

Beermann, Beate (Ed.); Klenner, Christina (Ed.)

**Book**

Olympiareife Mannschaften gesucht? Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsschutz. Workshop am 22. Sept. 1999 in Dortmund, Deutsche Arbeitsschutzausstellung (DASA)

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 43

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Beermann, Beate (Ed.); Klenner, Christina (Ed.) (2001) : Olympiareife Mannschaften gesucht? Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsschutz. Workshop am 22. Sept. 1999 in Dortmund, Deutsche Arbeitsschutzausstellung (DASA), edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 43, ISBN 3-93514-515-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116293>

**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.*

*Beate Beermann  
Christina Klenner  
(Hg.)*

# **Olympiareife Mannschaften gesucht ?**

**Flexible  
Arbeitszeiten  
und Arbeitsschutz**

In Zusammenarbeit  
mit der Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Christina Klenner*

*Beate Beermann (Hrsg.)*

**Olympiareife**  
**Mannschaften**  
**gesucht?**

**Flexible Arbeitszeiten  
und Arbeitsschutz**

**Workshop**  
**am 22. September 1999**  
**in Dortmund**  
**Deutsche Arbeits-**  
**schutzausstellung (DASA)**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 43

Der Workshop »Olympiareife Mannschaften gesucht – Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsschutz« war Teil einer Veranstaltungsreihe zur sozialverträglichen Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten, die das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit der BAuA durchgeführt hat.

Diese Veranstaltungsreihe wurde vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Redaktion: Jörg Feldmann / Christina Klenner / Beate Beermann

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2001

ISBN 3-935145-15-2

Bestellnummer: 13043

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

<b>ERÖFFNUNG</b>	<b>5</b>
<b>BLOCK I:</b>	
<b>SCHÖNE FLEXIBLE ARBEITSWELT?</b>	<b>9</b>
Flexible Arbeitszeiten – Formen, aktuelle Trends und offene Fragen	9
Gesundheitsgefährdende und gesundheitsfördernde Auswirkungen von flexiblen Arbeitszeiten – eine arbeitswissenschaftliche Annäherung	15
<b>BLOCK II:</b>	
<b>KEINE/R IST UNBEGRENZT BELASTBAR</b>	<b>31</b>
Arbeitszeitgestaltung für ältere Beschäftigte	31
Flexible Arbeitszeiten, Elternverpflichtungen und Familienleben	37
<b>BLOCK III:</b>	
<b>BEISPIELE AUS DER PRAXIS</b>	<b>51</b>
Forum I: Arbeitszeitflexibilisierung zur Bewältigung saisonaler Schwankungen in der Industrie	51
Forum II: Bewältigung von Unregelmäßigkeit und ungünstigen Arbeitszeitlagen im Personenverkehr und im Dienstleistungsbereich	65
<b>BLOCK IV:</b>	
<b>WAS IST ZU TUN FÜR EINE GESUNDHEITSFÖRDERNDE ARBEITSZEITGESTALTUNG?</b>	<b>83</b>
Podiumsdiskussion	83
<b>REFERENTINNEN UND REFERENTEN</b>	<b>95</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>97</b>



### **REINHARD NAUJOKS**

Das Arbeitsschutzgesetz hat ausdrücklich die Arbeitszeitgestaltung in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Gefährdungsbeurteilung einbezogen. Die Arbeitszeitgestaltung ist in der aktuellen Situation von zentraler Bedeutung. Leistungsverdichtung, Zeitdruck, verschärfte internationale Konkurrenz, Massenarbeitslosigkeit, neue Technik, neue Arbeits- und Organisationsformen im Arbeitsleben erfordern ein Umdenken auch bei der Arbeitszeitgestaltung. Unter diesen Rahmenbedingungen entwickelt sich das Arbeitsleben tatsächlich immer mehr zu einer »weltweiten Olympiade«. Damit komme ich zum Motto dieses Workshops: Wir brauchen olympiareife Arbeitnehmer, aber vor allen Dingen brauchen wir auch olympiareife Betriebe und Strukturen.

Zu diesen Strukturen gehört auch ein intelligentes Arbeitszeitmanagement, das einerseits produktivitätssteigernd und motivierend wirkt, andererseits gesundheitsgerecht und sozialverträglich sein muss. Die originäre Verantwortung und das Engagement für Organisation, Planung und Umsetzung von Arbeitszeitmodellen liegen bei den Unternehmen. Dabei versteht es sich von selbst, dass die betroffenen Arbeitnehmer im Rahmen einer beteiligungsorientierten Organisationsentwicklung intensiv eingebunden sind. Die Arbeitnehmer selbst müssen sich verstärkt an der Arbeitszeitgestaltung und am Gesundheitsschutz beteiligen. Denken Sie an die Telearbeit, an ausgelagerte Arbeitsplätze oder an Formen der Scheinselbstständigkeit. Hier kann die betriebliche Struktur kaum mehr stützend und regulierend wirken.

Kürzere Arbeitszeiten und mehr Freizeit, die zur Erholung und nicht für einen Zweitjob genutzt wird, sind geeignet, die Arbeitsbelastungen zu verringern. Neue Arbeitszeitmodelle bieten die Chance, die Arbeitszeit noch stärker an den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen im Sinne des § 6 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz auszurichten.

Es ist auch Aufgabe des staatlichen Arbeitsschutzes, menschengerechte Arbeitsgestaltung zu fördern. Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen beschränkt sich nicht auf Appelle an die Verantwortlichen, sondern unterstützt aktiv die Modernisierung der Wirtschaft und die Schaffung von Arbeitsplätzen durch Arbeitszeitgestaltung. Mit Fachtagungen und Workshops wie diesem haben wir in den letzten Jahren eine Vielzahl von betrieblichen und tariflichen Partnern mit Arbeitszeitexperten zusammengeführt, um konkrete Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung zu diskutieren. Im Rahmen der

Landesinitiative »Moderne Arbeitszeiten« finanzieren wir die Beratung von Betrieben bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle.

Erwähnen möchte ich auch den Beratungsauftrag der Arbeitsschutzverwaltung. Nach § 21 Abs. 1 Satz 2 Arbeitsschutzgesetz hat sie nämlich nicht nur die Einhaltung der Vorschriften zu überwachen, sondern auch die Arbeitgeber bei der Erfüllung ihrer Verpflichtungen zu beraten. Für diese Beratung haben die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse eine besondere Bedeutung. Aber auch die Berufsgenossenschaften und die Krankenkassen müssen sich im Sinne einer präventiven Gesundheitsförderung und Verhinderung von arbeitsbedingten Erkrankungen in diesen Beratungsprozess einbringen.

Das Patentrezept für Arbeitszeitgestaltung gibt es nicht. Die Lösung muss in jedem Betrieb durch Organisationsentwicklung gesucht werden. Ich hoffe, dass Sie heute wieder neue Anregungen bekommen und dass von diesem Workshop Impulse und Anstöße ausgehen.

### **BEATE BEERMANN**

Ich möchte Sie im Namen des Veranstalters in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin begrüßen, insbesondere hier in der schönen Deutschen Arbeitsschutzausstellung. Die Deutsche Arbeitsschutzausstellung eignet sich ganz besonders dazu, ein Thema wie flexible Arbeitszeiten aufzugreifen. Einigen von Ihnen ist es sicher bekannt, dass der Arbeitsschutz letztendlich seine Wiege im Arbeitszeitschutz hat. Mit dem preußischen Regulativ von 1839 wurden erstmals Schutzvorschriften für Kinder erlassen, die sich primär auf die Dauer der Arbeitszeit bezogen.

Es geht um den Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Obwohl wir heute – über 150 Jahre später – ein Arbeitszeitgesetz haben, das Dauer, Lage und Rhythmus der Arbeitszeit für die Beschäftigten regelt und ganz konkrete Schutzvorschriften enthält, werden wir immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Eine dieser neuen Herausforderungen ist die flexible Arbeitszeitgestaltung.

Nun kann man sagen, flexible Arbeitszeiten haben wir im Prinzip immer, auch in der vorindustriellen Zeit, gehabt. Was ist Saisonarbeit auf dem Felde anders als eine flexible Arbeitszeitgestaltung?

Betrachten wir heute Anforderungen in Bezug auf flexible Arbeitszeitgestaltung, so betrachten wir nur einen Ausschnitt der ganzen Sache. Denn flexible Arbeitszeitgestaltung bedeutet heute häufig gleichzeitig flexibler Arbeitsort und flexible Arbeitsinhalte. Charakterisiert man die Qualifikation des oder der zukünftigen Beschäftigten, so ist die Flexibilität in jeder Hinsicht seine bzw. ihre wesentliche Schlüsselqualifikation.

Diese verschiedenen Flexibilitätsarten stellen ganz spezifische Anforderungen an den Beschäftigten, die wir über unsere traditionelle Anforderungserfassung oftmals gar nicht erfassen können. Die Veränderung der Anforderungserfassung ist ein Merkmal flexibler Arbeitszeit. Das stellt uns sowohl im Arbeitsschutz als auch auf der betrieblichen Ebene vor die Aufgabe, neue Operationalisierungs- oder Handhabungsmöglichkeiten zu finden.

Aus dieser hochgradigen Flexibilität resultiert oftmals nicht oder nicht nur eine physische, sondern eine psychische Beanspruchung. Hier ist es die Aufgabe der Zukunft, Methoden und Zugangswege zu finden, um diese psychische Belastung zu erfassen und Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln, die dieser Beanspruchung entgegenwirken. Dabei bin ich mir nicht sicher, ob wir über die Beanspruchungen, die jetzt aus flexiblen Arbeitszeitsystemen ganz konkret erwachsen, schon sehr viel wissen.

Wenn wir über die Flexibilität von Arbeitszeit sprechen, ist es ganz wichtig, dass wir auf der betrieblichen Ebene bleiben. Diese Ebene ist für die Wissenschaft und den Arbeitsschutz sehr schwer fassbar, weil sie nicht mehr kategorisierbar ist. Wir haben kein System, das für alle gut ist, sondern wir haben betriebliche Systeme, die sich unter ganz spezifischen betrieblichen Bedingungen entwickeln. Aus dieser betrieblichen Erfahrung müssen wir jetzt Folgendes analysieren: Was sind positive Rahmenbedingungen, die auch so etwas wie Sozialverträglichkeit für die Beschäftigten realisieren? Was sind negative Rahmenbedingungen, die bei den Beschäftigten zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können?

Ich wünsche mir gerade aus dieser betrieblichen Rückkopplung heute eine sehr lebhaft Diskussions, bei der die betrieblichen Erfahrungen aufgenommen werden können, um sie dann entsprechend in Beratung und Modellentwicklungen wieder in die Betriebe leiten zu können.



# BLOCK I: SCHÖNE FLEXIBLE ARBEITSWELT?

---

## FLEXIBLE ARBEITSZEITEN – FORMEN, AKTUELLE TRENDS UND OFFENE FRAGEN

### **CHRISTINA KLENNER**

Wir hörten von Kolleginnen und Kollegen aus Betrieben in letzter Zeit immer wieder: »Mit flexiblen Arbeitszeiten steigt der Arbeits- und Leistungsdruck und das hält auf Dauer niemand aus.« Aber konkreter wissen wir es oft nicht. Wir wissen, dass wir wenig Wissen darüber haben, wie flexible Arbeitszeiten sich in Belastungen und möglicherweise auch Gefährdungen für Beschäftigte niederschlagen.

Wir wissen aber auch wenig über Möglichkeiten, gesundheitsfördernd mit Hilfe flexibler Arbeitszeiten zu wirken. Wir haben zur Beantwortung beziehungsweise zur Annäherung an diese Fragen heute verschiedene Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis eingeladen.

Zunächst möchte ich einen Überblick über solche flexiblen Arbeitszeiten geben, deren starke Verbreitung wir in den letzten Jahren beobachten. Zweitens möchte ich einige typische Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten betrachten und daraus drittens Fragen ableiten, die ich als Arbeitszeitforscherin an Arbeitsschützer sowie an Arbeitswissenschaft und Arbeitsmedizin habe.

Was sind eigentlich flexible Arbeitszeiten? Im weiteren Sinne erfasst der Begriff jegliche Arbeitszeiten, die in irgendeiner Dimension von der Normalarbeitszeit abweichen. Dazu gehört Teilzeitarbeit ebenso wie Schichtarbeit, Überstundenarbeit oder Wochenendarbeit. Vor allem zur Schicht- und Nachtarbeit liegen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vor.

Weniger wissen wir über die Wirkungen von Flexibilisierungsprozessen, die sich erst in den letzten Jahren vollzogen haben. Gegenstand unserer heutigen Veranstaltung sollen vor allem so genannte »innovative« oder »hochflexible« Arbeitszeiten sein, die sich in den 90er Jahren sehr rasch ausgebreitet haben und sich immer weiter ausbreiten. Dazu gehören Arbeitszeitkontenmodelle und Jahresarbeitszeiten. Eine ihrer Besonderheiten ist eine stärkere Synchronisation der Arbeitszeit der Einzelnen mit den betrieblichen Anforderungen. Ein Arbeitszeitkontenmodell ist eine Grundform flexibler Arbeitszeiten, die sehr unterschiedlich ausgestaltet sein kann. Gemeinsam ist allen

Arbeitszeitkontenmodellen, dass sie eine ungleichmäßige Lage und Verteilung der festgelegten normalen Arbeitszeit zulassen. Die Abweichungen von dieser normalen Arbeitszeit werden als Arbeitszeitguthaben, häufig auch Plusstunden genannt, oder Zeitschulden, also Minusstunden, auf Zeitkonten erfasst. Diese Abweichungen müssen sich am Ende eines Ausgleichszeitraumes gegenseitig aufheben.

Arbeitszeitkonten sind erstmals im Zusammenhang mit Gleitzeitarbeit entstanden, um die Arbeitszeit zu verbuchen, die einmal mehr und einmal weniger geleistet wurde, auch wenn man anfangs noch nicht unbedingt von Zeitkonten gesprochen hat. Eine weitere Entwicklung von Arbeitszeitkonten ergab sich als Folge von tariflichen Arbeitszeitverkürzungen: Besonders Schichtbetriebe hatten ein Interesse daran, an 8-Stunden-Schichten und somit an der 40-Stunden-Arbeitswoche festzuhalten. Die Differenz zur tariflichen Arbeitszeit wird auf Arbeitszeitkonten gebucht und später in Form von freien Tagen oder Stunden wieder ausgeglichen.

Eine besonders flexible Reaktion auf Kundenwünsche ist möglich, wenn die tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit innerhalb einer gewissen, vorher festgelegten Bandbreite (zum Beispiel zwischen 30 und 40 Stunden wöchentlich) schwanken darf. Dies sind Konten aus schwankender Arbeitszeitverteilung oder so genannte *Bandbreitenmodelle*. Hierbei geht es in erster Linie um die Synchronisation der Arbeitszeit mit bestimmten Spitzen und Tälern der Auslastung in den Betrieben.

## Folie 1

### **Grundmodelle für Zeitkonten**

#### **Bandbreitenmodelle**

- *Gleitzeitarbeit*
- *flexibles Bandbreitenmodell (zeitnahe Anpassung an Auftragslage o. ä.)*
- *Blockmodell (Saisonarbeitszeit)*

#### **Ansparmodelle**

- *Sabbaticals*
- *Sperrkonten*
- *Lebensarbeitszeitmodell*

Ich habe auch Jahresarbeitszeitmodelle erwähnt. Es scheint so, dass ein Jahr ein recht häufiger Ausgleichszeitraum ist, aber wir finden durchaus auch andere Ausgleichszeiträume. Auch hier sind selbst innerhalb von Betrieben vielfältige Variationen anzutreffen.

Neben den schon erwähnten *flexiblen* Bandbreitenmodellen sind auch so genannte *Blockmodelle* möglich. Dabei wird oft von vornherein von einem Arbeitszeitjahresplan ausgegangen. Beispielsweise kann dann die Wochenarbeitszeit in den Monaten Januar bis März 35 Stunden und von April bis Juni 40 Stunden betragen. Im Laufe des Jahres müssen dann auch wieder Blöcke mit zum Beispiel 32- oder 30-Stunden-Wochen vorgesehen sein, damit am Ende ein Ausgleich der jährlichen Arbeitszeit zur tariflich festgelegten Arbeitszeit stattfindet.

Bandbreitenmodelle dienen der ungleichmäßigen Arbeitszeitverteilung in kurzen bis mittleren Ausgleichszeiträumen. Grundsätzlich davon zu unterscheiden sind *Ansparmodelle*. Dabei wird über einen längeren Zeitraum Arbeitszeit angesammelt, wie es jetzt auch im Zusammenhang mit Lebensarbeitszeitmodellen diskutiert wird. Das angesparte Arbeitszeitguthaben soll dann zum früheren Ausstieg aus dem Arbeitsleben genutzt werden. Modellrechnungen zeigen allerdings, dass über einen großen Zeitraum hinweg sehr viel länger gearbeitet werden muss, um schließlich nur ein Jahr für einen vorzeitigen Ausstieg anzusparen. Lebensarbeitszeitmodelle sind von daher äußerst kritisch zu prüfen, inwieweit sie nicht die – gerade unter gesundheitlichen Aspekten – förderlichen Effekte von früheren Arbeitszeitverkürzungen faktisch wieder aufheben.

Zeitkonten sind bereits relativ stark verbreitet. Nach einer repräsentativen Befragung von Betriebs- und Personalräten durch unser Institut wurden bereits in 75 Prozent aller befragten Betriebe Arbeitszeitkonten in dieser oder jener Form genutzt. Darunter waren Bandbreitenmodelle für eine flexible Arbeitszeitverteilung in immerhin schon 39 Prozent der Betriebe vorhanden, in der Privatwirtschaft in stärkerem Maße als im öffentlichen Sektor (WSI-Projektgruppe 1998)<sup>1</sup>.

Zeitkonten sind in erster Linie aus ökonomischen Gründen eingeführt worden. Als flexible Reaktion des Betriebes auf Kundenwünsche mit kürzesten Lieferfristen wird heute die Arbeitszeit der Beschäftigten mobilisiert. Dadurch spart man auch Lagerhaltungskosten. Außerdem werden Leerzeiten innerhalb der Arbeitszeit der Beschäftigten minimiert. Nicht jede Minute fließt produktiv in ein betriebliches Ergebnis oder in eine Leistung ein. Das ist bisher normal gewesen, und die Verantwortung dafür, auch wenn die Beschäftigten beispielsweise krank waren oder nicht genügend Material einer bestimmten Zulieferfirma vorhanden war, hatten die Arbeitgeber zu tragen. Dieses Risiko wird mit Zeitkontenmodellen ein Stück weit auf die Beschäftigten verlagert.

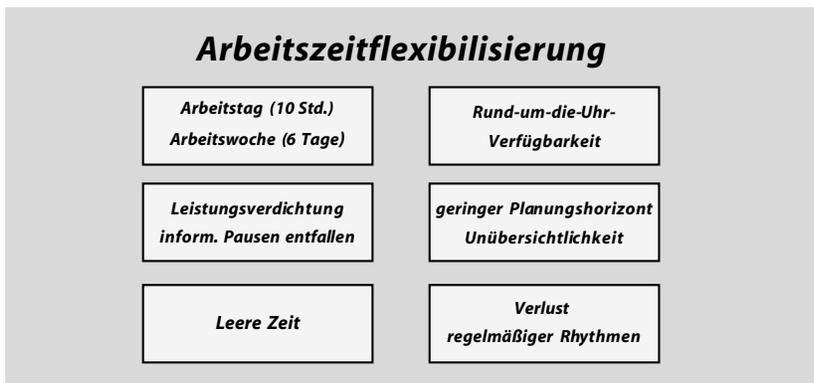
1 WSI-Projektgruppe (1998). Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98, in: WSI-Mitteilungen Heft 10.

Ein weiterer ökonomischer Effekt für die Betriebe ist die Einsparung von Mehrarbeitszuschlägen. Die Modelle zielen grundsätzlich darauf ab, Mehrarbeit nicht mehr zu bezahlen, sondern in Freizeit auszugleichen.

Für die Beschäftigten gibt es sicherlich vielfältige Für und Wider. Viele Beschäftigte schätzen, dass mit flexiblen Arbeitszeiten häufig weniger Hierarchie und Reglementierung verbunden sind. Sie können sich stärker untereinander absprechen. Zeitkonten ermöglichen auch mehr Transparenz über die geleistete Arbeitszeit und den Arbeitsaufwand für bestimmte Ergebnisse. Hohe Zeitkontenstände signalisieren eine unzureichende Personalausstattung. Mehr Freizeit im Zuge des Freizeitausgleichs von Überstunden kann ebenso ein Vorteil dieser Modelle für Beschäftigte sein. Weitere Vorteile für die Beschäftigten können sich durch mehr Verantwortung sowie mehr Zeitsouveränität im Sinne einer Mitbestimmung über die Lage der Arbeitszeiten ergeben. Allerdings sind all diese möglichen positiven Wirkungen in starkem Maße von der Ausgestaltung des Modells, den Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten sowie davon abhängig, ob die Verfügungsrechte über die eigene Arbeitszeit auch tatsächlich genutzt werden können. Eine unzureichende Personalausstattung oder unrealistisch kurze Termine, die der Arbeitgeber gegenüber Kunden verspricht, können auch das beste Modell praxisuntauglich werden lassen.

Den Chancen der Flexibilisierung stehen mögliche negative Auswirkungen und Gefährdungen gegenüber.

## Folie 2



Eine ganz typische Form der Flexibilisierung besteht darin, bei betrieblichem Bedarf den Arbeitstag oder auch die Arbeitswoche zu verlängern. Es ist im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes und auch der meisten Tarifverträge durchaus möglich, den Arbeits-

tag bis auf 10 Stunden zu verlängern oder an die 5-Tage-Arbeitswoche eine Samstagsschicht anzuhängen. Hier muss man sich sicherlich unter dem Aspekt der Gesundheit fragen, ob eine solche Arbeitszeitverlängerung für alle die gleichen Wirkungen hat. Wie wirkt sie auf Menschen, die außerhalb der Arbeitszeit auch noch erhebliche Belastungen beispielsweise durch Reproduktionsarbeit in der Familie oder bei der Kindererziehung haben? Nehmen wir Zahlen, die das Statistische Bundesamt für allein Erziehende Vollzeitbeschäftigte ermittelt hat. Sie haben im Durchschnitt auf eine zeitliche Gesamtbelastung – als Summe aus bezahlter und unbezahlter Arbeit – von 77 Stunden in der Woche. An den Arbeitstagen Montag bis Freitag liegt sie zwischen 12 und 14 Stunden (Zeit im Blickfeld 1996)<sup>2</sup>. Ist es für diese Beschäftigten auch noch adäquat zu sagen, ein von 8 auf 10 Stunden verlängerter Arbeitstag ist überhaupt kein Problem?

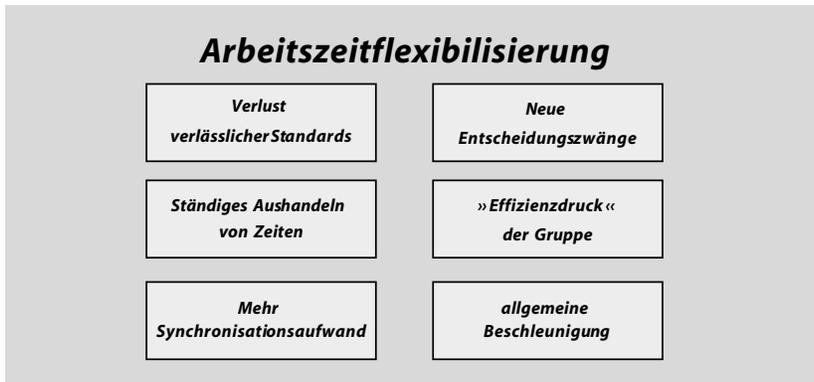
Ein zweites Problem ergibt sich, wenn durch Leistungsverdichtung informelle Pausen entfallen. Welche längerfristigen Folgen hat es, wenn durch Leistungsverdichtung soziale Kontakte in der Arbeitszeit minimiert werden?

Ein weiteres Problem für die Beschäftigten kann so genannte »leere Zeit«, also nicht nutzbare freie Zeit sein. Dazu ein Extrembeispiel, das aber der Realität entnommen ist: In einem Versandhaus können beschäftigte Frauen morgens nach ein oder zwei Stunden Arbeitszeit nach Hause geschickt werden, wenn über Nacht nicht genügend Bestellungen eingegangen sind. Ihre Arbeitszeit wird den betrieblichen Bedürfnissen angepasst; sie haben Guthaben von ihrem Arbeitszeitkonto abzubuchen. Sie kommen nach Hause, sie haben »Freizeit«, »leere Zeit«, mit der wenig anzufangen ist. Ad hoc angeordnete Freizeit hat eine andere Qualität als solche, die geplant werden kann.

Zu den Problemen kann auch die Tendenz zur Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit gehören. Flexibilität heißt hier für die Einzelnen, möglichst jederzeit »auf Abruf« zur Arbeit bereit zu sein.

Mit flexiblen Arbeitszeiten geht unter Umständen auch die Regelmäßigkeit, die Rhythmisierung des Alltagslebens verloren. Natürlich kann Routine auch zu Langeweile führen, aber inwieweit hat sie nicht auch etwas Entlastendes? Kann es nicht psychische Auswirkungen haben, wenn mit der Flexibilisierung immer neue Entscheidungszwänge entstehen? Ist nicht die Kehrseite von Flexibilität, auch vieles tagtäglich neu entscheiden, neu aushandeln, neu organisieren zu müssen?

2 Zeit im Blickfeld: Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung (1996), Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Karen Blanke; Manfred Ehling; Norbert Schwarz, Stuttgart; Berlin; Köln.



Unter Umständen extremer Flexibilität zerreißen private Netzwerke, die auf Routinen und Berechenbarkeit angewiesen sind, weil niemand mehr weiß, habe ich um 17 Uhr Feierabend oder nicht? Darüber hinaus kann das ständige Aushandeln von Zeiten im Team für Menschen, die der Sprache nicht so gut mächtig sind oder die sich schlechter mit ihren Anliegen durchsetzen können, ein Problem sein. Auf jeden Fall entsteht mehr Synchronisationsaufwand im privaten wie im betrieblichen Bereich.

Es gibt auch Arbeitszeitmodelle, die über leistungsabhängige Entlohnung gesteuert sind. Die Gruppe wird in diesem Fall materiell dafür belohnt, zu den betrieblich erwünschten Zeiten zu arbeiten. Bestimmte Beschäftigte, zum Beispiel gesundheitlich weniger Belastbare oder Eltern kleiner Kinder, können leicht unter den Druck der Gruppe geraten, sich hier anzupassen, auch wenn das eigentlich für sie sehr kompliziert ist.

Schließlich wäre meiner Ansicht nach zu fragen: Führt nicht die mit Flexibilisierung und Arbeitsverdichtung einhergehende allgemeine Beschleunigung auch dazu, dass vielleicht ein größeres Unfallrisiko gegeben ist oder dass mit solchen Beschleunigungsprozessen möglicherweise auch Krankheitsbilder, zum Beispiel psychischer Art verbunden sind?

Als letztes will ich den positiven Ausblick nicht vermissen lassen. Geben flexible Arbeitszeiten nicht auch völlig neue Möglichkeiten, sich menschengerechter an bestimmten Rhythmen zu orientieren? Beispielsweise am Biorhythmus: Ich denke daran, dass es »Morgen-« und »Abendtypen« gibt. Oder könnte nicht das Nickerchen am Mittag Menschen zu mehr Wohlbefinden und zu neuer Leistungsfähigkeit am Nachmittag beflügeln? Meines Erachtens sind auch die Möglichkeiten, die Arbeitszeit »befindensabhängig« zu gestalten, gerade für gesundheitlich eingeschränkte oder

ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer längst nicht ausgeschöpft. Je intensiver die Arbeitszeit genutzt wird bzw. werden muss, um so wichtiger ist es zu berücksichtigen, dass Menschen nicht jeden Tag und zu jeder Stunde in gleichem Maße Leistung erbringen können (für besonders kreative Berufe wird das längst anerkannt).

Für eine menschengerechte und gesundheitsfördernde Arbeitszeitgestaltung, die die Gefahren einer weitreichenden Flexibilisierung möglichst bannt, ist die Mitbestimmung der Betriebsräte wie auch der einzelnen Betroffenen über die Arbeitszeitmodelle von entscheidender Bedeutung. Dennoch stellt sich die Frage, ob unter dem großen Konkurrenzdruck, in dem die Betriebe und unter Umständen auch die einzelnen Arbeitsgruppen und Beschäftigten stehen, die Mitbestimmung der Interessenvertretungen der Betroffenen allein ausreicht. Vielleicht brauchen wir seitens des Arbeitsschutzes auch noch weitere Ansatzpunkte, um manche Menschen im Interesse ihrer Gesunderhaltung »vor sich selbst« zu schützen. Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.

#### **BEATE BEERMANN**

Über die abzuschätzenden oder möglicherweise entstehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten haben wir im Moment sehr wenig fundiertes arbeitswissenschaftliches Wissen. Das ist ein wissenschaftliches Feld, das in der Vergangenheit wenig bearbeitet worden ist, weil es aus der Praxis nicht in der Form an uns herangetragen worden ist. Es gibt trotzdem aus den verfügbaren Erkenntnissen Möglichkeiten, annäherungsweise abzuschätzen, mit welchem Risikobereich oder mit welchen Problemen wir es zu tun bekommen. Und ich möchte jetzt Herrn Professor Nachreiner bitten, uns diese Problembereiche ein bisschen näher zu bringen.

