

Kümmerling, Angelika; Haipeter, Thomas

## Research Report

# Arbeitszeiten in der Nahrungsmittelbranche: Alte und neue Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung und der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 441

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kümmerling, Angelika; Haipeter, Thomas (2020) : Arbeitszeiten in der Nahrungsmittelbranche: Alte und neue Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung und der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 441, ISBN 978-3-86593-357-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/218958>

### 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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

# STUDY

Study 441 · Mai 2020

## ARBEITSZEITEN IN DER NAHRUNGSMITTELBRANCHE

Alte und neue Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung und  
der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte

Angelika Kümmerling und Thomas Haipeter

Dieser Band erscheint als 441. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 441 · Mai 2020

## ARBEITSZEITEN IN DER NAHRUNGSMITTELBRANCHE

**Alte und neue Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung und  
der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte**

Angelika Kümmerling und Thomas Haipeter

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Arbeitszeiten in der Nahrungsmittelbranche“ von Angelika Kümmerling und Thomas Haipeter ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart  
Lektorat: Mo Kreuzberg, Düsseldorf

ISBN: 978-3-86593-357-7

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Forschungsstand: Entwicklungstendenzen der Arbeitszeit und der Arbeitszeitregulierung in Deutschland</b>	<b>12</b>
2.1	Entwicklung und Status quo der Arbeitszeiten in Deutschland	12
<b>3</b>	<b>Tarifverträge im Organisationsbereich der NGG</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse aus den Fallstudien</b>	<b>26</b>
4.1	Arbeitszeitregulierung in den Industriebetrieben	26
4.2	Ergebnisse aus der Hotelbranche	46
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>59</b>
	<b>Literatur</b>	<b>63</b>
	<b>Autorin und Autor</b>	<b>65</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entwicklung der durchschnittlichen gewöhnlichen Arbeitszeiten vollzeitbeschäftigter Frauen und Männer im Verarbeitenden Gewerbe, HoGa sowie insgesamt	13
Abbildung 2: Verteilung von verschiedenen Arbeitszeitformen in den Branchen (2016)	14
Abbildung 3: Atypische Arbeitszeiten im Verarbeitenden Gewerbe, bei HoGa und insgesamt (2016)	16
Abbildung 4: Entwicklung von Arbeitszeitformen im Zeitvergleich und nach Geschlecht	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit von Männern und Frauen (2014) (Mittelwerte)	12
Tabelle 2: Synopse der Tarifverträge HoGa	21
Tabelle 3: Synopse Tarifverträge Nahrungsmittel	24
Tabelle 4: Übersicht über die durchgeführten Interviews	27
Tabelle 5: Merkmale der Fallbetriebe	27

# 1 EINLEITUNG

---

Debatten um die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen und aktuell die Digitalisierung von Arbeit haben das Thema Arbeitszeiten wieder in das Zentrum der wissenschaftlichen und auch politischen Aufmerksamkeit gerückt (z. B. BMAS 2017, Seifert 2014). Im Vordergrund dabei stehen neue Herausforderungen und Entwicklungen der Arbeitszeitpraxis und -regulierung: neue Flexibilitätsbedarfe einer digitalisierten Produktion, Chancen und Risiken von mobiler Arbeit und Homeoffice, aber auch Fragen einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit und, damit zusammenhängend, der Kombination von Vollzeit- und Teilzeitarbeit über das Berufsleben hinweg oder der Variation von Vollzeitstandards.

Doch die Entwicklungen und Probleme der Arbeitszeiten sind noch komplexer, als es diese Debatten um einen „neuen Flexibilitätskompromiss“ (BAMS 2017) vermuten lassen, der betriebliche Arbeitszeitinteressen und Arbeitszeitbedarfe der Beschäftigten auf neue Weise in Einklang bringen könnte. Die gegenwärtige Arbeitszeitrealität zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass nicht nur neue Entwicklungen auftauchen, die neue Chancen oder Risiken für die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten bergen, sondern dass auch alte Entwicklungen fortbestehen, die teilweise mit grundlegenden Regulierungsproblemen der Arbeitszeit verbunden sind. Derzeit treffen verschiedene Entwicklungstendenzen der Arbeitszeit aufeinander und haben für unterschiedliche Beschäftigtengruppen, Betriebe und Branchen ganz unterschiedliche Auswirkungen. Das macht die Arbeitszeitanalyse und -politik komplex und stellt schwierige Herausforderungen an die Arbeitszeitregulierung und die arbeitszeitpolitischen Akteure auf Tarif- und Betriebsebene. Zu diesen Entwicklungen gehören:

- die Abnahme der Tarifbindung der Betriebe und Beschäftigten und damit der Rückgang der Reichweite der tariflichen Arbeitszeitregulierung;
- die Schwächung der Wirkungskraft der tariflichen Arbeitszeitregelungen durch Tarifabweichungen oder Haustarifverträge mit abweichenden Arbeitszeitnormen;
- die fortschreitende Flexibilisierung von Arbeitszeiten durch Arbeitszeitkonten und das Problem von Grauzonen der Arbeitszeitregulierung wie verfallene oder nicht erfasste Arbeitszeiten;
- die Ausweitung und Entgrenzung der Arbeitszeiten, insbesondere von hoch qualifizierten Beschäftigten;



- die zunehmende Polarisierung der Arbeitszeiten zwischen Beschäftigtengruppen und der stabil hohe „Gender Time Gap“, also die Differenz zwischen den durchschnittlich geleisteten Arbeitszeiten von Männern und Frauen;
- die Zunahme atypischer Arbeitszeiten durch Abend- und Nachtarbeit sowie Arbeit an Wochenenden – nicht nur, aber auch in Schichtsystemen.

Daneben sind auch geänderte Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeit und die Arbeitszeit festzustellen. Nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Frauenerwerbstätigkeit und der damit verbundenen Aufweichung der traditionellen geschlechtsspezifischen Aufgabenverteilung ist der Bedarf an planbaren und regelmäßigen Arbeitszeiten auf der einen und arbeitnehmerorientierter Arbeitszeitflexibilität (Anxo/Franz/Kümmerling 2013, Postels/Kümmerling/Haipeter 2019) auf der anderen Seite gestiegen. Hinzu kommt, dass, wie unsere Gesprächspartner dargestellt haben, eine Werteverchiebung in Teilen der Beschäftigten festzustellen ist, und zwar in dem Sinne, dass Freizeit im Vergleich zu monetären Zahlungen ein höherer Stellenwert eingeräumt wird.

Die Nahrungsmittelbranche ist aktuell noch weitgehend eine Blackbox der (Arbeitszeit-)Forschung. Dies überrascht, da die Nahrungsmittelindustrie mit knapp 550.000 Beschäftigten zu den zehn größten Branchen – und den vier größten Industriebranchen nach Maschinenbau, Elektro- und Automobilindustrie – in Deutschland gehört. Ein Grund dafür mag sein, dass sich die Nahrungsmittelbranche in viele Teilbranchen aufgliedert, die z. T. andere Strukturen und Besonderheiten aufweisen. Deshalb nehmen wir zunächst die Befunde zur Arbeitszeitregulierung und -praxis aus anderen Branchen, sei es mit Blick auf die Prägekraft der Tarifregulierung, die betriebliche Arbeitszeitpraxis und die Mitbestimmung der Betriebsräte oder auch den Wandel von Arbeit und Organisation als Ausgangspunkt unserer Überlegungen.

Ausgangspunkt unserer Forschung war die Hypothese, dass sich in der Nahrungsmittelbranche viele Probleme der Arbeitszeitregulierung überkreuzen, die besondere Herausforderungen für die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen nach sich ziehen. Der Grund dafür ist die heterogene Struktur des Sektors; tariflich recht gut regulierte Bereiche stehen Bereichen mit unterdurchschnittlicher Geltungskraft der branchentariflichen Arbeitszeitregulierung gegenüber. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Unterschiede zwischen der nahrungsmittelverarbeitenden Industrie einerseits und einem Dienstleistungssektor wie dem Gaststättengewerbe andererseits. Die industriellen Organisationsbereiche der Gewerkschaft werden statistisch der Branchentarifbindung nach Beschäftigten des Verarbeitenden

Gewerbes zugeordnet; diese beträgt 51 Prozent für West- und 24 Prozent für Ostdeutschland, bei einer zusätzlichen Tarifbindung von 12 Prozent (West-) resp. 11 Prozent (Ostdeutschland) durch Haustarifvertrag. Für das Gaststättengewerbe und sonstige Dienstleistungen hingegen wird für dieses Bezugsjahr nur eine Branchentarifbindung von 37 Prozent (Westdeutschland) und 24 Prozent (Ostdeutschland) verzeichnet. Noch disparater ist das Bild der Verbreitung von Betriebsräten als den zentralen Akteuren der betrieblichen Umsetzung von Tarifabweichungen; sie weisen im Verarbeitenden Gewerbe eine Verbreitung von 63 Prozent der Beschäftigten auf, bei den Gaststätten und sonstigen Dienstleistungen hingegen nur von neun Prozent (Ellguth/Kohaut 2018).

Nach Auskunft von Branchenexperten der Gewerkschaft NGG ist zudem davon auszugehen, dass in der Branche neben einem hohen Anteil nicht tariflich und betrieblich regulierter Unternehmen auch Arbeitszeitabweichungen durch unternehmensbezogene Regelungen nicht selten sind. Dafür sprechen auch neue, bislang nicht veröffentlichte, Datenauswertungen zum Gaststättengewerbe. Danach liegen dort sowohl sehr lange Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten (42,8 Std./Woche) und sehr geringe Teilzeit-Wochenstunden vor, was auf eine hohe Verbreitung von Minijobs hindeutet.

Die vorliegende Studie soll ein erster Baustein sein, diese Forschungslücke zu schließen. Zentrale Fragestellung ist die explorative Identifizierung betrieblicher und tariflicher Probleme und Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung in der Nahrungsmittelbranche. Im Rahmen der Studie werden tarifliche und betriebliche Arbeitszeitregulierungen beispielhaft erfasst sowie die damit zusammenhängende Mitbestimmungspraxis der Interessenvertretungen in den Betrieben anhand einzelner Fälle beleuchtet. Dabei gilt es, sowohl Problemfelder als auch, wenn möglich, gute Praktiken der betrieblichen Arbeitszeitpolitik herauszuarbeiten. Im Einzelnen werden folgende Fragen untersucht:

- Welche Regelungsbestandteile enthalten die Flächentarifverträge zur Arbeitszeit der Einzelbranchen mit Blick auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten?
- Welche Regelungsmuster lassen sich in ausgewählten Haustarifverträgen feststellen und in welchem Verhältnis stehen sie zu den Flächentarifvertragsregelungen?
- In welchem Ausmaß existieren Tarifabweichungen, und was lässt sich über ihre Regelungsinhalte zur Arbeitszeit sagen?
- Welche Regulierungsprobleme identifizieren Betriebsräte in ausgewählten Betrieben?

- Wie positionieren sich die Betriebsräte dazu? Welche Lösungen entwickeln sie? Mit einem Wort: Wie sehen ihre Mitbestimmungspraktiken zur Arbeitszeit aus?

Inbesondere in den Bereichen mit schwacher Regulierungsintensität steht zu vermuten, dass sowohl die tariflichen als auch die betrieblichen Interessenvertretungen in einer Situation der arbeitszeitpolitischen Defensive handeln, in der dem Erhalt vorhandener Arbeitszeitnormen eine große Bedeutung zukommt. Im Vordergrund steht deshalb die Frage, welche betrieblichen Arbeitszeitregelungen Betriebsräte unter schwierigen Bedingungen vereinbaren und wie und ob sie die betriebliche Praxis dieser Vereinbarung mitgestalten. Dabei wird auch die Frage aufgeworfen, welche Regulierungsprobleme bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in den Betrieben und in unterschiedlichen Teilbranchen auftreten; auf diese Weise sollen erste Aussagen zur Differenziertheit der Arbeitszeitlandschaft und der Arbeitszeitprobleme in der Untersuchungsbranche entwickelt werden.

Insgesamt verspricht die Untersuchung damit erste Erkenntnisse über Probleme und Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung in einem Bereich, der in der Arbeitszeitforschung lange im Schatten der großen Industrie- und Dienstleistungsbranchen stand. Dabei geht es aller Voraussicht nach weniger um die großen aktuellen arbeitszeitpolitischen Themen der Digitalisierung oder neue Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit, sondern um Defensivkonstellationen der Mitbestimmung unter problematischen Rahmenbedingungen. Weniger neue und avancierte Arbeitszeitregelungen als vielmehr Konflikte um die Einhaltung von Tarifnormen, die Schichtgestaltung oder Beschäftigungsformen wie Minijobs dürften im Vordergrund der Entwicklung stehen. Das heißt aber nicht, dass nicht auch Handlungsdruck besteht, neue Entwicklungen wie die Digitalisierung oder den Anspruch auf Work-Life-Balance aufzugreifen und Antworten auf die damit einhergehenden Regelungsbedarfe zu finden. Dieses Spannungsfeld alter und neuer Herausforderungen an die Arbeitszeitpolitik der Interessenvertretungen soll in der Untersuchung eingehender beleuchtet werden. Damit kann sie dazu beitragen, die komplexe Vielfalt der Arbeitszeitregulierung und Arbeitszeitpolitik in Deutschland analytisch zu erfassen. Zudem lassen sich wichtige Aufschlüsse für die Mitbestimmungsakteure der Untersuchungsbranchen zu den praktischen Problemen der Arbeitszeitregulierung erhoffen, mit denen sie sich konfrontiert sehen.

Die Untersuchung wurde gemäß ihrem explorativen Charakter als vergleichsweise kleines Projekt konzipiert. Sie konzentrierte sich deshalb auf

vier Unterbranchen der Nahrungsmittelindustrie: die Produktion von Getränken, von Süßwaren und von Brot auf der einen sowie die Hotel- und Gaststättenbranche auf der anderen Seite. Diese Unterbranchen lassen vielfältige Muster und Herausforderungen der Arbeitszeitregulierung erwarten. Dazu zählen neben den angesprochenen Problemen der Reichweite und Geltung tariflicher und betrieblicher Arbeitszeitregulierungen:

- Schichtarbeit in der industrialisierten Fertigung von Getränken oder Süßwaren;
- ein hoher Anteil von Teilzeitarbeit oder Minijobs und vorbestimmten Arbeitszeiten in Hotels und Gaststätten oder in Bäckereien und der Brotindustrie;
- flexible Arbeitszeiten in den Verwaltungsbereichen der industriellen Nahrungsunternehmen.

Die Untersuchung beruht auf drei methodischen Eckpfeilern. Der erste Eckpfeiler ist eine Arbeitszeitauswertung des Labour Force Survey. Sie dient dazu, allgemeine Arbeitszeittrends zu identifizieren und die Untersuchungsbranchen – soweit möglich – darin einzubetten. Der zweite Eckpfeiler ist eine Sammlung und Auswertung von Haus- und Flächentarifverträgen aus den vier angeführten Branchen. Diese Auswertung wird ergänzt um Expert\_inneninterviews mit den Sekretär\_innen der Gewerkschaft, in denen Trends der Arbeitszeitregulierung in der Branche identifiziert werden. Den methodischen Kern der Untersuchung bilden drittens kurze Fallstudien, in denen die betriebliche Regulierungspraxis in ausgewählten Klein- und Großbetrieben explorativ analysiert werden soll. Für jede der vier angesprochenen Einzelbranchen wurden mit der Gewerkschaft NGG ein bis zwei Fälle ausgewählt, die für die Regulierungspraxis der Branche möglichst typisch sein sollten. Die Interviews wurden mit einer Ausnahme (*Hotel 1*) telefonisch geführt und dauerten im Durchschnitt etwa 60 Minuten.

## 2 FORSCHUNGSSTAND: ENTWICKLUNGSTENDENZEN DER ARBEITSZEIT UND DER ARBEITSZEIT-REGULIERUNG IN DEUTSCHLAND

### 2.1 Entwicklung und Status quo der Arbeitszeiten in Deutschland

Die Arbeitszeitentwicklung in Deutschland wurde in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem durch drei Trends geprägt: Die Entkoppelung der tatsächlichen von den kollektivvertraglichen Arbeitszeiten, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und schließlich relativ stabile Unterschiede zwischen den Arbeitszeiten verschiedener Beschäftigtengruppen (u.a. zwischen Männern und Frauen, Gering- und Hochqualifizierten und Arbeitnehmer\_innen unterschiedlicher Branchen; vgl. Kümmerling/Postels/Slomka 2017, Lehndorff/Jansen/Kümmerling 2009, Lehndorff/Wagner/Franz 2010, Lehndorff 2017 sowie [Tabelle 4](#) und [Abbildung 1](#)).

**Tabelle 1**

#### **Vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit von Männern und Frauen (2014) (Mittelwerte)<sup>1</sup>**

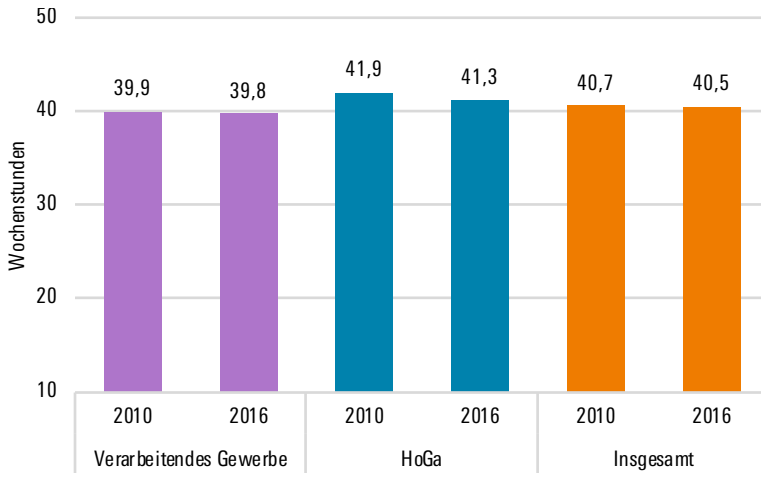
	Männer		Frauen	
	vereinbarte AZ	tatsächliche AZ	vereinbarte AZ	tatsächliche AZ
Alle	37,8	41,6	29,3	31,5
Vollzeit	39,5	43,3	38,8	40,0
Teilzeit	19,2	21,5	19,9	21,9

Quelle: eigene Auswertungen auf Basis des SOEP (2014)

<sup>1</sup> Für diese und folgende Auswertungen haben wir folgenden Filter verwendet: Abhängig Beschäftigte (inklusive geringfügig Beschäftigte) im Alter von 18–65 Jahren. Teilzeit: 1–31 Stunden in der Woche, Vollzeit über 31–80 Stunden in der Woche. Diese Einteilung orientiert sich an den Grenzen der Selbsteinschätzung des Mikrozensus 2012. Die Ergebnisse des SOEP sind auf Personenebene gewichtet (für Details siehe Goebel et al. 2008).

