

**Immer flexibler
– immer mehr!
Auf dem Weg zur
Zeitsouveränität?**

**Dokumentation
Arbeitszeittagung Fulda
November 2002**



*Tarifpolitische
Grundsatzabteilung*

**Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft**

Dokumentation**Immer flexibler – immer mehr!
Auf dem Weg zur Zeitsouveränität?***Margret Mönig-Raane*

Vorwort 3

Dr. Gabriele Sterkel, Sylvia Skrabs

Vorstellung der neuen arbeitszeitpolitischen

Initiative für ver.di 7

Dr. Michel Baeriswyl

Time is on my side. Vom Zeitwettbewerb zur

Zeitkultur – Arbeitszeitflexibilisierung und mögliche Veränderungen

von Lebenszusammenhängen 22

Prof. Dr. Jürgen Zulley

Biologische Rhythmen und Schlaf –

Arbeitszeitflexibilisierung und ihre Wirkungen auf die Gesundheit ... 40

Prof. Dr. Dietrich Henckel

Arbeitszeitflexibilisierung und ihre Auswirkungen

auf die Entwicklung im öffentlichen Raum 52

Arbeitsgruppen**AG 1 Vertrauensarbeitszeit***Michael Weidinger*

Wege zu eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung 70

Sabine Böhm

Vertrauensarbeitszeit: Risiko oder realistische Chance

für individuelle Zeitautonomie von Beschäftigten 78

AG 2 Arbeitszeitkonten/Blockfreizeiten*Dr. Kerstin Jürgens*

Leistung vorholen – Leben nachholen.

Arbeitszeitkonten mit Blockfreizeiten:

Gestaltungsmöglichkeiten und Begrenzung 93

Reinhard Helle

Arbeitszeitmodelle der BfA. Eine Darstellung über das

derzeitige Arbeitszeitmodell in der BfA-Hauptverwaltung 100

AG 3 Kontenmodelle allgemein*Svenja Pfahl*

Erfahrungen mit Zeitkontenmodellen aus Sicht der Beschäftigten ... 106

Lydia Heinz

Projekt Prima-Zeiten bei der Volksbank Worms-Wonnegau 123

AG 4 Schichtarbeit*Prof. Dr. Peter Knauth*

Schichtarbeit, Nacharbeit 131

Herbert Beck

Erfahrung mit Schichtarbeit im Krankenhaus 142

AG 5 Lebensarbeitszeit*Dr. Steffen Lehndorff*

Politische Voraussetzungen einer individuellen Gestaltung

der Lebensarbeitszeit 146

Uwe Oelze

Vorstellung des Zeit-Wertpapiers von VW in Wolfsburg 158

Fazit und Ausblick*Jörg Wiedemuth*

Eine neue arbeitszeitpolitische Initiative – Warum jetzt? 158

Vorstellung der ReferentInnen 181



_Vorwort

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden und werden unterschiedliche Interessen verbunden. Während für die Arbeitgeber das Interesse an einer effektiven Anpassung der Arbeitskräfte an die betrieblichen Erfordernisse besteht, geht es den Beschäftigten darum, ihre Arbeitszeit mit den privaten Lebensbereichen in Einklang zu bringen.

Durch die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse ist jedoch eine Situation entstanden, die bisherige betriebliche Arbeitszeitstrukturen und individuelle Zeitinteressen noch mehr auseinander klaffen lässt.

Die vielen Arbeitszeitmodelle, die in den 90er Jahren entwickelt und eingeführt wurden und die eine Ausgewogenheit zwischen betrieblichen Erfordernissen und individuellen Zeitwünschen ermöglichen sollten, stoßen daher heute an ihre Grenzen. Der Nutzen der flexiblen Modelle verschiebt sich in einem hohen Maße zu Gunsten der Arbeitgeber und wird unter dem Druck der hohen Erwerbslosigkeit weiter vorangetrieben.

Doch auch die Lebensentwürfe und Lebensstile der Menschen haben sich verändert. Die Arbeitszeitregelungen entsprechen nicht mehr den persönlichen Zeitwünschen der Beschäftigten oder erschweren für sie eine Koordination mit anderen Zeitanforderungen außerhalb ihres Unternehmens oder ihrer Verwaltung.

Hier ist ein wichtiger Ansatzpunkt für ver.di, Fragen der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverkürzung wieder offensiv anzugehen und

mit den Beschäftigten neue gemeinsame Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Nehmen wir die Zeitinteressen der Beschäftigten stärker in Augenschein, wird schnell deutlich, dass Gestaltungsbedarf auf tariflicher und betrieblicher Ebene entsteht. Gleichzeitig erwachsen auch neue Anforderungen an gesellschaftliche Zeiten und Dienstleistungszeiten.

Daher ist es in der gewerkschaftspolitischen Diskussion zur (Arbeits-)Zeitpolitik erforderlich, diese Aspekte im Blick zu haben und sie in die Debatte einfließen zu lassen.

Die Tagung „Immer flexibler – immer mehr – Auf dem Weg zur Zeitsouveränität“, die von der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung durchgeführt wurde, wollte aufzeigen, in welche gesellschaftlichen Bereiche Zeitfragen und Zeitgestaltung eingreifen und welche Dimensionen der weitere „Flexibilisierungswahn“ mit sich bringen kann. Es wurde deutlich, dass es gelingen muss, ein neues Zeitbewusstsein zu entwickeln und durch gesellschaftliche, tarifliche und betriebliche Rahmenbedingungen zu flankieren.

Die vorgestellten Untersuchungsergebnisse und Erfahrungsberichte zu unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen boten die Grundlage einer intensiven Diskussion, inwieweit vorhandene Arbeitszeitmodelle die individuellen Zeitinteressen der Beschäftigten noch berücksichtigen und wo Gestaltungsbedarf neu entsteht.

Die Diskussionen zeigten deutlich: ver.di will mit einer „Neuen Arbeitszeitpolitischen Initiative“ Zeichen setzen, indem wir

- dem Arbeiten ohne Ende Grenzen setzen,
- den Beschäftigten eine souveräne Arbeitszeitgestaltung ermöglichen,
- die Arbeitszeit weiter verkürzen, um so auch Arbeitsplätze sichern und schaffen zu können.

Mit der Tagung wollten wir Anstoß geben, sich mit Zeitfragen, Zeitwert, Zeitwohlstand, (Arbeits-)Zeitgestaltung auseinander zu setzen

und Lust zu bekommen, sich in das Thema weiter zu vertiefen und aktiv die Initiative zu befördern.

Insgesamt geht es darum, gesellschaftliche, kollektive und individuelle Zeitinteressen in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander zu setzen, mit dem Ziel, den Grundsatz der „Work-Life-Balance“ in der Dienstleistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts aktiv voranzubringen.



Margret Mönig-Raane
Stellvertretende Vorsitzende

Dr. Gabriele Sterkel und Sylvia Skrabs

Vorstellung der neuen arbeitszeitpolitischen Initiative von ver.di

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Verkürzung der Arbeitszeit war lange kein tarifpolitisches Top-Thema für die Gewerkschaften. Diese „Enthaltensamkeit“ können wir uns heute bei viereinhalb Millionen Arbeitslosen nicht mehr leisten. Deshalb haben wir in der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung damit angefangen, eine neue arbeitszeitpolitische Initiative für ver.di ins Leben zu rufen – das heißt:

- Die Arbeitszeit soll – nach langer Pause seit Mitte der 90er Jahre – wieder zum Gegenstand unserer Tarifpolitik werden.
- Die Arbeitszeit wird – organisationsübergreifend – einer der beiden politischen Schwerpunkte für 2003 sein.
- Auf der Tagesordnung stehen dabei nicht nur weitere Schritte zur Arbeitszeitverkürzung, sondern auch die Regulierung zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung.
- Ziel der Initiative ist eine Tarifbewegung zur Arbeitszeit, die von möglichst vielen Fachbereichen getragen wird.
- Den Weg dahin wollen wir über einen mehrjährigen beteiligungsorientierten Prozess der Bestandsaufnahme, Debatte, Selbstverständigung, Positionsfindung organisieren. Denn das Projekt kann nur gelingen, wenn es in ver.di auf einer breiten Basis fußt – wenn sich möglichst viele Fachbereiche aktiv beteiligen. Dies ist in einer so heterogenen Organisation mit einem Top-Down-

Verfahren nicht zu erreichen. Wenn wir ein so schwieriges und umstrittenes Thema aufgreifen, müssen wir uns Zeit lassen für eine gründliche Bestandsaufnahme von Arbeitszeitrealität und -wünschen und einen ausführlichen problem- und lösungsorientierten pluralistischen Diskussionsprozess.

Wir haben uns natürlich Gedanken gemacht, wie so ein mehrjähriger Prozess gestaltet werden könnte, und eine erste Konzeption entwickelt. Die möchten wir euch heute gern vorstellen.

Zuvor scheint es uns jedoch notwendig, kurz die Hintergründe und die Problemlagen zu skizzieren, vor denen gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik heute stattfindet, mit denen sie sich auseinandersetzen muss und an denen auch unsere Konzeption der neuen arbeitszeitpolitischen Initiative von ver.di ansetzt.

Zunächst ein **Überblick über Voraussetzungen und Ausgangspunkte** für die Konzeption unserer Arbeitszeitinitiative in Stichpunkten (danach werde ich auf einzelne Punkte näher eingehen):

- Die Regelungskraft bestehender tarifvertraglicher Regelungen zur Arbeitszeit wird seit ungefähr Mitte der 90er Jahre auf vielfältige Art ausgehebelt oder unterlaufen.
- Die realen Arbeitszeiten werden länger.
- Die Arbeitszeiten werden flexibler, differenzierter und intransparenter.
- Die flexiblen Arbeitszeiten werden weniger von den Interessen der Beschäftigten bestimmt als vielmehr von den Marktzwängen: von der schwankenden Auftragslage und der zunehmend knapper werdenden Personaldecke.
- Die Initiative in der Arbeitszeitfrage ist aktuell bei den Arbeitgebern. Die Einflussmöglichkeiten von Gewerkschaften und Betriebsräten nehmen ab.
- Geschwächt wird der Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten nicht nur durch die flexible Zeitorganisation, sondern auch

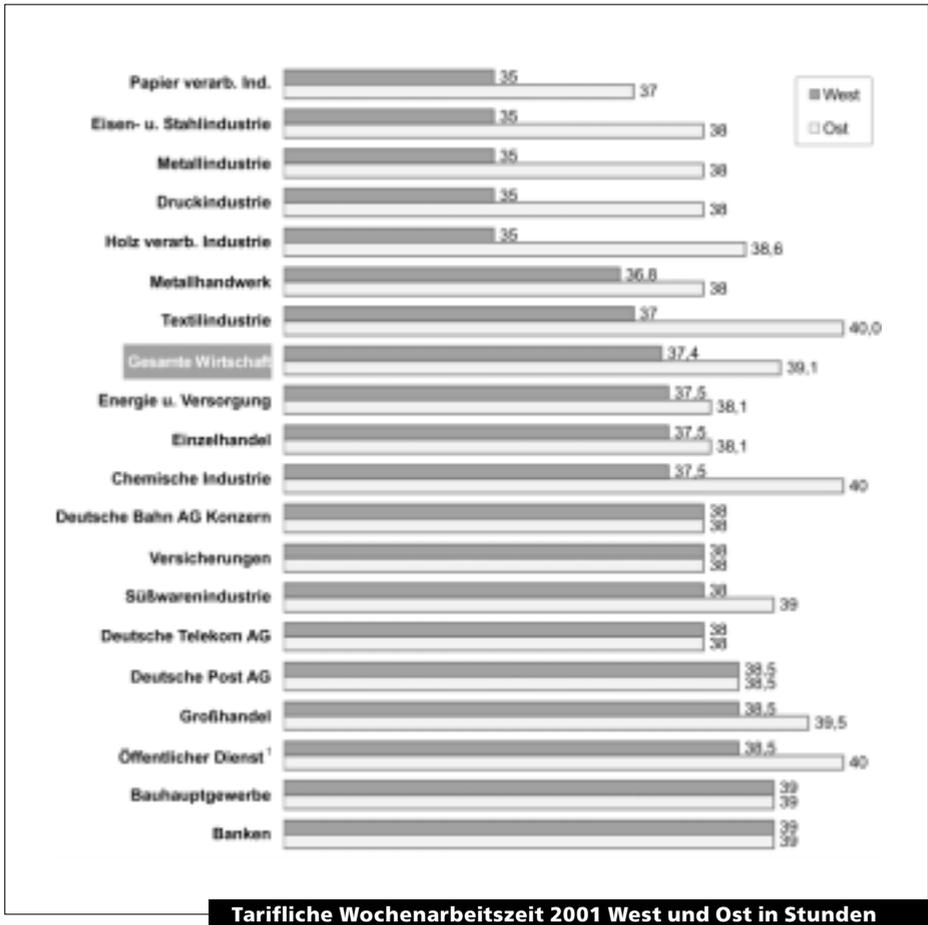
durch einen Wertewandel und Zeitgeist, der eine neue und schonungslose Leistungsideologie auf seine Fahnen geschrieben hat.

- Erschwert wird gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik ebenso durch die schwierige Arbeitsmarktsituation, durch den massiven Personalabbau, den zunehmenden Leistungsdruck und die zunehmenden Spaltungen auf den Arbeitsmärkten.
- Auf der anderen Seite gibt es den Wunsch nach kürzeren Normalarbeitszeiten und nach der Balance von Arbeits- und Lebens-Zeit.
- Last but not least: die tarifvertraglichen Ausgangspositionen für eine gemeinsame arbeitszeitpolitische Initiative in ver.di sind sehr unterschiedlich – schon was die Dauer der vereinbarten Arbeitszeit betrifft.

Nun möchte ich auf drei dieser Voraussetzungen näher eingehen: zuerst auf die Vielfalt der tariflichen Arbeitszeitdauer und dann auf zwei Entwicklungen, die die Wirkungskraft unserer bestehenden Tarifverträge in Frage stellen – nämlich die reale Arbeitszeitverlängerung und die Arbeitszeitflexibilisierung.

Die **Vielfalt der tariflichen Arbeitszeit** in den ver.di-Branchen konfrontiert uns natürlich mit grundlegend anderen Voraussetzungen für eine Arbeitszeitinitiative als die, mit denen sich homogenere Gewerkschaften wie z. B. die IG Metall auseinander zu setzen haben. Die Grafik des WSI (Seite 10) gibt einen guten Überblick über den Stand der tariflichen Arbeitszeitverkürzung.

Die Grafik – die alle ver.di-Branchen, zum Vergleich aber auch noch andere Bereiche umfasst – zeigt uns eine zweifache Heterogenität beim Stand der tariflichen Dauer der Arbeitszeit. Da sind einmal die Differenzen zwischen den verschiedenen Branchen im Westen: die Spanne reicht hier von 35 Stunden in der Druckindustrie bis zu 39 Stunden bei den Banken – das sind vier Stunden. Zum anderen werden die erheblichen Differenzen zwischen West und Ost deutlich. Am gravierendsten ist bei uns der Unterschied zwischen der 35-Stunden-Woche in der Druckindustrie im Westen und 38 Stunden



Quelle: WSI Handbuch 2002, Grafik Wochenarbeitszeit 8.1, Seite 99

im Osten – das sind immerhin drei Stunden. Im Durchschnitt beträgt die wöchentliche vereinbarte Arbeitszeit im Westen 37,4 und im Osten 39,4 Stunden – zwei Stunden mehr Arbeit jede Woche.

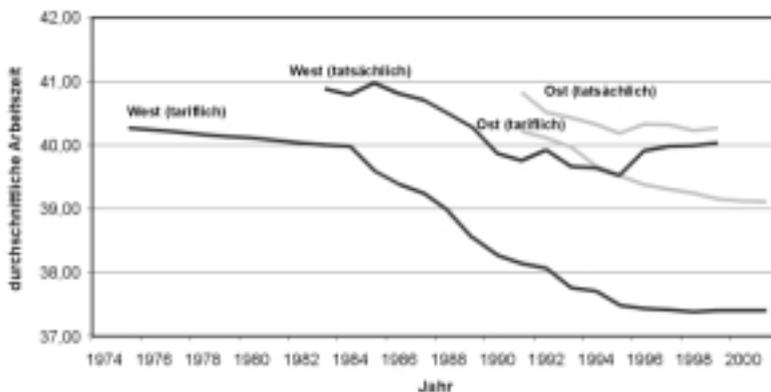
Als Schlussfolgerung müsste eine Arbeitszeitdebatte bei ver.di hier drei Fragen stellen:

1. Wie sieht die reale Arbeitszeitsituation in unserer Branche aus, die mit zu den Vorreitern der Arbeitszeitverkürzung gehört? Wie ist die Wirklichkeit der 35-Stunden-Woche in der Druckindustrie?
2. Was wollen wir tun für eine Angleichung der unterschiedlichen Branchen-Arbeitszeiten an die 35-Stunden-Woche?
3. Was wollen wir tun für die Angleichung der Arbeitszeiten im Osten an die im Westen in den jeweiligen Branchen?

Nun möchte ich auf zwei Entwicklungen näher eingehen, die die Wirkungskraft unserer bestehenden Tarifverträge in Frage stellen: auf die reale Arbeitszeitverlängerung und auf die Arbeitszeitflexibilisierung.

Die **Entwicklung der tatsächlichen Arbeitszeit** in Deutschland ist für das gewerkschaftliche Anliegen nicht besonders günstig. Das zeigt eindrucksvoll die Grafik des IAT. (Sie beruht auf einer Sonderauswertung einer Beschäftigtenbefragung des Bundesministeriums für Arbeit. Befragt wurden Vollzeitbeschäftigte. Die Frage lautete: „Wie viele Stunden arbeiten Sie gewöhnlich in der Woche?“)

Entwicklung der tarifvertraglichen* und tatsächlichen regelmäßigen Wochenarbeitszeit von 1974 bis 2001



* Stunden pro Woche, Durchschnitt aller tariflich erfassten Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland
Quelle: Bundesarbeitsministerium, Tarifiericht 2001, Europäische Arbeitskräfteerhebungsproben

Wir können hier feststellen: Die tarifvertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist von Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre kontinuierlich gesunken. Ab Mitte der 90er Jahre stagniert die tarifliche Arbeitszeitverkürzung. Gleichzeitig steigt seit Mitte der 90er Jahre die tatsächliche Arbeitszeit wieder kontinuierlich an.

Die Arbeitszeiten haben sich also in Wirklichkeit verlängert und dieser Entwicklung liegen wesentlich zwei Trends zugrunde.

Einerseits ist die **Zahl der Überstunden** in diesem Zeitraum **angestiegen**:

- Die bezahlten Überstunden haben zugenommen.
Im Dienstleistungsbereich haben sich die bezahlten Überstunden in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt.
- Die unbezahlten Überstunden haben zugenommen.
- Die Überstunden mit Zeitausgleich haben sich verdoppelt.

Andererseits läßt sich dieser Trend zu längeren Arbeitszeiten erklären durch eine deutliche **Zunahme von Zeitkonten** in allen Bereichen der Wirtschaft.

Zeitkonten sind – neben der ergebnisabhängigen Arbeitszeit („Vertrauensarbeitszeit“) – das wesentliche, weil am meisten verbreitete Instrument zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Sie haben sich in den letzten Jahren so sehr verbreitet, dass es kaum noch Beschäftigte gibt, die nicht in einem Zeitkonten-System arbeiten. Zeitkontenmodelle sind vielfältig – sie ermöglichen vom Gleitzeitkonto bis zum Lebensarbeitszeitkonto unterschiedliche Anspann-Zeit-Volumen und unterschiedliche Ausgleichs-Zeiträume.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Zeitkonten entspricht zum einen den Wünschen der Beschäftigten nach autonomer Zeitgestaltung, nach besserer Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Anforderungen.

Problematisch sind Zeitkonten allerdings in folgender Hinsicht:

- Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit werden weitgehend intransparent und entziehen sich dem Einfluss der Betriebsräte.
- Zeitkonten sind bisher tarifvertraglich gar nicht und in Betriebsvereinbarungen wenig geregelt.
- Regelungen für Zeitguthaben und Ausgleichszeiträume gibt es nur in einer Minderheit der Betriebe – ebenso die zeitnahe Rückführung der Guthaben.
- In der Praxis schieben die Beschäftigten immer größere Zeitguthaben immer länger vor sich her – letztlich werden diese dann in Geld abgegolten, oder aber sie verfallen.
- Dass Zeitguthaben in großem Umfang verfallen, wird als gängige Praxis eingeschätzt.
- Eine weitere offene Frage ist: Wer verfügt über die Zeitkonten? Wie kann bei der zunehmend knapper werdenden Personaldecke garantiert werden, dass die Beschäftigten eine Zugriffsmöglichkeit auf die von ihnen angesparte Zeit haben?

Die Frage der Zeitkonten kann hier nicht ausführlich diskutiert werden. Es geht mir hier wesentlich darum, die Zusammenhänge aufzuzeigen in denen sich die Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten seit Mitte der 90er Jahre de facto verlängert hat. Dieser Umstand bedeutet ja zunächst, dass unsere bestehenden tarifvertraglichen Normen zunehmend ihre Wirkungskraft verlieren – und das ist ja nicht gerade eine günstige Voraussetzung für eine neue gewerkschaftliche Arbeitszeitinitiative.

Neben Zeitkonten spielt auch die Ergebnisorientierung – bekannt unter dem Begriff **„Vertrauensarbeitszeit“** – in der Arbeitsorganisation eine zunehmende Rolle in den Flexibilisierungs- und Reorganisationsstrategien der Unternehmen. Die Zeit als Maßstab tritt hierbei in den Hintergrund und wird durch das Arbeitsergebnis ersetzt, das idealtypisch in Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgehandelt wird – de facto aber nicht selten durch vielfältige „Sachzwänge“ wie Kennziffern oder Kundenanforderungen,

durch die der Markt direkt auf die Arbeitsorganisation durchschlägt, bestimmt wird. Durch diese „Sachzwänge“, deren Zustandekommen ja meist rational erscheint und tatsächlich undurchsichtig ist, wird die gewohnte direkte Steuerung mittels Vorgaben des Vorgesetzten ersetzt durch Steuerungsmechanismen, die eher unsichtbar und „indirekt“ wirken, die bei den betroffenen Subjekten leichter Akzeptanz oder gar Identifikation hervorrufen und somit viel effektiver sind. Was diese Entwicklung für gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik bedeutet, muss gründlich diskutiert werden. Einen ersten Schritt haben wir hier bereits unternommen auf unserem Tarifpolitische Workshop „Vertrauensarbeitszeit“, den wir im Juli 2002 in Berlin durchgeführt haben.

Insgesamt verschärfen die unterschiedlichen Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung die zunehmenden Spaltungen auf den Arbeitsmärkten, indem sie einer gut qualifizierten, aber abnehmenden Stammebelegschaft längere Arbeitszeiten bei relativ sicheren Beschäftigungsverhältnissen bescheren und im Gegenzug an den Rändern die Zahl der prekären Beschäftigungsverhältnisse mit kurzen Arbeitszeiten und geringen Karrierechancen beständig wachsen lassen. Dabei ist unschwer zu erraten, welches der beiden Geschlechter bei dieser Entwicklung der Zentrifugalkraft besonders zum Opfer fällt.

Neben diesen – sagen wir mal eher technischen – Voraussetzungen hat sich natürlich gegenüber den 80er Jahren auch **in den Köpfen der Menschen und auf ideologischem Terrain** viel verändert, was für eine neue arbeitszeitpolitische Initiative bei ver.di eine ganz besondere Herausforderung bedeutet. Einerseits sind die Menschen durch die jahrelange Erfahrung von Krise, Massenarbeitslosigkeit, Personalabbau, ständig zunehmendem Leistungsdruck und Bedrohung durch Arbeitsplatzverlust eingeschüchtert und verängstigt und durch die jahrelangen Reallohnverluste eher an gewerkschaftlicher Lohnpolitik interessiert als an Arbeitszeitfragen. Die faktische Verlängerung der Arbeitszeit wird da als kleineres Übel gern in Kauf genommen und bezahlte Überstunden werden in den unteren Einkommensstufen oft als für den Erhalt des Lebensstandards notwendige zusätzliche Einkommensquelle erachtet. Vorwiegend in den

oberen Einkommensstufen – aber nicht nur dort – hat sich andererseits in den letzten Jahren ein Wertewandel vollzogen und eine neue Leistungsideologie etabliert. Lange Arbeitszeiten gelten hier als Statussymbol – zugespitzt formuliert, wird der Wert eines Menschen hier gern durch die Dauer seiner Arbeitszeit definiert. Dabei findet unter der Hand eine sozialdarwinistische Selektion statt: wer nicht jung, ungebunden (folglich gemeinhin männlich) und extrem arbeits- und leistungsorientiert ist, fällt da durch den Rost beruflicher und sozialer (Aufstiegs-)Chancen.

In diesem Klima von Verängstigung und postmodernem Strebertum wäre für eine gewerkschaftliche Arbeitszeitinitiative gewiss kein Blumentopf mehr zu gewinnen, wenn da nicht doch – als hoffnungsträchtiger Silberstreif am Horizont – ein gewisser, gewiss noch bescheidener, eher lebensweltlich orientierter Gegentrend auszumachen wäre: gleichzeitig wachsen nämlich auch – wie jüngere Untersuchungen bestätigen – die Bedürfnisse nach kürzeren Arbeitszeiten, nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und nach geschlechtergerechten Chancen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn Teilzeit ist ja oft nur ein pragmatischer individueller Ausweg – fast ausschließlich für Frauen – aus dem Vereinbarkeitsdilemma. An diesem lebensweltlichen Gegentrend, der ja auf einem eigentlich zunächst ganz und gar nicht traditionellen Rollenverständnis jüngerer Leute gründet (das sich erst nach einschlägigen Erfahrungen mit den Zwängen des Arbeitsmarkts den Gegebenheiten anpasst und nachholend „traditionalisiert“), müssen wir ansetzen, wenn wir mit unserer Arbeitszeitinitiative die Beschäftigten erreichen wollen.

Soweit ein kurzer Aufriss der Voraussetzungen, liebe Kolleginnen und Kollegen, nun folgt die Präsentation unserer Konzeption.

Bei der Konzeption unserer arbeitszeitpolitischen Initiative müssen wir einerseits von der derzeitigen arbeitszeitpolitischen Situation ausgehen, andererseits aber auch die Erfahrungen der Beschäftigten mit bisheriger Arbeitszeitverkürzung berücksichtigen.

Mit den erreichten tariflichen Arbeitszeitverkürzungen haben die Beschäftigten einen Zugewinn an Zeit erhalten. Seit ihrer Einführung hat sich die wirtschaftliche Lage verändert. Der zunehmende Wettbewerbsdruck und die damit verbundenen Flexibilisierungsanforderungen durch die Unternehmen haben im Laufe der Zeit dazu geführt, dass die anfänglich positiven Erfahrungen besonders im Angestelltenbereich zunehmend verpufften. Vielmehr erhöhten sich der Leistungsdruck und das Arbeitsvolumen, welches in der Arbeitszeit zu erfüllen war. Somit empfanden die Beschäftigten die Arbeitszeitverkürzung nicht automatisch als ein Gewinn an privater Zeit. Hinzu kam, dass Gestaltungsansätze bei der Debatte um die Arbeitszeitverkürzung kaum eine Rolle spielten, so dass für die Beschäftigten nicht konkret erkennbar wurde, welcher Nutzen sich für ihre privaten Zeitinteressen ergeben könnte. Darüber hinaus ist es nicht gelungen, die Öffentlichkeit von der Zielsetzung der Arbeitszeitverkürzung zur Schaffung neuer Arbeitsplätze zu überzeugen. Der Gegenwind war zu stark, um einen gesellschaftlichen Konsens zu einer neuen Arbeitszeitpolitik zu erreichen. Diese Bedingungen führten dazu, dass die Beschäftigten und besonders unsere Mitglieder für weitere Schritte der Arbeitszeitverkürzung nicht mehr ausreichend zu mobilisieren waren.

Zwischenzeitlich haben sich jedoch Flexibilisierungsstrategien entwickelt, die durch Tarifverträge bisher kaum geregelt oder aufgefangen wurden. Tarifverträge weisen zwar viele Spielräume auf und geben flankierende Rahmenbedingungen vor, aber zu Gunsten der Beschäftigten sind sie kaum durchsetzbar. Da die Regelungen meist mit „Kann-oder-Soll“-Vorschriften versehen sind, können die Beschäftigten keine durchsetzbaren Rechte ableiten bzw. müssen einen hohen Aufwand betreiben (teilweise durch gerichtliche Klärung), um ihren Anspruch durchzusetzen.

In der neuen Arbeitszeitinitiative müssen wir Ideen und Gestaltungsaspekte entwickeln und vermitteln, die die Vielfalt der Arbeitszeitinteressen berücksichtigen und sich auf kollektive Rahmenregelungen stützen. Nur so wird es gelingen, die Beschäftigten zu motivieren, mit uns für eine neue Zeitpolitik einzutreten. Sie müssen erkennen,

dass wir ihre Bedürfnisse, aber auch die Widrigkeiten, wie Leistungsdruck oder neue Arbeitsanforderungen, mit denen sie sich auseinander setzen müssen, anerkennen und aufgreifen.

Um diese neuen Anforderungen zu meistern, brauchen aber auch die betrieblichen Interessenvertretungen tarifvertragliche Regelungen, um arbeitszeitpolitische Interessen besser durchsetzen zu können und entsprechende Beteiligungsrechte zu erlangen.

Soll die arbeitszeitpolitische Initiative gelingen, muss sie als beteiligungsorientierter Prozess verlaufen. Daher ist es unerlässlich, dass wir die Fachbereiche für dieses Vorhaben gewinnen und mit ihnen die Konzeption weiter entwickeln.

Wir haben begonnen, mit Kolleginnen und Kollegen der Bundesfachbereiche erste Gespräche zu führen. Ziel war und ist es zu erfahren, welche arbeitszeitpolitischen Schwerpunkte im jeweiligen Fachbereich eine Rolle spielen, welche Beteiligungsmöglichkeiten sie sehen bzw. welche Hemmnisse einer Beteiligung im Wege stehen können.

Eine aktive Beteiligung und die Einbeziehung der unterschiedlichsten Positionen sowie die Akzeptanz der unterschiedlichsten Ausgangsbedingungen machen es erforderlich, dass wir uns Zeit nehmen. Daher ist die Initiative für einen längeren Zeitraum angelegt und gliedert sich in drei Phasen:

1. Analyse und Bestandsaufnahme
2. Innergewerkschaftliche Diskussion
3. Entwicklung tarifpolitischer Forderungen

Analyse und Bestands- aufnahme

Ausgangspunkt für eine intensive Diskussion und die Entwicklung neuer Strategien macht es erforderlich, dass wir uns die Ist-Situationen in den ver.di-Branchen genau ansehen.

Die Analyse und Bestandsaufnahme soll ein Jahr umfassen. Im Rahmen der Bestandsaufnahme und Analyse wollen wir u. a. herausfinden:

- Wie haben sich tarifliche zu tatsächlichen Arbeitszeiten entwickelt?
- Wie viel Gestaltungskraft besitzen unsere Tarifverträge noch?
- Wie weit ist Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit in den ver.di-Branchen vorangeschritten?
- Wie steht es mit Personalabbau in den ver.di-Branchen und wie wird dem derzeitig begegnet?

Gleichzeitig wollen wir ein konkreteres Bild von den Zeitinteressen und Zeitkonflikten der Beschäftigten und vom allgemeinen Interesse der Beschäftigten an Arbeitszeitfragen erhalten. Dies ist besonders wichtig, um auch einen Überblick über Hemmnisse, sich dem Thema zu stellen, zu gewinnen.

Wir werden u. a. folgenden Fragen nachgehen:

- Welche Arbeitszeiten wünschen sich die Beschäftigten?
- Wovon hängen die Arbeitszeitwünsche ab (z. B. Einkommenssituation, Familien- bzw. Lebenssituation, vom Geschlecht, Alter etc.)?
- Welches Zeitbewusstsein haben die Beschäftigten?
- Wodurch ist es geprägt?

Wir nutzen verschiedene Wege, diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen:

Mit einer Mitgliederbefragung in allen ver.di-Branchen wollen wir die konkrete Situation der Beschäftigten erfahren, gleichzeitig aber auch deutlich machen, dass ver.di Arbeitszeitfragen aufgreift und zum Schwerpunkt tarifpolitischer Arbeit machen will.

Die Befragung hat einen hohen Stellenwert, denn sie soll dokumentieren, dass ver.di eine intensive Einbeziehung der Mitglieder anstrebt und diese von Beginn an beteiligen will.

Im Rahmen der ersten Phase werden wir auch Forschungsprojekte initiieren, die z. B. Erfahrungen der 35-Stunden-Woche in den ver.di-Branchen untersuchen sollen. Zusammenhänge von Arbeitszeit und Leistung, Arbeitszeiten und Beschäftigungssicherung oder die Entwicklung von Arbeitszeitkonten (Langzeitkonten, Lebensarbeitszeit) sowie statistische Auswertungen werden Gegenstand von Untersuchungen sein.

Die Vielfalt tariflicher und betrieblicher Arbeitszeitregelungen in den ver.di Branchen wird ebenfalls im Rahmen der Bestandsaufnahme beleuchtet. Hier wollen wir die unterschiedlichen Regelungen (zu Teilzeitarbeit, zu Arbeitszeitkonten, zu Arbeitszeiten für besonders belastete Berufsgruppen etc.) erfassen, vergleichen und Empfehlungen entwickeln. Die daraus entwickelten Materialien stehen dann den Tarifkommissionen und betrieblichen Interessenvertretungen für eine intensive Diskussion und als Arbeitshilfen zur Verfügung.

Innergewerkschaftliche Diskussion

In einem zweiten Schritt folgt eine intensive und offene innergewerkschaftliche Diskussion. Die aus der Bestandsaufnahme und der Analyse gewonnenen Ergebnisse bilden hierfür eine Grundlage.

Innerhalb der Diskussionsphase werden wir den Fragen nachgehen müssen:

- Haben sich bisherige Strategien zur Beschäftigungssicherung bewährt?
- Durch welche neuen Instrumente können/müssen sie ergänzt oder ersetzt werden?
- Wie sieht es mit einer gerechteren Verteilung von Arbeit zwischen den Geschlechtern und zwischen Beschäftigten und Erwerbslosen aus?
- Zu welchen Bedingungen sind die Beschäftigten bereit, sich dafür einzusetzen?
- Wie müsste eine Verzahnung von Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitgestaltung aussehen, damit sie Akzeptanz findet und individuelle Lebenssituationen der Beschäftigten berücksichtigt?

Diese Fragen müssen wir auf betrieblicher, örtlicher, bezirklicher, landesbezirklicher Ebene und in den ver.di-Fachbereichen intensiv diskutieren und sollten zu einem gewerkschaftspolitischen Schwerpunkt werden.

Hierbei werden wir die einzelnen Ebenen und Fachbereiche durch Materialien unterstützen. Auch in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit soll Arbeitszeitpolitik eine wichtige Rolle spielen. Hierzu werden wir

Bildungsbausteine erarbeiten, mit denen der Diskussionsprozess begleitet werden kann.

Entwicklung tarifpolitischer Forderungen

Im Laufe der arbeitszeitpolitischen Initiative sollen für die ver.di-Branchen möglichst abgestimmte tarifpolitische Forderungen entwickelt werden. Ziel ist es – auch wenn uns bewusst ist, dass die Situationen in den Branchen und die Laufzeiten der Tarifverträge sehr unterschiedlich sind –, dass wir zu konkreten tarifpolitischen Kernforderungen gelangen können, die der Branchenspezifik entsprechend umgesetzt werden.

Dass wir nicht ganz bei Null mit dem Thema anfangen, wird dadurch deutlich, dass (Arbeits-)Zeitpolitik bei den Mitgliedern und einzelnen ver.di-Branchen bereits eine Rolle spielt. Es gibt bereits einzelne Aktivitäten und Projekte („Stoppt die Zeitdiebe“ im Einzelhandel, „Zeitfragen sind Streitfragen“ der Abt. Frauen u. v. a.). Diese haben sehr unterschiedliche Zielsetzungen. Eine Vernetzung dieser Projekte findet bisher nicht statt. Daher soll die Initiative auch als Plattform und Dach dieser Aktivitäten dienen. Erfahrungen und Erkenntnissen aus den unterschiedlichsten Projekten können so in den jeweiligen Phasen der Initiative einfließen und für andere nutzbar werden.

Aufbauend auf den Erfahrungen der letzten Arbeitszeitverkürzungsdebatten in den Gründungsorganisationen, wollen wir von Beginn an viele gesellschaftliche Gruppen in die Diskussion einbeziehen und um Unterstützung werben. So werden wir mit anderen Gewerkschaften Möglichkeiten ausloten, wo in der Arbeitszeitpolitik gemeinsame Aktivitäten organisiert werden können.

Einbezogen werden sollen auch WissenschaftlerInnen, deren Erfahrungen und Kenntnisse wir nutzen wollen, sowie Kirchen und Sozialverbände, die an diesem Themenspektrum ein Interesse haben.

Begleiten werden wir die arbeitszeitpolitische Initiative mit einem Kommunikationskonzept, welches uns in den jeweiligen Phasen visuell unterstützt.

Da Arbeitszeitpolitik im engen Zusammenhang auch mit anderen Fragestellungen als den bereits aufgeführten steht, werden wir einige Themenfelder wie z. B. Gesundheitspolitik, Steuerpolitik, Sozialpolitik in der Diskussionsphase berücksichtigen.

Die Vielfältigkeit an Zusammenhängen, die Zeit und Arbeitszeitfragen mit sich bringen, wollen wir heute in den weiteren Referaten aufzeigen.

_Dr. phil. Michel Baeriswyl

Time is on my side. Vom Zeitwettbewerb zur Zeitkultur

In einer Umfrage unter 1500 europäischen Führungskräften im Jahr 1999 nannten diese auf die Frage, was für sie die größten Herausforderungen des beginnenden Jahrhunderts seien, den „Umgang mit der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit“ und die „Zeitknappheit“.¹

Mich hat dieses Untersuchungsergebnis damals erstaunt. Nicht solche weltliche Probleme wie die zunehmende Umweltverschmutzung, die Klimaerwärmung, die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich oder die drohende Ressourcenknappheit beunruhigen die selbsternannten Global Leader primär, sondern ein zunächst hausinternes: Beschleunigung und Zeitknappheit.

Offenbar dämmert mittlerweile vielen Mobilmachern die Erkenntnis, dass die permanente Beschleunigung Probleme verursacht und früher oder später an Grenzen stößt:

- in der Politik beispielsweise führt die beschleunigte Entscheidungsfindung zum Abbau von Volksrechten. Entsprechend sind Diktaturen schnell, Demokratien aber grundsätzlich langsam;
- Verkehrsbeschleunigungen erhöhen den Raum- und Energiebedarf sowie den Schadstoffausstoß;
- das Wirtschaftswachstum überfordert die Regenerationszeiten der Ökosysteme;
- die Beschleunigung der Innovationszyklen verkürzt die Lebenserwartung der Unternehmen. Betrug beispielsweise in den 30er

Jahren die durchschnittliche Lebenserwartung eines US-amerikanischen Unternehmens noch über 80 Jahre, ist sie heute auf 15 Jahre gesunken.² Die wundersame Vermehrung der Dotcom-Firmen brach gar nach zwei Jahren bereits wieder zusammen.

- Und nicht zuletzt überfordern die steigenden Leistungsanforderungen in den Betrieben sowohl die Belegschaft als auch das Management: Seit 1987 hat sich in der Schweiz die Zahl der Männer und Frauen, die aus psychischen Gründen eine Invalidenrente beziehen, beinahe verdreifacht.³ Gemäß einer Studie des Karlsruher Instituts für Arbeits- und Sozialhygiene leiden 85 Prozent aller Führungskräfte an vegetativen Beschwerden wie Magen-, Darm- und Herzkreislaufstörungen, 75 Prozent an Fettstoffwechselstörungen und 73 Prozent an Wirbelsäulen- und Gelenksbeschwerden. Und jeder fünfte Manager leidet an Burn-out.⁴

Mitleid mit den getriebenen Führungskräften aber wäre fehl am Platz. Denn statt sich in nüchternen Momenten zu fragen, wie sie das Tempodrosseln und auch in einer Postbeschleunigungswelt noch Gewinne schreiben können, bleiben die meisten Manager und deren Consultants den bekannten Denkmustern verhaftet: Sie wiederholen gebetsmühlenartig die Forderung nach mehr Tempo, erhöhen reflexartig die Drehzahl des Unternehmens und verschärfen damit die Zeitknappheit:

- Mit Speed werben beispielsweise Siemens, Swisscom, Epson oder die Zürich Financial Services Group.
- Der Chef vom zweitgrößten Großverteiler Coop-Schweiz ließ noch unlängst verlauten: „Ich bin der Motor und gebe Gas!“⁵
- Ins gleiche Horn blies der damals noch für das Schweizer Geschäft der Zürich Financial Services Group Verantwortliche: „Wir müssen einen Zacken zulegen!“⁶
- Und noch vor Jahresfrist konnte Prof. Dr. Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank Gruppe und zugleich Geschäftsleiter ihrer Research Abteilung, vollmundig verkünden: „Schnelligkeit ist Trumpf! Nur wer als First Mover die Märkte erreicht, gewinnt“⁷.

1 Vgl. ALPHA, Tages-Anzeiger, 22./23.1.00, S. 84

2 Foster, R.N. & Kaplan, S. (2001). Creative Destruction. New York: Currency/Doubleday

3 Vgl. NZZ, 13. März 2002

4 Vgl. Alpha, 2./3. Nov. 2002

5 Tages-Anzeiger, 17. Jan. 2000

6 Tages-Anzeiger, 8. Jan. 2000

7 Vgl. Alpha, 8./9. Sept. 2001

Als seien sie geklont oder einer kollektiven Gehirnwäsche unterzogen worden, singen die Wirtschaftsführer und deren Berater seit über 250 Jahren das gleiche Lied.

- Seit Benjamin Franklins Formel „Zeit ist Geld“ gilt Zeit als knappe Ressource im Kampf um Produktivität und Effizienz und Geschwindigkeit als ein Gütekriterium.
- Seit Frederick Winslow Taylors „Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung“ zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird krampfhaft versucht, mittels Zeitmanagement die Zeit zu kontrollieren und die Betriebsabläufe zu beschleunigen.
- Und seit den 90er Jahren gilt Zeit gemäß den Autoren und Unternehmensberatern George Stalk Jr. und Thomas M. Hout gar als *der* entscheidende Wettbewerbsfaktor: „Schnelligkeit“, so ihre originelle und angeblich auf mehrjähriger Forschungsarbeit beruhende These, „Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft“⁸. „Competing against time“ – „Zeitwettbewerb“ –, wie ihr Buch entsprechend heisst, überzeugt denn auch weniger inhaltlich und ist der schlagende Beweis dafür, dass der Kampf gegen die Zeit die Performance beeinträchtigt. Zudem belegt es einen gewaltigen Mangel an Phantasie. Dass *eine* einzige Idee, nämlich die Forderung nach mehr Tempo, sich in Wirtschaftskreisen seit bald drei Jahrhunderten praktisch unverändert hält, spricht nicht für deren vielzitierte Innovationskraft.

8 Vgl. Stalk, G. Jr. & Hout, Th. M. (1991). Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft. Frankfurt: Campus

9 Anders, G. (1980). Die Antiquiertheit des Menschen
2. Über die Zerstörung des Lebens im Zeitalter der dritten industriellen Revolution. München: Beck. S. 338

Von einem „Herzlich willkommen zur Zeit“, wie es eine Beratungsfirma verspricht, kann somit keine Rede sein. Im Gegenteil! Längst hat sich der ökonomische Umgang mit Zeit seinen Weg aus der Wirtschaft ins gesellschaftliche und kulturelle Leben gebahnt – bis hinein in die Mikroökonomie der Gefühle:

- Selbst in der Freizeit fällt uns nichts schwerer, als uns Zeit zu lassen.
- Von Kindsbeinen an die Uhrzeit gewöhnt und von Unruhe getrieben, hasten wir durchs Leben, als gälte es ein Pflichtprogramm zu absolvieren oder einen Pokal zu gewinnen.

- Blind dem Aktivismus verfallen, machen wir nicht nur stets zuviel, sondern vieles auch noch gleichzeitig und entsprechend flüchtig.
- Aus Angst, etwas zu verpassen, versuchen wir mittels Zeitmanagement Zeit zu gewinnen, um mehr von der Welt zu haben.
- Besessen vom Wunsch, jede Minute gewinnbringend auszunutzen, stopfen wir jede sich öffnende Zeitlücke mit neuen Tätigkeiten voll und erhöhen damit die Zeitknappheit.
- Und bald jede Pore des Alltags wird von Effizienz- und Produktivitätsmaximen beherrscht.

„Was immer Dauer erfordert“, kritisierte der Philosoph Günter Anders einst dieses Zeitbewusstsein, „dauert zu lang. Was immer Zeit beansprucht, beansprucht zuviel Zeit. Ja das Faktum, dass Handlungen überhaupt Zeit kosten, gilt heute bereits als Vergeudung.“⁹

Wie kommen wir aus dieser Beschleunigungsfalle heraus? Nun, um es gleich vorwegzunehmen: das Prinzip Langsamkeit ist nicht die Lösung. Nichts gegen Langsamkeit! Selbstverständlich ist eine Gesellschaft nur so sozial, wie sie auch den Langsameren Zeit für ihre Entwicklung lässt. Und selbstverständlich sind ältere und deshalb möglicherweise langsamere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht bloß eine Last, sondern verfügen auch über ein wertvolles Gut, nämlich über Erfahrung. So gesehen steht das Akzeptieren von Langsamkeit auch für den Respekt vor den Eigenzeiten des Menschen und für die Anerkennung von Subjektivität.

Wer die Zeit nicht mehr bekämpfen, sondern sich mit ihr befreunden will, muss somit auch die Langsamkeit hegen. Aber: Verlangsamung ist kein Allheilmittel gegen die Tempoexzesse einer überhitzten Gesellschaft! Nicht immer geht die Stimmung hoch, wenn das Tempo runtergeht: beispielsweise im Stau. Und wer will schon gern zur Schnecke gemacht werden?

Auch macht es wenig Sinn, bezüglich des sozialen und ökologischen Umbaus der Industriegesellschaften einer Verlangsamung das Wort zu reden. Der Friedensprozess im Nahen Osten sollte nicht etwa ver-

langsam, sondern beschleunigt werden. Die rasant steigenden Gesundheitskosten sollten rasch und nicht allmählich in den Griff bekommen werden. Und auch die bezahlte Erwerbsarbeit sollte so rasch als möglich gerechter verteilt werden.

Es genügt somit nicht, quasi in Umkehrung des Slogans „Schneller ist besser“ das „Loblied der Langsamkeit“ anzustimmen.¹⁰ Allzu simpel ist die Umkehrgleichung, Geschwindigkeit gleich schlecht und Langsamkeit gleich gut, als dass sie bruchlos aufgehen könnte. Selbst in der Physik ist bekanntlich Verlangsamung bloß die Negation der Beschleunigung: ein Minuszeichen, und schon wird aus der Formel für Beschleunigung diejenige für Verlangsamung. Verlangsamung ist somit bloß die Kehrseite derselben Medaille, die leisere Stimme jenes gewaltigen Chors, dessen Hymne der *Traum von der Herrschaft über die Zeit* ist. Sprich: die willentliche und willkürliche Beschleunigung oder Verlangsamung von „Rhythmen und Eigenzeiten“.¹¹

Es geht also um Macht, um die Macht über die Zeit. Entsprechend gehören Strategien der Verlangsamung längst zum technologischen Inventar der Moderne:

- Der Kühlschrank beispielsweise ist so eine Verlangsamungsstrategie, nämlich gegen den allzu raschen Verderb von Nahrungsmitteln.¹²
- In der Politik ist die Verzögerungstaktik seit je eine beliebte Strategie, um mit unliebsamen Forderungen fertig zu werden.
- Auch die Konservenindustrie bzw. die Zugabe von Konservierungsstoffen in Lebensmitteln haben ihren Zweck einzig und allein darin, Zerfallsprozesse zu verhindern oder zumindest zu verlangsamen.
- Auch die immensen Anstrengungen der Kosmetikindustrie und der Schönheitschirurgie sind doch nichts anderes als ein einziger Kampf gegen die Zeit!
- Und nicht zuletzt manifestiert sich der Traum von der Herrschaft über die Zeit im alltäglichen Kampf gegen die Rhythmen und Eigenzeiten von Körper und Geist: gegen die Grippe, die immer

10 Held, M. (1993). Zeitmaße für die Umwelt. In: Held, M. & Geissler, Kh. A. (Hrsg.) (1993). Ökologie der Zeit. Stuttgart: Hirzel. S.13

11 Vgl. Held, M. & Geissler, Kh. A. (Hrsg.) (1995). Von Rhythmen und Eigenzeiten. Perspektiven einer Ökologie der Zeit. Stuttgart: Hirzel

12 Vgl. Hellmann, U. (1990). Künstliche Kälte. Die Geschichte der Kühlung im Haushalt. München: Anabas

13 Picht, 1979, zit. nach Geissler, Kh. A. (1995). Das pulsierende Leben. Ein Plädoyer für die Orientierung am Rhythmus. In: Held & Geissler, 1995, S.10

zum falschen Zeitpunkt kommt. Gegen die Müdigkeit. Gegen das Nachlassen der Konzentrationsfähigkeit oder der Potenz. So wird geschluckt, geimpft und gespritzt; geforscht, entschlüsselt und neu codiert; geliftet, gestrafft und abgesaugt; gesalbt, gepudert und getönt; operiert, transplantiert und geklont; pasteurisiert, sterilisiert und uperisiert; entrostet, poliert und versiegelt; geräuchert, gepökelt und dehydriert; vakuumisiert, gefriergetrocknet und tiefgekühlt – und dies alles, um die Zeit in den Griff zu bekommen.

