




Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt

In Balance arbeiten und leben

Forschungsimpulse für eine innovative
Arbeits(zeit)gestaltung



Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt

In Balance arbeiten und leben

Forschungsimpulse für eine innovative
Arbeits(zeit)gestaltung



Impressum

Herausgeber:

**Hans Böckler
Stiftung**

Feldman für eine faire Arbeitswelt

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Verantwortlich: Dr. Erika Mezger, Abteilung Forschungsförderung

Text, Satz und Layout: WAHLE & WOLF,
Agentur für PR und soziale Kommunikation, D-56479 Elsoff

Fotos: Werner Bachmeier, dpa

Design: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Best.-Nr.: 30288

Stand: Düsseldorf, Januar 2006

Inhalt

Einleitung	Forschungsimpulse für eine Balance von Arbeiten und Leben	4
Themenbereich I	Work-Life-Balance – ein gewerkschaftliches Handlungsfeld	6
I.1	Neue Qualitätsdimensionen von Arbeit und Leben entwickeln	7
	Interview mit Margret Mönig-Raane: Interessen der Belegschaft umfassender und differenzierter berücksichtigen	11
I.2	Normalarbeit: Den Wandel gestalten	14
I.3	Die sozialen Folgen entgrenzter Arbeit bewältigen	18
	Interview mit Professor Karlheinz Geißler: Die Gewerkschaften müssen sich ihrem Auftrag neu stellen	23
Themenbereich II	Entgrenzte Arbeit regulieren	26
II.1	Zeit für neue Arbeitszeiten	27
II.2	Neue Arbeitszeitregulierungen ausschöpfen	30
II.3	Vertrauensarbeitszeit für mehr Zeitsouveränität nutzen	37
II.4	Lernzeiten neu organisieren	41
Themenbereich III	Gute Arbeit für ein gutes Leben	46
III.1	Gesundheitsbelastungen verringern	47
III.2	Arbeitsbedingungen alter(n)sgerecht gestalten	54
III.3	Beruf und Familie miteinander vereinbaren	59



Einleitung

Forschungsimpulse für eine Balance von Arbeiten und Leben

Die „Normalarbeit“ verändert sich. Der „klassische“ Acht-Stunden-Arbeitstag an fünf Tagen der Woche, der noch bis in die neunziger Jahre vor allem für männliche Arbeitnehmer die Regel war, ist auf dem Rückzug. Er wird zunehmend verdrängt von einer flexiblen Arbeitszeitorganisation, die tendenziell auf eine „Rund-um-die-Uhr-Arbeitsgesellschaft“ hinausläuft. Gut die Hälfte aller abhängig Beschäftigten leisten heute bereits Nacht-, Wochenend- und/oder Schichtarbeit. In zwei Dritteln aller Unternehmen gibt es inzwischen Arbeitszeitkonten, mit denen sich die Arbeitszeit variabel gestalten lässt.

Doch diese veränderten Arbeitszeiten spiegeln nur eine Facette des Wandels. Mit der seit Mitte der neunziger Jahre fortschreitenden Flexibilisierung der Arbeitszeit geht oft ein zweites Phänomen einher: Die Arbeit wird gleichzeitig intensiviert und extensiviert. Damit gerät für viele Beschäftigte die Balance von Arbeiten und Leben ins Wanken.

Ursache ist die verstärkte Markt- und Wettbewerbsorientierung, mit der viele Unternehmen auf die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft reagieren. Dazu nutzen sie zunehmend neue Formen der Arbeitsorganisation und Prozesssteuerung, die dezentralisierten Entscheidungsebenen im Rahmen unternehmerischer Zielvorgaben mehr Raum für eigenverantwortliches Handeln geben.

Mit ihnen eröffnen sich für die Erwerbstätigen durchaus Chancen für erweiterte Freiräume und Befugnisse in der Arbeit sowie für mehr Zeitsouveränität. Berufliche und private Interessen könnten so besser miteinander vereinbart werden. Allerdings hält sich der dazu für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer notwendige Gewinn an Partizipation und Autonomie aufgrund enger Zielmargen und knapper Ressourcen meist in engen Grenzen. Mit den neuen Arbeitsformen und Steuerungsinstrumenten verbindet sich bei den Unternehmen vor allem das Interesse, die subjektiven, bislang weniger zugänglichen Leistungspotenziale der Beschäftigten auszuschöpfen und in neuer Qualität zu verwerten. Sie sind daher in der Regel mit gesteigerten Leistungserwartungen oder -zwängen verbunden.

Die neuen Managementstrategien verlangen beispielsweise von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, dass sie sich ihrer Arbeit nahezu „mit Haut und Haaren“ verschreiben. Nicht nur im Betrieb, sondern auch in ihrer Freizeit. Hier sollen sie mehr Eigenverantwortung für die Qualität der Arbeit, dort für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit übernehmen. Im Betrieb wird von den Beschäftigten erwartet, sich den unternehmerischen Zielvorgaben uneingeschränkt zu stellen und sich den daraus resultierenden Anforderungen und Veränderungsprozessen optimal anzupassen. Damit ist verbunden, auch das Privatleben verstärkt an den Erfordernissen des Arbeitslebens auszurichten. Das bedeutet unter anderem, zeitlich flexibel und sogar in der Freizeit für das Unternehmen erreichbar zu sein. Dazu zählt auch die Erwartung, dass sie sich außerhalb der Arbeit gesundheitlich und mental fit halten.

Wenn der „lange Arm der Arbeit“ allerdings immer weiter in das Privatleben hineingreift, wird es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend schwieriger, ihren Beruf und ihre persönlichen Interessen unter einen Hut zu bekommen. Erst recht, wenn ihnen keine Hilfen angeboten werden, die Anforderungen beider Lebensbereiche gleichermaßen zu bewältigen. Zeitnot wird deshalb für immer mehr Beschäftigte zum täglichen Begleiter. Besonders betrifft dies erwerbstätige Frauen, die neben ihrer Berufstätigkeit meist auch den größten Teil der Haus- und Familienarbeit leisten.

Diese zunehmende Unausgewogenheit zwischen Arbeiten und Leben drückt sich bei vielen Beschäftigten bereits heute in wachsendem Stress und allgemein in einem dramatischen Anstieg psychischer Erkrankungen aus. Ebenso alarmierend sind jedoch auch die gesellschaftlichen Folgen – insbesondere angesichts des demografischen Wandels. Konflikte zwischen beruflichen und (hauptsächlich) familiären Aufgaben werden häufig mit der vor allem in Westdeutschland – im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern – nach wie vor geringen Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie mit der relativ niedrigen Geburtenrate in Zusammenhang gebracht. Die schrittweise „Entgrenzung“ der Arbeit und der wachsende Leistungsdruck

in den Betrieben führen auch dazu, dass viele ältere Beschäftigte vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Kirchen, Parteien und soziale Verbände beklagen, dass es schwieriger wird, Menschen für ehrenamtliches, soziales oder sportliches Engagement im Rahmen kollektiver Aktivitäten zu gewinnen.

Die Work-Life-Balance ist damit bereits heute ein Schlüsselthema für wirtschaftliche Entwicklung und politischen Erfolg.

Die Hans-Böckler-Stiftung macht es sich seit Mitte der neunziger Jahre verstärkt zur Aufgabe, die Zusammenhänge zwischen Arbeiten und Leben zu beleuchten. Insbesondere im Förderschwerpunkt „Erwerbsarbeit im Wandel“ untersucht sie regelmäßig die Wechselwirkungen neuer Formen der Arbeits(zeit)organisation auf den Lebensalltag der Menschen und deren Lebensumfeld. Die Ergebnisse ihrer Projekte aus den Förderlinien „Altersgerechte Erwerbsarbeit“ sowie „Erwerbsarbeit und Geschlechterverhältnisse“ liefern wichtige Erkenntnisse und Impulse für eine zukunftsorientierte Arbeitswelt, die auch Frauen und älteren Beschäftigten bessere Chancen eröffnet, erwerbstätig zu sein. Mehrere dieser Forschungsarbeiten nahmen den Volkswagen-Tarifvertrag von 1993 zum Ausgangspunkt, der das Tor zu einer stärker flexibilisierten und individualisierten Arbeitszeitpolitik öffnete.

Ähnliche Schwerpunkte setzt auch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung. Seine zahlreichen Untersuchungen zur Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu lebenslangem Lernen und einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung tragen dazu bei, neue Qualitätskriterien für eine Arbeitswelt mit menschlichem Maß zu entwickeln, die Raum gibt für vielfältige Lebensinteressen.

Das Thema Work-Life-Balance betrifft jedoch nicht nur die Unternehmen. Es zu bewältigen erfordert auch begleitende Maßnahmen von Seiten des Staats. Darauf verweisen verschiedene wissenschaftliche Studien aus dem Förderungsschwer-

punkt „Zukunft des Sozialstaats“ der Hans-Böckler-Stiftung mit seinen Förderlinien „Aktive Gesundheitsförderung“ und „Gender-Mainstreaming in der Sozialpolitik“. Sie geben Impulse für Konzepte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zum präventiven betrieblichen Gesundheitsschutz sowie zu Fragen, wie Kinderbetreuung finanziert werden oder wie man Menschen während der Elternzeit oder der Pflege Angehöriger sozial absichern kann.

Die vorliegende Broschüre präsentiert in konzentrierter Form Ergebnisse verschiedener Forschungsförderungsprojekte und Studien der Hans-Böckler-Stiftung und des WSI mit dem Ziel, unterschiedliche Aspekte zum Thema Work-Life-Balance zusammenzufügen. Um ihren Rahmen nicht zu sprengen, wurde dabei in Kauf genommen, dass einige wichtige Facetten der Balance von Arbeiten und Leben ausgeblendet bleiben. Dazu gehören auch Fragen des Entgelts und der sozialen Sicherung in einer flexibilisierten Arbeitswelt, die heute unter dem Stichwort „Flexicurity“ zusammengefasst werden. Selbst mit dieser Einschränkung macht die hier gebotene Vielfalt deutlich, dass die Gewerkschaften mit dem Thema Work-Life-Balance ein weites und zukunftsweisendes Handlungsfeld mit differenzierten Problemlagen vor sich haben, das sie erfolgreich mitgestalten können. Ein stimmiges Gesamtkonzept dafür steht allerdings noch aus.

Dr. Erika Mezger
Abteilung Forschungsförderung



Themenbereich I

Work-Life-Balance – ein gewerkschaftliches Handlungsfeld

„Gut arbeiten und besser leben“ – auf diese Formel lässt sich bringen, wofür die Gewerkschaften eintreten, seit es sie gibt. Ihr Ziel ist eine Arbeitswelt mit menschlichem Maß, in der sich der Einzelne entfalten kann und die ihm die Basis für ein weitgehend selbstbestimmtes Leben verschafft. Bessere Arbeitsbedingungen sollen auch zu besseren Lebensbedingungen führen.

Doch die Arbeit nimmt im Alltag der Beschäftigten immer mehr Raum ein. Wissenschaftler sprechen von einer zunehmenden „Entgrenzung der Arbeit“. Flexible Arbeitszeiten verändern den Rhythmus von erwerbsgebundener und erwerbsfreier Zeit. Das bringt häufig das soziale Leben aus dem Takt. Besonders in der Familie und im Freundeskreis. Die Arbeitsanforderungen wachsen und belasten die Beschäftigten oft noch weit nach Feierabend. Immer mehr nimmt die Arbeit den ganzen Menschen in Anspruch. Wer sich diesem ständig weiter ausgreifenden Übergriff des Beruflichen auf das Private nicht aussetzen will oder kann – etwa weil familiäre Aufgaben dies nicht zulassen –, gerät ins berufliche Abseits. Besonders schwierig ist es vor diesem Hintergrund, Familie und Beruf zu vereinbaren. Vor allem Frauen werden in ihren beruflichen Chancen benachteiligt.

Das Schlagwort von der Work-Life-Balance ist der Versuch, neue Qualitätsdimensionen von Arbeit und Leben gegenüber einem kurzsichtigen betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Denken in die Diskussion zu bringen. Den Gewerkschaften eröffnet sich damit ein zusätzliches breites strategisches Handlungsfeld. Es geht darum, ihre Instrumente einzusetzen, um eine neue Balance zwischen „guter Arbeit“ und „gutem Leben“ zu erreichen – im Betrieb und in den Kommunen, auf der Ebene der gewerkschaftlichen Tarif- wie der staatlichen Sozialpolitik.



I.1 Neue Qualitätsdimensionen von Arbeit und Leben entwickeln

Die Gewerkschaften müssen sich öffnen für das Thema Work-Life-Balance, rät Warnfried Dettling in einer Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Dann können sie treibende Kraft einer kulturellen Modernisierung Deutschlands werden – indem sie helfen, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass sie die lebensweltlichen Interessen der Arbeitnehmer/innen so weit wie möglich berücksichtigt.

Die Gewerkschaften entstanden als Antwort auf die sozialen Probleme der frühen Industrialisierung, erinnert Dettling. Ihrem eigenen Selbstverständnis nach vertreten sie die Interessen der arbeitenden Menschen. Sie haben die soziale Architektur der vergangenen 150 Jahre entscheidend mitgeprägt. Mitbestimmung, Betriebsverfassung, Tarifautonomie und ein ausgebauter Sozialstaat gehören zu ihren Erfolgen. Diese Instrumente stehen ihnen immer noch zur Verfügung, um materielle Verteilungsfragen anzugehen und sozialen Fortschritt zu gestalten.

Doch die von den Gewerkschaften mitinitiierte soziale Architektur gerät angesichts knapper (öffentlicher) Finanzen und veränderter demografischer Bedingungen zunehmend ins Wanken. Nicht nur in Deutschland, sondern europaweit. Das stelle, so Dettling, die Gewerkschaften, die immer auch bei der Mitgestaltung des gesellschaftlichen Wandels eine aktive Rolle gespielt haben, vor neue Herausforderungen.

Hinzu kommen weitere Trends, auf die sie sich künftig stärker einstellen müssen: Globalisierung, Europäisierung, instabile Wachstumsmuster und Individualisierung. All dies verändert die Arbeitswelt und damit auch die für das Nachkriegsdeutschland spezifische Balance zwischen Arbeit und Leben.

Frühere Leitbilder verblassen

Diese spezifische Balance sieht Dettling im Wesentlichen als Ergebnis gewerkschaftlichen Handelns, das sich – eingebettet in das national- und sozialstaatliche „Regime“ – stets auch an konkreten Leitbildern orientierte. Solche Leitbilder waren für

die Gewerkschaften in der Vergangenheit vor allem ihre Vorstellung von einem „Normalarbeitsverhältnis“ und ihr Bild von der bürgerlichen Familie.

Doch mit dem Wandel der Produktionsbedingungen und den gesellschaftlichen Veränderungen verblasste die Strahlkraft dieser früheren Leitbilder. Die Arbeitswelt veränderte sich. Mehr Frauen wurden erwerbstätig – und im gleichen Zuge entwickelten sich neue Familienstrukturen. Die Hausfrauen- oder Einernährerfamilie verlor ihre Attraktivität als zentraler Bezugspunkt gewerkschaftlichen Handelns. Auch der bisherige in erster Linie industriell geprägte Begriff von Arbeit, auf den sich die Gewerkschaften überwiegend bezogen hatten, wurde zunehmend in Frage gestellt. Demgegenüber gerieten zusehends andere Lebens- und Arbeitsformen in den Blick, für die nun die Balance zwischen Arbeit und Leben neu erfunden werden muss.

Diese Neubestimmung der Balance von Arbeit und Leben gehört für Dettling auf die Tagesordnung von Staat, Wirtschaft, Familie, Gesellschaft und Individuum. Neu gedacht werden müssten in diesem Zusammenhang beispielsweise das Staatsverständnis, die zentralen Strukturen der Arbeitswelt und die Rolle der Familie. Unter anderem – so Dettling – müsse die Gleichheit der Geschlechter beim Zugang zu Arbeit und Familie hergestellt werden. Eine höhere Frauenerwerbsquote könne die Familienarmut bekämpfen, die Familienwohlfahrt erhöhen und überhaupt die Grundlagen für den Sozialstaat und eine erfolgreiche Wirtschaft sichern.

Es sei die Frage zu klären, schreibt Dettling, wie Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften „strukturiert und programmiert“ sein müssen, „damit sie den Menschen und den Mitarbeitern in all ihrer Unterschiedlichkeit gerecht werden können und gerade auf diese Weise einen optimalen Erfolg für alle erzielen können, an dem dann wiederum jeder und alle in angemessener Weise teilhaben.“ (S. 12) „Managing Diversity“: So bringt der Wissenschaftler diese Aufgabe auf den Punkt.



In diesem Prozess weist Dettling den Gewerkschaften eine zentrale Rolle zu. Denn der geforderte Wandel werfe viele neue soziale Fragen auf, die immer auch Verteilungsfragen seien. Und die zählten schließlich zum Kerngeschäft der Gewerkschaften.

Angesichts einer sich immer stärker ausprägenden Vielfalt von Lebensformen und bezogen auf einen umfassenden Begriff von gesellschaftlich notwendiger Arbeit müsse es um eine gerechte Verteilung von Arbeit, Einkommen und Lebenschancen gehen. Damit sieht Dettling die Gewerkschaften vor die Frage gestellt: „Wie könnten Handlungsfelder und -strategien aussehen in einer (Arbeits-)Welt, die immer weniger gekennzeichnet ist durch Einheit, Geschlossenheit und Kampf und immer mehr durch Vielfalt, Differenz und Verhandlungsprozesse?“ (S. 12)

Als charakteristisches Merkmal der veränderten Arbeitswelt betrachtet Dettling die „Entgrenzung der Arbeit“. Sie zeige sich in einer wachsenden Flexibilisierung, die tendenziell einerseits die Unterscheidung der Arbeit vom (privaten) Leben und andererseits die Strukturierung der Arbeitsmärkte entlang von Betriebszugehörigkeit und Beruf aufhebe. Dadurch bestimme sich das Verhältnis von Markt und Organisation, Betrieb und (externem) Arbeitsmarkt, Arbeitskraft und Person, Arbeit und Leben neu.

Die Subjektivität der Beschäftigten werde in diesem Zusammenhang immer mehr zum produktiven Faktor. Der Einzelne solle stärker unternehmerisch handeln. Er solle den zeitlichen Einsatz seiner Arbeitskraft, seiner Leistungsverausgabung und sogar die Rationalisierung des Arbeitsprozesses selbst steuern. Das schaffe neue Konflikte und Widersprüche, mit denen nun die Gewerkschaften konfrontiert seien. Neben dem bisherigen „Austarieren“ von Erwerbsarbeit und Reproduktion durch geregelte Arbeitszeiten (Arbeitstag, Wochen- und Lebensarbeitszeit) und Urlaubsansprüche rückten nun auch Sinnperspektiven stärker in den Vordergrund. Denn die Ansprüche

der Beschäftigten seien gewachsen – nicht nur an gute Arbeit, sondern auch an ein gutes Leben.

Qualitätsmaßstäbe erneuern

Eine Politik, die eine bessere Balance von Arbeit und Leben finden will, müsse daher gegenüber einem kurz-sichtigen betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Denken neue Qualitätsmaßstäbe von Arbeit und Leben in Stellung bringen. Besonders hoch ist der Stellenwert, den Dettling dabei der Ausgestaltung der sozialen Sicherungssysteme durch die Gewerkschaften und der gewerkschaftlichen Tarifpolitik einräumt. In der Work-Life-Balance sieht er eine Reformperspektive, die „das Ganze im Blick hat“, die „Sicherheit und Flexibilität durch Teilhabe und Wachstum und nicht nur durch Transfers und durch soziale Flankierung des Abbaus erreichen möchte.“ (S. 23)

Diese Perspektive verbindet Dettling mit

- einer sozialen Politik, die es vor allem Frauen erlaubt, eine relative Unabhängigkeit vom Familiengeschehen zu erlangen. Dettling kennzeichnet diese als eine Art von „Defamilialisierung“ („Man /frau kann an der Familie teilhaben, ohne doch mit den Unberechenbarkeiten des Familienlebens allein gelassen zu werden oder ihnen ausgeliefert zu sein.“ [S. 24]),
- einem Netz- und Regelwerk zur Institutionalisierung des Geschlechterkonflikts und zur Demokratisierung der Geschlechterbeziehungen,
- einer Weiterentwicklung des Sozialstaats als institutionalisierte und politisch regulierte Solidaritätsverhältnisse und mit
- Flexicurity, einer Mischung aus Flexibilität und Sicherheit für beide Geschlechter.

Vier Handlungsebenen sieht Dettling für die Gewerkschaften, um die neuen Herausforderungen anzunehmen, die mit Work-Life-Balance verbunden sind:

- als staatlich-politische Verbände, um die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen mitzugestalten,



- als Tarifpartei, um die Arbeitswelt neu zu strukturieren,
- als betriebliche Akteure, um gemeinsam mit Betriebs- und Personalräten konkret eine bessere Balance von Arbeit und Leben in den Betrieben auszugestalten,
- als Akteure in den Kommunen.

Gewerkschaftliche Handlungsfelder

Auf der staatlich-politischen Ebene könnten sich die Gewerkschaften als politische Kraft positionieren, „die mehr Frauen im Erwerbsleben sehen will und als Motor für eine Reorganisation der Arbeits- und Familienwelt mit dem Ziel, für beide Geschlechter den gleichen Zugang zum Erwerbs- und Familienleben leichter zu machen.“ (S. 27) Voraussetzung seien allerdings, so Dettling, ein kultureller Wandel und ein anderes Erscheinungsbild. Denn bisher orientierten sich die Gewerkschaften

eher an „normalen“, sprich typisch männlichen Arbeitsbiografien, die sich auch leichter kollektiv vereinbaren ließen.

Künftig sollten sie demgegenüber beispielsweise verstärkt mit neuen politischen Vorschlägen zur Reform der Elternzeit hervortreten – etwa für eine verkürzte Elternzeit bei höheren Leistungen (Lohnersatz). Auch mit einem Einsatz für mehr und qualitativ bessere Kinderbetreuung könnten sie mehr Profil gewinnen – zum Beispiel für ein insgesamt flexibleres Betreuungsarrangement aus öffentlichen, privaten und betrieblichen Angeboten und für mehr öffentliche Unterstützung für die Tagespflege. Nicht zuletzt sollten sie sich für mehr Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Bildung und (Kinder-)Betreuung als Basis für neue Wachstums- und Beschäftigungschancen stark machen.



Auf der tariflichen Ebene hätten Gewerkschaften die Möglichkeit, neben Lohnzielen auch qualitative Aspekte der Arbeit (Arbeitsplatzsicherheit, Humanisierung der Arbeit, Weiterbildung usw.) besser zu regeln. Dies könnten sie erreichen, indem sie bereits durchgesetzte Positionen verstärkt allgemein verbindlich festschrieben, neue Leitbilder formulierten und betriebliche oder gesellschaftliche Probleme und Interessen, die bis dahin nicht oder kaum Beachtung fanden, in die politische Diskussion einbrächten.

Mit kollektivvertraglichen Schutz- und Gestaltungsregelungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch mit Freistellungs- und Teilzeitregelungen wegen der Übernahme von Pflegeverpflichtungen hätten sie schon erste Schritte in diese Richtung unternommen. Dettling hält es aber auch für notwendig, über Tarifverträge Rahmenbedingungen, Zielvorgaben und Handlungsfelder für die Gestaltung einer besseren Work-Life-Balance zu thematisieren. Dazu zählt er beispielsweise,

- familien- und pflegefreundliche Arbeitszeiten auch jenseits von Freistellungen als Regelungsgegenstand in Tarifverträgen festzuhalten,
- Betriebe zu verpflichten, in Zielvereinbarungen eine bessere Balance von Arbeit und Leben zu berücksichtigen,
- zusätzliche betriebliche Angebote und Unterstützungsleistungen zu schaffen, um die Kinderbetreuung zu erleichtern,
- im Betrieb ein Problembewusstsein für die Vereinbarkeit von „Beruf und Pflege“ zu erreichen.

Auch auf der betrieblichen Ebene fänden die Gewerkschaften – so Dettling – ein breites tarif- und betriebspolitisches Handlungsfeld vor. So würden viele Betriebsräte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie inzwischen einen hohen Stellenwert beimessen und forderten eine familienbewusste Personalpolitik. Gewerkschaften und Betriebsräte könnten durch Umfragen unter den Beschäftigten den Bedarf an familienorientierten Maßnahmen gezielt ermitteln und entsprechende Betriebsvereinbarungen auf den Weg bringen. Mit einem Audit „Beruf & Familie“ könnten sie einer stimmigen „Familienpolitik“ näher

kommen. Dieses sollte sich nach Dettling auf acht Handlungsfelder erstrecken: Arbeitszeit, Arbeitsabläufe und -inhalte, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien.

Nicht zuletzt könnten sich die Gewerkschaften – sofern sie die Work-Life-Balance als wichtige Aufgabe der Zukunft betrachten – auch auf kommunaler Ebene als relevante lokale Akteure profilieren. Ohnehin sieht Dettling die Bedeutung der Städte und Gemeinden wachsen, wo es darum geht, soziale Probleme zu bewältigen. Erst recht, seit im Zuge der „Hartz-Reformen“ die aktive Arbeitsmarktpolitik kommunalisiert wurde, würden viele soziale Fragen auf die Kommunen abgewälzt.

Die Gewerkschaften könnten hier im Rahmen von „lokalen Bündnissen für die Familie“ oder auch in „Bündnissen lokaler Akteure für eine soziale Stadt“ aktiv werden – beispielsweise, indem sie sich für bessere Bildung, mehr Beschäftigung und Kinderbetreuung sowie für eine entsprechende soziale Infrastruktur einsetzen und soziale Ausgrenzung verhindern. Sie könnten bürgerschaftliches Engagement fördern und auf diese Weise die kommunale Sozialpolitik stärker prägen als bisher, regt Dettling an.

Info

Warnfried Dettling: **Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften.**

Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, HBS-Arbeitspapier 90, Düsseldorf 2004, 40 Seiten

Interview

Margret Mönig-Raane

stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft ver.di



Interessen der Belegschaft umfassender und differenzierter berücksichtigen

Warum ist „Work-Life-Balance“ ein Thema für Gewerkschaften?

Mönig-Raane: Unter dem Motto „In Balance: Gutes Leben, gute Arbeit“ will ver.di Traditionslinien der Gewerkschaft aufgreifen und weiterentwickeln. Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und allgemein die Lebensbedingungen zu verbessern war und bleibt immer Handlungsauftrag der Gewerkschaften. Dabei stoßen wir auf ständig neue Rahmenbedingungen.

Welche sind das gegenwärtig?

Mönig-Raane: Die Dynamik beruflicher und betrieblicher Veränderungsprozesse fordert von den einzelnen Beschäftigten immer mehr Mobilität und Flexibilität. Im Erwerbs- wie im Privatleben. Doch den Menschen fehlt eine ganzheitliche Orientierung.

Parallel dazu verändert sich in den Gewerkschaften die Mitgliederstruktur: Waren wir früher noch männerdominierte „Arbeiterclubs“, so ist heute die Hälfte der ver.di-Mitglieder weiblich. Wir haben mehr Mitglieder aus dem Angestellten- als aus dem Arbeiterbereich. Auch Selbstständige gesellen sich dazu.

Sie alle eint die Erfahrung, dass es eine durchgängige Erwerbsbiografie heutzutage so gut wie gar nicht mehr gibt: Wer heute dreißig ist, hat durchschnittlich schon vier unterschiedliche Arbeitsverhältnisse hinter sich.

Angesichts dieser Herausforderungen wollen wir ein konzeptionelles Dach schaffen, unter dem wir die Arbeitswelt der Zukunft nach den Lebensbedürfnissen der Menschen gestalten können.

Ist damit ein gewerkschaftspolitischer Kurswechsel – weg von den tarif- und betriebspolitischen Kern-

aufgaben hin zu stärker lebensorientierten Fragen – verbunden?

Mönig-Raane: Die Kunst guter Gewerkschaftsarbeit besteht darin, den Ansprüchen der Menschen an ihre Arbeit und an ihr Leben tarifpolitisch eine stabile Basis zu geben. Deswegen gibt es Tarifverträge. Sie regeln Arbeitszeiten, schützen die Beschäftigten vor Ausbeutung, sichern Weiterbildungsansprüche oder schaffen einen Rahmen, in dem sich Familie und Beruf vereinbaren lassen. Diese tarifliche Arbeit verstehen wir als unser Kerngeschäft.

Daneben nutzen wir unsere politischen Einflussmöglichkeiten, um die Interessen unserer Mitglieder wirksam zu vertreten. Die Gewerkschaften wollen die Arbeitswelt in einer Weise mitgestalten, die vielfältigen Lebensstilen und Lebensformen Raum gibt und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im gesamten Verlauf ihres Lebens berücksichtigt. Dazu brauchen wir eine gute Tarifpolitik und einen aktiven Wirtschafts- und Sozialstaat. Für beides machen wir uns stark.

Welches Ziel steht im Mittelpunkt einer gewerkschaftlichen „Work-Life-Balance“-Politik?

Mönig-Raane: Wir wollen das Leben mit Kindern fördern und schützen. Kinder brauchen ein freundliches Lebensumfeld. Dafür sind – neben den Eltern – Staat und Wirtschaft mitverantwortlich. Das bedeutet: Ein umfassendes Betreuungsangebot für den Nachwuchs muss gewährleisten, dass Karriere und Kinder optimal miteinander vereinbart werden können. Im Mittelpunkt steht aber auch, jenseits der Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Leben und Arbeit optimal miteinander zu verbinden. Und zwar nicht in dem Sinne, dass die Grenzen zwischen beiden Bereichen so durchlässig



sind, dass in der Freizeit ständig gearbeitet wird. Sondern so, dass beispielsweise individuelle Arbeitszeitregelungen tarifvertraglich abgesichert werden: Wir wollen den Menschen nicht vorschreiben, wie sie zu leben haben, sondern ihnen das Leben ermöglichen, das sie sich wünschen. Arbeit ist ein Teil davon. Und dies ist ausdrücklich nicht ein Thema von Frauen für Frauen, sondern Männer und Frauen sind beide gefragt: als Mitglieder in Betriebs- oder Personalräten, als betroffene Väter und Mütter. Deshalb haben wir in den letzten Jahren Projekte durchgeführt und unterstützt, die (auch) Männer mit ihren „Vereinbarkeitsanliegen“ gezielt ansprechen. Zusammengefasst haben wir das in der Broschüre „Zwischen Meeting und Masern“*.

Beinhaltet „Work-Life-Balance“ mehr als Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren?

Mönig-Raane: Ja. Unter dem Motto „In Balance: gutes Leben, gute Arbeit“ sollen sich unsere Mitglieder darauf verlassen

können, dass wir ihre persönliche Vorstellung von einem lebenswerten Leben und Arbeiten unterstützen. Zur Diskussion darüber, wie so ein Leben aussehen kann, gehören Aspekte von Bildungs- und Berufspolitik, von Tarif- und Sozialpolitik, von Wirtschafts- und Verteilungspolitik ebenso wie von Kinder- und Familienpolitik. Dafür bietet ver.di einen Raum und will Perspektiven entwickeln. Gemeinsam mit den Mitgliedern.