Abbildung 1

### Entwicklung der durchschnittlichen gewöhnlichen Arbeitszeiten vollzeitbeschäftigter Frauen und Männer im Verarbeitenden Gewerbe, HoGa sowie insgesamt



Quelle: eigene Auswertungen auf Basis des Labour Force Survey 2016 (SUF)

Abbildung 2 zeigt, wie sehr sich die Arbeitszeiten zwischen verschiedenen Branchen unterscheiden. Da wir keine detaillierten Zahlen für die uns interessierenden Teilbranchen vorliegen haben, kontrastieren wir im Folgenden die Arbeitszeiten im Produzierenden Gewerbe als Proxy für die Industriebranchen der Nahrungsmittelindustrie<sup>2</sup> mit denen in der Hotel- und Gaststättenbranche und den durchschnittlichen Arbeitszeiten in Deutschland insgesamt (Abbildung 1). Mit dem Aufschwung nach der Wirtschaftskrise 2010 sind die Arbeitszeiten für Vollzeitbeschäftigte insgesamt leicht gesunken. Im Durchschnitt arbeiteten abhängig Beschäftigte 2016 in Deutschland 40,5 Stunden pro Woche. Während die Arbeitszeiten der im Verarbeitenden Gewerbe Tätigen deutlich darunterlagen, arbeiteten Beschäftigte in HoGa mit 41,3 Stunden substantiell länger als die durchschnittlichen Arbeitnehmer\_innen. Der Trend der sich reduzierenden Wochenarbeitszeit findet sich

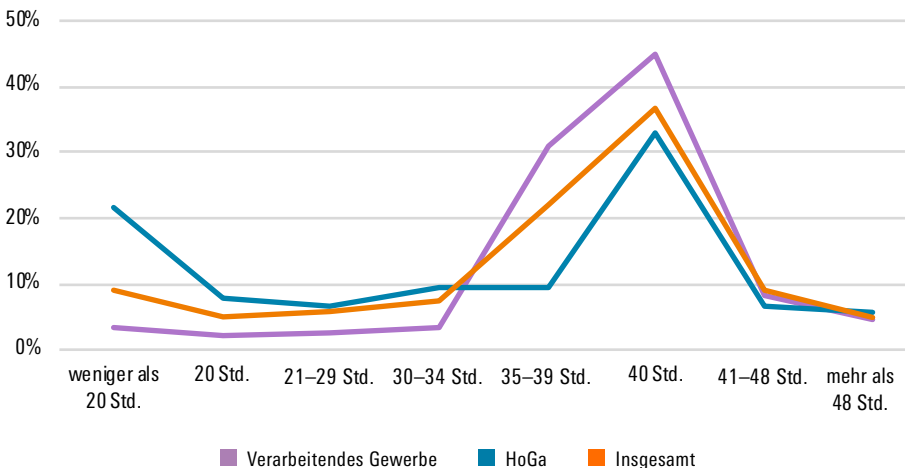
<sup>2</sup> Dabei sind wir uns der Prägung durch die beschäftigungsintensiven Branchen der Metallindustrie mit ihrer starken gewerkschaftlichen Vertretung bewusst.

in den uns interessierenden Branchen in unterschiedlichem Maße wieder. Während sich die Arbeitszeiten bei HoGa im Beobachtungszeitraum im Mittel um mehr als eine halbe Stunde verringert haben, ist der Rückgang im Verarbeitenden Gewerbe nur minimal.

Dabei verschleiern die Durchschnittswerte für Vollzeitbeschäftigte das Ausmaß der Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten in den Branchen. [Abbildung 2](#) gibt einen Überblick darüber, wie unterschiedliche Teilzeit- und Vollzeitformen in den Branchen verteilt sind. Die blaue Linie stellt die Verteilung verschiedener Arbeitszeitformen für die Arbeitnehmer\_innen in Deutschland insgesamt dar. Es zeigt sich, dass die klassische 40-Stundenwoche zwar immer noch die verbreitetste Arbeitszeitform ist, aber nur von gut 35 Prozent der abhängig Beschäftigten angegeben wird. Die vorherrschende Arbeitszeitform im Verarbeitenden Gewerbe ist die der Vollzeit, wobei die 40-Stundenwoche die größte Verbreitung aufweist. Daneben existieren vielerlei Spielarten. Auffallend ist, dass ungefähr 15 Prozent der Arbeitnehmer\_innen in sehr kurzen Teilzeitformen beschäftigt sind. Allerdings zeigen Zeitvergleiche (hier nicht dargestellt), dass diese Arbeitszeitformen ab- und längere Teilzeitmodelle zunehmen (Kümmerling 2018). Hervorzuheben ist

Abbildung 2

### Verteilung von verschiedenen Arbeitszeitformen in den Branchen (2016)



Quelle: eigene Auswertungen auf Basis des Labour Force Survey 2016 (SUF)

auch der vergleichsweise hohe Anteil derjenigen Beschäftigten, die regelmäßig überlange Zeiten von 41 oder mehr Stunden arbeiten, da diese langfristig gesehen mit negativen gesundheitlichen Konsequenzen verbunden sein können.

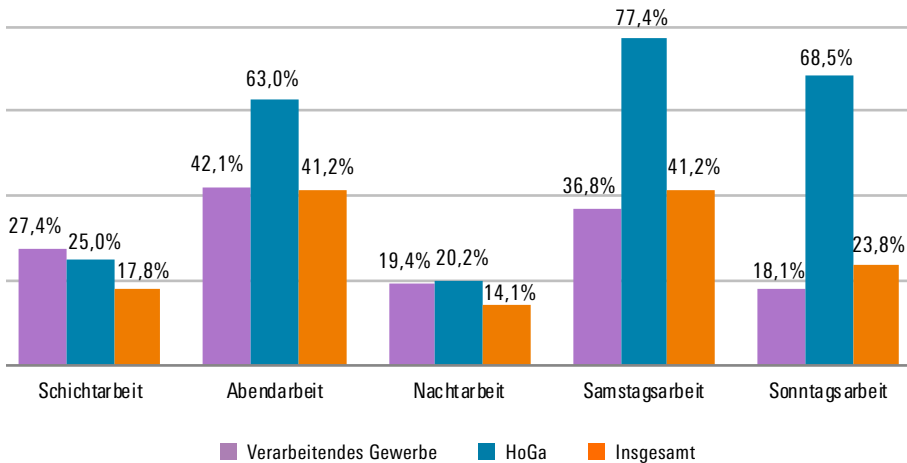
Im Verarbeitenden Gewerbe wiederum spielen Teilzeitformen nur eine untergeordnete Rolle und auch überlange Arbeitszeiten liegen im oder sogar unter dem Durchschnitt. Verantwortlich für dieses Arbeitszeitprofil sind der hohe Männeranteil und starke Gewerkschaften in Teilen des Verarbeitenden Gewerbes. Ganz anders im Vergleich dazu ist die Verteilung der Arbeitszeitformen im HoGa-Gewerbe. Hier arbeitet nur noch etwas mehr als jede\_r Dritte in der klassischen 40-Stundenwoche, weitere zehn Prozent zwischen 35 und 39 Stunden in der Woche. Der Anteil derjenigen, die zwischen 41 und 48 Stunden pro Woche arbeiten, ist unterdurchschnittlich ausgeprägt, der Anteil derjenigen, die länger als 48 Stunden arbeiten, liegt etwas höher. Auffällig ist der hohe Anteil der Beschäftigten, die sich in unterschiedlichen Teilzeitformen befinden, dabei arbeitet fast jede\_r Dritte in kurzer und sehr kurzer Teilzeit (bis zu 20 Stunden). Der hohe Teilzeitanteil spiegelt sicherlich auf der einen Seite den hohen Frauenanteil wider, auf der anderen Seite ist er ein Indikator dafür, dass hier Arbeitsspitzen mittels Minijobs u.ä. aufgefangen werden.

Das Hotel- und Gaststättengewerbe ist zudem geprägt durch einen überdurchschnittlichen Anteil an atypischen Arbeitszeiten ([Abbildung 3](#)), wobei das Arbeiten am Wochenende und Abend von der Mehrheit der Beschäftigten regelmäßig geleistet wird. Im Verarbeitenden Gewerbe sind dagegen vor allem Schicht- und (damit verbunden) Nachtarbeit überdurchschnittlich häufig verbreitet. Insgesamt kann also festgestellt werden, dass atypische Arbeitszeiten für die uns interessierenden Branchen kennzeichnend sind.

Bei der Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich mehrere zeitliche Etappen voneinander unterscheiden: die Einführung von Gleitzeitregelungen in den 1970er- und 1980er-Jahren; die „forcierte Arbeitszeitflexibilisierung“ der 1990er-Jahre (Herrmann et al. 1999) als zweite Etappe, in der in vielen Unternehmen Arbeitszeitkonten als Instrumente zur Verwaltung schwankender Regelarbeitszeiten und zur Steigerung der zeitlichen Flexibilität des Personaleinsatzes im „atmenden Unternehmen“ (Hartz 1996) eingeführt wurden sowie eine dritte Etappe seit dem Ende der 1990er-Jahre mit der Ausweitung von Ausgleichszeiträumen oder auch dem Verzicht auf Ausgleichszeiträume in neuen Typen langfristiger Arbeitszeitkonten, die bis hin zu Lebensarbeitszeitkonten reichen können, mit denen die gesamte Erwerbsbiografie eines Beschäftigten abgedeckt wird. Diese Konten wurden in den Betrieben häufig



## Atypische Arbeitszeiten im Verarbeitenden Gewerbe, bei HoGa und insgesamt (2016)



Quelle: eigene Auswertungen auf Basis des Labour Force Survey 2016 (SUF)

mit Gleitzeit- und anderen Kurzfristkonten durch Möglichkeiten der Zeitübertragung im Sinne gestaffelter Kontensysteme verbunden (Haipeter/Lehndorff 2004). Zwischen 1999 und 2011 ist die Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Betrieben von 18 Prozent auf 34 Prozent und nach Beschäftigten von 35 Prozent auf 54 Prozent gestiegen; in Großbetrieben mit 250 und mehr Beschäftigten werden sogar 83 Prozent der Beschäftigten (1999: 64 Prozent) erfasst (Ellguth et al. 2013).

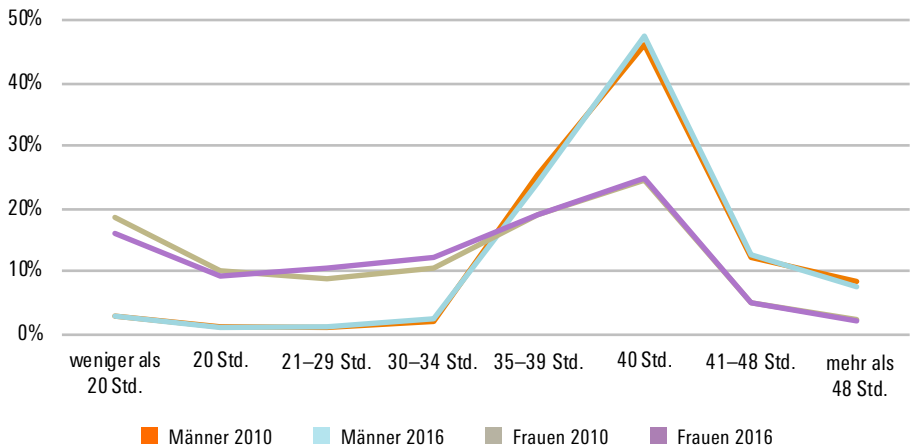
Die Befunde zur praktischen Wirksamkeit der Arbeitszeitkonten sind ambivalent. Auf der einen Seite können Arbeitszeitkonten Beschäftigungssicherheit und Arbeitszeitautonomie steigern. So trug der Abbau von Zeitguthaben auf Arbeitszeitkonten in der Krise des Jahres 2009 wesentlich zur Arbeitszeitverkürzung als Grundlage der Beschäftigungssicherung in den Stammbesellschaften der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes bei (Herzogstein/Seifert 2010). Zugleich lässt sich sagen, dass Gleitzeit- und andere Kurzfristkonten den Beschäftigten erweiterte Handlungsspielräume bei der Gestaltung ihrer täglichen Arbeitszeiten eröffnen (Haipeter 2004). Auf der anderen Seite allerdings scheinen dabei betriebliche Flexibilitätsbedarfe zu dominieren; lebensweltliche Interessen können eingebracht werden, sofern

sie den betrieblichen Bedarfen nicht im Wege stehen, und Arbeitszeitkonten erfordern ein aktives Arbeitszeithandeln, bei dem betriebliche Bedarfe prioritär sind und eine gelungene Balance nur ein Nebeneffekt der Konten ist (Jürgens 2005). Zugleich können mit Arbeitszeitkonten Grauzonen der Arbeitszeit einhergehen, die durch den Verfall von Arbeitszeiten oder ihre Umwandlung und Auszahlung in Geld entstehen (Bauer et al. 2004). Neuere Daten dazu fehlen allerdings weitgehend.

Die Differenzierung der Arbeitszeiten entlang von Beschäftigtengruppen schließlich hängt eng mit der Ausweitung der Teilzeitarbeit zusammen. 26 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland waren im Jahr 2010 teilzeitbeschäftigt, gegenüber 19 Prozent im Jahr 2000. Teilzeitarbeit ist eine zentrale Beschäftigungsform im Rahmen der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen; rund 47 Prozent aller erwerbstätigen Frauen arbeiteten 2015 in Teilzeit, aber nur 9 Prozent der Männer. Die Zunahme der Teilzeit erfolgte lange Zeit vor allem im Bereich sehr kurzer Teilzeit bis zu 20 Wochenstunden, zumeist in Form geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs) (Franz et al. 2012). Aktuellere Daten geben Hinweise darauf, dass dieser Trend gebrochen ist, (Kümmerling 2018, Kümmerling/Postels/Slomka 2017) und [Abbildung 4](#).

Abbildung 4

Entwicklung von Arbeitszeitformen im Zeitvergleich und nach Geschlecht



Quelle: eigene Auswertungen auf Basis des Labour Force Survey 2016 (SUF)

### 3 TARIFVERTRÄGE IM ORGANISATIONSBEREICH DER NGG

---

Die Tarifverträge im Organisationsbereich der NGG spalten sich in zwei große Geltungsbereiche mit heterogenen Bedingungen und Anforderungen auf: den Bereich der Hotels und Gaststätten auf der einen und den Bereich der Nahrungsmittelproduktion auf der anderen Seite. Während die Arbeitszeiten der Hotels und Gaststätten durch Schichtarbeit, versetzte Arbeitszeiten und Wochenendarbeit geprägt sind, ist für die Nahrungsmittelerzeugung Schichtarbeit in den Produktionsbereichen und Normalarbeitszeit in den Verwaltungsbereichen charakteristisch. Diese Unterschiede schlagen sich in den tariflichen Regelungen nieder.

Die zentralen Regelungsnormen der Manteltarifverträge beziehen sich auf die Dauer der Arbeitszeiten. In den Tarifverträgen des HoGa wird die Arbeitszeitdauer auf unterschiedliche Weise und teilweise auch mehrfach festgelegt. Nur in acht der insgesamt 17 regionalen Tarifverträge wird die Dauer der Arbeitszeiten – wie eigentlich in anderen Branchentarifverträgen üblich – mit Blick auf die Dauer der Wochenarbeitszeiten bestimmt. Sie beträgt in fünf dieser Regionen 39 Stunden, in den beiden ostdeutschen Tarifgebieten Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie in der Region Weser-Ems 40 Stunden. Eine eindeutige Ost-West-Unterscheidung der Dauer der Arbeitszeiten besteht damit nicht.

Andere Tarifgebiete legen die Arbeitszeiten als tägliche Arbeitszeiten – bei einer fünf-Tage-Woche – fest. Eine größere Anzahl der Tarifverträge wiederum operiert mit monatlichen Arbeitszeiten. Diese schwanken unter den Tarifgebieten zwischen 169 (vier Tarifverträge) und 173 resp. 173,5 Stunden (fünf Tarifgebiete). Hier spiegelt sich die Heterogenität der Arbeitszeitdauer zwischen 39 und 40 Wochenstunden wider. In Hamburg wird darüber hinaus auch die Jahresarbeitszeitdauer tariflich definiert, in Hessen die Arbeitszeitdauer pro halbem Jahr.

In den Tarifverträgen des HoGa zeigt sich eine wichtige Branchenspezifität darin, dass hier Ruhetage und freie Tage ausführlich geregelt werden (siehe die Synopse in [Tabelle 2](#)). Zumeist sehen die unterschiedlichen flächentarifvertraglichen Regelungen vor, dass in den versetzten Schichtsystemen pro Woche zwei Ruhetage einzubauen sind, die bevorzugt zusammenhängen sollten. Weitere Mindeststandards betreffen die Einbeziehung des Wochenendes mit einer bestimmten Anzahl von Sonntagen oder ganzen Wochenen-

den, die pro Jahr als Ruhetage zu gewähren sind. Zudem werden teilweise Kompensationen vorgesehen für Ruhetage, die nicht auf diese Weise ermöglicht werden können, darunter ein zusätzlicher Ruhetag.

Ein dritter Schwerpunkt der Tarifverträge dieses Organisationsbereichs betrifft die Regelungen zu flexibler Arbeitszeit und zur Mehrarbeit. Fast alle Tarifverträge sehen flexible Regelungen vor, doch unterscheiden sie sich teilweise erheblich zwischen den Flächentarifverträgen. In einigen Tarifverträgen wie in Bremen oder Berlin sind die Ausgleichszeiträume für Schwankungen der Regelarbeitszeit mit vier bzw. sogar nur drei Monaten eng gezogen. Mehrarbeit ist dann als die Arbeitszeit bestimmt, die über die durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit in diesem Zeitraum hinausgeht. In anderen Tarifbezirken betragen die Ausgleichszeiträume bis zu einem Jahr, so in Bayern, Niedersachsen oder Rheinland-Pfalz, und sind damit deutlich weiter definiert. Andere Regionen liegen dazwischen. Die Bestimmung der Mehrarbeit als nicht ausgeglichene Arbeitszeit bleibt davon unberührt. Viele Tarifverträge enthalten zudem Regelungen für Betriebe oder Tätigkeitsbereiche, in denen keine flexiblen Arbeitszeiten durch Arbeitszeitkonten eingeführt werden. Hier gilt Mehrarbeit als die Arbeitszeit, die von der monatlichen tariflichen Arbeitszeit nach oben abweicht.

Allerdings sind die Schwankungen im Rahmen der Ausgleichszeiträume nicht völlig beliebig. Die meisten Tarifverträge grenzen die Flexibilitätsspielräume dazu ein. Dies geschieht zum einen durch die Festlegung von Ober- und Untergrenzen für monatliche Schwankungen. Hierzu wird vielfach ein Korridor monatlicher Mindest- und Höchststarbeitsstunden definiert, so in Bremen zwischen 133 und 199 Stunden. Alternativ wird eine Schwankungsbreite mit Referenz auf die monatliche Arbeitszeit definiert, so in Bayern als Bereich von plus und minus 39 Stunden.

Eine wichtige weitere Begrenzung betrifft die täglichen Mindest- und Höchststarbeitszeiten. Sie finden sich in fast allen Tarifverträgen. Ihre Bedeutung erklärt sich aus den vielfach fragmentierten Schichtsystemen im Sektor, mit denen Schwankungen des Kundenaufkommens wie bei Restaurants abgebildet werden. Die Mindestarbeitszeiten dienen dazu zu verhindern, dass die Arbeitszeiten über den Tag hinweg zu sehr zerstückelt werden; dazu finden sich in mehreren Tarifverträgen Regelungen, die solche „Teildienste“ entweder untersagen oder Mindest- und Höchstzeiten für Unterbrechungen festlegen, so in Berlin, wo die Unterbrechung auf mindestens zwei und höchstens drei Stunden begrenzt wird. Auch nach oben werden häufig Grenzen gesetzt. Dabei werden zumeist die zehn Stunden Höchststarbeitszeit des Arbeitszeitgesetzes tariflich bestätigt und gestärkt.