Nicht der machtvolle Griff zur Bremse führt uns somit aus den Beschleunigungsfallen der Moderne, sondern ein neues Zeitverständnis. Ein Zeitverständnis, das nicht mehr die heil- und haltlosen Begriffe der Entbettung, der Befreiung und der Autonomie fortspinnt, sondern sich um die – zugegebenermaßen unpopulären – Begriffe der Einbettung, der Grenze und vor allem des Maßes rankt.

Um es mit dem Religionsphilosophen Georg Picht zu sagen: „Heute haben wir zu lernen, dass die Befreiung aus einer bestimmten Ordnung der Maßverhältnisse uns nicht von dem Gesetz entbindet, dass Leben nur in Maßen möglich ist. Es lässt sich lernen, dass das menschliche Leben an die Einhaltung von Maßverhältnissen gebunden ist, die menschlicher Verfügungsgewalt entzogen sind und von den Menschen selbst nicht gesetzt werden können. Die Erhaltung der Menschen hängt dann davon ab, ob sie fähig sind, die ihnen unverfügbaren Maßverhältnisse der Natur zu erkennen und sich in sie zu schicken.“¹³

Was aber sind diese unverfügbaren Maßverhältnisse in zeitlicher Hinsicht? Welche Zeitmaße gilt es zu beachten? Nun, um diese Fragen zu beantworten, muss ich kurz in die Geschichte unseres heutigen Zeitverständnisses zurückblenden.

Bis ins Spätmittelalter stimmten die meisten Vorstellungen von Zeit darin überein, dass Zeit kein abstraktes, von der Natur, dem Menschen und seinen Alltagserfahrungen losgelöstes Phänomen sei, sondern tief im Wesen der Welt verwurzelt war. Diese gleichsam „organische Weltsicht“ (Fritjof Capra) begann sich jedoch mit dem Aufkommen der modernen Naturwissenschaft grundlegend zu verändern: „Die

Vorstellung von einem organischen, lebenden und spirituellen Universum wurde durch das Bild von der Welt als Maschine ersetzt.“¹⁴

Entsprechend änderten sich die Annahmen über das Wesen der Zeit. „Die absolute, wahre und mathematische Zeit verfließt an sich und vermöge ihrer Natur gleichförmig und ohne Beziehung auf irgend einen äußeren Gegenstand“, brachte Isaak Newton das neue Zeitverständnis auf den Punkt. Dieser physikalische Zeitbegriff prägt unser Zeitverständnis bis in die heutige Zeit und wird in paradigmatischer Weise von der mechanischen Uhr verkörpert.

Mit der Geburt der Uhr als Maschine löste sich die Zeit von ihrer elementaren Anschauung: sie zerrann nicht mehr wie Sand im Stundenglas, sie wanderte nicht mehr wie der Schatten der Sonnenuhr, sie floss nicht mehr wie das Wasser in der Wasseruhr, sie schmolz nicht mehr wie eine brennende Kerze und sie pulste nicht mehr wie der Herzschlag. Unabhängig von allen natürlichen Periodizitäten steht die mechanische Uhr seither als Symbol für die ewig laufende Weltmaschine des Perpetuum mobile und verkörpert programmatisch die „berechenbare, maschinell gewordene Welt“¹⁵.

Problematisch an diesem Zeitverständnis ist jedoch, dass es praktisch alles ausschließt, was Zeit ausmacht:

- dass wir älter und nicht jünger werden;
- dass Zeit mal schneller oder mal langsamer fließt;
- dass man aus Möbeln keine Bäume mehr machen kann;
- oder dass die einen mehr und die anderen weniger Zeit haben.

14 Capra, F. (1983). *Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild*. Bern: Scherz

15 Burckhardt, M. (1994). *Metamorphosen von Raum und Zeit. Eine Geschichte der Wahrnehmung*. Frankfurt: Campus. S. 69

Mit anderen Worten: Dieses Zeitverständnis ist leer. Indem jedoch auch die Wirtschaft auf diesen Zeitbegriff rekurriert, also einen Zeitbegriff, der sowohl von der „Stofflichkeit“, der „Naturbasis der Ökonomie“, als auch der „Subjektivität“, der „Menschenbasis der Ökonomie“¹⁶, abstrahiert, entschwindet Zeit aus ihrem Blickfeld.

Es verschwinden so grundlegende zeitliche Aspekte des Wirtschaftens wie der Ressourcenverbrauch, jahreszeitlich bedingte Produktions- und Nachfrageschwankungen oder die Produktion nicht abbaubarer Abfälle. Und es entschwindet die Erkenntnis, dass die Natur ebenso

Zeit benötigt für die Bereitstellung von Ressourcen wie für deren Regeneration. „Zeitbesessenheit“ bei gleichzeitiger „Zeitvergessenheit“ nannte die Ökonomin Angelika Zahrnt den blinden Fleck der Ökonomie.¹⁷ Kurzum: die heutige Wirtschaft ist nicht „just in time“, sondern komplett „out of time“.

Ein neues Zeitverständnis dagegen geht davon aus, dass Zeit nicht ein äußerer, abstrakter Parameter im Sinne der klassischen Physik ist, sondern tief im Wesen der Welt verwurzelt ist. Es gibt – zumindest in diesem Universum – nichts außerhalb der Zeit. Alles ist gezeitet – auch wir Menschen.

Aber nicht nur Geborenwerden und Sterben, Pflanzen und Ausreißen, Weinen und Lachen, Reden und Zuhören haben ihre Zeiten, das wusste schon der biblische König Salomo.¹⁸ „Eigentlich hat“, so der Philosoph Johann Gottfried Herder, „jedes veränderliche Ding das Maß seiner Zeit in sich, keine zwei Dinge der Welt haben dasselbe Maß der Zeit. Es gibt also im Universum zu einer Zeit unzählbar viele Zeiten.“¹⁹

Die Erkenntnis, dass alles seine Zeit hat und dass nicht alle Zeiten gleich sind, hat mittlerweile auch die Wissenschaft wieder entdeckt: die Chronobiologie etwa, also die Wissenschaft von den biologischen Rhythmen und Eigenzeiten, oder die Chronopsychologie und die Chronozozoologie, und nicht zuletzt die Zeitökologie, die Wissenschaft von den Wechselwirkungen natürlicher und kultureller Rhythmen und Eigenzeiten.

Streng wissenschaftlich heißt es aber jetzt nicht mehr „Alles hat seine Zeit“, sondern „Jedes System hat seine Zeit“, eine systemspezifische Eigenzeit. Als primäre Systemzeiten gilt es dabei folgende zu unterscheiden.

Nun, ich will Sie nicht lange mit zeittheoretischen Erörterungen oder komplexen wissenschaftlichen Zusammenhängen aufhalten. Aber wer mit der Zeit wieder Freundschaft schließen will, sollte sich die folgenden sechs Aspekte merken:

16 Biesecker, A. (1995). Vom (Eigen-) Wert der Zeit – Normative Grundfragen der Zeitökonomik bezüglich einer Neubewertung der Zeit. In: Biervert, B. & Held, M. (Hrsg.) (1995). Zeit in der Ökonomik. Perspektiven für die Theoriebildung. Frankfurt: Campus. S. 192

17 Zahrnt, A. (1993). Zeitvergessenheit und Zeitbesessenheit der Ökonomie – und ihre ökologischen Folgen. In: Held & Geissler, 1993, S. 111

18 Vgl. Altes Testament, Das Buch Kohelet (Prediger), Kap. 3, 1–8

19 Herder, 1799; zit. nach Koselleck, R. (1989). Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten. Frankfurt: Suhrkamp. S. 10

1. Was sind Systemzeiten? *Systemzeiten* sind die allgemeinen Zeitgestalten von Systemen, also die bestimmten Systemen inhärenten Zeitskalen: beispielweise die durchschnittliche Lebenserwartung einer bestimmten Art. Systemzeiten sind aber nicht starr und präzise im Sinne der Uhr, sondern verfügen über eine bestimmte Elastizität. Um es mit einem aktuellen Begriff zu sagen: Systemzeiten sind flexibel. Diese Flexibilität ermöglicht es ihnen, Änderungen in den Umweltbedingungen elastisch abzufedern. So können wir bekanntlich einen Flug durch die Zeitzonen nur deshalb verkraften, weil sich der Organismus nach einer bestimmten Zeit auf die neue Ortszeit einstellt.
2. Von diesen Systemzeiten zu unterscheiden sind *Eigenzeiten* als individuelle Ausprägungen innerhalb der durch die Systemzeiten vorgegebenen Rahmenbedingungen. Bspw. die individuelle Lebenserwartung eines Organismus (*Eigenzeit*) im Verhältnis zur durchschnittlichen seiner Art (*Systemzeit*). Eigenzeiten stehen somit für die zeitliche Variabilität von Systemen, aber nicht – und das ist sehr wichtig – für Beliebigkeit oder grenzenlose Freiheit im Sinne von Zeitsouveränität. Denn das Nichtbeachten oder Verletzen von Systemzeiten kann massive Störungen zur Folge haben. Beispielsweise wenn wir das Erholungsbedürfnis unseres Körpers längere Zeit missachten. Zeitsouveränität entfaltet sich somit nicht in einem zeit- bzw. kräftefreien Raum, sondern ist begrenzt.
3. Diese Systemzeiten sind hierarchisch organisiert. D. h. auf jeder Systemstufe kommen neue zeitliche Aspekte dazu, *ohne* dass die darunterliegenden Systemzeiten ihre Geltung verlieren.²⁰ So bilden die physikalischen Systemzeiten den Grundrhythmus der anorganischen und der organischen Welt, ohne jedoch diese hinreichend zu bestimmen. Auf der biologischen Ebene wiederum ist jeder Organismus in seiner inneren und äußeren zeitlichen Struktur an diese Grundrhythmen angepasst, aber es kommen neue, spezifisch biologische Zeiten dazu, innere Uhren bspw. Auf der psychischen bzw. der sozialen Ebene des Menschen wiederum sind diese Systemzeiten weiterhin maßgebend, aber sie werden von neuen Aspekten von Zeit überlagert: Arbeitszeiten bspw., oder Festen und Ritualen usw. Entspre-

20 Vgl. Adam, B. (1990). *Time & Social Theory*. Cambridge: Polity. S. 71

21 Vgl. Kümmerer, K. (1993). *Zeiten der Natur – Zeiten des Menschen*. In: Held & Geissler, 1993, S. 90

chend handelt auch die Wirtschaft nicht in einem Zeitvakuum, sondern ist eingebunden in die Systemzeiten des Lebens.

4. Dass die verschiedenen Systemzeiten hierarchisch ineinander verschachtelt sind und sich gegenseitig beeinflussen, wobei das Grundtempo von der Natur vorgegeben wird, bedeutet natürlich, dass das Tempo des kulturellen Fortschrittes den Zeiten der Natur nicht davon eilen kann. Mögen wir uns noch so sehr als postindustrielle Dienstleistungs- oder virtuelle Informationsgesellschaft definieren, welche die vermeintlich antiquierte Welt der Materie hinter sich gelassen zu haben glaubt – leben tun wir immer noch und auch in Zukunft von den Ressourcen der Natur.

5. Diese Einbettung der Kultur in die Natur zeigt sich übrigens auch daran, dass es überall dort, wo kulturelle und natürliche Systeme aneinandergeknüpft sind und deren Zeitskalen nicht aufeinander abgestimmt sind, über kurz oder lang zu nachhaltigen Störungen kommt.²¹

- An der Schnittstelle von Ökologie und Ökonomie bspw. kommt es zu ökologischen Gefährdungen, wenn die wirtschaftlichen Produktionszeiten nicht auf die Regenerationszeiten von Ökosystemen abgestimmt sind. Fischt Fischers Fritz zu viele Fische, fischt er bald keine mehr, weil die Fischbestände sich nicht erholen können.
- An der Schnittstelle von Mensch und Technik kommt es zu Überlastungen, Übermüdung und Stress, wenn das Tempo der Technik nicht auf die psychischen und physischen Regenerationszeiten unseres Organismus abgestimmt ist.
- Oder an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebenswelt kommt es zu sozialen und psychischen Spannungen, wenn die Balance zwischen Lebenszeit und Arbeitszeit, die sogenannte Work-Life-Balance, nicht mehr stimmt.

Zeitkonflikte entstehen somit aufgrund von Ungleichzeitigkeiten zwischen Systemzeiten. Oder anders gesagt: Zeitkonflikte sind Synchronisationskonflikte zwischen unterschiedlichen Systemzeiten.

6. Die Frage, die sich jetzt stellt, lautet: Wie lassen sich diese Systemzeiten miteinander synchronisieren? Nun, eines der wichtigsten Synchronisationsmittel ist der Rhythmus. Betrachten wir die Binnenstruktur dieser Systemzeiten näher, zeigt es sich, dass die meisten ausgeprägt rhythmisch strukturiert sind.

- Rhythmisch verläuft der Wechsel von Tag und Nacht, von Ebbe und Flut oder die Abfolge der Jahreszeiten.
- Rhythmisiert sind biologische Zeiten wie die Regeneration, die Reproduktion sowie viele vegetative Prozesse.
- Rhythmisiert sind psychische Strukturen wie die neuropsychologische Informationsaufnahme und -verarbeitung in den Sinnesorganen und im Gehirn.
- Rhythmisiert ist auch die Kultur, beispielsweise der Wechsel von Arbeit und Freizeit, Wochentag und Sonntag, Schlafen und Wachen oder die rhythmische Wiederkehr von Feiertagen, Festen und Ferien.
- Ja, selbst die Wirtschaft unterliegt Rhythmen wie dem Wechsel von Börsenhausse und -baisse, von Wachstum und Rezession, von Firmengründungen und Konkurs.

22 Vgl. Adam, 1990, S. 72

23 Geissler & Held, 1995, S. 199

24 Hofmeister, S. (1998). Zeit der Erneuerung – Zur Verbindung von Zeitpolitik und Stoffökonomie im Begriff der Reproduktion. In: Adam et al, 1995, S. 195

25 Sainte-Exupéry, zit. nach Schmitz, Ph. (1993). Schöpfung – Sabbat – Zeit. In: Held & Geissler, 1993, S. 147

Rhythmizität ist somit nicht nur der Schlüssel zum Verständnis der Zeiten der Natur und des menschlichen Organismus, sondern verbindet auch die Natur mit der Kultur und mit der Ökonomie.²² Kurzum: Rhythmizität ist „eine allgemeine Grundeigenschaft des Lebens und dessen anorganischen Voraussetzungen“²³.

Neben der Synchronisation von System- und Eigenzeiten haben Rhythmen aber noch weitere Funktionen:

- Rhythmen *erneuern*. Die Natur im Rhythmus der Jahreszeiten. Unser Körper im Rhythmus von Schlafen und Wachen.
- Rhythmen *machen die Zukunft berechenbar*. So wissen wir, dass der nächste Winter kommt, und können uns im Voraus darauf einstellen. Die Mode-Industrie bspw. lebt davon und verschickt ihre Winterkataloge entsprechend bereits im Sommer!

- Rhythmen *vereinen Gegensätzliches*. Alle ökonomischen, sozialen, psychischen und ökologischen Prozesse sind in der „Einheit von Produktion und Reproduktion“ unauflöslich miteinander verbunden.²⁴ Aus Abfall wird Rohstoff und umgekehrt.
- Rhythmen *reduzieren Kontingenz*. Gäbe es keine Regelmäßigkeiten, wäre alles zufällig und deshalb unabsehbar. In einer solchen Welt aber wäre Lernen unmöglich – und ein Gedächtnis überflüssig. Denn *woran* und vor allem *wozu* sollte man sich erinnern?
- Rhythmen *reduzieren Komplexität*. Durch Gewohnheiten bzw. Traditionen muss nicht jederzeit alles neu entschieden werden. Das spart Energie und ... Zeit.
- Rhythmen *dienen der Orientierung*. Fest- und Feiertage haben nicht bloß die Funktion kollektiver Auszeiten, in sozialem und metaphysisch-religiösem Sinne geben sie auch Halt.
- Rhythmen *ermöglichen Gemeinschaft*. Der Wochenrhythmus beispielsweise erleichtert die Synchronisation gemeinsamer Zeiten und ermöglicht dergestalt soziales Leben.
- Und nicht zuletzt *schaffen* Rhythmen *Sicherheit*. Im Wissen um die Wiederkehr eines neuen Tages schläft sich's bekanntlich besser – und unerledigte Arbeiten könnten getrost liegen gelassen werden.

Kurzum: Rhythmen sind gemäß Antoine de Sainte-Exupéry „in der Zeit, was die Wohnung im Raum ist“²⁵. Sie schaffen Geborgenheit in einer sich permanent verändernden Welt.

Welche Herausforderung der Zukunft könnte für die wirtschaftlichen und politischen Führungskräfte somit größer sein, als die fundamentale Bedeutung dieser Rhythmen, System- und Eigenzeiten auch in der Organisation der Wirtschaft und im Bereich des sozialen Zusammenlebens erstens zu achten und zu beachten und zweitens diese so miteinander zu synchronisieren, dass Zeitkonflikte weitgehend vermieden werden? Doch das Gegenteil ist der Fall: Beschleunigung, Verdichtung, Verstetigung, Deregulierung, Desynchronisierung,

Individualisierung und Ökonomisierung lauten die Trends in der europäischen Zeitlandschaft²⁶: „Alles – zu jeder Zeit – überall und sofort“. Und „Flexibilität“ heißt das Zauberwort der Stunde.

Nun ist der Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeiten durchaus nicht bloß eine Erfindung böser Kapitalisten, um auf die Unwägbarkeiten des Marktes schneller reagieren zu können. Der Wunsch nach individuelleren, flexibleren Arbeitszeiten entspricht auch einem Bedürfnis der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und ist eine direkte Folge der Ausdifferenzierung unterschiedlichster Lebenslagen und Lebensmuster im Zuge des Modernisierungsprozesses, also der Individualisierung.

Nicht vergessen darf man jedoch, dass neue Arbeitszeitmodelle weniger aus humanitären oder sozialen Gründen, sondern vor allem aus wirtschaftlichen Überlegungen eingeführt werden. Die heutigen flexibilisierten Arbeitszeitmodelle nützen – so ist zu vermuten – somit eher den Unternehmen, aber weniger den Familien und den sozialen Strukturen.

Umgekehrt aber gilt ebenso, dass der Wunsch nach individuelleren, flexibleren Arbeitsverhältnissen nicht mit Emanzipation gleichgesetzt oder gar mit Freiheit kurzgeschlossen werden darf:

- Denn zum einen werden die aus den traditionellen Bindungen, Versorgungsbezügen und Glaubensnormen freigesetzten Individuen stärker denn je den Zwängen des Arbeitsmarktes ausgesetzt. Die entstehenden Individuallagen sind also gemäß dem Soziologen Ulrich Beck „durch und durch (arbeits-)marktabhängig“²⁷ – und damit auch bildungsabhängig, konsumabhängig und mobilitätsabhängig.
- Zum zweiten wird den in verschiedenste Bereiche und Subsysteme eingebundenen Individuen zugemutet, die verschiedenen Teilsystemrationalitäten, die sachlich, sozial und zeitlich völlig inkompatibel sein können, miteinander zu verbinden. Eine Aufgabe, die in jeder Beziehung, aber nicht zuletzt auch in zeitlicher Hinsicht, äußerst konfliktreich sein kann und einer Überforderung gleichkommt.²⁸

26 Vgl. Garhammer, M. (1999). Wie Europäer ihre Zeit nutzen. Zeitstrukturen und Zeitkulturen im Zeichen der Globalisierung. Berlin: Sigma. S. 463 ff.

27 Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp. S. 210

28 Garhammer, S. 478

29 Beck, S. 219

30 Eckart, Ch. (1993). Normalarbeitsstag, Teilzeitarbeit und Frauenautonomie. In: Widerspruch 25/1993, Arbeitslosigkeit – wirtschaftspolitische Alternativen. S. 110

- Und zum dritten wird das moderne Individuum von Mächten und Verhältnissen durchzogen, die sich seinem Zugriff ebenso entziehen, wie sich neu entstehende Risiko- und Konfliktlagen gegen individuelle Lösungsversuche sperren. Seien das Verkehrs- oder Umweltprobleme, ungesunde Arbeitsbedingungen oder ungerechte Lohnverhältnisse, die ungleiche Bereitstellung von Bildungsangeboten, strukturelle Arbeitslosigkeit oder eben inkompatible Rhythmen und Eigenzeiten – auf individueller Ebene ist dagegen – selbst mit dem besten Zeitmanagement – kein Kraut gewachsen.

Kurzum: Moderne Lebensführung gerät so gemäß Beck „zur biographischen Auflösung von Systemkonflikten“²⁹. Eine Überforderung, die sich exemplarisch an den Folgen der Flexibilisierung zeigt.

Zwar ist eine Teilliberalisierung der Ladenöffnungszeiten oder eine Flexibilisierung der Öffnungszeiten von Ämtern durchaus begrüßenswert – sofern die Arbeitsbedingungen fürs Personal stimmen. Auch der sonntägliche Einkauf von Lebensmitteln, z. B. an Bahnhöfen, ist nicht einfach ein Werk des Teufels, sondern eine direkte Folge der gestiegenen Mobilität. Und dass die Zauberformel des Normalarbeitstages „Acht Stunden Arbeit – acht Stunden Schlaf – acht Stunden Menschsein“ ihren Zauber verloren hat, ist so schlecht auch nicht. Zwar schützte der Normalarbeitstag die zumeist männlichen Arbeitskräfte vor den schrankenlosen Zugriffen der Unternehmer. Dessen Kehrseite bestand gemäß der Soziologin Christel Eckart jedoch in einer verschlechterten sozialen Situation derjenigen Personen, deren Zeitbedürfnisse eben „nicht in der Komplementarität von Arbeitszeit und Freizeit befriedet“ waren, also vor allem von Frauen und Müttern.³⁰

Aber: Während immer mehr jederzeit überall und rund um die Uhr verfügbar wird, sind die sozialen und die biologischen Zeiten nicht entsprechend flexibilisierbar. Sobald beispielsweise die Freizeit mit Freunden oder Bekannten genutzt werden will, fehlt immer mehr die Transparenz, wer wann wo arbeitet. Und wer nachts arbeiten muss, der gefährdet letztlich seine Gesundheit, weil der Schlaf tagsüber nie die gleiche Erholungsqualität hat wie der chronobiologisch korrekte nachts.

Zudem: Wo sich Regelmäßigkeiten und Gewohnheiten kaum noch ausbilden können, wo sich bestehende zeitliche Muster auflösen und das Auseinanderdriften gemeinsamer Zeiten die Synchronisation von Zeitplänen erschwert, müssen individuelle Synchronisationsprozesse, sprich: individuelles Zeitmanagement an die Stelle der traditionellen Rhythmik treten. Damit aber wird das gemeinsame Verbringen von Sozialzeit gemäß Ingrid Kurz-Scherf „zum komplizierten Optimierungsproblem der Großrechenanlage für soziale Bezüge“³¹.

Die fundamentale Deregulierung und Flexibilisierung verbindlicher und verbindender Zeitmaße, das Schleifen kollektiver Riten und Rhythmen auf dem Weg zur Nonstopgesellschaft hat somit weniger mit Freiheit zu tun als vielmehr mit dem Zwang, alles jederzeit überall und sofort persönlich managen, sprich: synchronisieren zu müssen – und das benötigt bekanntlich jede Menge Zeit.

Die restlos flexibilisierte Zeit ist somit nur das andere Extrem der total verplanten und kontrollierten Zeit der Chronokratie. Beiden gemeinsam ist die Verwandlung aller Zeit und der Zeit aller in disponible Zeit für die Verwertung des Kapitals, welches keine Rücksicht nimmt auf die gesundheitliche Funktion der Nachtruhe, die soziale Bedeutung des Feierabends und des freien Wochenendes, die Bedeutung von Arbeitszeit und Lebenszeit als Raum individueller Entwicklung und des sozialen Lebens. Wen wundert's da, dass unter dem neoliberalen Umbau aller Zeitverhältnisse vor allem die Familien leiden.

Was tun? Sicher ist, dass dem Trend zur Beschleunigung, Verdichtung, Verstetigung, Deregulierung, Desynchronisierung, Individualisierung und Ökonomisierung aller Zeitverhältnisse³² auf dem Weg zur globalen Nonstopgesellschaft mit individuellem Zeitmanagement nicht beizukommen ist. Sicher aber ist auch, dass die Zeit großer gesellschaftlicher Utopien und kollektiver Lösungen vorbei ist.

Nicht vorbei aber ist die Zeit kollektiver Lösungsfindung. Nicht vorbei ist auch die Erkenntnis, dass Zeitordnungen zwar Machtordnungen sind, aber – unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Rhythmen und Eigenzeiten – auch Schutzordnungen sein können. Und gar einer Wiederentdeckung harrt die Einsicht, dass Wirtschaftsordnungen

31 Kurz-Scherf, I. (1988). Zeit(t)räume per Tarifvertrag. Oder: Die Renaissance der betriebsnahen Tarifpolitik. In: Zoll, R. (Hrsg.) (1988). Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt: Suhrkamp. S. 547

32 Garhammer, S. 463 ff.

gen – und das gilt insbesondere für die real existierende kapitalistische Marktwirtschaft – keine Naturgegebenheiten sind, sondern von Menschen geschaffen wurden und damit auch verändert werden können.

So hat sich beispielsweise – vor allem dank der beharrlichen Arbeit der Frauenbewegung und der Gleichstellungsorganisationen – in den letzten Jahren herumgesprochen, dass die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit bzw. Produktions- und Reproduktionsarbeit nicht bloß eine Frauenfrage ist, sondern ein politisches Problem und als solches auch politischer Lösungen bedarf. Selbst in den Führungsetagen der Unternehmen sperrt man sich heute nicht mehr gegen diese Einsicht – auch in der Schweiz.

„Work-Life-Balance“ heißt die neue Zauberformel, welche die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit den wirtschaftlichen Interessen an einer familienfreundlichen Unternehmens- und Personalpolitik unter einen Hut bringen soll. Doch bevor sie den Zweck dieser Formel begriffen haben, setzen sie viele Unternehmen bereits in die Tat um.

So bietet beispielsweise eine Schweizer Versicherungsgesellschaft „ein Skiplausch-Weekend in der weißen Arena von Laax“ an, um (Zitat) „das Betriebsklima wieder in Balance zu bringen“. Oder eine Bank organisiert in so genannten After-Work-Clubs betriebsinterne Tanzanlässe, damit die Angestellten, statt sich zu mobben, sich abwechslungsweise umarmen. Auch Aerobic-Abonnements zwecks Rückenstärkung sind bereits durchaus üblich.

Bloß: Solche Angebote führen nicht zu einer neuen Balance zwischen den Zeiten der Wirtschaft und den Zeiten des Sozialen, vielmehr akzentuieren sie die bereits bestehenden Ungleichgewichte noch stärker zugunsten der Business-Seite.

- Zum einen rauben sie den unfreiwillig Bescherten das, was sie am dringendsten nötig hätten, nämlich Zeit zur Ruhe und Erholung.
- Auch die gemeinsamen Zeiten von Familien werden dadurch noch weiter gekürzt.

- Vor allem aber reproduzieren sie stillschweigend die Ideologie des Produktionssektors, als hätten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Haus- und Betreuungsarbeit zu leisten.

Anders gesagt: Solche Work-Life-Balance-Konzepte zementieren die bereits durch den Normalarbeitstag institutionalisierte Lebenslüge der Arbeitsgesellschaft, man(n) könne allein von der zeitökonomisch strukturierten und auf Humankapitalverwertung gerichteten Erwerbsarbeit leben. Ausgeblendet aber wird die fundamentale Tatsache, dass die menschliche Reproduktionsarbeit nicht nur eine gesellschaftlich wie individuell unverzichtbare Lebensgrundlage ist, die ihre Zeit benötigt, sondern – analog den natürlichen Ressourcen – auch die Voraussetzung des zum Maßstab über sie erhobenen Produktionssektors. Wieviel Abhängigkeit hinter den scheinbar gradlinigen Berufswegen von Männern verborgen liegt, zeigt sich entsprechend spätestens dann, wenn man die aus den so genannten normalen Berufsbiographien der Männer herausdestillierte Reproduktionsarbeit wieder in diese einführt und diese sich wie eine natürliche Bremse auf die Laufbahn auswirken.

Eine neue Zeitkultur, verstanden als Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten wirtschaftlichen Unmündigkeit, besteht somit nicht in einer fortschreitenden Abkoppelung der Wirtschaft von der Lebenswelt, geschweige denn in einer Anpassung sozialer Rhythmen und Eigenzeiten ans Zeitdiktat der Wirtschaft, sondern im Gegenteil in einer neuen Durchmischung von Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit, von Fremd- und Eigenarbeit, von Beruf und Familie und von selbst- und fremdbestimmter Zeit.

Statt das einseitig männliche Verständnis von Autonomie und den Takt der Arbeitsmonade zum Maßstab zu nehmen, hätte sich eine neue Zeitkultur an den Lebensverhältnissen jener Menschen zu orientieren – und das müssten nicht zwangsläufig Frauen sein –, die die materielle und emotionale Reproduktionsarbeit leisten.

Kurzum: Wir müssen das Leben vom Förderband wieder auf die Erde bringen und die „Wechselfälle“ des Lebens wieder in die ökonomische

33 Sichtermann, B. (1988). „Wechselfälle“. In: Zoll, S. 641 ff.

34 Sokrates, zit. in: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hrsg.) (2001). Kunstwerk Erde. Satellitenbilder aus dem All. Frederking & Thaler. S. 6

35 Merbold, ebd., S. 12

36 Bin Salman al-Saud, ebd., S. 14

Sphäre zurückholen.³³ Auf Unternehmensebene hieße dies beispielsweise, dass Betriebe zusätzlich zur Umweltverträglichkeitsprüfung noch eine Sozialzeitverträglichkeitsprüfung zu durchlaufen hätten. Darin würde beispielsweise untersucht, ob die Unterbrechbarkeit der Arbeit entsprechend den Rhythmen und Eigenzeiten des Reproduktionssektors jederzeit, überall und sofort gewährleistet ist – das, sehr geehrte Damen und Herren, nenne ich Flexibilisierung.

Ich hör schon die Unkenrufe: Utopie! Gefährdung von Arbeitsplätzen! Keine Marktchancen! Todesstoß fürs Konjunkturpflänzchen! Nicht finanzierbar! Nicht mehrheitsfähig! Es ist schon eigenartig: da gelingt es der Menschheit, der natürlichen Evolution mit dem Klonen von Schafen nachzuhelfen, die Reifungs- und Zerfallszeiten von Lebensmitteln beinahe beliebig zu verändern, das menschliche Genom zu entziffern und altersschwache Organe bei Bedarf auszuwechseln – die Rhythmen und Eigenzeiten des Lebens in der Wirtschaft zu beachten soll jedoch ein Ding der Unmöglichkeit sein?

Vor knapp 2 500 Jahren prophezeite Sokrates, dass „der Mensch sich über die Erde erheben müsse, bis zum Außenrand der Atmosphäre und darüber hinaus, weil er nur dann die Welt verstehen wird, in der er lebt“³⁴. Möglicherweise hat er Recht.

Als der deutsche Astronaut Ulf Merbold nach seiner Weltraum-Mission wieder auf der Erde war, sagte er, dass „wir nicht nur auf einem hinreißend schönen, sondern auch auf einem kleinen Planeten leben. Einem Planeten, dem wir möglicherweise schon heute zu viele Lasten zumuten.“³⁵

Und der saudi-arabische Weltraumtourist Sultan Bin Salman al-Saud sagte nach seinem Flug an Bord eines Shuttles: „Am ersten Tag deutete jeder von uns auf sein Land. Am dritten Tag zeigte jeder auf seinen Kontinent. Ab dem fünften Tag aber gab es für uns nur noch eine Erde.“³⁶

Das, sehr geehrte Damen und Herren, nenne ich Globalisierung. Vielleicht sollte man in Zukunft auch Staatsoberhäupter und Wirtschaftsführer zwecks Horizonterweiterung zum Mond schicken! Phantasie an die Macht! Flexibilisiert die Flexibilisierer!

_Prof. Dr. Jürgen Zulley

Biologische Rhythmen und Schlaf. Arbeitszeitflexibilisierung und ihre Wirkungen auf die Gesundheit

Ich freue mich, hier vortragen zu können. Auch wenn es sehr spontan zustande kam, hoffe ich doch, dass ich einige, auch für Sie interessante Informationen bringen kann, die sicherlich mit der Fragestellung der Arbeitszeitflexibilisierung zu tun haben. Ich möchte über biologische Rhythmen und Schlaf sprechen und einige Fragen aufwerfen, die in diesem Zusammenhang von Belang sind.

Einmal die Frage des 24-Stunden-Arbeitstages oder auch die „Non-stopgesellschaft“. Noch schöner finde ich den Begriff 24/7, das heißt 24 Stunden sieben Tage die Woche, was das Gleiche ist wie Nonstopgesellschaft. Die Frage auch, wie sieht es überhaupt mit dem Zusammenhang von Schlaf und Leistung, Schlaf und Arbeit aus. In unseren Kulturkreisen wird der Schlaf nicht selten etwas verächtlich abgetan. Aber es wird übersehen, dass wir, um Leistung zu erbringen, ausgeschlafen sein müssen. Ich will in diesem Zusammenhang ein weiteres Thema, den Tagschlaf, erwähnen, der dazugehört und der ja auch schon früher einmal beim deutschen Gewerkschaftsbund für Furore gesorgt hat. Ein weiteres Thema sind die Störungen des Schlafes und hierbei will ich auch kurz das Thema von Herrn Knauth, die Schichtarbeit, streifen.

Nun zuerst zur Frage der 24-Stunden-Gesellschaft. Das ist ja eine Idee, die aus den USA zu uns herüberkommt und für uns stellt sich ja dann auch die Frage, leben wir in dieser Gesellschaft bereits, sind wir auf dem Wege zu dieser extrem flexiblen Arbeitszeitgestaltung? Um das

zu beurteilen, möchte ich Ihnen hier nur ganz kurz Daten vorlegen, die zeigen, dass wir eigentlich noch sehr weit weg von einer solchen 24-Stunden-Gesellschaft sind. Wenn wir hier die Arbeitszeit über zwei Tage hintereinander betrachtet auftragen, dann ist, glaube ich, klar zu erkennen, dass es noch keine Nonstopgesellschaft bei uns gibt. Wir haben eine ganz klare Unterscheidung zwischen Tag und Nacht bezüglich Arbeitshäufigkeit. Dies zeigt sich auch in der Verkehrsdichte, die natürlich mit der Arbeitshäufigkeit eng zusammenhängt, und wenn man beides zusammen betrachtet, können wir uns zuerst einmal noch ruhig zurücklehnen und sagen, dieses Phänomen mag vielleicht in den USA kommen – ob es bei uns kommen wird, hoffe ich nicht. Aber ganz ruhig zurücklehnen können wir uns auch nun wiederum nicht, wenn wir andere Zahlen betrachten, zum Beispiel die Zunahme der Häufigkeit von Schichtarbeit. Nehmen wir die „Arbeit zu unsozialen Stunden“, vor 6.30 Uhr und nach 18.30 Uhr, dann sehen wir in diesem Zeitbereich doch einen deutlichen Anstieg innerhalb Europas. Das würde bedeuten, wir sind schon auf dem Weg hin zu dieser 24-Stunden-Gesellschaft und wenn wir noch andere Daten nehmen, nämlich die Nachtarbeit, dann sieht es noch krasser aus, also auch hier haben wir einen deutlichen Anstieg dieser Nachtarbeit. Trotzdem bleibt meine Hoffnung, dass wir da einen Deckeneffekt erreichen.

Warum ist das wichtig, warum ist das überhaupt ein Problem? Was spricht eigentlich gegen die 24-Stunden-Gesellschaft? Wir schlafen überwiegend nachts und sind tagsüber wach. Warum ist das so? Die Frage wurde selbst im Bereich der Schlafforschung lange Zeit ignoriert. Schlafforschung begann um 23 Uhr und endete um 7 Uhr, das ist die „bürgerliche Nacht“, tagsüber fand sozusagen keine Schlafforschung statt. Man hat lange Zeit gar nicht überlegt oder hinterfragt, warum ist das denn so, warum schlafen wir ausgerechnet nachts, und warum sind wir am Tage wach und aktiv. Natürlich gibt es äußere Gründe, tagsüber ist es hell und unsere Augen, das wichtigste Wahrnehmungsorgan, braucht, um funktionieren zu können, verglichen mit unseren näheren Verwandten, den Tieren, eine wesentlich höhere

Helligkeit, sonst sind wir hilflos. Das sind äußere Gründe, aber das ist hier nicht so relevant. Wichtiger scheinen mir innere Gründe, solche, die von unserem Organismus vorgegeben sind.

Kennzeichnend ist der Verlauf unserer Körperkerntemperatur. Um drei, vier Uhr nachts, was eine ganz wichtige Uhrzeit für unseren Körper ist, befinden wir uns auf einem biologischen Tief. Um diese Zeit sind wir am kältesten und über den Tag hinweg heizen wir uns auf bis um 18 Uhr. Das spüren wir nicht, aber der Unterschied ist gravierend, das sind 1,5 Grad Celsius und das ist sehr viel für das, was wir regulieren können. Oder, wenn Sie um sechs Uhr morgens Ihre Körpertemperatur messen und um 18 Uhr wieder und mit Erschrecken feststellen, die ist um ein Grad gestiegen, brauchen Sie keine Angst zu haben, dass das ein Anzeichen für eine Grippe ist, sondern das ist unser normaler Anstieg der Körpertemperatur. Wir sind nachts am kältesten. Ein weiteres Beispiel ist unsere Kreislaufstabilität. Die merken Sie, wenn Sie vom Bett plötzlich aufstehen und Ihnen ist so ein bisschen schwummrig, dann ist Ihr Kreislauf labil. Besonders stark ausgeprägt ist diese Labilität – Sie ahnen fast die Uhrzeit – um drei, vier Uhr nachts. Ein weiterer, kleinerer Gipfel liegt zur Mittagszeit. Auf den komme ich beim Thema Mittagsschlaf noch zu sprechen. Die Kreislaufstabilität ist eine Variable, die uns sehr eindrücklich zeigt, was mit unserem Organismus um diese Nachtzeit los ist. Er ist extrem labil, in all seinen Leistungsfunktionen. Eine ganz andere Funktion ist der Schmerz, z. B. bei Kältereiz auf den Zahnschmelz (der Vitalitätstest beim Zahnarzt). Der Schmerz ist am frühen Morgen wesentlich intensiver als am Nachmittag – es tut viermal so weh. Das ist unter anderem natürlich ein Hinweis für den Termin beim Zahnarzt, nachmittags tut es wesentlich weniger weh. Bedeutsam scheint mir auch hier der gravierende Unterschied zwischen Tag und Nacht. Wir sind nachts besonders empfindsam, die meisten Menschen sterben am frühen Morgen, die wenigsten am Tag, aber auch hier finden Sie nachmittags einen kleinen Gipfel. Wir können all unsere Funktionen dergestalt aufzeichnen und würden immer wieder das Gleiche finden, wir sind nachts nicht auf Leistung ausgelegt, nur

am Tage sind unsere Funktionen auf Leistung. Arbeiten wir trotzdem nachts, dann müssen wir mit Konsequenzen rechnen wie z. B. in einer schwedischen Studie, wo die Fehlerhäufigkeit über Tag und Nacht, immer die gleiche Tätigkeit – Gasometerablesen – durch Nachkontrolle festgestellt wurde. Nachts finden Sie ein Vielfaches an Fehlern im Vergleich zum Tag. Am Nachmittag finden wir auch wieder diesen kleinen Gipfel. Also, Konsequenz dieser festen Programmierung, der wir alle unterliegen, ist: Wenn nachts gearbeitet wird, werden Fehler gemacht. Ich werde nachher noch darauf kommen, was für gravierende Konsequenzen diese Fehler haben.

Was findet denn nachts überhaupt statt? Im Wesentlichen sind es die Erholungsfunktionen, die stattfinden, nachts erholt sich unser Organismus und das kann er nur, wenn wir nicht leisten. Wenn Sie das einmal handfest austesten wollen, dann machen Sie einmal nach einem guten Mittagessen einen Marathonlauf, dann wird Ihnen direkt schlecht werden, weil Sie versuchen, ein System anzuwerfen – körperliche Leistung zur Mittagszeit nach dem Essen –, während andere Leistung wie Verdauung, Regeneration gefordert ist. Und das führt zum Chaos. Das ist der Grund, warum es eine solche zeitliche Ordnung dieser Vorgänge gibt. Man kann auch eine Leistungskurve relativ genau festlegen, das sind natürlich Mittelwerte für den Durchschnittsdeutschen, aber betrifft sicher 80–90 Prozent. Die Kurve zeigt, wann am Tage wir leistungsfähig und aktiv sind, wann wir dieses nicht sind und wie dies in der Nacht aussieht. Man kann das an einigen Funktionen festmachen, zum Beispiel am genauesten arbeiten wir am Morgen, so 10, 12 Uhr, wo wir auch am kreativsten in unserer Leistungsfähigkeit sind. Wenn wir Artikel oder Ähnliches schreiben, dann ist 10, 12 Uhr die richtige Zeit, unmittelbar bevor wir in ein Mittagstief sinken, wo wir ja müde werden, wo unsere Leistungsfähigkeit ebenfalls absinkt, auch unsere Stimmung. Aber Hoffnung zeigt sich dann am Nachmittag gegen 16, 17 Uhr, wo wir wieder auf eine andere Art und Weise wesentlich leistungsfähiger sind, vor allen Dingen, was körperliche Aktivität und Schnelligkeit betrifft, das ist für den Nachmittag aufgehoben. Wenn Sie nachts aber arbeiten,

wenn Sie nachts aktiv sind, dann haben Sie Probleme. Wir sind nicht für die Nacht gebaut. Nachts findet die notwendige Regeneration statt, das Immunsystem wird aktiviert, Wachstumshormone ausgeschüttet, die Lernerfahrungen festigen sich. All dies in einem biologischen Rhythmus. Am Tage sind wir auf maximale Leistung ausgelegt und in der Nacht auf Regeneration. Ein 24-Stunden-Rhythmus über Tag und Nacht hinweg mit Schlafen und Wachen. Diese natürliche biologische Zuordnung besagt, dass wir nachts, wenn unser Körper unabhängig vom Schlafengehen auf Regeneration schaltet, auch schlafen sollten, und am Tage, auch wenn wir hier versuchen würden, zu schlafen, wird unser Körper auf Aktivität schalten.

Wissenschaft hinterfragt Dinge: Wer erzeugt diesen Rhythmus? Was muss ich wissen, wenn ich diesen Rhythmus verändern will, beeinflussen will, wo kann ich an welchem Rädchen drehen? Das Forschungsgebiet der Chronobiologie befasst sich mit diesen biologischen, tatsächlich messbaren Rhythmen. Sie ging der Frage nach: Ist es der Wechsel von Tag und Nacht, der dafür sorgt, dass wir tagsüber Leistung und nachts Erholung eingeschaltet haben? Und wie kann man das untersuchen. Dazu lebten Versuchspersonen in einer zeitlosen Umgebung, in der sie wirklich nicht wussten, wie viel Uhr es ist, dazu ganz alleine, sozusagen völlig ungestört: völlig isoliert über einen längeren Zeitraum. In diesem unterirdischen Appartement, wie wir das genannt haben, blieben sie vier Wochen und wussten nie, wie viel Uhr es ist oder welcher Tag. Sie konnten aber machen, was sie wollten. Sie wußten nicht, ob Tag ist, ob Nacht ist, nichts, was die Zeit betrifft. 80 Prozent der Versuchspersonen wollten nach dem Versuch den Versuch wiederholen, ein Hinweis darauf, dass der Aufenthalt als sehr positiv erlebt wurde. Die Frage war, wann gehen sie schlafen, wann stehen sie auf, wann sind sie fit, wann sind sie müde. Viele sagten, da schlafe ich mich erst einmal aus und dann geht es schon irgendwie weiter. Sie gehen ins Bett und stehen auf, wann sie wollen, ohne irgendeinen Hinweis. Das Ergebnis: Schlafen und Wachen verlaufen fast genauso wie vorher: 17 bis 18 Stunden wach, schlafen 7 bis 8 Stunden und so fort, ganz regelmäßig. Auch die

übrigen biologischen Rhythmen verlaufen ganz regelmäßig weiter; obwohl überhaupt keine Uhr da ist, obwohl die Versuchspersonen glauben, sie gehen ins Bett, wann sie wollen, gehorchen sie ganz bestimmten Regelmechanismen. Was ich jetzt nicht weiter ausführen werde, ist die Tatsache, dass kein 24-Stunden-Rhythmus eingehalten wird und somit weichen die Tage der Versuchspersonen von unserem Tag-Nacht-Rhythmus ab. Sie schlafen mal tags, mal nachts, kümmern sich nicht um unseren Tag, sind aber sehr regelmäßig. Wenn es keine Armbanduhr ist, dann muss es so etwas wie eine innere Uhr sein und das ist genau die Idee, die dahinter steckt: es gibt offenbar innere Uhren, die diesen Rhythmus erzeugen und das steuert unser biologisches Programm, welches festlegt, wann wir aktiv sind, wann wir müde sind. Da diese Uhr, wie ich ja schon sagte, nicht auf 24 Stunden läuft, sondern einen längeren Rhythmus hat, muss sie jeden Tag auf 24 Stunden richtig korrigiert werden. Und das wird sie auch über das Tageslicht. Es ist das helle Licht, das wir über die Augen wahrnehmen, was dafür sorgt, dass der Rhythmus, der von den inneren Uhren erzeugt wird, dann auch wirklich synchron mit der Außenwelt bleibt. Und das hat auch für die Arbeitswelt eine sehr wichtige Bedeutung.

Über diese innere Uhr wissen wir sehr viel. Vor 15 Jahren hat man noch nach einem anatomischen Substrat der Uhr gesucht. Irgendwo im Gehirn soll es ticken. Das ist inzwischen natürlich längst überholt. Wir wissen, dass das ein zellulärer Mechanismus ist, dank molekular-genetischer Forschung sind die Vorstellungen dieses Uhrenmechanismus schon konkret geworden. Trotzdem gibt es eine Stelle im Gehirn, welcher große Bedeutung zukommt, dem Nukleus Suprachiasmaticus über der Sehnervenkreuzung. Das ist ein wichtiger Dirigent, der diese Billionen von Uhren dirigiert und der Verbindungen zum Auge hat. Das heißt, die Lichtinformation (Tageslicht fällt in die Augen) wird weitergeleitet und führt dazu, dass ein bestimmtes Hormon in der Zirbeldrüse ausgeschüttet wird oder nicht. In der Nacht, wenn kein Licht einfällt, wird Melatonin ausgeschüttet. Melatonin macht müde, drückt die Stimmung. Sobald Licht in die Augen fällt, kommt es zur

Unterdrückung der Melatoninausschüttung und das bedeutet, dass wir wacher, leistungsfähiger und aktiver werden und unsere Stimmung sich ebenfalls aufhellt. Das Licht muss sehr hell sein, wie Tageslicht, denn Raumbelichtung würde für diese biologische Wirkung nicht ausreichen. Und so sitzen Sie jeden Tag in Ihrem Büro im biologischen Dunkeln, welches nicht ausreicht, um die Melatoninausschüttung zu unterdrücken. Wir benötigen mindestens 2 500 Lux, dazu reichen nicht normale Lampen. Hierüber steuert sich unser Rhythmus, hierüber wird das Programm fixiert: nachts Ruhe und Erholung, tagsüber Leistung. Und für dieses Timing brauchen wir diesen Lichtmechanismus. Licht hat aber auch eine direkte Wirkung, das heißt wir können dieses Licht auch mit künstlichen Lampen erzeugen. Licht hat auch eine stimmungsaufhellende, aktivierende Wirkung und wird in den USA und Japan am Arbeitsplatz eingesetzt. Es hat eine leistungssteigernde Wirkung und der Nebeneffekt – da freut sich auch der Arbeitgeber – ist eine Stimmungsaufhellung beim Arbeitnehmer, sozusagen eine erwünschte Nebenwirkung. Wir setzen dieses Licht bei der Behandlung von Schlafstörungen und bei der Behandlung der Winterdepression ein. Vor allem bei letzterer hat es einen durchschlagenden Erfolg.