Was bedeutet das für die gewerkschaftliche Betriebspolitik?

Mönig-Raane: Wir wollen Probleme, die dieses Themenfeld berühren, aufgreifen und lösen. Dafür müssen wir in einem ersten Schritt ein Bewusstsein schaffen, dass maßgeschneiderte Lösungen notwendig sind. Die Frage, was eine Betriebsrätin oder ein Betriebsrat beispielsweise bei der Arbeitszeit oder Qualifikation für eine allein erziehende Mutter oder für eine junge Single-Frau tun kann, führt sicherlich zu unterschiedlichen Antworten.



Das Thema „Work-Life-Balance“ gibt den betrieblichen Akteuren die Chance, die Interessen der Belegschaft umfassender und differenzierter zu berücksichtigen. Sie können daran mitwirken, ihren Lebensstandard und ihre Lebensqualität zu verbessern – und damit gleichzeitig ihr eigenes Renommee als betriebliche Interessenvertretung.

Aktuell arbeitet unser Bereich Genderpolitik gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) an einem Projekt, das „Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik“ unterstützen will.

Unter „guter Arbeit“ und „gutem Leben“ versteht jeder etwas anderes. Wie gehen die Gewerkschaften mit Konflikten um, die sich aus dieser Vielfalt ergeben?

Mönig-Raane: Ein wichtiger Ansatzpunkt ist, betriebliche Aushandlungsprozesse transparenter zu gestalten. Wir wollen, dass eine Vielfalt von Problemlagen akzeptiert wird. Es gibt unterschiedliche Bedarfe und Interessen. Nicht „bessere“ oder „schlechtere“, sondern einfach verschiedene, die nebeneinanderstehen und miteinander in Einklang gebracht werden müssen – möglichst zur Zufriedenheit aller. Das setzt große Sensibilität und viel Fingerspitzengefühl der Betriebs- und Personalräte/-innen voraus. Und dies wollen wir fördern und gemeinsam mit ihnen entwickeln.

Müssten sich die Gewerkschaften nicht auch auf der staatlich-politischen und kommunalen Ebene stärker positionieren?

Mönig-Raane: Das tun wir. „Work-Life-Balance“-Politik bedeutet für uns auch, gewerkschaftliche Forderungen und wissenschaftliche Erkenntnisse etwa über ein förderliches Lebensumfeld von Kindern, über notwendige Kinderbetreuung und bildungspolitische Erfordernisse bekannt zu machen und sie mit den Wünschen und Ansprüchen berufstätiger Eltern zu verknüpfen. Das Gleiche gilt für andere Forderungen: Wie soll Arbeitszeit gestaltet, Einkommen gerecht verteilt werden? Wir fordern einen Mindestlohn, öffentliche Zukunfts-

investitionen und diskutieren, wie sie finanziert werden sollen. In den unterschiedlichen ver.di-Fachbereichen sind Beschäftigte aus über tausend verschiedenen Berufen organisiert. Sie haben bereits weit reichende Forderungen gestellt, die sie nicht nur an die Unternehmen und ihre Verbände, sondern auch an staatlich-politische Institutionen und an die Kommunen richten.

Welches spezielle Know-how und Engagement kann ver.di als eine Gewerkschaft, die auch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes organisiert, dazu beisteuern?

Mönig-Raane: Personalrätinnen und -räte, die bei uns organisiert sind, können gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus der Privatwirtschaft lernen, unterschiedliche Interessen wahrzunehmen und in der betrieblichen Praxis so weit wie möglich umzusetzen. Dabei spielen sie auch eine bedeutende Rolle in der Auseinandersetzung um den Erhalt der öffentlichen Daseinsvorsorge. Denn sie können durch ihre gewerkschaftliche Vernetzung die Ansprüche der Menschen erkennen und kommunizieren und dadurch mithelfen, die Leistungsqualität des öffentlichen Dienstes zu erhalten.

*ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.): Zwischen Meeting und Masern. Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema auch für Männer, Berlin 2004, 52 Seiten



I.2 Normalarbeit: den Wandel gestalten

Die globalisierte Wirtschaft und Gesellschaft haben die Arbeitswelt grundlegend verändert. Besonders deutlich wird das – belegt eine Studie von Nick Kratzer im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung – an der fortschreitenden „Entgrenzung von Arbeit“, die auch die „Normalarbeit“ zunehmend prägt. Arbeit und Leben durchdringen sich gegenseitig auf neue Weise. Damit sieht sich die gewerkschaftliche Arbeitspolitik herausgefordert, dieser „Entgrenzung“ im Interesse der Arbeitnehmer/innen klare Grenzen zu setzen.

Warum arbeiten Beschäftigte oft am Wochenende und bis spät in die Nacht – obwohl sie ihr Chef dazu nicht zwingt? Warum finden Angestellte es häufig „spannend“, sich an einem internen Firmenprojekt zu beteiligen, das nichts mit ihrem Job zu tun hat, und für das sie nicht einmal zusätzlich belohnt werden? Warum wird immer hektischer und mehr gearbeitet,

obwohl jedem klar ist, dass Stress und Mehrarbeit auf Dauer gesundheitsschädlich sind?

Die Fragen, die Nick Kratzer am Anfang seiner Studie „Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen“ aufwirft, skizzieren den tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt, in dem die Beschäftigten ihre Arbeit zunehmend in Eigenregie rationalisieren. Sie berühren Kernfragen der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik, besonders das Verhältnis von „Arbeitskraft“ und „Person“ oder das von „Arbeit“ und „Freizeit“ – und damit die „Work-Life-Balance“.

Doch lassen sich die beobachteten Phänomene der „schönen neuen Arbeitswelt“ (Kratzer) generalisieren? Welche Chancen und Risiken eröffnen sie für die Beschäftigten? Und welche Gestaltungsspielräume im Interesse der Arbeitnehmer/



innen bieten sie? Unklar ist auch: Spielen sich diese Veränderungen eher an den Rändern der Normalarbeit ab oder dokumentieren sie, dass sich die Normalarbeit bereits grundlegend gewandelt hat?

„Entgrenzung“ der Arbeit

Ausgangspunkt der Studie von Nick Kratzer ist die wissenschaftliche Beobachtung einer fortschreitenden „Entgrenzung“ der Arbeit. Sie wurde bereits in anderen Untersuchungen im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Entgrenzung von Arbeit – Neue Leitbilder der Erwerbsarbeit? – Ansätze zur arbeitspolitischen Bewertung und Gestaltung“ beschrieben. Auch diese Arbeiten drehen sich „um einen grundlegenden Wandel von Erwerbsarbeit, in dem Ökonomie und Gesellschaft, Betrieb und Markt, Unternehmen und Arbeitskraft, Arbeit und Leben – gerade durch Prozesse der Entgrenzung – in neuartiger Weise aufeinander bezogen sind“. (S. 39)

Woran ist dieser Wandel erkennbar? Die Grenzen, die für die betriebliche Organisation von Arbeit im Fordismus-Taylorismus prägend waren, weichen allmählich auf und werden zunehmend zum Gegenstand von Rationalisierung. Das betrifft vor allem die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt, zwischen Person und Arbeitskraft, aber auch zwischen internen und externen Arbeitsmärkten, Arbeitszeit und Freizeit, Arbeitsort und Wohnort.

Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hintergrund dieser Entwicklung sind veränderte Unternehmensstrategien als Antwort auf vielschichtigere und flexiblere internationale Märkte und eine stärkere „Kundenorientierung“.

In den Betrieben lässt sich dieser Wandel – so Kratzer – als betriebliches Rationalisierungsprojekt begreifen. Die Unternehmen setzen verstärkt auf dezentrale Organisationsformen zur Produkt- und Leistungserstellung sowie auf neue Steuerungs- und Koordinationsprinzipien. Dabei wird die Eigenständigkeit der dezentralen Einheiten immer wichtiger – und damit die der einzelnen Arbeitskraft.

Zuerst müssen die Unternehmen allerdings mit Hilfe „arbeitskraftorientierter Rationalisierungsstrategien“ die bisher nur begrenzt zugänglichen Ressourcen und Potenziale dieser Arbeitskraft mobilisieren. Dazu zählen vor allem „das Flexibilitäts- und Steuerungspotenzial der Subjekte sowie die kommunikativen Fähigkeiten und empathischen Eigenschaften von Subjektivität und die bislang gegen den Betrieb abgegrenzten zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der Lebenswelt der Beschäftigten“. (S. 39)

In welchem Umfang und mit welchen Mitteln Unternehmen sich diesen Zugriff auf die Arbeitskraft sichern und welche neuen Anforderungen das für die Beschäftigten bedeutet ist nun Gegenstand von Kratzers Untersuchung. Dabei interessiert er sich nicht so sehr für die „spektakulären Fälle“ („Arbeitskraftunternehmer“, „atypische“ Beschäftigte, „neue Selbstständige“), sondern vor allem für Veränderungstendenzen innerhalb der Normalarbeit. Die Studie konzentriert sich auf drei Betriebe (ein „Fertigungswerk“, eine Versicherung, ein IT-Beratungsunternehmen) mit relativ „normalen“ Beschäftigten (Fachkräfte im mittleren oder höheren Qualifikationsbereich, tariflich entlohnte Beschäftigte, ältere und jüngere Arbeitnehmer/innen, Frauen und Männer in „Normalarbeitsverhältnissen“).

Veränderte Normalarbeit

Im Ergebnis zeigen sich in allen drei Betrieben im Vergleich zu den frühen neunziger Jahren deutliche Veränderungen in den Personalstrategien mit der Tendenz zu grundlegenden Folgen für die Normalarbeit. Dies kommt vor allem in einer wachsenden Vielfalt von Erwerbsformen zum Ausdruck, die sich zu einem unübersichtlichen Gesamtbild fügen. Diese Veränderungsprozesse tragen deutliche Zeichen einer wachsenden „Entgrenzung“ der Arbeit, deren wesentliche Merkmale Flexibilisierung und Selbstorganisation sind.

Kratzer konstatiert beispielsweise, dass die Unternehmen Markt- und Beschäftigungsrisiken immer stärker auf die Arbeitnehmer/innen abwälzen. So wollen sie Marktanforderungen bewältigen, indem sie nur so viel Personal- und Anlagen-



kapazitäten bereitstellen, wie sie jeweils auch verwerten können. Dazu bedienen sie sich einer ebenso restriktiven wie selektiven Personalpolitik: Während sie ihr festangestelltes Personal „notorisch und systematisch“ knapp halten, versuchen sie zunehmend, auftretende Kapazitätsprobleme mit Hilfe flexibler Beschäftigung (geringfügig und/oder befristet Beschäftigte, Leiharbeiter/innen und freie Mitarbeiter/innen sowie Selbstständige als Subunternehmer) zu lösen. Sie schaffen damit eine – im Verhältnis zur bewusst begrenzt gehaltenen Stammbelogschaft – überproportional wachsende „Randbelegschaft“, die sie entsprechend den jeweiligen Markterfordernissen einsetzen können. Diese Strategie wird dadurch erleichtert, dass ihnen der aktuelle Arbeitsmarkt infolge hoher Arbeitslosigkeit ein breites Angebot an flexiblen, unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften zur Auswahl stellt.

Ein weiteres Merkmal der untersuchten Betriebe sieht Kratzer in der Überlastung ihrer Organisation. Symptome dafür sind Termenschwierigkeiten, Bearbeitungsrückstände, Personalknappheit, Mehrarbeit, Auftragsvergabe an Dritte usw. Der Grund ist ein Missverhältnis zwischen den Anforderungen des Marktes und den notwendigen betrieblichen, insbesondere personellen, Ressourcen. Dieses Ungleichgewicht auszubalancieren übertragen die Betriebe – so der Wissenschaftler – verstärkt auf die Beschäftigten. Dies geschieht mittels indirekter Steuerung der Arbeitsprozesse, bei der das Management „eine seiner klassischen Funktionen, nämlich Anforderungen und die zu ihrer Bewältigung benötigten Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten delegiert, zugleich aber den weiteren Rahmen festlegt und die Ziele definiert“. (S. 198) Für die Beschäftigten ist dies mit steigendem Anforderungsdruck verbunden, der bei ihnen tendenziell zu einer individuellen Überlastung führt.

Diese individuelle Überlastung, so eine weitere Beobachtung von Kratzer, bewältigen die Beschäftigten in den untersuchten Betrieben verstärkt in Eigenregie – und damit in Selbstorganisation. Dabei spielt der Umgang mit der Zeit eine zentrale Rolle. Die Beschäftigten müssen sie möglichst gezielt und ratio-

nal einsetzen. Auf der einen Seite erhalten sie damit neue Gestaltungsspielräume, die aber auf der anderen Seite auch Gestaltungszwänge sind. Während sich ältere Beschäftigte mit diesem Wandel noch eher schwer tun, wird es für viele jüngere zunehmend attraktiv, diese neuen Spielräume auszufüllen: mehr Verantwortung in der Arbeit zu übernehmen, erweiterte Entfaltungsmöglichkeiten zu nutzen, die eigene Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz zu beweisen. Das Hauptproblem dabei ist allerdings, dass sie kaum die Möglichkeiten haben, auch die Anforderungen des Unternehmens an sie mitzugestalten. Kratzer: „Die einzelne Arbeitskraft sieht sich also fast generell mit »überlastenden« Anforderungen konfrontiert, zu deren Bewältigung sie im Prinzip nur auf die eigenen Ressourcen zurückgreifen kann.“ (S. 200) Wie ist dieses Dilemma zu lösen, ohne negative Konsequenzen in der Arbeit befürchten zu müssen?

„Zeitnot“ wird alltäglich

Die Studie belegt ferner: In allen untersuchten Betrieben wird seit den neunziger Jahren immer flexibler und gleichzeitig immer mehr gearbeitet. Die festgelegten Grenzen des Arbeitstags wurden mit Hilfe von Gleitzeitregelungen, Langzeitkonten oder auch Arbeitszeitkorridoren in jedem der drei Unternehmen (partiell) aufgelöst. Teilweise dehnten die Unternehmen die Betriebszeiten aus und erhöhten die Zahl der Schichten. Auffällig ist: Kollektive Zeitregimes wurden fast überall zugunsten individueller Regulierungen zurückgedrängt und damit „normgeprägte Arbeitszeiten“ allmählich ausgehöhlt. „Die Flexibilisierung und Extensivierung der Arbeitszeit sind die äußeren Zeichen, die Indikatoren veränderter Prinzipien der Organisation des Einsatzes von Arbeitskraft in den Unternehmen.“ (S. 204)

Neu an dieser Entwicklung ist, dass „das individuelle Arbeitsvolumen zur Variablen und das Subjekt zum Akteur der Organisation der Arbeitszeit wird“ (S. 207) und dass die Arbeitszeitgestaltung unmittelbarer an Markterfordernisse gebunden ist. Dabei setzen die Unternehmen darauf, die organisatorische Flexibilität mehr und mehr über individuelle Flexibilität herzustellen. Die den Beschäftigten eingeräumte „Freiheit“,

im Rahmen von neuen Arbeitszeitarrangements über ihre Arbeitskraft stärker selbst zu verfügen, wird damit zum entscheidenden Puffer der Organisation. Als Folge wird „Zeitnot“ für viele zum ständigen Begleiter.

Dies hat tiefgreifende Folgen für das Verhältnis von Arbeiten und Leben. Denn die Arbeit nimmt über steigenden Termindruck, Mehrarbeit und Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitskraft wachsenden Raum ein. Der Preis dafür ist „Lebenszeit“. Damit zerfließen für viele Beschäftigte in den untersuchten Betrieben die Grenzen zwischen Arbeit und Leben, und es wird für sie immer schwieriger, beide Bereiche miteinander zu vereinbaren. Da die Arbeitsanforderungen ihren Gestaltungsmöglichkeiten weitgehend entzogen sind, liegen ihre Spielräume zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben vor allem im lebensweltlichen Bereich. Die Anforderungen beider Bereiche unter einen Hut zu bekommen gelingt jüngeren Beschäftigten ohne Familie eher als älteren mit Familie, Beschäftigten in städtischen oder stadtnahen Unternehmen eher als solchen aus ländlich gelegenen Firmen. Auch bewusst zu akzeptieren, dass „Sachzwänge“ flexiblere Arbeitszeitarrangements notwendig machen, erleichtert es, dafür den Preis einer eingeschränkten Lebenszeit zu zahlen.

„Entgrenzte“ Arbeit gestalten

Dennoch sieht Kratzer die Arbeitspolitik gefordert, Grenzen der „Entgrenzung“ zu definieren und entgrenzte Arbeit als Gestaltungsaufgabe zu begreifen. Denn die damit einhergehende Verschränkung von Arbeit und Leben sei auch ein Angebot an die Beschäftigten, „spezifische subjektive Ansprüche und Bedürfnisse stärker als bisher in der Arbeit auszuleben, das vor allem von den qualifizierten Beschäftigten in den Fallbeispielen nicht nur wahrgenommen, sondern auch eingefordert wird“. (S. 210) Aber nicht nur die positiven Aspekte dieser Entwicklung – „die wachsenden Gestaltungsspielräume, die erweiterten Partizipationschancen, die neuen Angebote zur subjektiven Entfaltung auch in und durch die Arbeit, die neuen Freiheiten der Arbeits(zeit)gestaltung“ (S.260) – erzeugen laut Kratzer den Handlungsdruck. Ebenso gelte es, die Kehrseiten entgrenzter

Arbeit im Blick zu behalten: die forcierte Spaltung der Belegschaften, die Überlastungs- und Überforderungsproblematik, die breite Tendenz, die Arbeitskraft ganzheitlich, samt ihrer subjektiven und lebensweltlichen Ressourcen, in das unternehmerische Kalkül einzubinden.

Ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Entgrenzung von Arbeit arbeitspolitisch zu gestalten, ist für Kratzer, der zunehmenden Erosion traditioneller Normalarbeit durch kollektive Standards zu begegnen. Das könnten zum Beispiel tarifliche Regelungen sein. Sie müssen „institutionell verankert und objektiv messbar, dürfen aber nicht standardisiert sein“. (S. 265) Sie sollen, so Kratzer, keinen normierenden Charakter haben wie die institutionellen Regelungen rund um fordistisch-tayloristische Normalarbeit. Vielmehr sollen sie den sich ausdifferenzierenden Wünschen, Lebenslagen und Anforderungen der Beschäftigten gerecht werden und eben erst gewonnene individuelle Spielräume nicht wieder einschränken.

Darüber hinaus fordert Kratzer, die entgrenzte Arbeit in einer Weise mitzugestalten, dass die Beschäftigten dafür, dass sie sich mit „Haut und Haaren“ auf die Arbeit einlassen, stärker belohnt werden. Hierbei geht es ihm nicht nur um Entgelt, sondern vor allem um „echte“ Partizipation, selbst bestimmte Arbeit, Sinnstiftung und Entfaltung. Gleichzeitig – so Kratzer – muss es für die Beschäftigten einen „Anspruch auf ein Normalleben“ geben. Daraus folgt für ihn die Verschränkung von Arbeit und Leben zu begrenzen, die Lebenssphäre jedes Einzelnen zu schützen und bessere Arrangements zwischen Arbeiten und Leben zu erreichen.

Info

Kratzer, Nick: *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2003, 285 Seiten



1.3 Die sozialen Folgen entgrenzter Arbeit bewältigen

Die neuen flexiblen Arbeitsformen und arbeitskraftorientierten Rationalisierungsstrategien greifen tief in den Alltag von Beschäftigten ein. Ein Reader der Hans-Böckler-Stiftung stellt Untersuchungsergebnisse aus verschiedenen Forschungsprojekten zu den sozialen Folgen dieser „entgrenzten“ Arbeit vor. Er will den Blick für eine neue Zeitpolitik schärfen, die nicht nur den arbeits-, sondern auch den lebensweltlichen Interessen von Arbeitnehmern/-innen gerecht wird.

Der Volkswagen-Tarifvertrag von 1993 dürfte ein gewerkschaftlicher Eckpunkt der Zeitgeschichte sein. Das Herausragende daran war eine befristete Beschäftigungsgarantie – um den Preis einer erheblich verkürzten und flexibilisierten Arbeitszeit (28,8-Stunden-Woche, mehr als 140 verschiedene Arbeitszeitmodelle allein im Werk Wolfsburg) ohne vollen Lohnausgleich. Der Vertrag läutete nicht nur beschäftigungspolitisch eine neue Ära ein, denn er bot die Möglichkeit (wie seitdem auch einige Flächentarifverträge), die tarifliche Arbeitszeit innerhalb einer definierten Bandbreite zu verkürzen, um einen drohenden Arbeitsplatzabbau abzuwehren. Er markiert auch einen Umbruch in der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik: weg von generell verkürzten, kollektiv gesicherten, hin zu flexibleren, individualisierteren Arbeitszeiten.

Diese Kombination großschrittiger Arbeitszeitverkürzung mit breit gefächerter Arbeitszeitflexibilisierung vor dem Hintergrund einer neuen Qualitäts-, Kosten- und Personalstrategie des Konzerns wirkte sich nicht nur auf die Arbeit der VW-Beschäftigten aus. Sie beeinflusste auch – teilweise sogar erheblich – deren Privat- und Familienleben.

Die sozialen Folgen flexibler Arbeit im Zusammenhang mit dem VW-Tarifvertrag waren in der Vergangenheit Gegenstand verschiedener Forschungsprojekte der Hans-Böckler-Stiftung. Bei einigen standen die Wirkungen flexibler Arbeit auf das alltägliche Handeln von Beschäftigten in den für sie wichtigsten sozialen Lebenssphären sogar im Mittelpunkt. Zentrale Ergeb-

nisse dieser Analysen präsentiert ein Autorenteam um Eckart Hildebrandt in dem Reader „Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit“. Die Wissenschaftler/innen gehen dabei vor allem der Frage nach, inwieweit verkürzte und flexibilisierte Arbeitszeiten das Verhältnis von Arbeiten und Leben verändern und den sozialen Wandel beschleunigen.

Soziale Risiken flexibler Arbeit

Der Tenor des Readers lautet: Kürzere, aber flexibilisierte Arbeitszeiten führen nicht notwendig zu einem Zuwachs an persönlich verfügbarer Zeit und damit zu einem Gewinn an Lebensqualität. Besonders wenn sie – wie bei VW – verknüpft sind mit neuen Arbeitskonzepten, die verstärkt auf eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten setzen. Sie stellen vielmehr steigende Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen, das betriebliche Handeln und ihr privates Leben bewusster zu gestalten. Daraus ergeben sich nicht nur zusätzliche Belastungen, sondern oft auch Zwänge.

In ihrem Beitrag „Die Ambivalenz flexibler Arbeitszeiten: Neue Abhängigkeiten vom Betrieb oder Zugewinn an Lebensqualität“ weisen Volker Hielscher und Eckart Hildebrandt beispielsweise darauf hin, dass die Beschäftigten im Rahmen flexibler Arbeit künftig mehr von ihrer Freizeit aufwenden müssen, um den erwerbsarbeitsbezogenen Anforderungen gerecht werden zu können. Der Grund: Viele Unternehmen ziehen sich zunehmend aus solchen Bereichen der betrieblichen Gestaltung zurück, die den Erhalt der Arbeitsvermögens betreffen, und überantworten diese mehr und mehr den Beschäftigten selbst. Das gilt vor allem für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie für die berufliche Weiterbildung.

Für die Arbeitnehmer/innen bedeutet das, dass sie zusätzliche Zeitpotenziale, die sie durch die Arbeitszeitverkürzung gerade gewonnen haben, verstärkt nutzen müssen, um sich weiterhin fit für den Job und den Arbeitsmarkt zu halten. Ihr eigener Zeitaufwand für ihre Gesundheitsförderung und -vorsorge sowie für ihre berufliche Qualifizierung steigt. Aber auch

in die komplexer gewordene Koordination ihrer privaten Zeit und in den Umgang mit der Beschäftigungsunsicherheit (Weiterbildung, strategischer Ausbau von privaten Hobbys oder ehrenamtlicher Tätigkeit für ein zweites berufliches Standbein) müssen sie ständig mehr investieren. In welchem Maße sie das belastet, hängt nicht nur von ihren persönlichen Lebensumständen ab. Entscheidend ist auch, so Hielscher und Hildebrandt, wie stark ihre individuellen Zeitinteressen ausgeprägt sind.

Die neuen Arbeitsformen verlangen einen anderen Umgang der Arbeitnehmer/innen mit ihrer Zeit. Das verdeutlichen auch Karin Jurczyk und Günter Voss in ihrem Beitrag „Entgrenzte Arbeitszeit – reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers“.

Der „Arbeitskraftunternehmer“, ist für sie der „neue Typ von Arbeitskraft“ in einer zunehmend flexibilisierten Arbeitswelt, die verstärkt auf Instrumente zur indirekten Steuerung zurückgreift und bei der Rationalisierung der Arbeit auf die Selbstorganisation der Beschäftigten setzt. An seinem Beispiel belegen sie, wie bewusstes Zeithandeln im Rahmen einer systematisch erweiterten Selbst- und betrieblich verringerten Fremdkontrolle vor allem der „verstärkten Selbstökonomisierung“ und „Selbstrationalisierung“ dient.

So zeigt sich für Jurczyk und Voss bei vielen Beschäftigten eine Tendenz zur „Verbetrieblichung“ ihrer Lebensführung. (S.185) Diese läßt ihnen kaum noch „Eigenzeit“ des „eigenen Lebens“.

„Gewinner“ einer solchen Entwicklung sind für die beiden Wissenschaftler diejenigen, die diese neuen beruflichen Anforderungen bewältigen können, weil dies ihre berufliche Situation zulässt und/oder sie die dazu erforderlichen Kompetenzen besitzen oder sich aneignen können. Sie sind „Erfolgsunternehmer ihrer Arbeitskraft“, die an Stelle vorgegebener Zeitstrukturen flexible, aktiv konstruierte Eigenzeiten setzen. Das „Verschwinden stabiler und eindeutiger Sozialzeiten in



Arbeit und Leben“ nutzen sie als Herausforderung, „um nicht nur komplexere äußere Anforderungen zu bewältigen, sondern um der eigenen Existenz auch zeitlich eine individuelle Qualität zu geben“ (S.195). Sie können „kunstvoll“ mit den verschiedenen Zeitanforderungen „jonglieren“.

„Verlierer“ sind dagegen diejenigen, denen aufgrund ihrer beruflichen und persönlichen Situation ausreichende Ressourcen fehlen, um die steigenden Anforderungen aus Arbeit und Leben zu bewältigen. Ihr Zeithandeln wird „zur ständig neu zerbrechenden, reaktiven zeitlichen Flickschusterei und hilf- und endlosen temporalen Bastelei, immer an der Grenze der Überforderung“. (S.197)

Vor allem Arbeitnehmer/innen mit Familien stehen vermehrt vor Entscheidungs- und Anpassungserfordernissen. Erst recht, wenn sich – wie bei vielen VW-Schichtarbeitern – durch flexible Arbeitszeiten die im familiären Zusammenleben üblichen Tages- und Wochenrhythmen ändern und speziell das



freie Wochenende gefährdet ist. Das bestätigen die Forschungsergebnisse von Kerstin Jürgens und Karsten Reinecke über die Strategien Schicht arbeitender VW-Beschäftigter mit Familie, die neuen Arbeitszeiten zu bewältigen. Diese haben sie in ihrem Beitrag „Anpassung an »atmende Unternehmen« – Anforderungen an Familien durch flexibilisierte Arbeitszeiten“ zusammengefasst.

Nach ihren Analysen kommen am ehesten Männer mit dem Arbeitszeitwandel zurecht, die in Familien mit traditioneller Arbeitsteilung leben. Sie akzeptieren die von ihren Vorgesetzten vorgegebenen Zeitanforderungen. Und ihre Frauen nehmen dies weitgehend als gegeben hin.

Dagegen fällt es Beschäftigten in moderneren familiären Zusammenhängen weitaus schwerer, sich mit den neuen Ar-

beitszeiten zu arrangieren. Die flexiblen Arbeitszeiten bedrohen partnerschaftliche Muster der Haushaltsführung und Kinderbetreuung und fordern in Lebenspartnerschaften verstärkt offene Auseinandersetzungen. Auch im Betrieb gehen Beschäftigte aus modernen familiären Zusammenhängen zumeist offensiver mit ihrer Situation um, formulieren eigene Zeitvorstellungen, informieren sich über mögliche Veränderungen und fordern betriebliche Korrekturen an den „Vorgaben von oben“. Werden ihnen diese verweigert, betrachten sie dies weniger als individuelles Scheitern, sondern vielmehr als Ausdruck eines bestimmten Kräfteverhältnisses. Manche reagieren mit einer „Verweigerungshaltung“. Doch letztlich passen sie sich der aktuellen Situation an – allerdings nur so lange, bis sich ihnen individuelle Einflussmöglichkeiten eröffnen.

Unter dem Aspekt „Lebensqualität“, so lautet durchweg das Ergebnis der in dem Reader präsentierten Studien über die sozialen Folgen des VW-Tarifvertrags, enthalten flexible Zeitarangements vielfältige Risiken. Im Wesentlichen liegen diese darin, dass die Zeitmuster im Lebensalltag zunehmend in den Sog der spezifische Zeitrationalität der Ökonomie geraten und von dieser geprägt werden. Daneben wird die zeitliche Organisation von Arbeiten und Leben für die Beschäftigten immer komplexer und die soziale Synchronisation zunehmend schwieriger.

Chancen für die Beschäftigten

Flexible Arbeitszeitregimes eröffnen den Beschäftigten jedoch auch Chancen. Wenn ihre Interessen dabei berücksichtigt werden, geben sie ihnen mehr Spielräume für echte Zeitsouveränität und damit für eine bewusstere und selbstbestimmtere Lebensführung, für ein besseres Zusammengehen von Arbeiten und Leben.

Eckardt Hildebrandt führt in seinem Beitrag „Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung“ aus, was viele VW-Beschäftigte mit dem neuen Tarifvertrag verbanden: vor allem die Hoffnung, auf der Basis eines verringerten, aber abgesicherten Einkommens mehr individuelle Zeit zu haben – für Familie, Freunde, Hobbys und sonstige „eigensinnige Betätigungen“

(Hildebrandt). Dazu zählt er Fortbildung, Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten in Haus und Garten sowie „Erlebniskonsum“. Doch ob Arbeitnehmer/innen die in den flexiblen Arbeitszeitregimes enthaltenen Chancen für eine bessere Lebensqualität wirklich nutzen können, hängt für Hildebrandt vor allem ab von

- „der Offenheit bestehender betrieblicher Regelungen für individuelle Optionen;
- der Durchsetzungsfähigkeit der betreffenden Beschäftigten(-gruppen) im betrieblichen Raum;
- der Ausprägung starker und eigenständiger Zeitinteressen der Beschäftigten;
- der ökonomischen Lage der Branche, des Unternehmens und der Ausprägung der betrieblichen Sozialverfassung“. (S. 282)

Zusätzlich spielen die eigenen Vorstellungen der Beschäftigten von „Lebensqualität“ und örtliche Gegebenheiten eine entscheidende Rolle, ob individuelle Zeitinteressen realisiert werden können.