Zudem gibt es gravierende Unterschiede bei der Entnahme respektive der Auszahlung der Mehrarbeit. Teilweise ist diese nicht genauer bestimmt, teilweise werden jedoch Angaben zu den jeweiligen Anteilen der Freizeitentnahmen oder der Vergütung gemacht. In der Mehrzahl der Tarifverträge wird ein Ausgleich in Zeit und Geld zu gleichen Teilen vorgesehen, dabei aber auch festgelegt, dass die Beschäftigten auf Wunsch die gesamte Mehrarbeit als Freizeit nutzen können. Ebenfalls ist in vielen Tarifverträgen auch eine Übertragung der Guthaben in den nächsten Zeitraum, sei es ganz (wie in Hamburg) oder mit einer begrenzten Stundenzahl vorgesehen. Schließlich sieht ein größerer Teil der Tarifverträge vor, dass die Entnahmen mit Zuschlägen zu versehen sind, entweder die Zeitentnahmen (so in Niedersachsen) oder die Geldauszahlungen (so in NRW) oder beide (wie in Sachsen).

Ein wichtiges weiteres Element der Flexibilisierung schließlich sind Öffnungen für die Betriebsparteien oder für tarifliche Abweichungen. Dies gilt häufig für die Festlegung der Ausgleichszeiträume. Dort, wo Ausgleichszeiträume bis zu zwölf Monaten ermöglicht werden, binden die Tarifverträge dies zumeist an Vereinbarungen der Betriebsparteien. Im Tarifvertrag für Hamburg wird darüber hinaus die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeiten – bei festgelegten monatlichen Arbeitszeiten – an die Betriebsparteien delegiert. Im HoGa-Manteltarifvertrag Sachsen-Anhalt gilt dies sogar für die gesamte Gestaltung der flexiblen Arbeitszeiten unter Verzicht auf die tarifliche Festlegung von Ausgleichszeiträumen oder Ober- und Untergrenzen der Arbeitszeiten. Der Tarifvertrag von NRW sieht die Möglichkeit des Abschlusses abweichender Tarifvereinbarungen vor; damit ist die Ausweitung von Flexibilitätsspielräumen zwar ermöglicht, aber an die Zustimmung der Gewerkschaft gebunden.

Im Bereich der Nahrungsmittelproduktion setzen die Bestimmungen der Manteltarifverträge andere Schwerpunkte (siehe Tabelle 3), da sie durch die zwei großen Themen der Arbeitszeitdebatte um die Jahrtausendwende geprägt sind: die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Abwehr einer Verlängerung der Arbeitszeit. Vor diesem Hintergrund sind die bestehenden Tarifverträge in den industriell geprägten Branchen der Nahrungsmittelindustrie hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen und Arbeitszeitkonten generell nach einem ähnlichen Muster aufgebaut. Freilich stehen auch hier die Wochenarbeitszeiten im Zentrum. Sie betragen in den untersuchten westdeutschen Tarifgebieten homogen 38 Stunden; in den ostdeutschen Tarifgebieten liegen sie bei 40 Stunden. Allerdings gelten sie mit Erweiterungen. In der Branche der Süßwarenindustrie sind Abweichungen von den tariflichen Wochenarbeitszeiten durch verbandsbezogene Tarifverträge ausdrücklich vorgesehen,

## Synopse der Tarifverträge HoGa

Tarifvertrag	Wochenarbeitszeit	flexible Arbeitszeit	Mindest- und Höchst-arbeitszeiten	Mehrarbeit	freie Tage / Ruhetage
Ba-Wü	39 Stunden	12 Monate AZ; 2.028 Stunden	5-10 Stunden/Tag; Max. 198 Stunden/Monat	FA innerhalb 3 Monaten; Vergütung Stunden größer 2.028	2 RT pro Woche; 1 RT nach 8 6-Tage-Wochen
HoGa Bayern	39 Stunden; 169 Stunden/Monat	12 Monate AZ; +/- 39 Stunden/Monat	5-10 Stunden/Tag; Max. 200 Stunden/Monat	AZ größer 169 Stunden; Vergütung oder FZ	2 RT/Woche
Berlin	7,6 Stunden/Tag	3 Monate AZ	5 Stunden/Tag; Max. 48 Stunden/Woche	AZ größer Durchschnitt 7,6 Stunden nach 3 Monaten	2 RT zusammenhängend; 1 freies WE/Monat
Brandenburg	7,6 Stunden/Tag	12 Monate AZ	5 Stunden/Tag; Max. 48 Stunden/Woche	AZ größer Durchschnitt 7,6 Stunden nach 12 Monaten; Freizeit auf Wunsch	2 RT zusammenhängend; 1 freies WE/Monat
Bremen	7,6 Stunden/Tag; 39 Stunden/Woche; 169 Stunden/Monat	139-199 Stunden/Monat; 4 Monate AZ; Übertragung 22 Stunden	6-10 Stunden/Tag	AZ größer 169 Stunden/ Woche; Freizeit oder AZK	2 RT; 12 freie Sonntage; 6 freie Wochenenden/Jahr
Hamburg	8 Stunden/Tag; 173 Stunden/Monat; 2.076 Stunden/Jahr	Betriebsparteien legen AZ fest; 30-45 Stunden/Woche; 132-199 Stunden/Monat	6-10 Stunden/Tag	AZ über Ausgleichszeit- raum; möglichst Freizeit; Übertragung in nächsten AZ möglich	zwei freie Tage; Minde- stens 10 Sonntage/Jahr

Hessen	7.45 Stunden/Tag; 1.008 Stunden/6 Monate	Festlegung AZ auf 6 Monate möglich; 138–200 Stunden/Monat	5–10 Stunden/Tag	Finanzieller oder Zeit- ausgleich	
Mecklenburg- Vorpommern	173 Stunden/Monat	138-200 Stunden/Monat; AZ 6 Monate	5–10 Stunden/Tag	AZ größer Tarif-AZ nach 6 Monaten; Freizeit oder Vergütung	2 Ruhetage/Woche; 2. Ruhetag als Mehrarbeit möglich
Nieder- sachsen	39 Stunden/Woche; 169 Stunden im Durchschnitt 6 Monate	AZ 12 Monate mit 2.028 Stunden; 133–199 Stun- den/Monat	4–10 Stunden/Tag	AZ größer Tarif-AZ nach 12 Monaten; Hälfte Aus- zahlung, Hälfte Freizeit mit 35 Prozent AZ größer Tarif Zuschlag (FZ auf Wunsch)	2 Ruhetage/Woche; Mindestens 1 Wochen- ende/Monat; Mindestens 10 Sonntage/Jahr
NRW	8 Stunden/Tag; 169 Stun- den/Monat	AZ 3 Monate; 139-199 Stunden; abweichende TV möglich	5–10 Stunden/Tag	AZ größer Tarif AZ nach 3 Monaten; Hälfte in Freizeit, Hälfte Entgelt mit 50 % Zuschlag (FZ auf Wunsch)	2 zusammenhängende Ruhetage/Woche
Rheinland-Pfalz	169 Stunden/Monat; 7–8 Stunden/Tag	AZ bis zu 12 Monate; 169 +/- 39 Stunden/Monat	Verteilung auf 6 Tage nach Absprache mit BR möglich	AZ größer Tarif-AZ nach Ausgleichszeitraum; 30 Stunden Übertragung möglich	2 Ruhetage/Woche; 10 Sonntage/Jahr
Saarland	173 Stunden/Monat; 8 Stunden/Tag	AZ 12 Monate (2.076 Stunden); bis 196 Stunden/Monat	5–10 Stunden/Tag	AZ über Tarif-AZ im Aus- gleichszeitraum	2 RT/Woche; Ein Wochenende/Monat

Sachsen	173,5 Stunden/Monat	Ausgleichszeitraum mindestens 5 Monate; 130–200 Stunden/Monat	mindestens 5 Stunden/Tag	zur Hälfte Vergütung und Freizeit, Zuschlag jeweils 50 %; 30 Stunden Übertragung möglich	2 zusammenhängende Tage – Freizeitausgleich, falls nicht gewährt
Sachsen-Anhalt	40 Stunden/Woche	nach Vereinbarung mit BR	höchstens 10 Stunden/Tag	AZ größer Tarifliche AZ; Auszahlung in Freizeit möglich – 8 freie Tage für 6 Mehrarbeitstage	2 freie Tage/Woche; Ausgleich Folgemonat; 10 freie Sonntage/Jahr
Schleswig-Holstein	39 Stunden/Woche; 169 Stunden/Monat	Verlängerung AZ auf 173 Stunden/Woche per BV möglich – Ausgleich freie Tage	höchstens 10 Stunden/Tag	AZ größer monatliche Tarif-AZ	2 freie Tage; Ausgleich folgende zwei Monate; ansonsten Vergütung
Thüringen	40 Stunden/Woche	AZ 12 Monate durch BV möglich	Mindestens 6 Stunden/Tag	AZ größer Tarif-AZ im Ausgleichszeitraum	2 Ruhetage/Woche; 1 Samstag oder Sonntag/Monat; 15 Sonntage/Jahr
Weser-Ems	40 Stunden/Woche; 173 Stunden/Monat	AZ 3 Monate; Ausdehnung auf 12 Monate per BV möglich; bis 216 Stunden/Monat; bis 50 Stunden/Woche	4–10 Stunden/Tag	Arbeitszeit größer Tarif-AZ im Ausgleichszeitraum; zur Hälfte Vergütung und Freizeit, Zuschlag jeweils 35 Prozent; 30 Stunden Übertragung möglich	

Quelle: Eigene Zusammenstellung



## Synopsisse Tarifrverträge Nahrungsmittel

Tarifvertrag	Wochenarbeitszeit	flexible Arbeitszeit	Mindest- u. Höchstarbeitszeiten	Mehrarbeit	freie Tage / Ruhetage
Süßwaren	38 Stunden/Woche; Arbeitszeit kann durch firmenbezogenen Verbandsvertrag verändert werden	bis 48 Stunden ohne Mehrarbeit nach BV; Belastungsausgleich ab 43. Stunde	nach BV	Arbeitszeit größer Tarif-AZ und Kontengrenzen	
Brotwaren	38 Stunden/Woche; 7-Tage-Woche möglich; dafür Zeitgutschrift von 2 Stunden/Woche; 173 Stunden/Monat	Schichtmodellwechsel mit 3 Wochen Vorlauf nach BV			
Brauereien	38 Stunden; Verlängerung um 2 Stunden per BV möglich; Stunden als Gutschrift auf AZK	Grenzen AZK: +78 Stunden (plus 22 nach BV möglich mit Ausnahme in 2 Monaten); Entnahme in freien Tagen durch AN oder durch AG (mit Ankündigungsfrieten); Zeitschlag Arbeitszeitkonto von 41 auf 45 Stunden		Plusstunden über Kontengrenzen sind als Mehrarbeit auszurechnen; Ab 45. Stunde Woche Mehrarbeit	1 Tag Schichtfreizeit für 20 Nachtschichten in Dreischicht resp. alle 60 Tage; 28 Tage Altersteilzeit pro Kalenderjahr ab 60 Jahren

Quelle: Eigene Zusammenstellung

die zumeist im Jahresdurchschnitt wieder ausgeglichen werden müssen; in den Branchen Brotindustrie und Brauereien sind jeweils 40-Stunden-Wochen möglich, die allerdings durch zweistündige Zeitgutschriften pro Woche auszugleichen sind.

Für die Süßwarenindustrie und die Brauereien werden jeweils flexible Arbeitszeiten tariflich durch die Festlegung von Ober- und Untergrenzen für Arbeitszeitkonten gerahmt. Im Falle der Süßwaren wird zudem ein Zeitrahmen von 48 Stunden gesetzt, für den die Betriebsparteien den Verzicht auf Mehrarbeitszuschläge vereinbaren können; wohl aber sind für Arbeitszeiten größer als 43 Stunden Belastungsausgleiche in Form von Zeitgutschriften vorgesehen. Bei den Brauereien können die Betriebsparteien die Obergrenzen der Konten über den tariflichen Rahmen hinaus ausweiten; dafür müssen diese zusätzlichen Arbeitszeitsalden jedoch innerhalb von zwei Monaten ausgeglichen werden. Zudem sehen die Tarifverträge Zeitzuschläge für die 41. bis 45. der angesammelten Arbeitsstunden vor. Mehrarbeit ist dabei bei den Süßwaren als Arbeitszeit definiert, die über die Wochenarbeitszeit und die Arbeitszeiten auf den Arbeitszeitkonten hinausgeht; ähnlich ist dies bei den Brauereien der Fall, wobei hier auch Arbeitszeiten über 45 Wochenstunden hinaus automatisch als Mehrarbeit eingestuft werden.

Bei den Brauereien finden sich zudem Bestimmungen zur Schichtarbeit in den Manteltarifverträgen. Hier ist ein zusätzlicher Freischichttag vorgesehen, wenn mehr als 20 Nachtschichten in Folge gearbeitet wurden oder mehr als 60 Tage in der Dreischicht. Zudem sind für Beschäftigte über 60 Jahre jährlich 28 Tage Altersteilzeit gutzuschreiben.

## 4 ERGEBNISSE AUS DEN FALLSTUDIEN

---

Die folgenden Ausführungen basieren auf insgesamt elf Interviews, die wir mit Betriebsräten in sieben Betrieben innerhalb des Organisationsgrads der NGG durchgeführt haben. Ergänzt werden die Angaben der Betriebsräte durch Informationen, die wir von den jeweiligen Tarif- und/oder Branchenexperten der Gewerkschaft erhalten haben (Tabelle 4). Dabei beziehen wir uns in unseren Ausführungen zunächst auf die Industriebetriebe und stellen die Ergebnisse für die Hotelbranche gesondert dar, da die Unterschiede zwischen diesen Teilbranchen zu groß für eine vergleichende Darstellung sind. Tabelle 4 gibt eine Übersicht über die durchgeführten Gespräche.

Die in die Untersuchung in Abstimmung mit der NGG einbezogenen Fallbetriebe weisen folgende Merkmale auf (Tabelle 2): Die Betriebsgröße variiert zwischen knapp 200 und gut 1.000 Beschäftigten; sämtliche Betriebe befinden sich in der Tarifbindung und die meisten Betriebe weisen eine recht gute wirtschaftliche Lage auf.

### 4.1 Arbeitszeitregulierung in den Industriebetrieben

Die Fallbetriebe in der vorliegenden Untersuchung sind sämtlich tarifgebunden.

Im Betrieb *Getränke Bier* gilt zusätzlich zum Manteltarifvertrag Hessen ein Tarifvertrag über abweichende Arbeitszeitregelungen (Flex-Regelungen). Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit richtet sich nach den Bestimmungen des Manteltarifvertrags und beträgt derzeit 38 Stunden. Regelarbeitstage sind Montag bis Freitag. Der Samstag ist laut Tarifvertrag kein Regelarbeitstag.

Der Betrieb *Getränke Wasser* hat mit der Gewerkschaft einen Haustarifvertrag über die Regelung der Arbeitszeit im Bereich Produktion abgeschlossen. Die Arbeitszeiten in der Verwaltung und die Gestaltung der Schichtarbeit sind in Betriebsvereinbarungen geregelt. Ebenfalls in Betriebsvereinbarungen geregelt sind flexible Arbeitszeitmodelle, die zur Sicherung von Arbeitsplätzen eingeführt wurden. Die tarifliche Arbeitszeit im Betrieb *Getränke Wasser* liegt regelmäßig bei 38 Stunden in der Woche. Eine Ausdehnung dieser Arbeitszeit ist mit Zustimmung des Betriebsrates möglich. Für die Beschäftigten der Verwaltung wurde zudem eine Betriebsvereinbarung über Gleitzeit abgeschlossen. Demnach können die Beschäftigten Beginn und

Tabelle 4

### Übersicht über die durchgeführten Interviews

Branche	Anzahl Betriebe	Gespräche Betriebsräte	gewerkschaftliche Experten
Getränke	2	2	1
Brotindustrie	1	2	0
Süßwaren	2	2	0
Hotel	2	2	1
übergeordnet			1

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Tabelle 5

### Merkmale der Fallbetriebe

Betrieb	Anzahl Beschäftigte	Tarifbindung	wirtschaftliche Situation
Getränke Wasser	220	Ja	steigende Nachfrage
Getränke Bier	1.000	Ja	noch gute Auslastung bei rückläufiger Nachfrage
Süßwaren 1	1.100	Ja	schwächere Auslastung
Süßwaren 2	370	Ja	gute Auslastung
Brotindustrie	700	Ja	gute Auslastung
Hotel 1	180	Ja	gute Auslastung
Hotel 2	280	Ja	gute Auslastung

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb festgelegter Grenzen selbst bestimmen. Dabei sind Kernarbeitszeiten definiert.

Während die Betriebe *Süßwaren 1* und *Brotindustrie* der Tarifbindung durch die Flächentarifverträge unterliegen, ist für den Betrieb *Süßwaren 2* ein Haustarifvertrag mit der Gewerkschaft vereinbart worden, nachdem das Un-

ternehmen aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten war und die Gewerkschaft auf den Abschluss eines Haustarifvertrages gedrängt hatte. Die vier deutschen Werke des Unternehmens weisen in ihren Tarifverträgen verschiedene Wochenarbeitszeiten auf, was daran liegt, dass drei der Betriebe in Ostdeutschland ansässig sind. Mit ihnen wurde eine 40-Stunden-Woche vereinbart, mit dem westdeutschen Fallbetrieb eine 38,5-Stunden-Woche.

„Also, es gibt insgesamt vier verschiedene Arbeitszeitregelungen. Und vier verschiedene Tarifverträge.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Die Betriebsräte der Werke haben vor einiger Zeit den Versuch gestartet, die Tarifverträge zu vereinheitlichen und die Werke zurück in die Flächentarifvertragsbindung zu führen. Dieses Vorhaben scheiterte aber am Widerstand der Unternehmensleitung.

„Wir haben Gespräche mit der NGG in Hamburg geführt, also da haben wir mal eine Klausur gemacht, ob man das nicht irgendwie vereinheitlichen könnte. Aber der Arbeitgeber weigert sich natürlich. Natürlich würden wir gerne in die Fläche gehen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Im Untersuchungsbetrieb wurde allerdings ein gesonderter Tarifvertrag mit der Gewerkschaft NGG zu einem flexiblen Arbeitszeitmodell im Schichtbetrieb abgeschlossen: der Flexitarifvertrag, der eine gekürzte Wochenarbeitszeit von 38 Stunden für die in diesem Modell arbeitenden Beschäftigten vorsieht. Darauf wird unten eingegangen.

Für den Betrieb *Brotindustrie* existierte zum Untersuchungszeitpunkt ein gesonderter Ergänzungstarifvertrag für den Logistikbereich, der niedrigere Nachtzuschläge und eine Entgeltreduzierung um 10 Prozent vorsieht. Auf diese Weise wurde die Auslagerung der Logistik verhindert; abweichende Regelungen zur Arbeitszeit finden sich darin nicht.

„Die NGG hat deshalb mit dem Unternehmen einen Tarifvertrag abgeschlossen. Danach bekommen die Logistiker 30 Prozent niedrigere Nachtzuschläge und alle Arbeiter, die nach 2004 angefangen haben, bekommen 10 Prozent weniger Gehalt. Im Gegenzug gibt es Beschäftigungssicherung.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

Die betrieblichen Produktionsbereiche sind durch Schichtsysteme geprägt, die jeweils durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden, im Fall von *Süßwaren 2* jedoch auch durch einen Tarifvertrag.

Für die Beschäftigten im Verwaltungsbereich herrschen naturgemäß andere Arbeitszeitregelungen vor; hier bestehen, bis auf den Fall *Brotindustrie*, Gleitzeitregelungen in den Betrieben.