Wir haben eine feste biologische Programmierung der Zeiten unserer Leistungsfähigkeit und derer unserer Ruhe, vorgegeben durch eine innere Uhr. Ganz starr ist das Programm aber nicht, es gibt eine individuelle Flexibilität der biologischen Rhythmen. Da wir ja nun mal keine Maschinen sind und einer wie der andere konstruiert ist, gibt es eine ganz normale Variation wie bei allen biologischen Systemen und nicht jeder hat zum gleichen Zeitpunkt sein Leistungsmaximum oder auch sein Regenerationsmaximum. Es gibt Persönlichkeitsunterschiede, die wir in zwei Typen einteilen (Chronotypen): den Morgentyp, der sein Leistungsmaximum schon sehr früh hat, der allerdings auch viel früher am Abend müde wird, dafür aber bereits am frühen Morgen sein Lied singen kann. Deswegen nennen wir den Morgentyp auch Lerche. Das ist auch individuell festgelegt, genetisch vorgegeben. Die molekulargenetische Forschung hat jetzt auch schon die ersten

Gene identifizieren können. Das Gen, welches dafür zuständig ist, ob wir ein Morgentyp sind oder nicht, heißt „hper2“. Ein Morgentyp ist für eine Frühschicht besser ausgelegt, das heißt wir könnten anhand des genetischen Fingerabdrucks ablesen, ob jemand für Schichtarbeit geeignet ist oder nicht. Aber es gibt noch weitere Faktoren, die den Typ bestimmen. Es ist auch eine Altersfrage und mit zunehmendem Alter werden wir immer mehr zum Morgentypen. Das hört sich allerdings viel schöner an, wenn ich das anders formuliere: mit dem Älterwerden werden wir immer mehr zu Lerchen. Hier findet sich eine individuelle Flexibilisierung. Wenn der Morgentyp am Abend arbeiten muss, hat er Probleme. Da ist er nicht so variabel wie der Normaltyp. Das Gegenstück sind meist jüngere Menschen: der so genannte Abendtyp, der nicht vor 2 Uhr zu Bett gehen kann, was erst mal kein Problem wäre. Der aber am nächsten Morgen ein Problem hat, weil um 8, 9 oder 10 Uhr noch nicht sehr viel mit ihm anzufangen ist. Es wäre sehr optimal, wenn man bei diesen Fällen die Arbeitsplanung entsprechend einteilen kann. Wenn der Morgentyp am frühen Morgen in die Arbeit und der Abendtyp entsprechend seinem Rhythmus deutlich später in die Arbeit gehen kann. Dann berücksichtigen wir den individuellen biologischen Rhythmus und verhindern nicht nur subjektive Befindlichkeitsstörungen, sondern letztendlich hat das dann auch etwas mit Gesundheit zu tun. Neben diesem festen biologischen Programm haben wir aber doch einen gewissen Spielraum, den man auch in der Arbeitswelt und in der Arbeitsplanung nutzen kann.

Kommen wir zu einer weiteren, ganz anderen Frage, die immer wieder gestellt wird: schlafen wir zu wenig? Nun, zum Glück gibt es ja den durchschnittlichen Deutschen und der schläft von 23.04 Uhr bis 6.18 Uhr. Das sind 7 Stunden und 14 Minuten und der durchschnittliche Deutsche braucht 15 Minuten zum Einschlafen, das heißt, wir schlafen, statistisch gesehen, 7 Stunden. Ist das denn genug? Ja! In der Literatur finden sich Hinweise, dass im 16. und 17. Jahrhundert 7 Stunden als mittlere Schlafdauer angesetzt wurden. So wie heute. Es gab sogar einmal Zeiten, allerdings nur für bestimmte Schichten, da sah es ungünstiger aus. Um 1900 herum kam der Arbeiter um

23 Uhr nach Hause und musste um 4 Uhr wieder aufstehen. Fünf Stunden Schlaf sind sehr wenig. Allerdings galt das damals nur für bestimmte Schichten, die Arbeiter. Ungefähr aus dem gleichen Zeitraum stammt ein Zitat aus der englischen Literatur, in der es so heißt: „Die früheste Stunde, zu der ein Gentleman sein Haupt vom Kopfkissen erheben sollte, sei gegen 10 Uhr.“ Heute wie damals schlafen die meisten 7 Stunden. Noch einmal die Frage: ist das genug und was bedeutet denn überhaupt die Schlafdauer? Um dieser Frage nachzugehen, gehen wir zu unseren näheren Verwandten und schauen uns die Schlafdauern in der Tierwelt an. Was Sie da sehen, ist eine erhebliche Varianz. Es gibt Tiere, die schlafen 20 Stunden und andere zwei bis vier. Die Giraffe schläft sogar am Tag nur 30 Minuten, übrigens minutenweise, über den ganzen Tag verteilt. Der Mensch liegt in seiner Schlafdauer zwischen Taube und Elefant, was irgendwie keinen Sinn macht und genau das will ich sagen. Die Schlafdauer ist nicht von der Bedeutung, die wir ihr immer wieder andichten. Die Schlafdauer ist nicht so wichtig für unseren Erholungswert. Wir wissen, dass die Qualität des Schlafes, bestimmte Anteile oder besser Schlafstadienanteile für die Erholung zuständig sind. Wir setzen Schlafverkürzung als Therapie ein. Stellen Sie sich vor, da kommt ein Patient zu uns und sagt, ich kann nicht schlafen. Dann sagen wir, wir haben eine tolle Idee, schlafen Sie noch weniger. Wenn er dann noch bei uns bleibt, führen wir mit ihm die so genannte Schlafrestriktion durch: wir verkürzen die Zeit, die er im Bett liegt, weil er dann effektiver schläft. Oder in den anfangs genannten Isolationsexperimenten haben wir auch Versuchspersonen gehabt, die spontan mal lang, mal kurz schliefen. Nach 12 Stunden Schlaf ging es denen genauso schlecht wie nach fünf Stunden Schlaf. Längerer Schlaf verschlechtert sogar wieder die Leistungsfähigkeit und das spricht natürlich dafür, dass die Schlafdauer nicht von großer Bedeutung ist.

Auf den Schlaf will ich aus zeitlichen Gründen nur kurz eingehen. Während des Schlafens finden wichtige Erholungsvorgänge statt. Der Schlaf ist ein hoch aktiver Prozess, zeitweilig laufen bestimmte Systeme unseres Organismus auf Hochtouren. Schlaf ist alles andere,

nur kein Ruheprozess, auch wenn es von außen so aussieht. Da sind Systeme eingeschaltet, die bestimmte Hormone wie das Wachstumshormon oder Melatonin ausschütten, unser Immunsystem regenerieren, Muskelwachstum und Schilddrüse aktivieren. Gegen 3 bis 4 Uhr beginnen wir zu erwachen, bedingt durch die Ausschüttung des Hormons Kortisol, welches dann am frühen Morgen ein Maximum zeigt.

Aber es wird nicht nur nachts geschlafen. Bei uns steht er in einem sehr schlechten Ruf: der Mittagsschlaf. Tieren, Kindern und Alten wird er zugestanden, ansonsten wird er eher als Arbeitsverweigerung angesehen. Dass in China der Arbeitnehmer ein gesetzliches Recht auf seinen Mittagsschlaf am Arbeitsplatz hat, wird ja noch hingegenommen, aber es gab und gibt ihn auch bei uns, vorwiegend in ländlichen Kreisen. Studien aus dem Mittelmeerraum zeigen, dass mit zunehmender Industrialisierung diese Gewohnheit verschwindet, aber sie entspricht einem biologischen Bedürfnis. Es sind die Arbeitsbedingungen in unserem Industriezeitalter, die für das schlechte Image des Mittagsschlaf verantwortlich sind, obwohl er unserer Gesundheit und Leistungsfähigkeit gut täte. Wir haben auch am Tage ein Leistungstief – um die Mittagszeit –, verbunden mit erhöhtem Ruhebedürfnis. Mir hat einmal ein Arbeitgeber gesagt, er hätte mittags das Fließband ausschalten können, weil so viel Ausschuss produziert wurde: Hat er natürlich nicht getan, weil er sich natürlich nicht sagen lassen will, in meiner Firma wird geschlafen. Auch der DGB hat sich schon einmal für diese Ruhepause, allerdings erfolglos, eingesetzt. Die Einzigen, die es in Deutschland öffentlich durchsetzen, ist nach meiner Kenntnis die Stadtverwaltung von Vechta, wo der Stadtdirektor seinen Mitarbeitern erlaubt hat, mittags kurz zu nicken. Wir müssen aber mit einer sehr hohen Dunkelziffer rechnen. Wir haben die Tagesmüdigkeit bei Erwachsenen untersucht und fanden ein deutlich ausgeprägtes Mittagstief bei den 50–70-Jährigen. Bei den Jüngeren ist dies nicht so ausgeprägt und auch nicht bei jedem vorhanden, aber immerhin 22 Prozent der Deutschen halten regelmäßig mindestens dreimal die Woche einen Mittagsschlaf. Es gibt das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf. Ich glaube, das lässt

sich nicht bestreiten. Die Bedingungen hierfür sind am Arbeitsplatz natürlich ungünstig, aber inzwischen ist ein großer Büromöbelhersteller dazu übergegangen, einen Bürostuhl zu entwickeln, der explizit für den Büroschlaf gebaut wurde. Übrigens ergab die Umfrage einer Journalistin bei Managern, dass alle zugegeben haben, dass sie Mittagsschlaf haben und kein einziger bereit war, es öffentlich zuzugeben. Es ist bei uns eben noch ein Tabuthema.

Schlafstörungen: was stört denn den deutschen Michel beim Schlaf? Da gibt es natürlich viele Aspekte aus unserer Arbeits- und Freizeitwelt, die dazu führen, dass wir Probleme mit dem Schlaf haben. Und nicht nur Schlafstörungen, vor allem die Konsequenzen gestörten Schlafs werden häufig unterschätzt: wer müde ist, macht Fehler. Und das wissen wir eindrücklich vom Straßenverkehr. Die Hauptursache für schwere Verkehrsunfälle auf Autobahnen ist Einschlafen am Steuer. Wenn wir ganz allgemein Übermüdung nehmen, kommen wir auf über 50 Prozent. Internationale Studien zeigen, dass Übermüdung ein doppelt so hohes Risiko wie Alkohol am Steuer ist. Diese Unfälle passieren zu bestimmten Tageszeiten, nach den biologischen Rhythmen, auf die ich schon anfangs hinwies: in der zweiten Nachthälfte und am Nachmittag. Das bedeutet zum Beispiel, dass die meisten dieser Unfälle zu einer Zeit passieren, wo viele, die in Urlaub fahren, glauben, sie sind auf der sicheren Seite. Keine Staus und nichts – das schon, aber das Risiko ist wesentlich höher in der zweiten Nachthälfte, übermüdüngsbedingt einen Unfall zu machen, als zu anderen Zeiten. Die Betroffenen wissen das, fast jedes Jahr gibt es Demonstrationen der Berufskraftfahrer: „Übermüdung tötet“.

Bücher zum Thema:

Die kleine
Schlafschule.
Zulley J,
Knab B,
Herder, 2002

Unsere Innere
Uhr. Zulley J,
Knab B,
Herder, 2003

Die Ignoranz biologischer Rhythmen betrifft auch die Schichtarbeit, vor allem in der Nachtschicht. Hier sind die Arbeiter dem gleichen Tag-Nacht Rhythmus wie ein Tagarbeiter ausgesetzt. Sie arbeiten somit dann, wenn der Organismus auf Erholung schaltet. Und sie versuchen zu schlafen, wenn ihr Organismus auf Aktivität schaltet. Das hat Konsequenzen. Die Zahlen stimmen nachdenklich: 95 Prozent haben Schlafstörungen, 80 Prozent Magen-Darm-, Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Nicht jeder hat sie und meist erst nach Jahren

der Schichtarbeit treten diese Probleme auf. Auch wenn manche sagen, sie hätten keine Probleme: Die Gesundheit, Leistungsfähigkeit, das Familienleben, die Freizeit, alles das ist betroffen.

Ich will nur noch einmal kurz eines betonen: Man könnte ja sagen: Was macht das denn schon, wenn Sie halt weniger schlafen, nicht Ihren erholsamen Schlaf finden? Selbst die Krankenkassen argumentieren häufig so und nennen Schlafstörungen „Befindlichkeitsstörungen“, die man gar nicht behandeln muss. Nun, 50 Prozent derjenigen, die hierunter leiden, schlafen zum Beispiel in monotonen Situationen (Kontrolltätigkeit!) ein oder 25 Prozent auch in anderen Situationen. Die Leistung ist deutlich reduziert und das Verhalten nach einer Nacht ohne Schlaf ist wie mit einem Promille Alkohol inklusive Selbstüberschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit. Wesentlich gravierender sind die Langzeitfolgen von chronisch gestörtem Schlaf. Eine populäre, aber seriöse amerikanische Arbeit hat den Titel „Zu wenig Schlaf macht alt“. Mit zuwenig Schlaf ist nicht die Verkürzung, von der ich eben sprach, gemeint, sondern letztendlich zuwenig Schlafqualität. Bluthochdruck, erhöhte Cortisol-Ausschüttung, Frühdiabetes, vierfach erhöhte Wahrscheinlichkeit, eine Depression zu erleiden, sind die Folgen. Nun, es gibt auch dramatische Konsequenzen: Tschernobyl wurde ausgelöst durch übermüdetes Kontrollpersonal, das einen Fehler nach dem anderen zu dieser Nachtzeit gemacht hat. Wir könnten viele gravierende Katastrophen nehmen, die alle auf Übermüdung bzw. die Nichtbeachtung der biologischen Rhythmen beruhen.

Zum Schluss nur noch zwei Informationen. Wir haben eine so genannte Schlafschule gegründet, in der wir Seminare durchführen, in denen es um Probleme mit dem Schlaf und dem Wachsein geht. Seit über einem Jahr führen wir dies durch und wir finden viele Schlafschüler, die infolge der Arbeitsüberlastung abends nicht mehr abschalten können. Das Hauptthema in der Schlafschule ist, wie gestalte ich den Tag, wie gestalte ich meine Arbeit, den Abend und die Nacht? Inzwischen wird diese Schlafschule als Präventivmaßnahme auch von einigen Krankenkassen unterstützt.

**Wenn Sie
ansonsten
noch Infor-
mationen
brauchen:
[www.schlaf-
medizin.de](http://www.schlaf-
medizin.de)
Tel. 0941/
9428271**

_Prof. Dr. Dietrich Henckel

Arbeitszeitflexibilisierung und ihre Auswirkungen auf die Entwicklung im öffentlichen Raum

Einführung: Zeit und Raum als unterbewer- tetes Thema

Als ich vor mehr als 15 Jahren anfang, mich mit dem Thema räumliche Wirkungen zeitstruktureller Veränderungen als Weiterführung meiner Untersuchungen über die räumlichen Folgen des Einsatzes neuer Techniken zu beschäftigen, meinten einige Kollegen im Difu, jetzt sei ich endgültig zu esoterischen Themen abgedriftet, hätte mich nach Wolkenkuckucksheim verabschiedet.

Wer sich heute mit dem Thema beschäftigt, vor allem mit den Fragen der kommunalen und regionalen Steuerungsmöglichkeiten, wird trotz der mittlerweile etwas breiteren Diffusion der Fragestellung immer noch den Ruf, sich mit etwas ziemlich Windigem und Weichem zu beschäftigen, nicht so schnell los.

Das hat mit dem Gegenstand zu tun, der tatsächlich nicht einfach greifbar ist. Man muss nicht unbedingt Augustin bemühen mit seinem berühmten Zitat, dass er nicht mehr wisse, was Zeit sei, wenn er gefragt werde. Schon die Alltagsreflexion macht den Facettenreichtum und die schwierige Fassbarkeit deutlich.

Diese Schwierigkeiten, den Gegenstand Zeit zu erfassen, machen erst recht die Fragen, die ja die Planer vor allem bewegen, nämlich Fragen der Steuerbarkeit, der Beeinflussungsmöglichkeiten so schwierig. Was sollte eigentlich gesteuert werden, was sind die normativen Grundlagen von Steuerung?

Man ist dann schnell bei Fragen, was Zeitwohlstand im Gegensatz zu materiellem Wohlstand ist. Wohl nicht nur mehr freie Zeit, sonst

hätten alle Arbeitslosen einen extrem großen Zeitwohlstand. Wohl nicht nur genügend freie Zeit bei hinreichendem materiellem Wohlstand – der flexible Hochqualifizierte ohne die zeitlichen Möglichkeiten sozialer Kontakte spricht dagegen. Zeitwohlstand hat also wohl etwas mit gemeinsamen Zeiten, mit hinreichender freier Zeit, mit ausreichenden Dauern, mit Zeitautonomie, mit Kalkulierbarkeit, mit Optionalität, mit einem Zusammenhang mit materieller Ausstattung – und zwar privater wie öffentlicher – zu tun.

Dies sind alles Fragen von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Dennoch will ich hier nicht weiter auf diese Fragen eingehen, sondern auf die etwas handfesteren Fragen des Zusammenhangs zeitlicher und räumlicher Entwicklungen. Allerdings kann ich mir an dieser Stelle ein Plädoyer für eine Chrono-Urbanistik nicht verkneifen. Eine Chrono-Urbanistik müsste sich systematisch u. a. mit folgenden Fragen auseinander setzen:

- Welche zeitlichen Verflechtungen bestehen im Raum?
- Welche räumlichen Wirkungen resultieren aus Zeitstrukturen und ihrem Wandel?
- Welche Wirkungen haben räumliche Strukturen und ihre Veränderungen für die Zeit?

Wesentliche Aspekte von Zeitveränderungen und ihre räumlichen Folgen

Der gegenwärtige zeitstrukturelle Wandel beruht im Wesentlichen auf drei Ursachenkomplexen:

- Die technische Entwicklung, vor allem auf Basis der Mikroelektronik, ermöglicht neue Formen der Informationsverarbeitung und -speicherung und schafft damit die Voraussetzungen der Neuorganisation und Rationalisierung von Arbeit.
- Das Zusammenwachsen von Informationsverarbeitung und Telekommunikation („Telematik“) führt zu einer Vernetzung im immateriellen Verkehr, also im Transport von Information, die zur Folge hat, dass nahezu beliebige Informationsmengen an jedem Ort und zu jeder Zeit verfügbar sind. Damit werden nicht nur

ausdifferenziertere Formen der (internationalen) Arbeitsteilung möglich, sondern auch die Markttransparenz und die Wettbewerbsintensität erhöhen sich.

- Dieser Prozess wird begleitet und unterstützt durch den Ausbau der materiellen Transportwege, vor allem von Schnellbahnsystemen und Flugverbindungen.
- Die Rahmenbedingungen, die die Vernetzung weiter fördern, können mit den Stichworten Internationalisierung und Globalisierung umschrieben werden. Dabei handelt es sich in wesentlichen Teilen um ein Projekt: Der Abbau von Handelsschranken, die Erhöhung der Wettbewerbsintensität und die Deregulierung sind gewollt. Ist der Prozess jedoch in Gang gekommen, kann man sich der Dynamik nicht mehr ohne weiteres entziehen.

Daraus resultieren zeitliche Veränderungen, die sich im Wesentlichen auf drei Aspekte zurückführen lassen, die zwar nicht voneinander unabhängig sind, sondern sich in vielfacher Weise wechselseitig beeinflussen, gleichwohl aber unterschiedliche Wirkungen haben:

- **Beschleunigung.** Die Moderne wird von zahlreichen Autoren als ein Zeitalter der allgemeinen Mobilmachung gesehen. Viele Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sind gegenwärtig von Beschleunigung gekennzeichnet. Sie reicht von der Verkürzung der Produktlebenszyklen über die Beschleunigung der Verkehrsmittel bis zur Beschleunigung durch die telekommunikative Vernetzung. Dies hat u.a. Folgen für die räumliche Ausdifferenzierung der Arbeitsteilung, die Größe der Einzugsbereiche, die Lebensdauer von Standorten.
- **Flexibilisierung.** Die Flexibilisierung umfasst die Auflösung starrer und „massenhafter“ Rhythmen, die die Industrialisierung und Vollbeschäftigungsära gekennzeichnet haben. Damit flexibilisieren sich nicht nur Beschäftigungsverhältnisse, sondern vor allem differenzieren sich die Arbeitszeiten nach Dauer und Lage aus. Ein wesentliches Ziel der Flexibilisierung besteht darin, den Arbeits-

einsatz der Nachfrage nach Produkten anzupassen. Das Leitbild der atmenden Fabrik, die je nach Marktlage Arbeit inhaliert oder ausatmet, ist die logische Konsequenz. Das Extrem stellt dann die Arbeit auf Abruf dar. Damit werden die zeitlichen Rhythmen individualisiert, von kollektiven Rhythmen abgekoppelt und die zeitliche Koordination wird dem Einzelnen überantwortet. Jeder muss die eigenen Zeiten „zusammenbasteln“, so gut er kann. Eine der wesentlichen Folgen für die Kommunen ist die Ausdifferenzierung der Nachfrage im Verkehr und nach vielen öffentlichen Dienstleistungen.

- Ausdehnung. Dabei geht es um die Nutzung zeitlicher Areale, die bislang weitgehend von wirtschaftlichen Aktivitäten ausgenommen waren, das Vordringen von Aktivitäten in bisher geschützte Zeiten, vor allem den Abend, die Nacht, das Wochenende sowie Feiertage. Selbst wenn die Hypothese plausibel ist, dass es immer wieder Zyklen von Ausdehnung und Schrumpfung von Zeiten gegeben hat, muss man dennoch davon ausgehen, dass einmal „eroberte“ Zeiten nicht auf Dauer wieder freigegeben werden. Das heißt, es gibt einen Trend in Richtung Kontinuität – als 24/7-Aktivität – mit Schwankungen um diesen Trend, auch wenn unsere Gesellschaft von einer tatsächlichen Kontinuität noch weit entfernt ist. Eine wesentliche Folge ist die Linearisierung von Rhythmen, zumindest ein Abflachen und ein Verschleifen der Übergänge. Auch hier sind die Wirkungen vielfältig und reichen von der Ausdehnung der Nachfrage nach ÖPNV-Angeboten bis zu Fragen der Verträglichkeit unterschiedlicher Funktionen, wenn sich wirtschaftliche Aktivitäten und vor allem der Verkehr bis tief in die Nacht ausdehnen.

Alle drei Aspekte zeitlicher Veränderungen haben eine Vielzahl von Einzelkomponenten und Wirkungsdimensionen, die ich nicht in allen Einzelheiten darstellen kann (vgl. Abbildung Seite 67).

Die Folgen der Zeitveränderungen sind allerdings sehr weitreichend und manifestieren sich in den unterschiedlichsten Bereichen.

Soziale Folgen (hierauf ist Baeriswyl in seinem Beitrag intensiv eingegangen). Trotzdem sollte noch einmal betont werden, dass eine der gravierendsten sozialen Auswirkungen die Auflösung kollektiver Rhythmen und die Individualisierung der Zeitorganisation ist. Die Herstellung gemeinsamer Zeiten wird nicht nur schwieriger, sondern immer mehr eine vom Einzelnen mit wachsendem Aufwand zu bewältigende Aufgabe.

Ökonomische Folgen. Die ökonomischen Folgen bedeuten einerseits eine Zunahme von Wettbewerbsfähigkeit durch Eingehen auf die zeitlichen Veränderungen, eine Zunahme von Optionalität für den Konsumenten, andererseits aber eben auch eine Erhöhung der Transaktionskosten in der Herstellung gemeinsamer Zeiten. Dieser Aspekt der Transaktionskosten unterschiedlicher zeitlicher Strukturen wird bislang kaum diskutiert, tritt allenfalls implizit in den Zeitkonflikten (siehe unten) zutage. Ausgedehnte und flexible Arbeits- und Betriebszeiten sind nichts prinzipiell Neues. Es hat sie in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft immer gegeben. Dafür gab es drei Gründe: technische Zwänge, weil Prozesse nur unter extremen Kosten unterbrochen werden konnten (Beispiele sind Teile der Montanindustrie oder der chemischen Industrie), ökonomische Zwänge der Kapitalknappheit (Notzeiten oder [Nach]-Kriegswirtschaften sind hier Beispiele) und soziale Notwendigkeiten zur Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung (Polizei, Feuerwehr, Gesundheitswesen). Gegenwärtig verschieben sich die Ursachen in Richtung ökonomischer Begründungen – sowohl aus der Angebots- wie der Nachfrageseite (s. Abbildung Seite 68). Damit geraten auch neue Branchen unter Ausdehnungs- und Flexibilisierungsdruck.

Kosten der Ausdehnung als Beispiel. Als Beispiel in der Regel vernachlässigter Kosten zeitlicher Veränderungen können die Kosten der Ausdehnung in die Nacht angesehen werden (vgl. auch den Beitrag Zully). Reduzierte Aufmerksamkeit in der Nacht und nacharbeitsbedingte Übermüdung erhöhen nicht nur die Rate von Fehlern und Unfällen massiv, sondern auch die Gesundheitsrisiken der in solchen

Arbeitsformen Tätigen. Eine Besonderheit dieser Kosten ist, dass nicht der verursachende Betrieb diese erhöhten Kosten trägt, sondern die Allgemeinheit (im Sinne von Regulierung der Schäden von Katastrophen durch Steuermittel, durch Regulierung der Schäden durch die Versicherungsgemeinschaft, durch Erhöhung der Gesundheitskosten im Gesundheitssystem) oder das Individuum (durch die persönlichen Beeinträchtigungen der Gesundheit oder des Wohlbefindens).

Räumliche Folgen. Auch die räumlichen Folgen zeitlicher Veränderungen werden meist aus der Betrachtung ausgeblendet oder die räumlichen Aspekte werden nicht als Folge zeitlicher Veränderungen erkannt. Zeitliche Veränderungen tragen nicht nur zu einer räumlichen Strukturveränderung der Wirtschaft bei, sondern beeinflussen die Standortverteilung, die Flächennachfrage und -anspruchnahme, die Nachfrage nach Verkehr und seine Verteilung (zeitlich, modal split etc.). Letztlich stellen sich auch Fragen der Verträglichkeit von Funktionen infolge zeitlicher Veränderungen: Einerseits können immer ausgedehntere wirtschaftliche Nutzungen die Wohnnutzung im gleichen Quartier erheblich beeinträchtigen (ein Beispiel sind die Konflikte am Hackeschen Markt in Berlin). Da Investoren im Immobiliensektor immer spezialisierter sind und Investoren für den Wohnungsbau und solche für den Gewerbebau unterschiedliche Amortisationszyklen haben, führen solche unterschiedlichen Zeitperspektiven auch zu einer Begünstigung weiterer funktionaler Spezialisierung und Erschwerung von Nutzungsmischung, soweit es sich nicht nur um die Mischung gewerblicher Nutzungen handelt. Spezifische räumliche Strukturen haben ihrerseits Rückwirkungen auf zeitliche Strukturen. Insbesondere Knotenpunkte des Verkehrs üben auf andere Funktionen an diesen Knotenpunkten einen Ausdehnungsdruck aus. Auch multifunktionale Großstrukturen, die im Handel und im Freizeitbereich eine wachsende Rolle spielen, tendieren in die Ausdehnung. Dies hat zum einen damit zu tun, dass über die unterschiedlichen Kundenströme, die durch die funktionale Ausdifferenzierung der Einrichtungen induziert werden, eine dauerhaft hohe Frequenz von

Publikum erreicht werden kann; zum anderen sind solche Großstrukturen durch hohe Investitionskosten geprägt und drängen daher zu schneller Amortisation des eingesetzten Kapitals, zumal diese Strukturen im Handel und in der Freizeit durch eine tendenziell kurze Lebensdauer gekennzeichnet sind.

Für die Analyse wie auch in einem zweiten Schritt für die Steuerung von Stadt kann es zweckmäßig sein, über die geläufige Analyse räumlicher Strukturen der Stadt eine analoge Analyse zeitlicher Strukturen, also unterschiedlicher Zeitzonen der Stadt, zu entwickeln. Eine solche existiert bislang nicht, obwohl schon im alltäglichen Sprechen über Stadt und bestimmte Bezeichnungen von Stadt oder Stadtteilen als Industriestadt(teil), als Bankenstadt oder -viertel, als Hafenstadt oder -gebiet, als Kurstadt oder -zone immer Vorstellungen über die Rhythmik, über das Schwingen der Aktivitäten in diesen Gebieten anklingen.

Nun könnte man vermuten, dass eine solche zeitliche Vorstellung ohne praktische Relevanz sei. Aber es lässt sich zeigen, dass die unterschiedlichen Schwingungen nicht nur zwischen Gebietstypen, sondern sogar innerhalb ein und desselben Gebietstyps – etwa eines Gewerbegebietes – gravierende Folgen haben: beispielsweise für das Verkehrsaufkommen, seinen Umfang und die zeitliche Verteilung. Untersuchungen aus Italien belegen, dass die zeitliche Struktur eines Gebietes sich aus seiner räumlichen Typisierung nicht ohne weiteres ablesen lässt und dass erst eine Analyse der „Chronotope“ (zeitliche im Zusammenhang mit räumlichen Strukturen) ein umfassendes Bild ergibt.

Beispielhaft für die Klassifizierung von Zeit-Räumen in der Stadt können etwa folgende benannt werden:

- Zitadellen der Kontinuität, also Räume, die durch eine kontinuierliche Aktivität gekennzeichnet sind – 24/7 Zonen,
- Mischgebiete, die durch eine Überlagerung vielfältiger Nutzungen und in der Folge durch relativ ausgedehnte Aktivität geprägt sind,

- fordistische Industriegebiete, die weitgehend durch starre Rhythmen und Massenbewegungen gekennzeichnet sind,
- Schlafstädte, die durch einen extremen Wechsel von Tag- und Nachtbevölkerung geprägt sind, wobei die Nachtbevölkerung um ein Vielfaches größer ist,
- Verkehrsknoten, die charakterisiert sind durch eine Überlagerung verschiedener Verkehrsträger und die Anlagerung einer Vielzahl von Dienstleistungen – vom Verkauf von Reisebedarf bis zu Einrichtungen wie Kongresszentren,
- Bankenviertel und „central business districts“ (CBD), die sich im Falle geringer funktionaler Differenzierung (z.B. Finanzen und Einzelhandel) durch ähnlich starre Rhythmen wie fordistische Industriegebiete auszeichnen können, allerdings angesichts der Ausdehnungstendenzen im Finanzgewerbe mit einem gewissen Veränderungspotenzial,
- „Marienthalghettos“*, also Gebiete, die sich durch eine extrem hohe Arbeitslosigkeit und eine Auflösung von Zeitstrukturen auszeichnen.

Ökologische Folgen. Die ökologischen Folgen zeitlicher Veränderungen können – abgesehen von den gesundheitlichen und sozialen Folgen für die Menschen, die schon angedeutet wurden – erheblich sein. Die beschriebenen zeitlichen Veränderungen führen häufig zu zusätzlichem Ressourcenverbrauch in vielerlei Hinsicht. Dies bezieht sich etwa im Falle der Ausdehnung in erster Linie auf den Energieverbrauch und die Emissionen, die durch Beleuchtung, Heizung, Klimatisierung sowie Verkehr anfallen, um die Ausdehnung überhaupt zu ermöglichen. Auch Beschleunigung ist in der Regel mit erhöhtem Ressourcenverbrauch verbunden.

Soweit die Trennung der Funktionen begünstigt wird, führt dies nicht nur zu zusätzlichem Verkehrsaufwand, sondern vor allem zu zusätzlichem Flächenverbrauch (mit den dazugehörigen infrastrukturellen Voraussetzungen). Wenn spezielle zusätzliche Zonen kontinuierlicher Aktivität geschaffen werden, die funktional homogen sind, wird die räumliche Dispersion in besonderem Maße gefördert.

* Die Formulierung wird in Anlehnung an die klassische Studie zu den Arbeitslosen in Marienthal gewählt (Jahoda u. a. 1975).

Auch die Hinweise auf Substitutionsmöglichkeiten des Verkehrs etwa durch Teleheimarbeit – wenngleich die quantitative Relevanz von Telearbeit häufig überschätzt wird – sind vor dem Hintergrund neuerer Untersuchungen zu den ökologischen Wirkungen der Teleheimarbeit nicht wirklich überzeugend, weil die Einsparungseffekte im Verkehr sehr viel geringer sind, als bei den technisch basierten Potenzialüberlegungen angenommen wurde, unter anderem wegen der Begünstigung des Individualverkehrs und der Substitution der Wegezwecke (Freizeit- statt Arbeitsverkehr) und weil zusätzliche Investitionen in den Gerätepark erforderlich sind, um Teleheimarbeit leisten zu können.

Mit Ausdehnung, Flexibilisierung und Kontinuerlichkeit kann schließlich auch der Verlust von Ruhe- und Erholungszeiten für die Natur verbunden sein – der natürliche Spannungsbogen von Anspannung und Entspannung wird aufgelöst. Dies ist vor allem der Erhöhung und Diffusion der Emissionen von Lärm und Licht geschuldet.

Zeitkonflikte und Zeitpolitik

Neue Politikfelder entstehen in der Regel dann, wenn Bedingungen oder Zustände, die lange Zeit als selbstverständlich gelten konnten, sich verändern. Durch veränderte Bedingungen entstehen Probleme oder werden offenbar. Die Umweltpolitik kann hier als Beispiel dienen, wie im Zuge immer stärker sichtbar werdender Umweltprobleme, der Verknappung bis dahin in ausreichendem Maße verfügbarer Umweltgüter und der Bewusstseinsbildung über die Folgen ein neues Aufgabenfeld entstand. Die Umweltprobleme können als externalisierte Kosten angesehen werden, die von den Betrieben und Haushalten auf die Allgemeinheit abgewälzt werden. Umweltpolitik nimmt sich der Behandlung dieser Folgen an, indem sie auf den Zusammenhang zwischen Verursacher und Schadenswirkung hinweist und die entstehenden Kosten zum Gegenstand des politischen Diskurses und Handelns macht.

Zeit, d.h. die zeitliche Organisation der Gesellschaft, konnte im Wesentlichen auch als ein Feld angesehen werden, das über lange Perioden hinweg – abgesehen etwa von Arbeitszeitverhandlungen –

relativ unproblematisch war. Mit den rasanten Veränderungen der Zeitstrukturen werden Zeitkonflikte immer offener, die zeitliche Ordnung verliert in zunehmendem Maße ihre Selbstverständlichkeit. Die Auflösung tradierter Zeitmuster und gesellschaftlicher Rhythmen löst eine Reflexion des individuellen und kollektiven Umgangs mit Zeit aus, Zeit wird als Gestaltungsfeld begriffen. Der bislang eher üblichen rein impliziten Behandlung von Zeitkonflikten – im Rahmen der geltenden gesetzlichen Bestimmungen etwa des Arbeitszeitgesetzes – dürften im Zuge der weiteren Flexibilisierung Grenzen erwachsen, weil sich erweisen wird, dass diese Art der Behandlung von Zeitkonflikten zu weitreichenden Externalisierungen von Zeitkosten führt.

Um zeitpolitisch aktiv werden zu können, bedarf es einer umfassenden Analyse. Ein wichtiger Ausgangspunkt ist die Analyse von Zeitkonflikten. Hilfreich ist hierbei das Begriffspaar „Taktgeber/Taktnehmer“ – dabei geht es um die Akteure/Institutionen, die Zeiten vorgeben können, und solche, die sich anpassen müssen –, um das Geflecht wechselseitiger Beeinflussung ordnen zu können. Zeitkonflikte lassen sich auf diese Weise in drei Kategorien einteilen:

- Konflikte zwischen verschiedenen Taktgebern. Als Beispiel können die Divergenzen zwischen den Bestrebungen zur Ausdehnung der Betriebszeiten durch Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, und dem Festhalten an tradierten Zeiten durch geschütztere Wirtschaftsbereiche dienen.
- Konflikte zwischen Taktgebern und Taktnehmern. Als typische Beispiele können die Konflikte zwischen den Anforderungen und Zeitvorgaben der Betriebe und den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten dienen. Hier treffen die Eigenlogik der Wirtschaft oder bestimmter Funktionen und die Interessen (Sozialzeiten, Freizeit) und Eigenzeiten (Biorhythmus) der Beschäftigten aufeinander.
- Konflikte zwischen Taktnehmern. Als ein Beispiel können die Wünsche berufstätiger Eltern an die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen einerseits und die Arbeitszeitwünsche der dort Beschäftigten sowie die Zeitwünsche (oder die Zeitnot-

wendigkeiten auf der Basis pädagogischer Konzepte) der Kinder andererseits gelten. In diesen Bereich der Konflikte zwischen Taktnehmern gehören aber auch die Zeitkonflikte zwischen den Geschlechtern, zwischen Alten und Jungen usw.

Hiermit sind vor allem die „institutionellen“ Konflikte beschrieben. Die Situation wird noch erheblich komplexer: Zeitkonflikte treten häufig in einer Person auf und müssen von ihr „ausgefochten“ werden. Es sind gerade diese inneren Konflikte, die zur Reflexion von Zeit beitragen und die Frage nach ihrer Gestaltbarkeit aufwerfen.

Konflikte werden teilweise auch dadurch sichtbar, dass man sich die Zeitgeflechte der Produktion, von Dienstleistungen etc. (s. Abbildung Seite 69) ansieht. Es wird erkennbar, dass die zeitliche Organisation eines Produktionsbetriebes etwa von externen Rahmenbedingungen (wie Arbeitszeitgesetzen, Tag-Nacht-Rhythmen, Witterungsbedingungen) abhängt, dass die Eigenlogik des Betriebes (Organisation, Kapitalintensität, Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten u.a.) eine wesentliche Rolle spielt, dass darüber hinaus aber eine Vielzahl von Verflechtungen besteht, die dazu führen, dass Veränderungen zeitlicher Art im Betrieb viele Folgewirkungen in nachgelagerten Bereichen nach sich ziehen. Allerdings wirken die nachgelagerten Bereiche ihrerseits auf den Betrieb zurück, und zwischen den nachgelagerten Bereichen bestehen zusätzliche Wirkungsverflechtungen. Dabei ist noch nichts gesagt über die Intensität der Wirkung, die Dauerhaftigkeit etc., die durch eine zeitliche Veränderung an einer Stelle ausgelöst wird. Es macht aber anschaulich, welche Kaskadenwirkungen mit Veränderungen in einem Bereich verbunden sein können, welche Zeitkonflikte ausgelöst werden.

Wenn man über die Etablierung eines neuen Politikfeldes nachdenkt, steht – zumindest implizit – auch ein Leitbild, eine Vision für eine Verbesserung der Situation Pate. Bei der Entwicklung kultureller Zeitordnungen bestehen zwar große Freiheitsgrade. Gleichwohl bleibt ein gesellschaftlicher Grundrhythmus wichtig bzw. ist es erforderlich, dass in ausdifferenzierten Gesellschaften das Netz unterschiedlicher

Zeitstrukturen und -rhythmen aufeinander abgestimmt ist. Damit wird deutlich, dass es bei Zeitpolitik um die bewusste, rationale Gestaltung eines Feldes geht, das bislang, abgesehen von bestimmten historischen Phasen, in denen neue Zeitordnungen zur bewussten kulturellen Abgrenzung genutzt wurden, nicht systematisch bearbeitet wurde. Wenn ein wesentlicher Auslöser für die Etablierung von Zeitpolitik das verstärkte Auftreten von externen Effekten ist, wird auch deutlich, dass es bei Zeitpolitik um einen Prozess des Interessenausgleichs, um die Sicherung einer Machtbalance, letztlich also um die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit geht.

Zur Vision einer kommunalen Zeitpolitik sollten u.a. folgende Bestandteile gehören:

- Die möglichst weitgehende Sicherung individueller Zeitautonomie, die Möglichkeit der Selbstbindung der Zeit, also die Wahrung oder Herstellung von Zeitsouveränität.
- Die Erhaltung, Sicherung und gegebenenfalls Wiederherstellung von Rhythmen und Eigenzeiten von Lebewesen, sozialen und technischen Systemen.
- Die Wahrung und Schaffung einer zeitlichen und räumlichen Differenzierung und Diversifizierung, also die Sicherung von „Chronotopen“, von unterschiedlichen Zeiträumen und „Zeitlandschaften“, in denen das Schnelle ebenso seinen Platz hat wie das Langsame.
- Unter einer sozialen Perspektive kommt der Sicherung gemeinsamer Zeiten von Familien und beliebigen anderen sozialen Gruppen eine herausragende Bedeutung zu. Gemeinsame Zeiten sind nur sicherzustellen, wenn die Zeitkoordination nicht zu prohibitiven individuellen Kosten führt.
- Da Zeitordnungen erhebliche Rückwirkungen auf die Umwelt haben, ist die Umweltverträglichkeit ein wesentlicher Baustein der Beurteilung einer Zeitordnung.
- Da Zeit eine wesentliche soziale Orientierung bietet, gehört auch die Sicherung (raum-)zeitlicher Identitäten und Spezifika dazu.

Zeitpolitik hat damit zentral die Aufgabe, einen Prozess des fairen Interessenausgleichs zu organisieren.

Folgerungen für die Zeitpolitik

Fragt man nach den Folgerungen für eine (kommunale) Zeitpolitik und rückt vor allem die ökonomischen Facetten in den Vordergrund, müssen Zeitkultur und Zeitbewusstsein zum Thema gemacht werden:

- Zeitbewusstsein in dem Sinne, sich der Veränderungen von Zeiten und ihrer Folgen bewusst zu sein als Voraussetzung gezielter Eingreifens. „Zeitbewusst“ verweist zunächst darauf, dass die handelnden Akteure die ökonomischen Implikationen zeitlicher Veränderungen wahrnehmen und berücksichtigen – eine wesentliche Voraussetzung steuernden Eingreifens. Das bedeutet, die zeitlichen Strukturen und ihre Veränderungen werden an ihren Kosten-Nutzen-Relationen gemessen, Wachstumseffekte, Kosteneffekte, insbesondere die Folgen für die externen Kosten, die Transaktionskosten werden explizit betrachtet.
- Zeitgerechtigkeit als normative Vorstellung. „Zeitgerecht“ bezieht sich implizit auf normative Vorstellungen einer Verteilungsgerechtigkeit von Zeit, auf Eigentumsrechte an der (eigenen) Zeit. Solche Vorstellungen einer Verteilungsgerechtigkeit sind bislang nur sehr rudimentär entwickelt. Etwas weicher könnte man „zeitgerecht“ auch in dem Sinne verstehen, dass eine Stadt den Zeiten, den zeitlichen Ansprüchen ihrer Bewohner gerecht wird. Es würde bedeuten, dass die Kaskadeneffekte zeitlicher Veränderungen berücksichtigt bleiben, aber keine uneingeschränkte Anpassung an die Ausdehnung erfolgt. Es entstünde eine Stadt, die gleichermaßen Zitadellen und Schutzräume sowie Schnittstellen ausweist.
- Zeitgerechtigkeit im Sinne zeitgemäßer Anpassung an Veränderungen. Zeitgerecht könnte allerdings auch im Sinne von zeitgemäß interpretiert werden. Dann kämen Vorstellungen von Wettbewerbsfähigkeit stärker in den Vordergrund. Die Deregulierung zeitlicher Normen wäre das Gebot der Stunde, weil sich durch die Nachfrage der Individuen die gewünschten Rhythmen schon einstellen würden, man sich in Zeiten von Globalisierung und Raum-Zeit ein Festhalten an „traditionellen“ Formen zeitlicher Ordnung nicht mehr leisten könne und solle.

- Zeitbewusstsein und Zeitgerechtigkeit als Voraussetzung der Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Zeitbewusst und zeitgerecht können aber auch darauf verweisen, dass die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Räumen nicht nur wirtschaftsstrukturelle Dimensionen hat, sondern auch weiche Standortfaktoren, den Rhythmus der Stadt, ihre zeitliche Struktur, zeitliche Optionen, die Verfügbarkeit von Betreuungseinrichtungen, eine geringe Belastung mit externen Kosten und vieles andere mehr angesprochen sind. Damit rücken die Langfristasperte in den Mittelpunkt, die aber für eine dauerhafte (nachhaltige) Wettbewerbsfähigkeit einer Stadt oder Region von entscheidender Bedeutung sind. Der aus der demographischen Entwicklung und der daraus resultierenden Knappheit innovativen Potenzials an jungen Leuten sich entwickelnde Wettbewerb der Regionen um Talente („War for talents“) dürfte nicht unwesentlich über solche weiche Faktoren entschieden werden.
- Zeitkultur und Zeitinvestitionen. „Zeitbewusstsein“ könnte auch meinen, der investiven Seite von Zeit mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei ginge es nicht nur um Zeitinvestitionen für die Umwelt, sondern vor allem auch um Zeitinvestitionen in Humankapital: Erziehung und Bildung brauchen Zeit, die Zeit des Lernenden und des Lehrenden – deshalb ist Bildung auch so teuer, Kinder brauchen Zeit, vor allem „quantity time, nicht nur quality time“; das Gerede von der quality time stellt sich eher als eine Lebenslüge der Möglichkeiten der Rationalisierung in diesem Bereich heraus. Generell ist es eine alte Erkenntnis, dass bestimmte, vor allem personenbezogene Dienstleistungen und solche, die dem uno-actu-Prinzip unterliegen, nur geringe Potenziale für Beschleunigung und Rationalisierung aufweisen, was unter Bedingungen durchschnittlich steigender Löhne zu ihrer zumindest relativen Verteuerung beiträgt. Zugespitzt lässt sich dies folgendermaßen formulieren: „If you think education is expensive try ignorance“.

Zeitbewusste Stadtpolitik bedeutet nicht nur, dass man sich mit den gängigen Thesen, dass lokale Zeitpolitik nur Kosten verursacht und

nichts bringt, auseinander setzt. Sie setzt auch voraus, dass man bereit ist, sich den bislang noch unzureichend gelösten Problemen der Definition von Kosten und Nutzen und ihrer Verteilung, dem Problem der „Fühlbarkeit von Kosten“, ihrer Zurechenbarkeit, ihrer tatsächlichen Zurechnung oder ihrer Externalisierbarkeit zu stellen. Das bedeutet die Bereitschaft, Ökonomisierung in dem Sinne ernst zu nehmen, dass alle Kosten zeitlicher Veränderungen auch den Verursachern zugerechnet werden, dass versucht wird, die externen Kosten zeitlicher Veränderungen zu (re)internalisieren.

Schluss- bemerkungen

Die Debatte um Zeit und ihre bewusste Gestaltung hat noch kaum begonnen – weder auf staatlicher noch auf kommunaler Ebene. Diese Debatte ist schwierig zu führen,

- weil die Interessen teilweise sehr diffus und differenziert sind,
- weil die Konflikte vielfältig sind und eher noch wachsen,
- weil die Konflikte teilweise „quer“ durch die einzelne Person gehen (als Arbeitnehmer und als Kunde beispielsweise) und
- nicht zuletzt, weil es keinen „geborenen“ Akteur gibt, der die Interessen einer Zeitpolitik bündeln und vertreten könnte.

Dies enthebt einen nicht von der Notwendigkeit, die Debatte anzustoßen. Die Gestaltung von Zeit als Aufgabe zu erkennen setzt voraus, dass zunächst das Bewusstsein über die zeitlichen Veränderungen und deren Chancen und Risiken geschärft wird. Zeitpolitik wird gegenwärtig noch teilweise in gleicher Weise belächelt und für überflüssig oder nicht organisierbar gehalten, wie es lange Zeit für die Umweltpolitik auch der Fall war. Zeitpolitik bedarf eines mindestens so langen Atems wie der Einsatz für Umweltbelange. Sie verspricht wenig kurzfristige Erfolge. Aber – auch dies lehrt die Umweltpolitik – mit dem nötigen Engagement und den nötigen Argumenten sind auf Dauer Verbesserungen zu erwirken.

Mein Vorsatz war, Ihnen nicht nur ein wenig Appetit auf das Thema „Zeit und Raum“ zu machen, sondern auch zu verdeutlichen, dass es

sich um ein für die Gewerkschaften relevantes Thema handelt. Ich halte es trotz aller angedeuteten Schwierigkeiten im Einzelnen für ein für unser Leben wichtiges und eminent praxisrelevantes Thema, allerdings keines, bei dem schnelle Erfolge zu erzielen sind. Man muss sich auf große Mühen und das Bohren dicker Bretter einstellen.