Auffällig für Hildebrandt war allerdings, dass die meisten VW-Beschäftigten das mit dem Tarifvertrag freigesetzte erhebliche Zeitvolumen nur schwach für sich nutzten. Und wenn, dann vor allem, um ihre Freizeit über einen gewissen Zeitraum zu „entdichten“, nicht aber, um neue Lebensperspektiven aufzubauen. Der Wissenschaftler führt dies unter anderem auf die nur gering ausgeprägten Leitbilder von einem „guten Leben“ zurück.

Die biografischen Entwürfe und die Lebensführung der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten seien in erster Linie durch die „normative Kraft des Faktischen“ geprägt. Ihr Lebenslauf folge einer „Normalbiografie“ entlang eines bislang als sicher geltenden Systems von Erwerbsintegration, sozialer Sicherheit und Familie. Die Chance, ihr Leben grundsätzlich neu auszurichten und das zusätzliche Zeitvolumen für von der „Normalbiografie“ abweichende Lebensentwürfe einzusetzen – etwa für verstärktes ökologisches Engagement und eine nachhaltige Lebensführung –, hätte daher kaum jemand genutzt.

Eine weitere Ursache für diese schwachen Wechselwirkungen zwischen den neuen Arbeitszeitmustern und einer nachhaltigen Lebensführung der VW-Beschäftigten sieht Hildebrandt im relativ geschlossenen sozialen Milieu von Wolfsburg. Die Stadt sei ganz auf Erwerbsarbeit ausgerichtet, der dritte Sektor unterdurchschnittlich entwickelt. Da die Stadtstruktur vom VW-Werk vorgegeben und die komfortable Infrastruktur durch den Konzern gewährleistet sei, habe sich bei vielen Bürgern/-innen eine „passive Versorgungshaltung“ entwickelt. Die starke Erwerbsorientierung und kommunale Passivität der Wolfsburger führten, nach Hildebrandt, zu schwach ausgeprägten „eigensinnigen Freizeitinteressen“ der Bürger/innen, die noch dazu vielfach zugunsten betrieblicher Anforderungen zurückgestellt wurden.

Auch die städtischen Zeitstrukturen können mit entscheidend dafür sein, inwieweit Beschäftigte die Anforderungen von Arbeiten und Leben miteinander vereinbaren können oder nicht. Das zeigen Matthias Eberling und Dietrich Henckel in ihrem Beitrag „Städtische Zeitstrukturen im Wandel“. Sie beschreiben Wolfsburg als eine Kommune, die als Industriestadt im Takt des Automobilwerks schlägt. Die Arbeitsrhythmen des Werks bestimmen die Lebensabläufe der Stadt in hohem Maße. Prägend waren vor allem die drei Schichten im Werk, deren Anfangs- und Endzeiten über Jahre hinweg stabil blieben. Nach ihnen richteten sich nicht nur die öffentlichen Verkehrsbetriebe und Behörden mit ihren Öffnungs- und Betriebszeiten, sondern auch private Dienstleister – Ärzte, Gastronomen, Reisebüros usw. Auch der regelmäßige Wechsel von Arbeitswoche und Wochenende beeinflusste lange Zeit die Aktivitätsmuster der Stadt und ihrer Bewohner. Gleiches gilt für die Jahresrhythmen, speziell für die dreiwöchigen Werksferien.

Daher war der Übergang bei VW zu einem „atmenden Unternehmen“, das seine Produktion flexibel am Auftragseingang ausrichtet und dessen zeitliche Strukturen sich ausdifferenzieren, sowohl für das Alltagsleben der Beschäftigten als auch für die gesamte Stadt folgenreich. So führten die neuen Schichtmodelle dazu, dass sich die Verkehrszeiten entzerrten. Für viele



Beschäftigte wurden plötzlich die Abfahrtszeiten von Bussen und Bahnen ungünstiger. Sie sahen sich gezwungen, vom öffentlichen Nahverkehr auf das eigene Auto umzusteigen. Also mussten sich die öffentlichen Verkehrsbetriebe wiederum umstellen, um ihre „Kunden“ zurückzugewinnen.

Nicht anders erging es der Gastronomie. Auch für sie wurde der Bürger als Kunde und Konsument immer unberechenbarer. Durch die Kaufkraftverluste infolge der Einkommenseinbußen beim VW-Modell gingen bei vielen Geschäften, Restaurants und Hotels die Umsätze zurück. Vor allem die klassischen Eckkneipen bekamen zu spüren, dass eingeschränkte Öffnungszeiten ein Wettbewerbsnachteil sind. Dagegen profitierte der Fast-food-Bereich vom Trend zur billigen und eiligen Verpflegung. In Verbänden und Vereinen kam es zu wachsenden Koordinationsproblemen. Dagegen gewannen eher organisations- und synchronisationsfreie (Sport)Aktivitäten (Jogging, Fitnesskurse usw.) an Attraktivität, weil sie an keine festen Zeiten oder einzelnen Menschen gebunden sind. Die Weiterbildungseinrichtungen ersetzten klassische Abendkurse zunehmend durch Blockseminare und Crash-Kurse, um den Zeitnöten der Teilnehmer/innen entgegenzukommen.

Die städtischen Reaktionen auf die geänderten VW-Arbeitszeiten waren – nach Eberling und Henckel – alles andere als ein bewusst von der Kommune gesteuerter Wandel mit dem Ziel, die Bürger angesichts der ihnen abgeforderten steigenden Synchronisierungsleistungen zu entlasten. Darin jedoch sehen die beiden Wissenschaftler vielmehr eine Zukunftsaufgabe: Auch die Kommunen – ähnlich wie die einzelnen Bürger – müssten die Zeit als ökonomisches und soziales Problemfeld begreifen. Insbesondere gelte es, der fortschreitenden „sozialen Desynchronisation“ zu begegnen, aus der sich vor allem für Kinder und Jugendliche im Alltag wachsende Probleme ergäben.

Noch sind die Ansätze gezielter kommunaler Zeitgestaltung und -planung in Deutschland spärlich. Um so wichtiger sind die Hinweise in diesem Reader auf Handlungsansätze in

Italien unter der Überschrift „tempi della città“ („Zeiten der Stadt“), in Bremen („Forum ZEITen der STADT“), Hamburg (im Rahmen der Expo 2000) und Hanau („Neue Zeitpraxis“).

Info

Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun: *Reflexive Lebensführung. Zu den soziologischen Folgen flexibler Arbeit*, Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2000, 395 Seiten

Hielscher, Volker / Hildebrandt, Eckart: *Die Ambivalenz flexibler Arbeitszeiten: Neue Abhängigkeiten vom Betrieb oder Zugewinn an Lebensqualität?*, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun (2000), S. 129-149

Jurczyk, Karin / Voss, Günter: *Entgrenzte Arbeitszeit – reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers*, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun (2000), S. 151-205

Jürgens, Kerstin / Reinecke, Karsten: *Anpassung an „atmende Unternehmen“ – Anforderungen an Familien durch flexibilisierte Arbeitszeiten*, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun (2000), S. 207-229

Hildebrandt, Eckardt: *Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung*, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun (2000), S. 271-310

Matthias Eberling, Matthias / Dietrich Henckel, Dietrich: *Städtische Zeitstrukturen im Wandel*, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.) / Linne, Gudrun (2000), S. 232-247

Interview

Karlheinz Geißler

Professor an der Hochschule der Bundeswehr, München



Die Gewerkschaften müssen sich ihrem Auftrag neu stellen

Die Balance zwischen Arbeits- und Lebenszeit bestimmt nicht nur den Alltag der Arbeitnehmer/innen und ihrer Familien. Sie prägt auch die sozialen Sicherungssysteme und die öffentliche Kultur. Das Verhältnis zwischen diesen Bereichen mitzugestalten war in der Vergangenheit eine zentrale Aufgabe der Gewerkschaften. Worin sehen Sie dabei ihre größten Erfolge?

Karlheinz Geißler: Zu den wichtigsten Verdiensten der Gewerkschaften zählen aus meiner Sicht allgemein kürzere Arbeitszeiten, der arbeitsfreie Samstag, das freie Wochenende und die Tatsache, dass dies alles in Flächentarifverträgen verankert werden konnte. Diese Arbeitszeitpolitik hat – besonders in der unmittelbaren Nachkriegszeit – nicht nur die Arbeitswelt verändert und die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verbessert. Sie prägte zugleich das öffentliche Leben entscheidend mit. Allerdings kümmerten sich die Gewerkschaften kaum darum, wie sich diese kürzeren Arbeitszeiten auf das Leben der einzelnen Menschen auswirkten und wie diese die so gewonnene freie Zeit nutzten.

Was haben sie dabei übersehen?

Geißler: Die kürzeren Arbeitszeiten haben beispielsweise zu Veränderungen in der Wirtschaft geführt. So erhielt etwa die Unterhaltungsindustrie enormen Auftrieb. Die mediale Infrastruktur wurde breiter und differenzierter. Unter anderem können die Menschen heute, verglichen mit den siebziger Jahren, nicht mehr nur zwei, sondern 48 Fernsehprogramme empfangen. Aber was in dieser Medienwelt inhaltlich passierte und wie sie sich konkret auf die Bürgerinnen und Bürger auswirkte, war für die Gewerkschaften kein Thema. Für die Kon-

sum- und alltägliche Lebenswelt betrachteten sie sich nicht als zuständig. Das hielten sie für eine Sache der Parteien.

Und wie steht es mit der Entwicklung der sozialen Systeme?

Geißler: Seitdem es Gewerkschaften gibt, engagieren sie sich nicht nur für verbesserte Bedingungen in den Betrieben, sondern auch in der Sozialpolitik. Anders als in ihrer Arbeitszeitpolitik waren sie hier aber in der Vergangenheit weniger innovativ. Es ging ihnen in erster Linie darum, soziale Risiken für normal beschäftigte Arbeitnehmer/innen und ihre Familien abzusichern. Sie orientierten sich dabei an einem konservativen Familienbild mit einem männlichen vollzeitbeschäftigten Hauptnährer, das durch soziale Sicherungssysteme gestützt werden sollte. Darin waren sich die Gewerkschaften übrigens mit den Arbeitgebern einig. Allerdings hinderte sie dieses konservative Familienbild daran, rechtzeitig zu erkennen, dass die von ihnen mitgetragene Arbeitszeitpolitik und besonders die dadurch in Gang gesetzte zunehmende Flexibilisierung der Arbeit einen Umbau der bisherigen sozialen Sicherungssysteme geradezu herausforderten. Auch hier haben die Gewerkschaften die gesellschaftlichen Folgen ihrer Arbeitszeitpolitik zu wenig bedacht.

Welche gesellschaftlichen Folgen meinen Sie?

Geißler: Die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik hat wesentlich dazu beigetragen, die herrschenden Zeitmuster sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft grundlegend zu ändern. Die Zeit verdichtet sich zusehends. Es reicht nicht mehr, etwas immer schneller zu tun. Es muss in immer kürzeren Zeiträumen immer mehr geschafft werden. Diese Zeitverdichtung



wird begünstigt – inzwischen vielfach sogar erzwungen – durch den Einsatz von Computern, Mobiltelefonen und anderen Hilfsmitteln, etwa der Fernbedienung. Diese Hilfsmittel erleichtern es, verschiedene Tätigkeiten nicht mehr nach der Logik des Eins-nach-dem-anderen auszuführen, die in früheren Zeiten die Uhr vorgab, sondern parallel. Nicht mehr über die Schnelligkeit, sondern über Gleichzeitigkeit wird heute der Wandel beschleunigt. Nicht mehr Zeitkontrolle und ein auf Pünktlichkeit orientiertes Verhalten stehen im Mittelpunkt dieser Zeitkultur, sondern „Multitasking“, wie es die Amerikaner nennen. Dieser Trend bestimmt nicht nur das Arbeitsleben, sondern auch das Privatleben.

Bleiben wir bei der Arbeitswelt. Wie wirkt sich diese neue Zeitkultur hier aus?

Geißler: Der forcierte Einsatz von Kommunikationstechnik macht die Arbeit intensiver. Die einzelnen Tätigkeiten können durch diese Technik stärker miteinander verknüpft werden. Es ist nicht mehr notwendig, die Arbeitszeit an einem vorgegebenen Takt auszurichten. Viel wichtiger und produktiver für das Unternehmen ist, die Arbeit flexibel und ganz nach Bedarf zu erbringen. Deshalb gehen Unternehmen mehr und mehr dazu über, die Arbeitszeit – zumindest partiell – freizugeben und die Verantwortung dafür, dass das Arbeitspensum dennoch geschafft wird, den Beschäftigten zu übertragen. Das Gleiche gilt für die Art und Weise, wie eine Arbeit erledigt wird. Es wird zunehmend Sache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie sie die ständig steigenden Anforderungen in kürzester Zeit und größerer Eigenregie bewältigen. Auf diese Entwicklung sind die Gewerkschaften nur schlecht vorbereitet. Solange es darum ging, in immer kürzerer Zeit immer mehr zu produzieren, konnten sie die Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten beispielsweise über Pausenregelungen verringern. Um aber der wachsenden Zeitverdichtung durch die „entgrenzte“ Arbeit zu begegnen, zum Beispiel die negativen Effekte abzufedern, fehlt ihnen derzeit eine geeignete Strategie.

Welche Chancen und welche Risiken liegen für die Beschäftigten in dieser neuen Zeitkultur?

Geißler: Die Chancen dieser neuen Zeitepoche bestehen darin, dass Einzelne mehr zeitliche Möglichkeiten haben, über Teile ihrer Arbeits- und Freizeit selbst zu entscheiden. Auch wenn diese Spielräume nicht riesig sind, können sie beispielsweise im Rahmen von Gleitzeit ihren Arbeitsbeginn beziehungsweise ihr Arbeitsende selbst festlegen. Sie können auch eher Arbeit von zu Hause aus erledigen. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügen über einen Fax- und Internetanschluss und nehmen ihr Firmenhandy mit nach Hause.

Aber genau hier liegen auch die Risiken. Für viele Beschäftigte wird die richtige Balance zwischen Arbeit und Leben immer mehr zum Problem. Die Gefahr ist, dass sich die Wohnzimmer dabei mit der Zeit zu Büros verwandeln, sich die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit, Arbeits- und Wohnort, dienstlichem und privatem Leben immer mehr verwischen. Schon heute hat der Zugriff des Beruflichen auf das Private immens zugenommen. Singles haben es leichter, eine ausgewogene Balance von Arbeiten und Leben herzustellen. Menschen in familiären Lebensformen haben es wesentlich schwerer und sind in vielfacher Weise benachteiligt.

Aus meiner Sicht ist tendenziell das gesamte soziale Leben in hohem Maße von diesen Entwicklungen bedroht. Das betrifft nicht nur Familie und Freundeskreis, sondern alle Bereiche, die an kollektive Absprachen und Aktivitäten gebunden sind. Selbst in Vereinen, Kirchen usw. gerät der Zusammenhalt durch die zunehmend flexibilisierte Arbeitswelt immer stärker unter Druck. Hier sind inzwischen enorme Abstimmungsprozesse notwendig – und die werden zunehmend von den Anforderungen der Arbeitswelt abhängig gemacht.

Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist also nicht nur ein individuelles Bedürfnis, sondern auch ein gesellschaftliches Anliegen. Das heißt für die Gewerkschaften, sich beispielsweise auch familienpolitisch stärker zu positionieren.

Was können die Gewerkschaften dazu beitragen?

Geißler: Sie müssen sich ihrem Auftrag neu stellen. Die Gewerkschaften können sich nicht mehr allein auf die Arbeitswelt beschränken und die Lebenswelt den politischen Parteien

überlassen. Es geht darum, die Arbeits- und die Lebensbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer Familien zu verbessern. Nicht nur die Arbeits-, sondern auch die Lebenswelt muss neu konturiert werden.

Brauchen die Gewerkschaften neue Leitbilder?

Geißler: Es geht jedenfalls nicht, dass sie ihre Politik weiterhin am Leitbild der traditionellen Familie mit klassischer geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung ausrichten. Das benachteiligt vor allem die Frauen. Die Gewerkschaften müssen ihre Politik in Betrieb und Gesellschaft künftig so anlegen, dass sie die ganze Palette vielfältiger Lebensstile unterstützt. Wie dabei eine Balance von Arbeit und Leben zu erreichen ist, wissen Frauen oft viel besser als Männer. Sie sind nach wie vor stärker in das soziale Leben eingebunden, weil sie Kinder betreuen, größtenteils den Haushalt managen und einen Großteil des Privatlebens organisieren. Sie sehen also sehr viel genauer, welche Probleme es mit sich bringt, wenn sich Arbeits- und Lebensbereich immer schlechter trennen lassen. Es wäre deshalb sinnvoll, ihnen mehr Einfluss auf die gewerkschaftliche Politik zu geben.

Was müssen die Gewerkschaften in der Arbeitswelt erreichen?

Geißler: Ein Problem ist, dass dort zeitgleich mit der wachsenden Flexibilität auch tarifliche und soziale Standards abgebaut werden. Längere Arbeitszeiten und mehr Leistungsverdichtung bei geringerem Entgelt sind häufig die Folge. Das führt in den Betrieben zu immer mehr Stress.

Ich bin eindeutig für kürzere Arbeitszeiten. Allerdings muss verhindert werden, dass die Arbeit sich dadurch noch weiter verdichtet. Also plädiere ich dafür, Zeitpuffer einzuführen, um die Arbeit zu entstressen. Dies könnte durch mehr geregelte Pausen oder auch durch andere Arbeitszeitmuster mit weniger Hetze geschehen. Ich halte es zum Beispiel für gesundheitsschädlich, dass die Mittagspause inzwischen auf 30 Minuten gekürzt wurde. Es müssten branchenspezifische Lösungen gefunden werden, um die Arbeitsdichte in den Betrieben zu lockern.

Auch müssten die inzwischen oft fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Leben künftig wieder deutlicher werden. Es sollte doch möglich sein zu regeln, dass nicht jede/r Beschäftigte zu jeder Zeit für das Unternehmen erreichbar sein muss. Es geht nicht, dass ein Vorgesetzter von einem Arbeitnehmer verlangt, 24 Stunden ununterbrochen für das Unternehmen erreichbar zu sein. Wir brauchen eine Zeitkultur, die das unterbindet.

Den neuen Beratungsangeboten zur Work-Life-Balance stehe ich allerdings etwas skeptisch gegenüber. Sie versuchen lediglich, die Folgen des sich immer weiter ausdehnenden Übergriffs des Beruflichen auf das Private mit „weichen“ Methoden abzufedern. Ich fände es viel wichtiger, wenn wir erst gar nicht in die Situation kämen, Work-Life-Balance betreiben zu müssen. Das müsste den Gewerkschaften gelingen – tarifvertraglich oder über kommunalpolitisches Engagement. Auf jeden Fall sollten sie es versuchen.

Sollten die Gewerkschaften also auf kommunaler Ebene aktiver werden?

Geißler: Auf jeden Fall. In Italien beispielsweise haben Gewerkschaften massiv eine Initiative unterstützt, die vor allem von Fraueninitiativen getragen wurde. Ihr Ziel war es, die Öffnungszeiten von Ämtern, Kindergärten, Schulen und Geschäften oder auch die Architektur ganzer Stadtteile stärker den Bedürfnissen von Familien anzupassen. Auch in Deutschland sehe ich einen großen Bedarf, Ladenschlusszeiten stärker kollektiv festzulegen ohne sie nach altem Muster zu standardisieren. Außerdem geht es darum, erholsame, von Verzwehrtwang befreite öffentliche Plätze und überhaupt ein lebenswertes Wohnumfeld zu schaffen.

Die Gewerkschaften könnten, wenn sie die Verbesserung der Zeit- und Lebenskultur im Auge haben, zu Vertretern einer zivilisatorischen Lebenswelt werden. Das wünsche ich mir.



Themenbereich II

Entgrenzte Arbeit regulieren

Die 35-Stunden-Woche in der Metall- und Druckindustrie tariflich zu verankern, war Mitte der neunziger Jahre ein großer Erfolg für die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. Allerdings wendeten ihn die Arbeitgeber zu ihren Gunsten, indem sie die Arbeitszeitorganisation stärker flexibilisierten. Seitdem sind die Arbeitszeiten ständig in Bewegung, verändern Lage und Dauer und verteilen sich unterschiedlich auf einzelne Beschäftigtengruppen. Im Endeffekt arbeiten heute viele Arbeitnehmer/innen deutlich kürzer als noch vor zehn Jahren. Gleichzeitig muss jedoch ein wachsender Teil der Beschäftigten immer länger arbeiten.

Dieser Wandel deckt sich nicht unbedingt mit den Wünschen der Beschäftigten. Er ist vielmehr Ausdruck der zunehmenden Ökonomisierung der Arbeitszeit, die eine ausgewogene Balance von Arbeiten und Leben immer weniger zulässt.

Doch wie lassen sich die aus dem Ruder geratenen Arbeitszeiten wieder einfangen? Die klassischen Instrumente der Gewerkschaften – Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung – greifen zwar nach wie vor in vielen Betrieben. Doch immer mehr Beschäftigte fallen inzwischen aus den tariflichen Strukturen heraus.

Auch die zunehmende „Verbetrieblichung“ der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik zeigt deutliche Schattenseiten. Einerseits gibt sie den Betriebsparteien – Betriebsräten und Arbeitgebern – vielfältige Gestaltungsspielräume, die Arbeitszeit zu regulieren. Andererseits geraten Betriebsräte durch die wachsende Wettbewerbsorientierung in den Unternehmen zunehmend unter Druck. Die Arbeitszeitregelungen, die sie vor diesem Hintergrund aushandeln, haben deshalb eher die Wettbewerbsfähigkeit im Blick als die individuellen Zeitinteressen und

-bedürfnisse der Beschäftigten. Das macht es immer schwieriger, „entgrenzte“ Arbeit zu begrenzen und damit Arbeits- und Lebenszeit in Balance zu halten.

Dennoch gibt es Möglichkeiten, diesem Trend zu längeren und durch die Beschäftigten immer weniger kontrollierbaren Arbeitszeiten gegenzusteuern. Verschiedene neue Arbeitszeitmodelle und -instrumente liefern dazu Ansatzpunkte. Allerdings werden sie oft nicht genügend ausgeschöpft.



II.1 Zeit für neue Arbeitszeiten

Die Arbeitszeiten in Deutschland sind in Bewegung. Triebfedern der derzeit wichtigsten Trends sind vor allem die Anforderungen einer stärker wettbewerbsorientierten Wirtschaft und weniger die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Hartmut Seifert, Arbeitszeitexperte des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, plädiert daher für neue Arbeitszeiten. Seine Vorschläge sind nicht nur beschäftigungsförderlich, sondern zielen auch darauf, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr Zeit für Familie, Weiterbildung und andere Aktivitäten einzuräumen.

Seit Mitte der neunziger Jahre unterliegen die Arbeitszeiten ständigem Wandel. In weiten Bereichen der Wirtschaft haben sich dazu inzwischen eine Vielzahl unterschiedlichster Modelle etabliert. Von Betrieb zu Betrieb, aber auch innerhalb des gleichen Unternehmens können Dauer und Lage der Arbeitszeiten unterschiedlich geregelt sein. Sie verteilen sich obendrein immer ungleicher auf die einzelnen Beschäftigtengruppen. Atypische Arbeitszeiten werden allmählich zur Normalität.

Neue Arbeitszeittrends

Hartmut Seifert, Arbeitszeitexperte und Leiter der Abteilung WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, macht dabei vor allem drei Trends aus:

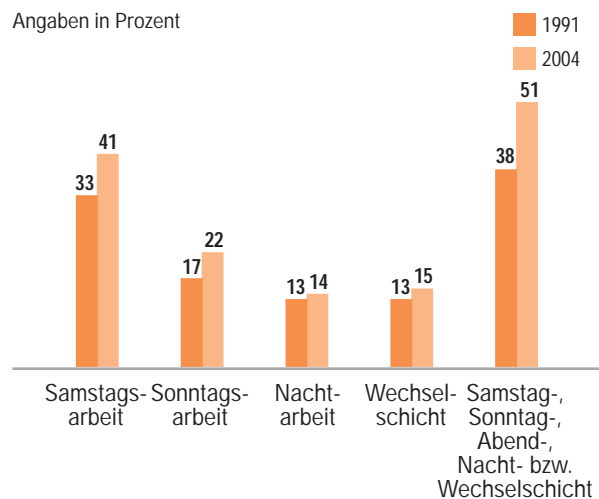
1. Die Arbeitszeiten werden gleichzeitig kürzer und länger: Einem anhaltenden Trend zur Teilzeitarbeit steht die Tendenz zu verlängerten Arbeitszeiten gegenüber.
2. Die Betriebsnutzungszeiten ufern aus, atypische Arbeitszeiten nehmen zu: Die Arbeitszeit verändert sich in Richtung einer „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“.
3. Die durchschnittlich vereinbarte Arbeitszeit wird variabler: Zeitkonten erlauben, die Arbeitszeit in unterschiedlichen Formen zu organisieren.

Anhand von Zahlen belegt Seifert diese Trends. So ist die Teilzeitquote zwischen 1991 und 2004 von 14 auf 22,8 Prozent gestiegen. Gleichzeitig nahm die tatsächlich geleistete Wochen-

arbeitszeit normal Vollzeitbeschäftigter zu – zwischen Mai 2003 und März 2004 von 39,6 auf 39,9 Stunden. Ein Viertel aller tarifgebundenen Betriebe mit Betriebsrat hatte bis Anfang 2005 die Arbeitszeit aufgestockt. Gut die Hälfte aller abhängig Beschäftigten leisten mittlerweile (Stand: 2004) Nacht-, Wochenend- oder Schichtarbeit. 1991 waren es noch 38 Prozent (siehe Schaubild). In zwei Dritteln aller Unternehmen gibt es inzwischen Zeitkonten, um die Arbeitszeit variabel zu gestalten.

Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit

Abhängig Beschäftigte 1991 und 2004



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Berechnung des WSI

Über die Hälfte der abhängig Beschäftigten arbeiten zu untypischen Zeiten

Diese neuen Trends spiegeln – so Seifert – eine zunehmende Ökonomisierung der Arbeitszeit. Mit den Anforderungen und Wünschen der Beschäftigten haben sie wenig zu tun.

Arbeitszeitpolitische Ansätze

Vor diesem Hintergrund und forciert durch die Forderung der Arbeitgeber nach längeren Wochenarbeitszeiten (ohne Entgeltausgleich) ist eine neue Diskussion darüber entbrannt, wie Arbeitszeiten zukünftig gestaltet werden sollen. Sie bringt



unterschiedliche arbeitszeitpolitische Ansätze ins Gespräch, die teilweise durchaus die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern berücksichtigen. Darunter solche, die sich familien- und weiterbildungsorientiert geben und den Anspruch haben, die Beschäftigung und eine altersgerechte Arbeitswelt zu fördern. Ihren größten Mangel sieht Seifert darin, dass sie oft widersprüchlich sind.

So wird beispielsweise argumentiert, lange Arbeitszeiten entschärfen Arbeitsmarktprobleme, helfen Arbeitskosten und damit Preise zu senken und kurbeln dadurch die Nachfrage an. Diese Argumente sind für den WSI-Experten nicht stichhaltig. Er verweist dazu unter anderem auf Aussagen des Sachverständigenrats, wonach dieser kurzfristige Entlassungen in Folge genereller Arbeitszeitverlängerungen nicht ausschließe. Auch

Wochenstunden, Optionen zu längeren Auszeiten und flexible Arbeitszeiten. Tatsächlich zeige sich aber – so der Wissenschaftler – „eine eher zu- als abnehmende Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ (S. 481). Zwar steige die Quote der Teilzeitbeschäftigten, aber die durchschnittliche Zahl der Wochenstunden liege nicht bei „größeren“ Teilzeiten, sondern lediglich bei 17,8. Auch seien flexible Arbeitszeiten auf der Basis von Arbeitszeitkonten nicht per se familienfreundlich. Dies hänge wesentlich davon ab, inwieweit die Beschäftigten ihre Arbeitszeit selbst steuern könnten. Da aber Frauen in den beruflichen Hierarchien durchschnittlich niedriger angesiedelt seien als Männer, hätten sie auch nur geringeren Zugang zu selbst gesteuerten Arbeitszeiten, argumentiert Seifert. Der Trend zu verlängerten und ungünstig gelegenen Arbeitszeiten während der Nacht und am Wochenende verringere zusätzlich das Potenzial an familienfreundlichen Arbeitsplätzen.

Für ebenfalls wenig überzeugend hält der WSI-Experte verschiedene Ansätze, die vorgeben, lebenslanges Lernen und Beschäftigung bis ins hohe Alter zu unterstützen. Auch sie erscheinen ihm bisher nicht ausreichend zielführend.

So braucht Weiterbildung – sagt Seifert – zusätzliche Zeit. Diskutiert werde darüber, dass die Beschäftigten für Qualifizierungen vermehrt eigene Zeitanteile aufbringen sollten. Dies sei auch bereits verbreitete Praxis in der Weiterbildung. Seifert schätzt den zeitlichen Eigenanteil, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aktuell für ihre Weiterbildung aufbringen, inzwischen bereits auf 25 bis 30 Prozent. Was jedoch häufig übersehen werde, sei eine gerechtere Verteilung der Lasten.

Bei fortschreitendem Weiterbildungsbedarf müssten nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Arbeitgeber immer mehr Zeitkontingente in die Qualifizierung investieren. So gehe, ehe es zu positiven Produktivitätseffekten komme, vermehrte Weiterbildungszeit für die Unternehmen zunächst auf Kosten der produktiven Zeit. Engpässe seien damit absehbar. Auch die Beschäftigten stünden vor wachsenden zeitlichen Engpässen, die sie zunächst nur auf Kosten ihrer Familienzeit über-

neuer wissenschaftliche Untersuchungen belegten, so Seifert, dass bei generell verlängerten Arbeitszeiten eher negative Beschäftigungseffekte zu erwarten seien.

Auch kritisiert er einzelne arbeitszeitpolitische Ansätze, die vorgeben, familienpolitisch wirksam zu sein. Als familienorientiert gelten beispielsweise kürzere Arbeitszeiten um 30



winden könnten – oder zu Lasten anderer Zeitverwendungen wie beispielsweise ehrenamtlicher Aktivitäten oder ihrer eigenen Regenerationszeit.