#### **GESUNDHEITSGEFÄHRDENDE UND GESUNDHEITSFÖRDERNDE AUSWIRKUNGEN VON FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN – EINE ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ANNÄHERUNG**

#### **FRIEDHELM NACHREINER**

Mein Thema heißt dankenswerter Weise »Gesundheitsgefährdende und gesundheitsfördernde Auswirkungen von flexiblen Arbeitszeiten – *eine arbeitswissenschaftliche Annäherung*« und nicht »*gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse*« – denn dann hätte ich hier nicht viel zu berichten – und daher werde ich dieser arbeitswissenschaft-

lichen Annäherung noch ein paar subjektive Kommentare aus meiner arbeitswissenschaftlichen Perspektive hinzufügen und nicht nur auf der faktischen Ebene bleiben.

Die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten ist schon seit längerer Zeit ein Trend, der im Zusammenhang mit Aspekten wie Globalisierung, Wettbewerbsorientierung, Kundenorientierung etc. besonders populär geworden ist. Frau Klenner hat eben gesagt, dass die »flexiblen« Arbeitszeiten von den »normalen« Arbeitszeiten abweichen. Wenn wir flexible Arbeitszeiten so definieren, dann haben wir schon ganz lange flexible Arbeitszeiten; und es ist dann auch kein Wunder, dass manche Leute behaupten, wir arbeiten in Deutschland schon zu 75 Prozent in flexiblen Arbeitszeiten. Unter diesen von der Normalarbeitszeit abweichenden Arbeitszeitsystemen befinden sich jedoch ganz viele ganz starre, unflexible Systeme, wie zum Beispiel Schichtsysteme. Die Abweichung von der Normalarbeitszeit hat also mit Flexibilität eigentlich nichts zu tun, es sei denn, wir wollten darauf hinweisen, dass unter anderem auch flexible Arbeitszeiten von der Normalarbeitszeit abweichen (können) und jede Abweichung von der Normalarbeitszeit bekanntlich mit besonderen Belastungen und Beeinträchtigungen verbunden ist.

Merkmal flexibler Arbeitszeiten ist vielmehr, dass sie nicht starr, sondern variabel und veränderbar sind und dass über die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum disponiert werden kann. Dabei gibt es bekanntlich zwei Beteiligte: Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die wichtige Frage muss also eigentlich lauten: Wann wird wie lange mit welchen Unterbrechungen und Ruhezeiten gearbeitet, wie regelmäßig oder unregelmäßig ist das, und wer legt fest, wann gearbeitet wird. Denn mit der Lage, der Dauer und dem Verlauf der Arbeitszeit verändern sich die Belastungen, die Erholungsmöglichkeiten oder auch die Schlafmöglichkeiten. Damit verändern sich aber auch die Auswirkungen auf die Gesundheit, auf das Familienleben und das Freizeitverhalten.

Wichtig an den flexiblen Arbeitszeiten ist damit die Frage, wer, wie und in welchem Umfang über die Lage, Dauer und den Verlauf der Arbeitszeit eines Mitarbeiters disponiert, denn darin scheint das wirkliche Unterscheidungsmerkmal zu starren Arbeitszeiten zu liegen. Wenn mit der Disposition über die Arbeitszeit auch über Gesundheit, Familienleben und Freizeitverhalten disponiert wird, ergibt sich sehr schnell die Frage: Wer nimmt eigentlich woher das Recht, über die Gesundheit, das Familienleben und das Freizeitverhalten eines Arbeitnehmers zu bestimmen und zu disponieren? Hier haben wir den eigentlichen Kernpunkt des Problems: die flexible Anpassung der Arbeitszeit an die so genannten Anforderungen des Marktes, Betriebes etc. *und deren Auswirkungen auf den nicht-arbeitsbezogenen Bereich* der Mitarbeiter. Wichtig sind damit der Freiheitsspielraum bei der Festlegung der Arbeitszeiten, die tatsächlichen konkreten Ausgestaltungen der Arbeitszeit und die damit verbundenen Konsequenzen.

Nun kann Mehrarbeit zu bestimmten Zeiten durch geringere Arbeitszeiten zu anderen Zeiten flexibel ausgeglichen werden. Wir diskutieren allerdings in der letzten Zeit über Bezugs- und Ausgleichszeiträume, die erheblich länger geworden sind als früher, zum Beispiel über Monats-, Jahres- oder sogar Lebensarbeitszeiten. Und selbst für die tägliche Arbeitszeit lässt das Arbeitszeitgesetz heute Ausgleichszeiträume von 26 Wochen zu. Mit größeren Ausgleichszeiträumen entstehen mehr Dispositionsspielräume, und damit werden auch die Möglichkeiten, aus arbeitswissenschaftlicher Sicht Unfug anzurichten, immer größer werden, zum Beispiel durch eine ungünstige Verteilung von Arbeits- und Ruhezeiten.

Ich will dies an einem fiktiven Beispiel von Arbeit mit saisonalen Einflüssen klarmachen. Stellen Sie sich vor, ein Betrieb entwickelt Fotos. Im Sommer, nach dem Urlaub, ist viel zu tun, im Winter dagegen wenig. Je nachdem, wie Sie nun die Ausgleichszeiträume wählen, können Sie den ganzen Sommer über 10 Stunden täglich (und mehr) arbeiten, ohne gegen das Gesetz zu verstoßen, obwohl, wenn Sie andere Ausgleichszeiträume zugrunde legen würden, die Arbeitszeit innerhalb mancher dieser Ausgleichszeiträume deutlich jenseits der gesetzlich vorgegebenen 8-Stunden-Grenze liegt. Die Realisierung eines solchen Modells ist natürlich mitbestimmungspflichtig, aber sie wird auch für Betriebsräte akzeptabel, wenn sie vor die Alternative gestellt werden, statt dessen im Sommer Aushilfskräfte einzustellen und für die Stammebelegschaft im Winter Kurzarbeit zu machen.

Ich glaube daher, dass die Nutzung des Dispositionsspielraumes der entscheidende Punkt für die Wirkung von flexiblen Arbeitszeiten ist. Vorgesehen ist, dass vor Ort flexibel reagiert werden kann. Nicht vorgesehen in der EU-Richtlinie und im Arbeitszeitgesetz ist dagegen, dass die Beteiligten vor Ort auch über die Konsequenzen der Arbeitszeitgestaltung informiert sind und dass beide verhandeln können, also eine Machtbalance besteht. Beide Bedingungen scheinen mir nicht erfüllt, wie sich an vielen realisierten Beispielen zeigen lässt.

Warum wollen wir eigentlich Arbeitszeiten flexibel gestalten? Die Arbeitgeber wünschen über die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter zu disponieren, um Kosten zu reduzieren und das unternehmerische Risiko zu senken. Mit flexiblen Arbeitszeiten soll der Arbeitskräftebedarf der wechselnden (und angeblich nicht plan- und vorhersehbaren) Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen angepasst werden (oft als Vorstufe zur Schichtarbeit), ohne Personalüberhänge bei geringerer Auslastung zu finanzieren. Dies wird besonders deutlich im Konzept der **kapazitätsorientierten, variablen Arbeitszeiten** (KAPOVAZ), bei dem der Arbeitgeber bestimmt, wann ein Mitarbeiter wie lange zu arbeiten hat, wobei die Arbeitsleistung in der Regel kurzfristig abgerufen wird.

Darüber hinaus können flexible Arbeitszeiten auch im Interesse der Arbeitnehmer liegen, indem sie etwa ihre Arbeitszeiten an ihre Wünsche anpassen können und selbst bestimmen, wann sie arbeiten wollen – und damit Zeitsouveränität gewinnen. Mit der Zeitsouveränität muss auch deren Gebrauch erlernt werden und damit der Gebrauch von Autonomie insgesamt, wie auch das Lernen, zu verhandeln und damit Emanzipation aus Abhängigkeit.

Mögliche Vorteile flexibler Arbeitszeiten aus der Sicht des Arbeitnehmers sind neben der erleichterten Abstimmung von Arbeitszeit und persönlicher Lebensführung die unter anderem auch daraus resultierende geringere Belastung (zum Beispiel durch den Wegfall von Koordinationsproblemen), die Möglichkeit der Gestaltung der Arbeitszeit nach Belastungs- und Beanspruchungsgesichtspunkten und damit die Vermeidung negativer Beanspruchungsfolgen, wie zum Beispiel Ermüdung.

Eine Frage ist jedoch, ob die Arbeitnehmer ihre Interessen und Wünsche auch tatsächlich durchsetzen können – oder ob das Betriebsinteresse immer vorgeht, oder das, was man sich unternehmerisch leisten kann, wie dies der Personalvorstand eines großen Konzerns der Automobilbranche kürzlich ausdrückte. Von BEDOVAZ, von **bedürfnisorientierter variabler Arbeitszeit** – im Gegensatz zu KAPOVAZ, und das scheint die Zielvorstellung aus der Sicht des Managements zu sein –, habe ich bisher nämlich noch nichts gehört. Denn wesentlich für die Einführung flexibler Arbeitszeiten sind ökonomische Motive, wie die Anpassung an die Nachfragesituation und die Reduktion von Ausfallzeiten. Dass dies den Mitarbeitern gelegentlich auch zugute kommen kann, wird eher billigend in Kauf genommen.

Über die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten liegen uns bisher ebenfalls keine kontrollierten Studien vor, die wirklich sauber die Effekte der Flexibilisierung untersuchen (im Gegensatz etwa zu anderen Abweichungen von der Normalarbeitszeit, wie zum Beispiel Schichtarbeit). Bei den vorhandenen Ergebnissen handelt es sich in der Regel um Fragebogendaten zur subjektiven Einschätzung von Auswirkungen, zur Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten oder zur Bewertung irgendwelcher anderer Aspekte. Harte, belastbare Daten, insbesondere zu längerfristigen Auswirkungen auf die Mitarbeiter, haben wir dagegen überhaupt nicht. Wenn wir als Arbeitsschützer auf der Basis der vorliegenden Daten für Arbeitsschutzvorschriften gegen flexible Arbeitszeiten argumentieren würden, dann würde uns – zu recht – vorgehalten, wir wären unseriös, weil es sich nicht um gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse handelt.

Ein wichtiges Problem ist auch, dass die vorliegenden Daten aus ausgewählten – und zum Teil sogar selbst ausgewählten und wohl nicht aus repräsentativen – Stichproben stammen. Die Ergebnisse sind damit nicht verallgemeinerbar, abgesehen von dem eher trivialen Ergebnis, dass die, die sich selbst für flexible Arbeitszeiten entschie-

den haben und dabei einen ausreichenden Dispositionsspielraum nutzen können, damit auch relativ zufrieden sind. Aber Zufriedenheit ist bekanntlich kein guter Indikator der Qualität der Arbeitszeitgestaltung. So kann im Bereich der Schichtarbeit sehr einfach gezeigt werden, dass Mitarbeiter auch mit hochbelastenden und beeinträchtigenden Systemen ausgesprochen zufrieden sind. Zufriedenheit hängt eben von Vergleichsmaßstäben ab, und die können bei ca. 4 Millionen Arbeitslosen ganz schön tief hängen.

Ein weiteres Problem bei der derzeitigen Datenlage ist, ob die Betroffenen alle Auswirkungen (zum Beispiel auch die langfristigen) auf Gesundheit, Umfeld und soziales Gefüge im Blick haben (können). So haben wir beispielsweise Studien durchgeführt, um die Qualifikationschancen von Schichtarbeiterkindern mit denen von Tagarbeiterkindern zu vergleichen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Chancen von Schichtarbeiterkindern deutlich schlechter sind als die von Tagarbeiterkindern, aber das war weder den Betroffenen noch potentiellen Entscheidern auch nur annähernd bekannt. Auf der Basis von Befragungsdaten hätte man diese faktisch bestehenden Unterschiede also überhaupt nicht zeigen können – allenfalls Einschätzungen zu diesem Thema von den Betroffenen, wobei unklar ist, wie weit diese, gerade wegen der Betroffenheit, mit der Realität übereinstimmen. Wichtig wären daher neben Befragungsdaten solche Studien, die harte und belastbare Daten über die tatsächlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten produzieren – und nicht nur über deren subjektive Repräsentation oder Vermutungen bei Betroffenen, Befürwortern und Gegnern.

Solche Studien sind allerdings nicht sehr beliebt, denn sie sind aufwendiger und damit teurer (als zum Beispiel Fragebogenstudien) und sie produzieren gelegentlich Ergebnisse, die nicht ins bevorzugte Bild passen. So sind beispielsweise die Effekte der Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten bisher nicht systematisch untersucht – obwohl es an Angeboten, dies zu tun, nicht gefehlt hat –, vielmehr wird politisch eine weitere, unkontrollierte Freigabe der Ladenöffnungszeiten gefordert, ohne Rücksicht darauf, dass dies unausweichlich zu Schichtarbeit führen muss bzw. bereits geführt hat.

Da wir nun nicht über gesicherte Erkenntnisse über die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten verfügen, stellt sich die Frage, was auf der Basis der vorliegenden Erkenntnisse über andere Formen abweichender Arbeitszeiten zu vermuten ist.

Als mögliche Vorteile für die Mitarbeiter waren bereits oben die Zeitsouveränität, der Gebrauch der Zeitsouveränität, das Erlernen des Gebrauchs vorhandener Autonomie, das Lernen von Verhandeln und damit der Aufbau sozialer Kompetenzen sowie die Emanzipation aus Abhängigkeiten genannt worden (wobei dahingestellt sein soll, ob das tatsächlich allseits erwünschte Effekte sind).

Die bessere Abstimmung der Arbeitszeit mit persönlichen Vorstellungen der persönlichen Lebensführung ist zunächst ein Vorteil in sich, führt aber auch zu einer Verringerung der Belastung, indem Koordinationsaufgaben und -probleme reduziert werden. Flexible Arbeitszeiten können damit zu einer Reduktion der Belastung führen. Darüber hinaus könnte die Arbeitszeit bei flexiblen Arbeitszeiten nach Belastungs- und Beanspruchungsgesichtspunkten gestaltet werden, um damit negative Beanspruchungsfolgen wie Ermüdung, Monotonie, herabgesetzte Vigilanz, Sättigung oder Stress zu vermeiden; etwa nach dem Motto: heute fühle ich mich schlapp, da gehe ich früher nach Hause und schlafe mich morgen aus, komme entsprechend später, dafür werde ich übermorgen voll reinhauen.

Mir scheint das eher unwahrscheinlich, weil dies größere Freiheits- und Dispositionsspielräume des Arbeitnehmers voraussetzt und es mir fraglich scheint, ob die jemals gewährt werden (bzw. werden können unter der Perspektive flexibler, schneller, kurzfristiger Reaktion auf Kundennachfrage. Hier könnten die Ziele der beteiligten Parteien inkompatibel sein). Flexible Arbeitszeiten könnten danach, zumindest im Prinzip, durchaus gesundheitsförderlich sein.

Was die Lernchancen durch Ausnutzung gegebener Freiräume und den Erwerb sozialer Kompetenzen angeht, bin ich ebenfalls eher skeptisch, weil auch dafür die Gewährung echter Freiheitsspielräume erforderlich wäre. Wie die bisherigen Erfahrungen, unter anderem auch mit sogenannter teilautonomer Gruppenarbeit, zeigen, ist dies weder wahrscheinlich noch von allen gewollt.

Potentielle Beeinträchtigungen durch flexible Arbeitszeiten lassen sich an den drei Grundproblemen der Arbeitszeitgestaltung aufzeigen, der Gestaltung der *Dauer*, *Verteilung* und *Lage* der Arbeitszeit. Bei der Dauer der Arbeitszeit stellt sich als erstes das Problem der Massierung von Arbeitszeit, entweder aus Produktionsgründen oder aus Gründen der damit gleichzeitig verbundenen Massierung von arbeitsfreier Zeit, die bei Arbeitnehmern aus sozialen Gründen generell sehr beliebt scheint.

Die flexible Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit durch Mehrarbeit (oder Überstunden) hat in der Bundesrepublik einen bedeutenden Umfang, wie alle Arbeitszeitstatistiken immer wieder deutlich zeigen. Weniger sicher erscheint aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive die Begründung für die Beschränkung auf 10 Stunden/Tag im Arbeitszeitgesetz: Behauptet wird, dass keine gesicherten Belege dafür vorlägen, dass die Ausdehnung der Arbeitszeit auf 10 Stunden zu erhöhten gesundheitlichen Risiken führe. Das ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auf der Basis der vorliegenden Erkenntnisse so nicht nachvollziehbar, denn im Rahmen der Arbeitswissenschaft gilt als gesichert, dass die Beziehungen zwischen Arbeitsdauer und Wirkung nicht linearer, sondern exponentieller Art sind.

Schaut man sich als ein Kriterium effektiver und effizienter Arbeit die Unfallzahlen an, so lässt sich zum Beispiel anhand der Daten des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) über meldepflichtige Arbeitsunfälle feststellen, dass jenseits der 8. Stunde tatsächlich keine größeren Unfallzahlen mehr festzustellen sind. Berücksichtigt man jedoch die Anzahl der Beschäftigten, die zu den jeweils gegebenen Zeitpunkten noch arbeiten, also die Exposition gegenüber Unfallgefahren (über die in Deutschland keine Daten vorliegen und die man sich daher erst mühsam zusammenstellen muss), so wird deutlich, dass das Unfallrisiko nach der 7. Arbeitsstunde exponentiell zunimmt. Arbeit in der 8. Stunde (selbst mit eingeschlossenen Pausen!) ist also deutlich riskanter als in den vorausgehenden Stunden, und in der 10. Stunde ist das Risiko doppelt so hoch wie in der »normalen« Arbeitszeit! Einen ähnlichen Trend haben wir in der Zwischenzeit auch für die tödlichen Arbeitsunfälle gefunden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass es sich um Daten für alle beim HVBG registrierten Unfälle, also die von Bauarbeitern wie die von Büroangestellten, handelt. Vielleicht sollte man hier an den Spruch eines Personalvorstandes erinnern, wie man Arbeitszeiten regelt, eine Frage dessen ist, was man sich leisten kann; in diesem Fall die Frage, wie viel Blut wir uns leisten können.

Dehnt man den Bezugs- oder Ausgleichszeitraum über den Tag hinweg aus, aber dazu haben wir keine verlässlichen Daten, kommt man sehr schnell zu Arbeitszeitkontenmodellen. Dabei gibt es ein interessantes Problem: Hier wird in der Regel eine Stunde Arbeitszeit betriebswirtschaftlich mit einer anderen Stunde Arbeitszeit verrechnet, ohne auf die Beanspruchung, Unfallrisiken oder sozialen Folgen einzugehen. Was da als vergleichbar gebucht wird, die erste Stunde wird genau so gebucht wie eine 10. Stunde, ist aber wegen der oben schon angesprochenen Nichtlinearität des Zusammenhangs von Beanspruchung und Arbeitsdauer gar nicht vergleichbar. Deshalb gab es früher auch einmal Überstundenzuschläge, wenn die Arbeitszeit den normalen Arbeitstag überschritt. Aber genau diese Zuschläge lassen sich mit flexiblen Arbeitszeiten einsparen – und machen diese daher interessant. Vielleicht sollten solche Kontenmodelle daher mit den tatsächlichen Kosten für den Arbeitnehmer wie für die Gesellschaft verrechnet werden.

Das sollte auch für Modelle mit noch längeren Ausgleichszeiten, wie zum Beispiel Lebensarbeitszeitmodelle, gelten. Auch hier müsste es eigentlich darum gehen, die Massierung der Arbeitszeit zu bestimmten Zeitpunkten (zugunsten von längeren Freizeitblöcken zu anderen Zeiten) zu verhindern. So könnte man etwa vorschlagen, zu Beginn des Arbeitslebens kräftig reinzuhauen und Stunden anzuhäufen, um dann im Alter früher in die Rente gehen zu können und die verbleibende Zeit zu genießen (so ähnlich wie bei der Altersteilzeit, aber die hat ja andere Gründe). Inter-

essanterweise findet man in der Diskussion nie die umgekehrten Modelle: erst mal bezahlt freie Zeit genießen und später die Arbeitszeit durch Mehrarbeit ausgleichen. Das muss irgendetwas mit den vermuteten Konsequenzen der Massierung von Arbeitszeit und Alterungsprozessen zu tun haben (vielleicht gibt es hier ja doch eine Parallele zur Altersteilzeit). Denn ein Prinzip gilt sicher in der Belastungs- und Beanspruchungsforschung: Es kommt darauf an, durch die Gestaltung der Verteilung der Arbeits- bzw. Tätigkeitszeiten und der Erholungszeiten Ermüdung *zu verhindern* und nicht erst *zu kompensieren*, wobei der Grundsatz gilt, dass Massierungen der Arbeitszeit zu vermeiden sind, weil sie zur Wiederherstellung der Ausgangslage erheblich mehr Ruhezeit benötigen als wenn kurze Arbeitsabschnitte durch relativ kurze Pausen unterbrochen werden.

Da wir außerdem nicht wissen, wie etwa MAK-Werte für längere Arbeitszeiten oder die Massierung von Arbeitszeiten aussehen müssten – denn eine lineare Extrapolation kommt wegen der teilweise sehr komplizierten Metabolismen sicher nicht in Frage –, ist der Ausdehnung der Arbeitszeiten durch flexible Arbeitszeitmodelle mit größter Skepsis zu begegnen. Eine weitere unkontrollierte Ausdehnung der Arbeitszeiten im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle halten wir daher für unverantwortlich. Die Flexibilisierung der Dauer und Verteilung der Arbeitszeit sollte daher nur innerhalb tatsächlich sicherer Grenzen erfolgen dürfen (wobei sich dann sehr schnell die Frage stellt, ob das noch mit den Intentionen der Befürworter übereinstimmt). Es muss jedenfalls sichergestellt werden, dass es nicht durch (auch flexible und gegebenenfalls »freiwillige«) Massierung der Arbeitszeit zu erhöhten Gesundheitsrisiken oder Beeinträchtigungen kommt.

Die Verkürzung der Arbeitszeit, zum Beispiel auf Teilzeitarbeit, erscheint dagegen weniger problematisch und eröffnet unter Umständen tatsächlich Spielraum für Flexibilität. Allerdings ist auch hier darauf zu achten, dass es nicht zu ungünstigen Verteilungen der nunmehr reduzierten Gesamtarbeitszeit kommt, die zur Massierung in bestimmten Zeitabschnitten führt. Aus ökonomischer Perspektive kann Teilzeitarbeit daher interessanter als Vollzeitarbeit sein, weil mit geringeren negativen Beanspruchungsfolgen, zum Beispiel Ermüdung, zu rechnen ist. Menschen sind eben keine Maschinen, deren Produktivität mit der Laufzeit linear zusammenhängt (dies scheint eine verbreitete Fehleinschätzung unter Ingenieuren und Betriebswirten zu sein), sondern hier spielen Vorstellungen über akzeptable Beanspruchungen eine Rolle, Beanspruchungen, die über einen vorgegebenen Zeitraum verkraftet werden müssen. Und wenn dieser Zeitraum kürzer ist, kann die (durch die Person selbst zu beeinflussende) Belastung und Beanspruchung eben etwas höher sein. Insofern sind zwei Halbtagskräfte oft produktiver als eine Ganztagskraft.

Wenn die Beanspruchung und die daraus resultierenden Folgen eine Funktion der Dauer und der Intensität der Belastung (sowie deren Wechselwirkungen) sind, sollte man sich im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten auch die Intensität der Belastung und deren Verlauf genauer anschauen. Da flexible Arbeitszeiten – zum größten Teil jedenfalls – die Intention verfolgen, den Arbeitskräftebedarf besser an die Dienstleistungs- bzw. Produktionsnachfrage anzupassen, entfallen Warte- und Pausenzeiten und damit – unter Umständen notwendige – Erholungszeiten während der Schicht. Folge ist damit häufig eine Intensivierung der Arbeit, so dass es zu einer Intensivierung der Belastung (je Zeiteinheit) kommt. Dies ist recht gut in Call-Centern beobachtbar, wo mit flexiblen Arbeitszeiten die Auslastung der Call-Center-Agenten auf >85 Prozent gebracht werden soll. Es gibt Gerüchte – aber auch hier keine gesicherten Erkenntnisse –, dass das nicht allzu lange durchzuhalten ist, weder physisch noch psychisch. Jedenfalls scheinen die Verweilzeiten in manchen Call-Centern eher kurz zu sein. Die Intensivierung durch flexible Arbeitszeiten könnte damit nur kurzfristig und betriebsbezogen wirtschaftliche Vorteile abwerfen, während sie langfristig und volkswirtschaftlich weniger positiv zu bewerten sein könnten, zum Beispiel durch die Finanzierung von Ausfallkosten und Kosten der sozialen Sicherungssysteme. Fragen der Verteilung der Arbeitszeit müssen daher immer in Verbindung mit der daraus resultierenden Beanspruchung diskutiert werden und sollten in Zukunft ein stärkeres Gewicht bei der Entscheidung über flexible Arbeitszeiten haben.

Mit der Ausweitung der Betriebszeiten bzw. der anderen Verteilung der Arbeitszeiten geht zwangsläufig auch eine Veränderung der Lage der Arbeitszeit einher. Damit bestehen hier gewisse Ähnlichkeiten zur Schichtarbeit bzw. anderen Formen abweichender Arbeitszeit, über die wir einiges wissen. Grundproblem bei der Schichtarbeit ist die Abweichung von vorgegebenen biologischen und gesellschaftlichen Zeitstrukturen des Verhaltens, bezogen auf Tag, Woche oder auch längere Zeiträume. Am bekanntesten sind hier die circadiane Rhythmik unseres Körpers, aber auch die sogenannte »Abend- und Wochenendgesellschaft«, was bedeutet, dass soziale Aktivitäten immer noch meist am Abend nach Feierabend (bei Normalarbeitszeit) und am (arbeitsfreien) Wochenende stattfinden. Aber die Dinge ändern sich. Ziel könnte also die 24-Stunden-Gesellschaft sein, die keine sozialen Rhythmen mehr hat. Dann gäbe es auch keine Desynchronisation zwischen sozialen Rhythmen und Arbeitszeiten mehr. So einfach könnte das sein – wenn man manchen Managern glaubt. Abgesehen davon, ob man das auch mit ihren Familien und schulpflichtigen Kindern machen sollte, erscheint dieser Vorschlag aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ausgesprochen widersinnig, weil diese Rhythmen, ähnlich wie andere soziale Normen, das Sozialverhalten strukturieren und erleichtern, in der Primärgruppe der Familie, im Freundeskreis und bei der

Realisierung sozialer Teilhabe (Fernsehkonserven eines spannenden Sportereignisses sind halt etwas anderes als »live« dabei zu sein). Zeitrhythmen erscheinen von daher unverzichtbar.

Ohne normierte Zeiten sind alle sozialen Aktivitäten auszuhandeln, weil nicht klar ist, was die anderen zu den jeweiligen Zeiten tun, ob sie zum Beispiel arbeiten oder Freizeit haben. Es entstünde also jeweils ein erheblicher Abstimmungsbedarf, und wahrscheinlich wären Konflikte, auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, unvermeidlich: Vielleicht soll das aber auch als Lern-Chance zum Erwerb sozialer Kompetenzen in der Nutzung von Freiräumen zur Selbstbestimmung oder in Verhandlungsprozessen verstanden werden, weil dann ja jeder seines Glückes Schmied wird. Etwas weniger wohlmeinend kann das allerdings auch als längerfristige Strategie der Entsolidarisierung verstanden werden, um damit kollektiv ausgehandelte oder nur kollektiv auszuhandelnde Arbeitsschutzmaßnahmen zu unterlaufen. Oder noch etwas bössartiger interpretiert: Flexibilisierung als Bestandteil einer Individualisierungsstrategie, an deren Ende jeder als selbstständiger Unternehmer steht, der die Bedingungen mit seinem *Auftrag*- und nicht mehr *Arbeitgeber* frei aushandelt – und damit auch selbst für seinen eigenen Arbeitsschutz – also zum Beispiel wie lange und wann jemand arbeitet – verantwortlich wäre.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist jedenfalls zu erwarten, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit – selbst wenn sie in ihrer von der Normalarbeitszeit abweichenden Lage selbst gewählt wird – zu sozialer De-Synchronisation und damit zu Beeinträchtigungen des Familienlebens, der sozialen Teilhabe und der persönlichen Entwicklung führt. Diese Beeinträchtigungen können sehr subtiler Art sein, wie sich etwa an den Beeinträchtigungen von Schichtarbeiterkindern gegenüber Tagarbeiterkindern zeigen lässt. Arbeitszeiten bis 20 oder 22 Uhr sind schlichtweg Spätschichten, mit allen Konsequenzen, auch wenn diese Arbeitszeiten im Rahmen von flexiblen Arbeitszeiten abverlangt oder selbst gewählt sind.

Ziel müsste es daher aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive sein, Zeitstrukturen zu stabilisieren (und nicht aufzulösen) und die Flexibilisierung von Arbeitszeiten innerhalb dieses Rahmens zu halten. Dabei könnte eine alte Idee aus der Schichtarbeitsdiskussion wieder aufgegriffen werden, dass nämlich dann, wenn sozial wertvolle Zeiten mit Arbeit belegt werden, eine am Nutzwert dieser Zeit orientierte *adäquate* Kompensation durch sozial nutzbare, wertvolle Zeit erfolgen sollte. Auch hier gilt: Stunde ist nicht gleich Stunde.