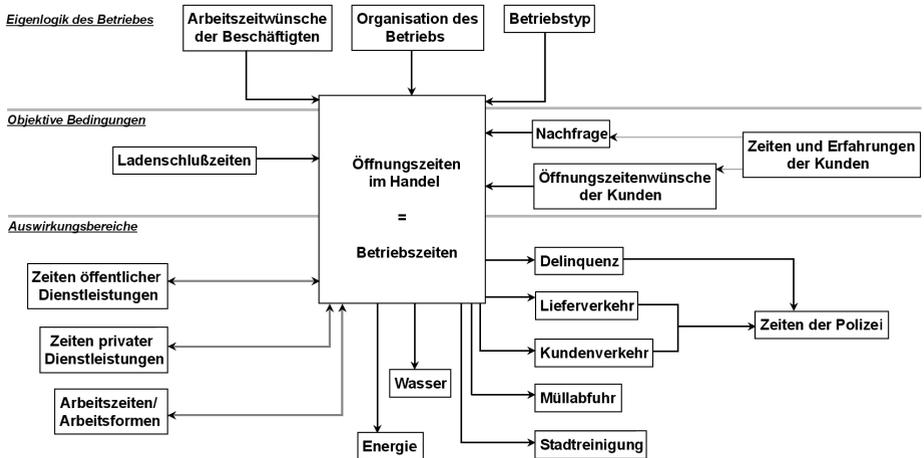
Übersicht:

Systematisierung der räumlichen Wirkungen der Ausdehnung – Wirkungen in der Stadt und kleinräumige Wirkungen

Dimension	Erläuterung
Veränderung von Strukturmerkmalen	Kleinräumige Veränderung der Branchen- und Tätigkeitsstruktur (in Abhängigkeit von Ausgangsstruktur und Betroffensein von Ausdehnungstendenzen)
Standortverteilung	Dispersion vs. Konzentration in Abhängigkeit von Standortanforderungen, Entstehen bestimmter Konzentrationen
Flächen	Neue Standorte, Standortkonzentrationen, Verkehr, Abstandsflächen
Verkehr	Zeitliche und räumliche Verteilung, Modal Split (Differenzierung nach Verkehrsarten: öffentlicher Verkehr, Individualverkehr, Personenverkehr, Wirtschaftsverkehr, Güterverkehr usw.)
Verträglichkeit von Funktionen	Neue Störungspotenziale, Konflikte

Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik

Zeitgeflecht des Handels



— direkte Auswirkung - - - Druck auf Veränderung

Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik

Hinweise auf ausgewählte Literatur

Eberling, Matthias, und Dietrich Henckel, Kommunale Zeitpolitik. Veränderungen von Zeitstrukturen – Handlungsoptionen der Kommunen, Berlin 1998

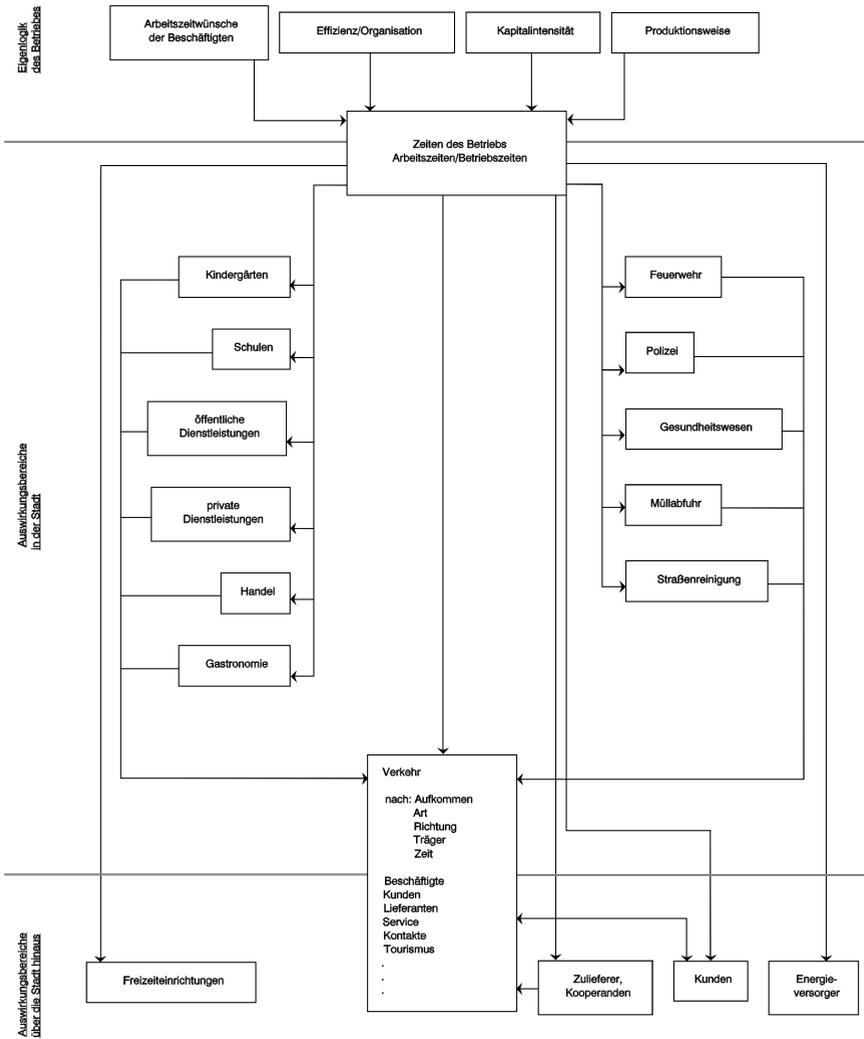
Eberling, Matthias, und Dietrich Henckel, Alles zu jeder Zeit? Die Städte auf dem Weg zur kontinuierlichen Aktivität, Berlin 2002 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung Band 36)

Henckel, Dietrich, und Matthias Eberling, Raumzeitpolitik, Opladen 2002

Mückenberger, Ulrich (Hrsg.), Zeiten der Stadt. Reflexionen und Materialien zu einem neuen gesellschaftlichen Gestaltungsfeld, Bremen 1998

Zeitgeflecht von Produktionsbetrieben

Rahmenbedingungen: natürlich Jahreszeiten, Tag-Nacht ...
 gesetzlich Arbeitszeitgesetze, Steuergesetze, Feiertagesetze, Schutzgesetze etc.
 strukturell Bevölkerungsstruktur, Sozialstruktur u.a.



Das Schaubild zeigt nur grob die von einem Produktionsbetrieb und seiner zeitlichen Organisation ausgehenden Verflechtungen. Nicht dargestellt sind die Richtung, die Intensität, die Häufigkeit der Verflechtungen.

Arbeitsgruppe 1 Vertrauensarbeitszeit

_Michael Weidinger

Wege zu eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung

In der aktuellen gewerkschaftspolitischen Diskussion um Arbeitszeitflexibilisierung spielt die Alternative „Zeitkonto oder Vertrauensarbeitszeit“¹ eine große Rolle. Vertrauensarbeitszeit wird dabei außerordentlich kritisch betrachtet, wenn nicht sogar grundsätzlich abgelehnt. Ich möchte demgegenüber im Folgenden argumentieren,

- dass die Alternative „Zeitkonto oder Vertrauensarbeitszeit“ bei weitem nicht so bedeutsam ist wie teilweise behauptet und dass die entsprechende Diskussion folglich auch bei der arbeitszeitpolitischen Standortbestimmung nicht sehr weit hilft;
- dass die derzeit und auch auf mittlere Sicht wichtigste Frage flexibler Arbeitszeitgestaltung vielmehr lautet: „Fremdsteuerung oder Eigenverantwortung?“ und
- dass in diesem Zusammenhang die Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung neue Anforderungen stellt, die über die reine Arbeitszeitgestaltung deutlich hinausgehen.

Fremdsteuerung oder Eigenverantwortung?

Hinter dem *Konzept Fremdsteuerung* steht die Idee, dass die Arbeitszeit grundsätzlich immer durch den Arbeitgeber², sprich: durch die Führungskraft, gesteuert wird. Abweichend hiervon wird dem Mitarbeiter eine gewisse Mitsteuerung allenfalls insoweit zugestanden, wie er damit keinen Unfug treibt. Folgerichtig dürfen auch Zeitkonten eine Selbststeuerung durch den Mitarbeiter nur innerhalb einer gewissen Salden-Bandbreite gestatten, bei deren Überschreitung

selbstverständlich die Führungskraft wieder das Ruder übernimmt. Ein Beispiel hierfür ist das so genannte Ampelkonto, das drei (oder, in der Version „Fußgängerampel“, zwei) „Ampelphasen“ vorsieht, denen jeweils bestimmte Zeitsalden-Bandbreiten entsprechen: etwa „Grün“ bis +/- 20 Stunden, „Gelb“ darüber hinaus bis +/- 40 Stunden und „Rot“ ab +/- 40 Stunden. Mit zunehmender Saldenhöhe und entsprechend nach „Gelb“ oder „Rot“ wechselnder Ampelfarbe geht dann die Disposition der Arbeitszeit immer mehr auf die Führungskraft über.

- Das Konzept *Eigenverantwortung* unterscheidet sich hiervon grundlegend: Der Mitarbeiter steuert hierbei seine Arbeitszeit im Wesentlichen selbst. Dies bedeutet: Kundenanforderungen und betriebliche Wirtschaftlichkeitserfordernisse stecken den Rahmen ab, in dem die Arbeitszeit – in der Regel in Teamabsprache – dann auch gemäß den persönlichen Wünschen gestaltet werden kann. Die Führungskraft hat bei eigenverantwortlicher Arbeitszeitsteuerung im Wesentlichen die Aufgabe, die Verwendung der Vertragsarbeitszeit des Mitarbeiters zur Erledigung der anstehenden Aufgaben gemeinsam mit ihm zu planen, und interessiert sich ansonsten weder für seine persönliche An- oder Abwesenheit noch für sein etwaiges Zeitkonto. Allerdings – und dies ist im Konzept *Eigenverantwortung* ein zentraler, wenn auch oft (noch) übersehener Punkt: Die Führungskraft hat – in der Rolle des Arbeitgebers – auch die Pflicht, dem Mitarbeiter die Einhaltung seiner Vertragsarbeitszeit zu ermöglichen: Schließlich hat ja auch der Arbeitgeber diesen Arbeitsvertrag geschlossen.

Unseres Erachtens gehört dem Konzept *Eigenverantwortung* die Zukunft:

- Es entspricht der Arbeitswirklichkeit vielfach – und mit zunehmender Tendenz – wesentlich besser, als es jegliche Form einer fremdgesteuerten Arbeits(zeit)organisation könnte.
- Es wird den Erwartungen vieler Mitarbeiter gerecht, die von ihrer Umgebung Respekt für ihre Individualität verlangen und sich

1 Siehe hierzu ausführlich Andreas Hoff, *Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten*, Wiesbaden 2002

2 Ausschließlich im Interesse der leichteren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden jeweils nur die männliche Form verwendet.

nicht mehr in erster Linie als Teil eines kollektiven Ganzen sehen, auch wenn sie familiäre und soziale Bindungen schätzen.

- Und nicht zuletzt trägt es, wie ich zeigen werde, wirksam zur Bewältigung und Vermeidung von Überlastsituationen bei, *wenn entsprechende Vereinbarungen dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, in solchen Situationen Unterstützung anzufordern*. Denn an dieser Stelle setzen „herkömmliche“ Arbeitszeitregelungen in aller Regel aus, obwohl gerade hier vielfach der größte Handlungsbedarf besteht.

Diese Orientierung am Konzept Eigenverantwortung findet sich übrigens auch im kürzlich überarbeiteten Betriebsverfassungsgesetz: Es fordert nunmehr in § 75 Abs. 2 von Arbeitgeber und Betriebsrat, „die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern“. Und in der Begründung des Gesetzentwurfes heißt es dazu unter anderem: „Durch die Ergänzung in Absatz 2 werden Arbeitgeber und Betriebsrat verpflichtet, die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen im Rahmen der Betriebsverfassung zu fördern und damit einen Beitrag zu mehr Demokratie im Betrieb zu leisten. Dem dient vor allem eine entsprechende Gestaltung der Betriebsorganisation und der Arbeit, die Freiräume für Entscheidungen, Eigenverantwortung und Kreativität der Arbeitnehmer und der Arbeitsgruppen schafft.“

Eigenverantwortliche Zeitkonten- führung und Vertrauens- arbeitszeit im Vergleich

Die nun folgende Gegenüberstellung zeigt, dass die Unterschiede zwischen eigenverantwortlicher Zeitkontenführung und Vertrauensarbeitszeit bei weitem nicht groß genug sind, um „Glaubenskriege“ zu rechtfertigen.

Zunächst zur Frage, wie *Zeitkonten* aussehen, die dem Konzept Eigenverantwortung entsprechen:

- Ihre „Geschäftsgrundlage“ ist die Balance zwischen Aufgaben und Arbeitszeit: Ist diese gestört, so hat der Mitarbeiter ein Recht auf entsprechende Korrektur. Diese kann entweder auf der Auf-

gabenseite erfolgen – beispielsweise durch Weglassen, Vereinfachen oder anderweitige Maßnahmen zur Verbesserung von Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („die Dinge richtig tun“) der Arbeit – oder auf der Arbeitszeitseite durch (auch vorübergehendes) Anheben oder Absenken des Arbeitszeitvolumens. *Die hierbei erforderliche Unterstützung durch die zuständige Führungskraft sollte dem Mitarbeiter bei Bedarf jederzeit zu Gebote stehen* – etwa in Gestalt einer ausdrücklich geregelten Verpflichtung der Führungskraft, mit dem Mitarbeiter auf dessen Wunsch hin jederzeit ein Überlastgespräch zu führen und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Bei Meinungsunterschieden im Zusammenhang mit dieser Verpflichtung der Führungskraft sollte eine paritätisch besetzte „Clearingstelle“ o. ä. nach Anhörung der Beteiligten einvernehmlich entscheiden, um eine möglichst objektive Berufungsinstanz für überlastete Mitarbeiter zu sein.

- Sie werden maßgeblich oder gar ausschließlich durch den Mitarbeiter selbst gesteuert – im Übrigen naheliegend auch angesichts des in der betrieblichen Praxis häufig feststellbaren diesbezüglichen „Versagens“ der Führungskräfte.
- Ihr Volumen ist begrenzt. Denn unbegrenzt ausufernde Zeitkonten vermengen zwei ganz verschiedene Zwecke, die sich knapp mit den Begriffen Flexibilität und Kapazität bezeichnen lassen. „Flexibilität“ steht dabei für den eigentlichen Zweck eines Zeitkontos (und der Vertrauensarbeitszeit), eine kurz- bis mittelfristig ungleichmäßige Verteilung der Vertragsarbeitszeit ohne jeglichen Bezug zum Entgelt zu ermöglichen, während „Kapazität“ bedeutet, dass das kurz- bis mittelfristig verfügbare Arbeitszeitvolumen angehoben oder abgesenkt wird – angehoben etwa durch bezahlte Mehrarbeit oder den Aufbau eines langfristig angelegten, geldwerten Zeitguthabens (Langzeitkonto, Lebensarbeitszeitkonto), abgesenkt etwa durch Entnahme eines Langzeitkonten-Guthabens. Zeitkonten mit dreistelligen Plusstunden-Salden haben jedenfalls den Zweck „Flexibilität“ deutlich hinter sich gelassen:

Sie stellen faktisch eine Anhebung der Arbeitszeit-Kapazität dar, die auf Auszahlung oder längerfristigen Zeitausgleich drängt.

- Ihre Saldierung erfolgt fortlaufend, eine monatliche oder jährliche Abrechnung gibt es ebenso wenig wie eine Abrechnung zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses („Zeit bleibt Zeit“). Unsinnige „Stichtage“³ werden damit ebenso vermieden wie die Auszahlung von Zeitguthaben, sprich: die Vermengung von (eigenverantwortlicher) Zeitkostensteuerung und (ausnahmslos zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter zu vereinbarend) Vergütung. Vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters sind eigenverantwortlich geführte Zeitkonten deshalb in Zeit auszugleichen, wobei zum Zeitpunkt des Ausscheidens noch bestehende Plus- oder Minussalden verfallen.
- Sie unterstützen ihre zukunftsgerichtete Steuerung durch zeitnahe Information über den jeweiligen Saldo, aber auch dadurch, dass alle über den zulässigen Kontenrahmen hinausgehenden Plusalden *sofort* verfallen. Das bedeutet beispielsweise, dass bei einem maximal zulässigen Guthaben von 40 Stunden jede darüber hinausgehende Guthabenminute unmittelbar verfällt, also gar nicht erst auf das Zeitkonto gelangt. Bei Minussalden kann analog verfahren werden – dann aber nur bei frühzeitiger Information der Führungskraft, die schließlich die Chance haben muss, einen etwaigen Verfall von Minussalden zu Lasten des Arbeitgebers (!) durch Übertragung zusätzlicher Aufgaben zu verhindern.
- Und – last but not least beruhen solche Zeitkonten nicht auf maschinell oder manuell erfassten Anwesenheitszeiten, sondern auf eigenverantwortlich erfassten Arbeitszeiten. Nicht mehr die Verfügbarkeit für den Arbeitgeber ist dann das, was prinzipiell Arbeitszeit ausmacht. Vielmehr sind als Arbeitszeit die Zeiten zu werten, die der Mitarbeiter für die Erledigung seiner Arbeitsaufgaben aufwendet. Oder, in aller Kürze, in den Worten von Charles Handy: „Work is what you do, not where you go.“ Konkret bedeutet das: Am Arbeitsplatz kann auch Privatzeit verbracht

³ Gegebenenfalls zu berücksichtigende tarifvertragliche Ausgleichszeiträume sollten in diesem Zusammenhang nach Möglichkeit „individualisiert“ umgesetzt werden, so dass das persönliche Zeitkonto längstens innerhalb des vorgegebenen Ausgleichszeitraums die Nulllinie erneut berühren muss.

⁴ – mit Ausnahme der auf die Mitarbeiter delegierbaren Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz; siehe hierzu den Beitrag „Vertrauensarbeitszeit und arbeitszeitrechtliche Aufzeichnungspflicht nach § 16 II ArbZG“ von Christian Schlottfeldt und Andreas Hoff auf unserer Webseite www.arbeitszeitberatung.de

werden, außerhalb des Arbeitsplatzes (etwa beim Kunden oder auch zu Hause) kann auch gearbeitet werden.

In dieser Weise gestaltete Zeitkontenregelungen bieten zum einen Unterstützung für Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitszeit nicht zu Rande kommen. Gleichzeitig erlauben sie jedem Mitarbeiter aber auch, selbst zu entscheiden, ob er über den jeweiligen Kontenrahmen hinausgehende Plusstunden verfallen lassen will oder nicht. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass *beide* Verhaltensweisen unternehmenskulturell gleichermaßen getragen werden, weil es eben weniger auf die verbrauchte Arbeitszeit als auf das erreichte Ergebnis ankommt.

Damit liegen entsprechend ausgelegte Zeitkonten aber auch schon recht dicht bei der Vertrauensarbeitszeit. Denn hier steht ebenfalls der eigenverantwortliche Umgang mit der persönlichen Vertragsarbeitszeit im Mittelpunkt. Vertrauensarbeitszeit bedeutet ja nicht Abschaffung der Arbeitszeit, sondern „nur“ den Verzicht auf entsprechende arbeitgeberseitige Kontrollen⁴ und Kontierungen. Die Parallelen werden deutlich, wenn man die eben aufgelisteten Zeitkonten-Merkmale zum Vergleich auf gemäß unseren Empfehlungen gestaltete Vertrauensarbeitszeit-Regelungen bezieht:

- Auch – und gerade! – bei Vertrauensarbeitszeit hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, in der bereits weiter oben beschriebenen Weise die Unterstützung seiner Führungskraft bei von ihm selbst wahrgenommener Überauslastung zu verlangen (Stichwort „Balance zwischen Aufgaben und Arbeitszeit“), wobei Meinungsunterschiede auch hier mittels paritätisch besetzter „Clearingstellen“ o. ä. entschieden werden sollten.
- Vertrauensarbeitszeit setzt ebenfalls die Steuerung des persönlichen Arbeitszeit-Einsatzes maßgeblich oder gar ausschließlich durch den Mitarbeiter selbst voraus.
- Auch bei Vertrauensarbeitszeit dürfen die Zwecke „Flexibilität“ und „Kapazität“ nicht miteinander vermengt werden. Vertrauensarbeitszeit ist kein Mittel zur Anhebung der Arbeitszeit-Kapazität!

Dass immer wieder berichtet wird, dass Mitarbeiter in Vertrauensarbeitszeit-Regelungen (etwas) länger arbeiten als bei Zeitkontenführung, lässt sich ebenso schwer verallgemeinern wie be- oder widerlegen. Aber selbst wenn es zu einem gewissen Anstieg der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit käme, wird dieser in den allermeisten Fällen für die Mitarbeiter durch ein insgesamt freieres und – mangels im Hintergrund tickender Zeitkonten-Uhr – entspannteres Arbeiten aufgewogen werden.

- Ebenso wie bei den von uns empfohlenen Zeitkonten gibt es auch bei Vertrauensarbeitszeit keine Abrechnung von Plus- oder Minussalden – weder monatlich noch jährlich oder zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses.
- Eine Verfallsregelung für überschießende Zeitsalden erübrigt sich hier allerdings: Das „virtuelle Zeitkonto“ steht bei Vertrauensarbeitszeit immer auf Null.
- Und – last but not least spielt die Anwesenheitszeit auch bei Vertrauensarbeitszeit keine Rolle mehr: Anwesenheitspflichten passen ebenso wenig zu ihr wie betrieblicher Anwesenheits-Kult, bei dem langes Ausharren am Arbeitsplatz als Zeichen besonderen Engagements gewertet wird.

**Zeitkonto
oder
Vertrauens-
arbeitszeit:
Wahloption
statt
Alternative**

Angesichts der herausgearbeiteten Ähnlichkeit zwischen eigenverantwortlicher Zeitkontenführung und Vertrauensarbeitszeit liegt es nahe, beide Modelle nicht als einander ausschließende Alternativen zu betrachten, sondern parallel im Betrieb anzubieten:

- indem im Rahmen einer für alle Mitarbeiter geltenden betrieblichen Zeitkontenregelung nebst eigenverantwortlicher Arbeitszeiterfassung Mitarbeiter und Führungskraft individuell Vertrauensarbeitszeit vereinbaren können, wobei jederzeit wieder zu eigenverantwortlicher Arbeitszeiterfassung und Zeitkontenführung zurückgekehrt werden kann, wenn einer der beiden Vereinbarungspartner eine Störung im gegenseitigen Vertrauensverhältnis wahrnimmt; oder

- indem man eine für alle Mitarbeiter geltende Vertrauensarbeitszeitregelung durch die zuletzt genannte jederzeitige individuelle Zeiterfassungs- und Zeitkontenoption ergänzt.

Eine solche Zweigleisigkeit trägt erheblich dazu bei, unbegründete Ängste abzubauen. Zugleich macht sie den Blick frei für die eigentlichen Themen flexibler Arbeitszeitgestaltung: nämlich für den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Wirtschaftlichkeit als den drei Komponenten, die gemeinsam den Zielrahmen betrieblicher Arbeitszeitflexibilisierung abstecken. Ein wesentlicher Aspekt innerhalb dieses Zielrahmens ist die fortlaufende Ausbalancierung zwischen „Work“ und „Life“ – ob nun auf Grundlage eigenverantwortlicher Zeitkontensteuerung oder von Vertrauensarbeitszeit.

Fazit

Letztlich geht es auch bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung darum, die starke Bedeutungszunahme der Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsleben (wie auch überall sonst) durch eine Stärkung der Position des einzelnen Mitarbeiters zu begleiten – oder, besser gesagt, überhaupt erst zu ermöglichen. Statt Stellvertreterpolitik zu machen, sollte beispielsweise ein *Betriebs- bzw. Personalrat* nunmehr bestrebt sein, die Durchsetzungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters zu steigern – auch wenn er damit zugleich dessen Selbstbewusstsein auch gegenüber der Institution Betriebs-/Personalrat stärkt. Und auch dem *Arbeitgeber* verlangt dieser Weg einiges ab – allem voran die Bereitschaft, mit Mitarbeitern offen über den angemessenen Umfang ihrer Arbeitsaufgaben zu diskutieren. Der Beitrag der *Mitarbeiter* selbst schließlich besteht darin, die eigene Kompetenz bei der Abgrenzung von „Work“ und „Life“ weiterzuentwickeln: Präventive Schonhaltung („jede Arbeit ist eigentlich eine Belastung“) ist dabei ebenso wenig eine Lösung wie grenzenloses Arbeiten – das übrigens auch deshalb aus betrieblicher Sicht nicht willkommen ist, weil dabei irgendwann die Ergebnisorientierung verloren geht: Um eine Aufgabe gut erledigen zu können, muss man sich von ihr trennen wollen!

Arbeitsgruppe 1

_Sabine Böhm

Vertrauensarbeitszeit: Risiko oder realistische Chance für individuelle Zeitautonomie von Beschäftigten.

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Vertrauensarbeitszeit. Ein neues Arbeitszeitmodell aus der Perspektive von Beschäftigten, Betriebsräten, Gewerkschaften und Unternehmen“

Vertrauensarbeitszeit polarisiert wie kaum ein anderes Arbeitszeitmodell die aktuelle zeitpolitische Debatte in der Bundesrepublik. Vertrauensarbeitszeit bezeichnet dabei ein Modell betrieblicher Arbeitszeitorganisation, in dem von Seiten des Unternehmens auf die Kontrolle der Arbeitszeiten von Beschäftigten verzichtet wird und es den MitarbeiterInnen in Absprache mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten überlassen bleibt, die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeiten zu bestimmen; typisches Kennzeichen der Implementation von Vertrauensarbeitszeit ist daher die Abschaffung der formellen Zeiterfassung durch betriebliche Instanzen.

Zur Anregung der gemeinsamen Diskussion möchte ich im Folgenden einige Ergebnisse aus dem o. g. Forschungsprojekt¹ vorstellen. Das Forschungsprojekt zielt vorrangig darauf ab, die arbeitszeitpolitische Diskussion über Vertrauensarbeitszeit auf eine breitere empirische Basis zu stellen; es soll dazu beitragen, den Kenntnisstand über die gegenwärtig typischen Regulierungsweisen und die betriebliche Praxis dieser Arbeitszeitform mit ihren Auswirkungen auf Beschäftigte und betriebliche Mitbestimmung zu verbessern. In diesem Kontext wurden drei Ziele verfolgt:

- Die betrieblichen Aushandlungs- und Implementationsprozesse von Vertrauensarbeitszeit sollten rekonstruiert werden: Dabei ging

¹ Die empirische Basis unserer Untersuchung bilden Intensiv-Fallstudien in neun Unternehmen, rund 100 ausführliche Leitfadeninterviews mit Beschäftigten, Führungskräften, BetriebsrätInnen und VertreterInnen der Geschäftsleitung; für ca. 25 Betriebe wurden betriebliche Vereinbarungen und informelle Arbeitszeitpraxis in persönlichen oder telefonischen Gesprächen mit BetriebsrätInnen und Personalleitungen erfasst.

es vor allem darum, die Interessen, Intentionen und Strategien der beteiligten Akteursgruppen zu analysieren und herauszuarbeiten, inwieweit diese den innerbetrieblichen Politikprozess während der Aushandlungs- und Umsetzungsphase strukturiert haben.

- Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand die Praxis der Vertrauensarbeitszeit in ausgewählten Betrieben. Gefragt wurde nach der Akzeptanz, der Reichweite sowie den Auswirkungen dieses Arbeitszeitarrangements. Dabei bildeten die betrieblichen wie die privat-lebensweltlichen Aspekte die beiden zentralen Schwerpunkte der Untersuchung.
- Schließlich wurde das Ausmaß des tariflichen und betrieblichen Regulierungsbedarfes aus der Sicht der beteiligten Akteure sondiert.

Um eine der zentralen Forschungsfragen², um die Frage nach den Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit für Beschäftigte soll es in diesem Beitrag gehen. Die Ergebnisse unseres Projekts sollen darüber Aufschluss geben, unter welchen Bedingungen sich die Versprechen³ des Konzepts Vertrauensarbeitszeit für Beschäftigte erfüllen, d. h. unter welchen Bedingungen gelingt es Beschäftigten tatsächlich, individuelle Zeitbedürfnisse umzusetzen und individuelle Zeitsouveränität zu gewinnen, unter welchen Bedingungen wird eine solche Umsetzung eingeschränkt möglich oder gar verhindert.

Ich werde meine Überlegungen zum Thema mit einer kurzen Skizze der kontroversen (theoretischen und programmatischen) Positionen zu diesem Arbeitszeitmodell unter der Überschrift „*Vertrauensarbeitszeit: Versprechen oder Zumutung?*“ beginnen. Im nächsten Schritt werden unter der Überschrift „*Die soziale Praxis von Vertrauensarbeitszeit signalisiert Entdramatisierung*“ einige empirisch fundierte Einschätzungen über die tatsächlich erfassbaren Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf die Arbeitszeitpraxis von Beschäftigten referiert. Unsere empirischen Befunde verweisen nachdrücklich auf den besonderen Stellenwert, den betriebliche und gruppenspezifische Konzepte von Arbeitszeitgestaltung für das aushandlungsbasierte Modell Vertrauensarbeitszeit haben. Deshalb stellt die Ausprägung

2 Die hier notwendig selektiv vorgestellten Untersuchungsergebnisse finden sich ausführlich in Böhm/Herrmann/Trinczek, 2003.

3 Unter dieser Perspektive wurden nur solche Betriebe ins Sample aufgenommen, die nicht nur explizit auf die betriebliche Kontrolle von Zeitdaten der Beschäftigten verzichten, sondern in denen das Konzept Vertrauensarbeitszeit ausdrücklich auch die Erweiterung der individuellen Zeitsouveränität der Beschäftigten als Ziel vorsieht.

und Gestaltung der Dimension betrieblicher oder gruppen-/ abteilungsspezifischer Arbeitszeitkultur eine wesentliche Rahmenbedingung für die Umsetzung individueller Zeitautonomie der Beschäftigten dar. Dieser Zusammenhang wird unter der Überschrift „*Individuelle Zeitautonomie für Beschäftigte? Arbeitszeitkultur im Fokus*“ beleuchtet und mit *zwei ausgewählten Fallskizzen* aus dem empirischen Material illustriert. Abschließend werden Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsbedarfe der betrieblichen Interessenvertretung unter der Überschrift „*Individuelle Zeitsouveränität stärken und Leistungszumutungen begrenzen: Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung*“ thematisiert.

1. Vertrauensarbeitszeit: Versprechen oder Zumutung?

Der Ausgangs- und Bezugspunkt für unser Forschungsprojekt ist die kontroverse Diskussion um das Arbeitszeitmodell „Vertrauensarbeitszeit“. Das Konzept Vertrauensarbeitszeit ist dabei einzuordnen vor dem Hintergrund arbeitszeitpolitischer Deregulierungstendenzen der letzten Jahre oder besser schon Jahrzehnte. Hier treffen sich zunehmend unternehmerisches Interesse an einer Entbürokratisierung der Arbeitszeitfrage und die Tendenz zur zunehmenden Individualisierung von Arbeitszeitfragen (Stichwort: Verbetrieblichung). Gleichzeitig schließt es an den Trend der Flexibilisierung und Verbilligung von Arbeitszeit (Stichwort: forcierte Arbeitszeitflexibilisierung).

Die stark polarisierende Wirkung, die Vertrauensarbeitszeit in der öffentlichen Diskussion entfaltet, hängt nun wesentlich damit zusammen, dass sich mit diesem Arbeitszeitmodell potentiell sowohl beachtliche Versprechungen wie andererseits Zumutungen an die Beschäftigten verknüpfen lassen.

Dabei richten sich die *Versprechen* vorrangig auf eine neue „Arbeitszeitfreiheit“ für Beschäftigte jenseits des Diktats von Stechuhr, Kernzeit und Präsenzpflcht; diese „neue Arbeitszeitfreiheit“ könne, so die Befürworter des Konzepts, nun vor allem dazu genutzt werden, private Zeitinteressen besser mit beruflichen Zeitanforderungen ab-

zustimmen. Dies berge die Chance erheblicher Motivationsgewinne für Beschäftigte, zumal ein Zuwachs an Zeitsouveränität für die Beschäftigten immer auch bedeutet, dass ihre Fähigkeiten zur Selbstorganisation stärker anerkannt werden. Gleichzeitig würden durch Vertrauensarbeitszeit die zunehmend vielfältigen und heterogenen Zeitinteressen von Beschäftigten ernst genommen und könnten angemessen umgesetzt werden (Stichwort: Individualisierung und Pluralisierung von Lebenslagen).

Zumutungen sehen Kritiker vor allem mit dem Wechsel von einer Zeit- zu einer Aufgabenorientierung verbunden: Beschäftigte sollten nun ihre konkreten Arbeitszeiten flexibel an den jeweiligen Zeitbedarf der ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben anpassen; bei unzureichender Ressourcenausstattung (Personalausstattung, realistische Zeitkalkulation) könne so Selbststeuerung bzw. indirekte Steuerung (Stichwort: „Neue“ Managementkonzepte) über Zielvereinbarungen schnell zur Selbstausbeutung verkommen. Ebenso bestünde die Gefahr, dass Arbeitszeitfreiheit einseitig in der Orientierung auf betriebliche Belange ausbuchstabiert werde. Angesichts der aktuellen Misere auf dem Arbeitsmarkt führe Vertrauensarbeitszeit unter der Hand zu einer generellen Verlängerung der Arbeitszeiten, zu einem „Arbeiten ohne Ende“ (so der Titel der einschlägigen IGM-Kampagne), zumal mit der Abschaffung der Arbeitszeiterfassung und der damit verbundenen Regularien auch die institutionalisierten Stopp-Regeln zur Begrenzung von Arbeitszeiten gefallen seien. Vertrauensarbeitszeit sei also lediglich eine besonders raffinierte Variante verstärkter Rationalisierung und Kosteneinsparung, bei der die Interessen der Beschäftigten weitgehend auf der Strecke blieben.

2. Die soziale Praxis von Vertrauensarbeitszeit signalisiert „Entdramatisierung“

Die Debatte über Vertrauensarbeitszeit wurde und wird auf beiden Seiten mit Leidenschaft geführt. Unsere empirischen Befunde verweisen dagegen sowohl hinsichtlich einer durchgängigen Verschlech-

terung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten als auch hinsichtlich der unterstellten positiven Gestaltungspotentiale auf wesentlich weniger dramatische bzw. spektakuläre Dynamiken in der betrieblichen Praxis als jeweils prognostiziert.

- a) Erst einmal kann die vergleichsweise langsame Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit konstatiert werden. Diese gebremste Dynamik der Verbreitung verdankt sich zum einen der abwartend-negativen Haltung der überwiegenden Mehrheit der DGB-Gewerkschaften und der damit verbundenen frühzeitigen Sensibilisierung der betrieblichen Interessenvertretungen. Zum anderen entfaltet das Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit auch deshalb keine weitreichende Sogwirkung, weil eine nicht unerhebliche Zahl von Arbeitgebern die mit dem Modell verbundenen Kontrollverluste fürchtet und Vertrauensarbeitszeit entsprechend mit deutlichen Vorbehalten begegnet. Weiterhin liegt die im Vergleich mit Vorstößen von Arbeitgeberseite relativ niedrige Umsetzungsquote von Vertrauensarbeitszeit darin begründet, dass in einer Vielzahl von Fällen die Unternehmensseite Vertrauensarbeitszeit als Maximalforderung einbringt, um damit neue Aushandlungsprozesse über weitergehende Flexibilisierung anzustoßen. Das Modell Vertrauensarbeitszeit selbst steht dann zur Disposition, wenn sich der gewünschte Flexibilisierungsschub mit einem anderen Modell verwirklichen lässt.
- b) Die Abschaffung der Zeiterfassung bzw. die Einführung von Vertrauensarbeitszeit hat per se keine massiven Auswirkungen auf betriebliches Zeithandeln, sondern kann je nach kulturellem Kontext (Zeit-, Leistungs-, Kooperationskulturen) sowohl zu einer (eher „unspektakulären“) Verschlechterung als auch zur einer gewissen Verbesserung der Arbeitssituation von Beschäftigten beitragen. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist nicht *die* Ursache etwa von Arbeitszeitverlängerung⁴, sondern unterstützt im schlechtesten Falle diesen Trend, während im besten Fall bereits angelegte oder praktizierte Möglichkeiten der individuellen Zeitautonomie von Beschäftigten gefördert werden.

4 Zwar kommt es in fast allen Fällen zu einer durchschnittlichen Verlängerung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit in Bereichen zwischen 30 Minuten und 2 Stunden wöchentlich. In keinem Fall kommt es allerdings erst durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit zu einer Verlängerung von Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit schließt immer an eine bereits virulente Überstundenkultur an.

Die Rede von der Entdramatisierung bezogen auf das formale Modell Vertrauensarbeitszeit kann nun aber auf keinen Fall als pauschale Entwarnung verstanden werden. Unter bestimmten betrieblichen Konstellationen wird die Einführung von Vertrauensarbeitszeit für Beschäftigte zu einer deutlichen Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen beitragen. Als klassisch negativer Bedingungsrahmen kann hier die Verknüpfung von massivem Personalabbau, generell hohem Überstundenniveau, forcierten Strategien zur Leistungsverdichtung und problematischen innerbetrieblichen Austauschbeziehungen gelten. Immer dann aber, wenn die Einführung von Vertrauensarbeitszeit als zumindest fragwürdig im Sinne einer realistisch durchsetzbaren Zeitaufonomie für Beschäftigten eingeschätzt werden muss, ist ein klares Veto der betrieblichen Interessenvertretung die einzig angemessene Reaktion auf Überlegungen zur Einführung des Modells.

- c) Die überwiegende Zahl der befragten Beschäftigten verändert ihr Zeithandeln insgesamt nur in geringem Maß. Auch in den Fällen, in denen Vertrauensarbeitszeit mit der expliziten Absicht der Leistungssteigerung vom Management eingeführt wird, erhalten sich die Beschäftigten ein hohes Maß an Klarsicht auf die Reziprozitätsbeziehungen: also einen klaren Blick dafür, was sie gewinnen bzw. verlieren, wenn sie sich an den „neuen“ Anforderungen von Flexibilität orientieren, und beweisen damit ein erstaunliches Maß an Widerständigkeit. Den Beschäftigten gelingt es dort umso besser, die neuen auf Leistungsverdichtung und zeitliche Entgrenzung abzielenden Zumutungen von Vertrauensarbeitszeit zu ignorieren, je weniger die Implikationen des Modells zu dem bisher im Unternehmen praktizierten (eher konventionellen) Leistungs-, Arbeits- oder Professionalitätsverständnis passen.

In einer ganzen Reihe von Interviews wird jedoch auch deutlich, wie positiv bedeutsam die Abschaffung der Zeiterfassung für Beschäftigte sein kann. Beschäftigte thematisieren immer dann verstärkt positive Potenziale von Vertrauensarbeitszeit, wenn sie sich durch Vertrauensarbeitszeit besser in die Lage versetzt fühlen, sowohl ihren Anspruch,

gute Arbeit zu leisten, als auch ihren Anspruch, Arbeit und Privatleben in angemessener Balance zu halten, verwirklichen zu können. Hier geht es kaum jemals um spektakuläre Veränderungen des Zeithandelns der Einzelnen; vielmehr geht es um Gefühle von Befreiung, Lockerung, um die Möglichkeit, endlich seinem eigenen Arbeits- und damit Zeitrhythmus folgen zu können. Dazu gehört die positive Erfahrung, dass die längst vorhandene inhaltliche Autonomie bei der Arbeit sich nun auch auf die zeitliche Autonomie ausdehnt und „... endlich alles zusammenpasst ...“; dazu gehören auch Erfahrungen, plötzlich „... auf Arbeit ein Stück Leben spüren zu können ...“, weil die zeitliche Eigenverantwortung nicht länger die strikte Trennung von Pflicht und Vergnügen verlangt. Und dazu gehört die Erfahrung, dass Vertrauensarbeitszeit die Möglichkeit bieten kann, stärker auf die eigene körperliche Befindlichkeit Rücksicht nehmen zu können und die Arbeit dann zu erledigen, wenn sie „... weniger weh tut ...“.⁵

3. Individuelle Zeitautonomie für Beschäftigte? „Arbeitszeitkultur im Fokus“

Der vergleichende Blick auf die untersuchten Unternehmen legt nahe, dass sich keine einheitlichen Muster der Nutzung von Vertrauensarbeitszeit herauskristallisieren. Dies kann nun jedoch nicht – wie vielleicht zu erwarten gewesen wäre – auf die Individualität von Zeitinteressen bzw. auf den strukturierenden Einfluss bekannter Parameter wie Arbeitsorganisation oder die formale Regulierung von Arbeitszeit zurückgeführt werden. Vielmehr hängt die konkrete Ausgestaltung der (nun weitgehend) deregulierten, potenziell freigegebenen Arbeitszeit durch die Beschäftigten wesentlich von der im Unternehmen virulenten Arbeitszeitkultur ab. Arbeitszeitkultur wird dabei definiert als Set (vor allem) impliziter Normen und Standards des betrieblichen Zeithandelns, das nun zum entscheidenden Faktor der Orientierung und (neuen) informellen und kollektiven „Regulierung“ von Arbeitszeitgestaltung mit hoher Bindekraft wird. Die arbeitszeitkulturellen Normen sind dabei eingebettet in den über-

5 Dass diese Öffnung der Grenze zwischen den Lebenssphären natürlich immer auch ein Einfallstor für betriebliche Zumutungen sein kann, steht außer Frage – etwa durch die neue Pflicht/Norm, nun die eigene Leistungskurve zu erforschen, um genau dann möglichst verdichtet zu arbeiten, wenn sie hoch liegt.

geordneten Kontext, d. h. in das entsprechende Leistungs- und Führungsverständnis als zentrale Dimensionen der Organisationskultur.

„Kultur“ verweist hier nicht etwa – wie es insbesondere in der Managementliteratur üblicherweise unterstellt wird – auf ein strategisches Konzept, das bewusst und „von oben“ (zum Beispiel in Verfahren der „Leitbildentwicklung“) zur Unternehmenssteuerung eingesetzt wird. Vielmehr bezieht sich der hier verwendete Kulturbegriff auf die grundsätzliche theoretische Überlegung, nach der Menschen in Organisationen nicht nur stets vor dem Hintergrund ihrer individuellen (berufs-)biographischen Erfahrungen, sondern immer eben auch vor dem Hintergrund der in der Organisation kollektiv getragenen Wertvorstellungen, Normen und Deutungen handeln, die den Organisationsmitgliedern zum überwiegenden Teil in Form impliziten Wissens zugänglich sind – das heißt Wissen darüber, was „man“ tun darf oder nicht darf, welches Verhalten mit positiven und welches Verhalten mit negativen Sanktionen verbunden ist etc. „Kultur“ bezeichnet demnach ein gemeinsames Muster der Sinnggebung, das eine Organisation charakterisiert und von anderen unterscheidbar macht, und in dessen Rahmen die Organisationsmitglieder ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln regulieren.

Selbst in konventionellen Arbeitszeitsystemen erfolgt die Umsetzung formaler Arbeitszeitvorgaben daher in und durch die organisationskulturellen (und zum großen Teil impliziten) Vorstellungen über das „angemessene“ Arbeitszeithandeln. Im Fall von Vertrauensarbeitszeit gewinnt dieses Moment der kulturellen Steuerung des Arbeitszeithandelns jedoch eine neue Qualität, da ja durch den weitgehenden Wegfall formaler Regelungen kaum ein anderer Orientierungsmaßstab für das eigene Zeithandeln als die betriebliche Arbeitszeitkultur verbleibt. Umso mehr müssen die Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit ihr implizites kulturelles Wissen aktivieren – und die Art und Weise, wie Beschäftigte die notwendige Neuorientierung vollziehen, ist angeleitet durch und verweist auf den gemeinsamen kulturellen Rahmen.

Arbeitszeitkultur konkretisiert sich in der Kommunikation über Zeit und natürlich im konkreten Zeithandeln. Entscheidend (bezogen auf einen Vergleich der Arbeitszeitkulturen) ist nun, welche Vorstellungen von je angemessenem Zeithandeln auf Kommunikations- und Handlungsebene Eingang finden dürfen. Können beispielsweise private Zeitbedürfnisse (der pflegebedürftige Elternteil, der Kindergeburtstag, gesundheitliche Einschränkungen etc.) legitime Gründe für „abweichende“ Zeitgestaltung (hin und wieder oder vielleicht sogar auf Dauer) sein? Entscheidend für individuelle Zeitautonomie ist dabei in jedem Fall, ob Vorstellungen von Begrenzung des Arbeitszeitvolumens und Vorstellungen darüber, dass unterschiedliche Zeitarrangements legitim sein sollen, ganz grundsätzlich vorstellbar sind.

Arbeitszeitkultur ist in diesem Sinne also das Medium, das unterschiedliche Präferenzen und Wertsetzungen bezogen auf Zeithandeln thematisierbar und integrierbar macht. Diese Vorstellungen sind natürlich immer bezogen auf und eng verknüpft mit anderen Stellgrößen von Arbeits(zeit)gestaltung wie etwa Leistungsanforderungen, Kooperationsformen, Führungsstil und Kontrollinstrumentarien. Arbeitszeitkultur bleibt aber gleichzeitig eine eigenständige Dimension, in der Vorstellungen über Zeit⁶ reguliert werden. Arbeitszeitkultur wird zu einem wichtigen und grundlegenden Modus der Regulation von Zeit, hier werden Vorstellungen vom angemessenen Umgang mit der Arbeitszeit zwischen unterschiedlichen Akteuren verhandelt, hier müssen Vorstellungen von Begrenzung oder Entgrenzung etc. angelegt sein, Eingang finden oder ausgeschlossen werden, hier erfolgt die Vermittlung zwischen den anderen wichtigen Dimensionen wie Leistung, Kooperation und Führung, die dann das konkrete Zeithandeln der Beschäftigten strukturieren.

Zwei betriebliche Fallbeispiele sollen im Anschluss den soeben skizzierten Zusammenhang zwischen der je herrschenden Arbeitszeitkultur und den Umsetzungsmöglichkeiten individueller Zeitautonomie veranschaulichen.

6 Zeit spielt im Rahmen des Arbeitszeitmodells Vertrauensarbeitszeit – dies sei an dieser Stelle ausdrücklich betont – nicht etwa keine oder eine geringere Rolle als in konventionellen Arbeitszeitsystemen, Zeit wird vielmehr gerade in Vertrauensarbeitszeit zum hoch-sensiblen Verhandlungsgegenstand.

Beide Unternehmen, die wir nun näher betrachten werden, stimmen in vielen Punkten durchaus überein: beide sind im Bereich der Medien dienstleistung und dem Verlagsgeschäft angesiedelt, haben eine relativ stabile ökonomische Position, nehmen in ihrer Branche jeweils eine Position im Segment der Marktführer ein, beide weisen ähnliche arbeitsorganisationelle Bedingungen auf (Einzelarbeitsplätze, Projektbearbeitung in Alleinverantwortung, kaum geteilte Aufgabenbereiche). In beiden Unternehmen geht das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten einher mit dezidierten Ansprüchen der Beschäftigten an inhaltliche, organisatorische und vor allem zeitliche Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit. Die wesentlichen Unterschiede – und das macht den Vergleich spannend – liegen nun in den Leitbildern, durch die das konkrete Zeithandeln jeweils bestimmt wird.

Fall A: eine auf Entgrenzung und Leistungssteigerung abzielende Zeitkultur

In diesem Unternehmen ist die Arbeitszeitgestaltung fester Bestandteil des „corporate-identity“-Konzepts. Eine für das Unternehmen typische Aussage ist: „Arbeitszeit spielt keine Rolle“ und das bezieht sich zum einen darauf, dass man bewusst keine formale Regelung der Arbeitszeit will, und bezieht sich zum anderen darauf, dass Arbeitszeit weder zwischen den Beschäftigten noch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten als explizites Thema oder Verhandlungsgegenstand begriffen wird. Theoretisch kann sich so ein immenser Gestaltungsraum für individuelle Zeitpraxen eröffnen.

Arbeitszeitfreiheit und Zeitautonomiepotentiale werden jedoch erheblich dadurch eingeschränkt, dass ständige zeitliche Verfügbarkeit und Ansprechbarkeit mit Kompetenz und Leistungsfähigkeit gleichgesetzt werden und erwartet wird, dass die etwa durch Leistungsverdichtung gewonnenen Zeitreserven ständig in neue Leistungssteigerungen re-investiert werden. Der permanenten Entgrenzungsanforderung im Sinne von Leistungsverausgabung korrespondiert die entsprechende Entgrenzungsanforderung an die Beschäftigten in zeitlicher Hinsicht.

Wesentlich dabei ist, dass die Bereitschaft zur Leistungssteigerung und die damit einhergehende Arbeitszeitverlängerung durch *ein* ganz bestimmtes Zeithandeln inszeniert und damit immer wieder unter Beweis gestellt werden müssen. Wichtige Symbole für die „richtige“ Arbeitszeithaltung sind die Anwesenheit im Betrieb während einer ausgedehnten informellen Kernzeit, die zeitliche Flexibilität und Spontaneität fast ausschließlich in Bezug auf betriebliche Erfordernisse und die Bereitschaft, „nicht auf die Uhr zu schauen“, also die Arbeitszeit nicht nach hinten zu begrenzen.

So wird die individuelle Arbeitszeitgestaltung informell und gleichzeitig hochwirksam „reguliert“: durch die Anforderung ausgedehnter Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit für Kunden und KollegInnen. Ad-hoc-Besprechungen und die Anforderung, auf Anfragen unmittelbar reagieren zu müssen, schränken die individuelle Steuer- und Planbarkeit von Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit extrem ein. Damit entsteht für alle Beschäftigten, besonders aber für diejenigen, die durch lebensweltliche Restriktionen diesen Anforderungen zumindest vordergründig nicht mehr vollständig gerecht werden können, ein anhaltend hoher Leistungsdruck.⁷

7 Frauen mit versorgungsabhängigen Kindern geraten hier extrem unter Druck, geradezu in eine „no-win-situation“, wenn sie versuchen, weiterhin den zeitlichen Spielregeln zu folgen.