Dieses Problem ließe sich entschärfen, regt Seifert an, wenn beispielsweise Eltern durch Kinderbetreuungseinrichtungen unterstützt würden. Einen weiteren Ansatz, Zeitengpässe zu vermeiden, sieht Seifert in betrieblichen Lernzeitkonten. In wirtschaftlich florierenden Phasen könnten nicht genommener Urlaub sowie Mehrarbeitsstunden darauf angespart und in rezessiven Zeiten für Weiterbildung eingesetzt werden.

Auch lebensphasenorientierte Arbeitszeitkonzepte haben aus Seiferts Sicht noch große Schwächen. Sie ermöglichen es den Beschäftigten im Verlauf ihres Arbeitslebens je nach Bedarf, für bestimmte Zeiten kürzer oder länger oder auch gar nicht zu arbeiten. Allerdings fehlten bislang häufig angemessene Kriterien für altersgerechte Arbeitszeiten. Beispielsweise müssten – sagt Seifert – an besonders gesundheitsbelastenden Arbeitsplätzen längere Regelarbeitszeiten ausgeschlossen werden, besonders wenn sie mit Wechselschicht- und Nachtarbeit verbunden seien. Problematisch seien aber auch variable Arbeitszeiten, die von den Betrieben kurzfristig vorgegeben würden. Sie seien für die Beschäftigten nicht vorhersehbar und daher auch nicht planbar.

Bisher kein stimmiges Arbeitszeitkonzept

Alles in allem vermisst Seifert ein stimmiges Arbeitszeitkonzept mit beschäftigungs- und familienpolitischen Zielen, die auch Überlegungen für lebenslanges Lernen und altersgerechte Arbeitszeiten berücksichtigen.

Für ihn steht fest: Allgemeine Arbeitszeitverlängerungen, wie sie von den Arbeitgebern gegenwärtig gefordert werden, sind untauglich, um die aktuellen Beschäftigungsprobleme zu entschärfen. Sie seien zudem weder familienfreundlich noch altersgerecht oder weiterbildungsfördernd. Der Wissenschaftler plädiert deshalb für eine Kombination aus flexiblen Wahlarbeitszeiten, insgesamt kürzeren Arbeitszeiten und neu ange-

passten Obergrenzen, um insbesondere bei mehrfach belastenden Tätigkeiten gesundheitliche Risiken zu minimieren.

„Nachbesserungsbedarf“ sieht Seifert vor allem bei der Teilzeitarbeit. Die Beschäftigten müssten einfacher von kürzeren zu längeren Arbeitszeiten zurückkehren können, regt er an. Er räumt ein, der Trend zu mehr Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit sei realistischweise nicht so bald umkehrbar. Allerdings plädiert er dafür, die Mehrbelastungen nicht durch Geldzuschläge, sondern durch Freizeit auszugleichen. Dies werde sich auch auf die Beschäftigung positiv auswirken.

Langzeitkonten stärker nutzen

Um individuelle Zeitbedarfe zu befriedigen schlägt Seifert vor, künftig insbesondere Langzeitkonten stärker zu nutzen, die gegen Insolvenz gesichert seien. Auf ihnen könnten sämtliche Restarbeitszeiten aus nicht beanspruchtem Urlaub, Guthaben auf Zeitkonten oder nicht ausbezahlte Überstunden automatisch gutgeschrieben werden. „Die durchschnittlich geleistete Arbeitszeit würde sich verkürzen und nicht nur für einen beschäftigungsfördernden Umverteilungseffekt sorgen, sondern auch Zeitnot reduzieren, mehr Zeit für Familie, Weiterbildung und andere Aktivitäten freimachen.“ (S. 483)

Ob Langzeitkonten allerdings tatsächlich genutzt werden können, um den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen, hängt – so Seifert – entscheidend von zwei Faktoren ab: Davon, wie die Mitbestimmungsrechte für die Arbeitszeitgestaltung ausgeschöpft werden, und davon, wie die Arbeit organisiert wird. Teilautonome Arbeitsstrukturen, flache Hierarchien und die breit angelegte Qualifikation der Beschäftigten bieten aus seiner Sicht günstige Voraussetzungen, um die Zeit so zu organisieren, dass auch außerbetriebliche Zeitbedarfe einzelner Beschäftigter Raum finden.

Info

Seifert, Hartmut: Zeit für neue Arbeitszeiten, in: WSI-Mitteilungen 8/2005, S. 478 - 483



II.2 Neue Arbeitszeitregulierungen ausschöpfen

Die Tarifpolitik hat den betrieblichen Akteuren einen wachsenden Spielraum überlassen, um die Arbeitszeiten zu regulieren. Das Ergebnis ist eine Vielzahl neuer Arbeitszeitmodelle und -instrumente. In einer Studie für die Hans-Böckler-Stiftung haben Thomas Haipeter und Steffen Lehndorff einige solcher Modelle unter die Lupe genommen und danach gefragt, ob und wie weit sie tarifvertragliche Regelungen wirksam unterstützen. Ihr Fazit: Fast durchgängig wurden sie zu wenig dazu genutzt, um „entgrenzte“ Arbeit im Interesse der Beschäftigten zu begrenzen.

Wie kam es überhaupt dazu, dass heute immer mehr Beschäftigte immer länger arbeiten – trotz tarifvertraglich gere-

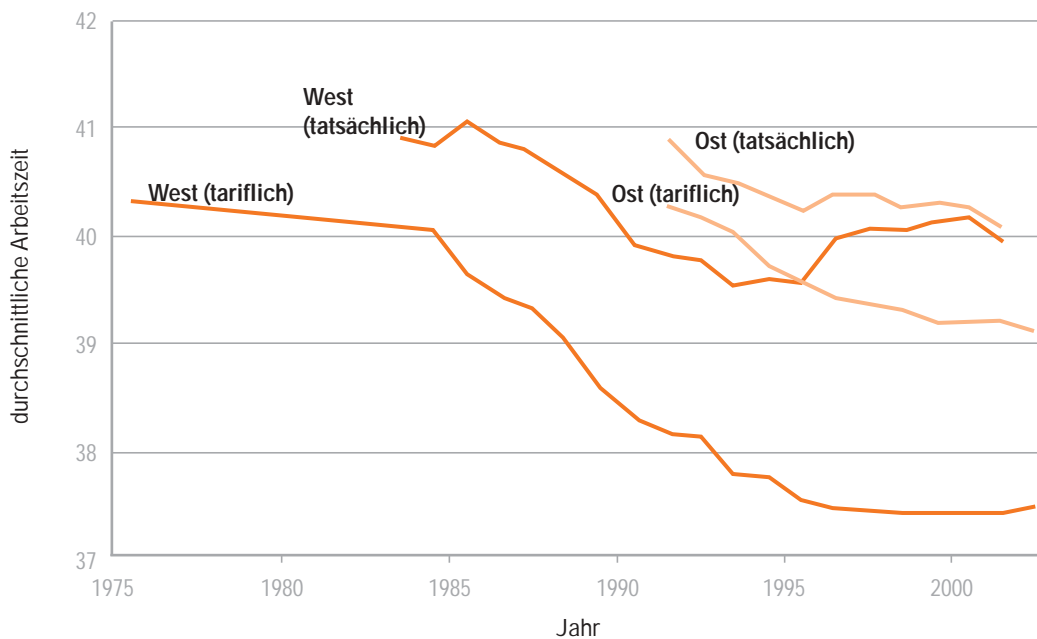
gelter Arbeitszeit, die seit Mitte der 90er Jahre unverändert bei 37,65 Wochenstunden liegt? Haben die Tarifverträge versagt oder gibt es andere Ursachen für die augenscheinlich abnehmende Bindekraft tarifvertraglicher Arbeitszeitregelungen in den Betrieben? Und was kann getan werden, um die Arbeitszeiten wieder wirksamer zu regulieren? Diese Fragen beherrschen die Studie „Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung“ von Thomas Haipeter und Steffen Lehndorff im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Fakten

Zunächst beleuchten Haipeter und Lehndorff die Fakten: Seit Mitte der achtziger Jahre sank die durchschnittliche tarifvertragliche Arbeitszeit in Deutschland von 40 auf 37,65 Wo-

Tarifvertragliche und tatsächliche regelmäßige Wochenarbeitszeit

Vollzeit-Arbeitnehmer/innen in der Bundesrepublik Deutschland (in Stunden pro Woche)



Quelle: BMWA 2003; Europäische Arbeitskräftestichprobe

Zwischen den durchschnittlichen tariflichen und tatsächlichen Arbeitszeiten besteht eine breite Kluft

chenstunden. Parallel dazu haben sich fürs erste auch die tatsächlich in den Betrieben geleisteten Arbeitszeiten verkürzt (siehe Schaubild S. 30). Nach der Wirtschaftsrezession 1993/94 begannen sie jedoch wieder zu steigen. Seither vergrößert sich die Kluft zwischen tariflicher und tatsächlicher Arbeitszeit kontinuierlich. 2002 lag die tarifvertragliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Westdeutschland bei 37,4 Wochenstunden (Ostdeutschland: 39,1 Wochenstunden), aber tatsächlich arbeiteten diese bereits 38,8 Wochenstunden (Ostdeutschland: 39,6).

Allerdings gilt dies nicht für alle Vollzeitbeschäftigten gleichermaßen. Denn während sich seit Mitte der neunziger Jahre für einen Teil von ihnen die Arbeitszeit weiter verkürzte, wuchs gleichzeitig der Anteil derjenigen, die länger arbeiteten – 40 Wochenstunden und mehr. Das betraf mehr Männer in Vollzeit als Frauen, mehr Angestellte als Arbeiter und mehr Hochqualifizierte als Vollzeitbeschäftigte mittlerer Qualifikation.

Dies führt die Autoren zu dem vorläufigen Ergebnis, dass Tarifverträge für einen Großteil der Beschäftigten – vor allem für Arbeiter – auch noch in den neunziger Jahren große Bindungskraft besaßen. Allerdings fielen mit der Zeit immer mehr Beschäftigte aus dieser verlässlichen Bindung an tarifliche Normen heraus. Die Arbeitszeiten wurden nicht nur flexibler, sondern sie differenzierten sich für einzelne Beschäftigtengruppen auch immer weiter aus.

Seit Mitte der neunziger Jahre rückte diese Ausdifferenzierung von Arbeitszeiten immer mehr ins Zentrum der Tarifpolitik. Das machen Haipeter und Lehndorff daran fest, wie sich Überstunden und die Funktionsweise von Arbeitskonten seither in den Betrieben veränderten. Sie belegen, dass die Zahl der bezahlten Überstunden in den neunziger Jahren kaum wuchs. Wohl aber konstatieren sie, dass die unbezahlte Mehrarbeit seitdem deutlich zunahm. Besonders in den qualifizierteren Berufsgruppen stieg der Anteil unbezahlter Überstunden, die zu einem späteren Zeitpunkt durch Freizeit ausgeglichen werden sollten (siehe Schaubild).

Für Angestellte hat sich dieser Freizeitausgleich inzwischen sogar zur bedeutsamsten Form ausgewachsen, um Überstunden zu kompensieren. Um so problematischer bewerteten es Haipeter und Lehndorff, dass dieser immer weniger realistisch ist. Dabei verweisen sie auf eine Unternehmensbefragung des ISO-Instituts aus dem Jahr 2002, der zufolge rund ein Fünftel der unbezahlten Überstunden verfallen. Nur 14 Prozent der befragten Betriebe haben die Arbeitszeitkonten im vereinbarten Zeitraum ausgeglichen. In den meisten Unternehmen wurden überschüssige Zeitguthaben entweder ausbezahlt (29 Prozent), weiter geschoben (21 Prozent) oder gelegentlich auf Langzeitkonten übertragen (fünf Prozent). Bei 20 Prozent der befragten Betriebe verfielen die Zeitguthaben ohne Gegenleistung.

Strukturveränderungen der Überstunden in Deutschland

(in Stunden*)

	1989	1999
Überstundenvolumen pro Beschäftigten pro Woche	2,0	2,8
davon		
- bezahlt	1,0	0,9
- unbezahlt	0,4	0,8
- mit Zeitausgleich	0,6	1,1

Quelle: Bundesmann-Jansen et al. (2000)

* 1989 nur Westdeutschland

Vor allem der Anteil von Überstunden wächst, die durch Freizeit ausgeglichen werden sollen



Vor diesem Hintergrund lautet das Fazit der beiden Wissenschaftler: Besonders bei Angestellten und in höher qualifizierten Berufsgruppen lassen die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten nur eine geringe Verbindung zu den tarifvertraglichen Normen erkennen. Das gegenwärtige Tarifvertragssystem sei daher nur teilweise den neuen Herausforderungen gewachsen, die sich aus der zunehmenden Flexibilisierung und Ausdifferenzierung von Arbeitszeiten ergeben.

Allmähliche Erosion des Tarifvertragssystems

Zu einer solchen schleichenden Erosion des Tarifvertragssystems haben nach Ansicht von Haipeter und Lehndorff ganz wesentlich die Quotenregelungen in den Tarifverträgen beigetragen. So ermöglichen es beispielsweise die Tarifverträge für die Metall- und Elektroindustrie dem Arbeitgeber, je nach Tarifgebiet mit 13 oder 18 Prozent der Beschäftigten eines Betriebs individuelle Arbeitszeiten von bis zu 40 Wochenstunden zu vereinbaren. Dies nutzten im Jahr 2002 bereits 88 Prozent der betroffenen Unternehmen.

Noch weit problematischer bewerten die beiden Wissenschaftler die Tatsache, dass diese Quotenregelung einzelvertragliche Regelungen zu Lasten von kollektivvertraglichen förderte. Zwar korrigierten die Tarifparteien diese Vorschrift im Jahr 2004 noch einmal. Seither können in Betrieben, in denen mehr als die Hälfte der Belegschaft in den beiden oberen Entgeltgruppen beschäftigt sind, Betriebsvereinbarungen über die (bezahlte) 40-Stunden-Woche für 50 Prozent der Beschäftigten abgeschlossen werden. Alternativ können auch – sollten diese Bedingungen nicht gegeben sein – längere Arbeitszeiten in Ergänzungstarifverträgen festgelegt werden. Diese neuen Regeln verhinderten jedoch nicht, so Haipeter und Lehndorff, dass die Logik der 35-Stunden-Woche in den Flächentarifverträgen zusehends in den Hintergrund rückte und sich die Arbeitszeiten folglich noch weiter ausdifferenzierten. Sie ermöglichten es lediglich, die Arbeitszeiten auch für Angestellte in höheren Tarifgruppen tarifvertraglich zu regulieren und in die Mitbestimmung einzubeziehen.

Eine weitere Ursache für die allmähliche Erosion des Tarifvertragssystems sehen Haipeter und Lehndorff in einer fortschreitenden Verbetrieblung der tariflichen Arbeitszeitpolitik. Der Grund dafür liege in der verschärften Wettbewerbssituation der Unternehmen. „Die Tarifpolitik hat den Betriebsparteien immer mehr Gestaltungsvollmachten für betriebsspezifische Lösungen übertragen, die der Bedeutung der Arbeitszeitorganisation für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung tragen. Dies geschah und geschieht auch aus der politischen Überlegung heraus, dass nur durch diese Anpassungsleistungen das Tarifvertragssystem als Ganzes erhalten werden könne.“ (S. 201)

In ihrer Studie geht es den beiden Wissenschaftlern jedoch nicht so sehr darum, den Ursachen für die Krise des Tarifvertragssystems detailliert nachzugehen. Vielmehr fragen sie nach kreativen Ansätzen – die in solchen Krisenzeiten immer auch entstehen –, die sich seiner Erosion entgegenstellen, und nach „Haltegriffen“ für Beschäftigte und Betriebsräte, um tarifliche Standards bei der Arbeitszeit zu verteidigen.

Betriebliche Reformansätze

Mit diesem Blickwinkel untersuchten sie betriebliche Reformansätze zur Arbeitszeitregulierung, die darauf zielen, die praktische Wirksamkeit tarifvertraglicher Regelungen zu fördern. Besonders interessant waren für sie Modelle, die im Interesse der Beschäftigten einer fortschreitenden „Entgrenzung“ von Arbeitszeiten effektiv zuwiderlaufen. Die Autoren konzentrierten sich dabei auf innovative Arbeitszeitregelungen einzelner Industrieunternehmen (Luftfahrt, HighTech) und Dienstleistungsbetriebe aus der IT-Branche (Software, IT-Services und -Kommunikation). Im Rahmen von intensiven Betriebsfallstudien analysierten Haipeter und Lehndorff jeweils Betriebs- und Tarifvereinbarungen, Geschäftsberichte und Organigramme und führten leitfadengestützte Experten- und Beschäftigteninterviews.

Dabei stießen sie auf ein buntes Sammelsurium von Arbeitszeitmodellen. Diese wirkten jedoch nur auf den ersten



Blick so unterschiedlich. Allen war gemeinsam, dass sie in umfassende Reorganisationsprozesse mit stärker marktförmigen Steuerungsinstrumenten eingebettet waren. In allen untersuchten Unternehmen spielten bei der Arbeitsorganisation Methoden der indirekten Steuerung – etwa über Zielvereinbarungen und Budgetierung – und eine erhöhte Selbstorganisation durch die Beschäftigten eine wesentliche Rolle. Und alle analysierten Arbeitszeitmodelle folgten im Großen und Ganzen der gleichen Logik: Sie

- wandelten bezahlte Mehrarbeit in Regelarbeitszeit um. Strategisch verfolgten die Unternehmen dabei das Ziel, diese Mehrarbeit durch eine variabelere Regelarbeitszeit zu verbilligen und aus der Mitbestimmungspflicht herauszunehmen.
- beruhten auf gestaffelten Kontensystemen (Gleitzeit-, Mittelfrist-, Langzeitkonto), die miteinander verknüpft werden konnten, um mehr Flexibilität zu erreichen.
- ermöglichten den Beschäftigten – mehr oder weniger – ihre Arbeitszeit selbst zu organisieren. Konflikte in diesem Zusammenhang wurden auf dezentraler Ebene mit Hilfe von

Verfahrensnormen ausgetragen, in die zumeist auch der Betriebsrat eingebunden war.

In allen untersuchten Unternehmen verbanden die betrieblichen Akteure mit den Arbeitszeitmodellen den erklärten Anspruch, den Beschäftigten größere individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und damit mehr Zeitsouveränität einzuräumen. Doch wie funktionierten diese Regulierungen in der betrieblichen Praxis? Enthielten sie Gegengewichte zum Wirken reiner Marktmechanismen und damit „Haltegriffe“ für Betriebsräte und Beschäftigte, um die vom Unternehmen geforderte Flexibilisierung zu kontrollieren und zu regulieren, um einer „Entgrenzung“ von Arbeitszeiten entgegenzuwirken?

Einzelne Instrumente

Am ehesten schienen *Gleitzeitkonten* den Ansprüchen nach mehr Zeitsouveränität entgegenzukommen. Die Beschäftigten schätzten sie vor allem als „Schmiermittel“, um ihre eigenen kurzfristigen Flexibilisierungsinteressen mit betrieblichen



Erfordernissen in eigener Regie zu kombinieren und in Einklang zu bringen. Tatsächlich gelang es ihnen, dies auch in den untersuchten Unternehmen in einem gewissen Grade umzusetzen. Allerdings bewegten sich die Gleitzeitkonten in einigen Firmen dauerhaft am oberen Limit. Haipteter und Lehndorff vermuten daher, dass hier längst nicht im Vordergrund stand, mit Hilfe der Gleitzeitregelung mehr Flexibilität zu erreichen, sondern permanent verlängerte Arbeitszeiten zu erzielen.

So warnen sie denn auch generell davor, dieses Instrument überzustrapazieren. „Gleitzeitkonten werden dann von einem Flexibilitätsinstrument zu einem Hintertürchen zur über längere Zeiträume hinweg praktizierten Überschreitung der vertraglichen Arbeitszeiten. Kurz: Häufig ist Arbeitszeitverlängerung drin, wo Flexibilisierung draufsteht. Ein beachtlicher Teil der betrieblichen Arbeitszeitpolitik, die gegenwärtig in Deutschland betrieben wird, segelt unter falscher Flagge.“ (S. 205)

Trotz teilweise innovativer Arbeitszeitregelungen spielte auch die *bezahlte Mehrarbeit* in den untersuchten Unternehmen

eine wichtige Rolle bei der flexibleren Gestaltung der Arbeitszeiten. Als Ursache vermuten die beiden Wissenschaftler, dass es den betrieblichen Akteuren oft weniger mühsam erscheint, Überstunden zu genehmigen, als neue Instrumente auszuhandeln. Aber auch die Beschäftigten akzeptierten bezahlte Mehrarbeit meist ohne weiteres. Viele von ihnen sähen darin eine Möglichkeit, ihr Einkommen aufzubessern. Allerdings verlor sie für viele wiederum in solchen Betrieben an Attraktivität, die dazu übergegangen waren, Mehrarbeit in Freizeit auszugleichen.

In einem Fall wurde die bezahlte Mehrarbeit sogar so restriktiv eingesetzt, dass es gelang, die tatsächliche Arbeitszeit im Unternehmen zu verkürzen – obwohl die vertragliche Arbeitszeit zuvor auf 40 Wochenstunden erhöht worden war. Hier wurde die Mehrarbeit ausschließlich an bestimmte Projekte oder Bereiche gebunden und ihr Volumen zusätzlich auf ein bestimmtes Ausmaß begrenzt. Die Folge war, dass die Mehrarbeit in diesem Unternehmen insgesamt stark zurückging und die Arbeitszeiten wieder in engen Grenzen gehalten werden konnten.



Mit Blick auf die Arbeitszeitpolitik der Zukunft sehen Haipeter und Lehndorff – ähnlich wie viele Praktiker – in bezahlten Überstunden „nicht das schlechteste Flexibilisierungsinstrument“. (S. 207) Da es der Mitbestimmung unterliege, biete es Betriebsräten gute Chancen, eine „Entgrenzung“ der Arbeitszeit effektiv zu überwinden. Dies setze allerdings voraus, dass der finanzielle Anreiz für die Beschäftigten herausgenommen werde und bezahlte Überstunden an restriktive Bedingungen geknüpft würden.

Dennoch räumen die beiden Wissenschaftler der bezahlten Mehrarbeit nur noch eine begrenzte Zukunft ein. Den Arbeitgebern komme es ja gerade darauf an, so ihr Argument, mit innovativen arbeitszeitpolitischen Instrumenten mehr Flexibilität zu erreichen – und zwar ohne mehr Mitbestimmung. Die Herausforderung für die gewerkschaftliche und betriebliche Arbeitszeitpolitik sehen die Autoren deshalb darin, im Rahmen neuer Arbeitszeitmodelle ein funktionierendes Äquivalent für das Mitbestimmungsrecht über Mehrarbeit zu erlangen. Beispielhaft verweisen sie dabei auf ein Unternehmen, in dem eine Kombination von zustimmungspflichtigen Zusatzzeitbudgets und Langzeitkonten gelang. Dies habe sich als sehr wirksames Mittel der Arbeitszeitkontrolle gezeigt.

Die Autoren fanden noch weitere wichtige „Stellschrauben“, mit denen in den untersuchten Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisiert wird: unbezahlte Mehrarbeit, die Zeitentnahme aus Langzeitkonten und individuell ausgehandelte Arbeitszeiten. Allerdings befriedigten auch sie die Wünsche der Beschäftigten nach mehr individueller Zeitsouveränität nur wenig.

In einem der von Haipeter und Lehndorff untersuchten Unternehmen schien es beispielsweise auf den ersten Blick, als häuften die Beschäftigten bewusst *unbezahlte Überstunden* an, um sich vom Zeitdruck zu entlasten. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich jedoch, dass dies vor allem das Ergebnis betrieblicher Zwänge war, die durch die Arbeitszeitregulierung nicht hinreichend abgedeckt werden konnten. Im Ergebnis machten die beiden Wissenschaftler eine „normungebundene Flexibilität“

aus, die „gleichbedeutend ist mit einem Verlust an Kontrolle der tatsächlichen Arbeitszeiten – nicht nur für die Betriebsparteien, vor allem auch für die Beschäftigten selbst“. (S. 154)

Auch *Langzeitkonten* erfüllen aus der Sicht von Haipeter und Lehndorff nicht die Erwartungen der tariflichen und betrieblichen Akteure, betriebliche Flexibilitätsanforderungen und individuelle Zeitinteressen der Beschäftigten besser miteinander zu vereinbaren.

In ihrer Studie machen die Wissenschaftler deutlich, dass Zielkonflikte zwischen Kapazitätsanpassung, Beschäftigungssicherung und individueller Zeitsouveränität die Attraktivität von Langzeitkonten lähmen. In den untersuchten Unternehmen wurden sie daher nicht so sehr genutzt, um langfristige Flexibilität zu erreichen. Vielmehr wurde damit Mehrarbeit angespart, um sie in schlechteren Zeiten ausgleichen oder früher in die Rente gehen zu können.

Doch insbesondere ersteres betrachten Haipeter und Lehndorff als wenig realistisch. Es habe sich als großes Problem erwiesen, betrieblich klar zu regeln und auch umzusetzen, dass die angesparten Zeiten tatsächlich entnommen werden können – sei es zur Beschäftigungssicherung oder für individuelle Zeitbedürfnisse. Arbeitszeit für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben anzusparen und damit früher aus dem Erwerbsleben auszuschneiden erscheint ihnen ebenfalls fragwürdig. Dies verträge sich nicht nur gut mit der gegenwärtigen Praxis vieler Unternehmen, ohne große Hindernisse und geräuschlos permanente Mehrarbeit aufzubauen. Es führe auch dazu, dass Beschäftigte ihren vorgezogenen Renteneinstieg durch gesundheitsbelastende langfristig verlängerte Arbeitszeiten „erkaufen“. Durch Bedingungen also, die zudem auch anderen sozialen Ansprüchen zuwiderlaufen, wie etwa dem nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Deshalb plädieren die Autoren dafür, genau zu regeln, welche Arbeitszeitbudgets überhaupt auf Langzeitkonten gutgeschrieben werden sollten. Sie selbst sprechen sich dagegen



aus, verlängerte Arbeitszeiten uneingeschränkt auf Langzeitkonten anzusparen. Stattdessen regen sie an, Ansparzeiten generell der Zustimmungspflicht von Betriebsräten zu unterwerfen und stärker betriebsöffentlich zu diskutieren.

Mehr Transparenz und Kontrolle

Mehr Transparenz und Kontrolle der Beschäftigten über die Zeitverwendung im Betrieb ist aus Sicht der Autoren sowie der zentrale Ansatzpunkt, um die Arbeitszeiten vernünftig zu regulieren. Auch *Zielvereinbarungen* zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sehen sie in diesem Zusammenhang als mögliches Mittel. Sie würden ohnehin zur indirekten Steuerung der betrieblichen Prozesse entlang der Markterfordernisse immer bedeutsamer. In Zielvereinbarungen sehen Haipeter und Lehndorff zumindest einen Rahmen, in dem thematisiert werden kann, ob ein angestrebtes Arbeitsvolumen innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit überhaupt zu bewältigen ist.

Allerdings verweisen sie auf den wachsenden Druck, der von der Marktsteuerung ausgehe. Vor diesem Hintergrund eigneten sich Zielvereinbarungen nur begrenzt als Instrument, um die Beschäftigten daran zu beteiligen, ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten und ausufernde Arbeitszeiten abzufedern. Denn in den Unternehmen werden Zielvereinbarungen größtenteils als Zielvorgaben praktiziert, zeigt die Studie. Die beiden Wissenschaftler zitieren allerdings auch ein Gegenbeispiel. In einem der von ihnen untersuchten Unternehmen war es selbstverständliche Praxis, dass Arbeitszeitbudgets nicht vorgegeben, sondern individuell verhandelt wurden. Damit konnten auch zusätzliche Zeitkapazitäten für absehbare Mehrbelastungen vereinbart werden, die über die Grenzen der vertraglichen Arbeitszeit hinausgingen. Um jedoch die Beschäftigten vor ständigen Überlastsituationen zu schützen, wurde – im Falle eines Konflikts zwischen Beschäftigtem und Vorgesetztem – dem Betriebsrat eine bedeutende Rolle eingeräumt.

Letztlich stellen Haipeter und Lehndorff fest: Die neuen Instrumente zur Arbeitszeitregulierung, die sie in den untersuchten Unternehmen vorfanden, funktionieren nicht automa-

tisch als Gegengewichte zur Marktsteuerung und damit zu einer stärker an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichteten Arbeitszeitgestaltung. Entscheidend war, wie sie in das System der industriellen Beziehungen des Unternehmens eingebettet waren und wie die betrieblichen Akteure vor allem oberhalb der individuellen Arbeitsebene damit umgingen. Nur in Unternehmen, die so etwas wie „eine Kultur des reflektierten Umgangs mit der Arbeitszeit“ (S. 213) hatten, konnten die in den Arbeitszeitmodellen angelegten „Stellschrauben“ für eine vernünftige Arbeitszeitgestaltung auch tatsächlich genutzt werden. Und wo es Interventionspunkte für den Betriebsrat gab, nutzten die Beschäftigten individuelle „Haltegriffe“, um den durch die Marktsteuerung ausgelösten Druck auf die Arbeitszeiten zu mildern.

Die zentrale Aufgabe sehen die Wissenschaftler jedoch darin, die Beschäftigten stärker in diese Regulierungsprozesse einzubinden und ihnen angesichts der wachsenden Bedeutung der indirekten Steuerung „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben. In der Politisierung von Arbeitszeitkonflikten im Betrieb sehen sie daher den Schlüssel zur besseren Wirksamkeit betrieblicher und tariflicher Regelungen. Für Betriebsräte folgt daraus, neu über ihr Selbstverständnis und die häufig verbreitete Praxis der Stellvertretung nachzudenken. Den Gewerkschaften raten die Autoren, sich dem Trend der Verbetrieblung von Arbeitszeitregulierung zu stellen und ihren teilweise verloren gegangenen Einfluss über Flächentarifverträge und gewerkschaftliche Betriebspolitik wieder zurückzugewinnen.

Info

Haipeter, Thomas / Lehndorff, Steffen: *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? – Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung*, Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2004, 230 Seiten

II.3 Vertrauensarbeitszeit für mehr Zeitsouveränität nutzen

Vertrauensarbeitszeit wird vielfach mit „Arbeiten ohne Ende“ und nicht dokumentierten längeren Arbeitszeiten gleichgesetzt. Eine Studie von Sabine Böhm, Christa Herrmann und Rainer Trinczek im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung belegt, dass dies nicht sein muss. Vorausgesetzt, dass „individuelle Arbeitszeitfreiheit“ in der Arbeitskultur eines Unternehmens fest verankert ist, sehen sie sogar gute Chancen für mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten durch Vertrauensarbeitszeit.

An der Vertrauensarbeitszeit scheiden sich die Geister: Den einen erscheint sie als gegen die Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten gerichtetes Zeitmodell, das in der Regel zu einer verstärkten Intensivierung der Arbeit, zu einem höheren Maß an (Selbst-)Ausbeutung der Beschäftigten und damit zu durchschnittlich längeren Arbeitszeiten führt. Anderen gilt sie als Erfolgsmodell, das den Beschäftigten durch den Wegfall der betrieblichen Zeitkontrolle mehr Autonomie und Anerkennung einräumt. Von den Gewerkschaften wird sie weitgehend abgelehnt, von Beschäftigten, insbesondere von jungen und höherqualifizierten, teilweise befürwortet, von vielen Betriebsräten und Arbeitgebern bisher skeptisch betrachtet.