Dies mag insgesamt alles ziemlich skeptisch klingen. Es kann sein, dass ich hier eher konservativ bin, aber im Sinne des Arbeitsschutzes kann eine konservative Risikobeurteilung ja manchmal durchaus sinnvoll sein. Schließlich geht es um Menschen, deren

Leben und Lebensqualität und nicht nur um betriebsökonomische Ziele. Wenn also Arbeitszeit flexibilisiert wird – und im Prinzip bietet die Flexibilisierung eine Menge Vorteile, so dass vieles dafür spricht –, dann sollte diese Flexibilisierung kontrolliert und wissenschaftlich begleitet eingeführt werden, damit wir sie innerhalb sicherer Grenzen für Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter halten können. Dies ist zur Zeit sicher nicht der Fall, wie der Blick in die einschlägige Literatur zeigt.

Mir läge daran, dass in die Bilanz dessen, was man sich leisten kann, neben den betriebswirtschaftlichen Gewinnen auch die Humankosten und die der sozialen Sicherungssysteme eingehen. Erst dann könnte man beispielsweise sehen, ob wir uns KAPO-VAZ tatsächlich leisten können und wollen, oder ob es nicht Zeit ist, für *innovative und sozial verträgliche* Arbeitszeitsysteme – und wenn die dann flexibel sind, hätte ich aus arbeitswissenschaftlicher Sicht nichts dagegen. Vielen Dank.



### **ELEFThERIA LEHMANN**

Herr Professor Nachreiner hat nach dem Zusammenhang zwischen Arbeitszeitgestaltung und Gesundheit gefragt. Unter der Federführung der Landesanstalt für Arbeitsschutz in NRW, deren Präsidentin ich bin, haben wir einen Arbeitszeitbericht in Nordrhein-Westfalen erstellt. In der Tat haben wir bisher immer viel nach den Wünschen der Beschäftigten gefragt. Vielleicht lässt sich dazu etwas Objektivere aussagen. Mich würde interessieren, wie ein ganz kurz angerissenes Projektdesign im Zusammenhang zwischen Arbeitszeitgestaltung und Gesundheit aussehen könnte? Wie könnte man noch den Gesichtspunkt der Kosten für die Betriebe einbeziehen, um die Motivation zu erhöhen, diese Erkenntnisse in menschengerechte Arbeitszeitgestaltung umzusetzen.

### **FRIEDHELM NACHREINER**

Nordrhein-Westfalen ist sicher eine Ausnahme, was die Beschäftigung von Fragen der Arbeitszeit und Daten dazu angeht. Man könnte also zunächst einmal versuchen, diese vorhandenen Daten mit Gesundheitsdaten in Beziehung zu setzen, um über bloße subjektive Aussagen hinaus zu kommen, wenn Sie zum Beispiel Untersuchungen machen wollen, wie wir sie über Arbeitszeit und Unfallrisiko gemacht haben. Da haben wir zum Teil die vorliegenden Daten zu Überstunden genutzt. Darauf haben wir uns primär gestützt. Aber diese Ergebnisse zur Exposition sind nicht ganz sicher. Uns fehlen schlicht Antworten auf die Frage: wer arbeitet wann wie lange? Man könnte aber trotzdem zunächst einmal versuchen, die vorhandenen Daten zu nutzen. Ein anderes Problem wird durch die Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Gesundheit aufgeworfen, die valide Analysen erschweren. Es gibt aber eher ein paar kurzfristige Fragen, die wir dringend klären müssten und könnten. Aber eigentlich erscheint die Entwicklung einer längerfristigen Strategie für die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Arbeitszeit und Gesundheit erforderlich, so wie das Nordrhein-Westfalen zum Teil schon getan hat und hoffentlich weiter verfolgt.

### **TEILNEHMER**

Ich heiße Stefan Post und bin von einer Ausbildungsfirma in Frankfurt. Jetzt haben Sie aber die eine Studie zum Thema Unfallrisiko vorgestellt, und da interessiert mich ganz

speziell, wie gesichert sind die Daten und in welchen Bereichen, in welcher Größe ist das erfasst worden? Gibt es doch vielleicht eine Differenzierung für jüngere Arbeitnehmer unter 30 Jahren?

**FRIEDHELM NACHREINER**

Das würden wir gerne machen. Wir haben die Daten der meldepflichtigen Unfälle vom Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften benutzt. Die würden Sie differenziert nach Branchen, Sektoren und Alter bekommen. Nur Sie finden keine Expositionsdaten. Wir wissen also nicht, wer wann wie lange arbeitet. Das können wir nicht differenzieren. Die Daten, die ich habe, umfassen die gesamte Industrie einschließlich Verwaltungs-BG, das heißt Banken, Versicherungen, außer Öffentlicher Dienst und Landwirtschaft.

**BEATE BEERMANN**

Wir haben bei den tödlichen Unfällen auf jeden Fall eine Branchendifferenzierung, weil wir in bestimmten Branchen mehr tödliche Arbeitsunfälle haben als in anderen. Man darf eigentlich nicht nur über die Dauer der Arbeitszeit sprechen, sondern muss auf jeden Fall die Art der Tätigkeit mit berücksichtigen, um etwas über ein höheres Risiko eines tödlichen Arbeitsunfalls zu wissen.

**TEILNEHMER**

Mein Name ist Weber und ich komme vom Staatlichen Amt für Arbeitsschutz in Dortmund. Um eine Argumentation zur Entflexibilisierung der Arbeit zu haben, ist es natürlich auch wichtig zu wissen, wie hoch ist die Effektivität? Wie sieht denn die Effektivität der Arbeit gegenüber dem Risiko aus? Denn das ist ein Argument, um die Arbeitgeber auch in ihre Schranken zu weisen und zu sagen: Leute, da sind eure Grenzen.

**FRIEDHELM NACHREINER**

Man kann auf die Literatur von 1920 verweisen. Es ist bekannt, dass die Verlängerung der Arbeitszeit nicht effizient ist. Die Effizienz nimmt nachgewiesenermaßen mit der Dauer der Arbeitszeit ab. Es scheint sich immer wieder zu zeigen, dass es jenseits der 8. Stunde abwärts geht.

**TEILNEHMERIN**

Ich heiße Hannelore Wittenberg und komme von der ÖTV Dortmund. Ich habe eine Frage aufgrund von aktuellen Entwicklungen im Bereich der stationären Altenpflege. Sie bezieht sich auf die Dauer von Arbeitstagen in Folge. Zunehmend werden Betriebs-

räte unter Druck gesetzt, Betriebsvereinbarungen von der 5-Tage-Woche hin zur 5,5-Tage-Woche oder zur 6-Tage-Woche zu verändern. Dann haben wir in der Tat eine kürzere tägliche Arbeitszeit und eine höhere Effizienz. Der Nebeneffekt bedeutet jedoch, dass weniger freie Tage im Monat zu gewähren sind und dass man mehr Personal beim alten Menschen hat, ohne dass man neue Arbeitskräfte einstellen muss. Wir als Gewerkschaft argumentieren, dass es zu gesundheitlichen Folgen kommt, wenn die Beschäftigten aus ihren sozialen Beziehungen gerissen werden. Gibt es dazu Erkenntnisse?

### **FRIEDHELM NACHREINER**

Erkenntnisse liegen in diesem Sinne nicht vor. Auch hier kann man eigentlich nur wieder aus dem, was an Ergebnissen vorliegt, versuchen einen Schluss zu ziehen. Es geht nicht nur um den Tagesrhythmus, da ist ganz deutlich auch ein Wochenrhythmus. Wir brauchen irgendwann Ruhepunkte und die wollen wir gemeinsam erleben, nicht jeder für sich. Wir brauchen sie zur Interaktion gemeinsam. Wenn Ihnen gemeinsame Ruhepunkte verloren gehen, dann gehen Ihnen Kontakt und die Sozialisierungseinflüsse verloren. Das heißt, Sie werden sich innerhalb der Familie trennen. Der Mechanismus ist bei den Schichtarbeitern bekannt. Inwieweit das gesundheitliche Probleme mit sich bringt, darüber kann man nur spekulieren. Aber es erscheint mir nicht unwahrscheinlich, dass es welche mit sich bringt, weil Sie dann einen zusätzlichen Tag blockieren, der Ihnen nicht für andere Aktivitäten zur Verfügung steht. Das ist meine Einschätzung.

### **BEATE BEERMANN**

Ich darf Sie jetzt zum zweiten Block begrüßen. Wir wollen uns nun insbesondere zwei Beschäftigtengruppen zuwenden: Zunächst geht es um Arbeitszeitgestaltung für ältere Beschäftigte. Und dazu möchte ich Frau Dr. Corinna Barkholdt das Wort erteilen.



## **BLOCK II: KEINE/R IST UNBEGRENZT BELASTBAR**

---

### **ARBEITSZEITGESTALTUNG FÜR ÄLTERE BESCHÄFTIGTE**

#### ***CORINNA BARKHOLDT***

Trotz künftig drastisch geschwächter Möglichkeiten über vorgezogene Rentenarten aus dem Erwerbsleben auszusteigen, geht gegenwärtig noch etwa die Hälfte aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verfrüht in Rente. Der überwiegende Teil scheidet krankheitsbedingt aus. Das hat zur Folge, dass die Alterserwerbsquoten sehr niedrig liegen. In Nordrhein-Westfalen gilt das sogar in besonderem Maße. Bei den 60- bis 64-jährigen bildet Nordrhein-Westfalen mit 18,8 Prozent fast das Schlusslicht vor dem Saarland. Das hier sind allerdings auch nur die Altersrentner. Im westlichen Bundesgebiet beträgt die Quote 22,8 Prozent.

Eine weitere Folge dieses vorzeitigen Ausscheidens Älterer ist ihre überhöhte Repräsentativität unter den Langzeitarbeitslosen. Dies war bisher möglich durch ein recht breites Set an vorgezogenen Rentenarten. Wie Sie wahrscheinlich in der Diskussion um die Reform der Renten verfolgt haben, sind die meisten davon weggefallen oder eingeschränkt und in ihrem Zugang erschwert worden. Zwar mit Vertrauensschutzregelungen, aber die dahinter stehende Absicht ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Das heißt ein möglichst regelhaftes Ausscheiden nicht vor dem 65. Lebensjahr auch für Frauen.

Nun zeigt sich aber, dass sich nichts in den bisherigen Tendenzen zur vorzeitigen Ausgliederung Älterer ändert. Dieser seit längerem zu beklagende Miss-Stand gewinnt angesichts der nunmehr drohenden Rentenabschläge bei vorzeitigem Rentenbezug durch die Heraufsetzung der Altersgrenzen auf 65 Jahre bzw. die Einschränkung vorgezogener Verrentungswege ein besonderes Gewicht. Obwohl die biographische Entwicklung sogar Produktivitätssteigerungen mit alternden Belegschaften erfordert wird, fehlen weiterhin Maßnahmen, die den klassischen Risiken älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, wie dem höheren Krankheits- und Dequalifikationsrisiko, insbesondere zugunsten einer Ausweitung der Alterserwerbstätigkeit, begegnen.

Gleichwohl wird auch in Zukunft nicht davon auszugehen sein, dass Belastungsreduzierung und gesündere Arbeitsbedingungen quasi von selbst entstehen. Schließlich bedeutet die Verschiebung des Beschäftigungsschwerpunktes auf den Dienstleis-

tungssektor nicht automatisch bessere bzw. gesündere Jobs. Auch technische Neuerungen im gewerblichen Sektor führen lediglich zu einer Verlagerung der körperlichen hin zur psychischen Belastung. Nicht zuletzt hat die nunmehr drei Jahrzehnte währende Frühverrentungspraxis die Herausbildung olympiareifer Belegschaften gefördert, aber in der Folge die Gesamtbelastung über den Weg einer immer weiter voranschreitenden Arbeitsintensivierung permanent nach oben geschraubt. In diesem Zusammenhang spielt auch die Arbeitszeitflexibilisierung, die sich nach wie vor überwiegend an den Zeiten der Erfordernisse des betrieblichen Ablaufs orientiert, eine zentrale Rolle.

Die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit werden unschärfer. Angesichts der sich wandelnden Arbeitsbedingungen lassen sich auch die Belastungsgrenzen schwerer definieren und können vielleicht auch deshalb leichter überschritten werden. Im Kontext einer weiteren Lebensarbeitszeitverkürzung bei gleichzeitigem Personalabbau komprimiert sich dabei die Arbeitsleistung in kürzere, weniger kalkulierbare und nicht immer sozial verträgliche Zeitabschnitte. Diese erfordern eigene Anstrengungen, um sie nicht nur mit den Karrieren, sondern auch mit regenerativen oder qualifikatorischen Anforderungen zu synchronisieren. Belastungskumulation und Gesamtbelastungsdauer im Berufsverlauf führen vor diesem Hintergrund in Zukunft sogar eher zu steigenden Gesundheitsrisiken für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, ohne dass ihnen im gleichen Maße noch die bisherigen Möglichkeiten eines vorgezogenen Rückzugs aus dem Erwerbsleben zur Verfügung stehen. Sie müssen sogar eher finanzielle Einbußen und Rentenabschläge auf ein erwartungsgemäß insgesamt sinkendes Rentenniveau befürchten.

Eine Hoffnung auf einen Ausweg aus diesem Dilemma wurde auch aus sozial-gerontologischer Perspektive an eine speziell auf ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zugeschnittene Arbeitszeitgestaltung geknüpft. Das bekannteste Beispiel ist die Altersteilzeit. Ursprünglich als Instrument für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand konzipiert, das Älteren über eine Arbeitszeitreduzierung die allmähliche Anpassung an die Nacherwerbsphase erleichtern sollte, verkümmert es gegenwärtig zum Notausstieg für diejenigen, die dank Vertrauensschutz und Blockmodell noch schnell einen abschlagsfreien, frühzeitigen Totalausstieg realisieren wollen oder sollen. Mittelfristig könnte es dann auch dazu dienen, den immer größer werdenden Graben zwischen frühzeitiger Ausgliederung aus dem Erwerbsleben und abschlagsfreie Regelaltersgrenze notdürftig zu überbrücken bzw. den finanziellen Einbruch möglichst gering zu halten. Altersteilzeit wäre dann das geringere Übel gegenüber dem freien Fall in die Langzeit-Arbeitslosigkeit.

An der Eignung einer solchen für Männer doch immer biographisch isolierten Teilzeitoption, die auch unter den gegenwärtig verbesserten Bedingungen, wie sie etwa

durch die Tarifverträge zur Altersteilzeit in den einzelnen Branchen ausgehandelt wurde, entstehen Zweifel. Weiterhin zeigt mangelnde Nachfrage seitens älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, dass in Deutschland doch noch sehr starke generelle und zum Teil ja auch berechtigte Widerstände gegen Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse bestehen. Bei der Altersteilzeit werden diese noch durch betriebliche Statusverluste aufgrund der unmittelbaren innerbetrieblichen Identifizierbarkeit als Nutzer von Sonderarbeitskonditionen mit Schonarbeitscharakter verstärkt werden.

Aus diesen wiederholt belegten Erkenntnissen über die Gründe für die bisherige Erfolglosigkeit altersspezifischer Arbeitszeitgestaltung und vor dem Hintergrund der gesetzlichen Verlängerung der Lebensarbeitszeit im Zuge der Rentenreform wurde im gerontologischen Forschungskontext die Konsequenz gezogen, anstelle einer isoliert am Ende der Erwerbsbiographie ansetzenden Arbeitszeitgestaltung für Ältere über eine generelle Neugestaltung der Lebensarbeitszeit nachzudenken. Dahinter stand der Gedanke, dass eine über den gesamten Lebensverlauf geförderte bessere Vereinbarkeit von lebens- und arbeitsweltlichen Anforderungen dem Erhalt der Weiterarbeitsfähigkeit Älterer diene. Zugleich würde dies zur frühzeitigen Einübung in reduzierte Arbeitszeitformen führen und schließlich auch zu einer höheren Akzeptanz von gleitenden Übergangsmodellen am Ende des Arbeitslebens. Nur unter derartigen Voraussetzungen könnten Altersteilzeitmodelle oder andere Formen eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand ihre gewünschte Berücksichtigung des Leistungswandels Älterer und der Anpassungserleichterung an die Nacherwerbsphase überhaupt entstehen.

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft unterstützten und vor kurzem abgeschlossenen Forschungsprojektes »Neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, lebensphasenorientiertes Gesamtkonzept«, wurden am Institut für Gerontologie Überlegungen angestellt, wie eine solche Neugliederung beschaffen sein müsste und wie dabei insbesondere die Potenziale der Arbeitszeitflexibilisierung über den gesamten Erwerbsverlauf zugunsten einer Ausweitung der Alterserwerbsarbeit genutzt werden können.

Gegenwärtig haben wir noch überwiegend ein starres Lebensarbeitszeitmodell. Durch längere Ausbildungszeiten sowie eine vorzeitige Ausgliederung aus dem Erwerbsleben komprimiert es sich von beiden Enden her immer weiter zur Mitte hin. Für Frauen ist es meistens lediglich durch eine Familienphase unterbrochen, für den Fall, dass ihnen der Wiedereinstieg in den Beruf gelingt. Für männliche Erwerbsverläufe ist das Muster entsprechend homogener. Doch auch hier zeigen sich inzwischen Auswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung oder der Verunsicherung von Erwerbsbedingungen insgesamt. Das heißt, auch für Männer werden die Erwerbsverläufe insgesamt

heterogener und gleichen sich auf diese Art und Weise eher den weiblichen Erwerbsverlaufsmustern in der Normalität stärker an.

Angestrebt für eine Neugestaltung der Lebensarbeitszeit zu Gunsten der Weiterbildung Älterer ist hingegen ein Modell, das wesentlich flexibler aussieht. Man kann sich zum Beispiel vorstellen, dass man erst einen allmählichen Einstieg in den Beruf anstrebt, der mit einer intensiven Arbeitsphase verbunden ist. Daran schließt sich eine Familienphase an, die auch hinsichtlich der Arbeitszeitreduzierung unterschiedlich konzipiert sein kann, und der eine Weiterbildungsphase folgt.

Denn gerade in Zeiten einer hohen Verfallsgeschwindigkeit des Wissens ist ein Ausstieg oder eine Reduzierung der Arbeitszeit aus Familiengründen mitunter sehr ungünstig für einen weiteren Berufsverlauf. Einen Erziehungsurlaub von drei Jahren in voller Länge zu nehmen, kann in manchen Bereichen der Produktion oder auch der Entwicklung mit dem freiwilligen Verzicht auf eine Erwerbstätigkeit gleichgesetzt werden.

Dann könnte sich eine weitere Intensivarbeitsphase anschließen, vielleicht durch eine zweite Familienphase unterbrochen. Wir müssen auch an die Pflegeverpflichtungen denken, die auch nach wie vor überwiegend in den Familien geleistet werden. Wir haben eine weitere Intensivarbeitsphase, die sich daran vielleicht wieder anschließen kann, die unter Umständen von einer weiteren Weiterbildungsphase abgelöst wird. Wir können uns nicht mehr zurücklehnen und sagen: Ich hatte eine Ausbildung für einen Beruf, ein Weiterbildungsbedarf besteht nicht. Dem könnten sich weitere Intensivarbeitsphasen anschließen.

Dann könnte man sich auch vorstellen, dass durch diesen lebenslangen Umgang mit flexibilisierten Arbeitszeitstrukturen nicht nur die Akzeptanz von gleitenden Modellen in den Ruhestand größer ausfällt, sondern auch deren Nutzen. Insbesondere weil insgesamt das Beanspruchungsniveau nicht so weit ausgebaut wird wie bislang durch diese starre und homogene Gestaltung der Lebensarbeitszeit. Um die Anpassung an den Ruhestand zu erleichtern, sollte aus gerontologischer Sicht nach dem 65. Lebensjahr Weiterarbeit in anderer Form und mit anderem Charakter, zum Beispiel im Ehrenamt, angestrebt werden.

Dahinter steht der Gedanke, die Arbeitszeitflexibilisierung, die sich zur Zeit noch auf die Wochen- und Jahresarbeitszeit bezieht, biographisch auf den Erwerbsverlauf anzuwenden. Denn ein Zurück zur Vollzeitbeschäftigung für alle auf dem Niveau von 40 Wochenstunden wird nicht zu realisieren sein. Man wird lernen müssen, aus den Entwicklungen, die sich abzeichnen, Lehren zu ziehen und versuchen, sie nutzbringend umzusetzen.

Denn das eigentliche Problem der Arbeitszeitflexibilisierung liegt ja nicht in der Flexibilisierung als solcher, sondern darin, dass sie in ihren Auswirkungen nicht näher ana-

lysiert oder differenziert betrachtet wird oder eingeschätzt werden kann. Es liegt darin, dass es keinen systematischen Umgang mit Arbeitszeitflexibilisierung gibt. Insbesondere nicht im Hinblick auf ihre Rückwirkung auf biographische Zusammenhänge.

Was bewirkt Arbeitszeitflexibilisierung auf der individuellen, biographischen Ebene? Im Hinblick auf den Erhalt der weiteren Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sollte eine lebensphasenorientierte Flexibilisierung der Lebensarbeitszeitgestaltung drei zentrale Gestaltungsfelder berücksichtigen. Erstens berufs- und erwerbsbiographische Gestaltungserfordernisse, wie Mobilität, Übergang in den Ruhestand. Auf der zweiten Ebene insbesondere die bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen. Dazu gehören familiäre Anforderungen, auch die Pflege, aber auch Erwerbsunterbrechungen, die in mittelbarem Kontext mit familiären Anforderungen stehen können. Drittens Gestaltungserfordernisse im Hinblick auf individuelle Präferenzen und zur Teilhabe am sozialen Leben, wie Ehrenamt, politisches Engagement, Kultur, Freizeit, Sport, Bildung.

Aus den genannten Gestaltungserfordernissen selbst konnten jedoch nicht unmittelbar konkrete arbeitszeitliche Gestaltungslösungen abgeleitet werden. Wie theoretische Vorarbeiten und sekundärstatistische Analysen von Zeitverwendungsdaten ausgewählter Beschäftigtengruppen bereits im Vorfeld des Projektes gezeigt hatten, gibt es spezifischen Bedarf an bestimmten Arbeitszeitarrangements in Abstimmung mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeit. Dazu gehören das plötzliche Eintreten eines Pflegefalls, die Geburt eines Kindes oder die Situation einer Alleinerziehenden. Im Rahmen des Projektes wurde daher danach gefragt, ob in der Praxis angewandte Arbeitszeitmodelle geeignete Arbeitszeitmuster aufweisen, die das Ziel einer verstärkten lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung stützen konnten. Das heißt also, es wurden Arbeitszeitstrukturen gesucht, die Ansätze für eine Gestaltung der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit geben konnten. Dazu wurden in Kooperation mit der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff, Weidinger & Partner 40 Betriebe mit innovativer betrieblicher Arbeitszeitgestaltung ausgesucht, von denen 20 in betrieblichen Kurzfallstudien untersucht wurden. Die Analyse des Potenzials der ausgewählten Arbeitszeitmodelle für die angestrebte Neukonzipierung der Lebensarbeitszeit zeigte dabei vor allen Dingen die Überlegenheit des Wahlarbeitszeitprinzips.

So bietet dieses Modell den zentralen Vorteil, individuelle Arbeitszeit zumindest temporär zu verringern oder sogar zu unterbrechen, um sich in den frei werdenden Zeitanteilen beispielsweise der Familie oder den Kindern widmen zu können. Andererseits können aber auch Wahlarbeitszeitlösungen in bestimmten Lebenslagen Probleme mit sich bringen, beispielsweise in Fällen von geringem Einkommensniveau, wenn durch eine Zeitreduzierung untragbare Einschnitte befürchtet werden müssten oder bei

mehrdimensionalen Belastungen. Hier könnte die Möglichkeit in unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, Sabbaticals anzusparen und zu verwerten, von ergänzendem Vorteil sein. Auf diese Weise könnte der arbeitszeitliche Handlungsspielraum der Arbeitnehmer für die Integration in die Qualifizierungs- und Regenerierungspausen in die Erwerbsbiographie genutzt werden. Für kontinuierliche Qualifizierungsleistungen oder auch für häufigere Qualifizierungsphasen wären Sabbaticals wiederum eher ungeeignet, da sie eine Anspannung erfordern.

Hier wäre etwa ein Vierschichtsystem mit einer monatlich festen Weiterbildungsschicht sinnvoller, mit dem über die Erwerbsbiographie hinweg insbesondere das Risiko einer betriebsspezifischen Einengung der Qualifikation präventiv angegangen und altersselektive Qualifizierungsstrukturen umgangen werden können. Grundsätzlich sprachen die Untersuchungsergebnisse dafür, dass arbeitszeitliche Lösungen zur Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit so angelegt sein sollten, dass sie zum einen kontinuierliche Lösungen anbieten, die die Beständigkeit der Erwerbstätigkeit fördern bzw. sicherstellen können, und zum anderen andere flexible Arrangements bereitstellen, die den Beschäftigten aufgrund konkreter Anforderungen einen Wechsel in ein anderes Arbeitszeitmodell erlauben. Kontinuität und Flexibilität sind somit die zentralen konzeptionellen Handlungsansätze für die Neugestaltung der Lebensarbeitszeit. Fasst man diese Ausführungen zusammen, so lässt sich festhalten, dass eine Arbeitszeitgestaltung für ältere Beschäftigte in Zeiten heraufgesetzter Regelaltersgrenzen, fortgesetzter Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsverdichtung auf eine gezielte Entdichtung und Streckung des individuellen Erwerbsarbeitszeitvolumens setzen muss. Isolierte Arbeitszeitmodelle, die am Ende der Erwerbsbiographie oder begrenzt auf eine identifizierbare Personengruppe am Arbeitsmarkt ausgerichtet sind, erweisen sich als wenig hilfreich. Wie die Erkenntnisse des skizzierten Projektes belegen, wird bei der weiteren Konkretisierung eines erst angedachten Gesamtkonzeptes zur Neugestaltung der Lebensarbeitszeit jedoch der Dialog von Wissenschaft und Praxis intensiviert werden müssen.

Aus diesem Grund wird zur Zeit am Institut für Gerontologie ein Beratungsprojekt geplant, das sich schwerpunktmäßig mit den Potenzialen für Langzeitkonten für den Bereich der Lebensarbeitszeit befassen wird. In letzter Zeit ist dieses Instrument der Zeitbewirtschaftung immer mehr in den Vordergrund gerückt. Über die Vermittlung von Know-how und aktuellen Informationen zum Einsatz in Gestaltungsmöglichkeiten hinaus soll im Rahmen dieses Projektes vor allen Dingen interessierten Betrieben, die Langzeitkonten einführen wollen oder bereits eingeführt haben, eine Plattform für den Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben sowie für einen praxisorientierten Dialog in der Wissenschaft geboten werden. Dieses Beispiel veranschaulicht, dass der For-

schungsbedarf vor dem Hintergrund einer künftigen Problemlagen angemessenen Arbeitszeitgestaltung für ältere Beschäftigte vielfältige Anknüpfungspunkte hat, die die fortschreitende Arbeitszeitflexibilisierung im Hinblick auf den gesamten Erwerbsverlauf und dessen systematische Flexibilisierung bietet.

## **FLEXIBLE ARBEITSZEITEN, ELTERNVERPFLICHTUNGEN UND FAMILIENLEBEN**

### **EDELGARD KUTZNER**

Die Basis meines Referats bildet eine Untersuchung, die ich zusammen mit einem Kollegen gemacht habe. Ich will mich im Folgenden auf eine Branche des Dienstleistungssektors konzentrieren, in dem flexible Arbeitszeiten schon lange eine wichtige Rolle spielen, und zwar die Post und die Telekom. Deshalb habe ich den Untertitel gewählt »Wie sich Teilzeitbeschäftigte bei der Post und Telekom mit flexiblen Arbeitszeiten arrangieren«. Dabei wird es nicht nur um Teilzeit und nicht nur um die Post gehen. Wir werden sehen, dass viele Aspekte auch auf andere Branchen, und zwar nicht nur die Dienstleistungsbranche zutreffen. Teilzeitarbeit ist das vorherrschende Arbeitsverhältnis in den Dienststellen von Post und Telekom, deren Arbeit wir über mehr als drei Jahre wissenschaftlich begleitet haben. Es handelt sich um den Briefeingang sowie den Briefabgang, den Paketumschlag und die Fernsprechauskunft in der Telekom.

Zunächst einige Hintergrunddaten zur Deutschen Post AG. Von den insgesamt rund 250.000 Beschäftigten (zum Zeitpunkt der Untersuchung) war nahezu jedes dritte Arbeitsverhältnis ein Teilzeitarbeitsverhältnis. Der Frauenanteil an allen Beschäftigten bei der Post betrug 47 Prozent. Bei der Deutschen Telekom AG arbeiteten von den rund 173.000 Frauen und Männern fast jede/r Zehnte in Teilzeitarbeit. Der Frauenanteil lag hier bei 34 Prozent. Gemeinsam ist beiden Bereichen allerdings, dass der Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten weit über 90 Prozent liegt. Mit anderen Worten ausgedrückt: Teilzeitarbeit ist immer noch ein Frauenthema.