8 Beschäftigte, die zeitlichen Restriktionen aus privaten Zusammenhängen unterliegen, also klassischerweise Frauen mit versorgungsabhängigen Kindern verlieren in diesem Kontext weitgehend ihren Exotenstatus. Ihre Arbeitszeitgestaltung stellt nun eine Variante unter vielen möglichen dar. Ebenso sehen sie sich von der Defizitunterstellung befreit, die sich im-

Fall B: eine Vielfalt und Begrenzung anerkennende Zeitkultur

Im Vergleich mit Fall A gelten in diesem Unternehmen andere kollektiv geteilte Vorstellungen über angemessenes Zeithandeln. Die Begrenzung des Arbeitszeitvolumens auf die tariflich vereinbarten 35 Wochenstunden gilt hier als Kennzeichen und Qualitätsmerkmal professionellen beruflichen Handelns und steht damit der Entgrenzungsdynamik aus Fall A genau entgegen. Auch hier gibt es hohe Leistungsmaßstäbe, allerdings richtet sich der Blick stärker auf das Leistungsergebnis als auf den Prozess der Leistungserbringung (und seine zeitliche Gestaltung in einer bestimmten Weise).

Dies ermöglicht es, dass neben der selbstverständlichen Orientierung an betrieblichen und inhaltlichen Flexibilitätserfordernissen auch lebensweltliche Ansprüche sich in ausgesprochen starkem Maße in

vielfältigen individuellen Zeitgestaltungen niederschlagen können. An Stelle permanenter Anwesenheit wird stärker auf Abstimmungsprozesse mit internen und externen Kooperationspartnern gesetzt, um gleichzeitig unterschiedliche Anwesenheitsprofile zu ermöglichen. Sowohl interne als auch externe Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen werden hier nicht, wie in Fall A, als indirekte Steuerungsinstrumente zur Normierung der Arbeitszeit, sondern immer auch als gestalt- und verhandelbar verstanden.

Die besondere Qualität dieser Arbeitszeitkultur liegt in der Anerkennung der je individuellen Arbeitszeitgestaltung der Kolleginnen und Kollegen, die Begrenzung von Arbeitszeit nicht verpönt, sondern als Ausdruck verantwortungsvollen und leistungsorientierten Arbeitens geradezu fordert. Diese Haltung ist das Produkt eines kollektiven Diskurses, in dessen Verlauf ganz explizit unterschiedliche Positionen zum Zusammenhang von individueller Arbeitszeitgestaltung und Kriterien der Leistungsbeurteilung diskutiert werden.⁸

Gleichzeitig wird in diesem Unternehmen die Einführung von Vertrauensarbeitszeit mit der Einführung eines „virtuellen“ Ampelkontos gekoppelt, dessen sinnvolle Anwendung voraussetzt, die Arbeitszeit individuell zu dokumentieren. Diese Regelungsform signalisiert im Arbeitszeitdiskurs nochmals deutlich den Willen der betrieblichen Akteure zur Steuerung und Begrenzung der Arbeitszeit.

4. Individuelle Zeitsouveränität stärken und Leistungszumutungen begrenzen: Anforderungen an die innerbetriebliche Interessenvertretung unter den Bedingungen von Vertrauensarbeitszeit

Formale Regulierung ist wichtig ...

Das Konzept Vertrauensarbeitszeit steht paradigmatisch für eine verstärkte Deregulierung und Individualisierung von Arbeitsbeziehungen. Zugleich verlieren Betriebsräte mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit de facto ihre Mitbestimmungsrechte über zentrale Parameter der Arbeitszeitgestaltung. Mit der aktiven Mitgestaltung

mer dann einstellt, wenn Leistungsfähigkeit an ein bestimmtes Zeithandeln geknüpft wird – von dem Frauen mit Kindern eben meistens abweichen. In der Logik einer Arbeitszeitkultur, die konsequent auf die Zulässigkeit vieler verschiedener Arbeitszeitmuster abstellt, ist es zukünftig vorstellbar – und eine solche Entwicklung deutet sich im empirischen Material an –, dass gerade Personengruppen mit spezifischen Bedürfnissen an Arbeitszeitgestaltung zu Leitfiguren und VorreiterInnen der betrieblichen Arbeitszeitdiskussion werden. (vgl. Böhm/Herrmann/Trinczek 2002a)

9 Die Befunde unseres Projektes bestätigen die These von der weiteren Ausdifferenzierung von Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten, die durch starre Arbeitszeitsysteme nicht mehr angemessen eingefangen werden können. Positive Resonanz erzielen in den untersuchten Unternehmen Regelungsvarianten, die auf die „garantierte Optionalität“ von Arbeitszeitmodellen als Antwort auf diese sich ausdifferenzierenden Zeitinteressen abstellen: wenn offensichtlich manche Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit „ihr“ Arbeitszeitmodell gefunden haben, andere aber auf Zeiterfassung nicht verzichten möchten, bietet die Einführung „optionaler Vertrauensarbeitszeit“ die Möglichkeit, sich relativ

der formalen Regulierung von Vertrauensarbeitszeit können Betriebsräte jedoch zumindest einen Teil ihrer Gestaltungsmacht zurückgewinnen und wiederum – wenngleich in neuer Form – Einfluss auf die Steuerung von Arbeitszeit erlangen. Denn formale Regulierungen sind *die* Voraussetzung dafür, dass Vertrauensarbeitszeit von Beschäftigten zur Umsetzung individueller Zeitgestaltung überhaupt genutzt werden kann. In den von uns untersuchten Unternehmen wurden in fast allen Fällen Betriebsvereinbarungen zur Vertrauensarbeitszeit abgeschlossen. Deutlich zeigt sich in diesem Zusammenhang, dass bereits der dezidierte Anspruch der betrieblichen Interessenvertretung, die „Deregulierung“ von Arbeitszeit aktiv mitzugestalten, die Optionen der Beschäftigten auf individuelle Gestaltung ihrer Arbeitszeit positiv beeinflusst. So gelingt es beispielsweise durch die Einführung einer Ampelkontenregelung oder durch die garantierte Optionalität der Vertrauensarbeitszeit⁹, Orientierungspunkte für die Beschäftigten zu schaffen und ihnen auf diese Weise zu signalisieren, dass Vertrauensarbeitszeit nicht einen vollständigen Struktur- und Rechtsverlust bedeuten muss.¹⁰

Die Vertretungsabstinenz des Betriebsrats dagegen signalisiert für die Beschäftigten ein mehr oder weniger vollständiges „Verlassen sein“ gegenüber den Zumutungen des neuen Modells und macht bei den Beschäftigten die Auseinandersetzung mit möglichen positiven Aspekten des Vertrauensarbeitszeitmodells von vornherein zunichte. Selbst in Fällen, in denen die Arbeitszeitgestaltung in der Praxis keiner formalen Regelung folgt, wird sowohl von Seiten des Betriebsrats als aber auch von Seiten der Beschäftigten auf die tariflichen Regelungen als „Notanker“ im Konfliktfall hingewiesen und damit die Orientierungsleistung von Regelungsbeständen dokumentiert.

... aber alleine nicht ausreichend

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass die Inhalte der formalen Regelungen die Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit im Sinne erhöhter Arbeitszeitfreiheit für Beschäftigte zwar unterstützen (ihre Leistungsfähigkeit liegt hier vor allem in der Absicherung von zeitlicher Begrenzung und in der Absicherung der Kompensation von Mehrarbeit).

risikolos für die eine ohne andere Variante zu entscheiden; eine bedingungslose „Rückkehr-Option“ in das je andere Modell muss allerdings hier zwingend Bestandteil der formalen Regulierung wie der informellen Umsetzung sein.

10 Auch Beschäftigte, die Vertrauensarbeitszeit als positive Erweiterung ihrer Handlungsspielräume verstehen, begrüßen die orientierende Wirkung solcher „Signale“ durchaus.

11 Unterstützt wird die aktive Gestaltung des Arbeitszeitdiskurses durch die formale Verankerung des Anspruchs auf zeitliche und materielle Ressourcen für betriebliche Kommunikations- und Moderationsprozesse.

Ganz deutlich zeigt sich jedoch in der Praxis, dass vor allem die Umsetzung prozeduraler Normen eine zweite Regulierungsperspektive erfordert: die Regulierung auf informeller Ebene zwischen KollegInnen und zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Diese Art der Regulierung verläuft hauptsächlich über diskursives Ausloten von Gestaltungsmöglichkeiten und über exemplarisches Zeithandeln einzelner Beschäftigter, deren Vorbild „Schule machen“ kann. Den Arbeitszeitdiskurs in Gang zu halten und gelungene Beispiele kooperativer Aushandlung und individueller Zeitgestaltung zu kommunizieren, ist dabei die zentrale Aufgabe von BetriebsrätInnen.¹¹ BetriebsrätInnen können sich somit nicht auf die Rolle der klassischen Vertretungsinstanz beschränken, die ihr Augenmerk wesentlich nur auf formale Regelung richtet. Ebenso greift es zu kurz, sich nur noch auf die neuen Anforderungen des Coachens, Beratens und Moderierens zu beziehen. Eine im Sinne der Beschäftigten gelingende Regulierung von Vertrauensarbeitszeit erfordert von BetriebsrätInnen eine Verknüpfung „alter“ und „neuer“ Rollen und somit doppeltes Engagement. BetriebsrätInnen stehen somit vor der zweifachen Aufgabe, einerseits die formale Regulierung der Vertrauensarbeitszeit aktiv mitzugestalten und andererseits sich aktiv an der Entwicklung von Arbeitszeitkultur und Leistungs politik im Unternehmen zu beteiligen.

Insgesamt verweist der Umgang mit dem Thema Vertrauensarbeitszeit auch auf grundsätzliche Fragen zukünftiger Gewerkschaftsstrategie zwischen den Positionen „effiziente Schutzmacht für (allerdings schrumpfende) Teile der Belegschaft“ oder „Öffnung für ‚neue‘ Beschäftigtengruppen“. BetriebsrätInnen und Gewerkschaften stehen im Fall von Vertrauensarbeitszeit vor der (ihnen nicht ganz unbekannt) Situation, dass sie im Falle einer pauschalen „Ja“- oder „Nein“-Stellungnahme zu diesem Arbeitszeitmodell stets den Interessen mancher Beschäftigter nachkommen, gleichzeitig jedoch die anderer vernachlässigen. Insofern ist die Frage der Positionierung gegenüber Vertrauensarbeitszeit nicht ganz unabhängig von (überfälligen) Entscheidungen über grundlegende Fragen zukünftiger gewerkschaftsstrategischer Ausrichtung: Werden sich die Interessen-

vertretungen weiter weitgehend auf die (eher homogenen) Schutzbedürfnisse der „schwächeren“ ArbeitnehmerInnen konzentrieren – und Vertrauensarbeitszeit pauschal ablehnen – oder öffnen sie sich verstärkt den ausdifferenzierten Arbeits- und Lebensinteressen „moderner“ Beschäftigter – und werden daher Vertrauensarbeitszeit unter bestimmten Bedingungen auch zustimmen?

Literatur:

Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2002 a): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI Mitteilungen, 55. Jhg., S. 435 – 441

Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2002 b): Kulturbruch in großem Stil. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources, Sonderheft Arbeitszeit, 10/2002, S. 6 – 10

Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2003): Vertrauensarbeitszeit. Ein neues Arbeitszeitmodell aus der Perspektive von Beschäftigten, Betriebsräten, Gewerkschaften und Unternehmen. Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung (liegt Juni 2003 vor)

Haipeter, Thomas; Lehdorff, Steffen; Schilling, Gabi; Voss-Dahm, Dorothea; Wagner, Alexandra (2002): Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: Leviathan 30, S. 360 – 383

Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit. Einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden, Gabler Verlag

Gleißmann, W. (2000): Abschaffung der Zeiterfassung – Vertrauensarbeitszeit. In: Pickshaus, K.; Peters, K.; Gleißmann, W.: „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2000, S. 30 – 39

Peters, K. (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Pickshaus, K.; Peters, K.; Gleißmann, W.: „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2000, S. 20 – 29

Arbeitsgruppe 2 Arbeitszeitkonten / Blickfreizeiten

_Dr. phil. Kerstin Jürgens

Leistung vorholen – Leben nachholen Arbeitszeitkonten mit Blockfreizeiten: Gestaltungsmöglichkeiten und Begrenzungen

Arbeitszeitkonten finden inzwischen eine hohe Verbreitung. Dabei enthalten die konkreten betrieblichen Vereinbarungen häufig Grenzen für den Aufbau von Stundenvolumina und Regelungen zur Entnahme von Zeitguthaben. Für die Beschäftigten hat deshalb die Mitbestimmung über den Auf- und Abbau von Zeitguthaben einen großen Stellenwert. Inzwischen sehen viele Betriebsvereinbarungen die Möglichkeit vor, dass die Beschäftigten Blockfreizeiten bilden können: Man sammelt also vorab Stunden auf dem Konto an und entnimmt diese nicht stundenweise oder als einzelnen Tag, sondern blockt sie zu einer längeren Pause. Dadurch können Blockfreizeiten entstehen, die sich durch Ankopplung an Feiertage, Wochenende oder auch den Jahresurlaub zu einer größeren Erwerbsunterbrechung von einer oder mehreren Wochen oder gar Monaten ausweiten.

Ich möchte hier in unserer Arbeitsgruppe die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vorstellen, in dem wir untersucht haben, wie Betriebe diese Blockfreizeiten regeln und wie die Beschäftigten mit ihnen umgehen.¹ In *fünf Betrieben aus unterschiedlichen Branchen* haben wir insgesamt *rund 80 Beschäftigte* zu diesen Blockfreizeiten befragt und zahlreiche *Expertengespräche* mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten geführt.

Zu den ausgewählten Betrieben zählten: ein Industriebetrieb, eine Pflegedienstleistung, eine Bank sowie zwei IT-Firmen. Damit konnten wir Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschied-

1 Das Forschungsprojekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und im Frühjahr 2003 mit einem Forschungsbericht abgeschlossen. Das Projekt ist ein Kooperationsprojekt zwischen dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Eberling/Hildebrandt), ISO Saarbrücken (Hielscher) und der Universität Hannover (Jürgens). Kontakt für Hinweise zum Bericht und zu Materialien zum Projekt: k.juergens@ish.uni-hannover.de

lichen Qualifikationsniveaus befragen. In unserem Forschungsbericht, der im Frühjahr 2003 fertiggestellt wird, werden wir ausführlich beschreiben, wie in diesen verschiedenen Branchen und Betriebstypen mit Arbeitszeitkonten und Blockfreizeiten umgegangen wird. Gerade für den Organisationsbereich von ver.di mit seiner heterogenen Mitgliederstruktur können aufgrund der „Breite“ unserer Untersuchungsgruppe die Ergebnisse daher interessant sein. So sind z.B. in der Pflegedienstleistung Blockfreizeiten schon immer ein Element der Dienstplangestaltung; sie sind jedoch meist vorgegeben und keine spontanen, nur durch die einzelnen Beschäftigten geregelten Freizeiten. Blockfreizeit bedeutet also für die überwiegend weiblichen Beschäftigten in der Pflegedienstleistung etwas anderes als für IT-SpezialistInnen. Doch auch bei dieser Gruppe finden sich Einschränkungen: Die Beschäftigten verfügen zwar über vielfältigere individuelle Gestaltungsoptionen, können diese aber aufgrund des hohen Leistungsdrucks und meist sehr knapp kalkulierter Projektlaufzeiten kaum umsetzen. In sehr *unterschiedlichen Beschäftigtengruppen* finden sich also z. T. sehr *ähnliche Problemlagen* im Umgang mit Arbeitszeit.

Ausgewählte Ergebnisse

- Unabhängig von der Branche können wir Faktoren identifizieren, die die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb erheblich beeinflussen. Hierzu zählen vor allem die *wirtschaftliche Gesamtsituation* des Betriebes, die *Personalpolitik* (Stärke der Personaldecke), die *Arbeitsorganisation* (Einzel-/ Teamarbeit; Projektarbeit; Hierarchien etc.) und die *Unternehmenskultur* (Arbeitsbeziehungen; Arbeitszeitpolitik). Es sind nicht in erster Linie die individuellen Zeitinteressen der Beschäftigten, sondern maßgeblich diese *betrieblichen Faktoren, die die Nutzung von Blockfreizeiten bestimmen*. Insofern finden wir hier bereits ein erstes Ergebnis: Die betrieblichen Rahmenbedingungen verhindern häufig die Nutzung von Arbeitszeitkonten und Blockfreizeiten durch die Beschäftigten. Hier stellt sich heraus, dass man das Thema „Arbeitszeit“ nicht isoliert betrachten kann, sondern *in Zusammenhang mit Leistungsanforderungen und Personalpolitik* bewerten muss.

Erst das Zusammenwirken dieser drei Elemente gibt darüber Aufschluss, wie sich flexible Arbeitszeiten auch für Beschäftigte nutzen lassen.

- Grundsätzlich liegt ein *Problem in der Funktionslogik der Blockfreizeit*. Sie folgt, wie es ein Beschäftigter formuliert, dem Prinzip „*Leistung vorholen, Leben nachholen*“. Unabhängig davon, wie die Blockfreizeit genutzt und bewertet wird: Sie erfordert, dass Arbeitsleistung vorgeholt wird – entweder im Rahmen der tariflichen Arbeitszeit (durch Verlagerung von Arbeitsstunden) oder aufgrund von Mehrarbeit. Außerberufliche Anforderungen und private Interessen müssen dann in der Ansparphase zurückgestellt werden; ihnen kann erst später Rechnung getragen werden. Die Interviews zeigen, dass das Ansparen nicht grundsätzlich Belastungen nach sich zieht, sondern erst lange Ansparphasen und zusätzliche Mehrarbeit. Die folgende Blockfreizeit wird in diesen Fällen fast ausschließlich zur Regeneration benötigt; Erholungszeiträume werden aus Sicht der Beschäftigten dann auffallend lang. Eine Nutzung von „Minusbeständen“, also ein Vorholen von Freizeit, haben wir in unserer Untersuchung kaum angetroffen.
- Bei der Nutzung von Blockfreizeit durch die Beschäftigten finden wir Unterschiede entlang der *betrieblichen Hierarchie* und der *Arbeitsorganisation*: Je mehr Verantwortung eine Person im Betrieb übernimmt und je unentbehrlicher ihre Arbeitskraft von Dritten eingeschätzt wird, desto schwieriger gestaltet sich für diese Beschäftigten die Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Gleichzeitig eröffnet diesen Beschäftigten ihre Position vergleichsweise gute Verhandlungsmöglichkeiten, um in Folge einer hohen Leistungsbereitschaft eine Blockfreizeit als Ausgleich einzufordern. Vor allem bei den hochqualifizierten Angestellten in den IT-Firmen und im Bereich von Forschung & Entwicklung ist die Verhandlungsposition günstig; Personalverantwortliche und Vorgesetzte umwerben diese Klientel besonders und bieten auch Gestaltungsoptionen für die Arbeitszeit an. Dennoch ist auch hier die Realisierung indi-

vidueller Zeitinteressen kein Automatismus: Steckt die Branche in der Krise, ist auch bei dieser Beschäftigtengruppe die Durchsetzung von individuellen Interessen stark oder ganz eingeschränkt. Für einfach Qualifizierte in unteren Bereichen der betrieblichen Hierarchie ist dies jedoch eine fast durchgängige Erfahrung. Hier kann daher der Stärke der betrieblichen Interessenvertretung ein großes Gewicht beigemessen werden: Die Berücksichtigung individueller Mitspracherechte bei Betriebsvereinbarungen und die etablierten Vertretungsstrukturen verhelfen – wie unsere Betriebsfallstudien gezeigt haben – zu einer besseren Thematisierung von Zeitpräferenzen.

- Insgesamt haben wir *unterschiedliche Formen der Nutzung von Blockfreizeit* durch die Beschäftigten festgestellt. Während die einen eher häufiger kurze Blockfreizeiten entnehmen, sparen andere Beschäftigte ihr Zeitguthaben länger an, um dann einen größeren Freizeitblock zu erhalten. Kurze Blockfreizeiten werden überwiegend zur Erholung und für Familienarbeit und -aktivitäten genutzt; lange Blockfreizeiten haben demgegenüber stärkeren „Projektcharakter“: Sie benötigen längeren Planungsvorlauf und werden für eine Qualifizierung, eine Fernreise oder konkrete Vorhaben wie Hausbau oder Renovieren genutzt. Aber auch das Nichtstun kann ein solches Projekt sein: „einfach mehrere Wochen aus dem Betrieb raus kommen und so ein bisschen in den Tag hinein leben ... und eben nichts planen müssen“ (Interviewzitat). Den NutzerInnen langer Blockfreizeiten ist die Distanz zur Erwerbsarbeit am wichtigsten. Unabhängig von der konkreten Verwendung der Freizeit soll der Betrieb aus dem Bewusstsein verschwinden. Die *Erfahrung mit Blockfreizeit* ist hier *zentral*: Erst das Erleben einer Blockfreizeit führt bei den Beschäftigten zu einer hohen Akzeptanz des Modells und löst (vor allem bei den NutzerInnen langer Freizeitblöcke) den *Wunsch nach einer Wiederholung* (und oft auch Verlängerung) der Blockfreizeit aus. Blockfreizeit erweist sich dabei sowohl als *Folge wie auch als Auslöser veränderter Freizeitinteressen* und kann Zeit- und Ein-

kommenspräferenzen verschieben – jedoch bei NutzerInnen langer Pausen stärker als bei den KollegInnen, die nur kurze Pausen entnehmen. Der *Umgang mit Blockfreizeit muss* insofern erst *gelernt werden*. Dieses Ergebnis bestätigt die Untersuchungsergebnisse zur Vier-Tage-Woche bei Volkswagen (Jürgens/Reinecke 1998). Erst die Erfahrung mit verlässlich verkürzter Arbeitszeit hatte die Präferenz einer Vier-Tage-Woche hervorgebracht.

- Unterschiede in der Nutzung stellen wir auch bezüglich der *Familienbindung* fest, d.h. für unser Sample: zwischen Beschäftigten mit jüngeren Kindern und Beschäftigten mit älteren oder keinen Kindern. Hier kommt die strukturelle Unvereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben zum Tragen: Wer sich tagtäglich um Familienaufgaben kümmert, tut sich mit dem Aufbau von Zeitguthaben schwer. Wird im Betrieb zusätzliche Mehrarbeit verlangt, stoßen diese Beschäftigten oftmals an die Grenze des Leistbaren. Der Unterschied in der Nutzung von Blockfreizeit besteht dabei nicht in der Lebensform an sich, sondern in den konkreten Arbeitsaufgaben und Arbeitsteilungen, die hiermit verbunden sind. In der Regel sind es Frauen, die die Hauptlast der Haus- und Familienarbeit tragen. Angesichts dieser auch in unserem Sample ange-troffenen Ungleichverteilung privater Sorge- und Reproduktionsarbeiten können wir ungleiche Nutzungsmöglichkeiten bei Müttern und Vätern feststellen. Zudem ist Blockfreizeit für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur begrenzt tauglich: Sie kann (vor allem Männern) Raum für gemeinsame Erfahrungszusammenhänge mit ihren Kindern bieten; eine Lösung der alltäglichen anfallenden Aufgaben ist damit jedoch keineswegs gegeben.
- Unterschiede zwischen den *Geschlechtern* im Allgemeinen lassen sich – wie eingangs bereits erwähnt – nicht direkt feststellen, sondern ergeben sich aus den Branchendifferenzen, den Betriebsgrößen und der Arbeitsmarktstruktur im Allgemeinen: In der Pflegedienstleistung, einem überwiegend von Frauen besetzten Wirtschaftszweig, finden wir die schlechtesten Bedingungen für

individuelle Zeitsouveränität und die Entnahme langer Blockfreizeiten. Entsprechend wirken die in diesem Betrieb vorgefundenen Arbeitsbedingungen auch geschlechtlich „einseitig“: Der Personalmangel, die Arbeit in Schichten und am Wochenende und die Begrenzung von Fehlzeiten auf maximal zwei Wochen gelten für alle Beschäftigten – sie treffen in dieser Branche jedoch aufgrund der Segregation am Arbeitsmarkt fast ausschließlich Frauen. Hier wären weitergehende Studien notwendig, um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Zusammenhang mit bereits bestehenden Segregationen am Arbeitsmarkt in Beziehung setzen zu können und eine Verschärfung von Ungleichheitslagen auszuloten.

- Wie oben angedeutet, stellen die jeweils etablierten Arbeitsbeziehungen und Arbeitszeitkulturen einen weiteren Einflussfaktor dar. Dort, wo der Betriebsrat eine solide Vertretungsstruktur etabliert hat, wird die Durchsetzung von individuellen Arbeitszeitinteressen erleichtert. Dies liegt nicht an konkreten Unterstützungsleistungen seitens der Betriebsräte, sondern an einer *Zeitkultur* im Unternehmen, die den Beschäftigteninteressen zumindest ansatzweise Rechnung trägt. Die Fallstudien haben uns hier vereinzelt gezeigt, wie sich beiderseitige Interessen der Betriebsparteien in einer solchen Arbeitszeitregelung niederschlagen und individuelle Zeitsouveränität verbessern können. Auf der Ebene der Person stellen wir jedoch fest, dass *im Zuge der Deregulierung von Arbeitszeitgestaltung* mehr Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten gerichtet werden. Die Interviews verweisen darauf, dass individuelle Kompetenzen wie Kommunikation und Aushandlungsgeschick an Bedeutung gewinnen und subjektiv als wichtig erachtet werden. Insofern kristallisiert sich *Zeithandeln als eine neue individuelle Kernkompetenz* in Betrieben heraus.

Konsequenzen für die Interessenvertretung

Für die *betriebliche Interessenvertretung* ergeben sich daraus folgende Anforderungen: Betriebsräte müssen zunächst ein *Informationsdefizit* aufgreifen. Sie sollten die Beschäftigten systematisch über die Regelungen zu Arbeitszeitkonten aufklären und vor allem Entnahmemöglichkeiten für vorab geleistete und verbuchte Stunden aufzeigen. Darüber hinaus könnten sie Initiativen zur *Kompetenzerweiterung* entwickeln und den Beschäftigten Qualifizierungsangebote im Bereich Kommunikation, Verhandlung und Zeitorganisation machen. Diese Kompetenzen werden aufgrund der Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung an Bedeutung gewinnen. Schließlich sollten einer *einseitigen Ökonomisierung der Arbeitszeitpolitik* die (auch betriebswirtschaftlichen) Vorteile von mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten entgegengesetzt und beiderseitige win-win-Optionen aufgezeigt werden.

Für die *Gewerkschaftspolitik* folgt daraus entsprechend, dass angesichts einer eher *einseitigen Flexibilisierung* der Arbeitszeit ein Gegenkonzept „*individuelle Zeitsouveränität*“ aufgebaut werden sollte. Daraus könnten dann entsprechende Hinweise und Empfehlungen für die Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitvereinbarungen gegeben werden. Darüber hinaus sollte die gewerkschaftliche Zeitpolitik nicht zu Vereinheitlichung tendieren, sondern die *Heterogenität in der Mitgliederstruktur* berücksichtigen und unterschiedliche Zeitinteressen der Beschäftigten aufgreifen. Auch lebensform- und lebensphasenspezifische Zeitbedürfnisse können hier Eingang finden. Um darüber hinaus nicht nur Mitglieder, sondern abhängig Beschäftigte insgesamt für eine neue Arbeitszeitoffensive zu mobilisieren, wird es mehr als ein neues Leitbild brauchen: Die Arbeitszeitpolitik braucht (wieder) *Utopien*, die mit Lebendigkeit und Sinnlichkeit die Phantasien der Menschen ansprechen.

Arbeitsgruppe 2 Arbeitszeitkonten / Blickfreizeiten

Reinhard Helle

Arbeitszeitmodell in der BfA Eine Darstellung über das derzeitige Arbeitszeitmodell in der BfA-Hauptverwaltung

Die BfA ist eine bundesweit tätige Behörde mit ca. 30 000 Beschäftigten. Hiervon sind allein in Berlin, am Hauptsitz der BfA, ca. 23 000 Voll- und in Teilzeit Beschäftigte tätig. Die Struktur in Berlin setzt sich aus 71 Prozent weiblichen und 29 Prozent männlichen Mitarbeitern zusammen. Des Weiteren hat die BfA ca. 5 000 Beamte und etwas über 300 Arbeiter.

Alle in Berlin Beschäftigten nehmen bis auf wenige interne Servicebereiche an der Gleitzeit teil. Die nachfolgende Beschreibung bezieht sich auf den Mitarbeiterkreis, welcher an der GLZ teilnimmt.

Die Mitarbeiter in den Auskunft- und Beratungsstellen der BfA haben alle an die jeweiligen örtlichen Begebenheiten angepasste Gleitzeitregelungen, welche erheblich von der in Berlin geltenden Regelung abweichen.

Das Modell

Die Mitarbeiter der BfA-Hauptverwaltung dürfen den Arbeitsbeginn in der Zeit von 06:15 Uhr bis 09:00 Uhr von Montag bis Freitag und das Arbeitsende 15:00 Uhr bis 18:15 Uhr von Montag bis Donnerstag selbst bestimmen. Am Freitag kann das Dienstende nur in die Zeit von 14:00 Uhr bis 17:00 Uhr gelegt werden.

Die Arbeitszeit

Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt für die Beschäftigten 38,5 Std. nach MTAng- BfA/MTArb-BfA, 40,0 Std. nach MTAng-BfA Ost/MTArb-BfA Ost, Beamte arbeiten 38,5 Std.

Überschreitungsmöglichkeiten	Die Kolleginnen und Kollegen können zusätzlich 8 Std. PLUS oder MINUS aufbauen und in den nächsten Abrechnungszeitraum mit hinübernehmen. Innerhalb eines Abrechnungszeitraumes kann die Obergrenze von 8 Std. überschritten werden. Der Abrechnungszeitraum beträgt 4 Wochen.
Ausgleichsmöglichkeiten	Es gibt 13 Gleitzeittage. Diese dürfen nicht mit einem Arbeitszeitverkürzungstag zusammen genommen werden. In der Praxis: Es muss immer ein Werktag oder ein Wochenende dazwischen liegen.
Rechtliche Einschränkungen	<i>Arbeitszeitgesetz</i> Die tägliche Arbeitszeit darf nicht länger als 10,5 Std. betragen. Die Ruhezeit von 11,5 Std. muss eingehalten werden. Bei längerer Anwesenheitszeit (10 Std.) wird automatisch eine Pause von 45 Min. angerechnet.
Modell in der Praxis	Die Kolleginnen und Kollegen haben in der Gesamtrechnung in der Regel weit über 8 Std. plus. Eine Streichung der über 8 Std. vorhandenen Zeitguthaben erfolgt auch bei Übernahme in den nächsten Abrechnungszeitraum nicht. Einige Kolleginnen und Kollegen bleiben länger als die 10,5 Std. täglicher Anwesenheitszeiten. Die Arbeitszeit wird ihnen nachträglich gutgeschrieben.
Sonderregelungen	<i>Freiwillige Mehrarbeit</i> Bestimmte Aufgaben werden zur Zeit als freiwillige Mehrarbeit erledigt. Hierfür können die Betroffenen bis 40 Std. monatlich zusätzlich als Überstunden abrechnen. Als Bonus erhalten sie eine Zeitgutschrift, welche erst nach 2007 zur Auszahlung kommen soll. Eine tarifliche Regelung bzw. eine Dienstvereinbarung gibt es nicht.
Teilzeit	Einen Anspruch haben Beschäftigte, die mindestens ein Kind unter 18 Jahren oder einen nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen tatsächlich betreuen oder pflegen. Dienstliche Belange dürfen dem nicht entgegenstehen.

Übrige Personkreise	Beschäftigte, die nicht unter den vorgenannten Personenkreis fallen, können von der BfA verlangen, dass mit ihnen eine Teilzeitbeschäftigung vereinbart wird – tarifliche Regelung –.
Teilzeit-Modelle	In der BfA gibt es zur Zeit 273 Teilzeitmodelle. Diese werden von ca. 3000 MitarbeiterInnen in Anspruch genommen.
Teilzeitarbeitsformen	Die Variationen reichen von 15 St. bis 37,5 Std. wöchentlich oder von 1,5 Tagen bis 4 Tagen wöchentlich oder auch nur halben Tagen täglich.
Gemeinsamkeiten der Teilzeitmodelle	Während der Teilzeit ist die Kernarbeitszeit aufgehoben. Die Mitarbeiter bestimmen weitgehend selbst ihr Kommen und Gehen. Die An- und Abwesenheit wird im Team/Rate abgesprochen. Die Arbeitszeit wird an den privaten Bedarfen ausgerichtet.
Gründe für Teilzeit	Viele MitarbeiterInnen nutzen die Teilzeit, um aus der Kernarbeitszeit herauszukommen. Sie erlangen dadurch mehr Zeitsouveränität. Damit können sie besser die Bedürfnisse von Familie und Beruf vereinbaren.
Probleme	Eine Steuerung der Auslastung über den Faktor Zeit wie in den herkömmlichen Arbeitszeitmodellen ist nicht immer möglich. Dies bedarf eines aufwendigen Zeitmanagements durch die Verantwortlichen und bindet sehr viel Arbeitszeit. Daher erfolgt die Auslastung über die Mengensteuerung (Arbeitsmenge).
Arbeitszufriedenheit	Teilzeitkräfte werden in der Praxis wie Vollzeitkräfte behandelt. Sie leisten während ihrer Anwesenheit mehr und sind ausgeruhter. Nicht besetzte Teilzeitstellen werden nicht immer besetzt. In einigen Fällen artet die Teilzeit zur Vollzeit bei nur anteiligem Lohn/Gehalt aus. Statt einer 20-Std.-Woche kommt sehr schnell eine 30-Stunden- und mehr Woche heraus.
Weitere Teilzeitformen	Die BfA hat zwei Formen des Sabbatical: einmal das Monats-sabbatical und das Jahressabbatical.

**Monats-
sabbatical**

Das Monats Sabbatical kann längstens für drei Monate im Jahr genommen werden. Die Auszeit muss vorgearbeitet werden. Je nach Dauer der Vorzeit sinkt das Gehalt, die Besoldung oder der Lohn bis zu 50 Prozent der gesamten Dauer (Vorlauf und Auszeit).

**Jahres-
sabbatical**

Das Jahressabbatical kann längstens für die Dauer von einem Jahr genommen werden. Die Auszeit muss ebenfalls vorgearbeitet werden. Jedoch besteht hier die Ausnahme, dass bereits nach der Hälfte der vorgearbeiteten Zeit das Jahressabbatical begonnen werden kann. Je nach Dauer der Vorarbeit sinkt das Einkommen bis auf 75 Prozent des Gehalts, der Besoldung oder des Lohnes.

**Rechtsgrund-
lagen des
Sabbatical**

Das Beamtenrecht. Eine Dienstvereinbarung gibt es nicht. Der Arbeitgeber hat die Regelung freiwillig aus dem Beamtenrecht auf alle Beschäftigten übertragen.

**Die BfA auf
dem Weg
als Service-
orientierter
Dienstleister**

Anpassung der Arbeitszeiten an den Bedarf der Kunden?
Anpassung an den Bedarf der Mitarbeiter?

Service-orientierte Arbeitszeit (SoA)

Mit der Service-orientierten Arbeitszeit soll die tägliche Erreichbarkeit der BfA als Dienstleister erhöht werden. Außerdem soll auch eine gleichmäßigere Auslastung der vorhandenen Ressourcen erreicht werden. Die Verteilung der Anwesenheit während der Anwesenheitszeit soll durch freiwillige Absprachen erfolgen. Damit will man mehr Kundenorientierung besonders durch das Telefon erreichen. Die Anpassung an den Arbeitsanfall und damit ein schnelles Reagieren auf Schwankungen würde sich als Nebeneffekt ergeben.

**Akzeptanz
bei den Be-
schäftigten:
Arbeitszufrie-
denheit**

Für die Mitarbeiter würde sich ein größerer Spielraum für die Gestaltung von „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ aus Sicht des Arbeitgebers ergeben. Des Weiteren erhofft man sich durch die Absprachen – Selbstorganisation der Teams – eine bessere Integration in den Teams/Arbeitsgruppen.

- Veränderungen zu vorher** Durch die Einführung der SoA sollen die Regelungen zur Dienstbefreiung unter Fortzahlung der Bezüge im § 8 Abs. 1 u. 2 DV-Arbeitszeit entfallen. Stärkere Einbindung im Team/ Arbeitsgruppe der berufstätigen Mütter und Väter sowie der KollegInnen mit Familienpflichten. Kein Zwang zur durchgehenden Anwesenheit während der Kernarbeitszeit zwischen 09:00 und 15:00 Uhr, bzw. am Freitag zwischen 09:00 und 14:00 Uhr.
- Die neue Anwesenheit** Sie können den Arbeitsbeginn sowie das Arbeitsende täglich in der Zeit von 06:15 bis 19:30 Uhr selbst bestimmen. Die einzige Einschränkung, die besteht, ist die Absprache im Team/ Arbeitsgruppe.
- Grundsätzliche Vorgaben** Der Arbeitgeber fordert, zwischen 08:00 und 17:00 Uhr die telefonische Erreichbarkeit zu gewährleisten. In der Zeit zwischen 15:00 und 17:00 kann hierfür ein Telefonpool, welcher sich aus noch anwesenden Kollegen bildet, genutzt werden. Am Freitag reicht es, wenn die telefonische Erreichbarkeit bis 15:00 Uhr gewährleistet wird.
- Gegenüber vorher** Zur Zeit muss die Erreichbarkeit nur während der Kernarbeitszeit von 09:00 bis 15:00 Uhr und am Freitag bis 14:00 Uhr sichergestellt sein. Durch die Verbreiterung des Erreichbarkeitskorridors erhofft man sich eine Verteilung der Anrufspitzen von derzeit zwischen 10:30 und 12:30 Uhr und nachmittags zwischen 13:30 und 14:30 Uhr auf die gesamte Zeitspanne. Dadurch würden eine Vielzahl von Anrufen, die täglich wegen der besetzten Leitungen die BfA nicht erreichen, nun doch ankommen.
- Steuerung der Zeitkonten** Die Arbeitszeit wird durch Zeitkonten gesteuert. Dieses Zeitkonto wird in drei mögliche Phasen unterteilt. Wegen des Inhalts der drei Phasen wird dieses Konto „Ampelkonto“ genannt. Die drei Phasen unterteilen sich wie folgt:
ROT ab – 40 Std. oder + 50 Std.
GELB ab – 30 Std. oder + 30 Std.
GRÜN bis – 30 Std. oder + 30 Std.

Vorgesehene Maßnahmen während der einzelnen Phasen	Während der grünen Phase können die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit selbst bestimmen. In der gelben Phase führt der Vorgesetzte ein Gespräch über die Abbaumöglichkeiten und in der roten Phase sind ein Gespräch und der Abbau der Zeitüberschreitung zwingend vorgegeben.
Pilot	Das Modell wurde in der BfA in der Zeit vom 01.1.2002 bis 30.6.2002 unter wissenschaftlicher Begleitung getestet.
Ergebnis	<p>Die Vorgaben des vorgenannten Rahmens erwiesen sich als ausreichend. Die freiwilligen Absprachen in den Teams wurden von den Betroffenen eingehalten. Erweiterte Zielvorgaben waren nicht erforderlich.</p> <p>Die telefonische Erreichbarkeit war durch die Anwesenheit eines Kollegen/einer Kollegin immer gewährleistet. Die erforderlichen Absprachen waren keine Belastung. Sogar die Teilzeitkräfte mit festen Arbeitszeiten (nur vormittags oder an 2 1/2 Tagen in der Woche) haben sich bereit erklärt, auch mal nachmittags den Telefondienst zu übernehmen. Sie mussten nur rechtzeitig informiert werden. Die Anrufspitzen am Vor- und Nachmittag haben sich jedoch kaum verändert. Das lag während des Tests wohl an der fehlenden Kommunikation.</p>
Zufriedenheit der Mitarbeiter	Als positiv wurde das Nachfragen wegen einer Erlaubnis zum Verlassen des Dienstgebäudes empfunden. Dass dadurch bei dringenden Arztbesuchen am Tage die Zeitgutschrift weggefallen ist, wurde nicht als negativ empfunden.
Nachtrag	Vor dem Hintergrund der Personalknappheit und der gestiegenen Aufgaben hat die Geschäftsführung der BfA zwischenzeitlich beschlossen, die Zahl der verschiedenen Teilzeitmodelle auf wenige zu reduzieren. Ebenfalls wird verstärkt die Inanspruchnahme der Sabbaticals eingeschränkt. Man erhofft sich dadurch eine bessere Personalsteuerung zur Bewältigung der Aufgaben zu erreichen.

Arbeitsgruppe 3 Kontenmodelle allgemein

_Svenja Pfahl

Erfahrungen mit Zeitkontenmodellen aus Sicht von Beschäftigten

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte euch einen Überblick über die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Arbeitszeitkonten geben, und zwar insbesondere zu den möglichen Freiräumen, die damit für Beschäftigte verbunden sind. Dazu werde ich zunächst einen allgemeinen Überblick über Verbreitung und Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten geben, dann auf Kriterien für eine Bewertung von Arbeitszeiten eingehen und dann die Auswirkungen von Zeitkonten auf das Leben von Beschäftigten erörtern und in einem Fazit zusammenfassen.

Überblick über Verbrei- tung und Aus- gestaltung von Arbeits- zeitkonten

Seit Mitte der 90er Jahre lässt sich ein regelrechter Flexibilisierungsschub bei den Arbeitszeiten feststellen. Neben den bekannten Formen flexibler Arbeitszeiten (Schichtarbeit, Teilzeit, Mehrarbeit, Wochenendarbeit) weitet sich die Verbreitung von Arbeitszeitkonten massiv aus, so dass es zu einer deutlichen Variabilisierung in den Verteilungsmustern von Arbeitszeit kommt. Arbeitszeitkonten ermöglichen eine (theoretisch unbegrenzte) Flexibilität in allen drei Zeitdimensionen gleichzeitig: in der Dauer, der Lage und der Verteilung. Zeitkonten erfassen die tatsächlich erbrachten Arbeitszeiten und bilanzieren diese gegenüber der rechnerischen Regel- oder Durchschnittsarbeitszeit. Sie haben (analog zu Geldkonten) eine Haben- und eine Soll-Seite in Form von Zeitguthaben und Zeitschulden. Mit Zeitkonten wird eine Anpassung der individuellen Arbeitszeiten eines einzelnen Be-

schäftigten (oder aller) an wechselnde Zeitbedarfe des Betriebes – wie auch des Beschäftigten selbst – möglich, denn Zeitkonten erlauben eine ungleichmäßige Verteilung der täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeit über einen gegebenen Zeitraum (z. B. ein Jahr). Sie begünstigen damit eine kurzfristigere und variabelere Arbeitszeitplanung.

Die Ursprünge der Zeitkontenmodelle liegen in den Gleitzeitmodellen, die seit den 70er Jahren in Deutschland bekannt sind. Auch wenn Gleitzeitmodelle noch immer eine wichtige Rolle spielen, weisen die Zeitkontenmodelle der 90er Jahre inzwischen häufig auch ganz andere Formen auf: als Zeitkonten mit längeren Ausgleichszeiträumen und einer hohen Obergrenze für Zeitguthaben oder -schulden, die im Rahmen von Jahresarbeitszeitregelungen oder in tariflich geregelten Bandbreitenmodellen genutzt werden. Gemeinsam ist den aktuellen Zeitkontenmodellen ein Trend zu größeren Obergrenzen und längerfristigeren Ausgleichszeiträumen.

Ausgangspunkt für die Einführung von Zeitkonten sind allen Erkenntnissen nach so gut wie immer wirtschaftliche Überlegungen: Kosteneinsparung für Mehrarbeit und Lagerhaltung, Flexibilitätsbedürfnisse der Kunden oder personalpolitische Rationalisierungen und Personalkostenreduktion. Mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten ist dagegen kein Ausgangspunkt bei Einführung von Zeitkonten. Forderungen danach werden normalerweise erst von den Betriebsräten in die (von Unternehmensseite initiierten) Arbeitszeitverhandlungen eingebracht.

Insgesamt lassen sich Arbeitszeitkonten als zur Zeit wichtigster Beitrag einer voranschreitenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten bezeichnen. Allein in den letzten drei Jahren ist der Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonten an allen Betrieben um 10 Prozent auf 29 Prozent (2001) gestiegen. Inzwischen wird für 40 Prozent der Beschäftigten mind. ein Arbeitszeitkonto geführt. Hinsichtlich der Formen von Zeitkonten lassen sich vier „Grundmodelle“ unterscheiden.

- Gleitzeitmodelle, bei denen Beginn/Ende der täglichen Arbeitszeit um eine Kernarbeitszeit variieren können. Das Flexibilitätspotential bleibt hier eher beschränkt, die Verfügung liegt überwiegend in den Händen der Beschäftigten.
- Überstundenkonten, auf denen Überstunden angesammelt und als Zeitausgleich in Freizeit wieder vom Konto entnommen werden können.
- Ansparmodelle, bei denen das Zeitkonto dem eher mittel- bis langfristigen Ansparen von Stunden dient. Wird v. a. als Instrument zur Umsetzung tariflicher Arbeitszeitverkürzung genutzt, wenn die tatsächlichen Arbeitsstunden pro Woche die vereinbarten Stunden überschreiten. Die Stundendifferenz wird dem Zeitkonto gutgeschrieben und kann z. B. in Form von freien Tagen vom Zeitkonto entnommen werden.
- Bandbreitenmodelle, bei denen die tatsächliche Arbeitszeit innerhalb definierter Bandbreiten von der tariflichen Regelarbeitszeit abweichen darf. Die Bilanzierung der tatsächlich geleisteten mit den rechnerisch vereinbarten Stunden erfolgt über das Konto. Ein Ausgleich des Kontos ist häufig erst innerhalb mittelfristiger Zeiträume erforderlich (z. B. ein Jahr).

Es gibt zahlreiche Variationen von diesen Grundmodellen. Zum Teil werden verschiedene Konten parallel geführt, zum Teil verschmelzen sie zu „Mischformen“. In 44 Prozent der Großbetriebe und in 32 Prozent der mittleren Betriebe werden für jede/n Beschäftigte/n mehrere parallele Kontenmodelle geführt. In Kleinstbetrieben ist dies dagegen sehr viel seltener (in 5 Prozent) (ISO Betriebsbefragung 2001).

Wesentliche Unterschiede zwischen Zeitkonten ergeben sich vor allem daraus,

- welche Zeitelemente auf ihnen verbucht werden können und
- wie die Zeitkonten organisiert werden.

Zu den möglichen Zeitelementen, die auf Zeitkonten verbucht werden können, gehören:

- Gleitzeitstunden
- Überstunden
- Stunden aus ungleichmäßiger Arbeitszeitverteilung
- Guthaben aus Arbeitszeitverkürzung
- Zuschläge (in Zeit)

Fast alle Zeitkontenbetriebe lassen das Ansammeln von Überstunden auf dem vorhandenen Zeitkonto zu (82 Prozent der Betriebe, die überhaupt Zeitkonten führen). Gleitzeitkonten (35 Prozent) und Konten für eine ungleichmäßige Arbeitszeitverteilung (36 Prozent) sind in etwa gleich weit verbreitet. Deutlich seltener sind Zeitguthaben aus tariflicher Arbeitszeitverkürzung (6 Prozent).

Die Gestaltung von Zeitkonten wird im Wesentlichen durch die Ober- und Untergrenzen des Kontos, die Größe des Ausgleichszeitraums, das Verfahren beim Auf- und Abbau von Zeitguthaben und -schulden sowie durch die Regelung der Verfügungsrechte über das Zeitkonto bestimmt. Um einen kontrollierten Ausgleich der Zeitguthaben und -schulden zu gewährleisten und die Beschäftigten vor übermäßiger Belastung zu schützen, sind insbesondere die Obergrenzen des Zeitkontos sowie die Größe des Ausgleichszeitraums von großer Bedeutung. Sind diese Aspekte des Zeitkontos nicht oder schlecht geregelt, so wachsen Zeitguthaben an, die nicht wieder ausgeglichen werden können. Es handelt sich dann im Prinzip um unbezahlte (oder nachträglich finanziell abgegoltene) Überstunden mit den bekannten negativen Folgen für die Gesundheit und das soziale Leben der Beschäftigten. Die quantitative Analyse zeigt Erschreckendes: Nur in 17 Prozent der Betriebe sind sowohl Ausgleichszeitraum als auch Obergrenze des Zeitkontos geregelt. In 50 Prozent der Betriebe bzw. für 20 Prozent der Beschäftigten ist dagegen keines der beiden zentralen Bestandteile von Zeitkonten geregelt. Dabei handelt es sich v.a. um Kleinstbetriebe (1 – 19 Beschäftigte) und Kleinbetriebe (20 – 99 Beschäftigte): Während 56 Prozent der Kleinstbetriebe weder Ausgleichszeitraum noch Obergrenze regeln, trifft dies „nur“ auf 10 Prozent der Großbetriebe (> 500 Beschäftigte) zu. Interessant ist auch der positive Einfluss der betrieblichen Interessenvertretung auf die Gestaltung

von Zeitkonten: Unter Betrieben mit betrieblicher Interessenvertretung haben „nur“ 21 Prozent der Zeitkonten-Betriebe völlig unregelte Zeitkonten, unter Betrieben ohne Interessenvertretung sind es hingegen 61 Prozent.