Arbeitsmodell der Zukunft

Dennoch sehen Böhm, Herrmann und Trinczek in der Vertrauensarbeitszeit ein Arbeitszeitmodell der Zukunft. Nach ihrer Studie sehen immer mehr Betriebe Vorteile darin, die Arbeitszeit stärker den Beschäftigten zu überantworten. Allerdings erwarten die Wissenschaftler/innen keinen massiven Trend in Richtung auf dieses Arbeitszeitmodell. Eher rechnen sie damit, dass sich in den Betrieben flexible Arbeitszeitkonten flächendeckend durchsetzen könnten. Diese markieren aus ihrer Sicht einen betrieblichen Arbeitszeitkompromiss, „den weder Betriebsrat noch Management mit der unsicheren Aussicht auf einen zusätzlichen »Gewinn« für das Unternehmen beziehungsweise die Beschäftigten im Rahmen der Einführung von Vertrauensarbeitszeit aufs Spiel setzen wollen“. (S. 220)



Quantitativ zumindest geben ihre Ergebnisse daher Anlass, die Diskussion um Vertrauensarbeitszeit zu „entdramatisieren“. Aber auch qualitativ legen die von Böhm u. a. in acht ausgewählten Unternehmen gewonnenen Befunde über die Vertrauensarbeitszeit eine weit weniger dramatische betriebliche Arbeitszeitpraxis nahe, als von vielen Kritikern in einschlägigen Debatten befürchtet.

So hatten sich die meisten Betriebsräte in den untersuchten Unternehmen darum bemüht, Regelungen zu treffen, um mögliche negative Folgen aus der Vertrauensarbeitszeit für die Beschäftigten abzufedern. In vielen Fällen gelang es ihnen zu regeln, dass es bei zu starken Abweichungen im Arbeitszeithandeln zwischen den Nutzern von Vertrauensarbeitszeit und denjenigen, die im herkömmlichen Arbeitszeitmodell verblieben, ermöglicht werden muss, zum alten Modell zurückzukehren. Auch das Nebeneinander von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen im Betrieb hätte sich – so die Studie – positiv auf die betriebliche Arbeitszeitkultur ausgewirkt.

Zudem zeigte sich, dass sich das Arbeitszeithandeln der Beschäftigten in den meisten Unternehmen, die Vertrauensarbeitszeit eingeführt hatten, kaum verändert hatte. „Beschäftigte arbeiten weiter in denselben Arbeitszeitrhythmen wie vor der



Einführung von Vertrauensarbeitszeit, man dokumentiert seine Arbeitszeiten akribisch und agiert, als ob auch weiterhin die frühere Gleitzeitvereinbarung gelten würde – nur dass jetzt eben die Zeiterfassung durch das Unternehmen fehlt und dies nun von den Beschäftigten selbst erledigt wird.“ (S. 222) Auch habe sich – so die Wissenschaftler/innen – die Arbeitssituation der Beschäftigten keineswegs flächendeckend verschlechtert. Das neue Arbeitszeitmodell wurde zumeist der vorhandenen Arbeitszeitkultur übergestülpt und damit vom Management kaum strategisch genutzt, um die Arbeitsprozesse mit Hilfe der Vertrauensarbeitszeit und der an sie gekoppelten höheren Selbstverantwortung der Beschäftigten stärker indirekt zu steuern.

Allerdings nennt die Studie auch Gegenbeispiele. Sie finden sich genau in den Unternehmen, die dazu übergegangen waren, ihre internen Prozesse stärker marktorientiert – über Zielvorgaben, Ressourcenverknappung und eine neue „Leistungskultur“ – zu steuern. Hier kam es, nachdem Vertrauensarbeitszeit eingeführt worden war, zu deutlich verlängerten Arbeitszeiten und zu verstärkter (Selbst-)Ausbeutung der Beschäftigten. Den Grund dafür sehen Böhm u. a. jedoch weniger in der verstärkten Marktorientierung selbst. Auffällig war für sie vielmehr, dass in diesen Unternehmen die Spielräume beim Aushandeln von Zielvereinbarungen und insbesondere auch beim Festlegen der Leistungsanforderungen zu wenig ausgeschöpft worden waren.

Organisationskultur ist entscheidend

Wichtigstes Ergebnis der Studie ist, dass die Organisationskultur in dem jeweiligen Unternehmen entscheidend ist, ob Vertrauensarbeitszeit zu mehr Zeitsouveränität oder zu permanent längeren Arbeitszeiten führt. Zwar spielten auch Faktoren wie Komplexität und zeitliche Taktung der Tätigkeit, Formen der Kundenbindung, der Kooperation und der Leistungssteuerung dafür eine Rolle, ob die tatsächliche Arbeitszeit von den Beschäftigten in engen Grenzen gehalten wurden und sie Autonomiechancen für sich nutzen konnten. Allerdings gab es keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und der Tatsache, dass einzelne Beschäftigte sich

durchaus zeitliche Spielräume entsprechend ihren Wünschen einrichten konnten.

Beispielsweise hält die Studie fest, dass in den Betrieben, in denen ständig mehr Leistung gefordert wurde und in denen sich dies in formalen Instrumenten der Leistungssteuerung – wie etwa kennziffernorientierte und entgeltbezogene Zielvereinbarungen – oder in gezielter Ressourcenverknappung niederschlug, der zeitliche Druck auf die Beschäftigten anstieg. Die Folge war zumeist „entgrenztes“ und individuell wenig kontrollierbares Arbeitshandeln. Sie war aber nicht zwingend, wie Böhm u. a. im Vergleich verschiedener Beschäftigter und Teams mit in etwa gleichen Leistungsanforderungen ermitteln konnten.

Demgegenüber zeigen ihre Analysen eindeutige Bezüge zwischen günstigen Chancen für selbstbestimmtes Zeithandeln und der jeweils im Unternehmen praktizierten „Kooperationskultur“. Das heißt: Entscheidend ist die konkrete Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Abteilungen eines Unternehmens sowie innerhalb und zwischen den spezifischen Team- und Gruppen „subkulturen“ und der jeweiligen „Führungskultur“. Für die Wissenschaftler/innen folgt daraus, dass Zeitsouveränität und ein hohes Maß an Einfluss auf die individuelle Arbeitszeitgestaltung nur dort wirklich ausgelotet und realisiert werden kann, „wo grundsätzlich die regulative Idee der individuellen Arbeitszeitfreiheit kulturell verankert ist“ (S. 226). Vertrauensarbeitszeit muss daher aus ihrer Sicht „als kollektives Projekt der Ausweitung vielfältigen Arbeitszeithandelns begriffen und von sozial anerkannten und einflussreichen Promotoren in die Arbeitsprozesse hineingetragen werden.“ (ebd.)

Erfolgsbedingungen

Auf der Basis ihrer Ergebnisse leiten Böhm u. a. dementsprechend Erfolgsbedingungen für die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ab, ohne die Risiken aus dem Blick zu verlieren, die mit ihr verbunden sind. Wichtige Voraussetzungen dafür, dass Vertrauensarbeitszeit stärker im Interesse der Beschäftigten ausgestaltet werden kann, sind für sie



- ein gemeinsam getragener „nachhaltiger“ Leistungskommiss,
- die Anerkennung von Vielfalt und Differenz in Bezug auf die individuelle Arbeitszeitgestaltung,
- eine offene Kommunikation über die Praxis der Vertrauensarbeitszeit,
- verstärkte Anstrengungen zur Teamentwicklung und
- angemessene Regulierung.

Vertrauensarbeitszeit ist für sie kein Arbeitsmodell, das mit einer vollständigen Deregulierung betrieblicher Zeitgestaltung einhergeht. Das Gegenteil ist der Fall: „Erfolgreiche Einführungen von Vertrauensarbeitszeit“, argumentiert die Studie, „zeichnen sich durch eine gezielte Regulierung des Arbeitszeitmodells aus, durch die potenzielle Problemzonen in der Alltagspraxis von Vertrauensarbeitszeit (wie etwa: Verlängerung der

Arbeitszeiten; Mehrarbeit) von vornherein eingegrenzt werden.“ (S. 232)

Problematisch für Böhm u. a. ist jedoch, dass es die Gewerkschaften aufgrund ihrer ablehnenden Haltung gegenüber Vertrauensarbeitszeit bisher versäumt haben, entsprechende Arbeitszeitmodelle tarifvertraglich oder betrieblich zu regulieren oder zumindest Betriebe konstruktiv dabei zu begleiten, Vertrauensarbeitszeit einzuführen. Dadurch konnten sich vielerorts Arbeitszeitmodelle etablieren, die sich in einem „vertretungspolitischen Niemandsland“ bewegen und die sich inzwischen so weit ausdifferenziert haben, dass eine nachträgliche tarifliche Normierung nicht mehr realistisch erscheint.

Dies betrachten sie als bedauerlich, weil die Zeitinteressen bestimmter Beschäftigtengruppen in den herkömmlichen



Zeitmodellen nicht angemessen berücksichtigt werden können. Dazu zählen für sie

- junge und höherqualifizierte Beschäftigte am Beginn ihrer Erwerbsbiografie, die ihre eigenen Arbeits- und Zeitrhythmen zunächst einmal ausloten und ihren eigenen Arbeitsstil finden möchten,
- ältere und/oder geringqualifizierte Beschäftigte, die erstmals stärker autonom handeln können und daran Gefallen finden,
- Beschäftigte in bestimmten Lebenssituationen, die dazu gezwungen sind, zwischen Arbeits-, Familien- und Freizeit klarere Grenzen zu ziehen und deren Bewusstsein und Verantwortung für das eigene Zeithandeln durch Vertrauensarbeitszeit geschärft wird.

Den Gewerkschaften raten sie daher, sich diesen Beschäftigtengruppen gegenüber stärker zu öffnen und offensiv mit dem Konzept Vertrauensarbeitszeit umzugehen. Es gelte, so die Wissenschaftler/innen, am Beispiel von gelingender Vertrau-

ensarbeitszeit eine „Vision guten (Zusammen-)Arbeitens“ zu entwickeln, bei der nicht nur Lohn und Leistung im Zentrum stünden, sondern auch Anerkennung und Autonomie, Kommunikation und Aushandlung. Die in der Vertrauensarbeitszeit enthaltenen Autonomieversprechen und den emanzipativen Gehalt individueller Selbststeuerung sollten sie in der tarif- und betriebspolitischen Auseinandersetzung ernst nehmen und die dafür notwendigen Voraussetzungen – wie geeignete Kooperations-, Leistungs- und Arbeitszeitkulturen – innerbetrieblich herstellen.

Info

Böhm, Sabine / Herrman, Christa / Trinczek, Rainer: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur eines neuen Arbeitszeitmodells, Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2004, 258 Seiten

II.4 Lernzeiten neu organisieren

Die höhere Flexibilität in der Arbeitswelt verlangt von den Beschäftigten lebenslanges Lernen, um ihre Qualifikationen permanent veränderten Situationen anzupassen und sich ständig weiterzubilden. Doch dazu brauchen sie Zeit. Und diese Zeit zum Lernen geht für viele Beschäftigte oft zu Lasten ihrer Freizeit. Wie Lernzeiten neu und sinnvoll organisiert werden können, ist Gegenstand der Projektstudie „Zeitpolitik und Lernchancen“, an der das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung beteiligt war.

Lebenslanges Lernen wird für die Unternehmen angesichts des rasanten technisch-organisatorischen Wandels in der Arbeitswelt und neuer Marktanforderungen immer bedeutsamer. Aber auch aus Sicht der Beschäftigten wird der Erhalt ihrer individuellen „Beschäftigungsfähigkeit“ zunehmend wichtiger. Abzulesen ist beides daran, dass Unternehmen mehr in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen investieren und die Beschäftigten sich in wachsendem Maße an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen. Allerdings nicht ohne Konflikte.

Eine dieser Konfliktlinien liegt beispielsweise darin, dass die Arbeitgeber von den Beschäftigten zwar erwarten, dass sie sich kontinuierlich weiterbilden und dazu sogar einen Teil ihrer Freizeit opfern. Doch das muss noch lange nicht bedeuten, dass sie als Lohn dieser zusätzlichen Mühe beruflich weiterkommen und aufsteigen werden. Gleichzeitig verlangen immer mehr Unternehmen von ihren Beschäftigten, sich permanent damit auseinanderzusetzen, wie ihre Arbeit besser organisiert werden kann, und fordern sie auf, sich die dafür notwendigen Kompetenzen innerhalb und außerhalb der Arbeit anzueignen. Insgesamt führt das zwangsläufig dazu, die traditionellen Grenzen zwischen Arbeits-, Lern- und Freizeit nach und nach zu verwischen.

Wie aber lassen sich diese Lernzeiten so organisieren, dass sie in Einklang mit den beruflichen und privaten Interessen und Bedürfnissen von Beschäftigten gebracht werden können?

Das Projekt „Zeitpolitik und Lernchancen“ im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand, Verkehr und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, an dem auch das WSI in der Hans-Böckler-Stiftung mitarbeitete, beleuchtet hierzu unter anderem bildungs-, arbeitsmarkt- und erwachsenenpädagogische, aber auch rechtliche, finanzielle, curriculare und didaktisch-methodische Aspekte. Im Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance interessiert jedoch am meisten, wie sich Lernzeiten im Rahmen der gewerkschaftlichen Tarif- und Betriebspolitik regeln lassen.

Betriebliche Weiterbildung erhält höheren Stellenwert

Einen deutlichen Beleg dafür, dass die betriebliche Weiterbildung seit einigen Jahren für viele Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, liefert der Beitrag von Reinhold Weiß „Zeitmanagement betrieblicher Weiterbildung“. Er stützt sich auf Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), des Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) und auf eine repräsentative Stichprobe von Unternehmen aus den Bereichen der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern und der Landwirtschaft aus den Jahren 1992 bis 1998. Demnach hat 1998 etwa jede/r zweite Beschäftigte an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. „Weiterbildung ist damit längst kein Privileg mehr für wenige Fach- und Führungskräfte“, argumentiert Weiß, „sondern Notwendigkeit für einen großen Teil der Mitarbeiter.“ (S. 64) Im gleichen Jahr entfielen nach seiner Analyse rund 20 Weiterbildungsstunden auf jede/n Beschäftigten (gegenüber 14 Stunden im Jahr 1995). Auch darin sieht er den wachsenden Stellenwert betrieblicher Weiterbildung bestätigt.

Dabei erkennt Weiß bei den Unternehmen einen deutlichen Trend, die Weiterbildung so zu organisieren, dass die Zeiten der Abwesenheit vom Arbeitsplatz möglichst kurz und damit die Kosten möglichst gering sind. Dieses Ziel lässt sich beispielsweise erreichen, indem Unternehmen die für Weiterbildung erforderliche Zeit zunehmend in die Freizeit ihrer Beschäftigten verlagern.



Weiß fand für diese Strategie bisher jedoch nur wenige Anhaltspunkte. So stimmten bei einer Umfrage des IW 1998 ein gutes Drittel der Aussage zu „Die Weiterbildung erfolgt zunehmend in der Freizeit der Mitarbeiter“, während für ein Viertel der Befragten diese Aussage nicht zutraf (siehe Schaubild). Der Anteil der zustimmenden Äußerungen war gegenüber 1995 nur geringfügig gestiegen (35,2 Prozent im Jahr 1998 gegenüber 33,8 Prozent 1995). Weiß sieht deshalb durch seine Analysen nur bedingt die Erwartung bestätigt, „dass Mitarbeiter eine zunehmende Verantwortung für ihre Weiterbildung übernehmen müssen und/oder Betriebe bestrebt sind, Teile der Weiterbildung in die Freizeit zu verlagern“. (S. 69)

Verlagerung von Weiterbildung in die Freizeit nicht eindeutig belegt

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Lutz Bellmann und Herbert Düll in ihrem Beitrag „Die zeitliche Lage und Kostenaufteilung von Weiterbildungsmaßnahmen – Empirische Ergebnisse auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels“ im gleichen Band. Auch sie setzten sich mit der These auseinander, die seit Mitte der neunziger Jahre von einigen Wissenschaftlern vorgetragen wird, wonach Weiterbildungsmaßnahmen verstärkt aus der Arbeitszeit in die Freizeit verlagert würden – „zum Beispiel durch Verschiebung von Tageskursen in die Abendstunden (Sprachkurse) oder durch das generelle Einfordern von

mehr Eigenbeteiligung der Beschäftigten“ (S. 84). Doch – wie bereits Weiß – finden auch Bellmann und Düll dafür keine eindeutigen Beweise – weder in der empirischen Bildungsforschung noch in der Arbeitgeberbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für die Jahre 1997 und 1999.

Sie konstatieren vielmehr, dass die Beteiligung der Beschäftigten an ihrer Weiterbildung in den letzten Jahren sowohl zeitlich als auch mit Blick auf die Kosten im Wesentlichen gleich geblieben ist. Die betriebliche Weiterbildung, so die beiden Wissenschaftler, finde nach wie vor überwiegend während der Arbeitszeit statt. Fast acht Zehntel des gesamten Zeitvolumens der Weiterbildung, ergab ihre Analyse, liegen innerhalb der Arbeitszeit oder werden im Zeitausgleich auf die Arbeitszeit angerechnet. Lediglich in ostdeutschen Betrieben komme es häufiger zu Qualifizierungsmaßnahmen, die zumindest teilweise außerhalb der Arbeitszeit stattfinden.

Im Übrigen stellen Bellmann und Düll fest, dass Arbeitszeitkonten sich positiv auf die Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsangeboten auswirken. So weisen gemäß ihrer Analyse „Betriebe mit Arbeitszeitkonten höhere Teilnahmequoten in der Weiterbildung auf (...) als solche, bei denen keine Zeitguthaben aus Arbeitszeitkonten vorhanden sein können.“ (S. 102)

Verlagerung von Weiterbildung in die Freizeit

(Häufigkeiten in Prozent)

Antwortalternativen	Basisjahr der Erhebung		
	1992	1995	1998
Trifft zu	-	33,8	35,2
Unentschieden	-	30,0	36,7
Trifft nicht zu	-	29,2	23,7
Ohne Angaben	-	6,9	4,4
Insgesamt	-	100,0	100,0

Quelle: Weiß 2001

Die Umfrageergebnisse des Instituts der deutschen Wirtschaft ergeben kein klares Bild, ob Weiterbildung verstärkt in die Freizeit verlagert wird.

Allerdings gebe es noch keine hinreichenden Belege, in welchem Maße Beschäftigte ihre Arbeitszeitkonten nutzten, um sich zu qualifizieren.

Im Gegensatz zu den IW-Untersuchungen (siehe oben) erkennen Bellmann und Düll jedoch bei den Weiterbildungsmaßnahmen keine deutliche Akzentverschiebung in Richtung eines „Lernens in der Arbeitssituation“ – beispielsweise durch vermehrte Unterweisungs- und Schulungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, Lektüre von Fachliteratur und Teilnahme an Fachvorträgen oder „neuen“ Lernformen mit Hilfe von computergestützten Selbstlernprogrammen. Vielmehr stellen sie fest, dass nach wie vor die „klassischen“ Formen dominieren: Lehrveranstaltungen, Kurse oder Seminare externer Veranstalter.

Demgegenüber kommen Gerd Busse und Winfried Heidemann in ihrer im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erstellten neuesten Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung zu dem Ergebnis, dass Lernen und Arbeiten immer mehr ineinander übergehen. „Weiterbildung wird zu einem Teil des Arbeitsalltags“, heißt es dort (S. 87). Es zeichne sich bereits ein „neuer Typ von Weiterbildung“ ab, der sich nicht nur auf die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter konzentriere, sondern vor allem auf „mehr Aktualität und Flexibilität, einen stärkeren Anwendungsbezug, raschere Verwertbarkeit und somit eine enge Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen“ (S. 87). Zudem veränderten sich, so die Autoren, die Formen der beruflichen/betrieblichen Weiterbildung. Insbesondere die bisherigen, überwiegend seminarförmig organisierten Lernveranstaltungen würden zunehmend ergänzt, teilweise sogar abgelöst durch neue „offene“ Lehr- und Lernformen.

Aber auch ihre Auswertung macht keine klaren Aussagen darüber, ob sich als Folge des wachsenden Weiterbildungsbedarfs die Balance von Arbeit und Leben verändert und Weiterbildung immer mehr in die Freizeit der Beschäftigten hineinreicht. Sie zitieren lediglich eine Regelung im Bereich der Chemischen Industrie zur Weiterbildung von Beschäftigten in einer



Auffanggesellschaft. Dort heißt es: „Weiterbildungsmaßnahmen können sowohl intern als auch extern durchgeführt werden. Die Weiterbildungsmaßnahmen werden bevorzugt in Zeiten der Nichtvermittlung durchgeführt. Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit werden besonders gefördert.“ (S. 29)

Allerdings finden sich bei Busse und Heidemann Hinweise darauf, dass immer mehr Arbeitgeber dazu übergehen, die Beschäftigten zumindest teilweise an den Kosten von Weiterbildung zu beteiligen. Beispielsweise charakterisieren sie Regelungen als „typisch“, bei denen das Unternehmen „für die genehmigte Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen, die überwiegend im betrieblichen Interesse liegen“, die notwendigen Kosten übernimmt und in dem Falle, dass „die Fortbildungsmaßnahme nicht überwiegend im betrieblichen Interesse liegt“, der Mitarbeiter an den Kosten beteiligt werden soll (S. 22).

Doch auch wenn es bisher keine eindeutigen empirischen Belege dafür gibt, dass Qualifizierungsmaßnahmen von der Arbeits- in die Freizeit der Beschäftigten verlagert oder die Teilnahme daran auf die individuellen Freizeitansprüche angerechnet wird, gewinnen derartige Überlegungen an Boden. Denn



trotz eines allgemeinen Bedeutungszuwachses bleibt Weiterbildung ein knappes ökonomisches Gut. Daher reißt die Diskussion nicht ab, die Beschäftigten zumindest indirekt über „entgangene Freizeit“ an den Kosten betrieblicher Weiterbildung zu beteiligen. Vereinzelt wurde dies sogar bereits in Tarifverträgen ansatzweise umgesetzt – mit dem Ziel, Beschäftigung zu sichern.

Tarifliche Regelung von Qualifizierungsrisiken

Qualifizierungsrisiken und Qualifizierungsnotwendigkeiten sind allerdings erst in jüngster Zeit Gegenstand von Tarifverträgen. Darauf verweist Reinhard Bispinck in seinem Beitrag „Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen – Bisherige Entwicklung und Perspektiven“ im Reader von Dobischat und Seifert. Denn berufliche Weiterbildung betrachten die Gewerkschaften vor allem als öffentliche und daher zumindest

nicht in erster Linie als Aufgabe der gewerkschaftlichen Tarifpolitik.

Zwar gibt es seit den sechziger/siebziger Jahren eine große Zahl tariflicher Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Sie beschäftigen sich jedoch eher allgemein mit der Freistellung zwecks Teilnahme an politischer, staatsbürgerlicher oder gewerkschaftlicher Bildung. Erst seit Mitte der neunziger Jahre gibt es zunehmend differenzierte tarifliche Vereinbarungen über Weiterbildungsansprüche und -verfahren, so etwa in vielen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, im Buchhandel, im Berliner Klempner- und Installateurhandwerk oder in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Dazu kommen in einigen Tarifbereichen speziell auf bestimmte Berufsgruppen und Tätigkeiten zugeschnittene Regelungen zur beruflichen Weiterbildung, beispielsweise in der Bauwirtschaft, im Bereich der So-



zialversicherung und der Deutschen Postbank. Darüber hinaus wurden seit Ende der achtziger Jahre tarifliche Regelungen zur Weiterbildung im Rahmen der betrieblichen Frauenförderung vereinbart, die Chancengleichheit und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf anstreben – unter anderem in der Druck- und der Zigarettenindustrie, im Bankgewerbe sowie im Groß- und Außenhandel. Auch die bestehenden tarifvertraglichen Regelungen zum Elternurlaub beinhalten fast durchweg Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Qualifikation. Daneben enthalten zahlreiche Tarifverträge im Kontext von Rationalisierungsschutzabkommen oder von Vereinbarungen zur sozialverträglichen Bewältigung des technisch-organisatorischen Wandels auch Regelungen zur beruflichen Weiterbildung.

Folgerichtig spricht Bispinck von einem „bunten Flickenteppich“ von Weiterbildungsregelungen in Tarifverträgen. Allerdings gebe es bisher nur wenige systematische Erkenntnisse darüber, ob und in welchem Umfang sie in den Unternehmen gehandhabt und von den Beschäftigten in Anspruch genommen würden. Das betrifft auch die Fragen, ob berufliche Weiterbildung in Form von „arbeitsbegleitendem Lernen“ – wie im Rahmen des Bündnisses für Arbeit verlangt wurde – verstärkt in die Freizeit verlagert wird oder inwieweit sich die Balance von Arbeit und Leben verändert, weil womöglich mehr Freizeit für den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit eingesetzt werden muss.

Für die Zukunft ist Bispinck skeptisch, ob es gelingt, umfassende und eigenständige Weiterbildungsstarifverträge abzuschließen, die auch dem zeitlichen Engagement von Beschäftigten zur Qualifizierung einen festen Rahmen setzen. Realistisch erscheint ihm aber, „die bestehenden tariflichen Regelungen weiterzuentwickeln und die Qualifizierungsfrage in die allgemeine Tarifpolitik einzubetten“ (S. 177).

Wichtig ist ihm dabei, Weiterbildungsaspekte mit anderen Fragen der Arbeitsgestaltung – beispielsweise zur Arbeitszeit – zu verknüpfen. Für denkbar hält er es, die weitere Arbeitszeitverkürzung zumindest teilweise mit Qualifizierung und Weiter-

bildung zu verbinden, wie dies bereits in einigen Firmentarifverträgen geschehe. Ebenfalls für möglich hält er es zu regeln, dass Zeitguthaben auf den Zeitkonten künftig verstärkt für Qualifizierungs- und Weiterbildungszwecke genutzt werden können. Und er rät, die Tarifpolitik stärker als bisher auf die besonderen Anforderungen in bestimmten Arbeits- und Lebenssituationen zu orientieren (etwa um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern) und auch dabei Weiterbildungsfragen zu thematisieren.

Info

Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut (Hg.): Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit, Reihe Forschung Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2001, 321 Seiten

WeiB, Reinhold: Zeitmanagement betrieblicher Weiterbildung, in: Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut (Hg.) (2001), S. 61-79

Bellmann, Lutz / Düll, Herbert: Die zeitliche Lage und Kostenaufteilung von Weiterbildungsmaßnahmen – Empirische Ergebnisse auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels, in: Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut (Hg.) (2001), S. 81-128

Bispinck, Reinhard: Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen – Bisherige Entwicklung und Perspektiven, in: Dobischat, Rolf / Seifert, Hartmut (Hg.) (2001), S. 153-180

Busse, Gerd / Heidemann, Winfried: Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Frankfurt 2005, 117 Seiten



Themenbereich III

Gute Arbeit für ein gutes Leben



„Gesund sein und bleiben“ ist das wichtigste Motto der Lebensgestaltung und Grundlage für eine ausgewogene Balance zwischen Arbeiten und Leben. In der Arbeitswelt wird das jedoch selten angemessen beachtet. Im Gegenteil nehmen dort die gesundheitlichen Belastungen sogar zu. Dies belegen verschiedene Studien der Hans-Böckler-Stiftung und des WSI.

Das bedeutet nicht nur erhebliche Kosten für die Unternehmen und die Gesellschaft. Gesundheit ist auch für jede/n einzelne/n Beschäftigte/n die zentrale Voraussetzung, um berufliche und persönliche Interessen innerhalb und außerhalb der Arbeit zu verwirklichen. Also müssen gesundheitliche Probleme an ihrer Quelle bekämpft werden – zuallererst im Betrieb.

Gleichzeitig ermöglichen gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen den Unternehmen aber auch, den demografischen Wandel besser zu bewältigen, dessen Folgen in Deutschland nach 2010/15 sehr deutlich spürbar sein werden. Zum Beispiel, indem die Arbeit so organisiert wird, dass Beschäftigte gesundheitlich dazu in der Lage sind, ihre Erfahrungen und ihr Know-how länger als bisher einzubringen. Oder indem neue Erwerbspotenziale genutzt werden, besonders die von Frauen.

Dazu benötigen die Unternehmen neue, längerfristige Konzepte. Sie müssen die Lebensinteressen der Beschäftigten umfassender als bisher berücksichtigen. Damit rücken Aspekte der Work-Life-Balance stärker ins Blickfeld, wo es darum geht, die Arbeit zu gestalten. Denn das Potenzial älterer Arbeitnehmer kann nur ausschöpfen, wer dafür sorgt, dass sie länger als bisher gesund und leistungsfähig bleiben und mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Und die Produktivität von Frauen (und vielen Männern) lässt sich nur steigern, wenn es ihnen erleichtert wird, insbesondere Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren.

III.1 Gesundheitsbelastungen verringern

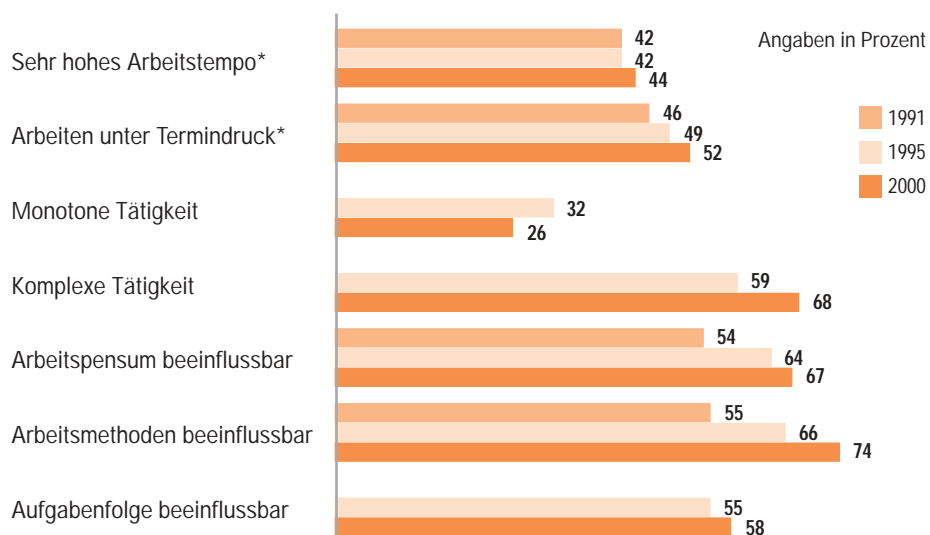
Die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz verändern sich und wachsen. Das gefährdet die Balance von Arbeiten und Leben. Besonders psychische Erkrankungen in Folge von Stress und Überarbeitung sind auf dem Vormarsch, ohne dass allerdings die „klassischen“ physischen Belastungen nennenswert zurückgehen. Das belegen verschiedene Studien der Hans-Böckler-Stiftung ebenso wie die jüngste Umfrage des WSI bei Betriebsräten. Präventive Strategien im Rahmen langfristig orientierter Konzepte zum betrieblichen Gesundheitsschutz können wirksam Abhilfe schaffen.