In den untersuchten Bereichen wird mit Arbeitszeiten rund um die Uhr gearbeitet. Das bedeutet: In nahezu allen untersuchten Dienststellen (und wir hatten Rücklaufquoten zwischen 69 und 85 Prozent bei unserer schriftlichen Befragung) arbeiten Voll- und Teilzeitbeschäftigte nachts, am Wochenende, zum Teil samstags und sonntags an einem Wochenende, im Schichtdienst mit zum Teil täglichem Wechsel (in der Fernsprechauskunft). Es gibt Beschäftigte, die ausschließlich im Früh- oder Spätdienst arbeiten, hiermit verbunden ist dann allerdings häufig ein sehr früher Dienstbeginn um 3.00 oder 4.00 Uhr oder ein sehr spätes Dienstenende um oder nach 23.00 Uhr (im Briefbe-

reich). Wir stellen weiterhin wechselnde Wochenarbeitszeiten fest, das heißt eine wechselnde, nicht in jeder Woche des Jahres die gleiche Stundenzahl umfassende Arbeitszeit. Zahlreiche Überstunden fallen an. Von den sogenannten Abrufkräften gar nicht zu reden. Sie werden gerufen, wenn Not an der Frau oder dem Mann ist. Die Teilzeitarbeit als klassische Halbtagsstelle vor- oder/und nachmittags besetzt, ist nur eine Form »individueller« Arbeitszeitreduzierung. Sie gibt es nur in den seltensten Fällen.

Wovon hängen nun diese enorm flexiblen Arbeitszeiten ab? Die konkrete Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeit richtet sich nach den für die jeweilige Dienststelle typischen Schwankungen im Arbeitsanfall. Die untersuchten Dienststellen bei der Post und Telekom sind dadurch gekennzeichnet, dass durch unterschiedliches Kundenverhalten Schwankungen im Arbeitsanfall auftreten. Gemeinsam ist ihnen weiterhin, dass die Arbeitsaufgabe entweder sofort (in der Fernsprechauskunft) oder innerhalb bestimmter kurzer Fristen (Briefbereich) erledigt werden muss. Ein Ausgleich der Schwankungen im Arbeitsanfall durch Produktion auf Vorrat oder Liegenlassen der Arbeit ist nicht möglich bzw. nicht gewollt.

Eine Befragte erzählte uns zu ihrer Arbeitszeit: »16 verschiedene Schichten, das heißt also 'nen ganz unbestimmten Rhythmus und auch natürlich Wochenende und Feiertage ... Also man kann normalerweise nur mit 'm Kalender in der Tasche rumlaufen. Also wenn ich irgendwelche Termine plane, dann habe ich den Kalender zur Hand, weil anders geht's nicht.« Das Leben der Beschäftigten richtet sich nach ihrer Arbeitszeit, die nicht nur durch die tägliche Dauer, sondern vielmehr noch durch eine ständig wechselnde Lage und Verteilung strukturiert ist.

Ein Beispiel für die Arbeitszeiten während einer Woche aus einem 16-wöchigen Dienstplan der Fernsprechauskunft verdeutlicht dies:

Montag:	08.00 bis 12.00 Uhr
Dienstag	14.00 bis 18.00 Uhr
Mittwoch	08.30 bis 12.00 Uhr
Donnerstag	19.00 bis 22.00 Uhr
Freitag	09.30 bis 13.30 Uhr
Samstag / Sonntag sind in dieser Woche frei.	

Das heißt kein Tag ist wie der andere. Die vorgeblich genaue – und zwar minuten- bzw. viertelstundengenaue – Anpassung der Arbeitszeiten an die sogenannte »Verkehrskurve«, also den Arbeitsanfall – muss jedoch stark relativiert werden. Vorgesetzte erzählten uns von vielen Einschränkungen. So erfolgt die Personalbemessung auf der Grundlage der Daten aus dem Vorjahr – wohl kaum eine verlässliche Grundlage für eine

derart dezidierte Planung. Schon hieran wird deutlich, wie fragwürdig die behaupteten Sachzwänge sind, welche die Arbeitszeit bestimmen sollen.

Insgesamt wird die Struktur der Arbeitszeiten, also Dauer, Lage und Verteilung durch ein zusammenhängendes Gefüge aus technischen Vorgaben, ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Überlegungen bestimmt. Wie die Arbeitszeit letztendlich aussieht, ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses. Es handelt sich also um einen Kompromiss. Das heißt aber auch: Eine ausschließlich ökonomische Bestimmung der Arbeitszeit ist nicht festzustellen, und es gibt immer Möglichkeiten der Einflussnahme.

Wie stehen die Arbeitenden zu ihrer Arbeitszeit? Wir haben festgestellt, dass eine beträchtliche Anzahl Voll- und Teilzeitbeschäftigter mit mehreren Flexibilisierungsformen konfrontiert ist: also Schicht-, Nacht-, Wochenendarbeit in einem unbestimmten Rhythmus. Aus dieser Bündelung nachweislich belastender Arbeitszeiten ergeben sich in der Abstimmung mit den Elternverpflichtungen und familiären Anforderungen zum Teil enorme Probleme. Der Flexibilisierungsgewinn, den Arbeitgeber durch bestimmte Arbeitszeiten erzielen, geht nicht selten auf Kosten der Beschäftigten. Diese Arbeitszeiten greifen stark in den Lebenszusammenhang der Arbeitenden ein.

Was bestimmt bei den einzelnen Beschäftigten die Ansprüche an Arbeitszeit, zum Beispiel an Teilzeitarbeit? Teilzeitarbeit stellt sich für Frauen als bevorzugte Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Familie dar. Nahezu unverändert leisten Frauen den überwiegenden Teil der Hausarbeit, Kindererziehung und sonstigen Pflegearbeit. Die große Mehrheit der Männer hilft lediglich mit. Deshalb stellt Teilzeitarbeit für Frauen häufig zum Beginn der Arbeit bei der Post oder Telekom die bevorzugte Arbeitszeit dar. Nicht selten wechseln sie aus anderen Berufen, in denen es keine Möglichkeit der Arbeitszeitreduzierung gibt. Sie müssen allerdings damit rechnen, dass sie, sollten sie zu anderen Zeiten oder länger arbeiten wollen – wiederum auch hier schlechte Karten haben. Der Wechsel in eine andere Arbeitszeitlage und/oder -dauer ist entweder gar nicht oder nur sehr begrenzt möglich. Darüber hinaus erscheint Vollzeitarbeit einigen aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen nicht vorstellbar. Andere nehmen Teilzeitarbeit als Alternative zur Erwerbslosigkeit in Kauf, und dies obwohl ein nicht unerheblicher Teil der beschäftigten Frauen aus finanziellen Gründen auf Vollzeit angewiesen wäre. Insgesamt ergeben Lebenslage, Familienstand und Erwerbsbiographie der Teilzeitbeschäftigten ein äußerst heterogenes Bild.

Drei Beispiele sollen verdeutlichen, wie eine flexible Teilzeitarbeit als Mittel zur Koordinierung beider Lebensbereiche dienen kann. Es werden hier auch die Motive und Zwangslagen sichtbar, aus denen heraus drei Frauen in bestimmten Lebenssituationen flexible Teilzeitarbeit bevorzugen.

## 1. Beispiel

Die Zeiteinteilung von Frau A wird bestimmt durch die Versorgung des Kindes: Nachdem sie nach 23.00 Uhr aus dem Spätdienst nach Hause und erst nach Mitternacht zum Schlafen kam, musste sie morgens frühzeitig ihr Kind zum Kindergarten bringen. In der Nacht kam sie nie zu ausreichendem Schlaf. Da ihr Mann »freizeitbedingt« häufig außer Haus war, rief sie, aus ihrem Verantwortungsgefühl heraus, von ihrer Arbeitsstelle aus ihren Sohn an, »dass er nun wirklich auch ins Bett ging«. Obwohl der Zeirhythmus der erwerbsarbeitsfreien Tage bereits stark durch die Versorgung des Kindes strukturiert war, war Frau A auch während ihrer Erwerbsarbeitszeit nicht von den Reproduktionsverantwortungen entbunden, so dass ein permanenter Verantwortungsdruck bestand.

Unter anderem wegen der Unerträglichkeit der Zustände reichte sie die Scheidung ein. Um abends ihr Kind versorgen zu können, musste sie nun in einen anderen Dienstplan wechseln. Vormittagsdienste, die sie in dieser Situation präferierte, konnte sie in ihrer Dienststelle nur für einen kurzen Übergangszeitraum leisten, so dass sie sich für den Nachtdienst entschied, um die Abendstunden für das Kind frei zu haben.

Sie arbeitet nun im Dauernachtdienst, und zwar in der einen Woche zwei, in der folgenden Woche drei Nächte, immer von 22.15 bis 6.00 Uhr. In ihrem sechswöchigen Dienstplan hat sie zwei Wochen, in denen sie hintereinander jede zweite Nacht arbeiten muss, auch am Wochenende. Diese Zeit ist für sie besonders hart, weil da zwei Sonntage innerhalb kurzer Zeit dabei sind. Wenn sie dann morgens aus dem Nachtdienst kommt und ein bisschen geschlafen hat, »dann fühlt man sich den ganzen Tag, als hätte man einen neben sich gehen, man wird gar nicht richtig wach. Nachtschlaf lässt sich einfach nicht ersetzen«.

Die freie Zeitgestaltung an den erwerbsarbeitsfreien Tagen ist zudem stark eingeschränkt durch die Nachwirkungen des Nachtdienstes. Möglichkeiten der sozialen Teilhabe – so weit überhaupt möglich – ergeben sich nie ohne Berücksichtigung des Dienstplans. »Wir tragen uns das immer so ein nach Wochen, und dann wissen wir, wo wir was machen können, kegeln oder so, regelmäßig, das geht nicht.«

## 2. Beispiel

Frau B arbeitete im Wechselschichtdienst mit Arbeitszeiten hauptsächlich am Abend. Sie hatte die Arbeitszeitalage akzeptiert, weil ihre Erwerbsarbeitszeit und die ihres Partners dann so lagen, dass immer jemand für die Versorgung des Kindes zu Hause ist. Im Zuge betriebsorganisatorischer Umgestaltungen wurden die Dienstanfangszeiten für den Spätdienst um eine halbe Stunde vorverlegt. Folge war, dass sich der Wechsel in der Kinderbetreuung zwischen ihr und ihrem Mann immer schwieriger gestaltete, der Zeitdruck immer größer wurde: »Früher musste ich zwischen 17.30/18.00 Uhr aus dem

Haus. Da hatte ich immer eine Zeitspanne von einer halben Stunde, die fehlt jetzt. Es findet zu Hause immer ein fliegender Wechsel statt: der eine kommt, der andere geht.«

### **3. Beispiel**

Jeden zweiten Tag ausschließlich im Spätdienst arbeitete Frau C. Die zwei Kinder gingen bereits zur Schule. Die Notwendigkeit, im Spätdienst zu arbeiten, bestand zunächst darin, tagsüber die damals noch kleineren Kinder zu versorgen. Der Ehemann kümmerte sich dann ab 17.00 Uhr, wenn er Feierabend hatte, um die Kinder. In Notfällen sprang die Großmutter ein.

Nachdem sich der Ehemann mit einer kleinen Firma selbstständig gemacht hat, erledigt Frau C vormittags die Büroarbeit in der Firma ihres Mannes und nimmt Kundenanrufe entgegen. Die größte Angst bezüglich der Arbeitszeit besteht für sie darin, im Frühdienstplan arbeiten zu müssen; die berufliche Existenz des Mannes hängt sozusagen an ihrem Spätdienst. Der Tagesablauf stellt sich für sie an Erwerbsarbeitstagen (alle zwei Tage) wie folgt dar: Morgens werden die im Haushalt anfallenden Arbeiten und die Büroarbeit des Ehemannes erledigt, je nach Bedarf Besorgungen gemacht, Mittag gekocht. Nach dem Mittagessen schläft oder liest sie 1 bis 2 Stunden, das heißt hier hat sie Zeit für sich selbst, danach ist sie Ansprechpartnerin für die Kinder und an jedem zweiten Abend geht sie dann von 18 bis 23 Uhr zur Arbeit. Sie geht mit einem guten Gefühl arbeiten, weil »alles in Ordnung« ist, wenn sie geht. An den erwerbsarbeitsfreien Tagen erledigt sie dann den größeren Teil der Büroarbeit für die Firma des Ehemannes. Die Hilfe im Reproduktionsbereich durch ihn ist, bedingt durch seine Arbeitszeit als Selbstständiger, gering: Er steht um 5 Uhr auf, kommt um 17 Uhr zurück, schläft, macht dann Angebote, Besichtigungen auch an Samstagen.

Soviel die drei Beispiele. Die Belastung durch die Arbeit in den untersuchten Bereichen bei Post und Telekom wird von den befragten Frauen als so hoch eingeschätzt, dass eine vollzeitige Ausübung ihrer derzeitigen Arbeit ihnen auf Dauer unvorstellbar erscheint. Gleichzeitig nehmen die Frauen die Mehrfachbelastungen durch Erwerbs- und Reproduktionsarbeit hin, weil sie einerseits keine Alternative zur traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung sehen und andererseits auf die Erwerbsarbeit nicht verzichten können bzw. wollen. Folge ist die zeitliche Überdehnung der eigenen Arbeitstage. In der eigenen Wahrnehmung tritt dies jedoch zurück, und gerade die von der sogenannten Normalarbeitszeit abweichenden Arbeitslagen am Nachmittag, Abend oder sogar in der Nacht erscheinen den Frauen als bestmögliche Voraussetzung zur Vereinbarkeit beider Bereiche. Hinzu kommt allerdings auch der Mangel an Alternativen, der zur Akzeptanz dieser flexiblen Arbeitszeiten »verführt«. Denn die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienaufgaben gelingt den Frauen oft nur vorder-

gründig, so dass einige sogar bei der Geburt von Kindern den (vorübergehenden) Ausstieg aus der Erwerbsarbeit bevorzugen.

Wir können feststellen: Flexible Teilzeitarbeit löst nicht grundsätzlich die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, sie kann aber als Mittel zur Koordinierung von Reproduktions- und Erwerbsarbeit dienen.

Wie beurteilen Arbeitende ihre Arbeitszeiten? Das zentrale Ergebnis unserer Studie ist, dass die Beurteilungen der Arbeitszeiten äußerst vielschichtig sind. Dies betrifft sowohl die Dauer, aber mehr noch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die Beurteilungen der Arbeitszeiten sind immer durch spezifische Erwerbsarbeitserfahrungen und durch familienbedingte Erfordernisse geprägt. Und: Die Interessen an Arbeitszeit sind nicht bei allen und immer gleich.

Das heißt, es ist mitunter schwierig, Beschäftigtengruppen nach ihrer Arbeitszeit zu definieren, da die Einzelnen aus den unterschiedlichsten Gründen so unterschiedliche Interessen haben. Da ist auch nicht unbedingt Mutter gleich Mutter, Frau gleich Frau, Mann gleich Mann. Darüber hinaus ändern sich Arbeitszeitinteressen auch im Lebensverlauf (Kinder aus dem Haus, aber auch Verschlechterung der Arbeitsbedingungen). Veränderungen in beiden Bereichen oder auch nur in einem, können somit zu Veränderungen bei den Präferenzen führen, so dass ein einmal geäußelter Wunsch wie eine einmal akzeptierte Arbeitszeit nicht für alle Zeit Gültigkeit besitzen muss. Wichtig bei der Beurteilung ist immer die betriebliche Situation, die familiären Verpflichtungen und die Möglichkeit des Arrangements.

Je nach Lebensphase oder Familienform werden bestimmte Formen flexibler Arbeitszeit befürwortet oder abgelehnt. Einige akzeptieren Sonntagsarbeit, für andere ist sie undenkbar. Schichtdienst wird von einigen akzeptiert, weil dann eine unangenehme Arbeitszeitlage bedingt durch den Wechsel nur seltener vorkommt. Für andere ist Schichtarbeit unakzeptabel. Von einigen wird der Vormittagsdienst zwar grundsätzlich bevorzugt, Spielräume sind allerdings auch hierbei nötig, wenn zum Beispiel Kindergartenöffnungszeiten anders liegen oder sich ändern. Von nahezu allen Befragten wird die Wochenendarbeit äußerst negativ eingestuft, aber auch hier mit Abstufungen. Wenn auch der Samstag bei einigen noch akzeptabel ist (weil dann zum Beispiel der Mann die Kinder betreut), wird der Sonntag als Arbeitstag allgemein abgelehnt. Bei der Beurteilung spielt allerdings die Häufigkeit eine entscheidende Rolle. Erträglich wird Wochenendarbeit nur dadurch, dass Freizeitsprüche in der Woche entstehen.

Die Beurteilung der Arbeitszeitdauer, -lage und -verteilung wird in erster Linie durch einen Mangel an Wahlmöglichkeiten bestimmt. Gemeinsam ist bei allen Befragten das Bedürfnis nach größeren Spielräumen bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Dabei geht es

nicht unbedingt immer gleich um einen Wechsel in völlig andere Arbeitszeitlagen, auch ein geringfügiger Zugewinn an individuellen Spielräumen kann die Vereinbarkeit erleichtern helfen und damit die Akzeptanz der Arbeitszeit erhöhen. Lage und Verteilung der Arbeitszeit werden weder von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen, noch von Vorgesetzten als unabänderlich angesehen. Es finden vielmehr individuelle und kollektive Aushandlungsprozesse statt, in die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (zumindest ansatzweise) ihre Interessen einbringen können.

Neuere Untersuchungen zeigen eine eher »ungebremste Flexipolitik« der Unternehmen, die nur wenig Rücksicht auf die Belange der Beschäftigten nimmt. Das ist allerdings nur die eine Seite der berühmten Medaille. Die andere Seite zeigt, dass keine Arbeitszeit vollständig gegen den Willen von Interessenvertretung und Beschäftigten durchgesetzt werden kann. In der Fernsprechauskunft zum Beispiel weichen die tatsächlichen Arbeitszeiten einzelner Frauen zum Teil erheblich von den für sie vorgesehenen Dienstplänen ab. Dies ergibt sich dadurch, dass diese Frauen ihre eigenen, zeitlich für sie ungünstigen Dienste tauschen mit Kolleginnen. Häufig laufen diese Tauschaktionen zwischen Kolleginnen mit unterschiedlichen Bedingungen der Reproduktionsarbeit ab (zum Beispiel eine allein erziehende Mutter benötigt Vormittagsdienste, eine verheiratete Mutter mit versorgungsbedürftigen Personen und Nebentätigkeit bevorzugt den Spätdienst). Mögliche Probleme dieser sehr individuellen Arbeitszeitgestaltung liegen jedoch auf der Hand: sie kann jederzeit von den Vorgesetzten untersagt werden. Oder sie gelingt nicht, wenn sich keine geeignete Tauschpartnerin finden lässt.

Da überwiegend in Schichtsystemen gearbeitet wird, kommt der Erstellung der Dienstpläne eine zentrale Bedeutung zu. Um private und betriebliche Anforderungen abzustimmen, bedarf es einer gewissen Organisation und Absprache, die zum Teil während der Arbeit gemacht wird, zum Teil aber auch in den Pausen oder außerhalb der Arbeit. In einigen anderen Dienststellen ist vorgesehen, bei der Dienstplanerstellung neben den betrieblichen Erfordernissen auch die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen. Auf ganz verschiedenen Wegen wird versucht, einerseits den schwankenden Arbeitsanfall zu bewältigen, andererseits die Interessen zumindest einiger Gruppen von Frauen gerecht zu werden, mit so genannten »Mütterplänen«, also Arbeitszeitplänen für Mütter. Mütter sind darauf angewiesen, ihre Arbeitszeit stärker zu planen. Für Mütter sind oft Dienstpläne nötig, die täglich die gleiche Arbeitszeitlage vorsehen, zum Beispiel nur vormittags oder nur nachmittags bzw. abends. Zusätzlich gibt es in einer anderen Dienststelle Dienstpläne für Mütter mit Kindergartenkindern und Pläne, bei denen die Frauen nur abends arbeiten, während die Väter die Kinder betreuen.

Änderungen in der Erwerbsarbeit bedeuten auch immer Veränderungen im privaten Reproduktionsbereich. Welche Folgen eine Arbeitszeitänderung ohne Beteiligung der Beschäftigten haben kann, zeigt das folgende, ganz kurze Beispiel. In einer Dienststelle wollte die Personalvertretung die Arbeitszeitsituation für Frauen mit Kindern verbessern. Bei den Frauen stieß der Vorschlag, die tägliche Arbeitszeit auf 3 Stunden zu reduzieren, allerdings auf große Ablehnung. Der Grund lag darin, dass die Teilzeitbeschäftigten dadurch einen Arbeitstag pro Woche mehr gehabt hätten. Damit wäre das mühsam aufgebaute Arrangement der Frauen zur Koordination von Erwerbs- und Reproduktionsarbeit völlig durcheinander geraten.

Was folgt nun aus dem Gesagten? Die Aufgabe einer betrieblichen Zeitgestaltung ist es, betriebliche Interessen mit den Interessen der Beschäftigten nach mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung sowie das Interesse an Arbeitszeiten mit geringeren gesundheitlichen Belastungen und sozialen Beeinträchtigungen zu vereinbaren. Dabei müssen sie so vereinbart werden, dass beide Seiten etwas davon haben. Das Ziel, mit dem das erreicht werden kann, sehen einige in einer so genannten optionalen oder pluralen Arbeitszeitgestaltung. Gestaltet werden hier Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Das kann von kürzeren Arbeitszeiten oder temporären Freistellungen begleitet sein und bis hin zu Zeitkonten gehen. Da die Verhandlungsmacht unterschiedlich verteilt ist, ist zu diskutieren, was kollektiv geregelt werden muss und was individuell geregelt werden kann.

Ich möchte zum Schluss auf einige meines Erachtens grundlegende Aspekte im Zusammenhang mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung hinweisen. Ein erster Schritt zur Verbesserung der Arbeitszeiten ist, die vermeintlichen Sachzwänge zu überprüfen, nach denen versucht wird, eine präzise Arbeitszeit festzulegen. Zweitens sollten die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten in Erfahrung gebracht werden. Ein dritter Schritt liegt in der Beteiligung der Beschäftigten an der Planung. Hier müssen allerdings Verfahrensweisen festgelegt werden, die sicherstellen, dass auch Beschäftigte mit geringerer Verhandlungsmacht beteiligt werden können. Hierzu bieten meines Erachtens heutige Gruppen- oder Teamarbeitskonzepte gute Ansatzpunkte. Der vierte Schritt ist, belastende Arbeitszeiten zu begrenzen.

So richtig und wichtig diese ganzen Ansatzpunkte allerdings auch sind, sie ändern zunächst noch nichts an der geschlechterspezifischen Verteilung von Berufs- und Familienarbeit. Die Arbeitszeitdebatte muss deshalb immer die Umverteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit im Blick behalten und zu einer Veränderung beitragen. Denn wenn es gelänge, Männer zu motivieren, ihre Arbeitszeit auch wegen Elternverpflichtungen und familiären Anforderungen variabler zu gestalten, dann würde das zwar nicht sofort dazu führen, dass sie mehr Haus- und Familienarbeit übernehmen. Es

würde aber den Frauen das Stigma nehmen, in Hinblick auf Arbeitszeitfragen und Arbeitszeitgestaltung immer das Besondere, das Andere zu sein.



### **TEILNEHMERIN**

Ich hätte die Frage an Edelgard Kutzner, ob in Ihren Untersuchungen in irgendeiner Form die Tarifverträge als begrenzendes oder als positives Element eine Rolle gespielt haben.

### **EDELGARD KUTZNER**

Was die Dauer der Arbeitszeit anbelangt, auf alle Fälle. Das ist bei der Post in der Regel so. Es gibt Teilzeitarbeit, hauptsächlich 19 Stunden; aber auch in geringerem Umfang Verträge mit 15 Stunden.

### **TEILNEHMERIN**

Nein, ich meine das in dem Zusammenhang, dass Sie zum Beispiel sehr belastende Arbeitszeiten und sehr flexiblen Arbeitseinsatz genannt haben, der meines Erachtens durch den Tarifvertrag überhaupt nicht erlaubt sein dürfte.

### **EDELGARD KUTZNER**

Das wüsste ich nicht.

### **BEATE BEERMANN**

Ich hätte noch eine Frage an Frau Barkholdt. Dabei geht es um die Entdichtung der Lebensarbeitszeit. Basiert das Modell, das Sie vorgestellt haben, auf der gleichen Lebensgesamtarbeitszeit, die wir jetzt haben, oder funktioniert so ein Modell letztendlich auch nur unter dem Aspekt, dass man die gesamte Lebensarbeitszeit reduziert?

### **CORINNA BARKHOLDT**

Dieses Modell ist eine schematische Veranschaulichung. Sie hat sich jetzt vom Gesamtvolumen unabhängig gemacht. Es ging darum zu zeigen, welche Spielräume überhaupt in der Gestaltung einer Erwerbsbiographie vorhanden wären. Aber es ist nicht zwingend Voraussetzung, dass man die Lebensarbeitszeit nun verkürzen muss, damit man zum Beispiel ein zu flexibilisierendes Lebensarbeitszeitmodell realisieren kann.

**BEATE BEERMANN**

Aber Sie müssen zu bestimmten aktiven Zeiten die Arbeitszeit deutlich erhöhen, um die Spielräume für die Familienphase, für die Ausgleichsphase oder Ähnliches einsparen zu können.

**CORINNA BARKHOLDT**

Sie müssen berücksichtigen, dass Sie insgesamt jetzt schon kontinuierlich eine Reduzierung der Lebensarbeitszeit haben und dass diese Ausgliederungszeiträume sich immer weiter vorverlagern. Wir haben jetzt ein durchschnittliches Ausstiegsalter von 57 Jahren. Das sind acht Jahre vor der Regelaltersgrenze. Wir haben darüber hinaus steigende Anteile von Teilzeitbeschäftigten in Westdeutschland und auch in Ostdeutschland. Dazu haben wir auch diesen Anteil von Kurzarbeit und geringfügig Beschäftigten. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die persönliche Arbeitszeit. Dieses Modell knüpft also schon an der realen, tatsächlich schrumpfenden Lebensarbeitszeit an.

**BEATE BEERMANN**

Vielleicht noch eine zweite Anmerkung. Ist nicht die Basis für ein Lebensarbeitszeitmodell letztlich auch ein »Lebensarbeitszeitverhältnis«? Das heißt, es ist zu berücksichtigen, dass wir ja zunehmend weniger Normalarbeitszeitverhältnisse haben, was die Beschäftigung bei einem Arbeitgeber angeht.

**FRIEDHELM NACHREINER**

Ich möchte mich ein bisschen dagegen wehren, den pathologischen Ausstieg wegen Erwerbsunfähigkeit als normales Ereignis eines Erwerbslebens anzusehen. Wir sollten zuerst beim Arbeitsschutz ansetzen und nicht den Verschleiß der Gesundheit von vornherein einschließen.

**CORINNA BARKHOLDT**

Da sehe ich jetzt einen Widerspruch. Der Gedanke hinter den Modellen ist ja gerade, durch die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung das Anwachsen von Belastungen und Beanspruchungsspitzen mit Gesamtbelastungsdauer und deren Höhe zu reduzieren, so dass es gar nicht erst gegen Ende der Erwerbsbiographie zu dieser Art von Abbau und dann auch zum Ausstieg kommt. Denn hinter diesem Verhalten verbergen sich nicht nur gesundheitliche Gründe. Wir haben vor allen Dingen auch Arbeitsmarktgründe, die dahinter stehen. Das ist auch eine Flucht aus den Arbeitsbedingungen. Aber die Neugestaltung der Lebensarbeitszeit verfolgt kein Ziel, das sich

gegen einen verbesserten Arbeitsschutz wendet. Im Gegenteil, es ist die konsequente Anwendung von Arbeitsschutz auf die gesamte Erwerbsdauer.

### **TEILNEHMERIN**

Ich heiße Ingeborg Verposten und bin im Betriebsrat. Und mich interessiert mehr die praktische Seite. Ich bin in der Tarifkommission und die Arbeitgeber haben gesagt, sie hätten keine gesetzliche Grundlage für Lebensarbeitszeitkonten. Was passiert mit einem Altersteilzeitvertrag, wenn eine Firma Konkurs macht? Wer sammelt das Guthaben eines Arbeitszeitkontos?

### **CORINNA BARKHOLDT**

Sie sprechen zwei verschiedene Dinge an. Zum einen gibt es ein Altersteilzeitgesetz. Da gibt es auch einen gesetzlichen Anspruch für diejenigen, die 61 Jahre alt sind. In Details wurde das in den Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zur Altersteilzeit festgelegt. Was Sie jetzt aber im letzten Teil angesprochen haben, ist meines Erachtens die Insolvenzsicherung. Das ist ein Problem, mit dem die Praxis allerdings relativ entspannt umgeht. Wenn tatsächlich Konkurse auftreten und man auf die Insolvenzsicherung zugreifen müsste, wird sich erst zeigen, wie die Realität aussieht.

### **INGEBORG VERPOSTEN**

Aber die Arbeitnehmer haben doch kein Vertrauen dazu. Denn, wenn ich weiß, es kann schief gehen, dann mache ich doch so was gar nicht.

### **CHRISTINA KLENNER**

Zum Teil hat sich die Praxis schneller entwickelt als solche Insolvenzschutzmodelle. Im Rahmen des Bündnisses für Arbeit Nordrhein-Westfalen wird zur Zeit mit Versicherungen an solchen Insolvenzschutzregelungen gearbeitet.