### 4.1.1 Problemlagen

In den Fällen des Untersuchungssamples haben sich mehrere Problemlagen der Arbeitszeitregulierung herauskristallisiert. Einige davon sind eng verbunden mit einer unzureichenden Personalbemessung, andere sind Folge gewandelter Arbeitsbedingungen, fehlender Qualifizierungsbemühungen der Unternehmen oder auch zunehmender Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels. Diese Problemlagen schlugen bei den Betriebsräten als Handlungsanforderungen auf. Allerdings finden sich in den Betrieben auch recht erfolgreiche Handlungsstrategien der Betriebsräte im Umgang mit diesen Herausforderungen. Und es lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Betrieben feststellen.

Im Folgenden beschreiben wir die verschiedenen Problemlagen und Herausforderungen, wobei wir unsere Analysen getrennt für die Industriebranchen der Nahrungsmittelindustrie und das Hotel- und Gaststättengewerbe darstellen.

### 4.1.2 Personalsituation

Dreh- und Angelpunkt der Debatte um Arbeitszeiten, so zeigte sich in vielen Gesprächen, ist die Personalbesetzung. Ob es sich um die Gestaltung der Schichtpläne, die Gewährung von arbeitnehmerorientierter Flexibilität, die Verbindlichkeit der Planbarkeit der Einsätze oder Arbeitszeitverkürzung für ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte handelt, immer wieder kommen die Gesprächspartner\_innen der Getränkeindustrie und auch, wie in [Kapitel 4.2](#) gezeigt wird, der Hotel- und Gaststättenbranche auf die angemessene Personalbemessung zurück. So antwortete z. B. ein Branchenexperte auf die Frage, ob es aufgrund der saisonalen Schwankungen in der Getränkeindustrie schwieriger als in anderen Branchen sei, arbeitnehmerorientierte Flexibilität zu gewährleisten:

„Das würde ich nicht sagen. Ich glaube, das ist genauso ausgeprägt, wie in anderen Branchen. Gibt ja auch andere Branchen, wo sie Auftragsschwankungen haben, die Aufträge sind vielleicht in der Nahrungsmittelindustrie an bestimmten Stellen kürzer, das war immer schon so. [...] Die Frage ist eigentlich ja immer: Gibt es genügend Personal, dass man dann trotzdem mal jemanden nach Hause schicken kann? Und kann das dann hinterher abgebummelt werden? [...] Das scheitert häufig an der Personalbesetzung. Und wenn man sich

das dann noch genauer anguckt, [...] sind es oft Schlüsselfunktionen, die nicht richtig besetzt sind.“ (Tarifexperte)

Obwohl in beiden Fallbetrieben der Getränkeindustrie in den letzten Jahren Personal aufgebaut werden konnte, ist die Personalsituation aktuell angespannt. Dabei sah es zumindest im Betrieb *Getränke Wasser* wirtschaftlich zunächst ganz anders aus, die Arbeitszeit wurde verkürzt und es drohten Entlassungen. Aufgrund steigender Nachfrage hat sich die Situation jedoch in den letzten Jahren so verändert, dass der „Standort aus allen Nähten platzt“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*). Um die steigende Nachfrage befriedigen zu können, wurden zunächst sehr viele finanziell kompensierte Überstunden generiert, aber kein zusätzliches Personal eingestellt. Erst als auf Initiative des Betriebsrates Überstunden nicht mehr ausbezahlt wurden, kam Bewegung in den Betrieb.

„Das hat dann die Auswirkungen gehabt, dass über die Jahre kontinuierlich Personal aufgebaut worden ist. Aber trotzdem hinken wir hinterher. Das heißt, jedes Jahr wird eingestellt, aber es reicht nicht aus.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Aufgrund der gezielten Aktivitäten des Betriebsrates gelingt es dem Betrieb, auch Personal für Bereiche, die bereits unter Fachkräftemangel leiden, zu rekrutieren. Zudem konnten in den letzten Jahren aufgrund der Bemühungen des Betriebsrats erfolgreich Geflüchtete für Ausbildungsplätze angeworben werden. Die Neueinstellungen im Betrieb *Getränke Wasser* haben dafür gesorgt, dass der Altersdurchschnitt der Belegschaft aktuell das erste Mal seit 20 Jahren gesunken ist.

In den zwei untersuchten Betrieben der Brot- und Süßwarenindustrie ist die Situation der Personalbemessung sehr unterschiedlich. Bei *Süßwaren 1* läuft die Stammebelegschaft auf einer unteren Linie. Es ist nach Aussage des Betriebsrats in den letzten Jahren zu wenig ausgebildet worden – trotz der dauernden Mahnungen der Betriebsräte.

„Wir haben immer gesagt: Wir haben zu wenige Auszubildende, der demografische Wandel kommt. Darauf hat man uns gesagt, wir sollen die Personalpolitik den zuständigen Stellen überlassen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Inzwischen gibt es in der Wahrnehmung der Betriebsräte kaum noch Bewerber und das Niveau der Bewerber ist deutlich gesunken.

Bei *Brotindustrie* hingegen hat sich die Lage deutlich entspannt; die Personalbemessung konnte verbessert werden. Verantwortlich dafür sind nach Darstellung des Betriebsrats zwei Entwicklungen: Zum einen hat das Unter-

nehmen mehr Personal eingestellt, um die Mehrarbeit zu senken. Und zum anderen wurde in Technologie investiert und automatisiert. Jüngst wurde eine Umstrukturierung der Verpackung durchgeführt. Dadurch wurde Mehrarbeit abgebaut, aber nicht Beschäftigung. Und zugleich wurden nach Aussage des Betriebsrats physische Belastungen reduziert.

„Die Arbeit strengt nun weniger an. Das ist eine gute Sache für die Beschäftigten.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

*Süßwaren 2* ist ein Fall einer guten Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte bei der Personalbemessung. Dort finden im Abstand von fünf Wochen mit den Schichtvorgesetzten und den Schichten sowie unter Beteiligung des Betriebsrats Liniengespräche statt, in denen der Betriebsrat sein Wissen über betriebliche Entwicklungen und Bedarfe aktualisiert. Mit diesem Wissen geht er dann zur Unternehmensleitung und fordert auch Veränderungen der Personalbemessung ein, sofern sie ihm notwendig erscheinen. Mit der Unternehmensleitung werden dann mögliche Maßnahmen unter Abwägung von Bedarfen und Kosten getroffen.

„Und dann gehen wir zum Arbeitgeber und sagen, also wir brauchen eine neue Personalbemessung. Wir müssen mal schauen, wie teuer ist das Produkt, das muss man natürlich alles in Augenschein nehmen. Denn ich kann sagen, ich stelle drei Mann mehr an die Maschine, dann kann ich das Produkt aber nicht mehr verkaufen, weil es zu teuer ist. Das muss man halt alles abwägen. Aber es funktioniert eigentlich. Also wir machen die Personalbemessung, dementsprechend werden dann die Schichtpläne und die Schichten erstellt.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

### 4.1.3 Atypische Arbeitszeiten

In den von uns untersuchten Betrieben der Getränkeindustrie herrschen klassische Zwei- und Drei-Schicht-Systeme vor. Normalerweise wird von Montag bis Freitag gearbeitet – je nach Auftragslage wird auch mal sonntags oder samstags eine Schicht geleistet. Allerdings gibt es im Betrieb *Getränke Bier* eine Abteilung, die aufgrund von amtlichen Bestimmungen im Vollkontibetrieb (sieben Tage in der Woche, 24 Stunden täglich) arbeitet.

Im Betrieb *Getränke Wasser* gibt es insgesamt sechs Produktionslinien, von denen fünf im Zweischichtsystem (früh und spät) und eine im Dreischichtsystem arbeiten. Dauernachtwachen schließt der Betriebsrat aus, wobei dies nicht immer den Präferenzen der Beschäftigten entspricht.



Den Wünschen der Beschäftigten wird bei der Schichtplangestaltung so weit es geht, entgegengekommen, dabei wird aber festgestellt, dass der Hauptwunsch der Kolleg\_innen üblicherweise ist, den bestehenden Rhythmus beizubehalten. Dieser Wunsch, den bestehenden und z. T. lang eingespielten Rhythmus zu bewahren, zeigte sich in einem Betrieb auch bei der Einführung eines neuen, schnelleren und – unter arbeitswissenschaftlichen Kriterien – gesünderen rotierenden Systems, das von der Belegschaft komplett abgelehnt wurde (Betrieb *Getränke Bier*).

Schwieriger wird es, wenn ältere Beschäftigte leistungsgewandelt sind, d. h. ihre Tätigkeit nicht mehr oder nicht mehr im vollen Umfang ausüben können und deshalb nicht mehr im üblichen Schichtplan eingesetzt werden können. Noch handelt es sich in den untersuchten Unternehmen der Getränkeindustrie um wenige Kollegen, die, wie im Betrieb *Getränke Bier*, nachts nicht mehr arbeiten dürfen und deshalb nur in der Früh- und Abendschicht eingesetzt werden können. Im Betrieb *Getränke Wasser* konnten in der Vergangenheit leistungsgewandelte Mitarbeiter\_innen vereinzelt in den Einschichtbetrieb wechseln. Mittlerweile ist dies jedoch nicht mehr möglich, sondern man versucht z. B. ältere Beschäftigte in Bereiche umzusetzen, in denen die Arbeit körperlich weniger anstrengend ist.

„Ich kann nur sagen, das passiert mittlerweile automatisch. Das heißt, die Beschäftigten melden sich und sagen, du pass auf, ich glaube, ich kann nicht mehr kommissionieren, ich sollte Band fahren oder wie auch immer. Das wird dann umgesetzt.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Atypische Arbeitszeiten in Form von Schichtarbeit sind auch in den Produktionsbereichen der Brot- und Süßwarenindustrie Standard. Bei *Süßwaren 1* existieren mehrere Schichtsysteme parallel, darunter Drei-, Vier- und Fünf-Schichtsysteme. Auf Wunsch der Beschäftigten wird in Einzelfällen auch in Dauernachtschicht gearbeitet. Die Schichtsysteme variieren mit den jeweiligen Produkten und den Fertigungslinien, auf denen diese produziert werden. Davon hängt auch ab, ob im Vollkonti-Betrieb gearbeitet wird oder nicht.

Ein Spezifikum bei *Süßwaren 1* sind die Teilzeitoptionen, die im Schichtsystem gewährt werden. Angeboten werden lange Teilzeiten von 60 Prozent, 75 Prozent und 80 Prozent. Auch die Halbierung von Stellen ist möglich. Diese Regelungen beruhen auf einer Initiative der Betriebsräte.

„Früher galt ja: Vollzeit oder gar nichts. Das wollten wir aufweichen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Das Modell hat nach Aussage der Betriebsräte viel Resonanz in der Gewerkschaft und darüber hinaus erfahren und sie haben zahlreiche Vorträge dazu gehalten.

Auch bei *Brotindustrie* hängen die konkreten Schichtmodelle von den Produkten und vor allem der Auslastung der elf Anlagen ab, an denen gefertigt wird und zu denen Mix- und Gärmaschinen, Schneidemaschinen und Ofen gehören. Die Anlagen werden jeweils von einem Anlagenführer und einem bis fünf Helfern betreut und laufen, je nach Auslastungsgrad, im Zwei- oder Dreischichtbetrieb. Im Dreischichtbetrieb wird im Zwei-Tage-Rhythmus der Früh-, Spät- und Nachtschicht gearbeitet, an den sich zwei freie Tage anschließen.

Bei *Süßwaren 2* hingegen ist die Schichtarbeit durch den „Flexitarifvertrag“ geregelt. In diesem Modell kann die Produktion zwischen 14 und 21 Schichten zwischen den Produktionslinien variiert werden. Rückgänge der Gesamtauslastung führen zur Schichtreduzierung, die Sonntagnacht beginnt und sich dann auf Sonntag und Samstag erstreckt.

„Wenn wir rausgehen, gehen wir immer von Sonntag rückwärts. Denn der Mitarbeiter möchte seine freien Wochenenden. Also wir planen dann immer, wenn wir heute kommen, sechs Tage, wir können das innerhalb der drei Tage umstellen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Die Umstellzeiten sind kurz; dadurch gewinnt das Werk eine hohe Produktionsflexibilität. Die Schichtpläne können innerhalb von drei Tagen an Veränderungen der Auslastungsbedarfe angepasst werden.

„Das heißt, wir können 270 verschiedene Produkte produzieren. Die schnellste Umrüstzeit, die wir haben, sind 30 Minuten. Das heißt, wir können auf jeden Kundenwunsch flexibel reagieren. So haben wir die Schichtmodelle dann aufgebaut. Also, wir könnten, wenn wir am Donnerstag erfahren, wir bräuchten nächste Woche sieben Tage, weil ein Haufen Aufträge da ist, dann können wir sofort innerhalb der drei Tage umschwenken.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Trotz dieser weitreichenden Produktionsflexibilität sind die Schichtabläufe für die Mitarbeiter im Betrieb immer gleich und gut planbar. Grundlage dafür ist eine hohe Flexibilität sowohl der Umrüstung der Produktionsanlagen als auch, und vor allem, des Personaleinsatzes der Beschäftigten. Die Beschäftigten sind im Rahmen ihrer Tätigkeitsanforderungen flexibel zwischen den Anlagen einsetzbar und nicht auf einzelne Linien festgelegt. Sie wurden eigens für diese Einsatzflexibilität qualifiziert.

„Wir haben die Leute so qualifiziert, dass wir ab gewissen Positionen fast alle Leute an jeder Anlage einsetzen können. Das war ja entscheidend, sonst funk-

tioniert das Fleximodell nicht. Das heißt, jeden, der bei uns ist, kann ich auf jeder Linie einsetzen. Jeden Maschinenführer kann ich auf jeder Maschine einsetzen. Jeden Anlagenführer, jeden Prozessleiter, jeden Verpacker kann ich überall einsetzen. Wir qualifizieren unsere Leute immer dahingehend, dass sie flexibel einsetzbar sind.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Das Schichtsystem sieht vor, dass immer nach den Nachtschichten drei freie Tage genommen werden. Zudem werden pro Woche zwei Stunden auf einem Arbeitszeitkonto als Erschwernisausgleich gutgeschrieben, die dann als Freischichten entnommen werden können.

#### **4.1.4 Interne Flexibilität: Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitflexibilität**

Die Ausgestaltung und Praxis der Arbeitszeitkonten in den von uns untersuchten Betrieben der Getränkeindustrie lassen darauf schließen, dass die primäre Intention bei der Einführung dieser Konten innerhalb des Produktionsbereichs war, ein Instrumentarium zu besitzen, mit dem v. a. der Arbeitgeber flexibel reagieren kann, auch wenn arbeitnehmerorientierte Flexibilitätsansprüche nicht ausgeschlossen sind. Allerdings sind die Ankündigungsfristen in unseren Fallbetrieben für die Entnahme häufig vergleichsweise lang oder unflexibel, sodass spontane Flexibilitätsbedarfe, wie sie insbesondere im Rahmen der Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Anforderungen entstehen, nicht befriedigt werden können. So muss z. B. im Unternehmen *Getränke Wasser* der Wunsch nach Abbau von Guthabenstunden bis zum 25. des Vormonats angekündigt sein. Im Betrieb *Bier* beträgt die Ankündigungsfrist für die blockweise Entnahme dagegen nur eine Woche. Für die Mitarbeiter\_innen in der Verwaltung gelten Gleitzeitregelungen, während die Leitungsebene Vertrauensarbeitszeit hat.

Bei *Süßwaren 1* wurde die Gleitzeitregelung auf Initiative des Betriebsrats vor Kurzem neu ausgehandelt. In seinen Augen war die alte Regelung mit Blick auf eingeschränkte Entnahmemöglichkeiten recht starr. Vor allem aber enthielt sie eine Kappungsregelung, die eine Kappung von Zeitguthaben jenseits einer Grenze von 40 Stunden vorsah, und in der Wahrnehmung des Betriebsrats wurden „in der letzten Zeit immer mehr dieser Stunden gekappt“. Der Betriebsrat betrachtete dies als Gerechtigkeitsproblem; aus seiner Sicht war diese Form unentgeltlicher Arbeitszeit nicht länger akzeptabel.

Zugleich entwickelte das Unternehmen die Zielsetzung, in den Bereichen der Verwaltung möglichst großflächig Vertrauensarbeitszeit (im Fol-

genden VAZ) einzuführen. Damit war der Betriebsrat nicht einverstanden; es gelang ihm in den Verhandlungen, die Vertrauensarbeitszeit auf die Bereiche der außertariflichen Angestellten zu begrenzen. Freiwillig können die in der VAZ Beschäftigten übrigens weiterhin stempeln und ihre Arbeitszeiten erfassen lassen. Darauf hatte der Betriebsrat gedrungen, und nach seiner Einschätzung nehmen viele außertarifliche Angestellte, also Beschäftigte, deren Entgelte über denen der höchsten Entgeltgruppe liegen, diese Möglichkeit wahr.

Für die anderen Bereiche wurde kürzlich eine Gleitzeitregelung eingeführt. Die Regelung orientierte sich bei den Kontenobergrenzen an den Vorgaben des Manteltarifvertrages. Ausgleichszeiträume wurden nicht definiert.

Sowohl bei der Gleitzeit als auch bei der Vertrauensarbeitszeit sind Mitarbeitergespräche über die Verwendung der angesparten Arbeitszeiten vorgesehen. Die Regelung ist auf Wunsch der Betriebsräte zeitlich befristet. Nach Ablauf eines Jahres wird geprüft, ob und wie die Regelung funktioniert hat. Der Betriebsrat wird dazu die Arbeitszeitdaten auswerten und mit den Beschäftigten sprechen.

Bei *Süßwaren 2* wurde die Gleitzeitregelung ebenfalls auf Initiative des Betriebsrats vor einiger Zeit eingeführt. Er bekam zunehmend Klagen von Angestellten aus dem Verwaltungsbereich, dass sie lange anwesend sein müssten, weil dies von den Führungskräften verlangt würde.

„Das war nötig, weil die Mitarbeiter aus der Verwaltung gekommen sind und gesagt haben, wir wollen Gleitzeit mit Arbeitszeitkonto. Wenn ich nachmittags um vier Uhr sage, ich gehe heim, werde ich schon schräg angeguckt. Da habe ich gesagt, kein Problem, setzen wir durch.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Der Gleitzeitrahmen beträgt 46 Stunden pro Woche; Arbeitszeiten, die darüber hinausgehen, müssen als zu beantragende Mehrarbeit vom Betriebsrat genehmigt werden. Die Obergrenze für das Gleitzeitkonto beträgt 30 Stunden, höhere Stundenvolumen müssen abgebaut werden.

In den Produktionsbereichen kann Flexibilität entweder durch die flexible Schichtplangestaltung, die oben bereits dargestellt wurde, oder durch Mehrarbeit erzeugt werden. Bei *Süßwaren 1* findet diese in einem sehr geringen Ausmaß statt. Das liegt zum einen an der konjunkturellen Entwicklung, die derzeit in der Branche schwach ist. Zum anderen verfahren die Betriebsräte mit Mehrarbeitszusagen aber auch restriktiv. Die Mehrarbeit muss gut begründet sein, damit sie zustimmen.

„Das sehen wir nicht ein, dass die Leute am Wochenende kommen sollen, weil es Materialengpässe oder sonstige Probleme gab. Das muss das Management schon selber in den Griff bekommen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Zur Mehrarbeit gibt es eine betriebliche Regelung, die vorsieht, sich die Mehrarbeit auszahlen zu lassen oder in Zeit entnehmen zu können.

„Das ist bei uns 50 zu 50, die eine Hälfte macht das so, die andere so.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Die Betriebsräte versuchen auch, darauf Einfluss zu nehmen, um nicht in die Situation zu kommen, dass die Beschäftigten Mehrarbeit wollen und sie dem Druck nachgeben müssen.