Das Panorama der arbeitsbedingten Krankheiten ändert sich. Ursächlich dafür ist für Uwe Lenhardt und Klaus Priester in ihrem Beitrag in den WSI-Mitteilungen 9/2005 „Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit“ der technologische und or-

ganisatorische Strukturwandel in den Betrieben infolge der Globalisierung von Wirtschaftsprozessen. Er zeige sich in einer zunehmenden Entgrenzung der Arbeit und in diesem Zusammenhang in neuen, sehr unterschiedlichen Formen, die betriebliche Arbeitskraft zu nutzen. Diese Formen – so die beiden Wissenschaftler – haben eines gemeinsam: Sie verlangen den Beschäftigten mehr Leistung, Flexibilität und eigenverantwortliches Handeln in der Arbeit ab, bieten ihnen dafür aber immer weniger kollektivvertraglich garantierten Schutz und soziale Sicherheit. Mit diesen veränderten Bedingungen und Formen der Arbeit wandelt sich auch das Spektrum der dadurch ausgelösten Belastungen.

Als zentrales Merkmal dieses Wandels sehen Lenhardt und Priester die tendenziell zunehmenden psychischen Arbeitsbelastungen (siehe Schaubild). Sie hängen eng zusammen mit starkem Termin- und Leistungsdruck, dem sich 1999 bereits knapp die Hälfte der abhängig Beschäftigten „praktisch immer“

Verbreitung von psychischen Belastungen und Handlungsspielräumen
Deutsche Erwerbstätige 1991–2000



Quelle: Paoli 1992, 1997; European Foundation 2002; Berechnungen des WSI

*jeweils die Hälfte der Arbeitszeit oder mehr

Psychische Arbeitsbelastungen nehmen tendenziell zu

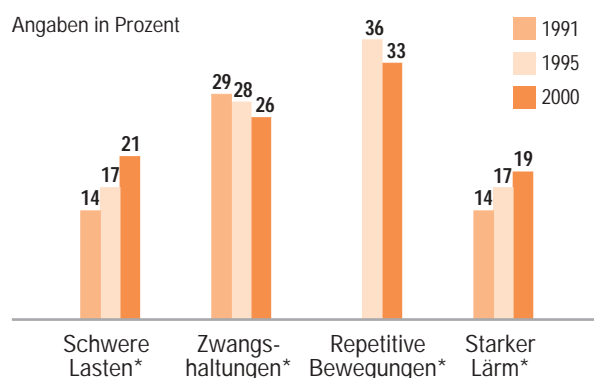


oder „häufig“ ausgesetzt sah. Andere Ursachen sind eine erhöhte Komplexität und Vielfalt der Arbeitstätigkeiten und ein Zuwachs an Verantwortung, die unterm Strich leicht in Überforderung oder widersprüchliche Anforderungen umschlagen können. Auch häufige Störungen und Unterbrechungen empfinden viele Beschäftigte angesichts knapper Zeitressourcen als psychisch stark belastend. Nicht zuletzt wirkt sich auch das tendenzielle Schwenden sozialer Sicherheit auf die seelische Gesundheit aus: die Angst, den Arbeitsplatz, den sozialen Status, die berufliche Perspektive, das Einkommen zu verlieren.

Dabei werden die „klassischen“ körperlichen Belastungen nicht unbedingt weniger (siehe Schaubild). So gab im Jahr 2000 noch immer gut ein Viertel der deutschen Erwerbstätigen an, ihr Job beinhalte monotone Tätigkeiten. Ein knappes Drittel berichtete über kurzzyklische, sich ständig wiederholende Arbeitsschritte. Besonders hoch ist das Gesundheitsrisiko, wenn Monotonie und Restriktivität mit Termin- und Leistungsdruck gekoppelt sind. Dies ist inzwischen bei rund einem Fünftel der Beschäftigten der Fall. Auch schweres Heben und Tragen sowie starke Lärmbelastungen halten sich bis heute. Sie haben in den letzten 15 bis 20 Jahren sogar zugenommen.

Verbreitung physischer Arbeitsbelastungen

Deutsche Erwerbstätige 1991–2000



*Jeweils die Hälfte der Arbeitszeit oder mehr
Quelle: Paoli 1992, 1997; European Foundation 2002; Berechnungen des WSI

Körperliche Arbeitsbelastungen bleiben auf hohem Niveau

Flexible Arbeitszeit als Gesundheitsrisiko

Seit Mitte der neunziger Jahre schlagen sich außerdem – laut Lenhardt und Priester – tendenziell längere Arbeitszeiten zunehmend negativ auf die Gesundheit nieder. Das gelte besonders dann, wenn noch weitere Faktoren hinzukommen – zum Beispiel häufiger starker Termin- und Leistungsdruck –, wenn also „Extensivierung und Intensivierung der Arbeitskraftverausgabung“ häufig Hand in Hand gehen.

Ebenfalls hohe Gesundheitsrisiken sehen die Autoren in der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitszeit, von der inzwischen fast die Hälfte aller Beschäftigten in irgendeiner Form betroffen ist. Zwar seien die gesundheitlichen Folgen flexibler Arbeitszeiten bisher nur wenig erforscht. Für Lenhardt und Priester weisen jedoch erste Studien darauf hin, „dass eine stark ausgeprägte Variabilität bezüglich Lage und Dauer der (täglichen) Arbeitszeit mit einem signifikant erhöhten Niveau gesundheitlicher Störungen (z. B. des Schlafs oder des Verdauungssystems) und psychosozialen Beeinträchtigungen (in den Bereichen Freizeit, Partnerschaft, Familie) verknüpft ist“. (S. 494) Diese Ergebnisse, so die Autoren, deuten „auf die Existenz eines eigenständigen zeitbezogenen Flexibilisierungsrisikos für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten hin, welches auf ähnlichen biologischen und sozialen Desynchronisationsprozessen beruht, wie man sie von der Schicht- und Nachtarbeit her kennt“. (S. 494)

Einen wesentlichen Grund dafür sehen die beiden Wissenschaftler in der Tatsache, dass zwar die meisten flexiblen Arbeitszeitsysteme (Arbeitszeitkontenregelungen, „Vertrauensarbeitszeit“) den Beschäftigten die Möglichkeit gäben, in gewissem Maße selbst über ihre Arbeitszeit zu verfügen. Die jeweilige Arbeitsdauer sei aber ganz überwiegend durch betriebliche Erfordernisse bestimmt.

Flexible, „entgrenzte“ Arbeit, besonders in Kombination mit einer intensivierten Verausgabung der Arbeitskraft, birgt also eine Vielzahl von Gesundheitsrisiken und kann die Balance von Arbeiten und Leben nachhaltig stören. Vor allem trägt sie

dazu bei, die Gesundheit früh zu verschleiben und erzeugt – so Lenhardt und Priester – einen „wachsenden Druck in Richtung vorzeitiger Berentung“.

Die Autoren sehen daher eine Kernaufgabe präventiv-gesundheitsförderlicher Arbeitspolitik darin, der Arbeit mit Hilfe einer leistungs- und gesundheitspolitisch orientierten Tarifpolitik wieder ein Maß zu geben, zumindest aber „Intensitätsbremsen“ – etwa in Form von Pausen – zu integrieren. Ebenso wichtig ist ihnen, auch flexible, „atypische“ und prekäre Arbeit in diese gesundheitlichen Präventionsstrategien mit einzubinden.

Es ist für sie eine vorrangige arbeitspolitische Herausforderung, sowohl die „klassischen“ physischen Arbeitsbelastungen als auch die zunehmenden psychischen Störungen und Krankheiten zu vermindern. Letztere betreffen nicht nur die Beschäftigten, sondern noch stärker diejenigen, die bereits aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert sind, sowie diejenigen, die gefährdet sind, in dieser Gruppe der Ausgegliederten zu landen. Vor diesem Hintergrund seien nicht nur das System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern auch die Akteure und Institutionen der Arbeitslosen-, Kranken-, Renten-, Unfall- und Pflegeversicherung sowie die staatlichen Träger durch die tendenziell zunehmenden existenziellen Unsicherheitserfahrungen in der (Erwerbs-)Bevölkerung vor neue und wachsende Aufgaben gestellt.

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen wie Lenhardt und Priester kommt die neueste repräsentative Befragung von Betriebsräten, die das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung 2004 durchgeführt hat. Danach haben in den vergangenen fünf Jahren psychische Belastungen, beispielsweise durch Zeitdruck, wachsende Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck, bundesweit in den Betrieben zugenommen (siehe Schaubild S. 50). Dies betrifft nicht nur Dienstleistungsbranchen wie etwa den Handel und das Versicherungsgewerbe, sondern auch typische Produktionsbetriebe wie beispielsweise die Grundstoffe und Investitionsgüter produzierenden Industrien. Besonders in Großbetrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten haben psychische Belastungen

zugenommen. In einem Drittel der untersuchten Betriebe sind aber die körperlichen Belastungen ebenfalls gestiegen.

Als Gründe für die zunehmenden Gesundheitsrisiken nannten die Betriebsräte vor allem „Termin- und Zeitdruck“. Aber auch „schlechtes Führungsverhalten“, „Angst vor Arbeitsplatzverlust“ sowie „mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit“ lagen in der Bewertungsskala weit vorn. Schichtarbeit und Arbeit auf Abruf nannten die befragten Betriebsräte ebenfalls als überdurchschnittliche Belastungen. Bei der Schichtarbeit kommen oft noch belastende Umgebungseinflüsse und monotone Tätigkeiten hinzu, bei Betrieben mit „Arbeit auf Abruf“ zusätzlich häufige Überstunden. Das belastet die Gesundheit der Beschäftigten in diesen Bereichen noch stärker.

Zwar versuchen viele Betriebsräte gegenzusteuern. Aber oft sind die institutionellen Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – insbesondere in Kleinbetrieben – nur unzureichend. Selbst die gesetzlichen Mindestvorgaben werden häufig nicht eingehalten. Nur die Hälfte aller Betriebe, die das WSI befragte, haben demnach in den letzten acht Jahren die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung durchgeführt – von den kleineren Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten sogar nur ein Drittel. Unterm Strich wurde in nur 16 Prozent der Betriebe eine umfassende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt, die sowohl körperliche als auch psychische Belastungen umfasst. Dennoch wurde immerhin in 62 Prozent der Betriebe versucht, die körperlichen Belastungen zu vermindern. Allerdings kümmerten sich nur 27 Prozent darum, auch die psychischen Belastungen zu reduzieren. Der breite Handlungsspielraum, der den Betrieben im Arbeitsschutzgesetz für präventiven Gesundheitsschutz zugestanden wurde, so das Fazit des WSI, werde teils gar nicht und teils unzureichend ausgeschöpft.

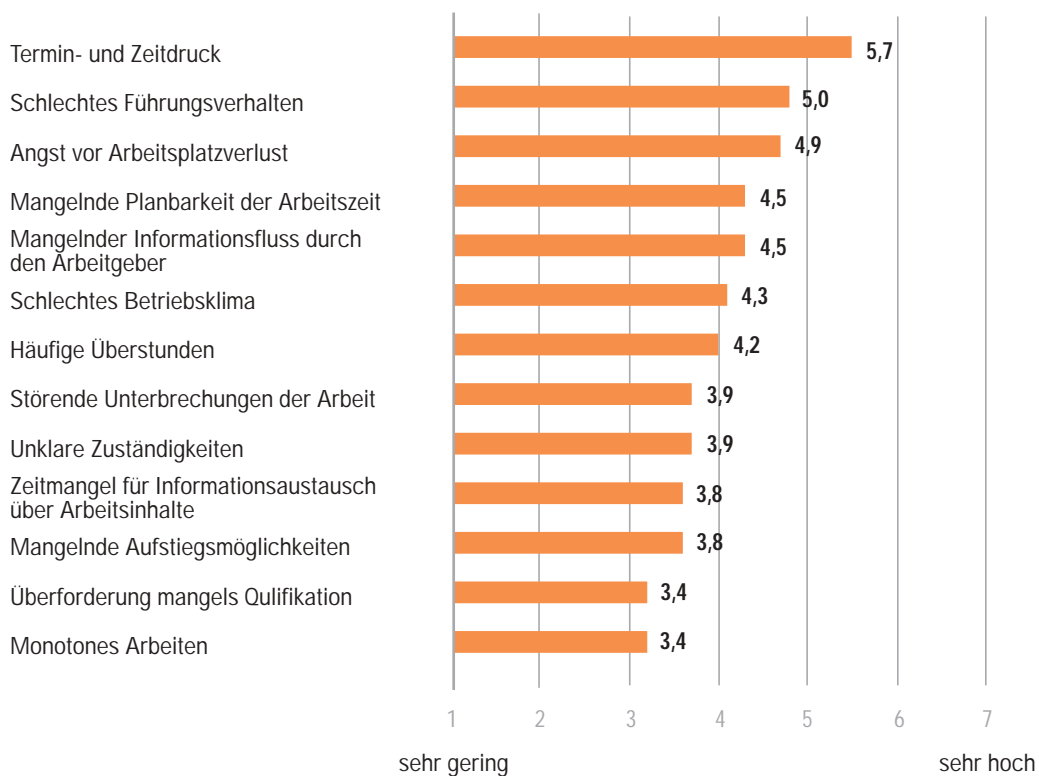
Defizite beim betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz

Leichte Fortschritte, aber keinen quantitativen Sprung in der Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung dokumentieren auch Ferdinand Gröben und



Durchschnittliche Ausprägung einzelner Arbeitsbelastungen in den Betrieben

– Einschätzungen der Betriebsräte (1 = sehr gering bis 7= sehr hoch) –



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2004 zu Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz

Der Termin- und Zeitdruck hat in den Betrieben stark zugenommen

Jutta Ulmer in ihrer Studie „Gesundheitsförderung im Betrieb“ im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Sie untersuchten mehr als 15 Jahre nach der Verabschiedung der Ottawa-Charta (1986) den Stand der Gesundheitsförderung in deutschen Betrieben. Die Ottawa-Charta hatte festgestellt, dass Gesundheit in allen Lebensbereichen – so auch in der Arbeitswelt – der Förderung bedarf, wenn sie für alle Menschen verwirklicht werden soll. 1989 fand dies Eingang in die deutsche Sozialgesetzgebung.

Die Studie basiert auf einer 1997 durchgeführten Befragung in 447 hessischen und thüringischen Unternehmen der Dienstleistungsbranchen und des Metall verarbeitenden Ge-

werbes. Sie vergleicht die damals gewonnenen Befragungsergebnisse mit denen einer 2003 durchgeführten zweiten Befragung. Bei ihrer Umfrage ließen sie sich von der Beobachtung leiten, dass sich die staatliche Arbeitsschutzpolitik und die betriebliche Gesundheitsförderung in den letzten 15 Jahren den gewandelten Markt- und Produktionsbedingungen angepasst haben, dass aber noch immer erhebliche Defizite in der betrieblichen Gesundheitspolitik bestehen.

Tatsächlich stellen Gröben und Ulmer fest, dass der Anteil der Unternehmen mit einem sehr guten bis ausreichenden Maß an Gesundheitsförderung zwischen 1997 und 2003 von

16 auf 27 Prozent gewachsen ist. In erster Linie wurden Gefährdungsbeurteilungen und psychische Belastungsanalysen erstellt, Fehlzeiten ausgewertet, Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und Gesundheitsberichte vorgelegt. Vor allem auch mittlere Betriebe mit 500 bis 999 Beschäftigten hätten in dieser Hinsicht Fortschritte gemacht. Besonderen Handlungsbedarf sehen die Autoren bei kleineren Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten. In immerhin 17,3 Prozent der untersuchten Unternehmen waren allerdings keinerlei Ansätze betrieblicher Gesundheitsförderung zu erkennen.

Auch die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung habe sich – so die Autoren – in den befragten Betrieben zwischen 1997 und 2003 verbessert. Entsprechend ausgebildete Fachkräfte hätten heute einen vergleichsweise größeren Einfluss auf die Gestaltung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen.

Negativ ist jedoch aufgefallen, dass Maßnahmen zur Mitarbeiterbeteiligung 2003 deutlich seltener umgesetzt wurden als 1997. Als Gründe dafür wurden mangelndes Interesse der Führungskräfte, fehlende Information und zu hohe Kosten genannt.

Doppelbelastung als Gesundheitsrisiko

Ein erhebliches Defizit im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz besteht darin, dass die spezifischen Belastungen von Männern und Frauen bisher kaum differenziert betrachtet werden. Noch viel zu wenig erforscht sind beispielsweise die Gesundheitsbelastungen aufgrund der Doppelbelastung durch Familien- und Erwerbsarbeit, besonders für Frauen.

Darauf verweist eine weitere Studie von Jutta Ulmer und Ferdinand Gröben. „Ist betriebliche Gesundheitsförderung männlich? Werden geschlechtsspezifische arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren adäquat beachtet? Zur Notwendigkeit einer geschlechtergerechten Gesundheitsförderung im Betrieb“ heißt ihre Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Diese Belastungen, die die Balance von Arbeiten und Leben

ganz wesentlich beeinflussen, dürften durch die weitere Extensivierung und Intensivierung der Arbeit zusätzlich wachsen.

Die Studie enthält erste Anhaltspunkte für geschlechtsspezifische Gesundheitsgefahren und Erkrankungen in der Arbeit. Danach sind Frauen von vielen psychischen Belastungen häufiger betroffen als Männer und leiden mehr als männliche Erwerbstätige unter arbeitsbedingtem Stress. Denn Arbeitnehmerinnen müssen häufiger als ihre männlichen Kollegen Familien- und Erwerbsarbeit koordinieren und die zum Teil widersprüchlichen Werte in Beruf und Familie in Einklang bringen. Zudem führen sie oft emotional belastende oder niedriger bewertete, monotone Arbeiten aus. In höheren Positionen müssen sie häufig gegen Diskriminierung und Vorurteile ankämpfen.

Die Studie stellt fest, dass es in deutschen Betrieben praktisch keine geschlechtergerechte Gesundheitsförderung gibt. Die Autoren fanden lediglich zwei wissenschaftlich begleitete frauenspezifische Gesundheitsförderungsprojekte, die – ausgehend von der spezifischen Belastungssituation berufstätiger Frauen (Doppelbelastung, geringe Handlungs- und Aufstiegsmöglichkeiten) – das Ziel hatten, durch ein entsprechendes Seminarangebot oder durch psychologisches Training Fähigkeiten zum konstruktiven Umgang mit Problemen aufzubauen und gesundheitsfördernde Einflüsse zu stärken.

Ansätze einer neuen Gesundheitspolitik

Vor dem Hintergrund dieser Defizite im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch mit Blick auf die neuen Herausforderungen, denen sich die Gesundheitsförderung im Betrieb künftig stellen muss, fordert die von der Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam getragene Expertenkommission „Die Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik“, die betriebliche Gesundheitspolitik zu aktivieren und neu auszurichten.

Im Kern geht es dabei um eine Politik, die dazu imstande ist, eine neue Qualität der Arbeit zu unterstützen und ge-



sundheitliche Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen. Der Arbeitswelt weist die Kommission dabei eine herausragende Bedeutung zu.

Ihr wichtigstes Ziel ist es, Wohlbefinden und Gesundheit in den Unternehmen zu schützen und zu fördern. Gleichzeitig will sie die Unternehmen motivieren, mehr Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu übernehmen. Dabei setzt sie auf präventive Strategien, die nicht „von oben“ verordnet werden, sondern die Betroffenen einbinden. Ebenso will sie die Betriebe, die Sozialpartner, den Staat und seine zuständigen Behörden sowie überbetriebliche Akteure, Bildung und Wissenschaft mit einbeziehen. Dazu fordert die Kommission ausreichende Investitionen in das Sozial- und Humankapital.

Ihre Überlegungen gehen von einem ganzheitlichen Bild des Menschen als einem sozialen Wesen aus, das in Netzwerken lebt, die entscheidend sein „inneres“ (Kognition, Motivation, Emotionen und biochemische Reaktionen) und „äußeres“ Verhalten (zum Beispiel Umfang und Qualität der geleisteten Arbeit) beeinflussen. Wenn sie das auch nicht ausdrücklich formuliert, so respektiert die Kommission damit die Wechselwirkung und den Einfluss von sozialen Beziehungen innerhalb und außerhalb der Arbeit auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit des Menschen.

Mit ihren Empfehlungen für eine zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik will die Expertenkommission dazu beitragen, die größten Herausforderungen zu bewältigen, die sich der Wirtschaft und den sozialen Sicherungssystemen stellen. Das sind im Einzelnen (S. 20)

- die Folgen der Globalisierung,
- die Alterung der Bevölkerung,
- der Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungen,
- ein verändertes Panorama arbeitsbedingter Erkrankungen,
- die Begrenzung der Lohnnebenkosten durch das Vermeiden von Sozialversicherungsfällen.

Die Globalisierung und der Strukturwandel in Richtung der wissensintensiven Dienstleistungen erhöhen nach Ansicht der Kommission den Zeitdruck, die Komplexität der Arbeit und die Verantwortung der Beschäftigten. Im Zusammenspiel mit anhaltenden Umstrukturierungen in den Unternehmen komme es „häufig zu einer Intensivierung der Arbeit und einer Verstärkung von Unsicherheit, Ängsten, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühlen sowie Angst vor Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten mit möglichen Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit und damit auf die Produktivität der Unternehmen und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen“. (S. 30) Diese Folgen will die Kommission durch „1. Bekämpfung von Stressquellen, 2. Befähigung der Beschäftigten (Humankapital) und 3. Erhöhung des betrieblichen Sozialkapitals“ (S. 31) abwenden. Vor allem der Zunahme psychischer Erkrankungen will sie mit „innovativen Personal-, Organisations- und Gesundheitskonzepten und der Entwicklung einer neuen betrieblichen Gesundheitspolitik“ (S. 35) begegnen.

Deutlich distanziert sich die Kommission von der „Politik der Frühberentung“ der zurückliegenden 25 Jahre und dem Trend zur „Verjüngung der Belegschaften“ in vielen Unternehmen. Dies habe dazu beigetragen, dass bislang zu wenig in die betriebliche Gesundheitspolitik investiert wurde. Stattdessen empfehlen die Experten eine neue Politik mit dem Ziel, „gesünder älter werden“. Dazu müsse mehr in die Qualität der Arbeit investiert werden.

Vor allem auf sechs Ebenen des betrieblichen Geschehens, die auch die Balance von Arbeiten und Leben beeinflussen, müsste – so die Kommission – mehr getan werden (S. 40):

1. Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung

Menschengerechte und sichere Arbeitsgestaltung; Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse und der individuellen Konstitution

2. Arbeitszeit

Festlegung adäquater Arbeitszeiten und Ruhepausen, Anpassung der Rhythmen der Arbeit an die Möglichkeiten der Beschäftigten

3. Arbeitsorganisation

Transparenz der Arbeitsabläufe, Arbeitsanreicherung durch Integration von planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Tätigkeiten, Vermeidung störender Arbeitsunterbrechungen, Partizipation

4. Sozialbeziehungen

Offene und flache Kommunikationswege zu Vorgesetzten und Kollegen, Konfliktlösung, transparente Anreizsysteme (Entlohnung) und soziale Anerkennung, Vertrauenskultur

5. Individuelle Anpassung

Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten, Einführung in die Arbeitsaufgaben, zielorientierte Maßnahmen des Trainings und der Gesundheitsförderung

6. Unterstützendes Umfeld

Beschwerden an- und ernst nehmen; Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben (Work-Life-Balance) ermöglichen, Beratungseinrichtungen, Sozialdienst; Schonarbeitsplätze.

Einen hohen Stellenwert räumt die Kommission der Teilhabe der Beschäftigten ein: „Partizipation wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor“ (S. 44). Die Beschäftigten seien selbst „die besten Experten für ihre Gesundheit“ (ebd.). Ausdrücklich kritisiert die Kommission, dass die betriebliche Gesundheitspolitik in der Vergangenheit vorwiegend in den Händen von externen Experten lag – „mit der Folge, dass weder beim Management noch bei den Beschäftigten die Notwendigkeit gesehen wurde, sich für eine aktive Gesundheitspolitik einzusetzen“ (S. 43). Vielmehr müssten Gesundheitsförderung und Prävention in den Unternehmen als Führungsaufgaben wahrgenommen werden.

Mit ihren Empfehlungen appelliert die Kommission an alle gesundheitspolitischen Akteure, den von ihr skizzierten Kurswechsel zu einer vorbeugenden, aktiven betrieblichen Gesundheitspolitik einzuleiten.

Info

Lenhardt, Uwe / Priester, Klaus: Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit, in: WSI-Mitteilungen 9/2005, S. 491–497

Ahlers, Elke / Brussig, Martin: Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004, in: WSI-Mitteilungen 11/2004, S. 617–624

Gröben, Ferdinand / Ulmer, Jutta: Gesundheitsförderung im Betrieb. Postulat und Realität 15 Jahre nach Ottawa – Umsetzung des Settingansatzes, HBS-Arbeitspapier 88, Düsseldorf August 2004, 78 Seiten

Ulmer, Jutta / Gröben, Ferdinand: Ist betriebliche Gesundheitsförderung männlich? Werden geschlechtsspezifische arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren adäquat beachtet? Zur Notwendigkeit einer geschlechtergerechten Gesundheitsförderung im Betrieb, Manuskript, Mai 2004, 55 Seiten

Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Kommission, Gütersloh 2004, 118 Seiten



III.2 Arbeitsbedingungen alter(n)sgerecht gestalten

Der demografische Wandel zwingt Unternehmen künftig dazu, mehr ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen. Das wird nur möglich sein, wenn deren Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten bleibt. Erforderlich ist, die Arbeitsbedingungen entsprechend zu gestalten und generell mehr in die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Menschen zu investieren. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die individuelle Balance von Arbeiten und Leben und das persönliche Umfeld inner- und außerhalb der Arbeit. Eine Arbeitswelt zu schaffen, die einer alternden Gesellschaft gerecht wird, erweist sich damit als eine mehrdimensionale Gestaltungsaufgabe. Das zeigen wissenschaftliche Veröffentlichungen des WSI und der Hans-Böckler-Stiftung.

Nicht nur die unmittelbaren Arbeitsbedingungen spielen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Menschen bis ins hohe Alter eine wichtige Rolle. Auch Gesundheit, Lebensgewohnheiten und die Rahmenbedingungen im Bereich des sozialen Umfelds aus Familie, Freunden und Verwandten sind dafür maßgeblich. Darauf macht Gerhard Naegele in seinem Beitrag „Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer“ in den WSI-Mitteilungen 4/2005 aufmerksam. Er stützt sich dabei auf verschiedene wissenschaftliche Studien. Sie alle betonen den hohen Stellenwert von Gesundheit, Qualifikation und Motivation für die Fähigkeit, bis ins hohe Alter berufliche Anforderungen zu bewältigen – Faktoren, die eng mit Work-Life-Balance und individueller Arbeitszufriedenheit zusammenhängen.

Vor diesem Hintergrund betrachtet er es als eine mehrdimensionale Gestaltungsaufgabe, die Erwerbsquoten Älterer zu erhöhen und eine Arbeitswelt zu schaffen, die ihnen nachhaltig gerecht wird. Vor allem geht es Naegele darum, das größere Krankheitsrisiko sowie die höheren Qualifikations- und Motivationsrisiken älterer Beschäftigter zu vermindern.

Für das höhere Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer macht Naegele in hohem Maße die

unmittelbaren Arbeitsbedingungen verantwortlich. Biologische Alterungsprozesse seien dafür nahezu irrelevant. Neben den nach wie vor großen physischen Arbeitsbelastungen, die aus den betrieblichen Arbeitsbedingungen und Anforderungen resultieren, betrachtet Naegele zunehmend psychische Belastungen als Ursache für ein erhöhtes Krankheitsrisiko der Älteren. Dazu zählen aus seiner Sicht verstärkt auch „unspezifische“ Faktoren wie „hohes Mobilitätsanforderungs-, Hektik-, Zeitdruck-, Stress-, Überforderungs-, soziale Isolation und »altersunfreundliches« Arbeitsklima“ (S. 215). Besonders Frauen trügen ein hohes Risiko, im Alter psychisch zu erkranken. Um das zu unterstreichen, verweist Naegele exemplarisch auf vorzeitige „Burn-out“-Prozesse bei Lehrern/-innen und Beschäftigten in vielen Sozial- und Gesundheitsberufen.

Das höhere Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konzentriert sich auf bestimmte Bereiche und Berufe. Deshalb erscheint es als „typisches Berufsrisiko“. „Es dominiert in vorwiegend gering qualifizierten Beschäftigtengruppen mit hohen Anteilen an schweren körperlichen Tätigkeiten und geringen individuellen Handlungsspielräumen und/oder in solchen Arbeitsbereichen, in denen typische Arbeiter- und/oder Produktionstätigkeiten vorherrschen.“ (S. 215) Berufsgruppentypische Verteilungsmuster erkennt Naegele auch bei den Verrentungen. So schieden beispielsweise 2001 94 Prozent der Ärzte, 93 Prozent der Hochschullehrer, 92,6 Prozent der Rechtsberater und 91,3 Prozent der Ingenieure aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben aus. Wegen verminderter Leistungsfähigkeit – und nicht aus Altersgründen – gingen demgegenüber 97,8 Prozent der Arbeiter im Bergbau, 53 Prozent der Maurer und Schweißer sowie 52 Prozent der Rohrintallateure in Rente.