Wie gehen Betriebe mit auftretenden „Verletzungen“ der Obergrenze oder des Ausgleichszeitraums des Zeitkontos um? Die Lösungen dafür sind nur bei weniger als der Hälfte der Betriebe wirklich zufriedenstellend. Tritt eine Verletzung des Ausgleichszeitraums auf, d.h. können die angesammelten Stunden bis dahin vom Beschäftigten nicht in Freizeit ausgeglichen werden, werden diese Stunden in einem Fünftel der Betriebe letztlich mit Geld abgegolten. In einem Viertel der Betriebe verfallen die Stunden einfach. Auch die Lösung, diese Stunden einfach auf den nächsten Ausgleichszeitraum zu übertragen (ein Viertel der Betriebe), ist letztlich keine zufriedenstellende Lösung. Dort, wo es zur Verletzung der Obergrenze des Zeitkontos kommt, greifen Betriebe ebenfalls häufiger auf eine finanzielle Abgeltung der Stunden zurück (ein Drittel der Betriebe) oder lassen diese Stunden verfallen (ein Fünftel der Betriebe). Nur knapp die Hälfte bzw. ein Fünftel der Betriebe reagieren mit schnellstmöglichem Stundenabbau auf ein Überschreiten der Kontenobergrenzen bzw. des Ausgleichszeitraums.

Die Bewertung von Zeitkonten fällt dann auch entsprechend heterogen aus. Gleitzeitkonten, bei denen die Steuerung des Kontos am stärksten in der Hand der Beschäftigten liegt, werden deutlich positiv bewertet. Im Gegensatz dazu werden Zeitkonten zur Regelung einer ungleichmäßigen Arbeitszeitverteilung sehr viel widersprüchlicher bewertet. Beschäftigte nehmen hier häufig gleichzeitig Vor- und Nachteile wahr. Die Gründe dafür liegen im überwiegend an betrieblichen Erfordernissen orientierten Aufbau von Zeitguthaben und -schulden. Für 63 Prozent der Beschäftigten gestaltet sich der Aufbau von Zeitguthaben überwiegend entlang betrieblicher Erfordernisse. Gleiches trifft für 52 Prozent der Beschäftigten beim Aufbau von Zeitschulden zu. Die Beschäftigten sehen sowohl persönliche Vorteile in Zeitkonten als auch Vorteile für den Betrieb und erleben gleichzeitig auch deut-

liche persönliche Nachteile. Auch die Bewertung von Betriebs- und Personalräten fällt ähnlich widersprüchlich aus. Einerseits führen Zeitkonten ihrer Einschätzung nach zu erweiterten Gestaltungsspielräumen für Beschäftigte, gleichzeitig erfolgt die Arbeitszeitgestaltung im Rahmen von Zeitkonten doch in erster Linie in Anlehnung an betriebliche Erfordernisse. Genau in diesem Spannungsverhältnis vollzieht sich die Gestaltung der Arbeitszeiten mit Zeitkonten!

**Kriterien
für eine
Bewertung
von Arbeits-
zeiten**

Die aktuellen Konzepte einer flexibleren Arbeitsorganisation werden auch unter dem gemeinsamen Schlagwort einer stärkeren „Entgrenzung der Arbeit“ verhandelt. Gemeint ist damit die Tendenz zur stärkeren Vermischung von Erwerbsleben und privatem, außerberuflichem Leben. Auf der Ebene der Arbeitszeiten bedeutet dies: mehr formale Freiheiten bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und eine größere Chance, die eigene AZ mitzugestalten. Gleichzeitig nehmen aber auch die Notwendigkeiten zur Abstimmung und Eigenkoordination der Arbeitszeit z. B. in Gruppe/Team zu. Erforderlich ist eine verstärkte Ausrichtung der Arbeitszeit an der Arbeitsaufgabe, am Ergebnis, am Termin oder am Kunden. Für Beschäftigte bestehen damit höhere Anforderungen, sich an flexible Zeitvorgaben aus der Erwerbsarbeit anzupassen, und ein größerer Koordinations- und Organisationsaufwand im privaten Alltag. Es wird für sie schwieriger, private Zeiten von beruflichen abzugrenzen. Die eigene Lebensführung wird flexibler: Statt durch gleichbleibende Routinen und langfristige Planung ist das Leben stärker bestimmt durch kurzfristige Änderungen, Abweichungen, Improvisationen und immer wiederkehrende Neuplanung und Umorganisation. Dies kann ein spannender und anregender Prozess für Frauen und Männer sein, je nach Lebenssituation kann sich dies aber auch als äußerst belastend erweisen – wenn z. B. die Abholung des Kindes vom Kindergarten (der schon lange vor dem Arbeitsende der Eltern schließt) aufgrund von kurzfristiger Mehrarbeit kurzfristig umorganisiert werden muss und verschiedene Verwandte und/oder Bekannte antelefoniert werden müssen, um „einzuspringen“.

Was kann an den erweiterten Gestaltungsspielräumen für (einen Teil der) Beschäftigten aber auch attraktiv sein? In der Gestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten ist für den/die Einzelne/n mehr Selbstgestaltung möglich. Soziale Kompetenzen und persönliche Ressourcen des/der Beschäftigten werden zudem am Arbeitsplatz stärker berücksichtigt. Der/die Beschäftigte wird stärker als „ganzer Mensch“ in den Arbeitsbeziehungen gesehen und geschätzt. Mit dem Wegfall einer klaren Trennung der beiden Lebensbereiche verbindet sich für viele Beschäftigte zudem die Chance auf eine stärkere gegenseitige Durchlässigkeit der Lebensbereiche Erwerbsleben und Familie. Damit verbindet sich für sie die Hoffnung, dass sich Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung öffnen, die dann auch tatsächlich für persönliche/familiale Zwecke genutzt werden können.

Viele Beschäftigte wünschen sich ein ausgeglichenes Verhältnis des Erwerbslebens mit dem familialen und sozialen Leben. Ihre Zielvorstellung ist eine wechselseitige Toleranz und Berücksichtigung der Zeitbedarfe des einen Lebensbereiches auch im jeweiligen anderen Bereich. Sie wollen eine Balance von Erwerbsleben und Familienleben, d. h. beides so in Einklang bringen, dass die unterschiedlichen Anforderungen aus der Arbeitswelt einerseits und der privaten Lebenswelt andererseits so weit wie möglich parallel erfüllbar sind.

Dies ist kein neues Interesse von Beschäftigten. Neu oder anders sind aber vielleicht die Vorstellungen darüber, was eine solche Balance ausmacht. In der Vergangenheit war die Balance der Lebensbereiche v. a. über eine klare Abgrenzung der Arbeitszeit von der freien Zeit (etwa dem freien Wochenende oder dem definitiven Feierabend) und über eine relativ langfristige Planbarkeit der Arbeitszeiten oder des Urlaubs gesichert. Heute tritt Balance eher als Anspruch bzw. Zielgröße im Rahmen von offenen Aushandlungsprozessen über Arbeitszeiten auf. Formuliert wird damit der Anspruch, dass die Zeitbedarfe aus verschiedenen Lebensbereichen – zumindest grob – miteinander in Abstimmung zu bringen sein sollen. Insbesondere die Zeitbedarfe der Familie und des privaten, sozialen Lebens sollen bei der Gestaltung der Arbeitszeiten Berücksichtigung finden.

Das Stichwort der Balance weist auch noch auf einen anderen Aspekt hin: auf die unterschiedliche Aufgaben- und Zeitverteilung zwischen Männern und Frauen. Nicht das, was bisher die Realität des Erwerbslebens der meisten Männer ausmacht, die in traditionellen (Allein-)Ernährerehen leben, sollten wir weiterhin als „Normalfall“ betrachten. Dies meint die lebenslange Vollzeit der Männer, das Fehlen von Erwerbsunterbrechungen, ihre äußerst geringe Beteiligung im Haushalt und ihre geringe Beteiligung bei der Kinderbetreuung, ihre Überstunden sowie die für sie fehlende Notwendigkeit, Arbeitszeiten mit Familienleben abzustimmen, da ihnen ihre Ehefrauen „den Rücken frei halten“. Als normal für ein Leben in sozialen und familialen Bezügen sollten hingegen eine größere Vielfalt und ein stärkerer Wechsel von Aufgaben und Zeiten sowie ein intensives Ineinander-Verwobensein dieser Lebensbereiche und Zeiten sein. Frauen leben dies bisher schon länger und ausgeprägter, genauso wie bereits eine kleine Zahl von Paaren, die sich Familien- und Erziehungsaufgaben gleichberechtigt teilen. Auch diese Aspekte der Lebensgestaltung sollten unter dem Stichwort einer Balance von Erwerbs- und Familienleben und einer entsprechenden Zeitgestaltung mit diskutiert werden.

Erinnern möchte ich an dieser Stelle an das Konzept der Sozialverträglichkeit von Arbeitszeiten (Seifert 1995). Dieses Konzept gibt uns sieben Kriterien an die Hand, an denen sich eine Arbeitszeitgestaltung messen lassen muss, um als „sozialverträglich“ gelten zu können. Und zwar sind Arbeitszeiten nur dann „sozialverträglich“,

- wenn sie einen sicheren Arbeitsplatz und ein ausreichendes und stetiges Einkommen gewährleisten,
- wenn sie gesellschaftlich notwendige Aufgaben (wie Kinderbetreuung, Pflege, ehrenamtliche Tätigkeiten) nicht unmöglich machen,
- wenn die Arbeitszeiten auch die eigenen sozialen Zeitrhythmen, wie sie sich aus dem Familienleben oder der Partnerschaft ergeben, berücksichtigen,
- wenn die Arbeitszeiten die Gesundheit nicht schädigen,

- wenn die Arbeitszeiten den Beschäftigten erlauben, trotz ihrer beruflichen Tätigkeit am sozialen Leben in der Gemeinschaft teilzuhaben und
- wenn die Beschäftigten ein Mindestmaß an Autonomie/Mitbestimmung über ihre Arbeitszeiten haben.

Auswirkungen von Arbeit- zeitkonten auf das Leben von Beschäftigten

Ich möchte an dieser Stelle auf Erfahrungen und Ergebnisse aus fünf verschiedenen neueren Studien zur Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitkonten eingehen.

A) Untersuchung der Vier-Tage-Woche bei VW (Jürgens/Reinecke 1999)

Diese Studie untersucht, wie sich Vier-Tage-Woche bei VW auf die Alltagsgestaltung und das Familienleben von Männern (mit Familie) auswirkt, und erlaubt den Vergleich einer Arbeitszeitverkürzung in variabler Form über ein Zeitkonto mit einer Arbeitszeitverkürzung in Form einer echten Vier-Tage-Woche von Montag bis Donnerstag.

Eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten lässt sich v. a. dort feststellen, wo anstatt einer unregelmäßigen Arbeitszeitverteilung über das Zeitkonto eine planbare und echte Vier-Tage-Woche eintritt. Auch eine intensivere Beschäftigung der Väter mit den Kindern bzw. eine ausgeweitete Beteiligung an der Hausarbeit lässt sich eher für Beschäftigte mit echter und planbarer Vier-Tage-Woche feststellen (dies ist aber auch abhängig vom Paartyp und der spezifischen Lebensführung des Paares). Festhalten lässt sich aus der Untersuchung auch, dass ein zusätzlicher freier Werktag einen Arbeitstag am Wochenende nicht kompensieren kann. Beliebt ist der Freitag als arbeitsfreier Tag zur Verlängerung des Wochenendes, während Mehrarbeit an Freitagen oder am Wochenende bei den Beschäftigten allgemein unbeliebt ist. Arbeitszeiten, die entsprechend der Marktrhythmen immer wieder verlängert oder verändert werden, bringen dem Alltagsrhythmus der Beschäftigten nicht die erwarteten Ver-

besserungen im Familienleben. Die Arbeitszeitverkürzung wird v. a. dann als Verbesserung der Lebensqualität erfahren, wenn durch qualitativ gute Lage und Planbarkeit der Arbeitszeit neue und wertvolle Handlungsräume für die Beschäftigten ermöglicht werden.

*B) Balance zwischen Erwerbsarbeit und Ehrenamt
(Klenner/Pfahl/Seifert 2001)*

Diese Studie geht der Frage nach, wie es Beschäftigten gelingt, neben ihrer beruflichen Arbeit auch ehrenamtlich tätig zu sein und inwiefern flexible Arbeitszeiten dabei eine Unterstützung sein können. Gerade Arbeitszeitkonten spielen dabei eine zwiespältige Rolle: Sie können sich bei der Vereinbarung von Erwerbsarbeit und Ehrenamt als extrem hilfreich erweisen – können aber auch mit ein Hinderungsgrund dafür sein, dass Beschäftigte überhaupt ehrenamtlich tätig sein können. Die Untersuchung liefert hinsichtlich Arbeitszeitkonten zwei wichtige Erkenntnisse:

- Zeitkonten sind als Instrument der Arbeitszeitgestaltung nicht grundsätzlich positiv oder negativ. Sie sind so gut oder schlecht wie die Qualität der Arbeitszeitalage und -verteilung, die sich dann aus ihnen tatsächlich für die Einzelne bzw. den Einzelnen ergibt.
- Entscheidend für die Bewertung sind die Ausgestaltung des Zeitkontos und die Regelung der Verfügungsrechte über das Zeitguthaben.

So unterstützend Zeitkonten für die individuelle Zeitgestaltung des einen, so belastend und sozial unverträglich können die Erfahrungen des anderen sein.

*C) Umsetzung der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie
(Herrmann/ Promberger/Singer/Trinczek 1999)*

Ziel der Studie ist ein Überblick über die betriebliche Arbeitszeitorganisation nach Umsetzung der 35-Std.-Woche in der Metallindustrie (1996/ 1997). Es zeigt sich, dass sich die Arbeitszeitgestaltung unter

einer 35-Stunden-Woche noch stärker von einer regelmäßigen täglichen oder wochennahen Gestaltung löst. Nur 45 Prozent der Betriebe haben die Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden/Woche wochennah umgesetzt (meist in Form eines verkürzten Freitags), darunter nur 15 Prozent durch eine echte Verkürzung der täglichen Arbeitszeit auf gleichmäßig 7 Stunden/Tag. Deutlich an Bedeutung gewonnen haben dagegen hochflexible Gleitzeitregelungen (gelten für 31 Prozent der Betriebe bzw. 37 Prozent der Beschäftigten) sowie Kombinationsmodelle aus einer wöchentlichen Verkürzung und zusätzlichen freien Tagen (gilt für 14 Prozent der Betriebe bzw. 21 Prozent der Beschäftigten). Die Gleitzeitregelungen haben eine besonders hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten, weil sie es erlauben, Arbeitszeiten täglich und wöchentlich an die privaten Zeitstrukturen anzupassen und man gleichzeitig freie Tage ansparen kann. Die hochflexiblen Gleitzeitsysteme wurden vor allem deshalb eingeführt, um betriebliche Interessen nach weitreichender Flexibilität sicherzustellen.

Unter den Beschäftigten zeigt sich ein ausgeprägtes Interesse an verlängerten Wochenenden, nach einem „kurzen Freitag“ sowie nach gelegentlichen freien Tagen. Individuelle Zugriffsmöglichkeiten auf das Zeitkonto sind für die Beschäftigten von großer Bedeutung. Hieraus leitet sich die hohe Beliebtheit von Gleitzeitkonten ab. Die zunehmende Leistungsverdichtung und die Zunahme an „gestrichenen“ Stunden auf den Zeitkonten schränken die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Zeitkonten durch die Beschäftigten allerdings stark ein.

D) Ausgestaltung hochflexibler Arbeitszeitmodelle in der Metallindustrie (Promberger/Böhm/Heyder/Pamer/Strauß 2002)

Diese Untersuchung besteht im Wesentlichen aus fünf Betriebsfallstudien in ausgewählten Metallbetrieben mit hochflexiblen Arbeitszeitsystemen (2000), die jeweils über Arbeitszeitkonten verfügen.

Die Beschäftigten machen regelmäßig Gebrauch von ihren individuellen Variations- und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen von Arbeitszeitkonten: Wo Flexibilitätsspielräume nutzbar sind, werden sie von

den Beschäftigten (sowohl von Frauen als auch von Männern) auch unter schwierigen betrieblichen Bedingungen genutzt.

Es lassen sich sieben unterschiedliche Nutzungsformen von Zeitkonten feststellen:

- Einhaltung einer betrieblichen Normalarbeitszeit: Beschäftigte halten individuell an ihrer früheren „normalen“ Arbeitszeit fest. Diese Variante ist absolut selten. Wenn, dann wird sie eher von älterer Beschäftigten verfolgt.
- Einmal gewählte, dann konstante Arbeitszeiten: Die Beschäftigten entscheiden sich einmal für eine tägliche Arbeitszeitalage, die sie konstant einhalten. Bei dieser Nutzungsform besteht eine deutliche Tendenz zur Vorverlegung des Arbeitsbeginns und einem dadurch bedingten möglichst frühen Arbeitsende. Diese Variante wird nur von einigen wenigen Beschäftigten verfolgt.
- Tägliches Ansparen von Stunden bei eher konstanter täglicher Arbeitszeit: Die Beschäftigten wählen einen frühen Arbeitsbeginn und bleiben gleichzeitig jeden Tag etwas länger als eigentlich notwendig. Dies ermöglicht ihnen ein Ansparen von Stunden für zusätzliche freie Tage als Zeitausgleich. Es handelt sich damit de facto um eine Art kurzfristiges „Ansparmodell“. Diese Variante wird von ca. 10 Prozent der Beschäftigten verfolgt.
- Alternierende Arbeitszeiten: Die Beschäftigten wechseln zwischen zwei typischen Arbeitszeitmustern. Beispielsweise bleiben sie bei der Frühschicht jeweils eine Stunde länger und arbeiten dafür bei Spätschicht dann jeweils eine Stunde kürzer. Teilweise finden sich solche unterschiedlichen Muster auch für Sommer- und Winterzeit. Diese Form der Arbeitszeitgestaltung wird von etwa 5 Prozent der Beschäftigten gewählt, überdurchschnittlich häufig von männlichen Facharbeitern mit Familie.
- Individueller Wochenrhythmus: Die Beschäftigten finden ein individuelles Wochenmuster, das sie dann relativ gleichmäßig beibehalten. Zum Beispiel eine Arbeitswoche mit kurzem Freitag

oder einem späteren Arbeitsbeginn am Montag. Teilweise wird auch eine Vier-Tage-Woche von Montag bis Donnerstag verwirklicht, indem alle Arbeitsstunden auf diese vier Tage konzentriert werden. Zum Teil finden Beschäftigte hier ganz spezifische Zeitmuster, in Abhängigkeit von familialen Anforderungen und Zeitrhythmen. Diese Variante der Arbeitszeitgestaltung wird ebenfalls von etwa 10 Prozent der Beschäftigten verfolgt.

- Konstanter Arbeitsbeginn – flexibles Arbeitsende: Das Arbeitsende dieser Beschäftigten entscheidet sich erst kurzfristig im Tagesverlauf, je nach „Lust und Laune“ der betroffenen Person bzw. oft auch nach betrieblichem Bedarf. Betriebliche Zeitanforderungen dominieren bei dieser Nutzungsform von Zeitkonten. Deshalb haben die betroffenen Beschäftigten auch häufiger Probleme, Zeitguthaben wieder abzubauen. Etwa 10 Prozent der Beschäftigten wählen eine solche Variante der Arbeitszeitgestaltung, v. a. mittel- bis hochqualifizierte Angestellte und Arbeiter.
- Situativ orientierte flexible Nutzung: In dieser Variante weist die Arbeitszeitgestaltung ausgeprägte Variationen der täglichen Arbeitszeit und eine Vielzahl freier Tage auf. Es ist kein deutlicher Rhythmus in der Gestaltung der Arbeitszeiten erkennbar. Sie erfolgt gemäß individueller, familialer oder betrieblicher Anforderungen. Etwa 10 Prozent der Beschäftigten nutzen Zeitkonten auf diese Weise, v. a. mittel- bis hochqualifizierte Angestellte und hochqualifizierte Facharbeiter mit hohem beruflichem Engagement.

Beschäftigte nutzen die Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Zeitkonten intensiv, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlichen Formen. Ihre wesentlichsten Interessen sind: Das Ansparen von Stunden für spätere Freizeit, die Verwirklichung individueller Arbeitsrhythmen sowie eine situative Variation der täglichen Arbeitszeit. Der Zeitausgleich in freien Tagen und Blockfreizeiten erweist sich aus Sicht von Beschäftigten als besonders positiv. Diese Form des Freizeitausgleichs ist aber im Betrieb stärker abstimmungs- und verhandlungsbedürftig als ein Zeitausgleich durch freie Stunden.

Die Gestaltung der Arbeitszeit folgt sowohl den persönlichen Vorlieben der Betroffenen als auch ihren sozialen und familialen Zeitbedürfnissen. Die Ergebnisse belegen insgesamt eine hochrangige Bedeutung der familienorientierten Zeitverwendung. Andere Lebensbereiche wie Hobbies, Weiterbildung, Ehrenämter sind dem in der Regel deutlich nachgeordnet: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein zentrales Gestaltungsinteresse von Beschäftigten.

*E. Arbeitszeiten – Familienzeiten – Kinderzeiten
(Klenner/Pfahl/Reuyß 2003)*

In dieser Studie wurden abhängig Beschäftigte mit Kindern (und z. T. auch ihre Kinder) zur Abstimmung von flexiblen Arbeitszeiten und Familienleben befragt. Von Interesse war dabei insbesondere die Frage, ob sich Blockfreizeiten und Sabbaticals dabei als hilfreich erweisen.

Das Zusammenleben mit Kindern erfordert einerseits relativ regelmäßige Alltagsrhythmen mit festen Zeiten (bzw. Arbeitszeiten), andererseits ergibt sich daraus häufig auch spontaner Zeitbedarf für Eltern. Zum Beispiel dann, wenn die Kinder oder die Betreuungspersonen der Kinder krank werden, wenn die Kinder mit Schulproblemen oder anderen Alltagsschwierigkeiten zu kämpfen haben, oder wenn Eltern einfach gerne Zeit hätten, um an besonderen Ereignissen im Leben der Kinder teilzunehmen (z. B. Wettkämpfe, Wandertage, kulturelle Aufführungen der Kinder in der Schule etc.). Dementsprechend haben Eltern hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Zeitkontenmodelle widersprüchliche Interessen: Von Interesse sind für sie sowohl Planbarkeit und Verlässlichkeit der Zeiten als auch eine Dispositionsfreiheit, um über Lage und Verteilung der AZ mitbestimmen und diese ggf. auch mal kurzfristig ändern zu können. Sie möchten Flexibilitätsspielräume in besonderen „Krisenmomenten“ oder in Phasen mit erhöhtem familiärem Zeitbedarf auch zu ihren Gunsten nutzen können.

Dort wo Zeitkontenmodelle Kompromisse zwischen betrieblichen Zeitbedarfen und denen der Beschäftigten realisieren, sind gerade

Eltern an einem Tausch „betrieblich orientierte Flexibilisierung“ gegen „familienbezogene Flexibilisierung“ sehr interessiert. Beschäftigte mit Kindern akzeptieren, dass betriebliche Interessen bei der Ausgestaltung der Zeitkontenmodelle im Vordergrund stehen – und sehen „unter dem Strich“ trotzdem eine Reihe von Gestaltungsspielräumen für sich. Eine ungleichmäßige Arbeitszeitgestaltung auf Basis von Zeitkonten wird von den Beschäftigten mit Kindern insgesamt eher positiv bewertet. Problematischer sind für sie sozial ungünstige Arbeitszeitlagen am Abend oder am Wochenende.

Eltern haben ein sehr großes Interesse an zusätzlichen freien Tagen und Blockfreizeiten. Sie dienen als „Zeitpuffer“ für besondere familiäre Anforderungen oder schlicht, um den Alltag zu entspannen und gemeinsame Familienzeiten zu sichern. Um diese Zeiten „herauszuarbeiten“, sind sie bereit, mehr zu arbeiten und den Guthabenaufbau ihrer Zeitkonten ggf. auch nach betrieblichen Bedürfnissen auszurichten. Eltern nutzen (Kurz-)Sabbaticals insbesondere für ihre Kinder oder für besondere Phasen im Leben der Familie (z. B. Einschulungsphase). Dafür gehen Eltern meist „formal“ auf Teilzeit und sparen Zeiten an.

Schluss- folgerungen

Nach allen bisherigen Erkenntnissen haben weder flexible Arbeitszeiten – noch Zeitkonten im Speziellen – *pauschal* zu mehr Zeitsouveränität bei den Beschäftigten geführt. Vielmehr sind Zeitkonten ambivalent, weil den mit ihnen verbundenen Chancen immer auch eine Reihe von Nachteilen gegenüberstehen. Sie bieten auf der einen Seite die Möglichkeit, eigene Interessen bei der Arbeitszeitfestlegung einzubringen und Gestaltungsspielräume zugunsten der Beschäftigten auszufüllen. Andererseits sind Arbeitszeitkonten fast immer vorrangig auf Markt- und Produktionsbedingungen ausgerichtet, gegenüber denen die Bedürfnisse der Beschäftigten nach mehr selbstgesteuerter Souveränität im Konfliktfall zurückstehen müssen. Damit kommt es bei der Bewertung von Zeitkonten auf ihre jeweilige, konkrete Ausgestaltung an.

Entscheidend für die Auswirkungen des Zeitkontos auf das Leben der Beschäftigten sind zudem Ausgestaltung und Komplexität der außer-

beruflichen Zeitstrukturen. Denn die Vor-/Nachteile aus Zeitkonten erweisen sich oft erst aus dem Zusammenspiel der Arbeitszeiten mit den privaten/familialen Zeiten von Beschäftigten. Die Passfähigkeit dieser beiden Zeitmuster wird aber auch durch die familiäre Lebenssituation, durch die sozialen Netzwerke, in denen man aktiv ist, durch das spezifische Eingebunden-Sein in das gesellschaftliche Umfeld (z. B. Ehrenämter) und nicht zuletzt durch räumliche Faktoren wie Wegezeiten, Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Wohnumfeld etc. beeinflusst. Wären wir alle völlig vereinzelt Individuen, ohne soziale Verbindungen und Kontakte, dann müssten wir uns mit niemandem abstimmen und könnten arbeiten, wann immer wir selbst (oder der Betrieb) es möchte. Weder die Arbeitszeiten des Partners noch die Schulzeiten der Kinder, die Verabredungen mit Freunden oder die Zeiten von Vereinen wären dann zeitliche Eckpunkte für unser Leben. Die Mehrheit der Menschen lebt aber gerade so nicht, sondern ist in eine Vielzahl von sozialen Bezügen eingebunden. Und je komplexer der Alltag im familialen und sozialen Zusammenleben dabei aussieht, um so größer wird auch die Kette an Folgeabstimmungen mit Partner/in, den Kindern, den Betreuungspersonen der Kinder sowie mit den eigenen sozialen Netzwerken – was uns spätestens dann bewusst wird, wenn sich unsere Arbeitszeiten kurzfristig verschieben oder ändern. Die Komplexität der Zeitgestaltung im Alltagsleben dürfte zukünftig sogar noch zunehmen. Um nur zwei Belege dafür zu nennen: Die Zahl der Elternpaare mit zwei erwerbstätigen Partnern, die ihre Arbeitszeiten miteinander abstimmen müssen, steigt an, genauso wie aufgrund steigender Mobilität(serwartungen) immer mehr Beschäftigte immer weitere Strecken pendeln.

Wie müssten Zeitkonten gestaltet sein, damit man von möglichst günstigen Auswirkungen auf das Leben von Beschäftigten ausgehen kann? Hierzu soll die folgende „Positiv-Liste“ einige Hinweise geben:

- Abstimmung der Kontengestaltung mit den Betroffenen
- Flexibilität bleibt innerhalb erträglicher und sozial gerechtfertigter Grenzen

- Schutz vor Leistungsverdichtung und gesundheitlichem Verschleiß
- Soziale Qualität bei Lage und Verteilung der Arbeitszeit sichern (d.h. keine Arbeitszeit am Wochenende und in den Abendstunden)
- Auch bei Zeitkonten: Gewisse Planbarkeit und Verlässlichkeit in den Grundmustern der Arbeitszeit
- Bedarfsgerechte Flexibilität für Beschäftigte (insbesondere für Eltern)
- Zugriffsrechte der Beschäftigten auf das Konto sichern (insbesondere bei der Entnahme von Zeitguthaben)
- Keine erzwungene Freizeientnahme zu sozial unattraktiven Zeiten (d. h. zu den Schulzeiten, während Partner arbeitet etc.)
- Möglichkeit zu qualitativ sinnvollen Blockfreizeiten – für das „Besondere“ im Alltag
- Recht auf Absprache, Tausch oder Vertretung mit Kolleg/inn/en („kleine Flexibilität am Arbeitsplatz“)
- Statt Verfall von Zeitguthaben rechtzeitige Ausgleichsmechanismen (Ampelkonten, „automatische“ Freistellung, „automatische“ Nachbesetzung etc.)
- Alltagsnahe Konten mit der Möglichkeit zu kleinen bis mittleren Auszeiten „mitten im Leben“ statt Lebensarbeitszeitkonten
- Wahlrecht zwischen Zeitkonto und Normalarbeitszeit

Arbeitsgruppe 3 Kontenmodelle allgemein

_Lydia Heintz

Projekt Prima-Zeiten bei der Volksbank Worms-Wonnegau

Einführungs- prozess

Unser Haus hat derzeit ca. 350 Mitarbeiter inklusive Technikpersonal und Reinigungskräfte. Die Hälfte der Mitarbeiter ist im Filialbereich (20 Filialen) tätig. Die Mitarbeiter in der Hauptstelle sind nochmals auf drei Gebäude in der Nachbarschaft verteilt.

Idee

Gearbeitet wurde über ein Jahrhundert hinweg mit einem starren Arbeitszeitsystem. Arbeitsbeginn war 7.30 Uhr, Arbeitsende 16.15 Uhr. Es gab einen Dienstleistungsnachmittag, nämlich donnerstags bis 18.10 Uhr. Durch Fusion kam ein Markt hinzu, in dem zwei Dienstleistungsabende angeboten waren (Dienstag und Donnerstag, dafür war Mittwochnachmittag frei).

Der größte Mitbewerber am Ort hat seit ca. zehn Jahren ein Gleitzeitmodell. Die Nachfrage seitens der Belegschaft, auch Gleitzeit einzuführen, war immer sehr groß. Auch ein Großteil der zweiten Führungsebene hatte gegen ein Gleitzeitmodell nichts einzuwenden. Sämtliche Versuche, ein neues AZS zu installieren, scheiterten am Widerstand des früheren Vorstandsvorsitzenden. Erst nachdem dieser in den Ruhestand gegangen war, wurde der Plan, ein neues AZM einzuführen, der vorher sowohl vom BR als auch von der zweiten Führungsebene auf Eis gelegt war, wieder aufgegriffen.

Ziel war die Entwicklung eines neuen innovativen Arbeitszeitsystems, das die bekannten Schwächen des Gleitzeitsystem weitgehend überwinden soll.

Da der BR im Gegensatz zu Mitarbeitern der Personalabteilung noch keine genaue Sachkenntnis über die verschiedenen AZS hatte, suchten wir zunächst nach einem geeigneten Seminar und wurden beim Bildungswerk der DAG Hessen fündig.

Drei Mitglieder des BR nahmen an einem Drei-Tages-Seminar teil und schnell wurde uns klar, dass das Seminar nicht genügen würde, die erforderliche Sachkenntnis zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung mit deren weitreichenden Konsequenzen zu vermitteln.

Gleichzeitig wurde von einer Mitarbeiterin der Personalabteilung eine Diplomarbeit angefertigt, die sich mit dem Thema Einführung eines teamorientierten Arbeitszeitmodells beschäftigte. In diesem Zusammenhang wurde eine Umfrage bei der Belegschaft durchgeführt, um festzustellen, welche Arbeitszeiten gewünscht werden. Auch hier ergab sich wie erwartet eine große Mehrheit für eine Änderung des bisherigen Systems.

Bei der darauffolgenden Betriebsversammlung gaben wir daher dieser Kollegin die Möglichkeit, die Ergebnisse ihrer Arbeit der Belegschaft vorzustellen und gleichzeitig ein Forum zu schaffen, die verschiedenen Meinungen zu hören.

Nach Rücksprache mit dem Vorstand wurde dann eine Projektgruppe gebildet, deren Auftrag es war, einen Betriebsvereinbarungsentwurf zu erarbeiten. Die Gruppe bestand aus zwei BR-Mitgliedern, zwei Mitarbeitern aus dem Markt sowie der Kollegin der Personalabteilung, die sich im Rahmen ihres Studiums mit dieser Thematik besonders beschäftigt hatte. Die Geschäftsleitung wurde vom Leiter der Personalabteilung vertreten, der aber nur von Zeit zu Zeit an den Sitzungen teilnahm. Die Sitzungen fanden in einem Zwei-Wochen-Rhythmus statt.

Nachdem wir den Eindruck hatten, dass die Arbeit in der Projektgruppe stockte und immer wieder über dieselben Streitpunkte ergebnislos diskutiert wurde, beschlossen wir, die QUAM als Sachverständige hinzuzuziehen.

Nachdem verschiedene Streitpunkte geklärt waren, konnte der Entwurf der BV dem Vorstand übergeben werden, und wir traten in die sog. Pilotphase ein. Ca. 80 Mitarbeiter verschiedenster Filialen und Bereiche arbeiteten nach dem neuen AZS. Dem BR kam es gerade darauf an, möglichst viele Kolleginnen an der Pilotphase zu beteiligen, um genaue Erkenntnisse zu gewinnen und gleichzeitig eine breite Lobby für das neue AZM bei der Belegschaft zu schaffen.

Vorstellung „Prima Zeiten“

Entwickelt wurde ein flexibles, teamorientiertes AZS, d. h. der jeweilige Mitarbeiter kann seine individuelle Arbeitszeit in Absprache mit dem jeweiligen Team festlegen, wobei bestimmte Rahmenbedingungen einzuhalten sind (MTV, ArbeitszeitG). Es wird ein AZKonto geführt, das von allen Mitgliedern des Teams einzusehen ist. Wesentlich ist, dass es keine Kernzeiten gibt und das Team weitreichende Kompetenzen darüber hat, mit wieviel Personen zu welchen Zeiten die jeweilige Filiale, Abteilung besetzt sein muss. Viele Kompetenzen und Aufgaben des Vorgesetzten wurden auf den sog. Teamsprecher übertragen, den Teams ab fünf Personen haben müssen.

Jeweils zwei Mitglieder der Projektgruppe betreuten als Paten die ihnen zugeteilten Abteilungen oder Filialen. Im Rahmen dieser Betreuung wurde vor Beginn der Pilotphase eine kurze Schulung vorgenommen, und es wird versucht, Kontakt bei auftretenden Problemen zu halten und zu helfen, diese zu lösen.

Erst nach ca. 1,5 Jahren konnte dann endgültig die BV abgeschlossen werden und das ganze Haus nach dem neuen Modell arbeiten. Grund für die wirklich langwierigen Verhandlungen war ein Problem mit dem Arbeitszeitrahmen. Nachdem zwei Mitbewerber die Öffnungszeiten ausgeweitet hatten, kam es bei Belegschaft und BR zu Befürchtungen, die Einführung des neuen AZS mit einem sehr weiten Arbeitszeitrahmen würde von der Geschäftsleitung dazu genutzt werden, die Öffnungszeiten ebenfalls auszuweiten.

Die Idee des BR war, eine Öffnungszeitenklausel in die BV einzubauen, wonach zukünftig jede Änderung von Öffnungszeiten vom

BR genehmigt werden müsste. Dies lehnte der Vorstand mit dem Hinweis ab, damit hätte der BR mehr Rechte als im BetrVG vorgesehen. Daraufhin haben wir den Arbeitszeitrahmen nochmals eingeschränkt (was die Flexibilität allerdings wieder einschränkt) und die Öffnungszeiten in der BV festgeschrieben, so dass diese ohne Änderung der BV nicht geändert werden können. Praktisch führt das dazu, dass die Öffnungszeiten doch mitbestimmungspflichtig wurden (hat der Vorstand so bis heute nicht richtig gemerkt).

Die Projektgruppe wurde dann offiziell zur AZK umbenannt und das bereits bekannte Patenmodell haben wir auch nach Einführung von Prima Zeiten beibehalten. Mitglieder der AZK und Kollegen aus den Pilotteams haben die Kollegen, die später dazukamen (Fusion, Neueinstellungen, neue Struktur usw.), jeweils geschult und betreuen die Teams bei auftretenden Fragen und Problemen.

Stärken des Modells

Zeitsou- veränität

Die Stärke des Systems liegt einmal darin, dass es keine Kernzeiten gibt, d.h. im freigegebenen Arbeitszeitrahmen kann der einzelne Kollege in Absprache mit seinem Team seine Arbeitszeit frei bestimmen. Das kommt z. B. Eltern, die morgens später kommen, weil sie ihre Kinder noch in den Kindergarten oder zur Schule bringen, zugute. Diese Möglichkeit haben natürlich auch Kollegen, die Morgenmuffel sind.

In jedem Betrieb gibt es aber auch Menschen, die gerne früher anfangen und früher Schluss machen wollen (Biorhythmus). Es gibt die Möglichkeit, während des Tages Arbeitsunterbrechungen vorzunehmen, um Besorgungen zu machen, zum Frisör oder zur Massage zu gehen. Mehrstunden verfallen nicht!!!!, daher entsteht auch kein Stress, innerhalb kurzer Zeit Stunden nachzuholen oder abzufeiern. Es besteht die Möglichkeit, das Konto auch im Minus zu führen, was den Vorteil hat, dass bei dringenden privaten Erledigungen nicht erst Mehrstunden angesammelt werden müssen. Da keine elektronische Zeiterfassung genutzt wird, sondern jeder sein AZK wöchentlich führt, wird ein hohes Maß an Verantwortung von den Kollegen gefordert, was letztendlich zu einer größeren Identifikation mit der

Arbeit und dem Betrieb führt. Es hat sich gezeigt, dass hierdurch die Motivation und die Effizienz der Kollegen sehr angestiegen sind.

BR-Ziele

Da wir vorher ein starres AZS hatten, gab es sehr viele so genannte graue Überstunden. Durch das AZK wurde diese Mehrarbeit ersichtlich und für den BR ergaben sich bessere Chancen, auf die Personalplanung einzuwirken.

Ein weiteres wichtiges Anliegen war für uns die Einführung des Teamsprechers. Ziel war es, das Team gegenüber der Position des Vorgesetzten zu stärken und einige Rechte, die der Vorgesetzte hat, auf den Teamsprecher und damit das Team zu delegieren, um so mehr Mitspracherechte in den Betrieb zu bringen.

Seit Einführung des Modells haben sich folgende Probleme gezeigt.

Risiken

Wir hatten den Schulungsbedarf beim Teamsprecher, aber auch bei den Vorgesetzten unterschätzt, da der Schwerpunkt der Schulungen auf dem zwischenmenschlichen Bereich lag. Fragen zum Inhalt der BV sollten sich die Teamsprecher, aber auch die Vorgesetzten selbst erarbeiten, aber offensichtlich hatten viele die BV und die anderen Unterlagen nicht einmal richtig durchgelesen, wie wir schnell merken, weil regelmäßig die gleichen Fragen an die Mitglieder der AZK gestellt wurden.

Betriebsrat

Dieses Manko wurde gelöst, indem wir regelmäßig die Teamsprecher schulen und Workshops zu bestimmten Themen, z.B. Teilzeit, durchführen.

Die Meldungen an die AZK, was die gelben und roten Phasen angeht, klappten lange Zeit nicht so, wie wir uns das vorstellten. Wo Teamsprecher installiert sind, werden die Meldungen gemacht und dafür gesorgt, dass das AZK wieder in den grünen Bereich zurückgeführt wird, Probleme tauchen regelmäßig in kleinen Teams ohne Teamsprecher auf oder bei den so genannten Helden der Arbeit, die vor ihren Vorgesetzten mit ihren Überstunden prahlen wollen/müssen.

Ein Überblick bzgl. der Mehrarbeit der Kollegen ist für den BR daher nicht ohne weiteres möglich. Wichtig ist deshalb, in der BV eine Regelung wegen der angeordneten Mehrarbeit und der Entlohnung dafür auf Grundlage des MTV zu treffen.

Noch wichtiger ist die Regelung des Arbeitszeitrahmens. Dem BR muss klar sein, dass er bei einem sehr weiten Rahmen seine Rechte aus § 871 Nr. 2 BetrVG während der Geltungsdauer der BV verliert und nur durch eine Kündigung der BV neu verhandeln kann.

Führungs- probleme

Auch einige Vorgesetzte haben den richtigen Umgang mit dem AZM noch nicht gelernt, das ja auch ein wichtiges Führungsinstrument ist.

Dem BR war von vornherein klar, dass wir bei Einführung des AZS sehr auf die Mithilfe der zweiten Führungsebene angewiesen waren, um auch den Vorstand zu überzeugen. Es zeigte sich leider nach Einführung des Modells, dass einige dieser Kollegen bei der Umsetzung überfordert waren. Alle Schwierigkeiten, die im Zuge der Fusion und bei der Umstrukturierung auftraten, wurden leichtfertig dem AZM zugeschrieben, auch wenn überhaupt kein Zusammenhang bestand. Das Motto vieler Vorgesetzter ist wohl nach wie vor, dass jeder jederzeit an seinem Arbeitsplatz zu sein hat und man sich dann wundert, wenn Überstunden aufgebaut werden, bzw. vor allem, wenn diese wieder abgebaut werden. Auch waren viele nicht darauf vorbereitet, dass die bereits seit langem geleisteten sog. grauen Überstunden jetzt offengelegt werden und die Kollegen zu Recht darauf pochen, diese später als Freizeit wieder nehmen zu können. Vorgesetzte sind auch teilweise der Meinung, sie könnten leichter Mehrarbeit anfordern oder ihre Mitarbeiter heimschicken, wenn ihrer Meinung nach keine Arbeit da ist. Da wir keine elektronische Zeiterfassung vornehmen, zweifeln einzelne Vorgesetzte an, dass das AZK richtig geführt wird.

Individuelle Nachteile

Es hat sich auch herausgestellt, dass es für einzelne Kollegen aber auch von Nachteil sein kann, wenn es zu einer Änderung des AZS kommt. Früher wurde z. B. der Gang zum Arzt während der Arbeits-

zeit von einzelnen Vorgesetzten toleriert und die Zeit musste nicht nachgearbeitet werden. Eine weitere Problematik ist die Regelung des MutterschutzGe, wonach nur eine bestimmte Arbeitszeit am Tag geleistet werden darf. Diese Zeitdifferenz wurde früher den Schwangeren am langen Donnerstag geschenkt, während sie jetzt an einem anderen Tag praktisch nachgearbeitet werden muss.

Jedem, der mit diesem Modell arbeitet, muss klar sein, dass ein gewisses Maß an Kommunikation innerhalb der Teams vorhanden sein muss, da ja nicht mehr alle immer gleichzeitig da sind. In Teams, bei denen es zwischenmenschliche Konflikte gibt, werden diese durch Prima-Zeiten immer schneller zutage treten bzw. aufgeköcht werden. Für den Arbeitsprozess kann das aber auch förderlich sein, weil endlich Dinge auch angepackt werden.

Konflikte treten auch auf, wenn z.B. mehrere Leute an einem Freitag Nachmittag heimgehen wollen oder Arbeitszeitwünsche von Mitarbeitern einander widersprechen. Der Teamsprecher hat dann eine schwierige Aufgabe, diesen Konflikt zu lösen und „schwache Teammitglieder“ vor solchen zu schützen, die beispielsweise grundsätzlich die Brückentage oder die Schulferien für sich in Anspruch nehmen.

Das größte Problem sowohl für die Teamsprecher als auch für die AZK sind die Kollegen, die aus verschiedenen Motiven Überstunden in hoher Zahl ansammeln und nicht abbauen wollen (oder können). Viele haben Hemmungen, ins Minus zu gehen, weil sie meinen, dann ein schlechter AN zu sein oder weil sie bei ihrem Chef gut dastehen wollen. So kommt es zu einer „Vorratshaltung“ von Überstunden, falls mal die Stunden gebraucht werden, um Freizeit nehmen zu können oder weil man vor den Kollegen mit seinen Überstunden angeben will.

Leider hat sich bei einigen Kollegen und Vorgesetzten die Ansicht gehalten, dass derjenige ein „guter“ Mitarbeiter ist, der möglichst viele Überstunden hat. Auf die Effizienz der Arbeit wird in diesen Fällen noch nicht ausreichend geachtet.

Fazit

Das vorgestellte Modell bietet ein hohes Maß an Freiheit und Zeitsouveränität und fördert die Motivation der Mitarbeiter. Ziel ist auch, ein anderes Führungsverhalten zu erreichen und die Effizienz der Arbeit zu bewerten und von der Ansicht wegzukommen, dass derjenige der „bessere“ Mitarbeiter ist, der sich lange an seinem Arbeitsplatz aufhält.

Das Modell muss aber von allen Beteiligten gelebt werden. Das bedarf eines hohen Maßes an Vertrauen der Vorgesetzten und Verantwortung der Mitarbeiter. Es kommen immer wieder neue Fragen auf die AZK zu, die weiterhin mindestens zweimal jährlich Schulungen, Workshops, Primazeiten-Tipps anbietet und überarbeitet. Jeder Betrieb sollte sein eigenes Modell entwickeln und auf keinen Fall eine BV als Muster nehmen, Teile abschreiben oder ohne nachzufragen ändern (Negativbeispiel zur Ansicht).

Prima Zeiten ist ein lebendiges AZM, dessen Risiken meiner Meinung nach in keinem Verhältnis zu den riesigen Vorteilen stehen.

Arbeitsgruppe 4 Schichtarbeit

_Prof. Dr. Peter Knauth

Schichtarbeit, Nachtarbeit*

Definition und Vor- kommen

Schichtarbeit wird als „Arbeit zu wechselnder Tageszeit (z. B. Früh-/Spät-/Nachtschicht) oder zu permanent ungewöhnlicher Zeit (z. B. Dauernachtschicht, Dauerspätschicht)“ definiert. Nachtarbeit ist im Sinne des Arbeitszeitgesetzes jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit (23 bis 6 Uhr) umfasst (ArbZG § 2, Abs. 3 und 4).

Etwa 18 Prozent der deutschen Arbeitnehmer arbeiten regelmäßig in Nacht- und Schichtarbeit (Bundesmann-Jansen et al., 2000).

Belastungen von Schicht- arbeitern

Schichtarbeit – vor allem Nachtarbeit – führt zu einer Zeitverschiebung von Arbeit und Schlaf gegenüber der „normalen“ Zeitstruktur der biologischen Rhythmik des Körpers.

Im Gegensatz zur subjektiven Einschätzung der Schichtarbeiter gelingt im allgemeinen die Anpassung der Zircadianrhythmen ihrer physiologischen Funktionen im Laufe einer Nachtschichtwoche nicht vollständig.

Beim Tagarbeiter ist die Zircadianrhythmik so programmiert, dass der Körper nachts „auf Erholung“ und tags „auf Leistung“ geschaltet ist. Eine unvollständige Anpassung der Zircadianrhythmik des Nachtarbeiters bedeutet auch, dass der Schlaf nach der Nachtschicht zu einer Tageszeit stattfinden muss, zu der der Körper nicht auf Erholung geschaltet ist.

Neben der unvollständigen Anpassung der Zircadianrhythmik sind noch andere Belastungen der Schichtarbeiter von Bedeutung. So

* Das Referat basierte auf der Veröffentlichung von Prof. Dr. Knauth in „Arbeitsmedizin – Handbuch für Theorie und Praxis“.

wurden für Schichtarbeiter häufiger als für Tagarbeiter ungünstige Arbeitsumgebungseinflüsse (z.B. Lärm, ungünstiges Klima, ungünstige Beleuchtung) gefunden.

Die Zircadianrhythmen der Schichtarbeiter passen sich in einer Woche nicht vollständig an Nachtarbeit an.

Eine weitere Belastung der Schichtarbeiter ergibt sich aus der Tatsache, dass jeder, der zu unnormalen Tageszeiten arbeiten muss, zumindest teilweise vom sozialen Leben seiner Mitmenschen abgekoppelt wird.

Die erwähnten Belastungen führen bei verschiedenen Schichtarbeitern zu unterschiedlichen Beanspruchungen. Diese können wiederum zu einer Reihe von Beschwerden, Erkrankungen und Fehlleistungen führen.