„Wir sind ja 15 Leute im Gremium, drei davon sind freigestellt, die anderen sind vor Ort und haben einen guten Kontakt zu den Leuten. Wir sind dadurch immer am Puls und wissen, was die Beschäftigten wollen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Im Fall *Brotindustrie* herrscht zum Untersuchungszeitpunkt eine andere Mehrarbeitsituation vor: Hier erfolgt die Auszahlung vor allem in Form von Geld. Mehrarbeit entsteht durch Zusatzschichten, die beantragt werden. Ausnahmen sind prozessbezogene Arbeitszeiten, beispielsweise dadurch, dass Brot noch fertigbacken muss. Dann kann die Arbeitszeit mit Zustimmung des Mitarbeiters verlängert werden. Die Zustimmung der Mitarbeiter ist typischerweise unproblematisch, denn sie haben nach Aussage der Betriebsräte ein Interesse am zusätzlichen Einkommen.

„Die Beschäftigten wollen das so. Ich habe mal das Thema Arbeitszeitkonten in der Produktion angesprochen, damit die Leute nicht so viel Mehrarbeit machen, sondern auch Zeitausgleich haben, das fiel aber auf wenig Gegenliebe. Die Beschäftigten dachten, ich wollte an ihr Geld.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

Bei *Süßwaren 2* hingegen existiert ein Arbeitszeitkonto auch für die Produktion, das im Rahmen des Flexitarifvertrages geregelt wurde. Es sieht Kontenobergrenzen von 100 Stunden – und minus 50 Stunden im negativen Bereich – vor. Gefüllt wird das Konto, sobald die Schichtanzahl bei wachsender Auslastung oder im Zuge des Hochfahrens von Anlagen erhöht wird. Das Konto ist in einem befristeten Zeitraum abzubauen. Entnahmen können nur in Freizeit erfolgen. In der Sieben-Tage-Woche werden zudem zusätzliche Urlaubstage von den Beschäftigten erwirtschaftet; in einem Jahr kann sich dies zu einem Urlaubsanspruch von insgesamt zehn Wochen summieren. Widerstand aus den Reihen der Beschäftigten dagegen gibt es nicht. Nach Aussage des Betriebsrats haben die Beschäftigten eine deutliche Freizeitpräferenz. Zudem hat der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten im Vorfeld der Tarifvereinbarung im Rahmen von Betriebsversammlungen abgeklöpft.

„Aber alles in Freizeit. Bei uns am Standort ist für die Mitarbeiter die Freizeit das Wichtigste. Wir haben das alles mit den Mitarbeitern abgesprochen in Betriebsversammlungen. Und ich sage immer, wenn ich heute eine Siebentagewoche arbeite, ist mir jede freie Minute wichtiger als Geld.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Der Betriebsrat *Bier* erklärt, dass die Frage, ob und wie problemlos Beschäftigte über ihre Guthaben verfügen können, von der Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten abhängt. Während es in einigen Bereichen nie Probleme gäbe, träten diese in anderen häufig auf.

„[...] und es gibt Vorgesetzte, die sind beratungsresistent und haben das nicht im Griff. Und dann kommt halt der Betriebsrat als pädagogische Unterstützung. Manchmal auch mit den Personalverantwortlichen im Gepäck, die das dann den Herrschaften erklären müssen, wie es funktioniert.“ (Betriebsrat *Bier*)

An dieser Stelle wird von den Befragten auch wieder die Verbindung zur Einsatzplanung gezogen. Einige Personalverantwortliche kalkulieren die sich auf den Arbeitszeitkonten befindenden Guthabenstunden in ihre Personalbedarfs- und Urlaubsplanung mit ein, andere nicht (Betriebsrat *Bier*).

Das erklärte Ziel der Gewerkschaften ist, dass die auf dem Arbeitszeitkonto angesammelten Guthaben möglichst nicht ausgezahlt werden, sondern als Freizeit an die Beschäftigten zurückfließen. „Grundsatz ist, es soll nicht ausgezahlt werden“ (Tarifexperte), auch wenn sich diese Maxime in der Praxis nicht immer realisieren lassen wird. Während sich die gewerkschaftlichen Experten und die befragten Betriebsräte darüber einig sind, dass das Befüllen eines Arbeitszeitkontos in der Regel kein Problem darstellt, sieht das beim Abbau der Guthaben schon anders aus. Der in der Regel zwölfmonatige Ausgleichszeitraum wird dabei durchaus als schwierig haltbar beschrieben, wobei auch gesehen wird, dass dies vermutlich auch jeden anderen Zeitraum beträfe. „Das klappt in den Betrieben unterschiedlich gut“ (Tarifexperte). Der Betriebsrat des Betriebes *Bier* zieht eine Analogie zu dem Druck, den man auf Kinder ausüben müsse, damit sie ihre Hausaufgaben machen:

„Wir müssen da Stringenz bewahren und als Betriebsrat immer wieder daran erinnern und die Kollegen animieren, (Freizeit, AK) frühzeitig einzufordern. [...] Das geht alles nicht ohne Druck.“ (Betriebsrat *Bier*)

Keine Kenntnis davon haben die Befragten in der Getränkeindustrie, dass Arbeitszeitguthaben gekappt werden oder verfallen, wie das bei den früheren Gleitzeitkonten häufiger der Fall war. Allerdings wird nicht ausgeschlossen, dass in der Praxis häufiger – auch unter der Hand – ausgezahlt wird, als be-

kannt ist (Tarifexperte). In unseren Fallbetrieben konnten wir dies allerdings nicht feststellen.

Der Betrieb *Getränke Wasser* hat das Problem der ungleichen Verteilung des Arbeitsaufkommens im Sommer und Winter vergleichsweise innovativ gelöst, indem zum Abbau von Überstunden in den Frühlings- und Sommermonaten die Spätschicht freitags gestrichen und an den Brückentagen nicht gearbeitet wird.

Allerdings stellt der Betriebsrat auch fest, dass die Einigung mit den Führungskräften nicht einfach ist und auch nicht alle Abteilungen bei dieser Lösung mitziehen. Zudem wird nach Einschätzung der befragten Betriebsräte in der Getränkeindustrie das gewerkschaftliche Ziel des zeitnahen Freizeitausgleichs nicht von allen Mitgliedern geteilt. Zu unterschiedlich seien die individuellen Präferenzen und Vorstellungen, wie mit den Gutstunden umzugehen sei:

„Wenn ein älterer Kollege sagt, ich möchte weniger arbeiten, das interessiert den Jüngeren nicht. Wenn jetzt ein Jüngerer sagt, ich möchte mehr Geld verdienen, das interessiert den Älteren nicht.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Dabei ist interessant, dass diese traditionellen generationen- und lebensphasenspezifischen Vorstellungen über Arbeitszeit zwar immer noch Gültigkeit haben, aber immer häufiger von neuen Vorstellungen über die Verteilung von Freizeit und Arbeitszeit abgelöst werden, die auch mal quer zu den Generationen liegen:

„Viele Kollegen sagen mittlerweile unabhängig vom Alter, ‚nee, Freizeit hat mehr Wert für mich‘.“ (Betriebsrat *Bier*)

Zudem lässt sich in einigen Betrieben ein Wandel der Einstellung und des Verhaltens über die Zeit erkennen:

„Zu Beginn dieser ganzen Geschichte, würde ich behaupten, waren zwei Drittel Geld und ein Drittel Freizeit. Das hat sich mittlerweile komplett gedreht.“ (Betriebsrat *Bier*)

### **Sonderfall saisonale Flexibilität**

Charakteristisch für die Getränkeindustrie ist eine saisonal stark schwankende Auftragslage, die in den beiden Fallunternehmen ihren Höhepunkt im Sommer hat. Zwar sehen die Tarifverträge eine Fünftagewoche vor, aber nachfragebedingt wird zumindest im Sommer auch häufig der Samstag regulär eingeplant. Hinzu kommt, dass der Handel in immer kürzeren Zyklen

Sonderaktionen durchführt, auf die seitens der Hersteller reagiert werden muss. Das können Sonderaktionen im Rahmen z. B. einer Fußballweltmeisterschaft sein, aber auch vergleichsweise spontane Aktionen von Handelsketten, die letztlich Zusatzschichten erforderlich machen. Eng verbunden mit diesen saisonalen Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten ist die Planbarkeit dieser Einsätze.

„Wenn z. B. im Sommer überdurchschnittlich hohe Temperaturen herrschen, muss eigentlich jeden Samstag gearbeitet werden, um die Nachfrage zu bedienen. Und da erleben wir ganz große Diskussionen in den Betrieben über die Frage: Wie lange vorher wird das angekündigt, weil das die Frage der Planbarkeit des eigenen Lebens ganz entscheidend beeinflusst. Also, weiß ich das zehn Tage vorher oder drei Monate vorher oder zwei Monate vorher? In vielen Fällen sind sie mit zehn oder 14 Tagen Planungszeitraum schon ganz gut bedient. Aber das ist natürlich relativ knapp.“ (Tarifexperte)

Vor diesem Hintergrund wird kritisiert, dass die Planungssysteme der Arbeitgeber nicht den aktuellen Anforderungen entsprechen: weder vor dem Hintergrund des vielfach auftretenden Personalmangels noch im Hinblick auf veränderte Ansprüche an die Work-Life-Balance der Beschäftigten oder die kurzfristigen Sonderaktionen der Auftraggeber.

Nicht Branchenspezifika sind demnach verantwortlich für die Probleme bei der Planbarkeit oder die mangelnde Zeitsouveränität der Beschäftigten. Nach Angaben eines Tarifexperten erfolgt die Erstellung der Einsatzpläne allzu häufig nach dem Prinzip „es ist Sommer und irgendwann wird schon gutes Wetter sein“, nur um diese Termine dann kurzfristig abzusagen. Die Gewerkschaft versucht darauf zu reagieren, indem sie in einigen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen die Absagefrist geregelt hat. Wird diese unterschritten, wird der entsprechende Termin als Arbeitstag angesehen und muss entsprechend bezahlt werden. Die Hoffnung ist, dass dieser „Strafzoll“ dazu führt, dass die Arbeitgeber die Arbeitseinsätze besser planen. Der Betriebsrat von *Bier* sieht das Thema Planbarkeit der Einsätze versöhnlicher, indem er die Abhängigkeit der Produktion vom Wetter in seine Beurteilung mit einbezieht:

„Das variiert nach Wetterlage. (Die Produktion der, AK) Getränkebrauer ist immer ein bisschen schwer zu kalkulieren. Wenn der Wettergott es gut mit uns meint, wie letztes Jahr, haben wir sehr starke Überbeanspruchungen, da hat man Saisonspitzen, wo man auch Mehrarbeit leistet, weil dann die Nachfrage exorbitant ansteigt. Das ist dann jenseits jeder Planvorstellung. Und wenn es hin- und herschwankt, dann kann man das anders aussteuern.“ (Betriebsrat *Bier*)



#### 4.1.5 Externe Flexibilität: Leiharbeiter und befristete Beschäftigung

Neben der internen Flexibilität spielt auch die externe in den von uns untersuchten Betrieben eine Rolle. In einigen der von uns untersuchten Betriebe kommen, um saisonale Schwankungen auszugleichen, Leiharbeiter zum Einsatz. Die befragten Betriebsräte äußern sich kritisch zu dieser Praxis, sehen aber für ihren Betrieb keine andere Lösung, außer darauf zu achten, „dass es nicht überhandnimmt“ (Betriebsrat *Bier*).

„Also grundsätzlich sind wir kein Freund von Leiharbeit. In dem Falle haben wir aber wenig Alternativen, weil wir ja die Saison überstehen müssen und natürlich den Kollegen ihren Urlaub gewähren wollen und da ist es ein probates Mittel, diese Lücken zu überbrücken. Wir sind aber in der Tendenz eher dazu geneigt, Befristungen durchzuführen, die dann die Leute ersetzen. Aber im Kern (sind Leiharbeiter, AK) momentan die Hilfsbrücke, weil es wirklich eine sehr, sehr breite Spreizung gibt.“ (Betriebsrat *Bier*)

Das Modell mit der Leiharbeit stößt allerdings an Grenzen. Einerseits, weil mittlerweile auch die Leiharbeiter knapp werden (Betriebsrat *Süßwaren*), andererseits, weil die Tätigkeiten z. T. so spezifisch sind, dass längere Einweisungszeiten notwendig sind.

„Die Erfahrung ist, Leiharbeiter müssen bei uns schon eine gewisse Durchlaufzeit haben, damit sie überhaupt helfen können.“ (Betriebsrat *Bier*)

In den hier untersuchten Betrieben der Branchen Süß- und Backwarenindustrie ist die Nutzung der Leiharbeit uneinheitlich. Bei *Süßwaren 1* ist die Nutzung der Leiharbeit derzeit auch durch die schwierige Angebotslage der Leiharbeitsfirmen begrenzt.

„Wir haben in der Vergangenheit Leiharbeit eingesetzt. Klar, die Arbeitgeber wollen das; manche sprechen von 15 Prozent Anteilen, die sie gerne hätten. Aber derzeit haben wir nur 50 Leiharbeiter.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Damit liegt die Leiharbeitsquote unter fünf Prozent. Den Betriebsräten zufolge haben die Arbeitgeber das Problem, dass die Leiharbeitsfirmen kaum mehr Leiharbeiter finden und deshalb das Angebot zu gering ist.

Im Fall von *Brotindustrie* ist Leiharbeit ein langfristiges Konfliktthema. Derzeit sind dort etwa 80 Leiharbeiter beschäftigt, die Quote liegt bei rund 8 Prozent. Leiharbeiter werden nach Aussage des Betriebsrats zwar hauptsächlich in den Ferien, zur Weihnachtszeit und bei hohen Krankenständen

eingesetzt; es gibt aber auch Tätigkeiten wie das Schneiden der Brote, die dauerhaft von Leiharbeitern durchgeführt werden. Die Betriebsräte drängen darauf, den Leiharbeitereinsatz zu verringern und Leiharbeiter soweit möglich in die Stammbesetzung zu übernehmen.

„Wir haben keine Quote, konnten den Einsatz aber deutlich reduzieren. Nach der Gesetzesänderung hatten wir viele, von denen wurden 45 übernommen. Da war die Leiharbeit eine Art Probezeit.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

Im Tarifvertrag von *Süßwaren 2* schließlich ist Leiharbeit ausgeschlossen worden. Diese Regelung war Teil des Flexibilitätskompromisses zwischen Unternehmen, Betriebsrat und Gewerkschaft. Die Flexibilität ist demnach allein intern herzustellen. Der Betriebsrat achtet auf die Einhaltung der tariflichen Bestimmungen.

„Entweder Flexi mit eigenen Leuten oder gar nicht, das haben wir ja im Tarifvertrag verankert. Nur mit eigenen Leuten. Und der Leiharbeiter ist kein eigener.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

#### 4.1.6 Demografischer Wandel und Gesundheit

In den von uns untersuchten Betrieben der Getränkeindustrie wurde das Durchschnittsalter der Belegschaft als hoch oder sogar sehr hoch beschrieben. Zugleich wurde uns ein hoher Krankenstand rückgemeldet. Der Betriebsrat von *Getränke Wasser* spricht von dramatisch hohen Zahlen und davon, dass dies keinerlei Konsequenzen zur Folge habe:

„Die Zahl war erschreckend. Aber keiner kommt auf mich oder den Betriebsrat zu und sagt: ‚Lass uns doch einmal in diesen Bereichen die Arbeitszeit so reduzieren oder irgendwas tun, damit die Leute doch besser arbeiten können‘.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Zwar gäbe es mittlerweile Ausstiegsmöglichkeiten und auch Arbeitszeitreduzierungen, aber generell würde viel zu wenig gemacht. Der Betriebsrat sieht da auch die Gewerkschaften in der Pflicht:

„Und dann müsste die Gewerkschaft auch vortreten und sagen, starten wir doch mal, beispielsweise, ab 55 mit Reduzierung der Arbeit zwei Stunden die Woche bei vollem Lohnausgleich. So, d. h. mit 56 arbeite ich dann vier Stunden weniger, mit 57 sechs Stunden und so kämen wir dann irgendwann mal mit 60 auf einen Tag weniger die Woche. Also solche Modelle müsste man ausarbeiten.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Vor diesem Hintergrund ist es bedeutsam, dass es dem Unternehmen *Getränke Wasser* gelungen ist, gemeinsam mit der NGG einen Tarifvertrag abzuschließen, der bestimmten Beschäftigten die Möglichkeit gibt, ab einem Alter von 62 Jahren ohne finanzielle Einbußen aus der Erwerbstätigkeit auszuscheiden.

Das Hauptproblem sieht der betreffende Betriebsrat in veränderten Produktionslinien:

„Die Leistungsdichte ist dadurch so enorm gestiegen, dass die älteren Kollegen so gut wie nicht mehr hinterherkommen. Die erreichen dieses Tempo, das verlangt wird, nicht. Die sind schon nach dem vierten Tag platt. Und meiner Meinung nach erzeugt dann der fünfte Tag genau das, was wir nicht wollen. Dass sie völlig erschöpft dann zum Arzt gehen.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

Das Thema Gesundheitsschutz wird vor dem Hintergrund der gestiegenen Arbeitsintensität, knapper Personaldeckung, des Schichtbetriebs und der alternden Belegschaften von den Gesprächspartnern als sehr wichtig und schwierig zugleich eingeschätzt. Das liegt nicht nur an profitorientierten Arbeitgebern, sondern auch an den Kollegen, und zwar sowohl jungen wie alten:

„Die schreien alle, wir wollen eine Alterszeit und nicht, wir wollen gesund in Rente.“ (Experte *Getränke*)

Zudem empfinden einige Beschäftigte Gesundheitsschutz als Einmischung in ihre Lebensplanung, dies gilt insbesondere für diejenigen, die wahrscheinlich aus finanziellen Erwägungen heraus z. B. eine Präferenz für Nachtschichten haben.

„Zum Glück muss ich hier nicht (mit Gesundheitsschutz, AK) kommen, das würde schlecht ankommen: ‚Was interessiert dich meine Gesundheit? Was geht dich meine Gesundheit an?‘.“ (Betriebsrat *Getränke Wasser*)

In diesem Zusammenhang führt der Branchenexperte *Getränke* das Beispiel eines Unternehmens an, das in eine neue Linie investieren wollte mit der Folge einer Umstellung vom Drei-Schicht- auf Zwei-Schicht-System. Ein Nachteil dieser Umstellung wäre allerdings gewesen, dass die Arbeitszeit „ab und an“ auf zehn, auf Antrag auch mal auf zwölf Stunden ausgeweitet würde.

„Das haben die Kolleginnen und Kollegen ganz klar abgelehnt, das wollen sie nicht.“ (Branchenexperte *Getränke*)

Nach Einschätzung des befragten Experten spiegelt dieser Sachverhalt genau die Ambivalenz der Beschäftigten wider:

„Die wissen, dass die Nachtschicht sie irgendwann kaputtmacht, aber sie wollen auf die Nachtschicht nicht verzichten.“ (Branchenexperte *Getränke*)

Gesundheit steht bei den Betriebsräten der untersuchten Fallbetriebe der Bereiche Brot- und Süßwaren nur bedingt auf der arbeitspolitischen Agenda. Bei *Süßwaren 1* spielt dieser Aspekt bei der Gestaltung der Schichtsysteme keine entscheidende Rolle. Hier wird sogar Dauernachtschicht als Schichtmodell gewährt. Bei *Brotindustrie* hingegen findet sich ein rollierendes Schichtsystem im Zwei-Tage-Rhythmus, das arbeitswissenschaftliche Kriterien an eine möglichst gesundheitsgerechte Schichtgestaltung aufnimmt. Auch bei *Süßwaren 2* ist der Gesundheitsschutz ein explizites Kriterium der Schichtgestaltung insbesondere mit Blick auf die Verkürzung der Arbeitszeit und den Freizeitausgleich für Mehrarbeit. In der Zeitentnahme sieht der Betriebsrat eine wesentliche Gesundheitskomponente des Modells, die sich auch in den Orientierungen der Beschäftigten wiederfindet.