Bei dem höheren Qualifikationsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielen über die unmittelbaren Arbeitsbedingungen hinaus weitere Faktoren eine wichtige Rolle. So hängt das Risiko, im Alter nicht mehr beschäftigt zu werden, weil die spezifische Qualifikation oder das individuelle Leistungsvermögen nicht mehr abgefordert werden, vor allem

von Arbeitsmarkt- und Technologieentwicklungen ab, die auf die Betriebe durchschlagen. Allerdings verschärft sich dieses Risiko, wenn berufs-, tätigkeits- oder betriebsspezifische Qualifikationen falsch genutzt oder die Beschäftigten unterfordert werden. Auch mangelt es vielen Unternehmen an einer „präventiven Risikobegrenzungs politik“ (S. 216). Darunter versteht Naegele „alternsgerechte“ betriebliche Maßnahmen wie etwa verbesserte Arbeitstechniken, die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze älterer Beschäftigter oder verändert zugeschnittene Aufgaben. Abgerundet wird dieses Bild durch große Defizite bei der Fort- und Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Auch für das höhere Motivationsrisiko älterer Beschäftigter, das sich darin äußert, dass sich die Betroffenen entmutigt fühlen, im hohen Alter noch einer Erwerbsarbeit nachzugehen, oder dass sie um ihre Reputation fürchten, wenn sie dies tun, macht Naegele ein komplexes Bündel an Ursachen verantwortlich. Zum einen gehören dazu individuelle Reaktionen auf betriebliche Altersdiskriminierungen – etwa weil sich die Betroffenen bei Beförderungen übergangen oder von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen fühlen. Hinzu kommen die persönlichen Einschätzungen ihrer eigenen Arbeitsmarktchancen vor dem Hintergrund von Globalisierung, steigender betrieblicher Innovationsdynamik und erhöhtem Kostendruck für die Betriebe. Und ebenfalls zählen Überlegungen dazu, die stark durch das persönliche Umfeld geprägt sind. So etwa weist Naegele darauf hin, dass in Deutschland immer mehr (Ehe-)Paare versuchen, den Zeitpunkt ihres endgültigen Berufsaustritts zu synchronisieren. Viele ältere Beschäftigte steigen auch vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus oder wechseln auf eine Teilzeitstelle, um häusliche Pflegeverpflichtungen gegenüber Angehörigen zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich für Naegele ab, dass die Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter mehrdimensional gefördert werden muss. Die dafür notwendigen Handlungsebenen veranschaulicht er anhand eines „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ (S. 217). Die Basis (das „Erdgeschoss“) bildet die be-



triebliche Gesundheitsförderung. Darauf bauen (im „ersten Stock“) Kompetenzen (mit den Unterdimensionen Kenntnisse und Fähigkeiten) und (im „zweiten Stock“) Werte (mit den Unterdimensionen Einstellungen und Motivation) auf. Im „dritten Stock“ schließlich wird die Arbeit gestaltet (mit den Unterdimensionen Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte, Organisation, kollegiales Arbeitsumfeld, Management und Führung) und im „Dachgeschoss“ ein insgesamt förderliches soziales Umfeld geschaffen.

Naegele skizziert damit eine mehrere Ebenen und Akteure umfassende integrierte Strategie, wie sie auch die 5. Altenberichts-Kommission der Bundesregierung vorgeschlagen hat. Sie enthält folgende „Bausteine“ (S. 218):

- Präventive Gesundheitsförderung und Gesundheitsschutz;
- Berufliche und medizinische Rehabilitation;
- Besondere Integrationsbemühungen für Schwerbehinderte;



- Berufliche Qualifizierung und Lernen in der Arbeit;
- Institutionalisierung des Konzepts von lebenslangem Lernen;
- Erhöhung der individuellen Qualifizierungsfähigkeit und -bereitschaft;
- Alter(n)integrierte, ausgewogene Personalpolitik;
- Personalplanung und Personalentwicklung;
- Laufbahn- und Karriereplanung;
- Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung („job design“);
- Arbeitszeitgestaltung und -anpassung;
- Neuorganisation von Lebensarbeitszeit und Work-Life-Balance;
- Schaffung einer „demografiesensiblen Unternehmenskultur“.

Diese integrierte Strategie, so Naegele, sollte als präventive „lebenslaufbezogene Politik der Beschäftigungsförderung alternder Belegschaften“ konzipiert sein. Insbesondere müsse dabei die Arbeitszeit anders als bisher über den gesamten Lebenslauf verteilt werden in einer Form, „die sowohl lebensphasenspezifische Bedürfnisse wie Erfordernisse systematisch aufgreift und (lebens-)arbeitszeitpolitisch umsetzt“. (S.218)

Kaum Ansätze einer auf Ältere bezogenen Beschäftigungspolitik

Dass es bisher kaum Ansätze einer auf Ältere bezogenen Beschäftigungspolitik gibt, zeigt der Projektbericht von Gerd Marstedt, Rainer Müller u. a. „Alt werden im Betrieb? Beschäftigte im Öffentlichen Dienst zwischen Integration und Externalisierung“ im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.

Ausgangspunkt für das Projekt war die Frage: Wie muss im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung des öffentlichen Dienstes eine sozial verantwortungsvolle Beschäftigungspolitik zur Integration älterer Arbeitnehmer ausgestaltet sein, um deren Fach- und Erfahrungswissen stärker nutzen zu können? Um sie zu beantworten, werteten die Wissenschaftler Umfrageergebnisse und Informationen aus 670 Betrieben des öffentlichen Dienstes (Öffentlicher Personennahverkehr, Verwaltung, Öffentliche Sicherheit, Gesundheitswesen) aus.



Dabei fanden sie heraus, dass nicht einmal in jedem zwanzigsten dieser Betriebe Maßnahmen getroffen wurden, um Älteren eine Perspektive der Weiterbeschäftigung und Erwerbstätigkeit bis zur Rente zu eröffnen. Und wo es überhaupt Maßnahmen gab, hingen sie nicht mit der Altersproblematik zusammen, sondern mit einem hohen betrieblichen Krankenstand. Und das trotz des – gegenüber der Privatindustrie – höheren Anteils von älteren Beschäftigten in den untersuchten Betrieben: Der Anteil der über 44-jährigen Beschäftigten lag in 40 Prozent von ihnen über 40 Prozent.

Zwar betonten die befragten Personal- und Betriebsräte ganz überwiegend: „Ältere weiterzubeschäftigen ist eine Maxime von Solidarität und moralischer Verpflichtung.“ Von wenigen Ausnahmen abgesehen initiierten jedoch zumeist Management- noch Arbeitgebervertreter entsprechende Maßnahmen. Bei den Maßnahmen – wenn es denn welche gab – handelte es sich deshalb auch durchweg – nach den Erkenntnissen von Marstedt u. a. – um „Top-down“-Veränderungen. Die Mitarbeiter selbst blieben bei der Planung und Umsetzung von Integrationsmaßnahmen für ältere Beschäftigte weitgehend außen vor.



In die diversen Planungs- und Steuerungsgruppen wurden sie jedenfalls nicht systematisch einbezogen.

In den Interviews mit den Projektmitarbeitern sprachen einzelne Entscheidungsträger weitergehende Strategien und Konzepte einer flexiblen und variablen Gestaltung an. Darunter waren auch Konzepte einer dauerhaften und systematischen beruflichen Qualifizierung bis ins hohe Lebensalter, der Laufbahngestaltung und Personalentwicklung, von Lebensarbeitszeitkonten und Modelle eines längeren, zeitlich befristeten Ausstiegs aus der Erwerbsarbeit. Aber von einer praktischen Umsetzung und Erprobung solcher Strategien, resümieren Marstedt u. a., waren diese „noch Meilen entfernt“ (S. 193).

Nach wie vor sei in den Unternehmen das „Normalarbeitsverhältnis“ als biografisch weitgehend ununterbrochene Tätigkeit mit einem lebenslang konstanten täglichen und wöchentlichen Zeitumfang Richtschnur für betriebliche Planungen und Gestaltungskonzepte gewesen. Auch Vorstellungen des Gender-Mainstreaming blieben weitgehend unberücksichtigt. Dagegen brachten die betrieblichen Entscheidungsträger

vor allem sozialfürsorgliche Einzelfallmaßnahmen zur Belastungsbegrenzung – besonders Schonarbeitsplätze für Ältere – und Umschulungsmaßnahmen ins Gespräch.

Bei ihren Studien trafen die Wissenschaftler nur begrenzt auf systematische und vorausschauende Konzepte mit dem Ziel, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu integrieren. Am häufigsten – wenn auch nicht primär zur Erwerbsintegration Älterer – stießen sie auf flexibilisierte Arbeitszeiten und auf Arbeitszeitkonten. Vorwiegend fanden sie jedoch „einzelfallbezogene Ad-hoc-Maßnahmen oder Bündel solcher Maßnahmen (»Mischarbeitsplätze«) vor, die auftauchende Probleme reaktiv und individuell zu lösen versuchen“ (S. 197). Dazu zählen auch „bedarfsorientierte Schichtmodelle“ und verkürzte Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte. Zum Teil waren sie kombiniert mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung, schrieben allerdings von ihrer Anlage her die Sonderstellung älterer Beschäftigter fest.

Generell kommen Marstedt u. a. zu folgendem Ergebnis: Integrative Maßnahmen für ältere Beschäftigte haben eine Chance und gelten als akzeptabel gegenüber Frühverrentung und Vorruhestand. Allerdings – auch im bislang zumindest eher sozial verantwortlich handelnden öffentlichen Dienst – vor allem dann, wenn „Externalisierungsstrategien keine Umwälzung von Kosten an andere Finanzierungsträger (z. B. Rentenversicherung) bringen, »Freisetzungen« von Beschäftigten (etwa durch Krankheitskündigungen) aufgrund besonderer Bedingungen (Beamtenstatus, Kündigungsschutz) nicht möglich sind und darüber hinaus auch streng limitierte Budgets personalwirtschaftliche Handlungsspielräume beschneiden.“ (S. 198) Aber selbst dann noch stoßen solche Maßnahmen auf vielfältige Barrieren und Widerstände vor allem der betrieblichen Entscheidungsträger. Zwar gebe es auch Widerstände von Betroffenen – vor allem gegen die geforderte Flexibilität und Qualifizierungsbereitschaft, so die Wissenschaftler. Allerdings würden diese Widerstände oftmals überschätzt oder generalisiert und dienten häufig als Vorwand zur Abwehr jeglicher Integrationsbestrebungen.



Altersbezogene Tarifregelungen

Auch bei den Gewerkschaften ist die Notwendigkeit bislang kaum angekommen, Arbeit für alternde Belegschaften zu gestalten und eine entsprechende Beschäftigungspolitik zu verfolgen, die ihren Niederschlag in tarifpolitischen Forderungen und Inhalten findet. Zu diesem Ergebnis kommt Reinhard Bispinck in seinem Beitrag für die WSI-Mitteilungen 10/2005 „Altersbezogene Regelungen in Tarifverträgen – Bedingungen betrieblicher Personalpolitik“.

Zwar gibt es altersbezogene Regelungen in den Tarifverträgen nahezu aller Branchen. Sie schützen jedoch in erster Linie den Bestand des Arbeitsverhältnisses älterer Beschäftigter in Stammbelegschaften (Kündigungsfristen und Kündigungsschutz in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit) und sichern – wenn auch nur in geringem Maße – bei der Vergütung ein „Senioritätsprinzip“ (Verdienst auf Basis von Lebensalter und Betriebszugehörigkeit). Dagegen unterstützen sie nur sehr begrenzt die betriebliche Personalpolitik darin, die Arbeitsfähigkeit Älterer zu fördern und Arbeitnehmer bis ins hohe Alter zu beschäftigen.

So sind nur in wenigen Tarifbereichen kürzere Arbeitszeiten für ältere und/oder besonders belastete Beschäftigte geregelt (kürzere Wochenarbeitszeit oder zusätzliche freie Tage beziehungsweise mehr Urlaub). Dagegen gibt es nahezu flächendeckend Tarifverträge zur Altersteilzeit, die eine kürzere Lebensarbeitszeit und vorzeitigen Berufsausstieg ermöglichen. Was dem WSI-Tarifexperten jedoch bislang fehlt, sind „unterstützende Regelungen für eine flexible, den Verlauf des Erwerbslebens umfassende Arbeitszeitpolitik, die neben den betrieblichen Anforderungen auch die wechselnden Bedürfnisse der Beschäftigten aufgreift“ (S. 588). Vereinbarungen über Langzeitkonten können dieses Defizit nur zum Teil beheben, mahnt Bispinck.

Vor allem bemängelt er, dass es kaum Regelungen gibt, um mit Blick auf die Probleme älterer Beschäftigter die Arbeitsorganisation, Leistungspolitik und Qualifizierung zu beeinflussen. Zwar definierten die meisten Tarifbestimmungen zur leistungsbezogenen Entgeltfindung eine grundlegende Leistungs-

norm, damit die Beschäftigten ihre jeweilige Tätigkeit auch dauerhaft ohne gesundheitliche Schäden durchführen können. Sie existiere allerdings nur in sehr allgemeiner Form und gelte nicht in allen Tarifbereichen. Damit garantiere sie nicht die erwünschte Wirkung. Und auch nur in wenigen der neueren Tarifbestimmungen zur beruflichen Qualifizierung tauchten Passagen auf, die sich explizit auf ältere Arbeitnehmer bezögen. So beispielsweise im Qualifizierungsvertrag der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom Juni 2001. Dort ist geregelt, dass alle Beschäftigten Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber haben, um den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Bei Älteren wird hierbei – soweit erforderlich – „besonders auf deren Basiswissen im eigenen Aufgabengebiet eingegangen. Ziel ist, deren Qualifikation auf dem jeweils erforderlichen Stand ihrer Aufgabenerledigung zu halten.“

Ein systematisches tarifpolitisches Konzept für eine alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeits- und Einkommensbedingungen sei allerdings erst noch zu entwickeln (und durchzusetzen), so Bispinck.

Info

Naegele, Gerhard: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer, in: WSI-Mitteilungen 4/2005, S. 214–218

Marstedt, G. u. a.: Alt werden im Betrieb? Beschäftigte im Öffentlichen Dienst zwischen Integration und Externalisierung, Bremerhaven 2003, 213 Seiten

Bispinck, Reinhard: Altersbezogene Regelungen in Tarifverträgen – Bedingungen betrieblicher Personalpolitik, in: WSI-Mitteilungen 10/2005, S. 582–588

III.3 Beruf und Familie miteinander vereinbaren

Beruf und Familie in Einklang zu bringen ist für viele Erwerbstätige ein schwieriger Balanceakt. Ob und wie sie das schaffen, davon hängt speziell für viele Frauen ab, ob sie überhaupt erwerbstätig sein können. Aber auch immer mehr Männer fordern familienorientierte Maßnahmen. Verglichen mit anderen europäischen Ländern besteht hier in Deutschland ein enormer Nachholbedarf: Es fehlen Angebote zur Kinderbetreuung und familienfreundliche Betriebe. Damit beschäftigen sich mehrere Studien der Hans-Böckler-Stiftung und des WSI.

Mehr qualifizierte Kinderbetreuung wird hierzulande immer häufiger gefordert. Nur für drei von hundert Kindern unter drei Jahren gibt es in Westdeutschland einen Krippenplatz. Und auch der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab dem dritten Lebensjahr steht in vielen westlichen Bundesländern bisher weitgehend nur auf dem Papier. Ganztagsplätze für Kindergartenkinder und Hortplätze sind im Westen ebenfalls Mangelware. In Ostdeutschland sieht es etwas besser aus. Immerhin gibt es dort für gut ein Drittel der Kleinstkinder einen Krippenplatz, und Ganztagsbetreuung im Kindergarten ist weitgehend selbstverständlich. Aber die Betreuung

von Schulkindern ist hier so unzureichend wie im Westen. Das belegt die Studie von Karin Esch, Elke Katharina Klauy und Sybille Stöbe-Blossey „Bedarfsorientierte Kinderbetreuung. Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik“ im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.

Diese Studie befasst sich damit, wie Kinderbetreuung ausgestaltet und finanziert ist. Dazu werteten die Autorinnen statistische Daten aus, führten ausführliche Interviews mit erwerbstätigen Müttern und Vätern und befragten zusätzlich 1 232 Mütter von Kindern unter 14 Jahren am Telefon.

Was die Wissenschaftlerinnen am meisten erstaunte, war der hohe Bedarf an flexiblen Betreuungsangeboten. Denn, so fanden sie heraus, 87,8 Prozent der befragten Mütter waren an einer Erwerbsarbeit interessiert. Tatsächlich aber arbeiteten nur 55,4 Prozent. Für dieses Auseinanderfallen von Wunsch und Wirklichkeit spielten bei zwei Dritteln der nicht erwerbstätigen Mütter fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten eine Rolle.

Besondere Probleme haben viele Frauen damit, dass die Betreuungszeiten in Tageseinrichtungen für Kinder nicht mit ihren Arbeitszeiten übereinstimmen. So arbeitet mehr als jede

Kommt es vor, dass Sie ... arbeiten?

Anteile an erwerbstätigen Müttern in Prozent

	... am späten Nachmittag (zw. 16 und 19 Uhr)	... am Abend (zw. 19 und 22 Uhr)	... Nachts (nach 22 Uhr)	... am frühen Morgen (vor 7.30 Uhr)
Immer/mehrmals in der Woche	22,3	10,7	3,7	16
Mehrmals im Monat/Seltener	31,5	22	12,4	12
Nie	46	67,1	83,6	72
Keine Angaben	0,3	0,3	0,3	0

Quelle: Esch u. a. 2005

Viele erwerbstätige Mütter arbeiten zu atypischen Zeiten



zweite der befragten Frauen zumindest zeitweise am späten Nachmittag, jede Dritte abends, ein Sechstel sogar nachts und ein gutes Viertel frühmorgens vor halbnacht (siehe Schaubild S. 59). Auch Wochenendarbeit ist bei ihnen keine Seltenheit. Alte Vorstellungen wie „Vollzeitarbeit bedeutet fünf Tage Ganztagsarbeit und Teilzeitarbeit fünf Tage Arbeit am Vormittag“ entsprechen also längst nicht mehr der Wirklichkeit. Und angesichts des Vormarsches atypischer Arbeitszeiten wächst die Wahrscheinlichkeit, dass bei immer mehr Frauen ihre individuellen Arbeitszeiten nicht mit denen in Kindertagesstätten und Ganztagschulen übereinstimmen.



Während die Mütter arbeiten, übernimmt bei 60,4 Prozent von ihnen der Partner – zumindest zeitweise – die Kinderbetreuung. Aber auch Nachbarn, Freunde, Geschwister und andere Mütter sowie vorzugsweise die Großeltern kommen dabei oft zum Einsatz. Ein großer Teil der befragten erwerbstätigen Mütter sieht darin jedoch nur eine Notlösung.

Ein extrem hohes Defizit flexibler Betreuungsangebote machten die Autorinnen für Kinder unter drei Jahren aus. 44,8

Prozent der befragten Mütter wünschen sich einen Krippenplatz für einzelne Wochentage, ein Drittel sogar nur stundenweise.

Die Studie gibt Hinweise auf eine ganze Reihe von flexiblen Betreuungskonzepten, die bereits erprobt werden. Sie reichen von „Spätgruppen“ in Kindergärten und Ganztagsgrundschulen über Familiendienste für individuelle Lösungen bis hin zu privaten Einrichtungen, in denen Eltern die benötigten Betreuungsstunden ihrem Bedarf entsprechend „einkaufen“ können.

Unternehmen: geringes Interesse an Kinderbetreuung

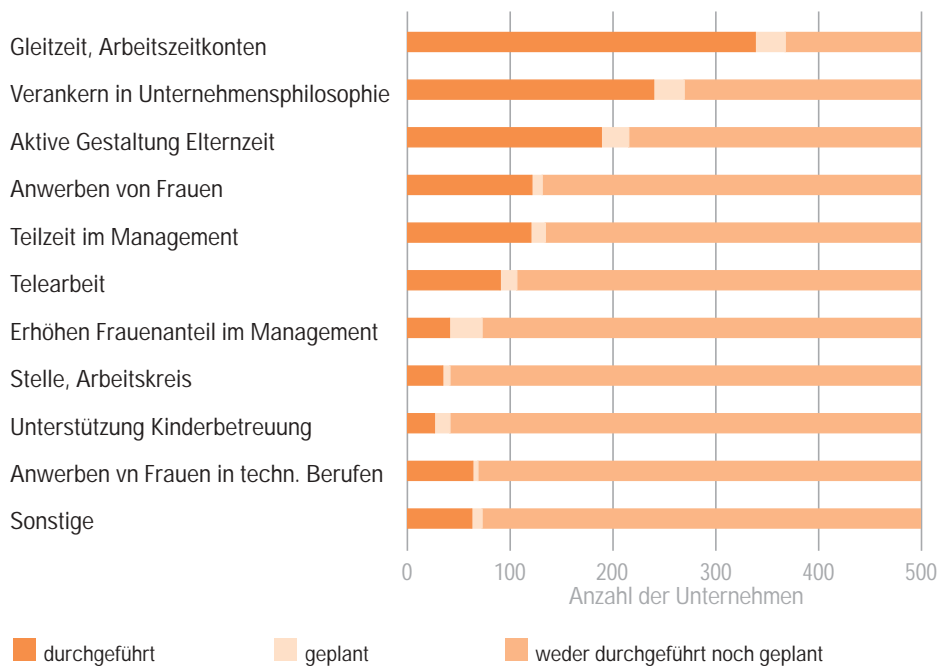
Angesichts des eklatanten Mangels an flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten die Unternehmen ihren Mitarbeitern/-innen anbieten, um Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren.

Eine erste Antwort findet sich in einer Unternehmensbefragung von Gertraude Krell und Renate Ortlieb im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und des Deutschen Gewerkschaftsbunds. Ihr Thema ist, ob und wie die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ vom 2. Juli 2001 umgesetzt wurde. Die Umfrage wurde zwischen Ende September 2002 und Anfang 2003 bundesweit in Telefoninterviews durchgeführt, und zwar in 500 privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten.

Dabei gaben fast die Hälfte der befragten Unternehmen (47 Prozent) an, mit Blick auf das Ziel „nachhaltige Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter“ Mitarbeiterbefragungen oder -gespräche durchzuführen, um die entsprechenden Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu erheben. Vergleichsweise häufig nannten sie aber auch konkrete Schritte auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit, die sie planten oder bereits umgesetzt hatten. „Spitzenreiter“ dabei waren Maßnahmen zur Flexi-

Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit

Anzahl der Unternehmen, die angeben, dass sie die jeweilige Maßnahme durchführen oder planen



Quelle: Krell/Ortlieb 2003

Flexible Arbeitszeiten sind in vielen Unternehmen die „Spitzenreiter“ unter den familienorientierten Maßnahmen

bilisierung der Arbeitszeit oder die Verankerung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in der Unternehmensphilosophie (siehe Schaubild). An unterstützenden Maßnahmen zur Kinderbetreuung zeigten die Unternehmen allerdings nur sehr geringes Interesse. Daher sehen die Autorinnen der Studie hier noch einen hohen Handlungsbedarf. 9,7 Prozent der befragten Betriebe unternahmen gar nichts. Weder versuchten sie die Wünsche der Beschäftigten systematisch zu ermitteln noch trafen sie familienorientierte Maßnahmen. Im Übrigen befassten sich Unternehmen mit niedrigem Frauenanteil deutlich seltener mit dem gesamten Thema als solche mit mittlerem und hohem Anteil weiblicher Beschäftigter. Dass auch Väter Beruf und Familie miteinander vereinbaren möchten, kam offenbar niemandem in den Sinn.

Auch Männer möchten Beruf und Familie miteinander vereinbaren können

Das bestätigt die Studie „Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene“ von Peter Döge und Cornelia Behnke unter Mitarbeit von Karsten Kassner und Stefan Reuys im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung: Selbst von Betriebs- und Personalräten werden die Vereinbarkeitswünsche und -probleme von Männern bislang nur wenig wahrgenommen.

Die Untersuchung analysiert Blockaden und Hindernisse in den Betrieben, die es Männern mit starker Familienorientierung erschweren, ihre Wünsche nach einer besseren Vereinbar-



keit von Beruf und Familie betrieblich durchzusetzen und dafür Unterstützung zu finden.

Noch immer scheint Männlichkeit eng verknüpft zu sein mit der Rolle des Familienernährers. Doch damit identifizieren sich viele Männer nicht mehr ohne Weiteres. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass immer mehr Väter sich vor allem als „Erzieher“ betrachten und mehr Zeit mit ihrem Kind verbringen möchten. Auch sieht sich demnach der „neue Mann“ vor allem als „Partner“ seiner Lebensgefährtin, deren Berufstätigkeit er unterstützen möchte. Überwiegend ist er außerdem bereit, Pflege- und Betreuungsdienste zu Hause mit zu übernehmen. Verschiedene Studien weisen ebenfalls nach, dass Widerstände im Betrieb eine wichtige Rolle spielen, wenn weniger Männer als Frauen familienpolitische Angebote in Anspruch nehmen. Dass nach wie vor Frauen überwiegend Erziehungs- und Familienarbeit leisten, führen sie im Wesentlichen auf finanzielle Gründe zurück.

Doch wie groß sind die Hindernisse im Betrieb tatsächlich? Und wie reagieren Betriebs- und Personalräte, wenn sie mit den Wünschen familienorientierter Männer konfrontiert werden? Mit Hilfe leitfadengestützter Interviews versuchten Döge u. a. sich einer betrieblichen Praxis zu nähern, die vorgeblich auf eine Gleichstellung der Geschlechter und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zielt. Dabei konzentrierten sie sich auf Gesprächspartner – 21 familienorientierte Väter einerseits und 19 Betriebs- und Personalräte andererseits – aus dem Bereich der privaten und öffentlichen Dienstleistungen.

Ihre Ergebnisse sind insgesamt ernüchternd. Nur bei einem Drittel der befragten Betriebs- beziehungsweise Personalräte stießen die Wissenschaftler/innen auf ein hohes Interesse am Thema Vereinbarkeit. Angesichts von Umstrukturierungen, Personalabbau und Kostendruck betrachteten viele betriebliche Interessenvertreter familienorientierte Maßnahmen als „Luxusthema“. Und selbst diejenigen, die sich für entsprechende betriebliche Angebote engagierten, nahmen Vereinbarkeitwünsche und -probleme von Männern nur marginal wahr.

Am ehesten sensibilisiert für die Thematik waren Betriebsräte aus Großbetrieben – wenn dort eine aktiv-kämpferische Grundeinstellung vorherrschte und die betriebliche Situation nicht in erster Linie durch Personalabbau und Sparmaßnahmen geprägt war.

Aber auch sie ließen oft Vorbehalte gegenüber familienförderlichen Maßnahmen für Männer erkennen. Die befragten Interessenvertreter waren sich einig: Männer, die die Elternzeit nutzen oder in Teilzeit wechseln, sind „Exoten“. Überwiegend schienen sie davon überzeugt zu sein, dass solche Männer – eher noch als Frauen – deshalb mit einem Karriereknick, zumindest aber einer „Karrierebremse“ rechnen müssten. Die Betriebe seien noch immer stark von einer „Anwesenheitskultur“ und „Vollzeitmentalität“ geprägt. In dem Projektbericht heißt es: „Präsenz und ununterbrochene Tätigkeiten gelten als Indikatoren für Motivation und Leistungsbereitschaft. Daher wird insbesondere Männern, die zeitweilig ihre Vollerwerbstätigkeit zu Gunsten der Familie unterbrechen, unterstellt, sie seien nicht recht interessiert an ihrem Beruf beziehungsweise an ihrem beruflichen Fortkommen.“ (S. 43)

Auch waren die Betriebs- und Personalräte durchweg der Ansicht, männliches Engagement für Haus- und Familienarbeit erfahre zu wenig Akzeptanz und Wertschätzung im Betrieb. Dabei räumten sie Vorgesetzten und Führungskräften eine Schlüsselrolle ein. Sie seien es, die in ihren Abteilungen eine familienfreundliche betriebliche Politik (etwa durch ein Festhalten an Vorstellungen von täglicher Präsenz) behinderten oder aber aufgrund ihrer eigenen Lebenspraxis und/oder persönlichen Erfahrung als Familienväter förderten.

Die größten Chancen für eine Vereinbarkeitspolitik auch für Männer sahen die befragten Betriebs- und Personalräte in solchen Unternehmen, die das Thema nicht als „Luxus“ begreifen, sondern als Instrument einer erfolgreichen Personalpolitik mit dem Ziel, die Beschäftigten langfristig zu binden. Generell äußerten sie die Notwendigkeit, Vätern und Müttern die Rückkehr in ihren Beruf nach der Elternzeit zu erleichtern.



Männer, die sich für Elternzeit oder Teilzeit entscheiden, übernehmen in der Regel auch die Haus- und Familienarbeit in voller Verantwortung. Das wurde in den Gesprächen mit den familienorientierten Männern deutlich. Ihre Motive, den Beruf zumindest eine zeitlang gegenüber familiären Belangen zurückzustellen, sind vielfältig. Dabei spielt die Unzufriedenheit mit der eigenen beruflichen Situation eine Rolle, die Prägung durch die Herkunftsfamilie, das persönliche Verständnis von Partnerschaft, eine günstige Gelegenheit und ein attraktives Angebot von Seiten des Arbeitgebers, aber auch die Sorgerechtsituation.

Aber sie schilderten ebenfalls viele negative Reaktionen aus ihrem betrieblichen Umfeld, die es ihnen erschwerten, ihre Wünsche offensiv vorzutragen. Reaktionen von Unverständnis und Vorurteilen bis hin zu offener Diskriminierung. „Familiale Verpflichtungen“ – so Döge u. a. in ihrem Bericht – würden „nicht wirklich als legitimer Grund anerkannt, das berufliche Engagement für eine gewisse Zeit zu bremsen beziehungsweise die Bedeutung der Berufsarbeit zu relativieren“. (S. 38)

Aber nicht nur die negativen Reaktionen der Kollegen und direkten Vorgesetzten machen vielen familienorientierten Männern zu schaffen, sondern auch die stärkere Arbeitsverdichtung.

So berichten die Wissenschaftler, dass viele Dienstleistungsunternehmen die Teilzeitarbeit nutzten, um Personal und Sachmittel einzusparen. Für einige der befragten Männer sei dadurch die Arbeitssituation unbefriedigender geworden. Sie hätten über chronische Überlastung und gesundheitliche Beeinträchtigungen geklagt.

Dennoch bewerteten die meisten befragten Männer ihre Entscheidung für eine aktive Vaterschaft und für einen Vorrang der Familien- gegenüber der Erwerbsarbeit über einen gewissen Zeitraum, als sehr positiv. Trotz der Gefahren, die sich daraus für ihre berufliche Karriere ergaben. Sie hoben sogar hervor, durch die Kindererziehung hätten sie „weiche“ Qualifikationen („soft skills“) hinzugewonnen, die sich auch auf die Mitarbeiterführung im Betrieb übertragen ließen.