### **SILKE VETH**

Ich habe in den letzten Jahren Untersuchungen über die Deutsche Bahn AG, also über einen privatisierten Dienstleister, gemacht. Aus diesem Hintergrund habe ich zwei Fragen an Frau Kutzner. Erstens: Haben Sie auch vollzeiterwerbstätige Frauen untersucht? Ich denke mir, dass die Kopplung von höchst flexibilisierten Arbeitszeiten mit Vollzeitarbeit für weibliche Beschäftigte mit den so genannten Sorgeverpflichtungen noch mal ganz andere Konsequenzen hat. Ich spiele hier auf die neuen Bundesländer an, wo Arbeit von Frauen nicht unbedingt Teilzeitarbeit bedeutet. Die zweite Frage: Welche

gesundheitlichen Folgen der Arbeitszeiten konnten Sie in Ihren Forschungen beobachten?

**EDELGARD KUTZNER**

Also zu der ersten Frage muss ich sagen, dass wir uns in Absprache mit den Kooperationspartnern auf Dienststellen konzentriert haben, in denen es so gut wie keine Vollzeitarbeit gab.

**SILKE VETH**

In Westdeutschland?

**EDELGARD KUTZNER**

Ja, das war in Westdeutschland. Und die zweite Antwort lautet nein, über die gesundheitlichen Auswirkungen kann ich nichts sagen.

**SILKE VETH**

Gab es dazu überhaupt keine Äußerungen? In unseren Untersuchungen fielen solche Bemerkungen, obwohl man gar nicht danach gefragt hat.

**EDELGARD KUTZNER**

Nein. Das geschah nur in ganz geringen Ausnahmefällen.

**BEATE BEERMANN**

Dann bedanke ich mich ganz herzlich bei den Referentinnen und bei allen, die hier diskutiert haben und auch für die Geduld, so lange zuzuhören.

## **BLOCK III: BEISPIELE AUS DER PRAXIS**

---

### ***SVENJA PFAHL***

Ich begrüße Sie ganz herzlich bei unserem Forum I, das sich mit Arbeitszeitflexibilisierung und saisonalen Schwankungen von Arbeitszeiten beschäftigen wird. Als Referenten möchte ich Hans-Günter Haffke, Betriebsratsvorsitzender der Jülicher Zuckerfabrik, einem Betrieb mit sehr starken saisonalen Arbeitszeitschwankungen und Dr. Jürgen Tempel begrüßen, der einen Dienst für Arbeitsmedizin und Gesundheitsförderung in Hamburg betreibt.

### **FORUM I: ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG ZUR BEWÄLTIGUNG SAISONALER SCHWANKUNGEN IN DER INDUSTRIE**

#### **EXTREME JAHRESZEITLICHE SCHWANKUNGEN**

### ***HANS-GÜNTER HAFFKE***

Ich bin gebeten worden, hier im Forum etwas über unsere Arbeitszeiten zu sagen. Wir haben in der Zuckerindustrie die 37-Stunden-Woche, das ist bei uns die Regelarbeitszeit. Gleichzeitig haben wir im Gegensatz zu vielen anderen Branchen einen Manteltarifvertrag, der bezogen auf den Saisonbetrieb eine wöchentliche Arbeitszeit von bis zu 56 Stunden zulässt.

Wir haben auf Wunsch der Arbeitgeberseite eine sogenannte Jahresarbeitszeit im Tarifvertrag vereinbart mit der Option, dass dazu beide Seiten zustimmen müssen, wenn sie »gefahren« werden soll. Diese Jahresarbeitszeit hat ein Volumen von 3.800 Stunden, bezogen auf zwei Jahre. Wir arbeiten dreieinhalb Monate im Jahr in der »Zuckerkampagne«. Die »Zuckerkampagne« findet von September bis Dezember statt. Während dieser Kampagne wird im Betrieb 24 Stunden am Tag und 7 Tage in der Woche gearbeitet. Diese Produktionszeiten rund um die Uhr müssen besetzt werden. In dieser Zeit mussten die Mannschaften im Dreischichtmodell 56 Stunden in der Woche arbeiten. Die somit geleisteten 19 Stunden Mehrarbeit pro Woche sollten sie dann in den sogenannten »kalten« Monaten abfeiern. Und dann haben wir auch noch eine zweite Kampagne im Jahr, das ist die »Dicksaftkampagne«. Auch zu dieser Zeit wird rund um die Uhr gearbeitet. Die Abfeierung der in beiden Kampagnen geleisteten

Mehrarbeit hätte bedeutet, dass die Kolleginnen und Kollegen dann in den Monaten Januar, Februar und März frei gehabt hätten. Das Problem dabei: Was machen Sie mit den Leuten, die während der Kampagne krank werden? Wenn die Zeit abgefeiert wird, dann haben diese Beschäftigten ein Minus auf dem Konto. Entweder müssen sie es dann irgendwie mit dem Urlaub verrechnen lassen oder letztendlich halt selbst bezahlen. Wir haben gesagt, das ist nicht akzeptabel, wir müssen versuchen, andere Möglichkeiten zu finden.

Hinzu kam noch ein zweites Problem: In der Zuckerfabrik arbeiten zu 90 Prozent hoch qualifizierte Facharbeiter. Elektriker, Elektrotechniker, Maschinenbautechniker, EDV-Leute. Wir bearbeiten sämtliche Sparten, auch Reparaturen, in eigener Regie. Mittlerweile beginnt man in der Zuckerbranche, Bereiche auszugliedern. Die Geschäftsführung hatte vor, die Arbeitsbereiche mit anderen Leuten aus Subunternehmen oder Leihfirmen zu besetzen und unsere Leute zu Hause zu lassen. Das hätte unter Beibehaltung unseres bisherigen Dreischichtmodells zur Folge gehabt, dass wir 30 Prozent unserer Kolleginnen und Kollegen verloren hätten. Aus diesen Gründen haben wir mit unseren Kollegen und mit den Vertrauensleuten diskutiert, und haben in diesem Jahr unter großen Schwierigkeiten durchsetzen können, dass wir zum ersten Mal eine vierschichtige Dicksaftkampagne gefahren sind. Wir haben also erstmalig auf ein anderes Schichtmodell umgestellt.

Ein Facharbeiter in der Zuckerindustrie verdient rund 75.000 DM im Jahr. Wenn die Kampagnen jetzt im Vierschichtmodell gefahren werden, statt wie bisher im Dreischichtmodell mit 19 Mehrarbeitsstunden pro Woche, bedeutet das für die Beschäftigten einen finanziellen Verlust zwischen 4.000 und 8.000 DM im Jahr. Da mussten wir den Belegschaften erst mal klar machen, warum die Arbeitszeiten trotzdem verändert werden müssen. Uns geht es vor allem darum, den Arbeitsplatz sicherer zu gestalten, denn eine Zuckerfabrik ist ein High-Tech-Betrieb.

Zurzeit versuchen wir, eine Kompensation der Einkünfte zu erreichen. Die Schichtmodelle sparen dem Unternehmen eine relativ große Summe an Geld. Dieses Geld wollen wir über neue Betriebsvereinbarungen – zumindest teilweise – den Beschäftigten zukommen lassen. Wir denken dabei an eine Kompensation der wegfallenden Mehrarbeitszuschläge.

Und so sieht das Modell aus, nach dem wir in der Dicksaftkampagne gearbeitet haben. Sie sehen, festgemacht an den Tagen von April bis Mitte Mai, einen vierschichtigen Turnus vor. Der Kollege aus der Schichtgruppe A fängt mit einer Frühschicht von morgens 6.00 Uhr bis 14.00 Uhr an. Er hat anschließend zwei freie Tage und geht dann in die Nachtschicht. Die Nachtschicht beginnt um 22.00 Uhr und endet morgens um 6.00 Uhr. Danach arbeitet er sieben Nachtschichten und hat dann wieder zwei freie

Tage. Im Mittel kommt er auf eine tatsächliche Regelarbeitszeit von 42 Stunden pro Woche. Durch diesen Schichtmodus müssen letztendlich vier statt drei Schichtgruppen eingesetzt werden, um die Produktionszeiten zu erfüllen.

Durch die Einführung dieser vierten Schicht garantieren wir, dass wir dort fast 40 Arbeitsplätze halten können. Sie merken, ich rede von halten, ich rede nicht davon, Arbeitsplätze zu schaffen, denn durch diese Zeitmodelle werden keine neuen Arbeitsplätze geschaffen.

Wir haben unabhängig von diesem Vierschichtmodell über acht verschiedene andere Arbeitszeitmodelle im Betrieb. Die Arbeitszeiten sind verschoben, manche Kollegen arbeiten sechs Tage, andere fünf Tage, mit jeweils entsprechenden Freizeiten. Darüber hinaus haben wir in unserem Betrieb aufgrund der häufigen Magen- und Darm-Erkrankungen eine Vereinbarung zum betrieblichen Gesundheitswesen getroffen. Dazu arbeiten wir mit der AOK zusammen und bieten zum Beispiel eine Ernährungsberatung an.

Unser Ansinnen ist letztendlich, dass wir vom Dreischichtmodell komplett auf Vierschicht- oder auf Fünfschichtmodelle umsteigen. Aber nicht nur aus arbeitsmedizinischer Sicht, das muss ich ganz klar sagen. Es geht hier letztendlich auch ganz gezielt darum, Arbeitsplätze zu erhalten. Bei der Gestaltung der Modelle ist es uns als Betriebsräten wichtig, Wahlfreiheit bei der Abfeiermöglichkeit der verbleibenden Mehrarbeit für die Beschäftigten zu garantieren. Auch im Vierschichtmodell gibt es ja eine Mehrarbeit, die aber bei maximal 42 Stunden liegt. Das haben wir so vereinbart. Ebenso müssen Dauerüberstunden abgebaut werden. Das streben wir momentan an.

In der Aachener Region, aus der ich stamme, gibt es verschiedene Unternehmen, die Zucker produzieren. Die Saisons oder Kampagnen dieser Unternehmen sind teilweise verschoben. Wir sind momentan in unserer Region dabei, diese verschobenen Arbeitsfelder zu nutzen, um einen sogenannten Beschäftigungspool zu bilden. Die Beschäftigten sollen dann jährlich durchgängig über die Betriebe verteilt werden. Dabei geht es um etwa 1.500 feste Arbeitsplätze für bisher Saison-Beschäftigte. Wir arbeiten in dieser Frage momentan mit der ISA-Consult zusammen.

## **WIE ERLEBEN ES BESCHÄFTIGTE, WENN DAS ARBEITSZEITMODELL GEÄNDERT WIRD?**

### **JÜRGEN TEMPEL**

Ja, ich sage jetzt mal ganz ehrlich, dass ich ganz aufgeregt wurde, als ich den Schichtplan gesehen habe. Arbeitswissenschaftlich kann ich den nicht begrüßen. Ich möchte

das gleich vorweg sagen. Aber wir bewegen uns in einem Feld, in dem arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Arbeitgeberinteressen und Arbeitnehmerinteressen ein gleichschenkliges Dreieck bilden, und betriebliche Lösungen müssen sich an allen drei Seiten orientieren. Es sollte wirklich darum gehen, ein Problem zu definieren und ein gemeinsames Handeln und gemeinsame Lösungen zu finden. Darum muss man in der Wirklichkeit des Betriebes ansetzen und sehen, zu welchen Ergebnissen man kommen kann.

Auch wenn es platt wirkt, möchte ich zunächst noch einmal einige grundsätzliche Faktoren ansprechen. Der Tag-Nacht-Rhythmus ist nicht umkehrbar. Diese Tatsache wird immer wieder übersehen. Wir haben zwar als Menschen die Fähigkeit, uns eine ganze Nacht um die Ohren zu schlagen – das Potenzial, das Menschen haben, ist gewaltig und es ist im Prinzip positiv –, aber das jahre- und jahrzehntelange Arbeiten gegen diesen biologischen Rhythmus von Tag und Nacht funktioniert nicht. Man könnte auch sagen: »Der Tag ist der Vater der Leistung, die Nacht ist die Mutter der Erholung, der Gesundheit.«

Der Tag und die Nacht zusammen ergeben einen biologisch verträglichen Rhythmus. Beispielsweise wenn Sie in einem beliebigen Leistungszustand fröhlich spazieren gehen. Sie überqueren eine Straße, denken an was anderes und sehen im letzten Augenblick, dass ein LKW kommt. Dann müssen Sie sich in Bruchteilen von Sekunden entscheiden, ob Sie vorwärts oder rückwärts laufen. Sie mobilisieren eine unglaubliche Energie und meistern die Situation. Hinterher kriegen Sie aber butterweiche Knie. Nach der Anspannung, der Leistung kommt nämlich jetzt die Entspannungsphase. Es braucht eine lange Zeit, bis wir dann wieder in genau diesen Ausgangszustand zurück kommen. Das ist eine normale Belastungsreaktion, eine Anspannungs-Entspannungs-Reaktion.

In unserem Arbeitsleben findet das so praktisch nicht statt. Das Erbringen von Leistung ist Bestandteil des Arbeitslebens, die Erholung ist aber mehr die Frage meiner privaten Freizeit. So sieht denn unser Arbeitsleben eher so aus, dass wir sozusagen eine Belastung nach der anderen haben und versuchen, irgendwie durch die Schicht oder durch den Arbeitstag zu kommen. Nachher erholen wir uns zu Hause. Wir bewegen uns immer mehr in eine Richtung, die Entspannung auch im Arbeitstag praktisch nicht mehr zulässt.

Entspannung wird als Schwäche ausgelegt! Wenn jemand von Ihnen zum Einstellungsgespräch geht oder ein Bewerbungstraining macht, muss er sich fit und motiviert darstellen. Ich würde aber jemanden, der in dem ganzen Gespräch nicht einmal über Schwäche, Entspannung oder Erholung redet, nicht einstellen. Da hätte ich ganz große Sorgen, dass die Leute nicht auch mal schwach und erholungsbedürftig sein können. Wir haben jedoch eine Kultur, in der vor allem Leistung zählt. Bei der Nacht- und

Schichtarbeit ist das in extremer Weise so, weil wir ganze Abschnitte der Woche oder des Arbeitsmonats in einem Zustand verbringen, der eigentlich völlig unphysiologisch ist. Wir können das nur deshalb, weil wir als Menschen dieses Potenzial haben, auch gegen unsere gesundheitlichen Bedürfnisse zu leben. Tiere machen das nicht. Insofern betrachte ich als Arbeitswissenschaftler die Flexibilisierung der Arbeitszeiten sehr kritisch. Mit flexiblen Arbeitszeiten entferne ich mich weiter vom biologischen Rhythmus.

Ich möchte jetzt beispielhaft an einem konkreten Schichtplan Fragen entwickeln. In diesem Beispiel aus dem Öffentlichen Dienst wurde ich als Berater hinzugezogen. Die Menschen, die nach diesem Plan gearbeitet haben, waren völlig verzweifelt. Einzelne, die ich von Schicht zu Schicht befragt habe, hatten ihren Jahresurlaub richtig systematisch angeknabbert, um freie Tage zur Erholung zu nehmen.

Wieso macht dieser Schichtplan so krank? Wenn Beschäftigte einen Schichtplan nicht vertragen, dauert es ein paar Monate, bis es heraus kommt. Es ist nicht so, dass sie dann sofort im Krankenhaus landen, sondern es kann sein, dass sie immer stiller werden. Sie sind einfach erschöpft und still. Das sind scheinbar pflegeleichte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die gar nichts mehr sagen. Sie sind froh, wenn sie ihre Arbeit durchhalten. Wenn Sie sie als Betriebsrat oder Vorgesetzter fragen: »Was machen Sie denn abends?«, dann antworten die Betroffenen: »Ich bin froh, wenn ich mich noch mal hinsetzen kann, aber vor dem Fernseher schlafe ich schon ein. Ich muss eben gucken, dass ich meinen Schlaf kriege.«

Häufig sind Schichtpläne sehr unübersichtlich konstruiert, auch für die Beschäftigten selbst. Das möchte ich Ihnen an diesem Beispiel zeigen. Ein Beschäftigter aus der Schichtgruppe 1 fängt am Mittwoch, dem 1. Januar 1997 mit einer Spätschicht an. Er hat zwei Tage Spätschicht, dann hat er einen Tag frei. Es schließen sich fünf Tage Frühschicht an. Nach einem freien Tag folgen dann vier Tage Nachtschicht, dann hat er zwei Tage frei. Darauf geht er vier Tage in Spätschicht, dann wieder vier Tage Frühschicht, die von vier Tagen Nachtschicht abgelöst werden.

Grundsätzlich lautet die Forderung: Wenn ich mir ein Arbeitszeitmodell angucke, muss ich auf die genauen Uhrzeiten achten. Das Wort »Frühschicht« sagt überhaupt nichts, sondern ich muss wissen, wann sie beginnt. Diese Belegschaft hat Anfahrtswege von bis zu 50 km. Um morgens nicht im Stau zu stehen, wollten sie bereits um 5 Uhr mit der Frühschicht anfangen. Die Befragung ergab, dass über die Hälfte der Belegschaft deshalb um halb drei aufstehen musste. Das heißt, die haben eigentlich schon eine »Frühschicht« hinter sich, bevor sie überhaupt mit der Arbeit beginnen.

Zu kritisieren ist an diesem Schichtplan weiterhin, dass die Frühschichten bei den langen Anfahrtszeiten unmöglich lagen und dass der Nachtschichtblock zu groß war. Darüber hinaus waren die Erholungsphasen zwischen den Schichten zu kurz. Es gibt

eine Regel: Nach drei Nächten Arbeit, drei Tage Erholung. Und das Verhältnis von Belastungszeit zu Erholungszeit am Stück, das war schlecht. Dieser Schichtplan ist der Belegschaft »übergebügelt« und mit einem Personalabbau verknüpft worden. Wie so häufig handelte es sich bei der Veränderung der Arbeitszeit nicht um eine gezielte Maßnahme. Der Schichtplan ist den Beschäftigten übergestülpt worden, weil ein Nachbarbetrieb, der eine vergleichbare Personalreduzierung nicht hatte, mit diesem Schichtplan wunderbar zurecht und freie Tage zur Erholung nehmen musste. Damit brachte die Arbeitszeitveränderung die Menschen an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Wenn Arbeitszeiten verändert werden, müssen sie auch begleitend überprüft werden. Die Belegschaft muss befragt werden: Wie wirkt das auf euch? Was beobachtet ihr selber?

Ich fasse kurz zusammen. Ein neuer Schichtplan ist eine einschneidende Veränderung in den Arbeitsbedingungen. Er kann sehr oft verknüpft sein mit einer Verschlechterung der personellen Situation oder mit einer Steigerung der Arbeitsanforderung. Es ist immer wichtig zu fragen: Wie sieht jede einzelne Schicht oder jeder einzelne Arbeitszeitabschnitt aus? Ob das jetzt ein Schichtplan im traditionellen Sinn oder eine Flexibilisierung ist, die Verantwortlichen müssen sich jeden Abschnitt genau anschauen und fragen: Was bedeutet das für die Mehrheit der Betroffenen? Ganz wichtig ist auch das Durchschnittsalter der Belegschaft. Ältere Menschen sind beispielsweise viel stärker auf einen gleichmäßigen Arbeitsrhythmus und auf die Einhaltung von Arbeitszeit angewiesen. Das ist keine Diffamierung von älteren Menschen, sondern biologische Realität. Darüber hinaus sinken die Reserven, die zur Bewältigung physischer Arbeitsanforderungen zur Verfügung stehen, mit dem Alter. Wenn Sie beispielsweise eine Belegschaft mit einem hohen Durchschnittsalter haben und die Arbeitsanforderungen durch einen neuen Schichtplan erhöhen, können die Beschäftigten völlig aus dem Gleichgewicht gebracht werden. Das Verhältnis von Anspannung zu Entspannung im Arbeitsleben stimmt nicht mehr und die Betroffenen geraten in eine verzweifelte Situation. Wenn dann Unterstützung ausbleibt, gehen sie in eine stille Defensive, die viel zu leicht mit Depression oder Klimakterium oder Midlife-Crisis beschrieben wird. Dahinter stecken jedoch arbeitsbedingte Entwicklungen. Vielen Dank.

### **SVENJA PFAHL**

Herzlichen Dank. Wir machen jetzt eine Runde und sammeln Fragen, Anmerkungen oder auch Wünsche. Bitteschön.

### **TEILNEHMER**

Ich heiße Heinz Elsen und bin vom RWE Kraftwerk Weisweiler. Wie sieht denn die Reservhaltung für Kranke und Urlauber aus? War an der Beratung durch die AOK ein Arbeitsmediziner beteiligt? Auch die Altersstruktur erscheint mir in diesem Zusammenhang sehr wichtig.

Wenn ich mal auf unsere Schichten zu sprechen kommen darf. Wir fahren schon seit fast 40 Jahren Vierfachsichten und decken die Spitzen mit einer Zweifachsicht ab. Ich erkläre kurz den Schichtplan: Die Nachtschicht fängt Montagabend an und geht bis Sonntag (sonntags 12 Stunden, sonst 8 Stunden am Tag). Dann ist von Montagmorgen bis Mittwochmittag frei, dann fängt die Spätschicht an, die geht von Mittwoch bis Samstag. Sonntag ist frei. Montag und Dienstag wieder Spätschicht, dann wieder zwei Tage frei. Und Freitag dann die Frühschicht bis Donnerstag. Man hat dann von Donnerstag bis Montag ein sogenanntes langes Wochenende.

Die Belegschaft hat im vergangenen Jahr gegenüber dem Betriebsrat den Wunsch nach Änderung des Dreischichtmodells geäußert. Dann haben wir gesagt: Okay, wir machen das mit, aber wir starten vorher eine Umfrage. In unserem Kraftwerk arbeiten zurzeit etwa 1.100 Beschäftigte. Die Umfrage ergab, dass die Mitarbeiter das alte Schichtsystem beibehalten wollten. Wir hatten auch angekündigt, dass nach einem Jahr die Wirksamkeit überprüft werden sollte, wenn wir ein neues Schichtsystem fahren.

### **HEINZ KOWALSKI**

Ich bin von der AOK Rheinland, betriebliche Gesundheitsförderung. Wir haben verschiedene Zuckerfabriken im Rheinland betreut. Dabei waren meine Erfahrungen sehr vergleichbar mit dem, was Sie geschildert haben. Während dieser Kampagnen gab es so gut wie überhaupt keine Fehlzeiten. Danach gingen die Krankheitszeiten jeweils sprunghaft hoch. Das ist kein Phänomen, das wir nur von Zuckerfabriken kennen, sondern auch aus vielen anderen Bereichen, in denen Saisonarbeiten mit sehr hoher Leistungsverdichtung über bestimmte Zeit anfallen. Wie man das jetzt begründen kann,

weiß ich immer noch nicht, denn die Meinungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung gehen da sehr auseinander.

Die Unternehmensleitung sagt: Die wissen in der Zeit, dass sie gebraucht werden. Innerhalb der Gruppen findet auch eine hohe soziale Kontrolle statt. Wehe es fehlt einer in der Kampagne, dann kriegt er Probleme mit seinen Kollegen, weil sie dann noch stärker belastet sind. Darüber hinaus ergab sich bis vor einiger Zeit noch eine höhere Lohnfortzahlung, wenn vorher Überstunden angefallen waren. Seitens des Betriebsrats kam immer die Aussage: Wir sind in der Zeit so belastet, dass wir hinterher dann erst mal eine Auszeit brauchen. Genauso werden aufschiebbare Behandlungen, zum Beispiel eine Weisheitszahnoperation, nicht unbedingt in die Kampagnen gelegt.

Ich kann jedoch den Erkrankungsschwerpunkt Magen und Darm nicht bestätigen. Wir haben vielmehr eine Häufung der Atemwegserkrankungen festgestellt, die sich zum Teil auch auf den Kälte-Wärme-Wechsel an den Arbeitsplätzen zurückführen lassen. Von mehreren Firmen, die am »Beschäftigungspool« in der Region Aachen teilnehmen, wissen wir, dass sie im Moment vor allem Saisonarbeiter aus Belgien herüberholen. Die Leute arbeiten dann für drei, vier Monate in diesen Betrieben. Aus unserer Sicht ist es fast unmöglich, die Firmen dazu zu bewegen, in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz etwas für diese Saisonkräfte zu tun. Wenn die Kräfte in den vier Monaten hauptsächlich während der Weihnachtsbäckerei, krank werden, sind sie beim nächsten Jahr nicht mehr da. Diese Firmen stellen nur Beschäftigte ein, die vorher vier Monate durchgehalten haben. Es liegt ein erhebliches Defizit bei den Arbeitgebern bezüglich der Gesunderhaltung von Saisonarbeitern vor. Insofern also kann ich vieles von dem bestätigen, was Sie in Jülich festgestellt haben.

### **TEILNEHMER**

Mein Name ist Karl-Hermann Böker und bin in der Arbeitszeitberatung Bielefeld tätig. Meine Frage geht an Herrn Haffke zum Thema Schichtmodelle. Als Sie sagten »vierschichtig«, da habe ich sofort gedacht: viermal sechs Stunden statt dreimal acht Stunden. Ist in dieser Richtung irgendwo mal nachgedacht worden? Hätte das auch implementiert werden können? Und die dritte Frage bezieht sich auf den Beschäftigtenpool. Ich arbeite selber demnächst in einem Projekt mit Betrieben zusammen und werde versuchen, derartige Modelle anzuregen. Welche Informationen haben Sie über Erfahrungen und Ansätze?

### **TEILNEHMERIN**

Ich heiße Hannelore Wittenberg und bin von der ÖTV in Dortmund. Ich möchte Herrn Tempel fragen, wie man Argumente aus arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen so

vortragen kann, dass sie bei Geschäftsführern, Unternehmen, Arbeitgebern so überzeugend wirken, dass sie die Erkenntnisse in ihre betriebswirtschaftliche Kalkulation einbauen können. Ich habe folgende Erfahrungen gemacht: Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse kann man zwar vortragen, gewisse Erfolge in der Umsetzung sehe ich aber nur, wenn das gleichzeitig mit entsprechenden Androhungen von Bußgeldern verbunden ist.

### **HANS-GÜNTER HAFFKE**

Zur Frage von Herrn Elsen von der RWE. In Jülich gibt es im Gegensatz zu anderen Zuckerfabriken im Rheinland oder auch bundesweit genügend Beschäftigte. Gewisse Personalreserven zu haben, ist eine Politik, die wir als Betriebsräte ganz massiv vertreten haben. Wenn wir die neuen Schichtmodelle fahren, tun wir das, um unsere Leute unterzubringen. Wir sind jetzt mit vier Schichten in der Versuchsphase. Das wird nicht das letzte sein. Sonntagsschichten mit 12 Stunden zum Beispiel, dazu haben wir auch die Belegschaft befragt. Trotz aller Probleme bin ich mir sicher, dass wir da schon eine Lösung finden.

Der Altersdurchschnitt der Belegschaft ist auch ein ganz wichtiger Punkt. Wir haben eine sehr junge Mannschaft, eine olympiareife Mannschaft, mit 36 Jahren im Durchschnitt. Das heißt also, es sind noch genug Reserven vorhanden. Die Ursache liegt in der Übernahme eines anderen Unternehmens. Viele ältere Kollegen sind in diesem Zusammenhang in den Vorruhestand gegangen.

Zum Gesundheitsplan, den Herr Kowalski von der AOK ansprach. Wir haben damals die Erfahrung gemacht, dass wir über die Vereinbarung zur Gesundheitsförderung mit der AOK eine ganz rapide Senkung des Krankenstandes hatten sowie eine Kostenminimierung. An der Vereinbarung von 1996 haben sich die AOK und der Betrieb beteiligt. Wir hatten vor Beginn einen Krankenstand, der bei ca. 7,6 Prozent lag. Durch das Programm haben sich die Kosten für die Lohnfortzahlung fast halbiert. Das war also eine ganz hervorragende Sache.

Noch eine Bemerkung zum Beschäftigungspool. Sicherlich ist das Problem bekannt, dass ein Teil der Beschäftigten aus Belgien herüberkommt. Aber wir sprechen auch andere Gruppen an. Bei »Zentis« zum Beispiel sind ganz viele Leute, die aus der hiesigen Aachener Region kommen. Und die Vorstellung, die wir haben, schließt wirklich ein, dass wir eine ganze Menge wieder in Arbeit, in feste Arbeit bringen können, wenn man diesen Pool vernünftig gestaltet und aufteilt. Das ist die Vorgabe, die wir uns gestellt haben. Wir reden von etwa 1.500 Saisonkräften, die dann einen Pool bilden sollen.

Dann die Frage zur Gestaltung der Vierschichtmodelle. Man kann auch viermal sechs Stunden arbeiten, nur dann müssen Sie aber den Kollegen auch klar machen, dass sie

auch nur vier mal sechs Stunden bezahlt bekommen. Alles schreit nach Arbeitszeitverkürzung, aber die Kollegen müssen auch mit Geld nach Hause gehen. Sie müssen ihre laufenden Lebenshaltungskosten tragen, und die werden nicht billiger, die werden teurer. Letztendlich nutzt es nichts, wenn wir die Zeiten herunterfahren und das Monatseinkommen oder das Jahreseinkommen schrumpft von 75.000 DM auf 50.000 DM. Das können Sie den Beschäftigten nicht verkaufen.