„Weil, ich sage immer, es geht ja auch auf die Gesundheit. Man muss ja die Gesundheit auch dabei betrachten in so 21 Schichtwochen und dann hat uns der Mitarbeiter immer klipp und klar gesagt ‚Wenn ihr was verhandelt, bitte dann in Freizeit‘.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Eine zweite gesundheitsförderliche Komponente ist die Planbarkeit der Schichten. Die Schichtmodelle bieten den Beschäftigten ein hohes Maß an Transparenz und Kontinuität. Ausgehend von Sieben- oder Fünf-Tage-Wochen sind die Schichten langfristig planbar. Zusätzliche Schichten bei Ausweitung der Kapazität werden durch Freizeitausgleich kompensiert.

„Und der Mitarbeiter macht ja seinen Jahresplan, der weiß genau, wie er wann arbeiten muss. Sein Urlaub bleibt immer gleich, also da verschiebt sich nie was. Auch sein Rhythmus von den Schichten bleibt gleich, egal, wo der hinwechselt. Der kann ein ganzes Jahr durchplanen und der Arbeitgeber eigentlich auch. Was der Arbeitgeber nicht planen kann, ist halt, ob er heute 21 Schichten arbeitet oder je nach Kundenaufträgen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Diese Art der Planbarkeit wird bei *Brotindustrie* derzeit angestrebt. Betriebsrat und Unternehmen denken über neue Schichtmodelle nach, die die Planbarkeit für beide Seiten, Unternehmen und Beschäftigte, erhöhen sollen. Für den Betriebsrat ist es wichtig, dass die Beschäftigten langfristig absehen können, wann sie freie Tage haben.

„Ich sage immer, wir arbeiten doch, um zu leben, und das Leben sollte man planen können. Das wäre ein großer Gewinn.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

Deshalb soll das Schichtsystem verstetigt werden. Dazu braucht es allerdings mehr Flexibilität zwischen den Anlagen; und das wiederum zieht Qualitätsbedarf nach sich, denn man muss die anderen Anlagen kennenlernen und sich einarbeiten. Dagegen gibt es bei den Beschäftigten allerdings teilweise Vorbehalte. Sie wollen ihre Routinen beibehalten. Auch Sprachschwierigkeiten kommen hinzu; ältere Beschäftigte mit Sprachproblemen könnten auf der Strecke bleiben. Für den Betriebsrat stellt sich das Problem, diese Interessen mit dem Ziel einer verbesserten Schichtgestaltung in Einklang zu bringen.

„Die Beschäftigten sind unsere Wähler, wir müssen ihre Wünsche berücksichtigen.“ (Betriebsrat *Brotindustrie*)

#### 4.1.7 Arbeitsbeziehungen

Die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeberseite wird von den Gesprächspartnern unterschiedlich eingeschätzt. In den von uns befragten Betrieben finden regelmäßige, themenabhängig wöchentliche oder monatliche, Gespräche statt.

Konflikte bestehen häufig mit einzelnen Vorgesetzten oder Bereichsleiter\_innen, wenn z. B. auf Anfragen zu Freizeitausgleich nicht oder ohne Angabe von Gründen ablehnend reagiert wird, oder wenn systematische Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit festgestellt werden, ohne dass diese vom Betriebsrat genehmigt wurden. In einem Fall führte das zur Kündigung eines Vorgesetzten.

Insgesamt berichten die Betriebsräte der Getränkeindustrie, dass Abweichungen vom Tarifvertrag in ihren Unternehmen selten vorkämen, aber auch, dass sie darauf ein Auge hätten.

„Da sind wir sehr schnell unterwegs. Der Tarif ist sehr wichtig.“ (Betriebsrat *Bier*)

Die Arbeitsbeziehungen in den Fallbetrieben der Brot- und Süßwarenindustrie weisen einige Parallelen auf. Eine erste Gemeinsamkeit zwischen den Fällen besteht darin, dass es kaum Ansätze einer sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung oder Koalitionsbildung zwischen den Betriebsparteien zu beobachten gibt. Obwohl zumindest zwei der drei Fallbetriebe zu Tochtergesellschaften multinationaler Konzerne gehören, formen sie keine Standortkoali-

tionen zum Management, mit dem Ziel, gemeinsame Standortinteressen zu verfolgen. Die Betriebsräte sind im Gegenteil darauf bedacht, dass die Beschäftigteninteressen auch unter den Vorzeichen möglicher Standortkonkurrenz und häufig wechselnder Manager erhalten bleiben. Dafür nutzen sie die Mitbestimmungsrechte des BetrVG auch bis in den Konflikt.

Bei *Süßwaren 1* gestalten sich die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber nach Aussage der Betriebsräte als schwierig. Nach ihrer Wahrnehmung will der Arbeitgeber immer viel haben, aber wenig geben, so bei den Verhandlungen zur neuen Gleitzeitregelung, aber auch bei der Mehrarbeit oder bei Zeitarbeit. Bei Konflikten vor Ort wird häufiger die Spartenleitung eingeschaltet. Sie ist offener, dadurch wird die Konsensfindung erleichtert. Die Spartenleitung fragt auch von selbst zuweilen beim Betriebsrat nach, wie es läuft:

„Die fragen uns manchmal, wie es hier läuft, die kennen ja ihre Leute hier.“  
(Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Der Arbeitgeber hat auch schon Druck erzeugt und mit Auslagerungen gedroht (und auch schon Auslagerungen umgesetzt). Die Betriebsräte sind darauf aber nicht eingegangen, sondern haben Konfliktbereitschaft gezeigt.

„Mein Vertreter und ich, wir verstehen uns blind. Wenn die uns drohen, stehen wir auf und verlassen den Raum. Da muss man Härte zeigen, sonst wird man zum Spielball. Das ist mit uns nicht zu machen.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Ähnliche Bedingungen herrschen auch im Fall von *Süßwaren 2*. Hier erfordert nach Aussage des Betriebsrats ein häufig wechselndes Management konfliktbereite Vorgehensweisen. Diese praktizierte der Betriebsrat vor allem auch bei der Schichtplangestaltung und der Personalbemessung.

„Also, wir haben uns diese Arbeitszeit und Schichtplan und Arbeitszeitmodelle alle über die Einigungsstelle geholt. Und die sind so umgesetzt worden, wie wir sie eingereicht haben. Denn bei uns wechselt unheimlich oft das Management. Das heißt, uns sitzt manchmal alle halben Jahre ein anderer Mensch gegenüber. Das heißt, dann ist das immer schwierig zu verhandeln.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

In den betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind es zumeist die Betriebsräte, die nach ihrer Darstellung Modernisierungsinitiativen anstoßen. So ging auch die Initiative zur Erneuerung der Gleitzeitvereinbarung bei *Süßwaren 1* vom Betriebsrat aus.

„Der Arbeitgeber ist sehr konservativ und entwickelt wenig neue Ideen; die kommen zumeist von uns.“ (Betriebsrat *Süßwaren 1*)

Auch bei *Süßwaren 2* wurde die Einführung der Gleitzeitregelung wie oben dargestellt vom Betriebsrat angestoßen. Doch auch das Fleximodell der Produktion geht wesentlich auf die Kappe des Betriebsrats. Er hatte das Ziel, die Schichtpläne zu vereinheitlichen und die Qualifizierung der Beschäftigten anzuheben, und er hat dieses Ziel dann mit der NGG im Tarifvertrag umsetzen können.

„Alle Wochenpläne, Schichtmodelle und Flexi, das hat hier der Betriebsrat entwickelt. Mit Absprache dann mit der NGG und tarifvertragsmäßig angepasst auf einen Flexitarifvertrag.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

Eine dritte Gemeinsamkeit schließlich ist das beteiligungsorientierte Vorgehen der Betriebsräte zumindest in Arbeitszeitfragen und in den beiden Süßwarenbetrieben. Im Fall von *Süßwaren 1* hat der Betriebsrat im Vorfeld der Gleitzeitvereinbarung eine Reihe von Workshops durchgeführt, die von den Beschäftigten gut besucht waren und auf denen er Informationen zu seinen Vorstellungen gab, aber auch Einschätzungen und Erwartungen der Beschäftigten einsammelte. Auch die außertariflich Beschäftigten gehen seiner Aussage zufolge zum Betriebsrat und berichten über ihre Erfahrungen und Probleme; auf diese Weise erhält der Betriebsrat ein recht umfassendes Bild der betrieblichen Problemlagen.

Im Fall von *Süßwaren* kam die Initiative zur Einführung einer Gleitzeitregelung sogar von den Beschäftigten. Und im Vorfeld der Verhandlungen zum Flexivertrag wurden die Interessen der Beschäftigten im Rahmen von Betriebsversammlungen abgeklopft.

„Aber alles in Freizeit. Bei uns am Standort ist für die Mitarbeiter die Freizeit das Wichtigste. Wir haben das alles mit den Mitarbeitern abgesprochen in Betriebsversammlungen. Und ich sage immer, wenn ich heute eine Siebentagewoche arbeite, ist mir jede freie Minute wichtiger als Geld.“ (Betriebsrat *Süßwaren 2*)

## 4.2 Ergebnisse aus der Hotelbranche

Die folgenden Darstellungen basieren auf insgesamt vier Interviews, zwei davon haben wir mit Branchenexperten, zwei weitere mit den Gesamtbetriebsräten zweier Hotels geführt. Die Hotels ähneln sich darin, dass es sich um zwei Betriebe zweier großer Hotelketten handelt, die sich zudem beide in Ballungsgebieten in oder in starker Nähe zu Großstädten befinden. Das Kerngeschäft von *Hotel 1* sind Geschäftsreisende und Seminarveranstaltungen,

weshalb die Monate September bis März besonders arbeitsintensiv sind. Bei *Hotel 2* handelt es sich um ein Flughafenhotel mit sehr vielen kurzen Aufenthalten und einem hohen Gästeumschlag. Typisch für die Arbeit im Flughafenmodell ist das spontane „Reagierenmüssen“, wenn z. B. Flüge verschoben oder gar gestrichen werden.

Beide Hotels sind tarifgebunden. Für *Hotel 1* gilt der Manteltarifvertrag NRW; zusätzlich hat das Hotel eine Betriebsvereinbarung zu Arbeitszeitabweichungen abgeschlossen. *Hotel 2* richtet sich nach dem Manteltarifvertrag Hessens, wobei die Regelungen zu Arbeitszeiten einer Gesamtbetriebsvereinbarung unterliegen, die uns aber nicht vorliegt.

Wie auch im vorangegangenen Kapitel stellen wir die Ergebnisse unserer Interviews problembezogen anhand der von uns identifizierten Herausforderungen im Hotelgewerbe dar. Dabei ist die Problemlage in den Hotels trotz einiger Abweichungen insgesamt sehr ähnlich.

#### 4.2.1 Personalsituation

Laut dem Branchexperten HoGa halten 60 Prozent der Unternehmen im Hotel- und Gaststättengewerbe die Personalgewinnung für das größte Problem. Dabei kommen zu den Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterrekrutierung eine hohe Fluktuation, unbesetzte Ausbildungsstellen und hohe Abbrecherquoten hinzu, die das Problem noch verschärfen. Der Personalnotstand ist mittlerweile so hoch, dass eine Hotelkette Beschäftigten, die neue Mitarbeiter\_innen werben, eine Werbepremie von 500 Euro verspricht. Dabei moniert der Branchenexperte HoGa jedoch:

„Was aber überhaupt nicht auftaucht, ist die Frage, wie Personal halten? Die betrieblichen Akteure sagen uns, uns rennen einfach die Leute weg und das ist natürlich hyperäzend, weil dann die, die verbleiben, die Arbeit machen müssen und über Gebühr eingesetzt werden, der Krankenstand steigt, und dann müssen die anderen noch mehr arbeiten. Ja und dann irgendwann findet so eine Abstimmung mit den Füßen statt.“ (Branchenexperte HoGa)

In beiden Hotels wird über Personalmangel geklagt und die Sicht des Branchenexperten geteilt. Der Betriebsrat von *Hotel 2* führt die Probleme bei der Rekrutierung auf die schlechten Arbeitsbedingungen zurück, für die er wiederum die Arbeitgeber verantwortlich macht:

„Für die Personalnot mache ich verantwortlich, dass der Arbeitgeber jahrelang gepennt hat und die Jobs unattraktiv wie nur möglich hat werden lassen. Ge-



rade im Vergleich zu anderen Branchen. Und dann die äußerst schlechte Bezahlung – und das in einem Ballungsgebiet wie hier.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Auch hinsichtlich der Situation auf dem Ausbildungsmarkt stimmen die Einschätzungen beider Betriebsräte überein.

„Wir bilden ja quasi für andere Branchen aus. Jede andere Branche freut sich über jemanden aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe, weil, die sind belastbar, die sind flexibel, die jammern nicht, wenn sie länger arbeiten müssen und haben kein Problem, am Wochenende zu arbeiten. Und deshalb will nur ein kleiner Teil in der Hotellerie bleiben, weil sie besser dotierte Verträge mit besseren Arbeitszeiten in jeder anderen Branche kriegen können.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Der Personalmangel wirkt sich nicht nur auf die ohnehin schon anspruchsvollen aktuellen Arbeitsbedingungen in der Hotelbranche, sondern strahlt inzwischen auch auf die Qualität der Ausbildung aus. Nach Ansicht des Betriebsrats von *Hotel 2* bleibe für eine adäquate Ausbildung keine Zeit im hektischen Tagesgeschäft.

„Azubis sind mehr denn je billige Arbeitskräfte, die als multifunktionelle Mitarbeiter eingesetzt werden, da wo es gerade brennt.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Diese Gemengelage führt nach Aussage der Betriebsräte dazu, dass die Personaldecke mittlerweile auf die Funktionsgrenze herabgesetzt worden ist, sodass es keinerlei Puffer mehr gibt, um auf ungeplante Abweichungen vom Betriebsablauf zu reagieren. Die Auswirkungen dieser Personalpolitik schlagen sich in Verstößen gegen die Höchstarbeitszeit, Problemen bei der mitarbeiterorientierten Flexibilität und einer volatilen Dienstplangestaltung nieder.

Dabei ist die Personaldecke mittlerweile so dünn und die Situation auf dem Arbeitsmarkt so prekär, dass es nach Ansicht des Betriebsrates von *Hotel 1* gar keine Möglichkeiten mehr gibt, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten attraktiver für die Beschäftigten zu gestalten. Diese Ansicht wird vom Betriebsrat in *Hotel 2* geteilt, der grundsätzlich in Frage stellt, dass mitarbeiterorientierte Flexibilität aktuell möglich ist:

„Man hat überhaupt nicht mehr die Möglichkeit. Was wollen Sie denn tun, wenn Sie keine Leute haben, was wollen Sie denn flexibilisieren? Da ist nichts mehr mit flexibel. Sie müssen zusehen, dass Sie die Schichten so besetzt haben, dass überhaupt jemand da ist, damit das Restaurant überhaupt noch läuft, damit irgendjemand den Gast noch bedient.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

## 4.2.2 Arbeitszeitlagen – atypische Arbeitszeiten

Beide Hotels haben 365 Tage im Jahr und 24 Stunden am Tag geöffnet – es gibt keine Schließzeiten. Entsprechend wird in beiden Hotels im Schichtsystem gearbeitet. In *Hotel 1* wird vorwiegend Wechselschicht gearbeitet.

„Das heißt, früh, spät, sehr spät, das sind bei uns zurzeit die Schichtmodelle. Die sind nicht besonders ausgeklügelt, sondern werden aufgrund des Anfal-  
lens des Geschäfts erstellt.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Es dürfen maximal acht Tage am Stück gearbeitet werden, dann müssen zwei Ruhetage eingehalten werden. Diese Regelung ist dem Betriebsrat bei der Verhandlung der aktuellen Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit sehr wichtig gewesen und wurde vom Richter der Einigungsstelle unterstützt. Ausnahmen vom Wechselschichtmodell gibt es z. B. im Frühstücksservice, die fast ausschließlich in der Frühschicht bis 12 Uhr arbeiten, und im Verwaltungsbereich, die üblicherweise zwischen 8 Uhr und 16:30 Uhr arbeiten, Gleitzeit gibt es keine. Anders als in *Hotel 2* gibt es keine Teildienste.

In *Hotel 2* wird in allen Bereichen, mit Ausnahme der Administration, Schicht gearbeitet, insofern sind ungefähr 90 Prozent der Beschäftigten in ein Schichtsystem eingebunden. Entsprechend der unterschiedlichen Aufgaben und Öffnungszeiten existieren verschiedene Systeme. So muss im Frontoffice und in einem großen Restaurant rund um die Uhr gearbeitet werden, während in anderen Bereichen nur die Früh- und Spätschicht besetzt werden muss. Auf Wunsch der Mitarbeiter wird im Restaurant auch mit Teildiensten<sup>3</sup> gearbeitet.

„Die wollen das auch machen. Also, ich bin bestrebt, dass es nicht gemacht wird – das steht ja auch im Tarifvertrag, dass Teildienste vermieden werden sollen, aber die Mitarbeiter wollen das so.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

In diesem Fall handelt es sich um Oberkellner, die durch die Teildienste vermeiden, an den Vorbereitungsarbeiten im Restaurant beteiligt zu werden. Das führt unter den Servicekräften zu Unzufriedenheit, aber der Betriebsrat sieht seine Hände gebunden.

---

<sup>3</sup> Von Teildiensten spricht man, wenn die Arbeitszeit durch eine substanzielle Zeitdauer, die über die Pause hinausgeht, unterbrochen wird. In den Tarifverträgen der NGG werden die Mindest- und Höchstdauer dieser Unterbrechungen festgelegt.

„Als Schlichter kümmere ich mich darum, gerne. Aber das Trinkgeld gehört erstmal dem, der es bekommt und der entscheidet, wem er etwas abgibt. Und wenn er sagt: ‚Ich gebe niemandem etwas ab‘, dann ist das moralisch verwerflich, aber es ist leider sein gutes Recht.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

#### **4.2.3 Interne und externe Flexibilität: Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitkonten**

Die in den beiden Hotels in unserer Studie geltenden Manteltarifverträge gewähren den Arbeitgebern schon bei der Definition der regelmäßigen Arbeitszeiten ein hohes Maß an interner Flexibilität. In beiden Hotels gelten Jahresarbeitszeiten, für die Arbeitszeitkonten geführt werden müssen.

Der MTV NRW, der für *Hotel 1* Gültigkeit hat, sieht eine regelmäßige monatliche Arbeitszeit von 169 Stunden und eine Jahresarbeitszeit von 2.028 Stunden vor. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 39 Stunden, die sich in der Woche auf vier Arbeitstage à acht Stunden und einen Arbeitstag à sieben Stunden verteilen. Es gilt einen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten, innerhalb dessen sowohl durchschnittlich eine Fünftageswoche als auch der Achtstudentag einzuhalten sind. Dabei dürfen wochenübergreifend bis zu acht Tage ohne Unterbrechung am Stück gearbeitet werden. Ergänzend zum MTV hat *Hotel 1* eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die Abweichungen zum Ausgleichszeitraum zulässt. So kann der Arbeitgeber zwischen März und Oktober einmal pro Monat je Beschäftigten mit Fünftageswoche eine Sechstageswoche planen und zwischen November und Februar sogar zwei Sechstageswochen, wobei diese jedoch nicht aufeinanderfolgen dürfen. Die tägliche Mindestarbeitszeit beträgt fünf, die Höchstarbeitszeit zehn Stunden.