Beschwerden, Erkrankungen und Fehl- leistungen von Schicht- arbeitern

Schlaf- störungen

Der Tagschlaf nach einer Nachtschicht ist nicht nur verkürzt (Abb. 10.2 – 1), sondern auch in seiner Qualität verändert. So ist z. B. die Gesamtdauer des REM-Stadiums im Tagschlaf verkürzt (Literaturzusammenstellung siehe Knauth, 1983). Wenn nun viele Nachtschichten hintereinander liegen, kann es zu einer Anhäufung von Schlafdefiziten kommen. Langfristig können Schlafstörungen bei Schichtarbeitern zu chronischer Müdigkeit führen. In einer Studie von Dumont et al. (1997) hatten Schichtarbeiter, die jahrelang in Dauernachtschicht gearbeitet hatten, selbst nach dem Wechsel in Tagschicht immer noch fortdauernde Schlafstörungen.

Aber auch der Schlaf vor Frühschichten kann verkürzt sein. Aus Abbildung 10.2 – 2 ist zu ersehen, dass der Schlaf im Durchschnitt umso kürzer war, je früher die Schicht begann.

Appetitstö- rungen und Beschwerden im Magen- Darm-Bereich

Darüber hinaus führen die Verschiebungen der Mahlzeiten in die Nacht, d. h. in eine Zeit, in der u. a. die Magensaftsekretion reduziert ist, sowie z. T. veränderte Essgewohnheiten und Essdauer in mehreren Studien zu Klagen von 20 – 75 Prozent der Schichtarbeiter über Appetitstörungen. Bei Beschwerden im Magen-Darm-Bereich ist natürlich die Ursache dieses Komplexes von Symptomen sehr vielschichtig. Dennoch gibt es eine Reihe von Studien, in denen Schicht-

arbeiter häufiger als Tagarbeiter über Magen-Darm-Beschwerden klagten (Übersicht und zu methodischen Problemen siehe Knauth und Hornberger, 1997).

Schlafdauer

(Stunden)

Nachtschlaf

Tagschlaf

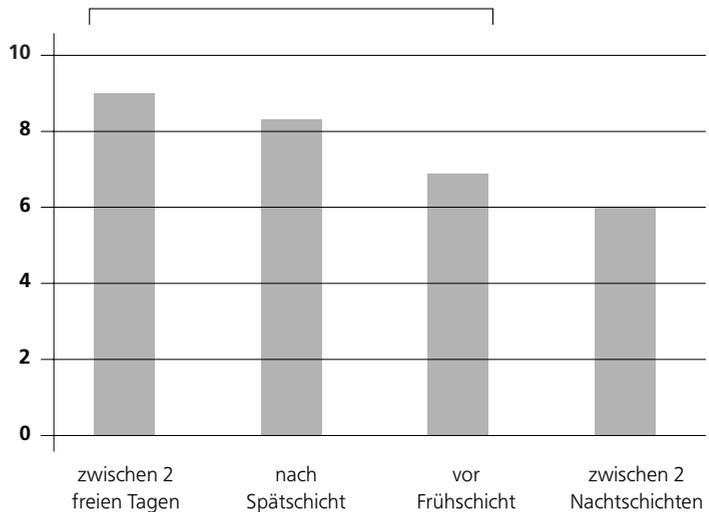


Abb. 10.2-1:
Abhängigkeit
der Schlaf-
dauer von der
Schichtform
(Knauth et al.,
1980)

Schlafdauer

(Stunden)

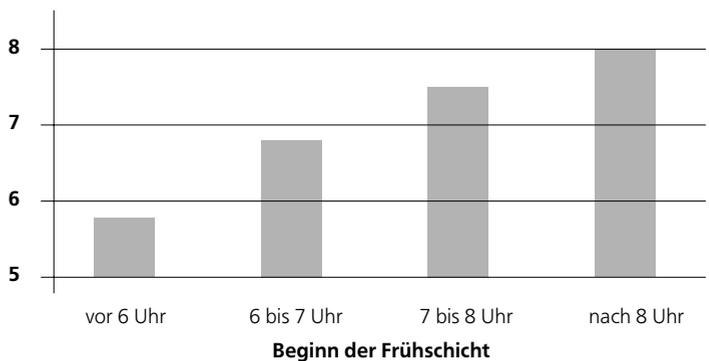
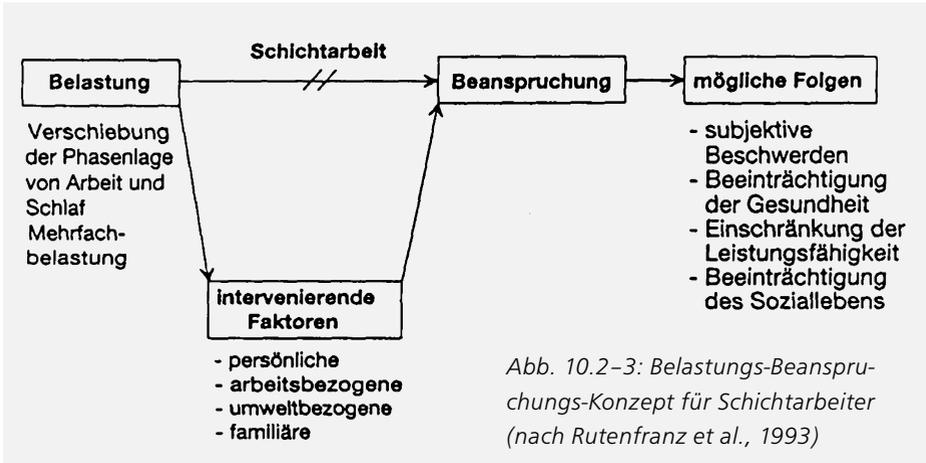


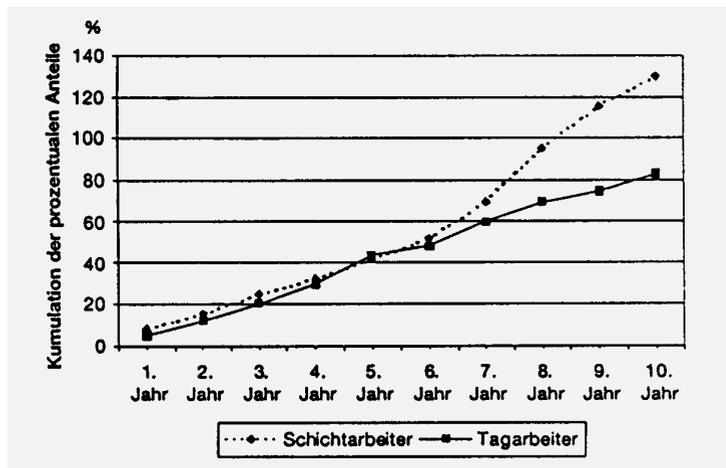
Abb. 10.2-2:
Abhängigkeit
der Schlaf-
dauer von der
Uhrzeit des
Frühschichtbe-
gins (Folkard
und Barton,
1993)



Erkrankungen

Das in Abbildung 10.2-3 dargestellte Belastungs-Beanspruchungs-Konzept soll verdeutlichen, dass Schichtarbeit – vor allem Nachtarbeit – ein Risikofaktor für die Gesundheit ist, d. h., wenn zu der Belastung durch Nachtarbeit noch weitere erschwerende Faktoren hinzukommen, sei es am Arbeitsplatz, im Privatleben oder aufgrund der Persönlichkeit und dem „coping behaviour“ des Schichtarbeiters, steigt die Wahrscheinlichkeit für Erkrankungen.

Abb. 10.2-4:
Kumulative Morbidität für Ersterkrankungen am Magen-Darm-Trakt in der Schichtarbeiter- und Tagarbeiterkohorte (Angersbach, 1980)



Die Mehrheit der epidemiologischen Studien ergab eine höhere Prävalenz von gastrointestinalen Erkrankungen (z. B. Gastritis, Gastro-duodenitis, peptisches Ulkus, Kolitis) bei Schicht- und Nachtarbeitern bzw. bei Arbeitern, die aus Gesundheitsgründen von Schicht- zur Tagarbeit wechselten.

In der Abbildung 10.2–4 sind beispielhaft Ergebnisse aus der Längsschnittstudie von Angersbach (1980) dargestellt. Dabei handelt es sich um die letzte umfangreiche Längsschnittstudie mit Kontrollgruppen-Design in Deutschland. Der zeitliche Verlauf des relativen Risikos, erstmals an Störungen des Magen-Darm-Traktes zu erkranken, wurde mit Hilfe der kumulativen Morbidität untersucht (Abb. 10.2–4). Das Ersterkrankungsrisiko stieg in der Schichtarbeiterkohorte gegenüber der Tagarbeiterkohorte nach fünf Jahren deutlich an. Die Anzahl der Fehltage pro Mann und Jahr, verursacht durch Magen- und Darmerkrankungen, in der Schichtarbeiterkohorte war in jedem Jahr größer als in der Tagarbeiterkohorte. Darüber hinaus nahm die Differenz in der zweiten Hälfte der Untersuchungsperiode tendenziell zu.

Die Zahlen in Tabelle 10.2–1 verdeutlichen, dass die Gruppe der Wechsler, d. h. der Schichtarbeiter, die in den Tagdienst wechseln, besondere Aufmerksamkeit verdient. Dieses Problem der Fremd- und Selbstselektion kann nur in Längsschnittstudien analysiert werden.

Eine Reihe epidemiologischer Studien lässt einen Zusammenhang zwischen Nachtarbeit und kardiovaskulären Erkrankungen vermuten.

*Tab 10.2–1:
Inzidenzdichte
von Magen-
Darm-Erkrankungen (Gesamtzahl der
Erkrankungs-
fälle/100
Mann/Jahre)
Untersuchungs-
zeitraum
1966–1977
(Angersbach,
1980)*

	Alle Tagarbeiter n=270	Alle Schichtarbeiter n=370	Schichtarbeiter, die Schichtarbeit verließen (vor dem Wechsel) n=155
nachgewiesene Ulcera ventriculi oder Ulcera duodeni	0,9	1,5	3,4
übrige Magen- Darm-Erkrankungen	10,8	12,8	21,3

	Schleimhautentzündung Magen/ Zwölffingerdarm	Geschwüre Magen/ Zwölffingerdarm	psychische Beeinträchtigungen
Tagarbeiter	12,8	12,2	9,7
Zwei-Schicht-Arbeiter	7,8	14,4	9,0
Drei-Schicht-Arbeiter	7,4	5,0	6,8
Dauernachtschicht-Arbeiter	4,7	5,6	3,5

Tab 10.2–2:
Zeiträume
(in Jahren)
zwischen Arbeitsbeginn in
der jeweiligen
Arbeitsform
und der Krankheitsdiagnose
(Costa et al.
1981)

Zwar ergab eine Meta-Analyse bei vier Studien kein erhöhtes Risiko für Schichtarbeiter, aber in einer entsprechenden Analyse von vier anderen Studien war das Risiko um ca. 30 Prozent erhöht.

In anderen Studien wurde ein um ca. 40 bis 50 Prozent erhöhtes Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen bei Schichtarbeitern gefunden. Als mögliche Ursachen werden zahlreiche Faktoren diskutiert, z. B. die Störung der hormonalen, neurovegetativen und biochemischen Homöostase ebenso wie indirekte Effekte durch anstrengende Arbeits- und Lebensbedingungen oder Rauchen.

Auf die besondere Problematik von Dauernachtschichtarbeit weist eine retrospektive Studie von Costa et al. (1981) hin. Diese Autoren verglichen die Erkrankungen von 97 Dauernachtarbeitern, 49 Tagarbeitern, 164 Schichtarbeitern ohne und 263 Schichtarbeitern mit Nachtarbeit. In Tabelle 10.2–2 sind die Zeiträume in Jahren zwischen dem Beginn der Arbeit in dem jeweiligen Arbeitszeitsystem und dem Beginn der Erkrankungen dargestellt. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass es einige Jahre dauert, bis es zum Ausbruch der jeweiligen Erkrankungen kommt. Dabei erkrankten die Dauernachtschichtarbeiter zum Teil früher als die Wechselschichtarbeiter. So dauerte es nur 4,7 Jahre, bis eine Schleimhautentzündung des Magens oder des Zwölffingerdarms bei Dauernachtschichtarbeitern auftrat, während dieser Zeitraum bei den übrigen Schichtarbeitern 7,4 bzw. 7,8 Jahre betrug.

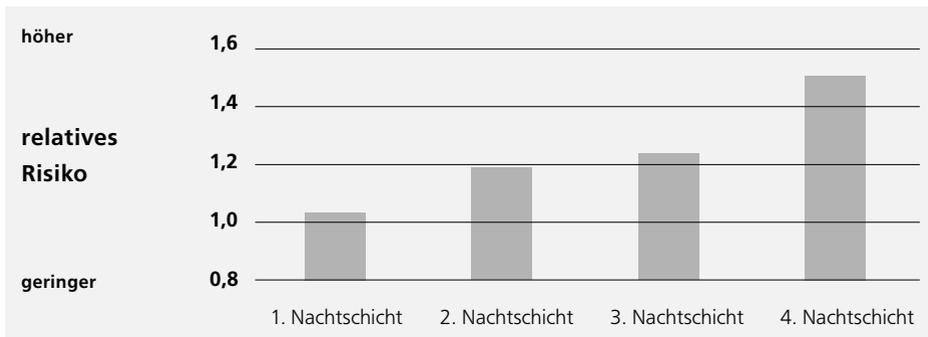


Abb. 10.2–5: Relatives Unfallrisiko während aufeinanderfolgender Nachtschichten aus vier Studien (in Anlehnung an Knauth 1995 und Folkard and Hill, 2000)

Grundsätzlich ist festzustellen, dass es an methodisch gut kontrollierten Längsschnittstudien mangelt (Querschnittstudien sind wegen der Fremd- und Selbstselektion nur bedingt aussagekräftig).

Störungen des sozialen Lebens

Da der Nutzwert von freien Stunden am Abend und am Wochenende von den meisten Menschen besonders hoch geschätzt wird, kollidieren Spätschichten, Nachtschichten und Wochenendarbeit mit diesen Wertvorstellungen. Schichtarbeitern ist es schwer bis unmöglich, an regelmäßigen abendlichen Freizeitveranstaltungen (z. B. Kegeln, Weiterbildung, Sportveranstaltung) teilzunehmen. Schwierig ist auch die Haushalts- und Freizeitorganisation, wenn beide Partner in Schichten arbeiten. Den größten Stress und den geringsten Schlaf haben u.a. Schichtarbeiterinnen mit kleinen Kindern (Estryn-Behar et al. 1978).

Die Möglichkeit, soziale Kontakte zu pflegen, ist generell sehr stark von der Art des Schichtsystems abhängig.

Fehlleistungen und Unfälle

Eine Reihe von Studien, in denen Daten über alle Schichten gesammelt wurden, zeigt ein Leistungstief zwischen 00.00 und 06.00 Uhr und ein Nebentief um ca. 14.00 Uhr. Aus einer Zusammenfassung mehrerer Studien ergab sich, dass das Unfallrisiko in den Nachtschichten am größten war. Bedenklich ist auch, dass eine Reihe großer Katastrophen und Unfälle in der Nachtschicht stattfanden (z. B. Three Mile Island, Tschernobyl, Bophal, Exxon Valdez).

Analysiert man das Unfallrisiko in hintereinanderliegenden Nachtschichten, so ist eine deutliche Zunahme von der ersten bis zur vierten Nachtschicht festzustellen (Abb. 10.2–5).

Maßnahmen	Mögliche Auswirkungen auf:		
	Wohlbefinden	Gesundheit	Sozialleben
Schichtplangestaltung	X	X	X
Reduktion der individuellen Dosis „unnormaler“ Arbeitszeiten	X	X	X
Betriebsärztliche Maßnahmen	X	X	
Maßnahmen gegen Schlafprobleme	X	X	
Adäquate Ernährung und körperliche Fitness	X	X	
Maßnahmen gegen Probleme im sozialen Bereich			X
weitere betriebliche Maßnahmen	X	X	X

Tab. 10.2–3: Präventive und kompensatorische Maßnahmen zur Reduzierung der Probleme von Schichtarbeitern

Präventive und kompensatorische Maßnahmen

Aus Tab. 10.2–3 wird deutlich, dass es möglich ist, die Probleme der Schichtarbeiter durch eine Reihe von Maßnahmen zu reduzieren (allerdings nie vollständig zu beseitigen). Zu diesen Maßnahmen gibt es mehrere Veröffentlichungen (z. B. Knauth und Hornberger, 1997; Knauth, 1999).

Im vorliegenden Text soll vor allem auf die effektivste Maßnahme – die Gestaltung der Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen – hingewiesen werden.

Schichtplan- gestaltung

Obwohl im Arbeitszeitgesetz (§ 6, Abs. 1) gefordert wird, dass die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeiter nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten ist, haben viele Unternehmen in Deutschland diese Vorgabe noch nicht umgesetzt. Die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Schichtplangestaltung sind in Tab. 10.2–4 zusammengestellt. Das Beispiel in Abb. 10.2–6 zeigt, dass es möglich ist; diese Empfehlungen umzusetzen. Aus der wissenschaftlichen Begleitung vieler solcher Umsetzungsprojekte ist bekannt, dass der Einführungsprozess mindestens so bedeutend wie das Schichtmodell für die Akzeptanz der Schichtarbeiter ist.

Als wichtigste Aspekte sind dabei die umfassende und frühzeitige Information aller Betroffenen, die Beteiligung der Schichtarbeiter an der Lösungsfindung, die Einbeziehung des Betriebsrates von Beginn an und ein Zeitraum von ca. sechs Monaten für die Vorbereitung der Schichtplanumstellung zu nennen.

Die Gestaltung der Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen ist die effektivste Maßnahme zur Problemreduzierung.

*Tab. 10.2–4:
Arbeitswissen-
schaftliche
Empfehlungen
zur Schicht-
plangestaltung
(nach Knauth
und Hornber-
ger, 1997)*

- 1. Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander**
- 2. Nicht mehr als drei Früh- und drei Spätschichten hintereinander**
- 3. Frühschicht nicht zu früh beginnen**
- 4. Vorwärtswechsel der Frühschichten**
- 5. Ungünstige Schichtfolgen vermeiden**
- 6. Geblockte Wochenendfreizeit**
- 7. Mindestens ein freier Abend pro Woche von Montag bis Freitag**

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1+2	F	F	S	S	N	N					F	F	S	S
Woche 3+4	N	N					F	F	S	S	N	N		
Woche 5+6			F	F	S	S	N	N					F	F
Woche 7+8	S	S	N	N					F	F	S	S	N	N
Woche 9+10					F	F	S	S	N	N				

Abb. 10.2–6:
Vollkontinuierliches, schnell rotierendes Schichtsystem in der chemischen Industrie

■ = frei

F = Frühschicht

S = Spätschicht

N = Nachtschicht

Durchschnittliche Wochenarbeitszeiten:

33,6 Std./Woche ohne Zusatzschicht

35,2 Std./Woche mit 1 Zusatzschicht/ 5 Wochen

36,8 Std./Woche mit 2 Zusatzschichten/ 5 Wochen

38,4 Std./Woche mit 3 Zusatzschichten/ 5 Wochen

Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen

Der Ausschuss Arbeitsmedizin beim Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften, Arbeitsgruppe 1.10 „Nachtschichtarbeit“ hat in Zusammenarbeit mit dem Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) Anhaltspunkte zur Durchführung arbeitsmedizinischer Untersuchungen bei Nachtarbeitnehmern gemäß §6 Abs. 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) erarbeitet (Bek. des BMA vom 22. August 1995 – III b 8 – 36607 – 4/7 (37135)).

Arbeitsmedizinische Untersuchungen werden für alle Nachtarbeitnehmer empfohlen.

Danach bestehen dauernde gesundheitliche Bedenken bei Personen mit z. B.

- chronischer Gastritis (histologisch bereits gesichert) mit erheblicher Funktionsstörung
- chronischen Erkrankungen des Magen-Darm-Traktes (z.B. rezidivierende Ulcera, Colitis ulcerosa, Morbus Crohn)
- chronischen aktiven (progredienten) Krankheiten der Leber

- Diabetes mellitus (mit erheblichen Schwankungen der Blutzuckerwerte)
- nicht kompensierbaren endokrinen Störungen
- Herz-Kreislauf-Leiden von Krankheitswert
- Zustand nach Organtransplantationen (instabil)
- chronisch ausgeprägter Niereninsuffizienz
- Nachtblindheit stärkeren Ausmaßes (falls für die spezielle Tätigkeit relevant)
- Lungenfunktionsstörungen von Krankheitswert
- Anfallsleiden jeglicher Genese
- vom Biorhythmus abhängiger Medikamentenaufnahme (z. B. bei Zustand nach Organtransplantation)
- psycho-vegetativen Störungen von Krankheitswert
- ausgeprägten psychotischen, neurotischen oder organisch bedingten psychischen Störungen
- chronischen Schlafstörungen
- Alkohol-, Drogen-, Medikamentenabhängigkeit

Weiterhin soll im Rahmen der Beratung der Arbeitnehmer besonders auf die Bedeutung der folgenden Aspekte hingewiesen werden:

- Gesundheitsrisiken durch Nachtschichtarbeit
- Schichtpläne und Ruhepausen
- Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Übergewicht, vermehrter Nikotin- und Alkoholgenuss, Medikamentenmissbrauch, Bewegungsmangel und chronisches Schlafdefizit
- Richtige Ernährung und Pausenverpflegung
- Vermeidung zusätzlicher außerberuflicher (familiärer) Belastung

die Probleme der Schichtarbeiter zu reduzieren.

Weiter- führende Literatur

Angersbach, D., Knauth, P., Loskant, H., Karvonen, M.J., Undeutsch, K., Rutenfranz, J.: A retrospective cohort study comparing complaints and diseases in day and shift workers. In: Int. Arch. Occup. Environ. Health 1980; 45; 127–140

Arbeitsgruppe 4 Schichtarbeit

Herbert Beck

Erfahrungen mit Schichtarbeit im Krankenhaus

Ein Krankenhaus ist bekanntlich ein sehr komplexes Unternehmen. Ein Krankenhaus der Maximalversorgung (also der höchsten Versorgungsstufe) hat als Großunternehmen sehr viele verschiedene Berufsgruppen unter einem Dach. Eine Universitätsklinik, die zudem noch Forschung und Lehre betreibt, stellt eine weitere „Steigerung“ da. Hier ein kurzer Werdegang der Schichtarbeit: Schichtmodelle haben im Krankenhaus eine lange Tradition. Am Anfang gab es die „24-Stunden Schicht“ der Ordensschwester (für Gottes Lohn), die durch 2 Schichten, die Tag- und die Nachtschicht, abgelöst wurde. Bevor man den Tagdienst in 2 Schichten teilte, wurde der sog. Teildienst eingeführt, der teilweise nach Einführung der 38,5-Std.-Woche üblich war – ja sogar heute noch am Wochenende in manchen Krankenhaus existiert.

Grundsätzlich muss man sagen, dass Schichtarbeit nicht nur für die direkte Krankenversorgung (Ärztl. Dienst, Pflegedienst, TherapeutenInnen etc.) zwingend ist, sondern mittlerweile für andere Bereiche auch – wenn nicht überall vielleicht notwendig, so doch üblich.

Während meiner Ausbildungszeit hatte man sicher schon etwas von Arbeitsschutz gehört und davon, dass arbeitsmedizinische Erkenntnisse auch im Krankenhaus in der Praxis umgesetzt werden dürfen. Trotzdem habe ich selbst – und vor allem auch die PatientInnen – bis zu zehn Stunden Nachtdienst 2 bis sogar 3 Wochen hintereinander überstehen müssen. Natürlich war vor 25 Jahren die Arbeitsbelastung wesentlich geringer als heute – auch war ich etwas jünger und belastbarer.

Trotz aller Erkenntnisse gibt es jedoch immer noch viele, die sieben oder sogar zehn Nachtdienste hintereinander arbeiten. Der Personalrat der Uniklinik HD musste sich bis November 2002 mit über 1500 individuellen Arbeitszeitänderungen und mit ca. 50 Arbeitszeitmodellen von Abteilungen, Stationen u. ä. beschäftigen. Es gibt sehr unterschiedliche Gründe und Wege, die zu neuen Arbeitszeitmodellen führen. Dabei müssen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigt werden wie z. B.:

- **Gesetze, Tarifverträge, Rechtsprechung**
- **Betriebliche Notwendigkeiten (oder Interessen)**
- **Beschäftigteninteressen**
- **Patientenbedürfnisse**

Neue Arbeitszeitformen anzugehen, bedeutet wesentlich mehr, als mal eben die Arbeitszeiten zu ändern. Wir haben ganz unterschiedliche Ausgangslagen und Vorgehensweisen bei der Einführung neuer Schichtzeiten. „Hauptmotive“ waren: Reorganisation und Optimierung der Arbeitsabläufe, „Zwänge“ von intern/extern, Eigeninitiative der Beschäftigten, Personalrats-Initiative.

Hier einige Beispiele:

Pflegepersonal		
Dienstzeit	Arbeitszeit / Tag	Pausenkorridor
6.30 – 14.42	7,7 Std.	8.12 – 12.30
8.00 – 16.12	7,7 Std.	9.42 – 14.00
9.00 – 17.12	7,7 Std.	10.42 – 15.00
10.00 – 18.12	7,7 Std.	11.42 – 16.00
11.48 – 20.00	7,7 Std.	13.30 – 17.48
12.18 – 20.30	7,7 Std.	14.00 – 18.18
13.48 – 22.00	7,7 Std.	15.30 – 19.48
21.30 – 7.00	9,0 Std.	0.30 – 3.30

ÄrztInnen

Ergebnis eines Einigungsstellenverfahrens

- 2-Schicht-System
- Schichtdauer: 12 Std. 45 Min.
- Max. (reine) AZ: 10 Std.
- 2 Std. **vergütete Pause**
- 45 Min. unvergütete Pause

Pförtner / Krankenträger / EDV

Pförtner

F1: 7.00 – 14.00
F2: 8.00 – 14.00
SD: 14.00 – 21.00
ND: 21.00 – 7.00

Im Anschluss an ND
1 Woche Freizeit

Krankenträger

F1: 7.00 – 15.12
F2: 7.00 – 11.00
Z: 10.33 – 18.45
S1: 14.48 – 21.00
S2: 13.45 – 21.00
N: 21.00 – 7.00

H. Beck UKL – HD,
Arbeitszeit u.
Schichtmodelle im
Krankenhaus
28./29.11.02

EDV-Support: Pauschale Abgeltung der Rufbereitschaft
in Freizeit + Bezahlung der tatsächlich geleisteten AZ in der RB

Wo liegen die Vorteile für die Beschäftigten?

- Berücksichtigung arbeitsmedizinischer Erkenntnisse
- Je mehr Wünsche berücksichtigt werden, desto eher ist man bereit einzuspringen, Dienste zu tauschen oder einmal „ungünstige“ Schichten mehr zu machen
- EDV-gestützte Dienstplangestaltung ermöglicht langfristige und überwiegend verlässliche Planungen

Wo liegen die Nachteile für die Beschäftigten?

- Kurz-, mittel-, langfristige physische und / oder psychische Beeinträchtigungen, Schäden
- Reduzierte Freizeit- oder Weiterbildungsmöglichkeiten
- Soziale Kontakte werden erschwert bis hin zur Isolation
- Erhöhtes Fehler- u. Unfallrisiko
- Der Arbeitgeber spart u. U. Geld wegen unbezahlter Überstunden, Verzicht auf Freizeit

Fazit

Schichtarbeit ist schädlich. Schichtarbeit im Krankenhaus ist unvermeidlich. Es geht um Minimierung der Nachteile. Ein wesentliches Ziel dabei sollte sein, ungünstige Arbeitszeiten möglichst gleichmäßig auf alle zu verteilen.

Die Erarbeitung von Arbeitszeit oder Schichtmodellen sollte nach bestimmten Regeln erfolgen:

Interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen sollten Organisationsabläufe analysieren und Restrukturierungen einleiten. Je größer die Eigeninitiative, je weniger die Fremdbestimmung, je höher der „Eigenanteil“ bei dem erarbeiteten Schichtmodell, desto länger ist dessen Lebensdauer.

Ändern sich die Bedingungen, unter denen das Modell laufen soll, so gerät es in eine Schiefelage und droht irgendwann zu scheitern.

Zurück zum Arbeitstitel der Tagung und den Fragen. Immer flexibler?

- Im Krankenhaus scheint es Grenzen zu geben, d. h. die ohnehin schon flexiblen Arbeitszeiten werden kaum flexibler werden.
- Auf dem Weg zur Zeitsouveränität befinden wir uns auf dem letzten Drittel des Weges.

Das neue Finanzierungssystem wird sicherlich die gesamte Ablauforganisation der Krankenhäuser verändern und es werden sicher auch neue Schichtmodelle entstehen. Die Grenzen werden u. a. (wie gewohnt) von den Patienten gesetzt.

Arbeitsgruppe 5 Lebensarbeitszeit

_Dr. Steffen Lehndorff

Politische Voraussetzungen einer individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit

Für eine stärker auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Gestaltung der Lebensarbeitszeit sind in der gegenwärtigen arbeitszeitpolitischen Diskussion „intelligente“ betriebliche Modelle von Lebensarbeitszeitkonten als Lösungsmöglichkeiten en vogue. Ich bestreite nicht, dass auf der betrieblichen Ebene Gestaltungsbedarf und -möglichkeiten bestehen. Man muss sich dabei jedoch darüber im Klaren sein, welchen arbeitszeitpolitischen Leitbildern man folgt. Dies möchte ich an einem Beispiel deutlich machen.

Heimliche Leitbilder der Arbeitszeitpolitik

Peter Hartz hat vor einiger Zeit den folgenden Gedanken geäußert: „Bei einer Lebenserwartung von 700000 Stunden oder 80 Jahren und 40 Berufsjahren mit weniger als 1500 Stunden Jahresarbeitszeit sinkt der Anteil der Erwerbsarbeit am Leben unter zehn Prozent. Diese verkürzte Zeit kann gerannt, gerackert und auf Biegen und Brechen geleistet werden“ (Frankfurter Rundschau, 18.10.2001). Hier haben wir in Reinkultur die Idee vor uns, in einer „Wissensgesellschaft“, zumal einer zusehends alternden, komme es darauf an, das wertvolle „Humankapital“ möglichst dann zu nutzen, wenn es am leistungsfähigsten ist. Als VW-Personalvorstand formuliert er dies selbstverständlich unter der Voraussetzung einer Jahresarbeitszeit von weniger als 1500 Stunden. Doch diese Voraussetzung ist auf die gesamte Wirtschaft bezogen unrealistisch und dürfte deshalb bei denen, die die Hauptbotschaft gerne hören, gar nicht erst ankommen. Wissensbasierte Produktion und Dienstleistungen fördern ein

starkes Interesse der Unternehmen an langen Arbeitszeiten: Je mehr „geistige Anlagen“ ein Unternehmen besitzt, desto stärker wird es – analog zu Maschinen – auf möglichst lange „Laufzeiten“ dieser Anlagen drängen – Gehirnlafzeiten eben. Auch unmittelbare Interessen vieler der beteiligten Beschäftigten begünstigen lange Arbeitszeiten: Begeisterung für die Sache, Identifikation mit dem Unternehmenserfolg, Karriere und Konkurrenz, aber auch Furcht vor beruflichen Nachteilen bis hin zur Angst um den Arbeitsplatz. Das heimliche Leitbild ist das wirkliche.

Doch wie sehen die mittel- bis längerfristigen Konsequenzen dieses heimlichen Leitbilds aus? Die heute Anfang bis Mitte 30-jährigen IT-Spezialisten, die während des dotcom-Booms in den Medien als Pioniere der Arbeitswelt von morgen gefeiert wurden, weil sie auch schon mal ihr Feldbett neben dem Arbeitsplatz aufschlugen, werden in den Jahren 2015 bis 2020 auf die 50 zugehen. Ihren heute glorifizierten Arbeitsstil werden sie dann schon längst nicht mehr pflegen wollen – und dazu vielleicht auch nicht in der Lage sein. Manche von ihnen werden bereits ans Aussteigen denken und sich dies sogar dank ihres hohen Einkommens erlauben können (möglicherweise auch mit Hilfe schicker Lebensarbeitszeitkonten). Doch sie werden gerade in der Phase rückläufigen Arbeitskräftenachschubs mehr denn je gebraucht, und überdies werden sie weiterhin gesund, produktiv und kreativ sein müssen. Das „mismatch“ zwischen Arbeitsnachfrage und -angebot in Tätigkeitsbereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen wird bedeutend größer sein als heute – Folge einer „Ex-und-hopp“-Mentalität im Umgang mit qualifizierter Arbeitskraft, die für viele Unternehmen und auch Beschäftigte heute typisch ist. „Biegen oder Brechen“ – wer sagt denn, dass es beim Biegen bleibt?

Und es kommt ein Zweites hinzu: Das sich gegenwärtig ausbreitende heimliche Leitbild von „flexibler Lebensarbeitszeit“ setzt unausgesprochen voraus, dass die Arbeitszeitguthaben für später ausgerechnet in einer Lebensphase aufgebaut werden, in der viele Paare kleine Kinder haben. Da kommt also durch die Hintertür das alte Modell der Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen, der Vorrang der männlichen

Erwerbsbiographie wieder ins Spiel. Die Frage, wie die Lebensarbeitszeit so gestaltet werden kann, dass Männer und Frauen eine gleichrangige Erwerbsperspektive bekommen, wird gar nicht erst gestellt. Mir scheint unter den in Deutschland vorherrschenden Bedingungen aber genau dies die entscheidende und grundlegende Frage zu sein, und auf sie möchte ich nun die Aufmerksamkeit lenken.

**Arbeitszeiten
nach oben
flexibel, aber
nach unten
starr**

Es ist ein Grundproblem der Arbeitszeitgestaltung in Deutschland, dass die Arbeitszeiten nach unten faktisch weitgehend starr sind. Dies betrifft gegenwärtig noch vor allem Frauen. Jüngst hat eine Untersuchung des DIW erneut ergeben, dass ein Drittel der abhängig Vollzeitbeschäftigten in Deutschland kürzer, aber nur 17 Prozent länger arbeiten wollen. Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten wird vor allem von Vollzeit arbeitenden Frauen genannt (Tabelle 1).

Die Arbeitszeitwünsche von Frauen tendieren dabei besonders häufig zu einer 30-Stunden-Woche, die man als abgesenkte oder kurze

Tabelle 1: Differenz zwischen vereinbarter und Wunscharbeitszeit abhängig Beschäftigter (Verkürzungs- bzw. Verlängerungswünsche um 2 Std./Woche und mehr; 2000; in vH der abhängig Beschäftigten)

Quelle: Holst/Schupp (2002): 371

	Verkürzungswunsch	Verlängerungswunsch
Abhängig Beschäftigte in Vollzeit	33,3	17,3
Westdeutschland Männer	27,9	21,7
Westdeutschland Frauen	43,1	10,2
Ostdeutschland Männer	27,4	17,1
Ostdeutschland Frauen	46,4	9,9
Abhängig Beschäftigte in Teilzeit	11,5	33,1
Abhängig Beschäftigte Deutschland (Vollzeit und Teilzeit)	28,2	21,0

Vollzeit bezeichnen kann. Aber gerade diese Arbeitszeitdauer wird in Deutschland nur von den wenigsten Arbeitgebern angeboten (Bielenski/Bosch/Wagner 2002). Frauen bleibt häufig nur die Alternative zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit (wenn sie nicht sogar wegen fehlender Kinderbetreuungsmöglichkeiten zeitweilig ganz aussteigen müssen). Und Teilzeitarbeit ist bei uns nun einmal immer noch gleichbedeutend mit begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf und mit einem längerfristig niedrigeren Einkommen. So wird die klassische Rollenteilung zwischen Männern und Frauen immer weitergetragen.

Man muss doch realistisch sehen: Solange es in Deutschland eine chinesische Mauer zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit gibt und solange es faktisch kaum möglich ist, die Arbeitszeit zeitweilig zu reduzieren, ohne im Beruf zurückstecken zu müssen, ist es auch für Männer unattraktiv, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Für die gewerkschaftliche Diskussion scheinen mir vor diesem Hintergrund zwei Feststellungen wichtig zu sein. Erstens wird es bislang zu wenig als Aufgabe der Tarifpolitik und der betrieblichen Arbeitszeit- und Personalpolitik betrachtet, zur Lösung dieses Problems beizutragen. Dass Regulierungen diesbezüglich eine Hilfestellung für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung bieten können, zeigen die ersten Erfahrungen mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz. Nach einer im Herbst 2001 durchgeführten Erhebung des IAB haben bereits im ersten Dreivierteljahr der Geltung des Gesetzes rund 85 000 Beschäftigte, davon knapp vier Fünftel Frauen, die rechtliche Möglichkeit einer Arbeitszeitverkürzung genutzt. Ihren Anträgen wurde i. d. R. einvernehmlich entsprochen. In rund der Hälfte der Fälle hatte dies nach Angaben der Betriebe positive Beschäftigungseffekte (Magvas/Spitznagel 2002).

Die zweite Feststellung ist, dass über eine Stärkung individueller Rechtsansprüche hinaus auch an neuen gesellschaftspolitischen Weichenstellungen gearbeitet werden muss, um die tatsächlichen Möglichkeiten einer individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit von Frauen zu verbessern. Dass hier dicke Bretter gebohrt werden müssen, möchte ich im Folgenden zeigen.

Der deutsche Weg der Erwerbsbeteiligung von Frauen

Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote gehört – neben der Verschiebung in der Alterspyramide und dem steigenden Qualifikationsniveau – zu den wichtigsten Basistrends auf den europäischen Arbeitsmärkten. Diese Entwicklung macht selbstverständlich auch um Deutschland keinen Bogen. Der kritische Indikator dafür ist der Anteil der verheirateten Frauen, die einer außerhäuslichen Erwerbstätigkeit nachgehen: Diese Quote ist in Westdeutschland zwischen 1950 und 1991 von 9,6 auf 45,7 Prozent gestiegen (Häußermann/Siebel 1995: 178).

Vergleicht man die in Deutschland vorherrschenden Erwerbsstrukturen und Arbeitszeitpräferenzen von Männern und Frauen in Paarhaushalten mit denen in anderen europäischen Ländern, dann liegt Deutschland – von den politisch sehr wichtigen Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland einmal abgesehen – im Mittelfeld zwischen einigen noch sehr traditionell organisierten südeuropäischen Ländern auf der einen und den nordeuropäischen Ländern auf der anderen Seite. In den Erwerbs- und Arbeitszeitpräferenzen von Männern und Frauen in Paarhaushalten schieben sich überall in Europa egalitäre Erwerbsmuster nach vorne, wobei die konkreten Akzentuierungen von den jeweiligen Ausgangspunkten abhängen.¹

¹ Vgl. zum Folgenden auch Lehndorff (2001: 99 ff.) mit weiteren Quellenangaben; zu den Arbeitszeitspräferenzen vgl. Bielenski/Bosch/Wagner (2002)

Tabelle 2: Tatsächliche und bevorzugte Erwerbsformen in Paarhaushalten mit Kindern unter sechs Jahren (in vH)

Quelle: OECD (2001)

	M Vollzeit F Vollzeit	M Vollzeit F Teilzeit	M Vollzeit F nicht erwerbstät.	andere Konstellationen
Deutschland				
real	15,7	23,1	52,3	8,9
Wunsch	32,0	42,9	5,7	19,4
Schweden				
real	51,1	13,3	24,9	10,7
Wunsch	66,8	22,2	6,6	4,4

Diese Tendenz möchte ich an dem Spannungsverhältnis zwischen tatsächlichen und bevorzugten Erwerbs- und Arbeitszeitformen in Paarhaushalten mit kleinen Kindern unter sechs Jahren in Deutschland beleuchten: In über der Hälfte dieser Haushalte ist die Frau nicht erwerbstätig, während der Mann Vollzeit arbeitet, doch nur fünf Prozent wünschen sich eine solche Konstellation (Tabelle 2).

Der Vergleich mit Schweden in dieser Tabelle ist nicht allein eine Momentaufnahme, sondern auch so etwas wie der Blick in eine politisch mögliche Zukunft. In den skandinavischen Ländern ist die Frauenerwerbstätigkeit seit den 60er Jahren so stark angewachsen, dass heute die Profile der Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern sich sogar im biografischen Erwerbsverlauf immer ähnlicher werden (OECD 2002: 73). Während sich diese Annäherung zunächst über die Teilzeitarbeit vollzog (mit Ausnahme von Finnland), nimmt seit den 80er Jahren in Skandinavien Hand in Hand mit dem Anstieg der Erwerbsquote jetzt auch die Vollzeitquote bei Frauen zu.

Die Frage, wie sich das Erwerbsverhalten von Frauen in Partnerhaushalten in dem Moment ändert, wo Kinder in den Haushalt kommen, ist so etwas wie ein Lackmustest für die Gleichrangigkeit der Erwerbsorientierungen von Männern und Frauen. In Westdeutschland ist die Geburt des ersten Kindes mit einem sprunghaften Anstieg der Nichterwerbstätigkeit von Frauen verbunden. Wie eine SOEP-Datenanalyse für den Zeitraum 1985 bis 1995 ergab, waren nur 13 Prozent der Frauen, die ein Jahr vor der Geburt ihres ersten Kindes Vollzeit arbeiteten, auch ein Jahr nach der Geburt wieder in Vollzeit beschäftigt, 6 Prozent arbeiteten Teilzeit und 45 Prozent waren nicht erwerbstätig (Schulze Buschoff 1997: 31). Der Vier-Länder-Vergleich zeigt, dass dieses Profil zwar nicht völlig ungewöhnlich ist, aber in Nordwest-Europa zusammen mit Großbritannien zu den ungünstigsten gehört.²

Berücksichtigt man weiter, dass ein Teil der erwerbstätigen Frauen mit Kindern in Teilzeit arbeiten, dann verfestigt sich das Bild Deutschlands – neben Großbritannien – als eines der europäischen Länder, in denen sich die Geburt eines Kindes besonders nachteilig auf die Er-

2 Die Daten zu Ostdeutschland zeigen, dass die aus der DDR hervorgegangenen egalitären Erwerbsorientierungen von Frauen auch unter den neuen Bedingungen der Bundesrepublik fortwirken. Ein eindrucksvolles Symptom dafür sind auch die Gründe, die ost- und westdeutsche Frauen für Teilzeitarbeit angeben: 7,5 Prozent der westdeutschen, aber 52,9 Prozent der ostdeutschen Frauen arbeiten nach eigenen Angaben Teilzeit, weil sie keine Vollzeitsstelle finden; dagegen sagen 65 Prozent der westdeutschen, doch nur 20,9 Prozent der ostdeutschen Frauen, dass sie „wegen persönlicher oder familiärer Verpflichtungen“ Teilzeit arbeiten (Breiholz 2000:33)

Tabelle 3: Beschäftigungsquoten von Frauen 3 Monate vor und 24 Monate nach der Geburt ihres ersten und ihres zweiten Kindes (in vH)

Wetzels (2001: 71) auf der Basis nationaler Quellen (Deutschland: SOEP)

		3 Monate vorher	24 Monate nachher
Westdeutschland 1983–1992	1. Kind	72,9	39,5
	2. Kind	37,3	36,1
Ostdeutschland 1990–1992	1. Kind	79,0	39,0
	2. Kind	70,5	61,3
Großbritannien 1980–1992	1. Kind	52,6	34,3
	2. Kind	28,7	37,6
Niederlande 1985–1996	1. Kind	69,4	36,1
	2. Kind	36,6	40,4
Schweden 1984–1991	1. Kind	71,6	57,8
	2. Kind	57,3	73,0

werbstätigkeit von Frauen auswirkt (gemessen an dem kombinierten Effekt sinkender Beschäftigungs- und steigender Teilzeitquoten; vgl. OECD 2002: 85). Vergleicht man die Erwerbsstrukturen von Haushalten mit Kindern in der EU, dann erweist sich Westdeutschland zusammen mit Großbritannien, den Niederlanden und weiteren Ländern als Prototyp eines „modernisierten“ männlichen Ernährermodells, während Frankreich eine mittlere Position einnimmt und in den skandinavischen Ländern, hier vertreten durch Dänemark, egalitäre Erwerbsstrukturen am stärksten ausgeprägt sind (Dingeldey 2000).

Aus den wenigen hier vorgestellten Daten wird deutlich, dass der anhaltende Zustrom von Frauen auf den Arbeitsmarkt, insbesondere solcher Frauen, die in Paarhaushalten leben und Kinder haben, in ganz unterschiedliche Bahnen gelenkt werden kann. In Deutschland wird er in hohem Maße in Richtung Teilzeit, darunter auch Teilzeitarbeit mit geringen Stundenzahlen, kanalisiert. Um den noch weiten Weg der Entwicklung egalitärer Erwerbsmuster zu ebnet, wäre in

unserem Land ein starker politischer Wille zur Änderung der institutionellen Rahmenbedingungen für Frauenerwerbstätigkeit erforderlich. Diese Voraussetzung ist jedoch, wie ich im Folgenden zeige, bislang nicht gegeben.

Politische Voraussetzungen gleichrangiger Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern

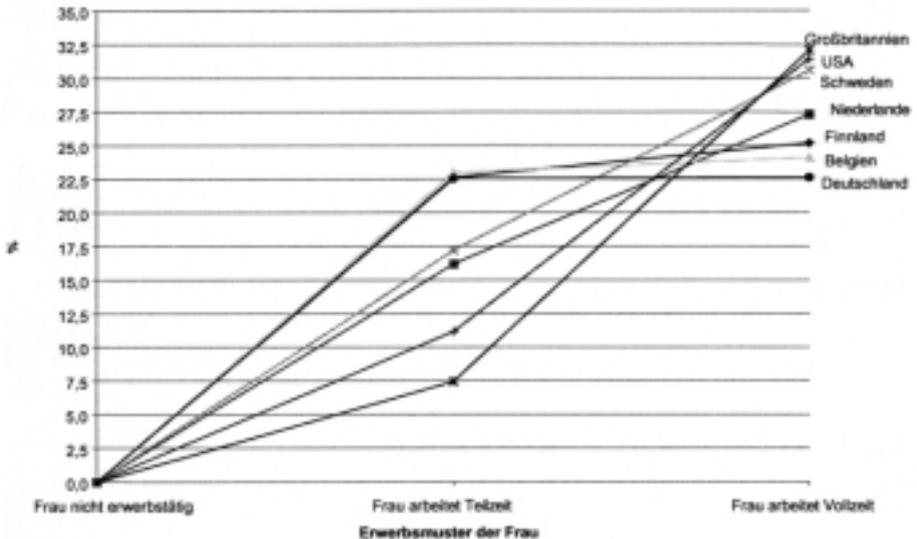
Die gesellschaftlichen Institutionen, mit denen in Deutschland die Kanalisierung der Frauenerwerbstätigkeit maßgeblich vorgenommen wird, sind das Steuer- und Sozialversicherungssystem, das System der Kinderbetreuung, die Organisation der Grundschulen und die Einrichtungen und Rahmenbedingungen für die Versorgung pflegebedürftiger Menschen.

Völlig offensichtlich ist die restriktive Wirkung des Systems der *öffentlichen Kinderbetreuung* auf das Arbeitsangebot von Frauen. In die Betrachtung müssen auch die Öffnungszeiten der Grundschulen bzw. das Angebot an Ganztagschulen einbezogen werden (Thenner 2000). Das System der Transferzahlungen an Eltern in Form des *Erziehungsgeldes* in Deutschland stellt ebenfalls einen eher negativen Anreiz zur Erwerbstätigkeit für Frauen dar. Es ist „faktisch eine Art ‚Müttergehalt‘, mit dem die Rolle der Mütter in Haushalt und Familie bezahlt wird“ (Letablier/Lurol 2000: 8). Das deutsche *Steuersystem* ist so angelegt, dass die „modernisierte“ Version des männlichen Ernährersmodells ökonomisch massiv begünstigt wird (Schratzstaller 2002).

Die Abbildung auf Seite 154 demonstriert diesen Effekt am Beispiel des Splittingsystems der Einkommensteuer: Ökonomisch optimal für einen Paarhaushalt in Deutschland ist es, wenn der Partner mit dem höheren Einkommen (also in der Regel der Mann) Vollzeit arbeitet und die Partnerin Teilzeit. Bei einem höheren Arbeitseinsatz der Frau geht der *Zuwachs* des Haushaltseinkommens wieder zurück. Vom bisherigen *Rentensystem* gehen gespaltene Signale für die Erwerbsbeteiligung aus: Zum einen begünstigt es die kontinuierliche Vollzeit-Erwerbstätigkeit, zum anderen setzt es für Ehepaare Anreize, die Vorteile der Versorgung zu nutzen. Ökonomisch rational ist es, von der klassischen Versorgung zur „Zuverdienerinnen-Versorgung“ überzugehen (Bäcker 2000: 140).