Noch etwas zum Problem der Kündigung älterer Arbeitnehmer. Wir haben zum Beispiel in den Tarifverträgen ganz klare Regelungen. Ältere Arbeitnehmer genießen bei uns einen ganz besonderen Kündigungsschutz. Bei uns ist ein 50jähriger Arbeitnehmer, der 18 Jahre im Unternehmen ist, nicht mehr oder nur erschwert kündbar. Das heißt, eine solche Kündigung wird teuer. Das kann doch nicht angehen, dass da immer nur diskutiert wird: »Gebt den Jungen eine Chance«. Ich finde es auch schlimm, dass Leute, die im besten Alter sind, die voll ihren Mann oder Frau stehen, vorzeitig in Rente gehen sollen.

### **JÜRGEN TEMPEL**

Ich möchte gerne noch einmal auf das Beispiel des von mir gezeigten Schichtplans zurückkommen. Bei meiner Tätigkeit in dem entsprechenden Betrieb habe ich den Betriebsparteien gesagt: »Ich bin hier nur Moderator« und habe versucht, die beiden Parteien zu überzeugen, dass der Schichtplan, den sie da gehabt haben, arbeitswissenschaftlich nicht in Ordnung ist. Aber nach einem Konzept »Irrtum in Würde«. Ich habe mit jeder Seite einzeln geredet, mit den Leuten in der Schicht und mit dem Verantwortlichen, der den Schichtplan gemacht hat. Der Betriebsarzt wurde mit diesem Schichtplan förmlich überrumpelt. Der Betriebsrat ist mit dem Schichtplan bei Nacht und Nebel mal eben beim Betriebsarzt vorbeimarschiert, sagte: »Komm, wir müssen das vom Tisch kriegen, das eilt.« Der Betriebsarzt hat zweimal draufgeguckt und gegengezeichnet. Dann hieß es: »Der Betriebsarzt hat zugestimmt.« Nach den einzelnen Gesprächen haben wir zum Schluss eine Konferenz gemacht.

Ich kann Ihnen folgendes Vorgehen empfehlen: Man kann die Regeln zur Schichtplangestaltung in so einer Arbeitszeitverhandlung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam durchgehen. Zum Beispiel ist hier die Empfehlung, dass die Frühschicht nicht zu früh anfangen soll. Der Moderator geht dann die einzelnen Verhandlungspunkte durch und fragt Arbeitgeber und Betriebsrat jeweils, ob sie einer entsprechenden Regel zustimmen. Was zugestimmt ist, gilt als abgehakt. Dann wird Runde um Runde abgearbeitet. Es gibt die Kategorien Ja / Nein / Konflikt – bleibt offen, wird vertagt. Dann wird das neu verhandelt.

### **HANS-GÜNTER HAFFKE**

Ich möchte gerne noch mal darauf hinweisen, dass der von mir vorgestellte Schichtplan ja nicht das ganze Jahr gilt, sondern nur für eine gewisse Zeit im Jahr, nämlich für die beiden Kampagnen.

### **JÜRGEN TEMPEL**

Konzepte, die wirklich von den Betroffenen getragen sind, die Mitarbeiter an Entscheidungen über Arbeitszeit und Arbeitsanforderung beteiligen, sind ganz wichtig. Aber hier ist zum Beispiel so eine typische Sache. Von der Nachtschicht aus soll man eigentlich vorwärts gehen: Nacht – Früh – Spät – Nacht. Die Zuckerfabrik Jülich macht es umgekehrt. Damit können Sie unter Umständen ganze Belegschaften zum Kochen bringen. Deshalb empfehle ich immer, wenn sich die Parteien einig sind, einen Probeauftrag zu vereinbaren zum Beispiel über ein Jahr, und anschließend zu fragen: Seid ihr nun wirklich zufrieden? Das andere ist, dass man manchmal auch nicht nur einen Schichtplan für eine Belegschaft haben muss. Das hat zum Beispiel im öffentlichen Personennahverkehr für ältere Fahrer eine Rolle gespielt. Als sie älter wurden, haben die Fahrer andere Schichtpläne bekommen als die Jüngeren.

In dem von mir geschilderten Fall habe ich alle an einen Tisch geholt und ihnen klar gemacht: »Der Plan geht so nicht.« Dann kam die berühmte Falle. Mir wurde vorgeschlagen: Herr Doktor, dann machen Sie einen Schichtplan! Das waren 50.000 DM, die mir lachten. Aber es wäre grottenfalsch gewesen, darauf einzugehen. Ich habe deshalb gesagt: »Nein, Sie machen den Schichtplan selber, Sie können das.« Dann mussten sich die ganzen verfeindeten Parteien wieder zusammensetzen, mussten den Betriebsarzt dazu holen und durften ihn nicht mehr so überfahren. In Ruhe haben alle Parteien ein Schichtmodell erarbeitet, mit dem sie glücklich und zufrieden sind. Es ist ganz oft so bei solchen Konflikten, dass sich die am Konflikt Beteiligten zunächst einmal auf einen Moderator einigen müssen, dem sie alle vertrauen. Der muss nachweisen, dass man ihm vertrauen kann. Das halte ich für die bessere Lösung, als mit der Gewerbeaufsicht zu drohen.

### **SVENJA PFAHL**

Zwei Fragen habe ich noch. Einmal, warum steigt der Krankenstand nach den Spitzenzeiten der Saisonarbeit? Und die zweite, wie kann man auch den Arbeitgebern arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse so herüberbringen, dass sie auch Gehör finden?

### **JÜRGEN TEMPEL**

Ja, das mit den Krankheiten ist eine ganz klassische Sache. Menschen können sich zusammenreißen. Hier ist ein klassisches Beispiel, das im Handbuch der psychosomatischen

Medizin steht: Die Durchschnittsbevölkerung hat ihren Grippegipfel Oktober, November, Dezember. Der Grippegipfel der Post, die damals etwa 550.000 Beschäftigte hatte, lag im Februar und März. Wir fragten immer in den Seminaren: »Wie kommt das?«. Wir haben als Menschen das Potenzial, unter einem bestimmten Druck bestimmte Sachen auch wirklich zu verschieben. Wenn Sie sich mal erinnern, drei Tage vor Weihnachten sagt ein Großkunde wie Neckermann: Wenn Sie heute anrufen, bringt Ihnen die Post morgen früh die Lieferung. Wenn die Post das nicht bringt, verliert sie nächstes Jahr den Auftrag. Dadurch entsteht ein unglaublicher Druck, der die Menschen tatsächlich dazu bringen kann, in einer bestimmten Stressphase – aber immer nur eine bestimmte Zeit – selbst Krankheiten zu unterdrücken. Zum Beispiel, im Vietnamkrieg starteten die Bomber, die Vietnam bombardierten, immer in Hawaii. Anschließend haben die Besatzungen Ferien gehabt. 14 Tage lang bombardieren – das ist ein schreckliches Beispiel – und dann 14 Tage frei. In den 14 Tagen der sogenannten Stresspause haben die Piloten ihre Herzinfarkte bekommen, denn sie standen unter einem unglaublichen Druck.

Menschen können fünf Tage arbeiten und hinterher tot umfallen. Das machen Tiere nicht mit, es sei denn, sie sind auf der Flucht. Dieses menschliche Potenzial kann auch missbraucht werden. Kaum ist es missbraucht worden, sagt der Arbeitgeber sehr gerne: »Da sieht man mal! Wenn die nur wollen!« Das ist ein leidiges Thema.

Zur letzten Frage: Das neue Arbeitszeitgesetz fordert ausdrücklich, dass der Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, soweit es Konsens ist, immer wieder zur Schichtplangestaltung herangezogen werden muss. Ich glaube, dass sich was ändern kann. Außerdem haben wir seit 1992 ein Grundsatzurteil des Bundesverfassungsgerichts, dass Nachtarbeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes die Chancengleichheit bezüglich der Gesundheit erheblich beeinträchtigt.

### **SVENJA PFAHL**

Wie erleben es eigentlich Beschäftigte, wenn das Arbeitszeitmodell umgestellt wird? Oft hört man ja, dass sie erst mal sehr skeptisch sind oder das sogar ablehnen. Meistens setzen sich die Betriebsräte dafür ein. Welche betrieblichen Erfahrungen haben die Anwesenden damit gesammelt?

### **HEINZ KOWALSKI**

Mein erster Punkt bezieht sich auf die Frühschicht. Es heißt immer, dass man nicht so früh anfangen soll. Wir haben in den letzten Jahren durch die heißen Sommer immer die Probleme gehabt, dass viele Firmen eigentlich zu spät mit der Arbeit angefangen haben. Wir würden uns da auch viel mehr Flexibilität wünschen, die normale Tagschicht

oder auch die einfache Frühschicht noch vorzuverlegen, selbst auf die Gefahr, dass man früher aufsteht. Vielleicht ist das weniger belastend, als nachmittags um 3 Uhr in den Hallen, die 35 Grad oder 40 Grad warm sind, noch arbeiten zu müssen.

Zurück zur Frage, wie Beschäftigte zu einer Veränderung der Arbeitszeit stehen. Wir haben vor einiger Zeit ein anderes RWE-Werk sehr intensiv beraten. Frau Beer-mann versuchte damals in den Betriebsversammlungen die Belegschaft, auch im Sinne des Betriebsrats, davon zu überzeugen, dass eine neue Arbeitsschichtregelung nach medizinischen und psychologischen Grundsätzen besser wäre. Im Ergebnis hat die Belegschaft eine Neuregelung dann aber abgelehnt. Man sollte das Motto: »Wie erleben das Beschäftigte, wenn das Arbeitszeitmodell geändert wird?« vielleicht noch um die Frage erweitern: »Wie erleben die Beschäftigten die Phase, in der eine Veränderung ansteht?«

### **TEILNEHMERIN**

Ich heiße Roswitha Fahnemann und bin von der Firma Eisenmetall Rohstoff Celler GmbH, Dortmund. Meine Frage geht als erstes an den Kollegen Haffke. Auch bei uns ist es angedacht, eine Arbeitszeitflexibilisierung einzuführen. Du bist am Anfang auf die Minuszeiten eingegangen, die sich ergeben, wenn ein Kollege in der Höchstarbeitszeitphase krank ist. Aber du hast nicht erklärt, wie das dann am Ende geregelt wird. Das würde mich interessieren. Darüber hinaus hast du in deinem Vortrag Dauerüberstunden erwähnt, und das Modell läuft ja über zwei Jahre. Was passiert am Ende? Wenn es nicht möglich ist, diese Stunden abzufeiern, werden die ausgezahlt? Und wenn nicht, wie verhindert ihr das?

### **TEILNEHMERIN**

Mein Name ist Christina Weng und bin im Klinikum Minden beschäftigt. Ich finde es auch ganz spannend, dass hier Vertreter der Krankenkassen und der staatlichen Ämter für Arbeitsschutz sind. Gerade das Gesundheitswesen und der Pflegebereich wird in punkto Gesundheit nicht nur stiefmütterlich behandelt, sondern geradezu mit Füßen getreten. Die ganze Bandbreite dessen, was bei uns als absolutes Negativbeispiel im Gesundheitswesen vor Ort passiert, finde ich auch hier in allen Vorträgen wieder. Nur die Lösungsansätze sind fast minimal. Besonders der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in den Reinigungsbereichen ist hoch, sofern sie in den kommunalen Häusern noch vorhanden sind. Die Reinigungskräfte sind schon relativ alt, wenn sie in den Prozess des Outsourcings geraten. Zuvor wird aber kräftig rationalisiert. Das ist beinahe menschenverachtend. Da werden bestimmte Stellenpläne so weit heruntergefahren, dass die alten Damen quasi krank werden. Das ereignet sich dann noch vor den Augen

der Krankenkassen und auch unter den Augen der staatlichen Ämter für Arbeitsschutz. Anschließend werden sie am Ende outgesourct.

Ich höre aber an keiner Stelle, dass in irgendeiner Form darauf reagiert wird. Ich meine, der Gesetzgeber gibt den Krankenkassen die Macht, mit den Krankenhäusern ab 2000 noch ganz anders zu verfahren. Dabei kann einem nur ganz schwindelig werden. In den Tarifverhandlungen für die Krankenhäuser soll der BAT insofern aufgeweicht werden, als unsere Schichten auf 12 Stunden am Tag hochgehen. Man darf dabei nicht vergessen, dass wir im haftungsrechtlichen Bereich für unsere Patienten arbeiten. Wenn man sich bewusst macht, dass es ab der achten Stunde zu einem Leistungsabfall kommt, dann kann einem bei den Forderungen nach einer 12-Stunden-Schicht nur ganz schwindelig werden. Wer soll denn da die Sicherheit für unsere Patienten übernehmen? Warum wird eigentlich nicht mehr in das Personal investiert? Wir haben Ärzte, da kann ich mit Fug und Recht behaupten, dass sie über die Belastungsgrenze hinaus und unter Schlafentzug operieren.

Noch etwas zu den Ruhezeiten: In den Tarifverhandlungen für die Krankenhäuser heißt es: »Der Arbeitnehmer fühlt sich durch das Arbeitszeitgesetz in seiner Schaffenskraft behindert. Wir sollten die Ruhezeiten verkürzen und die Schichten verlängern.« Für unsere Dienstleistungen in der Pflege oder auch für den ärztlichen Bereich ist so eine Vorgehensweise nahezu lebensgefährlich! Das steckt hinter dem markanten Satz: »In diesem Gesundheitswesen gibt es noch Rationalisierungspotential!«

### **JÜRGEN TEMPEL**

Im Dienstleistungsbereich und insbesondere im Krankenhaus ist das Hauptproblem, dass Menschen mit Menschen umgehen. Dadurch entsteht eine entsetzliche Konflikt-Konstellation. Immer, wenn der Arbeitsschutz im Vordergrund steht, sagt jemand: »Aber die Patienten!« So geht das immer hin und her. Zum Thema Überstunden fällt mir ein Patient ein, der vier Jahre lang durch sein Asthma jämmerlich eingeschränkt war. Als ein begeisterter Workaholic hat er immer gesagt: »Das kommt nicht von der Arbeit.« Er hat jedes Jahr 400 Überstunden gemacht und Cortison für sein Asthma gebraucht, dass es nur so krachte. Im 5. Jahr war das Projekt zu Ende, die Überstunden wurden vom Betrieb nicht mehr bezahlt. Dann hörte er mit den Überstunden auf und das Asthma verschwand.

Der Normalarbeitstag ist nicht nur eine Tarifgröße, sondern auch eine biologische Größe. Darin befindet sich ein vernünftiges Verhältnis von der Anspannung zur Entspannung im Tagesrhythmus. Überstunden erhöhen nicht nur das Unfallrisiko, sondern auch das Fehlerrisiko und damit die Wahrscheinlichkeit, dass im Krankenhaus zum Beispiel Spritzen verwechselt werden. Ich habe lange genug im Krankenhaus gearbeitet, das kenne ich.

Die Frage, wie man Arbeitgebern eine andere Einstellung vermittelt, ist nur auf der Betriebsebene zu klären. Bei einem Unternehmen, das sich auf Änderungen einlässt, müssen die Interessen beider Parteien auf den Tisch gebracht werden. Das Hindernis bei diesem Aushandlungsprozess ist, dass in ganzen Führungsriege nach wie vor dieses entsetzliche Menschenbild von Frederick Winslow Taylor in den Köpfen spukt, der die Arbeitsteilung in Gang gesetzt hat. Sein Buch »Wissenschaftliche Betriebsführung« gibt es noch. Es ist jetzt wieder aufgelegt. Seine Kernaussage ist: Der Mensch ist böse, und nur gegen Geld strengt er sich an. Also, wenn ich ihm Geld gebe, dann kann ich auch was aus ihm herausholen, aber ich muss ihn kontrollieren. Bis heute noch wird Gesundheit mit Produktivität verwechselt. Deswegen möchte ich Mut machen. Nicht gleich verzagen, denn Aktien können keine Kohle machen. Das können nur Menschen.

## **FORUM II: BEWÄLTIGUNG VON UNREGELMÄSSIGKEIT UND UNGÜNSTIGEN ARBEITSZEITLAGEN IM PERSONENVERKEHR UND IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH**

### ***HILTRAUD GRZECH-ŠUKALO***

Mein Name ist Hiltraud Grzech-Šukalo und ich komme aus einem etwas anderen Bereich. Ich bin Arbeitszeitberaterin, das heißt, ich habe ein Unternehmen. Im Rahmen des Projektes »Arbeitszeit modern gestalten« des Landes Nordrhein-Westfalen, dessen Projektleiterin ich bin, besteht für Sie die Möglichkeit, sich Informationen und Beratungen zur Gestaltung von Arbeitszeiten einzuholen. Jetzt werden wir uns mit der Bewältigung von Unregelmäßigkeit und ungünstigen Arbeitszeitlagen im Personenverkehr und im Dienstleistungsbereich beschäftigen. Der erste Vortrag von Margit Neidler behandelt die Arbeitszeitbelastung im Einzelhandel und neue Ladenöffnungszeiten. Der zweite Vortrag von Silke Veth dreht sich um die Arbeitszeitflexibilisierung bei der Deutschen Bahn AG und wird sich insbesondere auf Auswirkungen bei weiblichen Beschäftigten beziehen. Frau Neidler, ich erteile Ihnen das Wort.

## **ARBEITS(ZEIT)BELASTUNGEN IM EINZELHANDEL DURCH NEUE LADENÖFFNUNGSZEITEN**

### ***MARGIT NEIDLER***

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, im Einzelhandel ist im Moment die »Hölle« los. Ein großer Streit um die Veränderung des Ladenschlussge-

setzes ist ausgebrochen. Die großen Konzerne wollen die Sonntagsöffnung oder die drastische Verlängerung der Öffnungszeiten am Abend, beispielsweise bis 22 Uhr. Die Konzerne wissen, dass die kleinen und mittleren Einzelhändler sich das personalpolitisch nicht leisten können. Für Gewinnmaximierung hält man sich an keine Gesetze und setzt sich auch über Ethik und Moral hinweg. Der Sonntag sollte der »Tag des Herrn bleiben und nicht der Tag des Konsums« werden. Ohne dabei fromm zu sein. Um rund um die Uhr die Läden offen halten zu können, braucht man eine Belegschaft, die flexibel arbeitet. Aber so einfach ist das nicht im Einzelhandel, denn wir haben gute Tarifverträge und Gesetze, die dieses verhindern oder zumindest eingrenzen können. Man muss natürlich als Betriebsrat diesen Rahmen mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort umsetzen.

Im Einzelhandel gibt es unglaublich viele Arbeitsverträge: Vollzeitarbeitsplätze mit einer Vier- bis Fünftagewoche, Schichtsysteme, flexible Arbeitszeiten, flexible Jahresarbeitszeiten, bei denen in den umsatzstarken Monaten mehr Stunden gearbeitet werden müssen und in den umsatzschwachen Monaten eben halt weniger. Gerade im Einzelhandel, der zu 75 Prozent Frauen beschäftigt, sind Teilzeitverträge sehr häufig. Diese Teilzeitarbeitsverträge sehen sehr unterschiedlich aus. Fast jede/r einzelne Arbeitnehmer/in hat einen einzelnen Arbeitsvertrag, der natürlich die Gesetze berücksichtigt.

Die Tarifverträge sind da für uns ganz wichtig und ausschlaggebend. Überstunden werden auch im Einzelhandel sehr oft gemacht. Wir als Betriebsräte sagen immer, die Überstunden müssen oder sollen reduziert werden oder sollen ganz wegfallen, damit man Kolleginnen und Kollegen einstellen kann. An den Überstunden kann man das vorhandene Arbeitspotenzial erkennen. Wenn es mit Überstunden abgedeckt ist, ist es schlecht. Aushilfen, wie Schüler, Studenten oder arbeitslose Kolleginnen und Kollegen, werden im Einzelhandel meistens flexibel eingestellt. Es ist ein ständiger Kampf der Betriebsräte, diesen flexiblen Arbeitszeiten auch ein Stück entgegenzuwirken oder zumindest einen Rahmen für die Flexibilisierung zu schaffen. Ich persönlich kenne keinen positiven Arbeitsvertrag im Einzelhandel, der flexibel gestaltet ist. Es ist immer wieder ein wirkliches Zubrot für die Arbeitgeber, und die Arbeitnehmer werden kaum gefragt.

Oft genug wird die Kollegin per Telefon abgerufen und unter Druck zur Arbeit gezwungen. Es ist gerade für Frauen im Einzelhandel mit ihren Familien eine unbefriedigende Situation. Oft fahren auch abends ab 20 Uhr die öffentlichen Verkehrsmittel nicht mehr oder sehr selten. Auch haben sich die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten nicht an die Öffnungszeiten des Einzelhandels angepasst. So bleibt es an den Frauen hängen, »nebenbei« ihr Familienmanagement regeln zu müssen. Die Arbeitsbe-

dingungen im Einzelhandel sind ebenfalls härter geworden. Durch die längeren Öffnungszeiten gibt es auch engere Arbeitszeiten.

Dieses lange Stehen über den ganzen Tag macht sich besonders bemerkbar. Hinzu kommen künstliches Licht und schlechte Luft am Arbeitsplatz, denn oft funktionieren Klimaanlage fast gar nicht oder sind unzureichend ausgelegt. Die Luft ist stickig oder zu zugig. Darüber hinaus düftet die Ware, die wir verkaufen, auch aus. Wenn wir zum Beispiel unsere Ledertaschen oder unsere Koffer aus der 3. Welt bekommen, dann stehen wir da und haben teilweise Kopfschmerzen. Andere Belastungen entstehen durch schweres Heben und Tragen im Einzelhandel. Viele Kolleginnen müssen am Tag zwei Tonnen Ware heben. Trotz allem lautet unser Motto: »Und bitte recht freundlich«.

Durch den Personalabbau im Einzelhandel sind im Zeitraum von 1996 bis 1998 130.000 Arbeitsplätze abgebaut worden. Dabei wurden 1996, als die neue Ladenöffnungszeit in Kraft trat, 50.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Doch Vollzeitarbeitsplätze sind zugunsten der Teilzeitarbeitsplätze abgebaut worden und gleichzeitig hat sich die geringfügige Beschäftigung im Einzelhandel erhöht. Wir wollen im Einzelhandel keine amerikanische Arbeitslandschaft, in der viele mehrere Jobs haben, um einigermaßen leben zu können. Denn wir können schlecht in Teilzeit von unserem Verdienst leben. Entweder gibt es mehrere Teilzeitjobs oder es gibt Vollzeitarbeitsplätze. Aber wenn man Bruttogehalt von 3.280 DM betrachtet, lassen sich je nach Abzug keine großen Sprünge machen. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



### **TEILNEHMERIN**

Sie sprachen gerade davon, dass die Arbeitgeber 1996 vor dem Hintergrund der neuen Ladenöffnungszeiten versprochen haben, 50.000 neue Stellen zu schaffen. Was waren das denn für Stellen? Teilzeitstellen oder Vollzeitstellen?

### **MARGIT NEIDLER**

Also, Teilzeit und Vollzeit. Das hatte man uns damals zugesagt. Gleichzeitig wurde gefordert, dass wir im Einzelhandel flexibler werden müssen. Das Hauptargument waren höhere Umsätze durch längere Ladenöffnungszeiten. Aber das ist ja nicht aufgegangen. Die Leute haben nicht mehr Geld unter dem Strich, sondern es geht einfach um den Dienst am Kunden zu Lasten der Beschäftigten.

### **TEILNEHMER**

Haben sich bei euch die Betriebszeiten oder sagen wir mal, die Gesamtöffnungszeiten durch das Ladenschlussgesetz verlängert?

### **MARGIT NEIDLER**

Ja.

### **TEILNEHMER**

Wurde nicht morgens entsprechend später geöffnet? Wie sind die Kolleginnen und Kollegen eingeteilt worden? Wurden die Zeiten über Schichtpläne oder Überstunden aufgefangen?

### **MARGIT NEIDLER**

Der Betriebsrat hat das Problem über eine Betriebsvereinbarung recht gut gelöst. Wir haben eine Vier- bis Fünftagewoche und genug Freizeit. Das ist jedoch sehr unterschiedlich im Einzelhandel. Wo es aktive Betriebsräte gibt, kriegt man so etwas hin. Statt ein Schichtmodell zu fahren, bevorzugen wir Blockfreizeit oder die Viertagewoche. Dann können wir unsere Freizeit oder auch unser Familienleben besser einteilen. Aber in den großen Filialen, zum Beispiel im Centro Oberhausen, wird auch eine flexible Arbeitszeit gefahren.

### **TEILNEHMERIN**

Wenn die Kollegen jetzt Vollzeit beschäftigt sind, wie viele Stunden machen sie an den vier Tagen?

### **MARGIT NEIDLER**

Von morgens halb zehn bis abends um 20 Uhr. Das heißt, die Vier-Tage-Woche wird auch schwierig. Wir haben aber ein System, bei dem wir rollieren. Also, diese Woche haben wir montags/dienstags frei, die nächste Woche Mittwoch/Donnerstag und dann die nächste Woche dann Freitag/Samstag frei. Das ist schon optimal für uns. Allerdings sind die Kolleginnen dann während der gesamten Ladenöffnungszeit da.

### **TEILNEHMER**

Mich würde das Verhältnis Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung im Einzelhandel interessieren. Meine zweite Frage: Wie wirkt sich das eigentlich auf die Interessenvertretung aus? Ich vermute, dass das Interesse an dem Betrieb zurück geht, weil die Leute nicht so viel Zeit haben und weniger anwesend sind. Darüber hinaus vermute ich auch, dass die Teilzeitbeschäftigten zum Beispiel in den Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen nur bedingt enthalten sind.

### **MARGIT NEIDLER**

Das kann ich Ihnen bestätigen. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung liegt schätzungsweise bei etwa 60 Prozent, wenn nicht noch höher. Die meisten Teilzeitbeschäftigten arbeiten 20 Stunden in der Woche. Die Einstellung von Vollzeitkräften ist selten. Wenn es zu Einstellungen kommt, bleibt die Arbeitszeit mit 150 Stunden im Monat knapp unter Vollzeit. Damit müssen keine Rolltage gewährt werden. Wir haben das Problem, dass der Metro-Vorstand den Anteil der Personalkosten auf 12,5 Prozent festgelegt hat.

### **TEILNEHMER**

Wir haben bei uns auch eine flexible Arbeitszeit, die allerdings von der Geschäftsleitung sehr belächelt wird. Mich würde mal interessieren, wie die Belegschaft und Geschäftsleitung ihre Viertagewoche aufgenommen haben.

### **MARGIT NEIDLER**

Das ist ja keine flexible Arbeitszeit, die ist ja feststehend.

### **TEILNEHMER**

Ich bin Mitarbeiter beim Kaufhof. Wie kommt das Viertage-Modell bei den Mitarbeitern an? Immerhin arbeiten sie 10 Stunden am Tag.

### **MARGIT NEIDLER**

Es kommt sehr gut an. Am Anfang haben wir eine Umfrage zur Betriebsvereinbarung gemacht. Besonders der Umstand, dass die Arbeitszeit fest planbar ist, kam bei den Mitarbeitern gut an.

### **TEILNEHMERIN**

Ich wollte wegen der Kinderbetreuung nachfragen. Wie sieht die für deine Kolleginnen aus? Die Arbeitszeit bis 20 Uhr ist ja für die Betreuung und Erziehung absolut unfreundlich. Meine erste Frage: Wie lösen die Frauen das? Zweitens: Wäre es denn überhaupt eine Lösung, wenn Betreuungseinrichtungen für Kinder länger geöffnet wären? Ich weiß gar nicht, ob das überhaupt wünschenswert ist.

### **MARGIT NEIDLER**

Wir haben mit der Stadt darüber diskutiert. Sie haben auch signalisiert, bei einer Änderung der Ladenschlusszeiten den Fahrplan der öffentlichen Verkehrsmittel anzupassen. In den meisten Familien sind die Männer sehr eingebunden, sonst funktioniert das System gar nicht. Teilweise im fliegenden Wechsel, die Frau geht arbeiten, der Mann holt dann die Kinder. Ohne partnerschaftliche Arbeitsteilung in der Familie ist das nicht zu schaffen.

### **TEILNEHMERIN**

Sie haben ein Modell beschrieben, das ein neues Arbeitszeitprinzip einer Normalarbeitszeit beschreibt. 10 Stunden an vier Tagen in der Woche will das Arbeitszeitgesetz eigentlich nicht. Für die Betroffenen treten Belastungen auf, die ich weder akzeptieren kann noch will. Wie erleben denn die Betroffenen die Situation?

### **FRIEDHELM NACHREINER**

Ich habe auch eben nachgerechnet. Es sind die Arbeitszeiten und die Pausenzeiten, die Sie genannt haben. Hinzu kommen die Wegezeiten, die Umkleidezeiten als sozial wirksame Arbeitszeiten. Sie haben im Prinzip an den Arbeitstagen keinerlei Kontakt mit ihren Kindern. Das ist nicht günstig. Aber das Arbeitszeitgesetz erlaubt das. Da sehen Sie, wie konservativ das Arbeitszeitgesetz ist. Im Arbeitszeitgesetz steht, dass sie die tägliche Arbeitszeit auf 10 Stunden ausdehnen können, wenn sie

innerhalb von 26 Wochen auf eine durchschnittliche Arbeitszeit von 8 Stunden kommen.

### **TEILNEHMERIN**

Als Alleinerziehende sehe ich mich vor allem selber betroffen. Wenn ich wirklich viermal in der Woche 10 Stunden berufliche Tätigkeit alleine organisieren sollte, wäre das kaum möglich. Darum interessiert mich, wie es bei Ihnen aussieht? Kann man das über Jahre machen, oder sollte man das noch mal neu überdenken und neu strukturieren.