Durchweg jedoch mahnen die befragten Männer und betrieblichen Interessenvertreter einen „Kulturwandel“ an. „Gemeint ist damit der Wandel“, so Döge u. a., „hin zu einer betrieblichen Kultur, in der Offenheit für die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort besteht, in der nicht Präsenzkultur und Vollzeitaltätigkeit dominieren.“ (S. 44)

Erwartungen von Arbeitnehmern/-innen an einen familienfreundlichen Betrieb

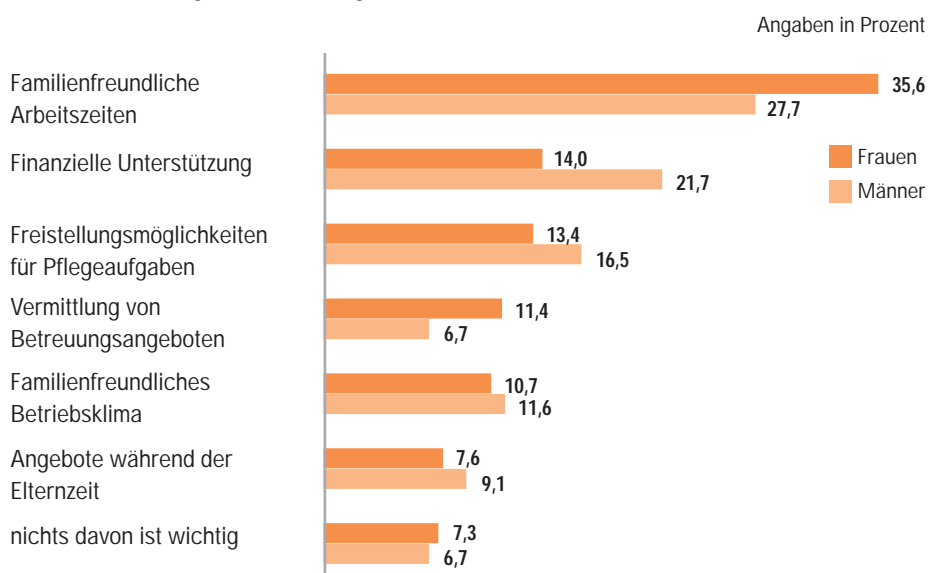
Detailliert Aufschluss darüber, welche Erwartungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an einen familienfreundlichen Betrieb haben, gibt eine repräsentative Umfrage des WSI. Das Institut führte sie in Kooperation mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durch. 2000 erwerbstätige Frauen und Männer mit Kindern unter 18 Jahren (bei behinderten Kindern ohne Altersbegrenzung) wurden für

diese Studie befragt – allein Erziehende, Väter mit nicht erwerbstätiger Partnerin, Mütter mit vollzeitbeschäftigtem Partner, Eltern kleiner Kinder sowie Jugendliche aus verschiedenen Branchen und Berufen. Für die von Christina Klenner verfasste Kurzstudie wurden erste Daten ausgewertet. Sie reflektiert daher nur relativ allgemeine Anforderungen der Befragten an ein familienfreundliches Unternehmen.

Demnach sehen erwerbstätige Eltern den größten Handlungsbedarf bei den Arbeitszeiten (siehe Schaubild). Für rund ein Drittel der Befragten (32 Prozent) gehören familienfreundliche Arbeitszeiten an die erste Stelle eines Maßnahmenkatalogs. Dabei ist interessant, dass auch viele Männer familienfreundliche Arbeitszeiten als wichtigstes Kriterium bewerten (27,7 Prozent, Frauen: 35,6 Prozent), um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können. Für 17 Prozent der befragten Beschäftigten mit Kindern oder Pflegeaufgaben

Familienfreundlicher Betrieb

Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf nach Geschlecht



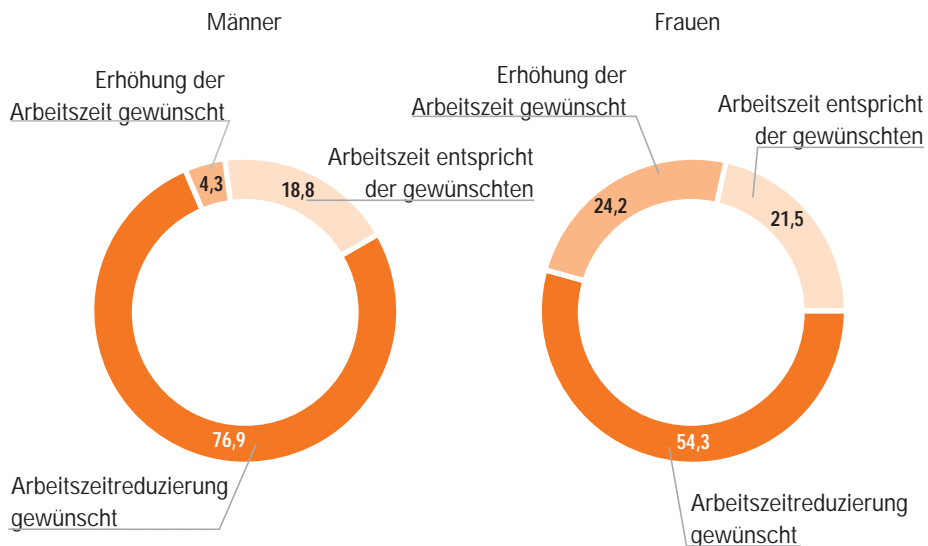
Quelle: WSI-Arbeitnehmer/Innenbefragung „Familienfreundlicher Betrieb“ (6. November bis 6. Dezember 2003)

Arbeitnehmer/innen wünschen sich vor allem familienfreundliche Arbeitszeiten

Differenz der gewünschten zur tatsächlichen Arbeitszeit

Arbeitnehmer/innen mit Kindern oder Pflegeaufgaben

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Arbeitnehmer/innenbefragung „Familienfreundlicher Betrieb“ (6. November bis 6. Dezember 2003)

Nur rund ein Fünftel der erwerbstätigen Frauen und Männer sind mit ihrer Arbeitszeit zufrieden

hatte dagegen finanzielle Unterstützung oberste Priorität. Und 15 Prozent entschieden sich für verbesserte Freistellmöglichkeiten bei Pflegeaufgaben als dringlichste Maßnahme. Aber auch ein familienfreundliches Betriebsklima und die Vermittlung von Betreuungsangeboten sind vielen berufstätigen Vätern und Müttern wichtig. Dagegen wurden Angebote während der Elternzeit – wie Weiterbildung oder aushilfsweises Arbeiten – bezogen auf alle Befragten am seltensten als wichtigster Handlungsbereich genannt.

Christina Klenner erkennt am hohen Bedarf nach familienfreundlichen Arbeitszeiten, dass eine große Zahl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben mit ihrer gegenwärtigen Arbeitszeit unzufrieden sind. Die WSI-Befragung ergab, dass viele von ihnen gern kürzer arbeiten würden – übrigens mehr Männer (76,9 Prozent) als Frauen (54,3 Prozent) (siehe Schaubild). Nur ein Fünftel der

Befragten war mit der gegenwärtigen Dauer ihrer Arbeitszeit zufrieden. Am liebsten würden die meisten Befragten im Durchschnitt 30,4 Stunden pro Woche arbeiten. Für drei Viertel der Männer würde das bedeuten, ihre derzeitige Arbeitszeit zu verkürzen, für rund ein Viertel der Frauen, sie zu verlängern. Denn heute liegt bei 37 Prozent der Frauen, die sich wünschen länger zu arbeiten, die tatsächliche Arbeitszeit unter 20 Stunden, bei weiteren 37 Prozent zwischen 20 und 29 Stunden.

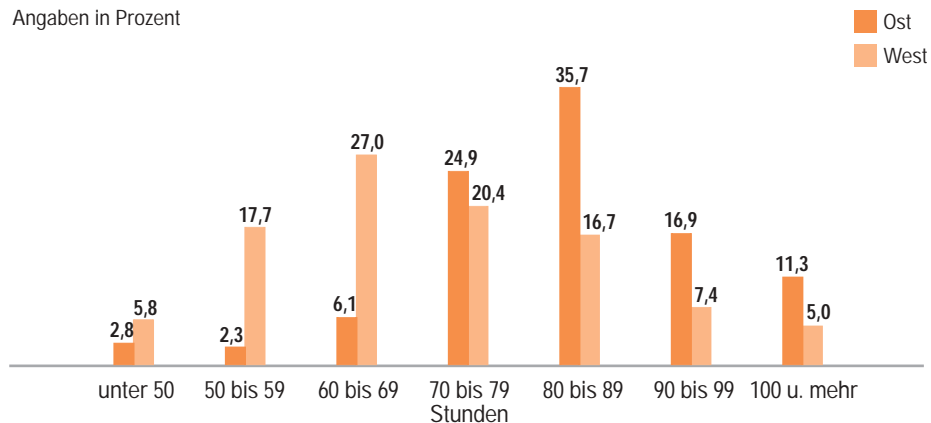
Vor allem Männer, aber auch ein Teil der Mütter und Beschäftigten mit privaten Pflegeaufgaben haben es schwer, aufgrund langer beruflicher Arbeitszeiten ihren Job mit ihrem Familienleben in Einklang zu bringen. Dabei wird ihre größere Belastung nicht unbedingt durch eine verkürzte Arbeitszeit der Partnerin/des Partners ausgeglichen. Vielmehr zeigt die WSI-Befragung, dass die Paararbeitszeiten – besonders im Osten – 80 Stunden pro Woche häufig übersteigen (siehe Schaubild).



Paararbeitszeit von Arbeitnehmern/-innen

Paare mit Kindern und Pflegeaufgaben

Angaben in Prozent



Quelle: Arbeitnehmer/innenbefragung „Familienfreundlicher Betrieb“ (6. November bis 6. Dezember 2003)

Vor allem in Ostdeutschland arbeiten berufstätige Paare oft weit über 80 Stunden pro Woche

Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Kindern und/oder Pflegeaufgaben versuchen heute bereits ihre Arbeitszeit über flexible Arbeitszeitmodelle besser an familiäre Erfordernisse anzupassen. Über ein Gleitzeitkonto verfügten laut WSI-Studie im Jahr 2003 43 Prozent der Befragten, über ein Überstundenkonto (Freizeitausgleich für Mehrarbeit) 61 Prozent und über andere Formen von Arbeitszeitkonten 11 Prozent. 33 Prozent der befragten Eltern hatten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit im Team festzulegen. Allerdings haben bei Arbeitszeitkonten in der Regel die betrieblichen Erfordernisse gegenüber den Arbeitswünschen der Beschäftigten Vorrang. Dennoch nutzten die Befragten, sofern vorhanden, ihre Arbeitszeitkonten für familiäre Belange – am häufigsten Gleitzeitkonten (93 Prozent).

Besonders schwierig wird es in diesem Zusammenhang für solche Eltern und Beschäftigten mit Pflegeaufgaben, die zu atypischen Zeiten arbeiten (siehe Schaubild S. 67). Dabei macht es wenig Unterschied, ob das im Rahmen von Schichtmodellen, reiner Abend- und Nachtarbeit, Wochenendarbeit oder Arbeit auf

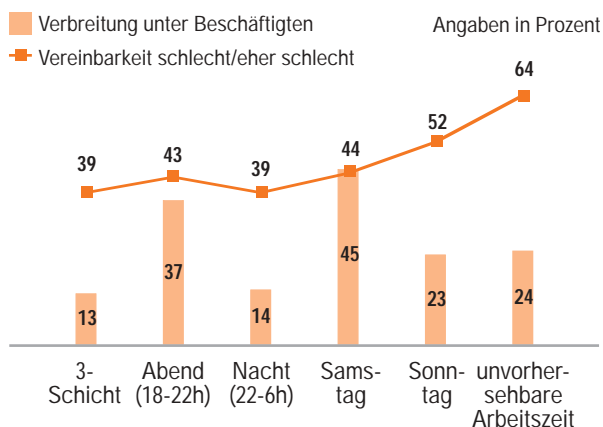
Abruf geschieht. Die WSI-Umfrage belegt, dass die Arbeitszeit bei mehr als vier von zehn der befragten Beschäftigten zumindest gelegentlich stark schwankt, dass knapp die Hälfte auch samstags und ein gutes Drittel abends zwischen 18 und 22 Uhr erwerbstätig ist. Erst recht schwierig ist die Situation für diejenigen, die zu unvorhergesehenen Zeiten oder auch sonntags arbeiten.

Die Kluft zwischen den Arbeitszeitwünschen der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer Arbeitszeitwirklichkeit veranschaulicht, warum familienfreundliche Arbeitszeiten für sie einen so herausragenden Stellenwert haben.

Aber auch an anderen Punkten, besonders bei den betrieblichen Sozialleistungen erwarten sie mehr Unterstützung von den Unternehmen. So gewähren ihre Arbeitgeber nur der Hälfte der Befragten Sonderurlaub bei Krankheit eines Kindes. Nur ein Fünftel der Befragten hat die Möglichkeit zur Notfallbetreuung im Betrieb. Nur sieben Prozent werden durch den Betrieb bei der Suche nach Betreuungsplätzen unterstützt und

Besondere Arbeitszeiten

Verbreitung und Vereinbarkeitsprobleme



Quelle: Klenner (2004), WSI-Arbeitnehmer/innenbefragung „Familienfreundlicher Betrieb“ (Dezember 2003)

Atypische Arbeitszeiten sind nur schwer mit familiären Aufgaben zu vereinbaren

nur fünf Prozent bei der Vermittlung hauswirtschaftlicher Dienstleistungen. Lediglich vier Prozent der Befragten aus dem produzierenden Gewerbe, aber immerhin neun Prozent aus dem öffentlichen Dienst können eine betriebliche Kindertagesstätte nutzen.

Als familienfreundlich bewerten viele der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch Telearbeit, besonders dann, wenn die Beschäftigten dabei tageweise zu Hause und tageweise im Betrieb arbeiten können. Diese Arbeitsmöglichkeit hatte ein knappes Viertel der Befragten. 42 Prozent derjenigen, deren Betrieb Telearbeit ermöglicht, nutzten sie auch. Rund ein Drittel der Befragten, die diese Möglichkeit nicht hatten, betrachteten sie als wichtigen Baustein einer familienorientierten Arbeitsorganisation, um Väter und Mütter zu entlasten.

Auch Müttern und Vätern nach der Elternzeit die Rückkehr in den Beruf zu erleichtern, war vielen der Befragten wich-

tig. Insbesondere Angebote, Elternzeit mit Teilzeitarbeit zu kombinieren, wünschten sich viele von ihnen (78 Prozent). Fast ebenso viele sprachen sich für Angebote zur Weiterbildung während der Elternzeit aus (74 Prozent). Fast 90 Prozent wünschten sich während der Elternzeit Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen im Betrieb.

Betriebliche Erfahrungen mit familienfreundlichen Angeboten

Der Wunsch vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach familienförderlichen Maßnahmen und die betriebliche Wirklichkeit kaffen also noch immer weit auseinander. Das belegt auch die Studie „Familienfreundlicher Betrieb – Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen“. Sie ist das Ergebnis eines gemeinsamen Projekts des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung und des Forschungsteams Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Es befasste sich mit der Frage, wie familienfreundliche Angebote in zehn ausgewählten privatwirtschaftlichen Betrieben unterschiedlicher Branchen, Betriebsgröße und Regionen umgesetzt und in welchem Umfang sie von den Beschäftigten genutzt wurden. Auf der Basis dieser Betriebsanalysen sollten zudem Erfolgsfaktoren für eine familienfreundliche Arbeits- und Betriebspolitik definiert werden.

Zunächst galt es herauszufinden, was eigentlich „familienfreundliche Maßnahmen“ sind. Denn die können je nachdem, welches Leitbild ihnen zugrunde gelegt wird, sehr unterschiedlich sein. Ein Unternehmen etwa, das sich in seiner Personalpolitik am traditionellen Modell der „Normalarbeit“ orientiert, dem zufolge der Mann als Alleinernährer für den Familienunterhalt zuständig ist, Frauen allenfalls „hinzuverdienen“ und im Übrigen für die Haus- und Familienarbeit zuständig sind, wird andere Maßnahmen als „familienfreundlich“ bezeichnen als etwa eines, das in der Arbeit auf die Chancengleichheit der Geschlechter setzt oder explizit allein Erziehende fördern möchte.



Auf der Basis von Betriebsfallstudien kamen die Autorinnen der Studie – Christiane Lindecke vom WSI sowie Alexandra Wagner und Elisabeth Botsch vom FIA – zu dem Ergebnis, dass man idealtypisch zwischen drei Betriebs-Typen unterscheiden kann, die das Thema „Familienfreundlichkeit“ auf unterschiedliche Weise verstehen und in betriebliche Maßnahmen umsetzen. Diese korrespondieren mit je unterschiedlichen Leitbildern.

- Unter den Typ I fassen sie solche Betriebe zusammen, für die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher Privatsache ist und die Familienfreundlichkeit als eine Art „Bonus“ verstehen.
- Zum Typ II zählen sie Betriebe, die anerkennen, dass insbesondere die weiblichen Beschäftigten „spezifische Lebensumstände“ haben, die sie durch familienfreundliche Maßnahmen kompensieren wollen.

- Typ III sind Betriebe, die auf eine Gleichstellung der Geschlechter bedacht sind und familienfreundliche Maßnahmen als wichtigen Schritt dorthin ansehen.

In der Praxis ließen sich jedoch viele Betriebe diesen Typen nicht eindeutig zuordnen. Denn kaum einer von ihnen orientierte sich an einem scharf konturierten Leitbild. Die Wissenschaftlerinnen stießen daher in den von ihnen untersuchten Unternehmen häufig auf eine Vielfalt von praktizierten Maßnahmen. Dennoch überwog die Zahl der Betriebe, die am ehesten dem Typ I zuzuordnen waren. Lediglich zwei Unternehmen rechneten Lindecke, Wagner und Botsch eindeutig dem Typ III zu. Mehrere Betriebe hatten familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt, die sich gleichzeitig zwei Idealtypen zuordnen ließen.

Bei fast allen Unternehmen schwangen betriebswirtschaftliche Überlegungen mit, wenn sie „familienfreundliche“



Aktivitäten planen oder umsetzen. Betriebe vom Typ I, für die das Thema bisher eher nachrangig war, wollten häufig vor allem ein positives Image erlangen und nutzten dafür die Zertifizierung als familienfreundlicher Betrieb. Für Betriebe vom Typ II, die tendenziell eine starke Mitarbeiterorientierung haben, war häufig die stärkere und langfristige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen ausschlaggebend. Demgegenüber spielten für Betriebe vom Typ III vor allem Frauenförderung und eine konsequente Gleichstellungspolitik die wesentliche Rolle.

Dabei verbargen sich hinter dem Etikett „familienfreundlich“ mitunter auch Maßnahmen, die vorrangig anderen Zwecken dienten. Es ging nicht immer wirklich darum, den Beschäftigten zu erleichtern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Öfter, so die Wissenschaftlerinnen, dienten die Aktivitäten lediglich dazu, betriebswirtschaftliche Ziele zu verfolgen – sie es, um flexible Arbeitszeiten einzuführen oder um einen Ausgleich etwa für untertarifliche Entgelte oder lange Arbeitszeiten anzubieten.

Bei ihren Bestandsaufnahmen stießen die drei Wissenschaftlerinnen auf ein breites Spektrum von Maßnahmen. Zu den häufigsten zählten veränderte Arrangements bezüglich der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, Freistellungsregelungen aus familiären Gründen, Hilfen bei der Organisation der Kinderbetreuung sowie – während der Elternzeit – zum Erhalt der Qualifikation und Maßnahmen, mit dem Ziel, die Rückkehr in den Betrieb zu unterstützen. Allerdings fehlten in den meisten Betrieben systematisch erhobene Daten, die Hinweise auf einen speziellen Bedarf an familienorientierten Maßnahmen hätten geben können.

Beim Thema Arbeitszeit standen vor allem Teilzeit und Gleitzeit im Vordergrund. Das Hauptziel familienorientierter Arbeitszeitregelungen, die Dauer und Flexibilität der Arbeitszeiten in verlässlichen Grenzen zu halten, wurde – je nach Qualifikation und Tätigkeit – in unterschiedlicher Weise erreicht. Im Vordergrund stand vielerorts noch immer die (temporäre) Teilzeitarbeit in Form der Halbtagsarbeit. Dies vor allem des-

halb weil sie mit den Öffnungszeiten der (Halbtags-)Kinderbetreuungseinrichtungen korrespondiert. Als weitaus schwieriger erwies sich eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung für Vollzeitbeschäftigte, speziell für Fach- und Führungskräfte. Das Thema Zeit- und Leistungsdruck, besonders bei Projekt- und ergebnisbezogener Arbeit, blieb in den meisten Unternehmen ausgeblendet. Und dies, obwohl es die Intensivierung der Arbeit immer mehr Beschäftigten erschwerte, berufliche und familiäre Anforderungen in Einklang zu bringen. Nur in einzelnen Fällen wurde die Qualität von Teilzeitarbeit mit dem Ziel thematisiert, sie auch für Beschäftigte mit Karriereabsichten attraktiv zu machen. Denn Teilzeitarbeit wird nach wie vor meistens mit einem rollenstabilisierenden konservativen Bild geschlechtlicher Arbeitsteilung verknüpft.

Zwar bemühten sich viele Unternehmen darum, speziell für rückkehrende Mütter „passfähige Arbeitszeiten“ zu finden. In einigen Betrieben wurden jedoch nach der Elternzeit immer wieder Aufhebungsverträge angeboten, die teilweise mit attraktiven Abfindungen gekoppelt waren. Kritisch bemerken die Autorinnen der Studie dazu, dass sich einzelne Betriebe auf diese Art der Aufgabe entledigten, die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herstellen zu müssen.

Bei ihren Untersuchungen machten Lindecke, Wagner und Botsch auch die Erfahrung, dass höher qualifizierte Frauen tendenziell eher Interesse an einer sehr schnellen Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit nach der Geburt von Kindern hatten als andere weibliche Beschäftigte. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die Sorge, dass ihnen ihr Arbeitsplatz nicht über längere Zeit freigehalten würde.

Die Wiedereinstellungszusagen in einem Teil der Betriebe beurteilen sie ambivalent: Einerseits kann damit verhindert werden, dass Frauen im Zuge der Familienpause ihren Arbeitsplatz aufgeben. Doch andererseits können „großzügige“ Wiedereinstellungsangebote nach jahrelanger familienbedingter Pause auch Anreize für einen längeren Ausstieg setzen und damit eine Rückkehr in den Betrieb eher erschweren.



Anerkennend verweisen die Autorinnen auf das Beispiel eines Fahrzeugbauers, der Müttern und Vätern ein halbes Jahr vor dem Ende ihrer Elternzeit Rückkehrseminare mit Kinderbetreuung anbietet und sie umfassend über mögliche Arbeitszeitmodelle und sonstige Unterstützungsmaßnahmen des Betriebs informiert. Solche Maßnahmen sind beispielsweise persönliche Betreuung dabei, Vereinbarkeitsprobleme individuell zu lösen, oder Trainingsmaßnahmen mit dem Ziel, berufliche und familiäre Belange besser zu organisieren. Diese Seminare sollen es Eltern auch ermöglichen, sich untereinander zu vernetzen – mit dem Ergebnis, dass es in diesem Unternehmen so gut wie keine Aufhebungsverträge mehr gibt. Auch viele der anderen Betriebe hielten während der Elternzeit Kontakt zu den betreffenden Mitarbeiterinnen, um sie über das Leben im Unternehmen sowie über Weiterbildungsmöglichkeiten und offene Stellen zu informieren.

Viele Eltern wünschen sich vom Betrieb Hilfen bei der Kinderbetreuung insbesondere in Ferienzeiten und an Nachmittagen. Auch Angebote für Kinder im Krippenalter waren stark gefragt. Denn die öffentliche Versorgung in den Regionen ist oft sehr lückenhaft, und private Angebote können sich nur gut verdienende Beschäftigte leisten. In der Praxis konzentrierten sich diese Hilfen in den untersuchten Firmen jedoch mehrheitlich darauf, Väter und Mütter über vorhandene öffentliche Betreuungs- und private Dienstleistungsangebote zu informieren. Einige Betriebe mieteten allerdings auch Kinderbetreuungsplätze bei öffentlichen und privaten Einrichtungen an und/oder gewährten ihren Beschäftigten einen Zuschuss zu den Betreuungskosten. Initiativen, einen Betriebskindergarten oder eine betriebseigene Kindertagesstätte einzurichten, scheiterten in einigen der befragten Unternehmen auch an der mangelnden Nachfrage der Beschäftigten, die in der Mehrheit eine wohnortnahe Betreuung vorziehen. Insgesamt sei wichtig, so die Wissenschaftlerinnen, dass die Betreuung durch professionelles Personal erfolgt, bestimmten Standards entspricht und bezahlbar ist.

An diesem Punkt benennen die Wissenschaftlerinnen klar die Grenzen betrieblicher Vereinbarkeitsförderung. Unternehmen könnten zwar hier und da kompensieren, indem sie beispielsweise Lücken im öffentlichen Kinderbetreuungsangebot durch die eigene Organisation von Ganztags- und Ferienbetreuung schließen, Zuschüsse zu den Betreuungskosten zahlen, Teilzeit- oder Telearbeit anbieten. Sie könnten jedoch nicht

die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern und noch weniger die etablierten Anreizstrukturen für das in Deutschland noch immer stark verbreitete – wenngleich modernisierte – Alleinerntermodell und die damit verbundene geschlechtsspezifische Rollenteilung außer Kraft setzen.

Die ureigenste Aufgabe der Betriebe sehen Lindecke, Wagner und Botsch vor allem darin, „die Arbeitsorganisation und die Arbeits(zeit)bedingungen familienfreundlich zu gestalten und dabei alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation und Stellung im Betrieb – gleichwohl in Abhängigkeit von deren konkreten Zeit- und Vereinbarkeitsbedarfen – zu erreichen“. (S. 131) Dabei sollten sich familienfreundliche Arbeitsbedingungen nicht an einer irgendwie gemanagten Bewältigung von beidem – Beruf und Familie – orientieren, sondern an einem erweiterten Verständnis von Familienfreundlichkeit. Was die drei Wissenschaftlerinnen darunter verstehen, erläutern sie mit einem Zitat von Marianne Resch: „Von familiengerechter Erwerbsarbeit sollte erst gesprochen werden, wenn diese die gleichzeitige Übernahme von Familienaufgaben ohne erheblich erhöhte Belastungsrisiken erlaubt und zugleich persönliche Weiterentwicklung befördert. Es geht also auch darum, berufliche Arbeit so zu gestalten, dass sie es erlaubt und dazu befähigt, in anderen Lebensbereichen eigene Zielstellungen zu verfolgen sowie soziale Verantwortung zu übernehmen – sei es durch Kinder- und Altenbetreuung oder andere Formen unbezahlter Arbeit.“

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein „in hohem Maße interessengeleiteter Prozess“. Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb blieben deshalb immer „ein umkämpftes Terrain“. Diese zentrale Erkenntnis ziehen die Wissenschaftlerinnen aus ihren Betriebsanalysen.

Handlungshilfe für betriebliche Interessenvertreter

Hierfür sollten Betriebs- und Personalräte gut „gewappnet“ sein. Praxisnahe Informationen gibt ihnen die Handlungshilfe „Familienfreundlichkeit im Betrieb“, die in Zusammenarbeit mit dem Bundesfamilienministerium und der Hans-Böckler-Stiftung entstanden ist. Sie bietet Daten und Fakten zur Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern und verweist auf zahlreiche Beispiele, in denen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgesetzt wurden. Präsentiert

werden dabei insbesondere Ansätze aus kleineren und mittleren Unternehmen. Sie reichen von stärker familienfreundlich gestalteten Arbeitszeiten bis hin zu speziellen betrieblichen Serviceleistungen für Mütter und Väter. Thematisiert wird auch, wie die Betriebe vorgegangen sind, um mehr Familienfreundlichkeit zu erreichen. Der Weg erstreckte sich oft über Workshops für Führungskräfte, Umfragen unter den Beschäftigten und die Einrichtung einer Steuerungsgruppe.

Im Mittelpunkt der Handlungshilfe stehen Tipps und Hinweise, um zu einer Betriebsvereinbarung zu gelangen. Die

Mischung aus einer beispielhaften Strukturvorlage und Auszügen aus bereits bestehenden Betriebsvereinbarungen soll es Betriebsräten erleichtern, selbst entsprechende Vereinbarungen auf den Weg zu bringen.

Ausführliche Informationen gibt es zu den Themenfeldern Einleitung/Präambel, Gestaltung von Arbeitszeiten, Umgang mit Elternzeit, Freistellungsansprüche zur Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen, betriebliche Hilfen zur Kinderbetreuung und sonstige betriebliche Serviceleistungen für Mütter und Väter.

Info

Esch, Karin / Klaudy, Elke Katharina / Stöbe-Blossey, Sybille: *Bedarfsorientierte Kinderbetreuung. Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik*, Wiesbaden 2005, 191 Seiten

Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate: *Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ vom 2. Juli 2001*, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin 2003, 29 Seiten

Döge, Peter / Behnke, Cornelia: *Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene*, Pilotstudie unter Mitarbeit von Karsten Kassner und Stefan Reuyss, Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V., Berlin 2004, 48 Seiten

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb*. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben, Autorin: Christina Klenner unter Mitarbeit von Susanne Strauß, Berlin 2004, 24 Seiten

Lindecke, Christiane / Wagner, Alexandra / Botsch Elisabeth: *Familienfreundlicher Betrieb – Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen*. Projektbericht an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Düsseldorf und Berlin 2006 (im Erscheinen)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): *Familienfreundlichkeit im Betrieb – Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung*, Bearbeitung: Svenja Pfahl und Stefan Reuyß, Berlin 2005, 44 Seiten



Struktur und Schwerpunkte der Abteilung Forschungsförderung

Stand Januar 2006

Forschungsförderung 4 Abteilungsleitung

Dr. Erika Mezger
Tel.: 02 11/77 78-108
E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Rosemarie Pulfrich/Elisabeth Bernhardt
Tel.: 02 11/77 78-109
E-Mail: Rosi-Pulfrich@boeckler.de
Elisabeth-Bernhardt@boeckler.de

Förderungsschwerpunkt ■ Zukunft des Sozialstaates

Forschungsförderung 2 Referat

Dr. Karsten Schneider
Tel.: 02 11/77 78-175
E-Mail: Karsten-Schneider@boeckler.de

Astrid Grunewald
Tel.: 02 11/77 78-176
E-Mail: Astrid-Grunewald@boeckler.de

Förderungsschwerpunkt ■ Mitbestimmung im Wandel

Forschungsförderung 5 Referat

N.N.

Gabriele Mülhaupt
Tel.: 02 11/77 78-276
E-Mail: Gabriele-Muelhaupt@boeckler.de

Förderungsschwerpunkt ■ Kooperativer Staat in der Dienstleistungsgesellschaft

Forschungsförderung 1 Referat

Dr. Frank Gerlach
Tel.: 02 11/77 78-127
E-Mail: Frank-Gerlach@boeckler.de

Karin Klaus
Tel.: 02 11/77 78-128
E-Mail: Karin-Klaus@boeckler.de

Förderungsschwerpunkt ■ Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung

Forschungsförderung 3 Referat

Dr. Gudrun Linne
Tel.: 02 11/77 78-194
E-Mail: Gudrun-Linne@boeckler.de

Kirsten Hermeling
Tel.: 02 11/77 78-115
E-Mail: Kirsten-Hermeling@boeckler.de

Förderungsschwerpunkt ■ Erwerbsarbeit im Wandel

Forschungsförderung: Dokumentation

Gabriele Hain
Tel.: 02 11/77 78-119
E-Mail: Gabriele-Hain@boeckler.de

EDV-gestützte Forschungsinformation

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
<http://www.boeckler.de>

Abteilung Forschungsförderung
Fax: 02 11/77 78-283

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt