist, dass vielen Beschäftigten möglicherweise der Geschmack für Arbeitszeitverkürzungen sozusagen erst beim Essen kommt, wie auch die Erfahrungen mit der Arbeitszeitverkürzung bei VW lehren. Insofern kann ich Sie nur dazu ermuntern, sich nicht mit den momentanen Stimmungsbildern zu begnügen, sondern weiter über weitergehende Arbeitszeitverkürzungen zugunsten der Umverteilung von Arbeit zu diskutieren.

Die Praxisbeispiele verdeutlichen mir außerdem, dass in Deutschland die allgemeinen gesetzlichen und sonstigen Rahmenbedingungen anders gestaltet werden müssen, um flexible und verkürzte Arbeitszeiten attraktiver zu machen.

AUSBLICK: DIE ZUKUNFT BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDER MASSNAHMEN

CHRISTINA KLENNER

Ich will abschließend einige zugespitzte Fragen formulieren, die sich bei künftigen arbeitszeitpolitischen Initiativen stellen.

- Soll die Arbeitszeit verkürzt oder flexibilisiert werden? Oder ist es vielleicht sinnvoll, beides zusammen anzugehen? Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit, zum Beispiel im Rahmen von Arbeitszeitkorridoren und Wahlarbeitszeiten, erledigt sich aus meiner Sicht nicht die Frage der Verkürzung der Arbeitszeiten. Muss nicht, um Arbeitslosigkeit zu reduzieren, zukünftig der Standard eine kürzere Arbeitszeit sein, die dann variabel verteilt werden kann? Andernfalls können die potenziellen Beschäftigungswirkungen anderer Arbeitszeiten durch die Rationalisierungseffekte, die flexible Arbeitszeiten oftmals haben, wieder aufgehoben werden.
- Auf welchen Ebenen sollte die Arbeitszeit gestaltet werden: Sollen sich arbeitszeitpolitische Initiativen auf die tarifliche oder auf die betriebliche Ebene konzentrieren oder sind individuelle Lösungen vorzuziehen? Setzen wir auf Arbeitszeitverkürzungen per Tarifvertrag, auf betriebliche Lösungen auf der Basis tarifvertraglicher Öffnungsklauseln oder auf individuelle Teilzeitleösungen? Ich möchte bei aller Sympathie für Teilzeitarbeit auf die arbeitszeitpolitischen Grenzen und Problematik dieser Option aufmerksam machen. Teilzeitarbeit wird aller Wahrscheinlichkeit nach eine Domäne der Frauen bleiben, weil Männer in der Regel kein Interesse daran haben. Wer von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit wechselt, verzichtet außerdem nicht nur auf Einkommen, sondern muss auch Nachteile in der sozialen Absicherung hinnehmen. Deshalb ist darüber nachzudenken, welche Ausgleichsmaßnahmen es für diese strukturellen Nachteile von Teilzeitarbeit geben kann. Dies ist sicherlich eine Aufgabe für den Staat – besonders mit Blick auf die Sicherung der Altersvorsorge bei kürzeren Arbeitszeiten. Aber neben einer – vielleicht künftig besser – individuellen Verkürzung der Arbeitszeit sollte doch die tarifliche Ebene, wie heute schon mehrmals gesagt wurde, nicht aus dem Auge verloren werden. Auch auf betrieblicher Ebene sind beschäftigungssichernde und -fördernde Maßnahmen möglich. Von einigen Beispielen haben wir heute erfahren. Meist basieren sie aber auf Tarifverträgen – hier gibt es enge Zusammenhänge.

- Eine weitere Frage betrifft die vorhin so genannten »Marketing«-Strategien für kürzere Arbeitszeiten. Geht es bei kürzeren Arbeitszeiten um Verzicht - auf Einkommensbestandteile – oder um Gewinn? Gewinn an Freizeit und ein Mehr an individueller Zeitsouveränität? Oder anders ausgedrückt: Geht es ausschließlich um solidarische Modelle oder nicht zugleich um die Realisierung von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten?
- Schließlich muss bei allen Initiativen bedacht werden: Sollen Arbeitsplätze für »Insider«, die einen Arbeitsplatz haben, gesichert werden oder können auch neue, zusätzliche Arbeitsplätze für Arbeitslose geschaffen werden? Es gibt Beispiele, dass Betriebsräte auch mit neuen Arbeitszeitmodellen offensive Beschäftigungspolitik betreiben – beispielsweise die Übernahme von Auszubildenden vereinbaren – können. Oder wenn sich herausstellt, dass im Betrieb strukturell bedingt immer wieder Plusstunden angesammelt werden. Dann kann man dadurch, dass die Plusstunden relativ zeitnah in Freizeit ausgeglichen werden, Neueinstellungen erreichen. Dadurch können, wie am Beispiel Dr. Oetker sichtbar wurde – teils befristet, teils unbefristet –, neue Arbeitsplätze entstehen.
- Für Betriebsräte stellt sich hierbei die Frage: Entscheiden wir uns für ein defensives Vorgehen oder agieren wir präventiv? Warten wir ab, bis das Unternehmen in eine Krise gerät oder werden wir davon unabhängig auch in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten aktiv? Arbeitszeit-Beratungsagenturen, die im Rahmen des Bündnisses für Arbeit flächendeckend in Nordrhein-Westfalen eingerichtet werden sollen, können ebenso wie die Gewerkschaften und die Technologieberatungsstellen beim DGB Hinweise und Beratung für präventive Initiativen geben. Betriebsräte, die arbeitszeitpolitisch initiativ werden und mit intelligenten Arbeitszeitmodellen an die Geschäftsleitung herantreten, werden damit in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik Pluspunkte machen können. Allerdings kann ein präventives arbeitszeitpolitisches Engagement des Betriebsrates auch riskant sein, wenn zum Beispiel in der Belegschaft aufgrund des fehlenden Problemdruckes keine Bereitschaft für Innovationen besteht.

Fertige Antworten auf diese Fragen wird es nicht geben, aber zur Sensibilisierung unseres arbeitszeitpolitischen Selbstverständnisses tragen diese Aspekte hoffentlich bei.

REFERENTINNEN UND REFERENTEN

DIETMAR BELL

ÖTV-Kreisverwaltung Wuppertal

WERNER DÜMPELMANN

Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Bielefeld

HARRY DOMNIK

1. Bevollmächtigter IG Metall Verwaltungsstelle, Bielefeld

THORSTEN ECHTERHOF

Personalleiter der Firma Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Bielefeld

GERLINDE FROMMHOLZ

Betriebsrätin der Firma Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Bielefeld

GABRIELE GLEISNER

Technologieberatungsstelle des DGB Ostwestfalen-Lippe, Bielefeld

DR. CHRISTINA KLENNER

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

GÜNTER KRIESTEN

Betriebsratsvorsitzender der Firma Gildemeister De Vlieg, Bielefeld

DR. STEFFEN LEHNDORFF

Institut für Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

DR. GUDRUN LINNE

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

KLAUS MÜLLER

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

RONALD OBERSCHELP

stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der
Firma Jobis Bekleidungsindustrie KG, Bielefeld

DR. HARTMUT SEIFERT

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

MODERATION:

MARTIN KEMPE

Journalist, Hamburg

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



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

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

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

Bestellungen bitte unter Angabe der Bestell-Nr. an:



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