### **HILTRAUD GRZECH-ŠUKALO**

Ich habe auch gesundheitliche Bedenken. Wir machen ein Arbeitszeitprojekt über den Einzelhandel. Häufig ist es eine Gratwanderung. Wir wollen auf der einen Seite möglichst viele Wünsche berücksichtigen, die Beschäftigten sollen mitbestimmen, um eine für alle Parteien zufrieden stellende Lösung zu finden. Auf der anderen Seite gibt es die Tarifverträge. Wir haben auch leidvolle Erfahrungen im HBV-Bereich gemacht, als in der Vergangenheit bestimmte Arbeitszeitregelungen angefochten wurden, weil sie gegen die Tarifverträge verstießen. Im Betrieb wurde aber gesagt: Damit kommen wir wunderbar klar. Daraufhin gab es Austritte, weil die HBV nicht mehr als Interessenvertretung gesehen wurde. Als Beispiel nenne ich Bertelsmann oder die Diskussion früher um das Kaufhaus Beck. Hier handelte es sich bei genauer Betrachtung um eingespielte Teams. Wenn man etwas an den Personalstrukturen verändert hätte, hätte das System nicht mehr funktioniert. Zudem spielte auch die Koppelung an die Umsatzprovision eine Rolle. Davor haben die Gewerkschaften immer die Augen geschlossen. Ich halte es eigentlich für einen Fortschritt, dass man daraus gelernt hat. Im Betrieb muss man aber immer wieder über die gesundheitlichen Risiken diskutieren, aber man kann solche Lösungen nicht vollends blockieren. Kommen wir zum nächsten Vortrag.

### **ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG BEI DER DEUTSCHEN BAHN AG UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE**

#### **SILKE VETH**

Mein Name ist Silke Veth. Ich arbeite als Soziologin in Berlin und ich werde über das Thema »Arbeitszeitflexibilisierung bei der Deutschen Bahn AG (GB Fernverkehr und Personenbahnhöfe) und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten« sprechen. Besonders möchte ich meinen Fokus auf Frauen in den neuen Bundesländern legen, da dort in den letzten sieben Jahren die Arbeitszeitveränderungen besonders gravierend

waren. Ich werde ganz kurz das Unternehmen und vor allem die Arbeitszeitveränderungen vorstellen. Dann werde ich im zweiten Teil auf die Auswirkungen der Flexibilisierung auf die weiblichen Beschäftigten und ihre Zeitsouveränität eingehen. Die Datenbasis, auf die ich mich stütze, ist in den letzten drei Jahren im Rahmen des Projektes »Frauen im betrieblichen Transformationsprozess – Zu weiblichen Handlungsoptionen in der Finanzdienstleistungs- und Verkehrsbranche« an der Humboldt-Universität Berlin unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Nickel erhoben worden. Die Daten sind einerseits Betriebsdokumente, andererseits Interviews mit Beschäftigten, zu einem großen Teil mit beschäftigten Frauen. Die Interviewpartner und -partnerinnen wurden nach Alter und Geschlecht, Herkunft und Arbeitsort ausgewählt. Darüber hinaus wurden von mir noch Gesprächsnotizen mit Gewerkschafterinnen der Gewerkschaft der Deutschen Eisenbahn herangezogen.

Die Unternehmensentwicklung, die in den letzten fünf Jahren seit der Privatisierung 1994 stattgefunden hat, steht exemplarisch für einen Veränderungsprozess in Ost- und in Westdeutschland. Aus der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn ist die privatisierte Deutsche Bahn AG entstanden. Seit vergangenem Jahr ist die Bahn in eigenständige Aktiengesellschaften gegliedert. Im kommenden Jahr soll der Börsengang vorbereitet werden. Der Personalstand hat sich seit 1994 um fast 40 Prozent verringert: Im Januar 1994 gab es noch über 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fünf Jahre später ist diese Zahl auf gut 200.000 gesunken.

Richtet man den Blick auf das Geschlechterverhältnis, sind in den beiden führenden Unternehmen Deutsche Bundesbahn (DB) und Deutsche Reichsbahn (DR) große Unterschiede zu identifizieren. Die Reichsbahn beschäftigte zu einem knappen Drittel Frauen, die Bundesbahn nur zu rund 6 Prozent. Daraus ist heute ein Unternehmen mit einem Frauenanteil von 16 Prozent geworden. Besonders symptomatisch sind die Veränderungen für die Unternehmensbereiche Zugbegleitdienst und Servicebereich, das heißt für das fahrende Personal auf dem Zug und die Beschäftigten, die auf den Bahnhöfen zum Beispiel in der Auskunft, in der sogenannten Reisendensicherung etc. beschäftigt sind.

Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten schon immer in einem hoch flexibilisierten Schichtarbeitssystem. In den vergangenen fünf Jahren kam es jedoch zu einer weiteren Differenzierung der Arbeitszeitmodelle im Unternehmen. Dies kann besonders in den neuen Bundesländern beobachtet werden: Für die ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutete die Privatisierung den Wechsel von einem sogenannten Brigadmodell, dem Vier-Brigaden-Plan, zu einem flexiblen Schichtmodell.

Das Vier-Brigaden-System betraf die ganze Reichsbahn. Der Dienstplan wechselte für die Beschäftigten alle vier Wochen. Dieser Dienstplan unterlag keinem Fahrplanwech-

sel. Der Vorteil für die Beschäftigten war, dass sie immer wussten, mit wem sie zusammen arbeiten. Das ist heute nicht mehr so. Gleichzeitig gab es zu Reichsbahnzeiten – auch im fahrenden Personaldienst – sogenannte »Mütterschichten«. Die Frauen wurden nur in Tagesschichten eingeteilt, vor allem im Nah- oder Kurzstreckenverkehr. Heute haben die Beschäftigten einen Wechselschichtplan, das heißt 8-, 10- oder 16-Wochenschichten, die sich durch unregelmäßige Einsatzzeiten auszeichnen.

Gleichzeitig wurde unternehmensweit 1995 die Arbeitszeit auf 38 Stunden verkürzt; bei der Deutschen Reichsbahn betrug die übliche Arbeitszeit 43,75 Stunden, nach 1990 40 Stunden. Dafür verzichteten die Beschäftigten auf einen arbeitsfreien Tag.

Eine weitere, durchaus positive Entwicklung dieses Sommers ist die Einführung der sogenannten Dienstdauervorschrift, einer bisher beamtenrechtlichen Vorschrift der früheren DB, als Tarifvertrag. Sie regelt Schutzvorschriften, Pausenregelungen etc., die seitens des Unternehmens immer stärker flexibilisiert werden sollten.

Ebenso wird die Einführung von Teilzeit- sowie Altersteilzeitarbeit vom Unternehmen stark forciert; sie zeigt jedoch bis dato kaum nennenswerte »Erfolge«. Nur 3,5 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, und zwar auf hohem Stundenniveau. Die durchschnittliche Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten beträgt 30 Stunden. Die typische »Halbtagsbeschäftigung« von 20 Wochenstunden ist eher selten. In diesem Bereich sind zu fast 100 Prozent Frauen anzutreffen. Die Motivation für diese Entscheidung ist sehr zwiespältig zu beurteilen: Die Frauen, die wir befragt haben, mussten zum Teil in Teilzeit wechseln, um ihren Arbeitsplatz halten zu können. Die Alternative dazu wäre »der Umzug in den Westen« gewesen. Auf einem ähnlich geringen Niveau bewegt sich die Zahl derer, die in Altersteilzeit arbeiten. In diesem Bereich greifen viel stärker die diversen Abfindungsregelungen, die im Unternehmen immer wieder neu aufgelegt werden.

Die wichtigste und meines Erachtens auch am stärksten in Zukunft die Arbeitszeit flexibilisierende Entwicklung ist die 1998 eingeführte sogenannte Jahresarbeitszeit. Sie ist der Grundstein der neuen Arbeitszeitpolitik im Unternehmen. Dieser Arbeitszeitvertrag sieht eine Arbeitszeitleistung von 1984 Stunden pro Jahr vor, die über 261 Tage verteilt wird. Der Einführungsstarifvertrag vermerkt ausdrücklich: »Soweit es Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit oder betriebliche Belange der DB AG erfordern, kann die Arbeitszeit auf die Wochentage Montag bis Sonntag auch unregelmäßig verteilt werden.« Maximal darf die Wochenarbeitszeit 55 Stunden betragen. Es wurde ein Arbeitszeitkonto eingeführt. Am Ende des Jahres wird die überschüssige Zeit auf ein sogenanntes Freizeitkonto gebucht. Ein Vorteil für das Unternehmen dabei ist, dass teure und auch vor allen Dingen genehmigungspflichtige Überstunden weitaus weniger anfallen. Als positive Neuerung sieht dieser Vertrag vor, dass Beschäftigte ihre

Arbeitszeit um bis zu fünf Stunden wöchentlich verkürzen können, ohne dass der Betrieb darauf Einfluss hat. Eine Verkürzung um mehr als fünf Stunden wöchentlich bedarf der Zustimmung des Unternehmens. In beiden Fällen besteht ein Rückkehrrecht in die alte Arbeitszeitform.

Ein weiteres Beispiel für die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist die Münchener S-Bahn. Hier ist die wöchentliche Arbeitszeit von 12 Stunden relativ flexibel auf die Woche verteilt: auf Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag mit jeweils einer langen Pause zwischen den Diensten. Das führt zu einer »Frühschicht« zwischen 7 und halb 9 und einer »Mittagsschicht« von 15 bis 17 Uhr an einem Arbeitstag.

Welche Konsequenzen hat die Arbeitszeitflexibilisierung für die übrigen Lebensbereiche der weiblichen Beschäftigten? Ich möchte das speziell für die Frauen in den neuen Bundesländern beantworten.

Die Entwicklungen der Arbeitszeiten in den vergangenen Jahren brachte für die beschäftigten Frauen große Schwierigkeiten bei der Synchronisation ihrer verschiedenen Lebensbereiche mit sich. Eine kleine Möglichkeit zur Verwirklichung von mehr Zeitsouveränität sehe ich dabei lediglich in der Umsetzung des Jahresarbeitszeit-Tarifvertrags. Da der Vertrag aber erst seit knapp einem Jahr läuft, sind noch keine Ergebnisse vorhanden.

Spezifisch für Ostdeutschland ist die Vollzeiterwerbsorientierung der Frauen. Dies ist ein Grund dafür, dass die Frauen bereit sind, ihr Leben an der Arbeitszeit auszurichten. Die Befragten betonen immer wieder den sozialen und gesellschaftlichen Charakter der Arbeit. So sagt eine Kollegin: »Ich könnte mir auch nicht vorstellen, nicht mehr zu arbeiten. Ich habe zwar zwei Kinder, aber ganz zu Hause bleiben möchte ich nicht. Irgendwo spielt sich das Leben in der Arbeitswelt, der Freizeit überall ab. Wenn ich arbeiten gehe, dann knüpfe ich noch Kontakte und sehe noch ein bisschen mehr, ein bisschen weiter.«

Folgen des Veränderungsprozesses sind der Verlust von Kollektiv-, Arbeits- und Beziehungsstrukturen. Der Wechsel von dem Brigadenmodell zum flexiblen Schichtmodell führte zur Auflösung des Kollektivs; das Arbeitsteam ist faktisch als Gruppe nicht mehr vorhanden. So sagt eine Zugbegleiterin: »Früher war das so, da gab es einen Vier-Brigade-Plan, man hatte an einem bestimmten Tag immer frei. Das war festgelegt für das ganze Jahr. Man wusste, dann und dann ist für uns alle in unserer Brigade frei. Das geht jetzt gar nicht mehr. Jetzt ist der eine unterwegs und der andere hat frei und der nächste geht in den Nachtdienst. Freundschaften lassen sich nicht mehr pflegen. Früher war wirklich der absolute Zusammenhalt. Aber nichts.« Gleichzeitig war auffallend, dass die Interviewpartnerinnen eine starke Entfremdung in der Partnerschaft festgestellt haben. Festzuhalten ist, dass die Frage, inwiefern die flexiblen Arbeitszeitmo-

delle zur Zufriedenheit der einzelnen Beschäftigten beitragen, stark von der Familienkonstellation, vor allem von der Arbeitszeitform des Lebenspartners abhängt. Hier sagt eine Frau aus dem Servicebereich: »Natürlich, für meinen Mann war das natürlich eine sehr große Umstellung, weil er halt auch im Schichtdienst arbeitet. Also sage ich mal, zu einem Konsens zu finden, ist nicht einfach, weil wir genau entgegengesetzt frei haben. Und wir haben festgestellt, dass wir alle sechs Wochen ein Wochenende haben. Also sage ich mal, dadurch, dass wir beide im Schichtdienst sind, hat sich dieses Gemeinsame total – na, nicht auseinander gelebt, aber es ist auseinander gedriftet.«

Auch die Freizeitnutzung hat sich verändert. Eine Frau erzählte zum Beispiel, dass sie bei der Volkshochschule Sprachen lernen wollte und es aufgrund ihrer Arbeitszeiten wieder aufgegeben hat. Eine Mitarbeiterin, die aus dem Tagesdienst in den Schichtdienst gewechselt ist, berichtet: »Wir sind damals, als ich im Tagesdienst gearbeitet habe, auch ins Theater gegangen. Vergessen Sie es. Wir sind ins Kino gegangen. Vergessen Sie es.« Parallel kam es trotz der Arbeitszeitreduktion auf 38 Stunden insbesondere durch die Verlängerung der Arbeitswege zu einer Verlängerung der betriebsgebundenen Zeiten. Eine Kollegin sagt dazu: »2,5 Stunden Arbeitsweg pro Tag sind völlig akzeptabel.«

Dazu kommen höhere Qualifizierungsanforderungen, die vor allem die Beschäftigten in den neu gegründeten Bereichen, wie zum Beispiel dem Bereich Personenbahnhöfe, treffen. Für das fahrende Personal ergeben sich durch die Einführung des ICE und des ICE 2 zwar neue Qualifizierungsanforderungen, die aber von den Beschäftigten selbst als nicht so gravierend beurteilt werden. Allgemein, das bestätigten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kam es zu einer Intensivierung der Arbeitszeiten. So erklärt eine Personalexpertin: »Und vor allen Dingen ist auch die quantitative Arbeitsverdichtung extrem. Es ist ja so, dass mit dem Wegfall der Kollegen die Arbeit auf immer weniger Köpfe aufgeteilt wird, so dass viele nicht mehr Mittagessen gehen.« Als Beispiel hierfür ist das sogenannte Leistungsreizsystem zu nennen, das 1998 im Bereich der Reisezentren eingeführt wurde und die einzelnen Reiseberaterinnen an der Umsatzentwicklung beteiligt.

Es deutet sich an, dass das Arrangement der veränderten Zeitanforderungen, die sich nicht nur im Betrieb, sondern auch außerbetrieblich stark verändert haben, stärker von den individuellen Lebensumständen und vom Bezug der Frauen zu ihrer Erwerbstätigkeit abhängig sind. Entscheidend ist, inwiefern die Frauen auch schon früher in diesem Arbeitsgebiet gearbeitet haben und inwieweit sie aufgrund der Unternehmensentwicklung ihren Tätigkeitsbereich verändern mussten. Diese Frauen wünschen sich verstärkt kürzere Arbeitszeiten beziehungsweise den Wechsel in den Tagesdienst. Dabei gestaltet sich das zeitliche Arrangement besonders schwierig, wenn kleine Kin-

der zu versorgen sind. Auffallend ist, dass keine der von uns interviewten Zugbegleiterinnen Kinder unter 13 Jahren hatte. Die Chancen, Zeiten für versorgungsbedürftige Kinder und die eigene Arbeitszeit zu synchronisieren, sind äußerst gering. So sagt eine Mitarbeiterin: »So, und dann haben wir natürlich auch mächtig festgestellt, dass unser Sohn darunter leidet, unter diesen flexiblen Arbeitszeiten. Und ich hatte früher mehr Zeit für ihn. Mir fällt es heute sehr, sehr schwer, ihm zuzuhören. Aber ich muss diese Zeit nutzen, um meinen Körper zu regenerieren. Aber gleichzeitig ist mir aufgefallen, wenn ich jetzt drei Tage frei habe, dass ich auch wenig Zeit für meinen Sohn habe.«

Ein weiteres Merkmal, das die Möglichkeiten der Synchronisation unterschiedlicher Zeitanforderungen bestimmt, ist das Alter. Besonders bei sehr flexiblen Schichtsystemen, bei denen man auch Ruhepausen und Übernachtungen in anderen Städten hat, entstehen lange außerhäusliche Zeiten. Solche Dreitagesdienste sind besonders für ältere Beschäftigte schwierig. Viele klagen über sogenannte Berufskrankheiten, wie zum Beispiel über Magenschmerzen durch das sehr unregelmäßige Essen im Zug oder über Schlafstörungen durch einen ständigen Wechsel der Schlaf- und Wachpausen.

Mein Fazit ist: Die individuellen zeitlichen Ressourcen beeinflussen das Arrangement der verschiedenen Zeitfelder heute weitaus stärker als vor der Privatisierung und weitaus stärker als zu Zeiten der DB und DR. Es zeigen sich Differenzierungslinien aufgrund des Geschlechts, aber auch unter Frauen selbst: zwischen älteren und jüngeren Frauen, zwischen Frauen mit und ohne Kindern und Sorgeverpflichtungen.

Wird die Seite des Unternehmens betrachtet, so ist festzuhalten, dass die Deutsche Bahn AG in der Flexibilisierung der Arbeitszeiten auf jeden Fall ein Potential zur weiteren Reduzierung des Personals sieht. Hier zum Abschluss eine kleine Kostprobe aus einem Betriebsdokument, in dem das Unternehmen beschreibt, wie es sich die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit vorstellt: »In den nächsten Jahren wird es nun die vergrößerte zeitliche Elastizität erfordern, eine umfassende Flexibilisierungsstrategie anzuwenden. Ein Teil unserer Wettbewerber demonstriert bereits, welche Produktivitätssteigerungspotentiale erschlossen werden können, wenn beispielsweise Lokführer in betriebsbedingten Pausen ihren Fahrgästen auch Fahrkarten und Getränke verkaufen, sowie die Innen- und Außenreinigung des Triebwagens durchführen oder in Verwaltungs- und Werkstattpersonal zu den Spitzenzeiten am Vor- und Nachmittag für den Servicedienst eingesetzt werden.« Dankeschön.



### **TEILNEHMER**

Wie werden diese Schichtpläne durchgehalten? Nur ein Teil des Plans ist flexibel, der Rest ist eigentlich stramm strukturiert und klar absehbar. Sind die anderen Pläne alle fest, oder sind die auch so mit kurzen Angaben?

### **SILKE VETH**

Es gab sowohl im fahrenden Personal als auch auf den Bahnhöfen sogenannten örtlichen Zusatzbedarf, den ÖZB. Diese Springerschichten wurden in diesem Jahr aufgelöst. Diese Dispo-Schichten werden nun auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umverteilt. Es kommt dadurch einerseits zu einer Art »Demokratisierung« der Flexibilität, andererseits aber auch zu einer massiven Ausweitung flexibler Arbeitszeiten. Im Rahmen des Pilotprojektes müssen jetzt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Dispositionswochen arbeiten.

### **TEILNEHMERIN**

Gibt es schon Erfahrungen, wie denn die tatsächliche Arbeitszeit in diesen Wochen aussieht?

### **SILKE VETH**

Da die Umstellung erst im Frühjahr/Sommer 99 stattfand, gibt es ganz wenig Erfahrung.

### **TEILNEHMER**

Gibt es überhaupt noch Mehrarbeit? Wenn ja, ist sie irgendwie definiert oder geht sie vollkommen in den Konten auf? Zweitens: Haben Sie eventuell mal Konten einsehen können bzw. können die Betriebsräte das? Gibt es sozusagen eine Nachkalkulation? Wenn häufiger 55-Stunden-Wochen anfallen, kann man sich ja die Probleme eigentlich schon ausrechnen, wenn der Ausgleich erst zu einem sehr späten Zeitpunkt erfolgt. Meine dritte Frage: Wie werden Übernachtungen außer Haus geregelt?

### **SILKE VETH**

Also, erstens zu den Überstunden. Der Jahresarbeitszeit-Tarifvertrag sieht 1984 Stunden vor. Durchschnittlich sollen 38 Stunden in der Woche gearbeitet werden. Die Konten sollen zeitnah an den Durchschnitt angepasst werden, was einem Abrechnungszeitraum von etwa drei Monaten entspricht. Die Dienstdauervorschrift regelt die Ruhepausen.

### **TEILNEHMER**

Wie sieht es eigentlich mit Überstunden aus, die für das fahrende Personal durch Verspätungen des Reiseverkehrs anfallen? Wie werden diese Überstunden aufgefangen?

### **SILKE VETH**

Auch über Dispositionsschichten. Zum Beispiel wird angekündigt, dass drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Woche eine Schicht mehr zu leisten haben, weil Überstunden aus Verspätungen in der vorangegangenen Woche vorhanden waren. Diese »Reserve« muss es auf jeden Fall auch wegen der hohen Sicherheitsvorschriften geben. Ist zum Beispiel ein Zug überfüllt, muss für einen potentiellen Havariefall im Tunnel sofort ein Mitarbeiter mehr auf den Zug.

### **TEILNEHMERIN**

Heißt das, wenn ich jetzt als Mitarbeiter 50 Überstunden habe, dann sage ich morgen meinem Schichtleiter, nächste Woche mache ich frei und baue damit 40 Stunden ab?

### **SILKE VETH**

Es funktioniert, wenn die Kollegin A nicht krank und Kollegin B nicht in Urlaub ist. Der Fahrdienstleiter disponiert den Abbau der Überstunden.

### **TEILNEHMER**

Lassen sich denn diese individuellen Möglichkeiten überhaupt umsetzen? Wir beobachten in den Betrieben häufig große Unterschiede. In manchen Bereichen können Dispositionsspielräume bei einer bestimmten Ankündigungsfrist individuell genutzt werden, in anderen Bereichen steuert der Betrieb einseitig.

### **SILKE VETH**

Bei der Bahn hängt das Verfahren stark vom Unternehmensbereich ab. Meines Erachtens sind im Bereich der Personenbahnhöfe größere Aushandlungsmöglichkeiten vor-

handen, weil die Beschäftigten einen örtlich festen Arbeitsplatz haben. Beim fahrenden Personal müssen die Fahrpläne und auch die Arbeitsschutzvorschriften berücksichtigt werden. Es kann zu Konflikten zwischen den Wunsch-Arbeitszeiten und dem Arbeitsschutz kommen, da bestimmte Ruhepausen zwischen Schichten eingehalten werden müssen. Der Vier-Brigaden-Plan, der viel längere Schichten vorsah, hat laut den Aussagen der Beschäftigten für sie besser gepasst.

### **TEILNEHMER**

Vorhin ist gesagt worden, dass der Vier-Brigade-Plan mit 12-Stunden-Schichten von den Beschäftigten sehr geliebt wurde. Als Anmerkung möchte ich auf einige Dinge hinweisen, die ich in der ehemaligen DDR bemerkt habe. Zum Beispiel die ziemlich starke und sehr enge soziale Bindung unter den Beschäftigten. Die Menschen haben aufgrund dieser engen sozialen Bindung zueinander und der insgesamt kalkulierbaren Freizeit eine sehr hohe Belastung durch die tägliche Arbeitszeit gerne in Kauf genommen. Die sozialen und privaten Bindungen wurden dadurch enger und konnten gehalten werden. Leider gibt es keine genauen wissenschaftlichen Daten, inwiefern die immer weiter fortschreitende Arbeitszeitflexibilisierung, die teilweise selbst gewünscht und selbst gewählt ist, soziale Strukturen zerschlägt und dadurch nach und nach dann zur Unzufriedenheit führt. Hinterher weiß man gar nicht mehr genau, woher diese Unzufriedenheit eigentlich kommt. Vor diesem Hintergrund ist es gar nicht mehr verwunderlich, dass eine 12-Stunden-Schicht eher aufgenommen wird, als das Zerreißen von sozialen Strukturen.

### **TEILNEHMER**

Flexibilität bedeutet ja auch, dass die Beschäftigten arbeiten, wenn auch Arbeit vorhanden ist. Mit der Flexibilisierung entfallen häufig arbeitsablaufbedingte Wartezeiten. Heute bedeuten 12 Stunden Arbeit, 12 Stunden wirklich aktiv sein. Möglicherweise hatten wir vor 10 Jahren noch Arbeitsabläufe, arbeitsablaufbedingte Wartezeiten und sonstige Erholzeiten in der Arbeit. Hinzu kommen die besseren Rahmenbedingungen in der früheren DDR. Es war überhaupt kein Thema, dass es keinen Bus oder keinen Kindergarten gab. Darum musste man sich früher nicht kümmern.

### **SILKE VETH**

Auch in der DDR waren die sozialen Regelungen nicht optimal. Es gab zum Beispiel nicht immer Kindergartenplätze. Die Interviewpartnerinnen berichteten, dass beispielsweise ein Schichtbeginn um fünf Uhr bei der Reichsbahn bedeutete, das Kind um 4.30 Uhr bei der Rentnerin nebenan abzugeben. Dort wurde es von der Schwiegermutter,

die aus der Nachtschicht kam, übernommen und um 7 Uhr in den Kindergarten gebracht. Flächendeckende Nachtkindergärten gab es auch nicht.

***HILDTRAUD GRZECH-ŠUKALO***

Vielen Dank für die Vorträge und die angeregte Diskussion.

## PODIUMSDISKUSSION

### BLOCK IV: WAS IST ZU TUN FÜR EINE GESUNDHEITSFÖRDERNDE ARBEITSZEITGESTALTUNG?

---

#### **BEATE BEERMANN**

Ich würde gerne bei Herrn Kowalski mit der einfachen Frage anfangen: Wie sehen Sie die Situation aus der Sicht der Praxis? Haben viele Betriebe, die Sie im Rahmen von Gesundheitsförderprogrammen betreuen, Probleme mit der Arbeitszeit? Ich denke, dass die flexible Arbeitszeit auch ein Kriterium bei der Arbeitsgestaltung und auch bei der Beurteilung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten ist.

#### **HEINZ KOWALSKI**

In der betrieblichen Praxis kommt dieses Problem eigentlich relativ selten auf die Tagesordnung. Wir sagen zwar immer, irgendwo muss da ein Zusammenhang sein, aber ihn nachzuweisen ist ausgesprochen schwierig. Wir haben immer wieder die Vorurteile gehört, Schichtarbeit bedeute überdurchschnittliche Magen-Darm-Erkrankungen. Das können wir aber anhand der Daten nicht bestätigen. Bei Betrieben, die völlig unterschiedliche Schichtmodelle haben, stellen wir überwiegend keine Schwierigkeiten in diesem Bereich fest. Atemwegserkrankungen und zum Teil auch Rückenerkrankungen sind eher das größere Problem. Ob das auch mit einem anderen Schlafverhalten zusammen hängt, wissen wir noch nicht. Wir wissen aber, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeit zu einem anderen Krankmeldeverhalten führen kann.

Beispielsweise bei der Dohm Sicherheitstechnik. Diese Firma hatte früher überwiegend Frauen beschäftigt. Im Hause herrschte die Meinung vor, wenn die Kinder krank sind, dann meldet sich die Mutter auch krank. Damit waren also viele Erkrankungen bei den Frauen erklärbar. Dann ist ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt worden. Die IG Metall hat es mit der Unternehmensleitung ausgehandelt. Es handelte sich dabei um ein System mit Flexi-Tagen. Die Firmenleitung hat uns berichtet, dass solche Flexi-Tage dann auch genutzt werden, um Kinder zu betreuen, kleine Erkrankungen auszukurieren oder kleine Operationen durchzuführen. Ein direkter Druck seitens der Firma wurde nicht ausgeübt. Gleichzeitig mit dieser Flexibilisierung der Arbeitszeit hat die Firmenleitung aber auch eine Anwesenheitsprämie geschaffen. Das hat unter dem Strich dazu geführt, dass diese Kurzeiterkrankungen, zwei, drei, vier Tage, drastisch verschwunden sind. Das hatte auf die

ganz normalen längeren Erkrankungen mit zwei bis drei Wochen Arbeitsunfähigkeit, wie Rückenbeschwerden oder Asthma, überhaupt keine Auswirkungen.

Die exakte Kausalität kann allerdings nicht hergestellt werden, weil vieles andere auch noch gleichzeitig angepackt wurde. Zum Beispiel hat Dohm dann auch eine Oma-Börse eingerichtet, über die die Kinderbetreuung im Krankheitsfall geregelt werden konnte. Welcher Faktor jetzt welchen Anteil an der Senkung des Krankenstandes hatte, können wir nicht sagen. Mit Sicherheit war es ein Beitrag der Firma zur Fehlzeitenreduktion, aber kein Beitrag zur Gesundheitsförderung. Denn Gesundheitsförderung wäre etwas ganz anderes.

### **BEATE BEERMANN**

Sie haben eigentlich keine Hinweise dafür, dass unter diesem Aspekt flexible Arbeitszeit wirklich zu gesünderen Mitarbeitern führt?