Die GBV zur Arbeitszeit von *Hotel 2* sieht eine Jahresarbeitszeit vor, nach der die Beschäftigten zwischen fünf und zehn Stunden täglich verplant werden können, wobei die monatliche Stundenzahl 138 Stunden nicht unterschreiten und nicht höher als 200 Stunden betragen darf. Die Dienstpläne, auf denen der Umfang und die Lage der Arbeitszeit je Arbeitnehmer vermerkt werden, müssen zwei Wochen vorher aushängen.

In beiden Hotels existieren für die Mitarbeiter Arbeitszeitkonten, auf denen Minus- und Plusstunden der Mitarbeiter geführt werden. Die Arbeitszeitkonten dienen primär der Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall und garantieren dadurch vor allem, wenn auch nicht ausschließlich, eine arbeitgeberorientierte Flexibilität.

Die Betriebsräte beider Hotels betonen, dass arbeitgeberorientierte Arbeitszeitflexibilität für das Hotelgewerbe sehr wichtig ist.

„Also wir brauchen diese Flexibilität, also die Direktion braucht diese Flexibilität und wir versuchen, die Arbeitszeit halt so flexibel, wie nach dem Gesetz möglich ist, durchzuführen.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Dieselbe Meinung vertritt der Betriebsrat von *Hotel 2*:

„Die flexiblen Arbeitszeiten, wie wir sie im Tarifvertrag vereinbart haben, sind sehr wichtig für den Arbeitgeber und etwas weniger wichtig für den Arbeitnehmer.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Allerdings sieht er die bestehende Arbeitszeitregelung auch für die Beschäftigten positiv, da auch ihnen dadurch mehr Flexibilität gewährt werde.

*Hotel 1* nutzt das System der Ampelkonten zur Erfassung der Arbeitszeiten auf dem Arbeitszeitkonto. In der grünen Phase dürfen sich laut BV bis zu 60 Stunden auf dem Konto befinden. Erste Maßnahmen werden in der gelben Phase erforderlich, wenn der Kontenstand zwischen 61 und 100 Stunden beträgt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer erstellen gemeinsam einen Abbauplan, der dem Betriebsrat vorgelegt wird. Ab 101 Plusstunden beginnt die rote Phase, in der keine weiteren Stunden aufgebaut werden dürfen. Es muss innerhalb einer Woche ein Abbauplan erstellt werden. Ist dies nicht der Fall, werden die Stunden innerhalb der nächsten vier Wochen im Rahmen der Dienstplanerstellung so weit reduziert, bis die gelbe Phase erreicht ist.

Der Ausgleichszeitraum der Arbeitszeitkonten beträgt in beiden Hotels zwölf Monate. In *Hotel 1* wird sich dabei jedoch nicht nach dem Kalenderjahr gerichtet, sondern er beginnt in jedem Jahr am 1. September und endet am letzten Sonntag im September im Folgejahr. Damit wird erfolgreich eine bessere Anpassung an den Arbeitsanfall ermöglicht: die Arbeitszeitkonten von *Hotel 1* weisen keine hohen Plusstände auf. Sind am Ende des Ausgleichszeitraums noch Plusstunden auf dem Konto, können die Arbeitnehmer sich zwischen vollständiger Auszahlung, vollständigem Freizeitausgleich oder einer 50/50 Lösung entscheiden. Wobei die vollständige Auszahlung in der Regel nicht vorkommt.

Auch für das Arbeitszeitkonto in *Hotel 2* existiert eine Stichtagsregelung, an dem ein „Cut“ gemacht wird und die vorhandenen Zeitguthaben mit Zuschlägen ausgezahlt werden. Nach Aussage des Betriebsrates käme dies jedoch nur selten vor, da im *Hotel 2* stark darauf geachtet würde, dass die Konten ausgeglichen seien.

Das sei allerdings eine neuere Entwicklung:

„Wir haben das über viele Jahre gehabt, dass die Arbeitszeitkonten im ganzen Konzern so hoch waren, dass der Vorstand den Antrag an den GBR gestellt hat, ausnahmsweise nicht auszuzahlen, sondern die Konten dann mit Zuschlägen für die Überstunden und Mehrarbeit weiterlaufen zulassen. Das war den Mitarbeitern immer sehr recht, löst aber ja das Problem am Ende nicht.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Der Betriebsrat hat in dem Fall darauf gedrängt, die Kontenstände auszuzahlen, um so den Arbeitgeber unter Druck zu setzen und Änderungen herbeizuführen. Mittlerweile wird in *Hotel 2* zur Bewältigung von Arbeitsspitzen und um die Arbeitszeitkonten auszugleichen, auf Leiharbeiter gesetzt. Eine Praxis, die der Betriebsrat kritisch einschätzt, vor allem vor dem Hintergrund, dass die eigenen Mitarbeiter kostengünstiger seien als die Leiharbeiter.

„Ich hätte es lieber gesehen, wenn meine Kollegen das Geld bekommen hätten. Auf der anderen Seite sind Löhne bei uns so gering, dass es für die Mitarbeiter in der Regel nicht sehr attraktiv ist, ausbezahlt zu werden. Selbst mit Zuschlägen.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

#### 4.2.4 Dienstplangestaltung

Laut dem Branchenexperten HoGa ist eine vernünftige Dienstplangestaltung das A und O der Arbeitsorganisation im Hotelgewerbe, wird aber viel zu häufig nur nachlässig behandelt.

„Das Problem, das wir haben, ist, dass wir aus einer Kultur kommen, wo die Arbeitgeber die Dienstplanung einfach nicht vernünftig machen. Das ist nämlich anstrengend und das ist aufwendig. Ich muss ja gucken, wer kann denn eigentlich was, ich muss vielleicht auch gucken, wer hat denn hier vielleicht ein Kind und muss zu bestimmten Zeiten sein Kind abholen und so weiter.“ (Branchenexperte HoGa)

Gemäß der Betriebsvereinbarung in *Hotel 1* sind dem Betriebsrat die Dienstpläne zur Genehmigung bis Mittwoch, 14 Uhr, der Vorwoche vorzulegen. Haben Mitarbeiter\_innen bestimmte Wünsche an den Dienstplan, so müssen diese bis zum Sonntag davor in ein Wunschbuch eingetragen werden. Ausgehängt werden die vom Betriebsrat genehmigten Dienstpläne am Donnerstag der Vorwoche, 12 Uhr. Die Dienstplanregelung sieht außerdem noch vor, dass sie am letzten Tag der Arbeitswoche von den Mitarbeitern auf Richtigkeit abgezeichnet werden müssen. Damit beträgt die Ankündigungszeit für den Dienstplan gerade mal vier Tage. Dabei ist es nicht so, dass die Pläne

eigentlich schon feststehen und nur geringfügige Änderungen eingearbeitet werden, sondern dass es nach Angaben des Betriebsrates von *Hotel 1* auch zu Überraschungen kommen kann. Da der Betriebsrat über jede Änderung des Dienstplans informiert werden muss, gestaltet sich die Dienstplanerstellung häufig als Wochenaufgabe. Dabei führe der Dienstplan häufig zu Konflikten zwischen allen beteiligten Gruppen.

„Ein Kollege von mir hat mal gesagt: ‚der Dienstplan ist eine Waffe‘ – und so ist es ja auch, wenn ein Abteilungsleiter einen gut leiden kann, kriegt man gute Dienste mit schönen freien Tagen und wenn er ihn nicht gut leiden kann, fallen die (freien, AK) Tage nicht zusammen und sind nicht am Wochenende. Also es herrscht ein Ungleichgewicht oder eine Ungerechtigkeit bei der Erstellung der Dienstpläne.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Hier bringe die Digitalisierung deutliche Vorteile, da man nun die Dienstpläne gerechter gestalten könne und nun auch leichter nachweisbar sei, dass ein Mitarbeiter tatsächlich durch Dienste benachteiligt ist.

In *Hotel 2* muss dem Betriebsrat der Dienstplan der übernächsten Woche donnerstags vorgelegt werden und für die Mitarbeiter zur Einsicht am Montag ausgehängt werden. Auch hier muss der Betriebsrat Änderungen im Dienstplan genehmigen.

„Also, ich habe Monate, da habe ich zwischen 80 und 100 Anfragen, um den Dienstplan zu ändern [...] Im Moment ist es letztendlich so, dass ich sage, eigentlich brauchen wir gar nicht mehr zu planen. [...] Oftmals ist es so, dass ein Abteilungsleiter den Dienstplan schreibt und ihn bei mir einwirft, zurück an seinen Arbeitsplatz geht und den Dienstplan, den ich noch gar nicht auf dem Schreibtisch habe, schon wieder ändern muss. Weil ein Mitarbeiter krank geworden ist, weil ein Geschäft reingekommen ist, weil ein Geschäft weggefallen ist oder sonst irgendwas passiert ist. Und er ohnehin so knapp plant, dass jegliche Veränderungen im Geschäft, und seien sie noch so klein, dazu führen, dass der gesamte Dienstplan umgeschmissen wird.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Die Nutzung von WhatsApp oder anderen sozialen Medien für dienstliche Belange ist in beiden Hotels, auch auf Drängen der Betriebsräte, untersagt.

„Aber es wird natürlich doch gemacht. Und dann werden Mitarbeiter von Vorgesetzten kurzfristig zum Dienst bestellt. Das läuft dann so, dass der Küchenchef seinem Mitarbeiter am Freitag schreibt: ‚Du dachtest wohl, du hast das Wochenende frei, weit gefehlt. Ich erwarte dich morgen um sieben Uhr.‘ In dem Ton.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Der Betriebsrat versucht, ein solches Verhalten zu unterbinden und besteht darauf, dass das Dienstplansystem und die Einbindung des Betriebsrates ein-

zuhalten sind. Allerdings seien ihm die Hände gebunden, wenn die Beschäftigten ihren Vorgesetzten ihre privaten Mobilfunknummern überlassen und sich damit permanent erreichbar machten.

„Es kommt auch vor, dass immer wieder Telefonlisten von Mitarbeitern mit den Handynummern öffentlich aushängen. Da findet seltsamerweise kein Arbeitnehmer was dabei. Erst, wenn ich vorbeilaufe und es sehe, wird es wieder abgehängt.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

#### **4.2.5. Arbeitnehmerorientierte Flexibilität, Work-Life-Balance und Gesundheit**

In beiden Untersuchungs-hotels gibt es nur wenig konkrete Maßnahmen, die auf eine Förderung der Work-Life-Balance oder den Erhalt der Gesundheit abzielen. *Hotel 1* ist in dieser Hinsicht jedoch etwas weiter als *Hotel 2*.

In *Hotel 1* werden auf Initiative des Betriebsrats Maßnahmen unternommen, die Arbeit(sbedingungen) familienfreundlicher und gesünder zu gestalten. Der Betriebsrat ist sich der sozialen und gesundheitlichen Schwierigkeiten, die durch das Arbeiten im Schichtsystem entstehen, sehr bewusst und drückt das auch sehr plastisch aus:

„Wenn man in der Hotellerie anfängt, muss man davon ausgehen, dass seine sozialen Kontakte, die man bisher hatte, zu 89 bis 90 Prozent wegfallen und man sich neue soziale Kontakte in dem Bereich sucht, in dem man arbeitet, nämlich auch in der Hotellerie, wo die Leute auch im Schichtsystem arbeiten und auch arbeiten, wenn andere frei haben. Das ist echt schwierig, der soziale Umgang.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

So läuft in Zusammenarbeit mit dem sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut SowiTra auf Initiative der NGG aktuell ein Projekt zur Einführung eines familienfreundlichen und gesunden Schichtsystems. Dabei nutzt der Betriebsrat den Einzug der Digitalisierung ins Hotelwesen, z. B. bei der Erstellung von Dienstplänen, dazu, die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sie Gesundheitskriterien entsprechen. Die Initiativen auf Betriebsratsseite werden dabei dadurch erleichtert, dass die Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Gesundheitsmanagement hoch auf der Agenda der Geschäftsführung stehen.

Zur Zeit des Interviews wird gerade die Einführung eines neuen Schichtsystems in einer „Pilotabteilung“ vorbereitet. Die Auswahl der Abteilung erfolgt unter einigen Abwägungen, denn:

„Man nimmt die Leute ja aus ihrer Komfortzone heraus. Die Leute müssen einfach lernen, dass das auch gut für sie ist, wenn sie in ihrem Schichtsystem wechseln und nicht nur ein festgefahrenes System haben.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Das Ziel ist die Einführung von vorwärts rollierenden Schichtsystemen. Dabei sind Informationsveranstaltungen über das neue System geplant, um die Beschäftigten mitzunehmen.

Auch wenn das Thema Vereinbarkeit in *Hotel 1* als wichtiges Thema auf Seiten der Geschäftsführung erkannt wurde, so schätzt der Betriebsrat arbeitnehmerfreundliche Flexibilität dennoch als immer noch problematisch ein. Das gilt insbesondere für das Abfeiern von Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto; hier gäbe es immer wieder Konflikte mit dem Arbeitgeber, der die Arbeitszeitkonten für die Kompensation von Schwankungen in der Auftragslage verwenden möchte und weniger die Wünsche der Beschäftigten im Auge habe. Zwar drängt der Betriebsrat auf arbeitnehmerfreundliche Lösungen, er verstehe aber die Anliegen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gleichberechtigt.

„Es nützt ja auch nichts, wenn wir hier 30 Leute in der Küche rumstehen haben, aber nichts zu tun.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

Insgesamt steckt die arbeitnehmerorientierte Flexibilität in beiden Hotels noch in den Anfängen. Das zeigt sich z. B. daran, dass es auch im Verwaltungsbereich keine Gleitzeit gibt. Allerdings gibt es in *Hotel 1* für Mütter mit kleinen Kindern Ausnahmeregelungen bezüglich des Arbeitsbeginns, die dann z. B. erst um 8:30 Uhr den Dienst antreten müssen.

In *Hotel 2* hat man versucht, der Lebenssituation alleinerziehender Mütter entgegenzukommen und sie aus dem Schichtdienst zu nehmen. Dies war aber mit Schwierigkeiten und Konflikten mit der restlichen Belegschaft behaftet und wurde letztlich nicht weiterverfolgt.

Insgesamt gibt es keine systematischen Prozesse, die in Kraft treten, wenn ein Mitarbeiter Probleme mit der Arbeitszeit aufgrund von Kinderbetreuung, Pflegeverpflichtungen oder der eigenen Gesundheit hat. Eher gilt der Grundsatz: „kann ein Problem werden, aber erstmal versuchen wir, das so hinzukriegen, indem wir den Dienstplan anpassen“ (Betriebsrat *Hotel 1*) Auch in *Hotel 2* wird versucht, individuelle Lösungen zu finden, der Betriebsrat von *Hotel 2* gibt allerdings zu bedenken:

„Es ist auch schwer umzusetzen, weil, wie in jedem gastronomischen Betrieb mittlerweile, die Personaldecke auf die Funktionsgrenze herabgesetzt worden ist und da ist dann nicht mehr viel zu schieben. Und wenn dann in so einer Abteilung noch jemand krank wird und dann haben Sie noch jemanden, den Sie nicht flexibel einsetzen können, dann ist Ende dann.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)



Prinzipiell ist der Betriebsrat von *Hotel 2* der Ansicht, dass eine arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeitflexibilität in einigen Bereichen des Hotels schon möglich ist. Tatsächlich wurde zu diesem Thema auch schon eine Abschlussarbeit an dual Studierende vergeben. Als Ergebnis dieser Arbeit zeigte sich, dass sich viele Mitarbeiter flexiblere Arbeitszeiten vorstellen können, aber die Umsetzung in der alltäglichen Arbeit als schwierig einschätzen. Dieses Ergebnis spiegelt sich nicht in den Erfahrungen wider, die der Betriebsrat in seiner täglichen Arbeit und in Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen macht.

Anders sieht das seiner Einschätzung nach mit Homeoffice aus, das sich seiner Meinung nach einige Beschäftigte gut vorstellen könnten. Aber auch hierzu gibt es noch keine konkreten Anfragen und auch von der Seite des Managements keine Bestrebungen, dies einzuführen.

#### 4.2.6 Verstöße

Die beiden Fallhotels unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der Problematik der Arbeitszeitverstöße. Beide Betriebsräte berichten, dass sie sehr stark auf das Thema Arbeitszeit achten. Die Ausgangslage und der Erfolg sind jedoch unterschiedlich, obwohl beide Betriebe Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeit haben.

Ursache für die besondere Sensibilität ist neben einem aufmerksamen Betriebsrat auch die Tatsache, dass es in der Vergangenheit von *Hotel 1* zu einem Vorfall kam, indem ein Beschäftigter nach überlangen Arbeitszeiten beim Autofahren verunglückt ist. Dennoch kann es auch in *Hotel 1* in Ausnahmefällen dazu kommen, dass mal länger als zehn Stunden am Tag gearbeitet wird.

„Natürlich gibt es auch Hochzeiten oder so, wo das auch schon mal vorkommt, dass die zehn Stunden nicht eingehalten werden. Und selbst das könnte man noch vermeiden, wenn man den Kunden oder dem Gast einfach klar sagt ‚Sie wollen Hochzeit feiern? Sagen Sie mir das Zeitfenster.‘ Wenn der sagt ‚bis vier Uhr‘, dann ist bis vier Uhr Ende, weil, wenn der Lidl um 20 Uhr zumacht, macht der Lidl um 20 Uhr zu, da gibt es dann auch keine Verlängerung, weil ich noch einkaufen möchte. Da müssen wir noch ein bisschen lernen in der Hotellerie.“ (Betriebsrat *Hotel 1*)

„Mit der Arbeitszeit sind wir eigentlich regelmäßig konfrontiert. Das ist letztendlich unser Hauptaugenmerk, aufzupassen, dass es da keine Verstöße gibt.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Das gelingt aber nicht immer. Insbesondere bei kurzfristigen Abweichungen vom Normalbetrieb kann es zu „spontanen Verlängerungen der Arbeitszeit,

zu Überstunden, teilweise auch zu Verstößen der Höchstarbeitszeit“ kommen (*Betriebsrat Hotel 2*). Im Falle des *Hotel 2* können Abweichungen vom Normalbetrieb z. B. bedeuten, dass Flüge gestrichen wurden und sich kurzfristig um 300 zusätzliche Reisende gekümmert werden muss, die – in der Regel mit dem bestehenden Personal – eingekcheckt und verpflegt werden wollen.

Der Betriebsrat aus *Hotel 2* gibt zu, dass das Einhalten der Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes „mühsam“ ist und häufig auch „gar nicht“ gelingt.

„Wenn bei uns mal das Amt für Arbeitsschutz die Dienstpläne kontrolliert, dann kostet das Geld. Und alleine das ist dann schon eine Leistung des Betriebsrates, dass die Sauerereien überhaupt dokumentiert werden. Das war jahrelang nicht der Fall. Da wurden dann, wenn ein Mitarbeiter an einem Tag mehr als zehn Stunden gearbeitet hat, die drei Stunden, die er drüber war, auf den nächsten Tag geschoben.“ (*Betriebsrat Hotel 2*)

Nach Aussagen des Betriebsrates von *Hotel 2* kommen Verstöße gegen das Arbeitsgesetz immer noch vor. Die Häufigkeiten haben sich aber deutlich reduziert und die Verstöße werden streng dokumentiert, beobachtet und bei Überhandnehmen oder systematischen Verstößen wird der Betriebsrat aktiv und spricht den Arbeitgeber an. Dabei sei es häufig so, dass der Arbeitgeber gar keinen Druck auf die Beschäftigten ausüben muss, dass sie länger bleiben, sondern sie freiwillig länger blieben, wenn Not am Mann sei.