### **HEINZ KOWALSKI**

Anhand der Statistiken und Untersuchungen lässt sich das nicht ermitteln. Bei Mitarbeiterumfragen fragen wir auch die Belastungskriterien der Arbeitszeitregelung ab. Das spielt aber in der Regel keine große Rolle, denn es wird von anderen Dingen überdeckt. Die Problematik liegt in einer mangelnden Kommunikation im Unternehmen, die als Krankheitsfaktor Nr. 1 einfach vorhanden ist. Wir hören allerdings immer wieder auch den Ausdruck »Stress frisst Kommunikation«, also die Verdichtung der Arbeitszeit, die auch durch solche Flexibilisierungsmethoden mit entstanden ist. Daraus ergibt sich eine höhere körperliche, seelische und geistige Belastung.

Wir haben auch im Austausch mit den Kollegen der Gesundheitsabteilung die Entwicklung bei VW verfolgt. Es lag eigentlich die Vermutung nahe, wenn die Beschäftigten jetzt nur noch 28 Stunden arbeiten, dann sind die gar nicht mehr so belastet, denn sie haben auch viel mehr Erholzeiten. Das war theoretisch alles wunderbar. In Wirklichkeit haben die Beschäftigten 28 Stunden bei VW gearbeitet, aber dann noch mal 10 Stunden woanders. Von daher gesehen waren Effekte unter dem Strich doch nicht vorhanden.

### **BEATE BEERMANN**

Herr Tempel, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

### **JÜRGEN TEMPEL**

Ich würde gern die Frage in den Mittelpunkt stellen, wie weit es im Arbeitsleben noch ein Verhältnis, ein vernünftiges Verhältnis von Anspannung und Entspannung, von

Belastung und Entlastung gibt. Da habe ich den Eindruck, dass Flexibilisierung nicht so verstanden wird, dass man sich gegenseitig mehr Luft einräumt. Ein Soziologe, ein Psychologe, eine Ökologin und ich haben ungefähr 500 bis 600 Mitarbeiter mit zum Teil mörderischen Schichtproblemen untersucht. Wir haben dabei festgestellt, dass die Mannschaften, die 20, 30 Jahre in diesem Schichtmodell im Betrieb waren, einen guten Gesundheitszustand aufwiesen. Es gibt eben auch das Phänomen, dass manche Arbeitszeitmodelle gar nicht so schädlich sind, wie sie auf den ersten Blick anmuten.

Ich habe den Eindruck, dass Flexibilisierung im Wesentlichen als Einbahnstraße verstanden wird, als Anforderung an den Mitarbeiter und nicht als Unterstützung. Bei Betrieben, die die Unterstützungsseite auch betonen, funktioniert die Flexibilisierung ausgezeichnet. Als Beispiel möchte ich Gesundheitsförderungsprogramm für Busfahrer in München anführen. Die Fahrer bekommen 20 Freischichten geschenkt, in denen sie ein Gesundheitsförderungsprogramm durchführen können. Am Anfang gab es zwei Gruppen. Eine Gruppe hat nur 20 Freischichten bekommen, die andere Gruppe erhielt 20 Freischichten plus Entspannung, Gruppenarbeit und leichtes Bewegungstraining. Dabei haben sie auch gelernt, Pause zu machen und nicht zu hetzen. Es waren Leute darunter, die fahren jedes Wochenende 200 km auf dem Rennrad, aber können keine Pausen machen.

Obwohl 30 Leute eingestellt worden sind, rechnet sich das Programm. Die Beschäftigten sind zufrieden, weil sie als Mitarbeiter akzeptiert werden, für die man etwas tun muss und kann. Das steht alles im Schlussbericht des Projektes, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert worden ist. Ich muss auch erwähnen, dass das Projekt zurzeit noch vom Münchener Stadtrat geschützt wird, denn es gibt einen Stadtratsbeschluss, den man nicht einfach kippen kann. Doch die Kostensenkung im öffentlichen Personennahverkehr übt einen wahnsinnigen Druck auf das Projekt aus. Die Erkenntnis, dass man von den Maßnahmen profitieren kann, hält sozusagen nur im Rahmen der nächsten Jahresbilanz.

Flexibilisierung als Einbahnstraße führt zu einer Verdichtung von Arbeit. Besonders problematisch wird es, wenn sie mit Dequalifizierung verbunden ist. Diese Kombination führt zum Verlust von Arbeitsinhalten, von Sinn, von Freude an der Arbeit und Autonomie. Dagegen muss man sich wehren. Flexibilisierung, die Potenziale fördert und die Mitarbeiter einbezieht, bewerte ich höher als das Risiko von Ungleichgewichten zwischen Entlastung und Belastung.

### **BEATE BEERMANN**

Bei dem genannten Projekt gab es im Prinzip eine Arbeitszeitverkürzung und damit auch eine Entlastung der Beschäftigten. Herr Dzudzek, Sie haben sich ganz besonders

im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Vorstand der Berufsgenossenschaft Hütten- und Walzwerke mit der Schichtarbeit beschäftigt. Welche Erkenntnisse hinsichtlich der Umsetzung flexibler Arbeitssysteme haben Sie in Hinblick auf Schutznotwendigkeit und Definition spezifischer Rahmenbedingungen gewonnen?

### **JÜRGEN DZUDZEK**

Zunächst habe ich, anders als Herr Kowalski, die Erfahrung gemacht, dass bei Schichtarbeitern doch überproportional starke gesundheitliche Störungen auftreten. Das gilt auch für Erkrankungen im Magen-Darm-System, insbesondere Zwölffingerdarm-Erkrankungen. Darüber hinaus möchte ich nachdrücklich das Statement von Herrn Tempel unterstützen. Ich glaube, Flexibilisierung muss auf ein anderes Verständnis von Pausen, von Pausengestaltung hinauslaufen. Wir sehen ja Pausengestaltung zumeist dahin gehend, dass man sich in einen Pausenraum oder eine Ecke zurückzieht. Dann wird die Zeitung heraus geholt, Kaffee kommt auf den Tisch, die Butterbrote werden ausgepackt. Das ist die Pause, wie sie heute praktiziert wird. Der richtige Weg führt zu einer aktiven Pausengestaltung, um das gestörte Verhältnis von Anspannung und Entspannung zu verändern. Hier liegt einer der ganz wesentlichen Schlüssel, auch der Flexibilisierung.

Nehmen wir das Münchener Beispiel. Wenn dort von 20 Schichten geredet wird, dann ist das natürlich auch eine Form des Lernens von Pausengestaltung. Hier ist aber nicht die Pause innerhalb der Arbeitszeit gemeint, sondern zwischen den Tätigkeiten. Wir brauchen eine Diskussion darüber, letztlich auch neue Regelungen, wie eigentlich so etwas aktiv gestaltet werden kann. Im Übrigen haben wir den § 31 der Arbeitsstättenverordnung. Hier ist die Bewegungspause bereits seit 1975 rechtlich festgeschrieben.

Ich bin auch an einem Projekt für Bahnführer beteiligt, in dem mit Unterstützung von Arbeitsmedizinern und auch von Gesundheitssportlern am Arbeitsplatz gelernt wird, aktiv Pause zu machen. Dazu können Elemente der Rückenschule übernommen werden, insbesondere Tiefenmuskelentspannung und ähnliches. Wenn das gelänge, dann wären wir ein Stück weiter.

Ich glaube, wir müssen auch lernen, dass uns die Kostensenkungsoffensiven in allen Branchen eigentlich keine andere Möglichkeit lassen, als Gesundheitsförderung oder Erhalt von Gesundheit, zum Beispiel nach der WHO-Definition, als Menschenrecht bei uns einzuklagen. Wir sehen Menschenrechte bisher eigentlich immer nur in der Dritten Welt. Ich meine aber, wir müssen angesichts dieser Offensive, die uns als Beschäftigte entgegenschlägt, unser Recht auf Gesundheit offensiv vertreten.

Auch unter dem Aspekt arbeitsbedingter Erkrankungen brauchen wir auf lange Sicht neue Definitionen zum Beispiel der Pausen oder der Nacharbeit. Das Gesetz legt zurzeit Nacharbeit auf den Zeitraum zwischen 23 Uhr und 6 Uhr fest. Ich denke, man müsste hier viel stärker den Rhythmus von Tag und Nacht angleichen. Auf Dauer müssen wir viel stärker die natürlichen Lebensbedingungen bei der Gesunderhaltung des Menschen berücksichtigen. Voraussetzung ist aber, diese Aspekte unter uns sehr intensiv zu diskutieren und gemeinsame Forderungen zu entwickeln.

### **BEATE BEERMANN**

Nun erleben wir in der Praxis häufig genau das Gegenteil, dass die Beschäftigten eine Komprimierung von Arbeitszeit wollen. In vielen Betrieben befindet sich die Pause am Ende einer Schicht, damit sich die Beschäftigten früher umziehen und das Werk verlassen können. Welche Rahmenbedingungen wünschen Sie sich, um diese Veränderungen herbeizuführen?

### **JÜRGEN DZUDZEK**

Die erste Bedingung ist, dass man die Arbeitsbedingungen untersucht, wenn sie relativ unerträglich werden. Zweitens haben wir heute durch die neue Gesetzgebung zahlreiche Instrumente der Gesundheitsförderung. Das beginnt bei der Gefährdungsbeurteilung und den Belastungsermittlungen. Wir wissen auch, dass das noch nicht flächendeckend geschieht. Diese Regelungen enthalten jedoch große Aufklärungspotenziale für die Beschäftigten. Die Handhabung von Belastungen kann erlernt werden.

Zudem haben wir eine wirtschaftliche Komponente. Nur der gesunde Mitarbeiter kann auf Dauer auch Leistung bringen. Wir haben ja heute quasi eine »Entsorgung« von Menschen über die Altersregelung. Nicht einmal jeder zweite erreicht gesund das Rentenalter von 65 Jahren. Eine ergonomische Gestaltung der Arbeit bezüglich der Dauer und der Arbeitsmittel kann nachhaltig zu einer gesünderen Arbeitsumwelt beitragen. Das setzt aktive Tätigkeiten voraus. Aber ich bin eigentlich mittelfristig optimistisch, dass wir dort deutlich weiterkommen.

### **BEATE BEERMANN**

Bislang ist der gesundheitliche Aspekt von Schichtarbeit akzentuiert worden. Aber wenn es zu einer gesundheitlichen Beeinträchtigung kommt, ist bereits viel passiert. Dabei sind nicht nur physiologisch wirkende Mechanismen, die Einfluss haben. Ich möchte gerne an Frau Teske die Frage stellen, welche sozialen Rahmenbedingungen oder sozialen Komponenten bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme von besonderer Bedeutung sind?

## **ULRIKE TESKE**

Meines Erachtens hat Arbeitszeitgestaltung allein keine Chance, wenn sie nicht global in die Arbeitsgestaltung einbezogen ist als eine Arbeitsgestaltungspolitik, die sämtliche vorhandenen Belastungen berücksichtigt und abzubauen versucht. Dazu gehören nicht nur die körperlichen, psychischen und psychosozialen Belastungen oder die gesamte Arbeitsorganisation, sondern auch der außerbetriebliche Bereich, wie Doppelbelastung oder familiäre Verpflichtungen.

Für mich ist Arbeitszeit einmal der Rahmen, in dem sich sämtliche anderen Belastungen auf den Menschen auswirken. Dabei stellt die Arbeitszeit, die Arbeitsintensität, einen besonderen Belastungsfaktor dar. Darüber hinaus gestaltet die Arbeitszeit auch entscheidend den außerbetrieblichen Bereich mit. Also, wie viel Zeit brauche ich, um abends wieder zu Kräften zu kommen? Wie viel Freizeit bleibt mir überhaupt übrig? Dann hat Arbeitszeit auch gesellschaftliche Komponenten, über die man diskutieren muss.

Bei der Gewerkschaft HBV habe ich mich vier Jahre lang in einem Arbeitszeitprojekt mit Verkäuferinnen engagiert. Es wurde dabei fast ausschließlich über Probleme, wie die familiäre Belastung, Arbeitszeit und Familie oder Doppelbelastung, diskutiert. Immer dann, wenn andere Belastungen aus dem Bereich des Arbeitsschutzes zur Sprache kamen, sprengte das den Rahmen und eine gewisse Hilflosigkeit kam auf. Ich denke einfach, dass die Arbeitsbedingungen der Teilzeitbeschäftigten, die unter flexiblen Bedingungen arbeiten, im Ganzen betrachtet werden müssen. Aus den einzelnen Facetten ergeben sich ganz spezifische Handlungsbedarfe, die dann auch zusammenfließen müssen.

Ich möchte dann kurz auf die Frage der Pausengestaltung eingehen. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass Pausen immer wieder entweder am Anfang oder am Ende der Arbeitszeit zusammengefasst werden. Ich sehe das unter zwei Aspekten. Auf der einen Seite bin ich relativ hart und sage: Wir müssen auch den Kolleginnen und Kollegen deutlich machen, dass sie das, was zu ihrem Schutz vorgesehen ist, auch wirklich in Anspruch nehmen. Auf der anderen Seite sehe ich auch, dass wir keine »Zwangsbeglückter« sein können. Wir müssen eben immer wieder aufklären, aber wir können nicht alles bis zum Letzten regeln. So sieht die Gratwanderung der Praxis aus.

Die Flexibilisierung trägt ja auch dazu bei, dass die Arbeitszeit immer mehr verdichtet wird. Es wird gar nicht mehr gern gesehen, wenn Kolleginnen und Kollegen zusammen stehen und sich unterhalten. Was früher an persönlichen Beziehungen auch den Arbeitsprozess vorangetrieben hat, findet heute nicht mehr statt. Darum plädiere ich dafür, dass auch in den aktiven Pausen wieder mehr Möglichkeit zur Kommunikation besteht. Man sollte gemeinsame Pausenzeiten ermöglichen, in denen man sich über-

haupt mal wieder menschlich näher kommt und sich auch über die Arbeitsnotwendigkeiten austauscht.

### **BEATE BEERMANN**

Frau Lehmann, für Sie würde ich jetzt gerne den Begriff »Zwangsbeglücker«, wie Frau Teske ihn eben benutzt hat, aufgreifen. Wir haben heute in der Diskussion immer wieder gehört: Flexible Arbeitszeitsysteme können nur dann funktionieren, wenn sie die Mitarbeiter einbeziehen und Gleichgewichtigkeit zwischen den Parteien im Betrieb vorhanden ist. Es gab immer wieder Statements, dass dieses Gleichgewicht zurzeit in den Betrieben nicht vorhanden ist. Falls es so aussieht, brauchen wir dann möglicherweise den Arbeitsschutz als »Zwangsbeglücker«? Brauchen wir noch eine stärkere gesetzliche Regelung der Arbeitszeitgestaltung und eine strengere Überwachung der Arbeitszeitregelungen? Welche anderen Konzepte zur Entwicklung der Arbeitszeitlandschaft haben Sie beispielsweise in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen?

### **ELEFThERIA LEHMANN**

Ich höre aus Ihrer Frage wieder den Ruf nach dem Staat. Ich zögere ein bisschen, sofort darauf zu antworten, denn ich denke, dass es nicht der richtige Weg ist, immer nur nach dem Staat zu rufen, wenn wir nicht weiterkommen. Sei es, weil die Wissenschaft aufgrund des Standes der wissenschaftlichen Erkenntnis nicht weiterkommt oder wir für die Umsetzung dessen, was wir wissen und auch können, nicht die richtigen Wege gehen. Hier sitzen meine Kollegen von der Arbeitsschutz-Aufsicht. Sie können aus eigener Erfahrung berichten, wie schwierig es bereits jetzt ist, das Arbeitszeitgesetz umzusetzen. Ich denke dabei insbesondere an den Passus, der die Gesundheit betrifft: Die Anwendung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

Nehmen wir das Programm Arbeitszeit im Krankenhausbereich. Für uns stellte sich konkret die Frage, können wir überhaupt Arbeitszeitmodelle anordnen? Gibt es denn überhaupt das Arbeitszeitmodell für das Krankenhaus, das die Schicht- und Nachtarbeitsprobleme löst? Die Antwort war ganz klar nein.

Wenn wir überhaupt weiterkommen wollen, müssen wir andere Wege gehen. In der Diskussion mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und mit den Aufsichtsbeamtinnen und -beamten sind wir zu der Erkenntnis gekommen, dass wir die Beratung verstärken müssen. Wir müssen die Prozesse in den Betrieben in Gang setzen. Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle bedeutet, Betriebe und ihre Arbeitsorganisation zu verändern. Das geht nicht per Anordnung. Das geht auch nicht, indem man den Beschäftigten oder den Betriebsinhabern ein Modell in die Hand gibt und sagt: Mach mal.

Deswegen sind wir zu der Erkenntnis gekommen, dass wir ein Beratungsangebot aufbauen müssen. Seit Anfang des Jahres gibt es ein solches Angebot in Nordrhein-Westfalen. Die Betriebe, die neue Arbeitszeitmodelle einführen wollen, können sich an die Firma AWIS wenden, die für uns ein Beratungsnetz aufgebaut hat. Dort können sie sich die Beratung und die Unterstützung holen, die sie brauchen, um neue Arbeitszeitmodelle einzuführen.

Darüber hinaus möchte ich erwähnen, dass das Arbeitszeitgesetz sich immer auf die Nacht- und Schichtarbeit konzentriert hat. Das hat uns bislang am meisten beschäftigt. Jetzt merken wir, und hier kommt das Stichwort Flexibilisierung ins Spiel, dass aufgrund der neuen Rahmenbedingungen des Arbeitszeitgesetzes plötzlich ganz andere Formen von Arbeitszeitgestaltung auftauchen, die mit Nacht- und Schichtarbeit nichts zu tun haben. Dabei kommen zum Beispiel jetzt Schichten oder Arbeitszeiten von 10 Stunden heraus. Sie verteilen sich über zwei, drei oder vier Tage an die sich eine längere Pause anschließt. Wir fragen uns als Behörde des Arbeitsschutzes, was bedeutet das für die Gesundheit, wenn längerfristig im Durchschnitt zwar 8 Stunden gearbeitet wird, aber de facto einfach innerhalb von vier Tagen Spitzen von 10 Stunden gesetzt werden? Welche Folgen hat das für die Gesundheit? Können wir die Risiken beschreiben, die damit verbunden sind? Ich würde aus dem, was ich heute gehört habe, für mich die Antwort mitnehmen: Nein, das können wir nicht. Wir können zwar uns annähern, weil wir sicherlich über Erfahrungen und Wissen verfügen, die wir übertragen können. Aber wir können nicht mit Sicherheit sagen, welche Risiken vorhanden sind. Die Diskussion hat gezeigt, dass der Staat die Forschung auf diesem Gebiet fördern muss. Wenn die Flexibilisierung von Arbeitszeit dazu führt, dass jetzt die Praxis immer neue Formen der Arbeitszeitgestaltung findet, müssen wir diese neuen Formen wissenschaftlich begleiten. Nicht nur um zu lernen, sondern um zu vermeiden, dass wir erst in 20 oder 30 Jahren für die Fehler von heute bezahlen.

Sie sehen also aus meinen Ausführungen, dass der Staat helfen kann. Er kann aktivierend eingreifen, kann flankierende Maßnahmen beschließen, aber er wird nicht das Problem lösen. Das Problem müssen wir in einem Prozess gemeinsam lösen.

### **HEINZ KOWALSKI**

Eine kurze Ergänzung noch mal zu den Hinweisen auf die Bediensteten in den Krankenhäusern. Wir haben in der letzten Zeit mehrere Untersuchungen gemacht und eines schon festgestellt. Diejenigen, die nur halbe Tage arbeiten, klagen ganz besonders über Kommunikationsdefizite. Das führt also dazu, dass sie von 8 bis 12 Uhr arbeiten oder von 6 bis 12 Uhr, aber an der 14-Uhr-Besprechung nicht mehr teilnehmen können. Daher fühlen sie sich irgendwo ausgeschlossen. Das gleiche haben wir jetzt bei einem

großen Paketdienst festgestellt, der von 5 bis 8 Uhr morgens am Flughafen in Köln die Maschinen füllen muss, und später noch einmal so eine Stoßzeit hat. In der Zeit sind keine Pausen, so dass die Beschäftigten untereinander überhaupt nicht groß kommunizieren können und sich auch gar nicht kennen. Darüber hinaus wird über mangelnde Unterstützung durch Kollegen geklagt. Es gibt kein Wir-Gefühl, keinen Teamgeist, weil Kommunikation nicht entstehen kann. Es kommt die Aussage: Stress frisst Kommunikation.

Ich möchte Ihnen einen Mitarbeiterumfragebogen anbieten, den wir in den Betrieben einsetzen, um die gesundheitliche Situation, Belastungskriterien und so weiter zu erfragen. Wir haben vor einiger Zeit die individuelle Stundenzahl der wöchentlichen Arbeitszeit aufgenommen und wir fragen auch die Schicht ab. Damit hoffen wir herauszufinden, wie Belastungskriterien in Zusammenhang mit bestimmten Stundenkontingenten bei Schichtbeschäftigten beantwortet werden. Das einzige, was mir heute ziemlich klar geworden ist, ist die Tatsache, dass wir noch nicht über viele Erkenntnisse in Zusammenhang mit der Flexibilisierung von Arbeitszeit und ihrer gesundheitlichen Auswirkungen verfügen.

#### **BEATE BEERMANN**

Ich würde jetzt eigentlich ganz gerne das Wort an das Publikum geben. Fragen frei!

#### **TEILNEHMERIN**

Ich habe noch eine ganz kurze Anmerkung. Bei den Pausen ist mir etwas aufgefallen. Ich soll also vielleicht Gymnastik machen oder etwas Aktives tun in meiner Pause. Da bekomme ich ja Angst, dass ich Pausenstress kriege. Ich glaube, das ist vielleicht mal einmal in der Woche möglich. Aber man muss doch einfach abhängen können oder mit Kollegen sprechen und gar nichts tun. Das ist für mich dann eine Entspannung.

#### **FRIEDHELM NACHREINER**

Zur Pausengestaltung. Wir müssen die Arbeit so gestalten, dass diese Form der Pausengestaltung unnötig wird. Mängel in der Arbeitsgestaltung nicht durch Hüpfen kompensieren, sondern vorbeugen, präventiv eingreifen, damit es überhaupt nicht zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommt. Das ist, glaube ich, schon seit vielen Jahren Sinn der Pausenforschungen.

#### **JÜRGEN TEMPEL**

Ich habe noch eine Frage an Frau Lehmann. Was ist, wenn es mit dem Überzeugen der Betroffenen nicht klappt? Das ist eine Frage, die immer wieder gestellt wird. Wir haben

ein duales System des Gesundheitsschutzes und wir haben auch das Verfahren, dass man Leute, die sich nun wirklich überhaupt nicht um Arbeitsschutz kümmern, auch bestrafen kann. Das sind Gedanken, die zurzeit Leute interessieren sollten, die Arbeit vergeben. Macht man das eventuell auch mal klar, dass man so mit Menschen nicht umgehen kann, wie das der eine oder andere fast selbstverständlich macht.

### **ELEFThERIA LEHMANN**

Was Sie sagen und was auch immer wieder in den letzten Jahren diskutiert worden ist, das spricht dafür, dass der gemeinsame Konsens über die Menschenwürde und den Umgang mit den Menschen in der Arbeitswelt nicht mehr so 100prozentig formalisiert wird. Auf der anderen Seite wissen wir, und da muss ich jetzt nicht nur den Arbeitsschutz nennen, sondern alle Bereiche, in denen wir mit dem Instrument der Strafen arbeiten, dass das nicht immer der richtige Weg ist. Natürlich werden wir als Behörden mit dem Wort des Gesetzes kommen, wenn es erforderlich ist. Wir können zum Beispiel anordnen, dass der Betrieb etwas tut. Wir können aber nicht in diesen Bereichen anordnen, was er tut. Wir können ihm sagen: Du musst das tun, weil der Gesetzgeber dies so vorgesehen hat. Dabei können wir ihm eine Frist setzen und können nach Ablauf dieser Frist begutachten, was verändert wurde. Das werden wir auch tun. Auch im Krankenhausbereich haben wir das getan. Nur die Unternehmen allein lassen, ohne Hilfe anzubieten, das wollen wir in Nordrhein-Westfalen nicht. Deswegen sagen wir »Beraten«.

### **JÜRGEN TEMPEL**

Ich habe eine Bemerkung. Wir sind der Meinung, wenn starke Betriebsräte in den Betrieben vorhanden sind, muss man sich möglichst selber helfen und nicht sozusagen mit dem Staat drohen, der dann übermächtig einschreitet. Es gibt aber nach wie vor ganz erheblichen Handlungsbedarf insbesondere beim Fremdfirmeneinsatz, wo zum Teil katastrophale Bedingungen herrschen, so dass ein Staat als Ordnungsmacht unbedingt erforderlich ist.

Eine zweite Bemerkung: Natürlich ist das Ziel die Entspannung, die wiederum sehr individuell ist. Natürlich ist es für jemand, der wenig frische Luft hat, wichtig, dass er hinausgehen und frische Luft einatmen kann. Für einen anderen, dass er etwas liest. Entscheidend ist eigentlich, dass der Entspannungseffekt einsetzt und man sozusagen abschaltet. Indem man auch gedanklich abschaltet, kommt so ein Entspannungseffekt zustande. Der Effekt sollte allerdings auch merklich sein. Dazu ist natürlich auch ein Stück Selbstbeobachtung und das Lernen von Selbstbeobachtung ganz wichtig.

## **BEATE BEERMANN**

Ich möchte an diesem Punkt die Veranstaltung noch mal kurz zusammenfassen. Ich denke, wir können als Ergebnis dieser Veranstaltung festhalten, dass wir gesehen haben, dass es im Moment keine objektiven Beanspruchungsdaten infolge von flexiblen Arbeitszeiten gibt. Wir haben einige subjektive Parameter und wir haben einen ganz erheblichen Handlungsbedarf, der zukünftige Forschung anbetrifft. Wir müssen auf der Basis des jetzt verfügbaren Wissens unbedingt darauf achten, dass die Belastung durch flexible Arbeitszeiten innerhalb sicherer Grenzen stattfindet und die Massierung von Arbeitszeit tunlichst vermieden werden sollte.

Im Sinne des Gesundheitsschutzes für den Einzelnen müssen wir auf der sicheren Seite bleiben. Die Einflussmöglichkeit der Beschäftigten muss auch unter den jetzt in den Betrieben nicht immer ganz einfachen Bedingungen erhalten bleiben und sollte möglichst stark sein. Damit zusammenhängend muss allerdings auch Arbeit an der Einstellung der Beschäftigten geleistet werden. Nicht selten sehen auch die Beschäftigten, was die Massierung von Arbeitszeit angeht, ihr eigenes Wohl nicht primär in der gesundheitlichen Entlastung, sondern sie verfolgen auch andere Ziele. Hier ist eine stärkere Information über längerfristige Belastungsauswirkungen gefragt.

Ich denke, wir können uns darauf einigen, dass Arbeitszeitgestaltung immer auch Ergonomie einschließt. Eine ganzheitliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen bedeutet, dass Ergonomie für die Betriebe kein Fremdwort sein darf.

Wir können durch diese Veranstaltung vielleicht erreichen, dass in diesen Themenbereich Prozesse angeschoben werden. Wir können Entwicklungen in den Betrieben beobachten und das Augenmerk auf jene Defizite legen, die wir eben thematisiert haben. Es wurde deutlich, dass auch für den Bereich Arbeitsschutz und für den Bereich Forschung noch erhebliche Arbeit zu leisten ist. Es wird deutlich, dass das Thema flexible Arbeitszeit uns über die nächsten Jahre ganz bestimmt noch begleiten wird. Wenn wir nicht aufpassen, auch noch über die nächsten Jahrzehnte, infolge gesundheitlicher Auswirkungen bei den Beschäftigten. Deshalb ist es zwingend notwendig, und ich kann das hier für den Arbeitsschutzbereich sicher zusagen, dass dieses Thema für uns in den nächsten Jahren weiterhin Schwerpunkt und aktuell ist.



## REFERENTINNEN UND REFERENTEN

---

***DR. CORINNA BARKHOLDT***

Universität Dortmund, Forschungsgesellschaft für Gerontologie

***DR. BEATE BEERMANN***

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Dortmund (BAuA)

***JÜRGEN DZUDZEK***

IG Metall Verwaltungsstelle Duisburg

***HANS GÜNTER HAFFKE***

Betriebsratsvorsitzender Zuckerfabrik Jülich AG

***DR. CHRISTINA KLENNER***

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

***HEINZ KOWALSKI***

AOK Rheinland, Institut für betriebliche Gesundheitsförderung

***EDELGARD KUTZNER***

Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund

***DR. ELEFThERIA LEHMANN***

Landesanstalt für Arbeitsschutz Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

***REINHARD NAUJOKS***

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

***PROF. DR. FRIEDHELM NACHREINER***

Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg

**MARGIT NEIDLER**

Betriebsratsvorsitzende Kaufhof Mode und Sport, Wuppertal-Barmen

**DR. JÜRGEN TEMPEL**

Dienst für Arbeitsmedizin und Gesundheitsförderung, Bremen/Hamburg

**ULRIKE TESKE**

Präventionsnetzwerk (PräNet) beim DGB-Bildungswerk, Düsseldorf

**SILKE VETH**

Soziologin, Berlin

Moderation:

**HILTRAUD GRZECH-ŠUKALO**

Beratung AWIS-Hude

und

**SVENJA PFAHL**

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

### **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:**

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

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigen statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 11993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6

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



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 0211 / 408 00 80  
E-Mail: lavista@setzkasten.de