„Sie werden ja in der Ausbildung schon darauf konditioniert. Wenn sie nicht bereit sind, das mitzumachen, brechen sie die Ausbildung sowieso ab. Und in Betrieben, wo es keinen Betriebsrat gibt, da ist es noch viel schlimmer [...], das kriege ich auch von Mitarbeitern bestätigt. Und dann ist das bei uns das kleinere Übel, womit man durchaus leben kann. Es gibt da eine Grenze, wenn die dann überschritten ist, dann kommt auch mal ein Mitarbeiter zum Betriebsrat, aber bis dahin hat er schon ziemlich viel erduldet.“ (*Betriebsrat Hotel 2*)

Dies schätzt der Betriebsrat von *Hotel 1* etwas anders ein, wenn er feststellt: „Die Mitarbeiter erzählen dem Betriebsrat alles hier im Haus“, aber auch er stellt eine „hohe Motivation zur Selbstaussbeutung“ bei den Beschäftigten fest, indem sie beispielsweise eine Stunde früher mit ihrer Arbeit beginnen, dies aber nicht aufzeichnen.

Der erste Schritt des Betriebsrats ist bei solchen Vorkommnissen immer das Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter, erst, wenn das keine Änderung des Verhaltens mit sich bringt, wird in einem zweiten Schritt das Gespräch mit dem Vorgesetzten gesucht und dieser auf seine Sorgfaltspflicht und die Arbeitszeiten hingewiesen.

#### 4.2.4 Arbeitsbeziehungen

Trotz wiederholt vorkommender Verstöße gegen den Tarifvertrag oder das Arbeitsschutzgesetz schätzen die befragten Betriebsräte von *Hotel 1* und *Hotel 2* die Arbeitsbeziehungen im Branchen- oder Zeitvergleich als gut ein. Dabei beurteilen die Betriebsräte die Situation in den Hotels pragmatisch und haben, auch angesichts des herrschenden Fachkräftemangels, z. T. Verständnis für die Arbeitgeber, was sie aber nicht daran hindert, Verstöße zu dokumentieren oder bessere Arbeitsbedingungen zu fordern.

In *Hotel 1* kommen Betriebsrat und Management wöchentlich zusammen, um arbeitszeitrelevante Themen zu diskutieren. Inhalte dieser Gespräche sind vor allem Verstöße wie nicht genommene Pausenzeiten. Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung bezeichnet der Betriebsrat als „ganz gut, aber ausbaufähig“. So komme es zwei bis dreimal im Jahr vor, dass sich trotz wiederholter Maßnahmen nichts bei den Arbeitszeitverstößen ändere, „dann muss halt unser Rechtsanwalt einen Brief schreiben, der darauf hinweist, dass das entweder zu unterlassen ist oder entsprechende Zwangsmaßnahmen ergriffen werden“. Im Branchenvergleich laufe es jedoch „überdurchschnittlich gut“.

Mit der gültigen Betriebsvereinbarung ist der Betriebsrat sehr zufrieden und sieht derzeit keinen Änderungsbedarf.

In *Hotel 2* treffen sich Betriebsrat und Geschäftsführung regelmäßig einmal pro Monat zu einem Jour fixe. *Hotel 2* hat seit wenigen Monaten eine neue Leitung und die Zusammenarbeit wird zum Zeitpunkt des Gesprächs vom Betriebsrat als sehr gut und deutlich verbessert bezeichnet.

„Wenn ich ihn (den Geschäftsführer, AK) anrufe und sage, wir müssen reden, dann findet das unverzüglich statt. Also, da sind wir auf einem guten Weg mittlerweile, das war vorher leider nicht so.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Gegenstand dieser Gespräche sind in der Regel Verstöße gegen Verträge und Vereinbarungen.

„Es ist ja letztendlich alles geregelt, über die Gesamtbetriebsvereinbarung oder was die Vereinbarung in der Technik, was die Rufbereitschaft anbetrifft. Da gibt es eigentlich nicht mehr viel zu reden oder zu verhandeln. Da geht es dann nur noch darum, ob dagegen verstoßen wird.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

Insgesamt ist der Betriebsrat von *Hotel 2* mit den Arbeitszeitregelungen der Betriebsvereinbarung zufrieden.

„Im Großen und Ganzen ist das eine gute Sache, es gibt einzelne Dinge, da hätten wir präziser sein müssen, das merkt man dann erst, wenn das Ding anfängt zu leben.“ (Betriebsrat *Hotel 2*)

## 5 FAZIT

---

Die Arbeitszeiten in der Nahrungsmittelindustrie und dem Hotel- und Gaststättengewerbe, die zu den zentralen Organisationsbereichen der Gewerkschaft NGG zählen, sind heterogen. Auf der einen Seite reihen sich die Arbeitszeiten in der Nahrungsmittelindustrie in die Arbeitszeitmuster des Verarbeitenden Gewerbes ein; sie sind damit geprägt durch einen hohen Anteil an Vollzeitbeschäftigten, unterdurchschnittlich lange tatsächliche Arbeitszeiten im Vollzeitbereich und einen eher geringen Umfang an Leiharbeit und anderen prekären Beschäftigungsformen. Verbunden mit einer durchschnittlich hohen Tarifbindung der Betriebe, die zumeist zu größeren Nahrungsmittelkonzernen gehören, bietet sich hier das Bild einer im Vergleich gut kollektivvertraglich regulierten Branche.

Anders hingegen lesen sich die Daten für die Hotels und Gaststätten. Die Vollzeitbeschäftigung ist weit geringer ausgeprägt. Zudem herrschen in diesem Bereich überdurchschnittlich lange tatsächliche Arbeitszeiten vor, was sich durch eine geringere Tarifbindung und damit längere vertragliche Arbeitszeiten ebenso erklären lässt wie durch Mehrarbeit. Wie der Blick auf die Zahlen gezeigt hat, sind nur ein Viertel der Betriebe und weniger als 40 Prozent der Beschäftigten tarifgebunden. Die Vollzeitbeschäftigten scheinen die Anker der Betriebe zu sein, von ihnen wird ein hoher Arbeitseinsatz gefordert. Zugleich arbeitet mehr als ein Drittel der Beschäftigten im Rahmen kurzer Teilzeitbeschäftigung und damit in größeren Teilen in Minijobs.

Die Unterschiede zwischen den Bereichen setzen sich bei der Verbreitung der – neben dem Management und den Beschäftigten – wichtigsten Arbeitszeitakteure im Betrieb fort: den Betriebsräten. Im Gaststättengewerbe haben nach den Daten des IAB-Betriebspanels nur 3 Prozent der Betriebe einen Betriebsrat, und nur 9 Prozent der Beschäftigten arbeiten in diesen – vornehmlich größeren Betrieben bzw. Unternehmen – mit Betriebsrat. Demgegenüber werden im Verarbeitenden Gewerbe 15 Prozent der Betriebe und 63 Prozent der Beschäftigten von der Institution der Betriebsräte abgedeckt.

Diese Kontrastierung besser und schwächer regulierter Organisationsbereiche findet sich in den betrieblichen Fallstudien unserer Untersuchung nicht entsprechend wieder, denn die betrieblichen Fallbeispiele stammen allesamt aus dem Bereich der regulierten Arbeitsbeziehungen, die im Hotel- und Gaststättengewerbe die größeren Hotelketten prägen. Die durch unsere Untersuchung erzielten Ergebnisse sind damit alles andere als repräsentativ.

Dennoch haben sie einige interessante Befunde zutage gefördert, die Aufschluss über die aktuellen Probleme der Arbeitszeitpraxis – und damit der Arbeitszeitregulierung – in den Betrieben geben.

Zu diesen Befunden gehört zunächst, dass in den Betrieben die Ausgestaltung der Schichtarbeit eine zentrale Herausforderung darstellt. In allen Betrieben geht es um die Frage, wie Schichtarbeit flexibler oder gesundheitsförderlicher zu gestalten ist. Hinzu kommt das Problem, eine gesundheitsförderliche Gestaltung mit den Interessen der Beschäftigten zu vereinbaren, die häufig mehr an Zulagen als an Gesundheits- und Freizeitaspekten interessiert sind. Doch gerade in dieser Frage finden sich im Untersuchungssample Fälle guter Praxis, in denen flexible Schichtsysteme gesundheitsförderlich geregelt wurden, also mit rollierenden Systemen und viel Freizeitausgleich.

In diesen Fällen spielten die Betriebsräte jeweils die zentrale Rolle, und zwar in zweierlei Hinsicht. Zum einen gelang es ihnen, unter Einbeziehung der Beschäftigten die betriebliche Debatte zu prägen und den Wert von Freizeitausgleich und Work-Life-Balance zu verdeutlichen. Dies war die Grundlage, dafür flexible und gesundheitsförderliche Systeme einzupassen. Und zum anderen waren sie es, die in diesen Fällen die neuen Schichtsysteme wesentlich mitgestaltet haben. Es waren ihre Ideen und Konzepte, die darin umgesetzt wurden. Sie agierten als Modernisierer und sie taten dies aus zwei Überlegungen heraus: dass zum einen Schichtarbeit gesundheitsförderlich sein soll und dass zum anderen die Flexibilität in den von Standortkonkurrenz geprägten Konzernen ein wichtiges Pfund zum Erhalt von Standorten und Beschäftigung ist. Mit neuen Schichtsystemen ließen sich beide Interessen in Einklang bringen.

Diese Rolle als gestaltende Akteure haben die Betriebsräte jedoch nicht nur bei der Schichtarbeit gespielt, sondern teilweise auch bei der Regulierung flexibler Arbeitszeiten in den Verwaltungsbereichen. Erstaunlicherweise ist in diesen Bereichen der Druck der Arbeitgeber auf Einführung von Arbeitszeitkonten gering; auch hier sind es die Betriebsräte, die dazu Initiativen entwickeln und die dies teilweise auch in Abstimmung mit den Beschäftigten tun. Dies gilt auch mit Blick auf die Leiharbeit, wo die Betriebsräte versuchen, Obergrenzen oder Quoten einzuziehen, den Beschäftigungsaufbau bei der Stammebelegschaft zu fördern und die Übernahme von Leiharbeitern zu unterstützen.

Der Dreh- und Angelpunkt der Debatte um Arbeitszeiten in den Betrieben ist die Personalbemessung. Ob es sich um die Gestaltung der Schichtpläne, die Gewährung von arbeitnehmerorientierter Flexibilität, die Verbindlichkeit der Planbarkeit der Einsätze oder Arbeitszeitverkürzung für ältere

und leistungsgewandelte Beschäftigte handelt, immer wieder spielt die Personalbemessung eine zentrale Rolle. Hinzu kommen andere Probleme wie fehlende Qualifizierungsbemühungen der Unternehmen, die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder auch zunehmende Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels. Konsequenterweise fordern die Betriebsräte den Erhalt oder die Ausweitung der eigenen Ausbildung in den Betrieben, die von den Unternehmen seit Längerem vernachlässigt wurden. Die Fachkräfteprobleme können aber absehbar nur gelöst werden, wenn die Arbeitsbedingungen in der Branche besser gestaltet werden. Für die Betriebsräte und die Gewerkschaft liegt hierin eine Chance, ihre Gestaltungsansprüche auszubauen.

Dies gilt umso mehr, als die Betriebsräte in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen ohnehin schon eine aktive Rolle spielen. Sie beschreiben ihr Management zumeist als überaus konservativ; deshalb kommt ihnen bislang die Rolle als Modernisierer zumindest in der Arbeitszeit zu.

Vor diesem Hintergrund lässt sich deshalb auch nicht von Modernisierungskoalitionen oder einer Rolle des Co-Managements der Betriebsräte sprechen; vielmehr übernehmen die Betriebsräte Funktionen, die das Management nicht ausfüllt, sei es, weil es keine eigenen Konzepte entwickelt oder sei es, weil es zu häufig zwischen verschiedenen Positionen wechselt, um nachhaltige Konzepte auch umsetzen zu können. Dabei sind die Betriebsräte auch überaus konfliktbereit, wie die Fälle zeigen, in denen sie in die Auseinandersetzung in Einigungsstellen- oder Gerichtsverfahren gegangen sind. Indem Betriebsräte Wächter der Arbeitsbedingungen und der Betriebsverfassung als auch betriebliche Impulsgeber sind, erfüllen sie zwei wichtige Rollen zugleich.

Diese Beispiele sollten – nicht nur – in den Organisationsbereichen der NGG Schule machen. Dies gilt umso mehr, als mit der Digitalisierung neue Herausforderungen auf die betrieblichen Interessenvertretungen warten, die viele unterschiedliche arbeitspolitische Themen, darunter auch die Arbeitszeit, betreffen. Hier stellen sich Fragen von mobiler Arbeit und Homeoffice, die in den Untersuchungsbetrieben allesamt Zukunftsmusik sind. Wichtig wäre es deshalb, Betriebsräte auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Kampagnen und Projekte wie das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“, an dem NGG beteiligt ist und das auf die Aktivierung der Betriebsräte für neue arbeitspolitische Probleme abzielt, die mit der Digitalisierung entstehen, bilden dazu wichtige Bausteine. Dabei kommt es darauf an, zunächst in einzelnen Betrieben neue Mitbestimmungspraktiken zu erarbeiten, die dann in ihren Branchen Verbreitung finden könnten.

Zugleich freilich besteht zumindest im Hotel- und Gaststättengewerbe großer Bedarf, die Tarifbindung zu erhöhen und in den Betrieben Betriebsräte zu verankern, denn ohne sie kann es keine arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitpolitik in den Betrieben geben. Voraussetzung dafür ist eine aktive Strategie der Erschließung und der Betriebsratsgründung. Die Vermutung liegt nahe, dass dabei auf die Gewerkschaft einige schwierige Fragen warten. Denn auf der einen Seite ist eine professionelle Erschließung von Betrieben mit erheblichem Ressourcenaufwand verbunden. Ein solches Projekt ist nur mit Stammpersonal nicht umzusetzen. Es bedarf zusätzlicher Organizer, die ausgebildet und bezahlt werden müssen. Auf der anderen Seite sind positive Ergebnisse nicht schnell zu erwarten, nicht zuletzt, weil die Beschäftigtenstruktur der Betriebe mit häufig kleinen Betriebsgrößen und hohen Anteilen von Minijobbern dafür eher ungünstig sind. Nur über diese positiven Effekte aber können die Ressourcen wieder gestärkt werden. Mut machen könnten in dieser Situation vor allem die demografische Entwicklung und die Tatsache, dass die Beschäftigten dadurch höhere Ansprüche formulieren können und dass ihnen dabei die Aussicht auf betriebliche Interessenvertretungen durch eine aktive Gewerkschaft als wichtiges Instrument nähergebracht werden könnte. Ein weiterer Vorteil ist, dass Hotels und Gaststätten standortgebunden sind und dass hier, anders als in der Nahrungsmittelindustrie, die Androhung von Verlagerungen kein zugkräftiges Argument ist.

# LITERATUR

---

- Anxo, Dominique/Franz, Christine/Kümmerling, Angelika (2013):** Working time and work–life balance in a life course perspective. A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Project: Fifth European Working Conditions Survey. Dublin: Eurofound (2012)
- BAMS (2017):** Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Bauer, Frank/Groß, Hermann/Lehmann, Claudia/Munz, Eva (2004):** Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln.
- Ellguth, Peter/Gerner, Hans-Dieter/Zapf, Ines (2013):** Vielfalt und Dynamik bei den Arbeitszeitkonten. IAB-Kurzbericht 3.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2018):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. In: WSI-Mitteilungen 71 (4): 299–396.
- Franz, Christine/Kümmerling, Angelika/Lehndorff, Steffen/Anxo, Dominique (2012):** Arbeitszeiten von Frauen: Lebenslaufperspektive und europäische Trends. In: WSI-Mitteilungen 65 (8), S. 601–608.
- Goebel, Jan/Grabka, Markus M./Krause, Peter/Kroh, Martin/Pischner, Rainer/Sieber, Ingo/Spieß, Martin (2008):** Mikrodaten, Gewichtung und Datenstruktur der Längsschnittstudie Sozio-ökonomisches Panel(SOEP). In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 77 (3), 77–109.
- Haipeter, Thomas (2004):** Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis. In: Industrielle Beziehungen 11, S. 221–245.
- Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004):** Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin.
- Hartz, Peter (1996):** Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt a.M./New York.
- Herrmann, Christa/Promberger, Markus/Singer, Susanne/Trinczek, Rainer (1999):** Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin.
- Herzog-Stein, Alexander/Seifert, Hartmut (2010):** Deutsches „Beschäftigungswunder“ und flexible Arbeitszeiten. WSI-Diskussionspapier 169. Düsseldorf.
- Jürgens, Kerstin (2005):** Die neue Unvereinbarkeit? Familienleben und flexible Arbeitszeiten. In: Seifert, Hartmut (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt a.M./New York, S. 169–190.
- Kümmerling, Angelika (2018):** Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Arbeitszeiten. Fortschritt auf der einen, Stagnation auf der anderen Seite. Internet-Dokument. Duisburg: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, 2018–08
- Kümmerling, Angelika/Postels, Dominik/Slomka, Christine (2017):** Zufriedenheit mit der Arbeitszeit – wie kann sie gelingen? Eine Analyse der Arbeitszeiten nach Geschlecht und Statusgruppen. Forschungsförderung Working Paper, Nr. 54. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Lehndorff, Steffen (2017):** Zeit zum Umdenken – Arbeitszeitrealitäten und Arbeitszeitpolitik. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit. Frankfurt a. Main: Bund-Verl., S. 81–91.
- Lehndorff, Steffen/Jansen, Andreas/Kümmerling, Angelika (2009):** Arbeitszeiten wieder so lang wie vor 20 Jahren – IAQ/HBS Arbeitszeit-Monitor 2001 bis 2006: Auf Personalabbau folgten Arbeitszeiterverlängerungen. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2009–01.



**Lehndorff, Steffen/Wagner, Alexandra/Franz, Christine (2010):** Arbeitszeitentwicklung in Europa. Brüssel: Fraktion der Vereinigten Europäischen Linken/Nordisch Grüne Linke – GUE/NGL. Online: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2010/lehndorff01.pdf>

**Postels, Dominik/Kümmerling, Angelika/Haipeter Thomas (2019):** Gesund und flexibel? Möglichkeit und Grenzen von Arbeitszeitorganisation in einer Gesellschaft des demografischen und soziostrukturellen Wandels, erscheint in IAQ-Forschung

**Seifert, Hartmut (2014):** Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert WISO direkt, 11/2014.

## AUTORIN UND AUTOR

---

**Prof. Dr. Thomas Haipeter** leitet am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen die Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Seine Forschungsgebiete sind Arbeitsbeziehungen, Arbeitsregulierung und transnationale Interessenvertretungen.

**Dr. Angelika Kümmerling** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Analyse der Entwicklung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen. Zu ihren Forschungsinteressen gehören u. a. die Analyse von Arbeitszeitentwicklungen und Geschlechterunterschiede in der Arbeitsmarktintegration.

---

Obwohl die Nahrungsmittelbranche mit knapp 550.000 Beschäftigten zu den zehn größten Branchen – und den vier größten Industriebranchen – in Deutschland gehört, stellt sie aktuell noch weitgehend eine Black Box innerhalb der (Arbeitszeit-)Forschung dar. Die vorliegende Studie versucht, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu liefern, indem sie die Arbeits(zeit)situation in vier Teilbranchen der Nahrungsmittelindustrie sowie dem Hotel- und Gastgewerbe mittels Kurzfallstudien und einer Analyse ausgewählter Tarifverträge untersucht.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-357-7