Abbildung: Veränderung des verfügbaren Haushaltseinkommens mit der Veränderung der Arbeitszeit der Frau (Veränderung des verfügbaren Nettoeinkommens in Prozent, verglichen mit Alleinverdiener-Haushalten)

Quelle: Anxo/Flood/Rubery (1999)



Die Wirkung der so genannten Familienpolitik in Deutschland besteht darin, Paare mit Kindern wirtschaftlich hart zu bestrafen. Die geringe Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern in Paarhaushalten führt in Kombination mit dem Steuersystem dazu, dass junge Paare mit zwei Kindern bislang rund 25 Prozent weniger verdienen als vergleichbare Haushalte ohne Kinder. In Tabelle 4 wird dieser Effekt dem Beispiel Schwedens und Belgiens gegenübergestellt. Wenn nicht allein das Nettoeinkommen, sondern auch das verfügbare Haushaltseinkommen betrachtet wird, zeigt sich zwar die „strafmildernde“ Wirkung der kinderbedingten Transferzahlungen in Deutschland. Doch wie der Blick auf die beiden Vergleichsländer demonstriert, haben schwedische und belgische Eltern durch die Transferzahlungen sogar mehr Geld in der Haushaltskasse als vergleichbare Paarhaushalte ohne Kinder.

**Tabelle 4: Kinder und Haushaltseinkommen:
Einkommensdifferenzen in Prozent nach Zahl der Kinder***

Alter des Haushalts- vorstands	Deutschland (1994)				Schweden (1992)				Belgien (1992)			
	Zahl der Kinder				Zahl der Kinder				Zahl der Kinder			
	0	1	2	3>	0	1	2	3>	0	1	2	3>
Nettoeinkommen												
25–30	–	–12	–25	–29	–	–2	–3	–17	–	–5	–3	–22
31–40	+20	+5	–10	–15	+24	+21	+21	+3	+8	+3	+5	–15
Verfügbares Einkommen												
25–30	–	–8	–14	–11	–	+2	+8	+10	–	0	+9	+12
31–40	+15	+6	–1	+2	+6	+8	+15	+16	+7	+7	+16	+19

* Basislinie: Haushalte ohne Kinder, Alter 25–30 Jahre. Die Zahlen geben an, um wieviel Prozent sich das Haushaltseinkommen (Netto bzw. verfügbar) in der jeweiligen Situation gegenüber der Basislinie verbessert oder verschlechtert hat.
Quelle: Anxo/Flood/Rubery (1999: 87, 89)

3 In Ostdeutschland sank die Erwerbstätigkeit von Frauen von 1991 bis 1998 von rund 3,5 Mio. auf 2,7 Mio. Personen, in Westdeutschland stieg sie im selben Zeitraum von 11,4 Mio. auf 11,9 Mio. (Reinberg 1999: 445)

Wie bereits eingangs erwähnt nimmt die Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland trotzdem längerfristig zu (es sei denn, Frauen werden durch einen Beschäftigungseinbruch wie in Ostdeutschland regelrecht vom Arbeitsmarkt vertrieben).³ Allerdings vollzieht sich, wie die französischen Forscherinnen Letablier und Lurol (2000: 8) kühl registrieren, in Deutschland „die allgemeine Bewegung der Frauen in Richtung auf die Berufstätigkeit auf Kosten der Fruchtbarkeit“. Tatsächlich gehört Deutschland zu den Ländern mit den niedrigsten Geburtenraten in der EU. Im europäischen Vergleich wird deutlich, dass niedrige Geburtenraten mit großen Differenzen zwischen den Erwerbsquoten von Männern und Frauen einhergehen, während in Ländern mit egalitären Erwerbsmustern die Geburtenraten zumeist hoch sind (Dingeldey 2000: 42). Für ein Land wie Deutschland, in dem der Schutz der Familie Verfassungsrang genießt (was das Bundesverfassungsgericht dazu verleitet hat, sogar die Verfassungskon-

formität einer Abschaffung des Ehegattensplittings im Steuerrecht in Frage zu stellen), ist diese Bilanz konservativer Familienpolitik zweifellos niederschmetternd.

Schluss- bemerkung

In ihrer Analyse der von der rot-grünen Bundesregierung bis 2002 durchgeführten Reformen kommt Schratzenstaller (2002: 206) zu dem Ergebnis, dass die aktuelle Familienpolitik (nicht zuletzt unter dem Einfluss ostdeutscher Wertvorstellungen) nicht mehr vom Alleinverdiener-Modell dominiert werde, doch insbesondere in Westdeutschland weiterhin auf einem Modell beruhe, „das zumindest den temporären Rückzug von Müttern zur Kleinkindbetreuung und anschließend eine reduzierte Erwerbstätigkeit zur Übernahme von Familienpflichten als selbstverständlich betrachtet. Da diese Idealvorstellung zunehmend mit den Erwerbswünschen auch westdeutscher Frauen kollidiert, ist nicht zu erwarten, dass das momentan in den Vordergrund gestellte demographische Ziel durch die ergriffenen Maßnahmen verwirklicht wird.“

Die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland setzt sich unter dem Einfluss gesellschaftlicher Institutionen, in Wechselwirkung mit der konservativen Familienideologie, in Form einer festen *Zuschreibung* restriktiver Karriere- und Erwerbsmuster für Frauen insbesondere auf unteren und mittleren Qualifikationsstufen durch. Frauen mit hohem Bildungsniveau überwinden am ehesten diese Barrieren – mit der Folge einer *Polarisierungstendenz* bei den Beschäftigungs- und Vollzeitquoten zwischen Frauen verschiedener Bildungsniveaus (Fagan/O'Reilly/Rubery 1999).

Diese Kanalisierung der Erwerbsperspektiven von Frauen in Deutschland ist in meinen Augen das wichtigste Hindernis, das einer individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit im Wege steht. Dieses Hindernis zu überwinden wird nur gelingen können, wenn tarifvertragliche und betriebliche Arbeitszeitpolitik im Zusammenhang mit Politik auf den anderen Feldern betrieben wird, die zur Strukturierung von weiblicher Erwerbstätigkeit beitragen. So bekommt das Wort von der „Gestaltung der Lebensarbeitszeit“ einen neuen, weiteren Sinn.

Literatur

- Anxo, Dominique/Flood, Lennart/Rubery, Jill (1999): Household Income Distribution an Working Time Patterns: An International Comparison. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, 199-05. Gelsenkirchen
- Bäcker, Gerhard (2000): Veränderung von Erwerbs- und Familienbiographien: Reformbedarf der deutschen Rentenversicherung? In: Dingeldey, Irene (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen: 130 – 159
- Bielenski, Harald/Gerhard Bosch/Alexandra Wagner (2002): Wie die Europäer arbeiten wollen. Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern. Frankfurt/New York
- Breiholz, Holger (2000): Ergebnisse des Mikrozensus 1999. Wirtschaft und Statistik Heft 5: 328 – 336
- Dingeldey, Irene (2000), Einkommensteuersysteme und familiale Erwerbsmuster im europäischen Vergleich; in: Dies. (Hrsg.), Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen, S. 11 – 47
- Fagan, Colette/O'Reilly, Jacqueline/Rubery, Jill (1999): Teilzeitarbeit in den Niederlanden, Deutschland und dem Vereinigten Königreich: Eine Herausforderung für den Geschlechtervertrag? WSI-Mitteilungen, Heft 1: 58 – 69
- Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt am Main
- Holst, Elke/Schupp, Jürgen (2002): Arbeitszeitwünsche schwanken mit der Konjunktur. DIW-Wochenbericht Nr. 23
- Lehndorff, Steffen (2001), Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik. Hamburg
- Letablier, Marie-Thérèse/Lurol, Martine (2000): Les femmes entre travail et famille dans les pays de l'Union Européenne. La Lettre, Centre d'études de l'emploi, n° 63: 1 – 10
- Magvas, Emil/Spitznagel, Eugen (2002): Teilzeitarbeit – Neues Gesetz bereits im ersten Jahr einvernehmlich umgesetzt. Nürnberg: IAB Kurzbericht Nr. 23
- OECD (2001): Employment Outlook. Paris
- OECD (2002): Employment Outlook. Paris
- Reinberg, Alexander (1999): Der qualifikatorische Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Entwicklungen, Perspektiven und Bestimmungsgründe. MittAB, Heft 4: 434 – 447
- Schratzstaller, Margit (2002): Steuer- und transferpolitische Aspekte aktueller Familienpolitik. In: Maier, Friederike/Fiedler, Angela (Hg.): Gender Matters. Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Berlin: 181 – 209
- Schulze Buschoff, Karin (1999): Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 10. Düsseldorf
- Thenner, Monika (2000), Familienpolitik als Politik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Geldwerte Leistungen, zeitwerte Anrechte, familienunterstützende Infrastruktur und ihre Auswirkungen auf das Familienverhalten; in: Dingeldey, Irene (Hrsg.), Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen, S. 95 – 129
- Wetzels, Cécile (2001): Squeezing Birth into Working Life. Household panel data analyses comparing Germany, Great Britain, Sweden and The Netherlands. Aldershot: Ashgate

Arbeitsgruppe 5 Lebensarbeitszeit

_Uwe Oelze

Vorstellung des Zeit-Wertpapiers von VW in Wolfsburg *

Wer kann sich am Zeit-Wertpapier beteiligen? Was ist das Zeit-Wertpapier?

Ein Wertpapier mit persönlicher Perspektive.

Das Zeit-Wertpapier verbrieft Ihnen den Anspruch auf bezahlte Freistellung gegenüber der Volkswagen AG.

Das Zeit-Wertpapier ist ein Wertpapier – fast wie andere auch. Nur durch Ihr Arbeitsverhältnis mit der Volkswagen AG können Sie daran teilnehmen und von der Wertentwicklung profitieren. Denn hinter dem Zeit-Wertpapier stehen VW-Spezialfonds, deren Wertentwicklung Ihrem Zeit-Wertpapier gutgeschrieben wird.

Ansprüche auf Freistellung können nach Vollendung des 55. Lebensjahres zur individuellen Verkürzung der Lebensarbeitszeit geltend gemacht werden. Sollte dies ausnahmsweise betrieblich nicht möglich sein, bleibt der Wert dennoch erhalten und kann als Rentenzahlung aus der Beteiligungsrente genutzt werden.

Warum wurde das Zeit-Wertpapier eingeführt?

Um für die Zukunft vorzusorgen.

In der Vergangenheit hat Volkswagen durch Altersregelungen die Beschäftigungslage auch in kritischen Jahren stabilisiert. Der Gesetzgeber hat durch Neuregelungen entschieden, dass diese Altersregelungen nicht mehr möglich sind. Größere Lebenserwartungen und drastische Rentenabschläge verschlechtern darüber hinaus die Alterssicherung.

* Text der Broschüre
„Das VW Zeit-Wertpapier“, Volkswagen AG, Zentrales Personalwesen,
38436 Wolfsburg

Mit dem innovativen Zeit-Wertpapier wird eine attraktive Gestaltung des Vorruhestandes wieder möglich. Zusammen mit der Altersteilzeit entsteht damit ein wichtiges Instrument zur Sicherung unserer Arbeitsplätze.

Nach vier Jahren kann das Zeit-Wertpapier eine gute Zwischenbilanz aufweisen:

- Bis Dezember 2001 wurden ca. 346 Mio. EUR in Zeit-Werte umgewandelt.
- Trotz des allgemein sehr schwachen Börsenjahres 2001 lag die durchschnittliche Rendite des Zeit-Wertpapiers seit Auflegung der Fonds bis Ende 2001 bei 6,8 %. Dabei steht beim Zeit-Wertpapier der langfristige Anlagehorizont im Vordergrund. Kapitalmarktschwankungen werden erfahrungsgemäß über längere Zeiträume ausgeglichen. Der Fondsmix, die Anlagerichtlinien und das professionelle Fondsmanagement sichern trotz kurzfristiger Kursschwankungen langfristig hohe Erträge.
- Ca. 50 Prozent der VW-Mitarbeiterinnen und VW-Mitarbeiter nutzen dieses attraktive Vorsorgekonzept für die persönliche Lebensarbeitszeitplanung und beteiligen sich freiwillig am Zeit-Wertpapier über die kollektiven Einbringungen hinaus.

Welche rechtlichen Grundlagen hat das Zeit-Wertpapier?

Gesetzliche, tarifliche und betriebliche.

Mit dem Zeit-Wertpapier hat Volkswagen Neuland betreten. Es mussten deshalb viele Partner gewonnen werden, die dieses Modell mittragen. Diese Entwicklung konnte inzwischen erfolgreich abgeschlossen werden.

Am 3. 2. 1997 gründete die VW AG fünf Spezialfonds mit Kapitalanlagegesellschaften, die vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen anerkannt wurden.

Die zunächst auf Volkswagen bezogene lohnsteuerliche Anerkennung des Zeit-Wertpapiers hat inzwischen Eingang in eine bundeseinheitliche Regelung vom 4. 2. 2000 gefunden.

Am 14. 7. 1997 schlossen die VW AG und die IG Metall einen Tarifvertrag ab, der die rechtlichen Grundlagen für das Zeit-Wertpapier geschaffen hat.

Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat verabschiedeten mit Wirkung vom 1. 1. 1998 eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Zeit-Wertpapiers.

Am 1. 1. 1998 trat das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen in Kraft, das die Sozialversicherungs- und Insolvenzfragen des Zeit-Wertpapiers regelt.

Durch das 4. Euro-Einführungsgesetz vom 21. 12. 2000 wurden bisher noch ungeklärte Punkte rückwirkend zum 1. 1. 1998 in das Sozialgesetzbuch aufgenommen. Unter anderem wurde die Mitnahmefähigkeit von Zeit-Werten bei einem Arbeitgeberwechsel und die beitragsfreie Überführung in die betriebliche Altersversorgung in bestimmten Fällen neu geregelt. Die vorzeitige Auszahlung von Wertguthaben richtet sich nach einer geänderten Störfallabwicklung.

Wer kann sich am Zeit-Wertpapier beteiligen?

Eigentlich alle.

Das Zeit-Wertpapier gilt für alle VW-Mitarbeiterinnen und VW-Mitarbeiter (unabhängig vom Alter), die in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis mit der VW AG stehen. Nicht teilnahmeberechtigt sind Auszubildende, Werkstudenten, Praktikanten, Diplomanden, Trainees und Doktoranden. Vertragsangestellte der VW AG können am Zeit-Wertpapier teilnehmen, auch wenn sie in einem Konzernunternehmen im In- oder Ausland arbeiten, in dem das Zeit-Wertpapier nicht eingeführt ist. Sollten Sie bereits eine Altersteilzeit begonnen haben, können Sie noch bedingt am Zeit-Wertpapier teilnehmen.

Es ist möglich, Zeit-Werte aus Einmalzahlungen anzusparen, um die Zugangsvoraussetzungen zur Teilnahme am Aktienoptionsplan zu erfüllen. Dabei sind bestimmte Fristen zu beachten.

Was kann ich in das Zeit-Wertpapier einbringen?

Zeit und Geld.

Sie können je nach betrieblicher Regelung z. B. Ihre Mehrarbeit, Sonderschichten oder Sonderurlaubstage aus Anlass von Betriebsjubiläen und auch vorhandene Zeitguthaben in Zeit-Wertpapiere umwandeln.

Ferner können Sie Teile Ihres Bruttoentgelts monatlich in Form eines Dauerauftrages oder einmalig als Jahresbetrag durch Zeit-Werte ersetzen. Aus dem Monatsentgelt können Sie grundsätzlich jeden Betrag wählen. Allerdings muss mindestens ein monatliches Restentgelt von 325 EURO (Stand: 1.1.2002) erhalten bleiben, damit Ihr Status als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte/r weiter besteht.

Einmalzahlungen können ebenfalls in das Zeit-Wertpapier eingebracht werden. Dazu gehören z. B. der Mindestbonus, der persönliche Leistungsbonus, der Erfolgsbonus sowie Prämien aus dem Ideenmanagement.

Nicht eingebracht werden können z. B.:

- Steuerfreie Ansprüche, wie z. B. Sonntags- und Feiertags- und Nachtzuschläge
- Arbeitsfreie Tage aus der Vier-Tage-Woche (sog. RX-Tage)
- Urlaubsansprüche
- Barmittel, die nicht aus dem Arbeitsverhältnis stammen.

Auf Unternehmensleistungen hat die Entgeltumwandlung zu Gunsten von Zeit-Werten keine Auswirkungen. Das tarifliche Entgelt bleibt einschließlich Zeit-Wertanteil weiterhin Grundlage für die Bemessung aller betrieblichen Leistungen und tariflichen Entwicklungen.

Wie sieht die steuerliche Regelung aus?

Brutto- statt Nettosparen.

Das in den Zeit-Wertfonds eingebrachte Entgelt sowie die durch die Fondsanlage erwirtschaftete Rendite werden erst bei der späteren Nutzung versteuert. Dies ist eine Vorsorgeform, die es extern nicht gibt und die äußerst attraktiv ist.

Was geschieht mit den Sozialversicherungsbeiträgen?

Sie werden erst später fällig.

Das Prinzip der Bruttoanlage gilt auch für die Sozialversicherung. Das heißt: Beiträge zu allen Zweigen der Sozialversicherung werden erst dann fällig, wenn im Rahmen einer Altersteilzeit oder einer sonstigen Lebensarbeitszeitverkürzung das Zeit-Wertguthaben verwendet wird.

Nach den gesetzlichen Vorschriften wird die Fälligkeit der Beiträge für die angesparten Arbeitsentgelte auf die Freistellungszeiträume verschoben. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat dies unterschiedliche Auswirkungen:

Der Arbeitgeber soll nach dem Gesetz eine insolvenzgeschützte Vorsorge für die Arbeitgeberbeiträge bilden, um sie später sicher leisten zu können. Die Volkswagen AG bringt aus diesem Grund den auf das Zeit-Wertpapier entfallenden Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag ebenfalls in die Spezialfonds ein.

Der Arbeitnehmer spart zunächst formal Sozialversicherungsbeiträge ein. Das hat unterschiedliche Auswirkungen auf die Leistungen in der:

- Rentenversicherung
- Arbeitslosenversicherung
- Kranken- und Pflegeversicherung

Rentenversicherung

Beispiel: Die Mitarbeiterin Sabine B. bildet 20 Jahre lang Zeit-Werte in Höhe von 500 EURO jährlich.

Faustregel: 500 EUR jährliche Einkommensminderung reduzieren die monatliche Sozialversicherungsrente um ca. 0,45 EUR (Wert Juli 2002).

Für 20 Jahre somit: $20 \times 0,45 \text{ EUR} = \text{ca. } 9 \text{ EUR}$ späterer Rentenverlust pro Monat.

Arbeitslosenversicherung

Bemessungsgrundlage für die Berechnung von Arbeitslosengeld bzw. Arbeitslosenhilfe ist das Einkommen ohne Abzug für die Entgeltumwandlung zu Gunsten des Zeit-Wertpapiers.

Entgelteinbringungen zu Gunsten von Zeit-Werten haben somit keine Auswirkungen auf eine mögliche Arbeitslosenunterstützung.

Gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung

- Zeit-Werte haben keine Auswirkungen bei zahnärztlicher, ärztlicher und medizinischer Versorgung sowie Pflegeversicherung.
- Krankengeld wird auf Basis des reduzierten Einkommens berechnet.

Diese Beispiele gelten nur für Entgeltumwandlungen unterhalb der Beitragsbemessungsgrenzen in den vier genannten Zweigen der Sozialversicherung. Entgeltumwandlungen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen haben keine Auswirkungen auf Leistungen der Sozialversicherungsträger.

Was ergibt sich aus meinem Antrag?

Rechte und Pflichten.

Mit Ihrer Unterschrift verpflichten Sie sich, dass der von Ihnen angegebene Betrag mindestens bis zum Alter 55 festgelegt wird. Möglich ist ein Widerruf nur bis einen Tag vor dem arbeitsrechtlichen Entstehungszeitpunkt (zum Beispiel für das laufende monatliche Entgelt am letzten Tag des Vormonats).

Sie erwerben damit das Recht, mit diesem Bruttobetrag an der durchschnittlichen Wertentwicklung der VW-Spezialfonds voll teilzuhaben.

Sie können die Höhe von neu umzuwandelnden Beiträgen immer wieder neu festlegen. Dafür muss jeweils ein neuer Antrag gestellt werden. Sie können auch einen Dauerauftrag unbefristet oder für einen bestimmten Zeitraum erteilen. Ein bestehender Auftrag kann jeweils mit Wirkung des folgenden Monats beendet werden.

Bereits eingebrachte Zeit-Werte verbleiben bis zum 55. Lebensjahr oder bis zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis im Zeit-Wertfonds.

Ihre Monatsabrechnung zeigt stets aktuell, wieviel Sie bereits im laufenden Jahr nominal in Ihr Zeit-Wertkonto eingebracht haben.

Sie erhalten jährlich eine persönliche Mitteilung über die Wertentwicklung Ihres Zeit-Wertkontos sowie darüber hinaus Zeit-Wertpapiere über Ihre jährlich eingebrachten Nominalbeträge.

Mit dem Zeit-Wertpapier erfüllen Sie die Zugangsvoraussetzungen zur Teilnahme am Aktienoptionsplan.

Wie wird mein Geld angelegt? Was ist ein Zeit-Wertfonds?

Eine gute und sichere Kapitalanlage.

Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebrachten Mittel werden von Volkswagen in Spezialfonds angelegt. Für das professionelle Fondsmanagement wurden Kapitalanlagegesellschaften nach strengen Kriterien ausgewählt und vertraglich verpflichtet. Zur Zeit sind dafür zwei Kapitalanlagegesellschaften unter Vertrag genommen.

Die Kapitalanlagegesellschaften arbeiten für die Anlage und Wertsteigerung des Kapitals und konkurrieren untereinander. Sie können jederzeit z. B. aus Performancegründen ausgetauscht werden. Ein Vorteil für Sie, denn die durchschnittliche Wertentwicklung der Fonds bestimmt die Werterhöhung Ihres Zeit-Wertpapiers.

Wie viel Rendite kann mein Zeit-Wertpapier erzielen?

Eine sehr gute Rendite.

Fondsmanagement, deren Anlagestrategien und die strengen Anlagerichtlinien wurden so gewählt, dass eine hohe Rendite erreicht werden kann. Ein anvisiertes Ziel ist es, mit den Zeit-Wertfonds über die Laufzeit eine annualisierte Rendite von ca. 6 – 12 % zu erzielen.

Selbst wenn die Marktentwicklung kurzfristig nur geringere Zuwächse erlaubt, ist die langfristig zu erwartende Rendite der Zeit-Wertpapiere eine attraktive Ergänzung zur privaten Vorsorge.

Wie wird der Zeit-Wertfonds gesteuert?

Nach klaren Anlagerichtlinien.

Die Fondsmanager dürfen die Anlageentscheidungen nur im Rahmen

der von der Volkswagen AG und dem Volkswagen Pension Trust e. V. aufgestellten Anlagerichtlinien treffen.

Die Richtlinien legen u. a. fest, dass nur in festverzinsliche Wertpapiere und Aktien mit guter Bonität investiert werden darf. Weitere Regelungen beziehen sich auf:

- Einzelne Anlagearten, deren Verhältnis zueinander – z. B. zwischen deutschen und ausländischen Aktien und Rentenwerten – sowie spezifische Begrenzungen, z. B. Länderlimits.
- Kein Fondsmanagement darf Entscheidungen zur Neuanlage oder Umschichtung der Investmentmittel über die eigene Hausbank abwickeln. Alle Transaktionen erfolgen über eine neutrale Depotbank, die auch die Wertpapiere verwahrt. Die Rendite wird in Abstimmung mit der Depotbank durch vereidigte finanzmathematische Sachverständige ermittelt und testiert. Die Depotbank achtet bei allen Anlagegeschäften darauf, dass die Anlagerichtlinien eingehalten werden.
- Als Depotbank fungiert die deutsche Tochtergesellschaft der State Street Bank, eine der weltweit größten Depotbanken mit Sitz in München.

Wie wird die Kontrolle gewährleistet?

Durch mehrere Instanzen.

Alle Transaktionen der Fonds werden durch verschiedene Instanzen überwacht und kontrolliert.

Die Depotbank kontrolliert, ob alle Einzelgeschäfte den Anlagerichtlinien der Volkswagen AG entsprechen. Sie berichtet über alle abgewickelten Geschäfte und die erreichten Gewinne der Fonds an einen für jeden Fonds gebildeten Anlageausschuss.

Der Anlageausschuss ist das höchste Kontrollorgan. Er tritt für jeden Fonds mindestens zweimal jährlich zusammen. Mitglieder sind Vertreter der Volkswagen AG (Volkswagen-Treasury, Personalwesen,

Gesamtbetriebsrat), des Volkswagen Pension Trust e. V. und der jeweiligen Kapitalanlagegesellschaften.

Zusätzlich besteht eine Datenverbindung zwischen der Depotbank und Volkswagen, so dass sich VW-Treasury im Auftrag des Anlageausschusses tagtäglich ein Bild über die getätigten Geschäfte verschaffen kann.

Welche Anlagemöglichkeiten und -risiken gibt es?

Die Mischung macht's.

Die Zeit-Wertguthaben werden gemäß den derzeitigen Anlagerichtlinien in deutschen und internationalen Werten angelegt. Dabei wird ein optimaler Mix für eine hohe Rendite angestrebt.

Als mögliche Anlageformen sehen die Anlagerichtlinien festverzinsliche Wertpapiere, Aktien und Geldanlagen vor. Um eine angemessene Risikosteuerung zu garantieren, darf nur ein Teil des Fondsvolumens in Aktien investiert werden. Alle Anlagemöglichkeiten werden zusätzlich von professionellen Analyseteams der Fondsmanager geprüft.

Welche Sicherheiten habe ich?

Sehr gute Sicherheiten.

VW hat alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um Ihnen eine sehr hohe Sicherheit für Ihre Zeit-Wertpapiere zu geben.

Durch die Anlagerichtlinien wird eine angemessene Risikosteuerung festgelegt. Erlaubt sind nur Investitionen in liquide Anlagen, die über Nacht auflösbar sind, d. h., die Fonds können jederzeit in Geld zurückverwandelt werden.

Ferner bietet die „Geld-Zurück-Garantie“ zusätzlichen Schutz: Egal was passiert, Ihr Anspruch auf die von Ihnen eingebrachten Mittel bleibt erhalten. Dies gilt selbst für den unwahrscheinlichen Fall, dass sich die Fonds über einen längeren Zeitraum negativ entwickeln. Diese Garantie ist im „normalen“ Fondsgeschäft völlig unüblich.

Mit den Zeit-Wertfonds als externe Anlage ist eine Vorkehrung gegen die Insolvenz des Unternehmens im Sinne des Gesetzes zur sozialrechtlichen Absicherung von flexiblen Arbeitszeitregelungen verbunden. Durch die Einbindung des Volkswagen Pension Trust e. V. zum 1.1. 2001 als Treuhänder ist der Insolvenzschutz noch verbessert worden.

Die bisherigen Zeit-Werte wurden auf den Volkswagen Pension Trust e. V. übertragen, der die treuhänderische Verwaltung der Vermögensgegenstände Anfang 2001 übernommen hat.

Welche Vorteile habe ich durch das Zeit-Wertpapier?

Persönliche, soziale und natürlich finanzielle.

Die Beteiligung am Zeit-Wertpapier bringt Ihnen zahlreiche Vorteile. Sie haben neue und individuelle Möglichkeiten, Ihre Lebensarbeitszeit flexibel zu gestalten.

Materielle Vorteile entstehen aus dem Charakter des Zeit-Wertpapiers als Brutto-Anlage. Sie können jetzt sparen und müssen erst später Steuern und Sozialabgaben zahlen. Diese werden erfahrungsgemäß während der Altersteilzeit und Ruhestandsphase voraussichtlich deutlich niedriger sein als während des normalen Beschäftigungsverhältnisses. Zeit-Wertpapiere sind eine Investition nicht nur in Ihre persönliche Zukunft. Unabhängig von der Lage des Unternehmens kann mit dem Zeit-Wertpapier Kapital geschaffen werden, das langfristig die Beschäftigung sichert.

Für Hinterbliebene bietet das Zeit-Wertpapier zusätzlich eine flexible Risikoabsicherung.

Wie kann ich mein Zeit-Wertpapier später nutzen?

Wie werden Kurs und Laufzeit des Zeit-Wertpapiers festgelegt?

Durch individuelle Vereinbarungen.

Grundsätzlich läuft Ihre Beteiligung am Zeit-Wertpapier mindestens bis zum Alter von 55 Jahren. Sie sollten rechtzeitig mit Ihrem Vorgesetzten und Ihrem Personalbetreuer ein Gespräch über den früheren

Übergang in den Ruhestand führen. Im Rahmen einer individuellen Überschlagsrechnung wird dabei festgelegt, ab wann die durch den Fonds finanzierte Freistellung voraussichtlich beginnt. Tritt die voraussichtliche Freistellung erst zu einem späteren Zeitpunkt ein, entscheiden Sie, ob dieses Wertguthaben in den Zeit-Wertfonds bleiben oder in einen Geldmarktfonds umgewandelt werden soll.

Rechtzeitig vor dem überschlägig ermittelten Freistellungszeitpunkt werden Ihr angesammeltes Guthaben und die bis dahin erreichte Wertentwicklung Ihres Zeit-Wertkontos ermittelt und nach einer festgelegten Formel in Stunden gerechnet. Daraus ergibt sich dann der Umfang der durch Zeit-Werte erworbenen Freistellung. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird Ihr Zeit-Wertguthaben in einen risikoarmen Geldmarktfonds überführt. Wertentwicklungen nach diesem Zeitpunkt kommen Ihnen als Erhöhung Ihrer Beteiligungsrente zugute.

Welche Möglichkeiten habe ich grundsätzlich bei Fälligkeit?

Ihnen geht nichts verloren.

Zeit-Werte dienen in erster Linie der Gestaltung der Lebensarbeitszeit. Sie beinhalten einen verbrieften Anspruch auf bezahlte Freistellung, ob nun in Verbindung mit einer Altersteilzeit oder im Rahmen einer sonstigen Lebensarbeitszeitverkürzung.

Sollte eine Freistellung ausnahmsweise nicht möglich sein, wird das Zeit-Wertguthaben in einen Rentenbaustein umgerechnet und bessert dann Ihre Altersversorgung durch Erhöhung Ihrer Beteiligungsrente auf.

Ein Wort zum Euro: Seit dem 1.1.2001 gilt bei Volkswagen der Euro. Zeit-Wertpapiere, die Sie in DM erhalten haben, verlieren dabei nicht ihren Wert, sondern wurden wertgleich in Euro umgerechnet.

Wie kann ich die Altersteilzeit gestalten?

Flexibel durch Zeit-Werte.

Zeit-Wertpapiere werden zur individuellen Gestaltung der Altersteilzeit verwendet. Wenn Sie an der Altersteilzeit teilnehmen, wird die noch zu erbringende Arbeitsleistung um die angesammelten Zeit-

Werte reduziert. Je höher das Zeit-Wertguthaben, desto eher kann die bezahlte Freistellung beginnen.

Wie kann ich meine Lebensarbeitszeit verkürzen?

Früher in den verdienten Ruhestand.

Wenn für Sie die Altersteilzeit nicht in Frage kommt, können Sie das Zeit-Wertguthaben auch für einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben ab dem 55. Lebensjahr verwenden. Je nach Höhe Ihres Guthabens reduziert sich die noch verbleibende Arbeitszeit.

Eine interessante Alternative, denn das Altersteilzeitgesetz gilt zwar bis Ende 2009, der Tarifvertrag zur Altersteilzeit aber nach dem derzeitigen Stand nur bis Juli 2004. Wer dann 55 Jahre alt ist, kann noch davon profitieren. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab Geburtsjahrgang 1952 wird sich die Arbeitsdauer mindestens bis zum Erreichen der flexiblen Altersgrenze bis zum 62. Lebensjahr erstrecken. Gerade für diese Personen bietet das Zeit-Wertpapier die Möglichkeit, den persönlichen Ruhestand zu planen.

Wie kann ich meine betriebliche Altersversorgung verbessern?

Durch eine höhere Beteiligungsrente.

Wenn Ihr Zeit-Wertguthaben nicht zur bezahlten Freistellung genutzt werden kann wegen:

- einer Erwerbsminderung,
- Erreichens einer Altersgrenze, zu der eine Altersrente beansprucht werden kann, oder
- Todes,

erhalten Sie von Volkswagen einen zusätzlichen Rentenbaustein.

Dazu wird das Wertguthaben in einen wertgleichen zusätzlichen Versorgungsbaustein umgerechnet und in Form einer laufenden monatlichen Rentenzahlung gewährt.

Durch die jüngsten Änderungen im Sozialversicherungsrecht ist eine Abfindung aus der betrieblichen Altersversorgung ausdrücklich ausgeschlossen.

Die neue betriebliche Altersversorgung über den Pensionsfonds bietet Ihnen jedoch eine attraktive Lösung, denn auch ab Beginn der Betriebsrente werden im Pensionsfonds erwirtschaftete Überschüsse zur Erhöhung der Betriebsrente verwendet (Überschussbaustein). Der Zusatzbaustein, der aus den gebildeten Zeit-Werten stammt, nimmt jährlich an dieser Überschussbeteiligung teil. Hier besteht somit eine gute Chance auf eine Steigerung der Rentenerwartung.

Was passiert im Falle des vorzeitigen Austritts aus dem Unternehmen?

Ihr Zeit-Wertguthaben wird ausgezahlt – in Zeit oder in Geld.

Bei einem unvorhergesehenen vorzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis können Sie die verbleibende Arbeitszeit bis zur Beendigung der Beschäftigung verringern.

Wechseln Sie innerhalb des VW-Konzerns in ein Unternehmen, das sich dem Zeit-Wert-Modell angeschlossen hat, wird Ihr Wertguthaben auf das neue Konzernunternehmen übertragen.

Neu im Sozialversicherungsrecht: Wechseln Sie zu einem externen Arbeitgeber, der ein ähnliches Modell eines Langzeitkontos anbietet, können Sie Ihr angespartes Wertguthaben unter bestimmten Voraussetzungen mitnehmen.

Ist das nicht möglich, wird das Kapital ausgezahlt. Bei der Auszahlung gehen Ihnen obliegende gesetzliche Abgaben (Steuern und Sozialversicherungsbeiträge) zu Ihren Lasten.

Bei einer Kündigung ist es unerheblich, ob es sich um eine Kündigung durch das Unternehmen handelt oder ob Sie selbst kündigen.

Was wird aus dem Zeit-Wertguthaben bei Erwerbsminderung, Notsituationen oder Tod?

Betriebsrente oder Auszahlung.

Das Zeit-Wertguthaben ermöglicht Ihnen eine zusätzliche Risikoabsicherung in schwierigen Situationen.

Bei dauerhafter Erwerbsminderung erhöht das Zeit-Wertguthaben Ihre Beteiligungsrente in Form einer laufenden Rentenzahlung. Eine Abfindung ist hier aufgrund der gesetzlichen Veränderungen im Sozialversicherungsrecht grundsätzlich nicht möglich.

Sollten Sie persönlich in eine schwerwiegende Härtefallsituation geraten und ein bedeutsames Zeit-Wertguthaben besitzen, würde auf Antrag und mit Zustimmung des Betriebsrates eine Härtefallregelung greifen. Das Guthaben würde dann ausgezahlt werden. Ihnen obliegende gesetzliche Abgaben gehen zu Ihren Lasten.

Im Todesfall wird das Zeit-Wertguthaben einschließlich der erzielten Wertentwicklung ebenfalls in einen zusätzlichen Versorgungsbaustein umgerechnet und als laufende Rente an die berechtigten Hinterbliebenen gezahlt. Sofern keine Hinterbliebenen vorhanden sind, erfolgt eine Auszahlung an die Erben. Die gesetzlichen Abgaben werden dann fällig.

Kann ich das Zeit-Wertpapier auf andere übertragen?

Mit gewissen Einschränkungen ja.

Auf VW-Initiative hin wurde mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen auch die Grundlage für die Übertragung von Zeit-Wertguthaben geschaffen. Nach diesem Gesetz kann Ihr Guthaben grundsätzlich auf Dritte übertragen werden, z. B. an Kinder, Eltern, aber auch andere Personen. Dazu ist es aber erforderlich, dass es sich dabei um VW-Mitarbeiterinnen und VW-Mitarbeiter handelt. Allerdings erfolgen sofort die Besteuerung und Beitragszahlung beim bisherigen Inhaber des Zeit-Wertguthabens. Nach der derzeitigen gesetzlichen Regelung kann der neue Inhaber der Zeit-Werte diese nicht für eine spätere bezahlte Freistellung verwenden und damit durch die Übertragung einen sozialversicherungsrechtlichen Schutz begründen.

Es muss abgewartet werden, ob der Gesetzgeber zukünftig auch günstigere Möglichkeiten zulässt.

_Jörg Wiedemuth

Eine neue arbeitszeitpolitische Initiative – Warum jetzt? Ein Ausblick

Ich möchte mit meinem Beitrag versuchen, einen Bogen über die Themen dieser Tagung zu schlagen, aber mit einem aktuellen Bezug beginnen.

Friedrich Merz hat vor wenigen Tagen die irrwitzige Behauptung aufgestellt, dass Deutschland auf dem Weg in eine von den Gewerkschaftsfunktionären dominierte Staatswirtschaft sei. Die damit verbundene Absicht ist ja klar. Die politischen Kräfte um Merz u.a. wollen die Tarifautonomie der Gewerkschaften beseitigen und die ArbeitnehmerInnen wehrlos den Marktmechanismen ausliefern. Trotzdem fragt man sich: was hat diesem Mann so den Horizont vernagelt?

Wenn man die Entwicklung in den Kernfeldern gewerkschaftlicher Politik des letzten Jahrzehnts Revue passieren lässt, ist eher Folgendes festzustellen:

1. Die Einkommensentwicklung von 1993 bis 2000 hat bei den Bruttoeinkommen der Beschäftigten zu einem Reallohnverlust von 6,4 Prozent geführt. Dies ist auch Ausdruck der moderaten Tarifpolitik – nur in zwei Tarifrunden in den 90er Jahren ist es gelungen, die kostenneutralen Verteilungsspielräume auszuschöpfen und Reallohnsteigerungen zu erreichen. Die Tarifergebnisse 2001 sind in diesem Zusammenhang durchaus Ausdruck der Abkehr von der moderaten Lohnpolitik der vergangenen Jahre.

2. Die Verteilungsverhältnisse: Die Lohnquote – also der Anteil der ArbeitnehmerInneneinkommen am von ihnen produzierten Volkseinkommen – ist seit Anfang der 80er Jahre kontinuierlich gesunken und befand sich 2000 auf dem Niveau von 1960.
3. Die seit Mitte der 90er Jahre auf deutlich über 3 Mio. Arbeitslose gestiegene Massenarbeitslosigkeit (nur registrierte Arbeitslose) hat einen ökonomischen und politischen Druck auf die sozialen Sicherungssysteme ausgeübt, der zu mehreren Runden von Leistungskürzungen bei gleichzeitigen Beitragserhöhungen geführt hat. (Nunmehr ist die Arbeitslosenzahl wieder auf über 4 Mio. gestiegen.)

Diese Entwicklung, die sich auch unter den rot-grünen Bundesregierungen fortgesetzt hat, konnte auch von Gewerkschaftsseite nicht aufgehalten werden, sondern nur in einzelnen Punkten abgemildert werden.

4. Die in Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission auf den Weg gebrachten gesetzlichen Regelungen bleiben in der Logik von Leistungskürzungen und Einsparungen und kombinieren dies mit der Beschleunigung der Arbeitsvermittlung, der inneren Reform der Arbeitsverwaltung und einer Erhöhung des Drucks auf Arbeitslose. Dies führt bestenfalls zu einer besseren und vollständigeren Besetzung von vorhandenen Stellen, aber nicht zur Schaffung zusätzlicher existenzsichernder Arbeitsplätze.

Von Gewerkschaftsstaat also weit und breit keine Spur. Vielmehr befinden sich die Gewerkschaften politisch seit Jahren eher in einer Verteidigungssituation und versuchen hier und da ein Gegengewicht gegen den neoliberalen Mainstream zu bilden – mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg.

Bei der ganzen aktuellen Auseinandersetzung um Strategien zur Bewältigung der Probleme der Massenarbeitslosigkeit fällt ins Auge, dass eine Umverteilung des Arbeitsvolumens durch eine kombinierte Arbeitszeitverkürzungs- und Arbeitszeitgestaltungspolitik gänzlich aus den öffentlichen Diskussionen verschwunden ist.

Und hier schließt sich wieder der Kreis zu dem Thema unserer Tagung. Die Gewerkschaften befinden sich seit Anfang der 90er Jahre auch arbeitszeitpolitisch in der Defensive. Trotz mehrerer Anläufe konnte kein Anschluss an die – durchaus erfolgreiche – Arbeitszeitverkürzungspolitik der 80er Jahre gefunden werden. Die mit der breiten gesellschaftspolitischen Debatte der Arbeitszeitpolitik verbundene inhaltliche Meinungsführerschaft der Gewerkschaften ging in den 90er Jahren weitgehend verloren. Dies wird auch am Beispiel der Arbeitszeitflexibilisierung deutlich. Bestand der politische Aushandlungsprozess in den 80er Jahren noch darin, die Durchsetzung weiterer AZV mit Zugeständnissen bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit zu verbinden – so lautet die Formel für die 90er Jahre bis heute: nicht mehr Arbeitszeitverkürzung plus Arbeitszeitflexibilisierung, sondern Flexibilisierung plus Arbeitszeitverlängerung.

Es gibt also zwei grundsätzliche Herausforderungen für eine Wiederbelebung einer aktiven gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik:

- 1. Die Notwendigkeit der Verkürzung der Arbeitszeit als Projekt der Arbeitsplatzsicherung und Arbeitsplatzschaffung*
- 2. Die Notwendigkeit der Entwicklung einer an den Interessen der Beschäftigten orientierten Gestaltung der Arbeitszeit, d. h. die Verwirklichung individueller Zeitwünsche in Bezug auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.*

Letzteres zielt als gewerkschaftliches Gegenkonzept auf die einseitig an Markt, Einsparungen und Kosten orientierten Flexibilisierungsstrategien der Arbeitgeber.

Bereits ab Mitte der 90er Jahre hat es mehrere Anläufe in Einzelgewerkschaften gegeben, die Arbeitszeitdebatte wieder zu beleben. Das gemeinsame Arbeitszeitprojekt der DGB-Gewerkschaften und der Kirchen „ARBEIT – LEBEN – ZEIT“ hat Ende der 90er Jahre nicht dazu geführt, dass Arbeitszeitpolitik wieder einen breiteren Raum in der gewerkschaftlichen Tarifpolitik eingenommen hat.

Tarifpolitisch hat es eine andere Prioritätensetzung gegeben – verteilungs- und einkommenspolitisch sicherlich auch verständlich. Auch die innerorganisatorische Willensbildung hat dazu geführt, dass zwar einerseits die Ziele der Arbeitszeitverkürzung fortgeschrieben, jedoch keine ernsthaften Schritte unternommen wurden, über eine politische Konzept- und Strategiedebatte wieder aktionsfähig und mobilisierungsfähig zu werden. Die in einzelnen Gewerkschaften verfolgten Ansätze haben sich nicht in breiter Front durchgesetzt.

Die Analysen der arbeitszeitpolitischen Landschaft und die der ökonomischen und politischen Entwicklung von Ende der 90er Jahre lesen sich immer noch so, als wären sie gestern geschrieben worden – allerdings hat sich die Problemlage weiter drastisch verschärft.

Arbeitszeitpolitik – und in einem erweiterten Sinne Zeitpolitik – wieder als gewerkschaftspolitisches Aktionsfeld zurückzuerobern, ist deshalb im Jahr 2002 notwendiger als im Jahrzehnt zuvor.

Die Wiedereröffnung einer arbeitszeitpolitischen Initiative war für ver.di von Anfang an ein zentrales Feld der inhaltlich-politischen Strategiediskussion. Bereits auf dem Weg zur ver.di-Gründung veranstalteten die Gründungsgewerkschaften im Frühjahr 2000 eine große Arbeitszeitpolitische Konferenz mit dem Titel „Welche Arbeitszeit will ver.di?“.

Daran und an dem Leitantrag des Gründungskongresses knüpfen wir wieder an. Und wir knüpfen an den Erfahrungen der Arbeitszeitkampagne z. B. im Einzelhandel an. Wir wollen uns auf den Weg begeben, eine fachbereichs- und branchenübergreifende breite arbeitszeitpolitische Initiative zu entwickeln, die Ausstrahlung auch über ver.di hinaus haben soll.

Die IG Metall hat auf ihrem Arbeitszeit-Kongress in Mannheim vor einigen Wochen ebenfalls eine arbeitszeitpolitische Initiative ausgerufen. Vielleicht gelingt es uns ja gemeinsam, wieder Fahrt in den arbeitszeitpolitischen Stillstand zu bringen.

- Wir wollen das Projekt mit einem längeren Atem angehen.

- Wir setzen dabei nicht auf top-down-orientierte Agitationsansätze, sondern wollen eine Phase der gemeinsamen Analyse mit der Neuverständigung über strategische Ziele verbinden.
- Wir wollen einen breiten Prozess der Rekonstruktion von Zeitbewusstsein bei den Beschäftigten der Branchen verknüpfen mit einem weiter entwickelten Verständnis von geschlechterdemokratischer Zeitpolitik.

Und:

- Wir wollen das Fenster hin zu einer selbstbestimmteren Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung öffnen und eine bessere Vereinbarkeit zwischen privater und beruflicher Lebenswelt ermöglichen.
- Dies alles soll verbunden werden mit dem Ziel, der Arbeitszeitverkürzungspolitik wieder neuen Schwung zu geben und sie wieder zu einem gesellschaftspolitischen Reformprojekt zu machen.

Dabei ist klar, dass wir eine Reihe von Antworten neu hinterfragen müssen und eine Reihe von Fragen neu stellen müssen. Wir müssen stärker auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der abhängig Beschäftigten eingehen. Wir müssen aber auch bereit sind, wieder einen Prozess der Bewusstseinsentwicklung in Gang zu setzen, der es den Menschen erlaubt, sich über ihre Interessen klar zu werden.

Folgende Aspekte der Arbeitszeitpolitik erscheinen mir besonders wichtig:

1. Arbeitszeit verkürzen und umverteilen

Obwohl wir uns in dieser Tagung schwerpunktmäßig mit den unterschiedlichen Aspekten der Arbeitszeitflexibilisierung und deren Folgen sowie mit einigen konkreten Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung beschäftigt haben, möchte ich nochmals Folgendes hervorheben: Allein durch die Mobilisierung wirtschaftlichen Wachstums und durch die Wiedergewinnung des Spielraumes für staatliche Investitionstätigkeit ist die Massenarbeitslosigkeit nicht zu überwinden.

Der finanzielle Druck, der durch Massenarbeitslosigkeit auf den sozialen Sicherungssystemen lastet und der die politischen Durchsetzungsbedingungen der Gewerkschaften auch bei der Entgeltpolitik immer weiter einschnüren wird, wird nur durch weitere deutliche Schritte der Arbeitszeitverkürzung und durch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze mit existenzsichernden Einkommen abgebaut werden können. Ansonsten werden die sozialen Sicherungssysteme weiter erodieren.

Wir müssen daher eine deutliche Verkürzung der Arbeitszeit wieder auf die Tagesordnung setzen. Wir müssen jedoch aus den Fehlentwicklungen und auch aus den Enttäuschungen über die Effekte der AZV in den 80er Jahren lernen.

Wir brauchen eine breitere Palette von Formen kollektiver und individueller Arbeitszeitverkürzung und -gestaltung. Diese Formen müssen so gestaltet werden, dass sich nachweisbar betriebliche Beschäftigungseffekte einstellen.

Die Verbindung kürzerer Arbeitszeiten mit Arbeitszeitformen, die wesentlich von den Beschäftigten beeinflusst werden können und die deren Zeitbedürfnissen entsprechen, bringt Motivations- und Produktivitätsfortschritte. Deshalb gibt es auch ökonomische Spielräume für größere Schritte der Arbeitszeitverkürzung. Es wäre jedoch realitätsfremd, dabei nicht in Rechnung zu stellen, dass eine deutliche Verkürzung der AZ die Spielräume für die Lohnpolitik tangieren wird.

Die zunehmende Praxis des Abschlusses von Beschäftigungssicherungs-Tarifverträgen, mit denen ein Tausch zwischen Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnabzug gegen zeitweilige Beschäftigungssicherung vollzogen wird, ist in diesem Zusammenhang die weitaus schlechtere Alternative.

Das Problem „Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich oder nur teilweisem Lohnausgleich“ kann man allerdings weder ignorieren oder wegargumentieren. Detlef Hensche, Rudolf Kuda, Jürgen Rinderspacher, Claus Schäfer und Hartmut Seifert haben dazu Ende der 90er Jahre Folgendes ausgeführt:

„Angesichts der ohnehin schon vorhandenen Sorgen und Nöte, unter dem Eindruck wachsender Perspektivlosigkeit und bedrängender Zukunftssorgen werden sich die Menschen für weitere Arbeitszeitverkürzung nur gewinnen lassen, wenn sie die Zuversicht haben, dass diese Bestandteil eines überzeugungskräftigen und erfolversprechenden Gegenentwurfs zur Wiederherstellung von Beschäftigung ist.“

2. Arbeitszeitgestaltung und Zeitsouveränität

Neben der Dimension der Dauer der Arbeitszeit sind die Dimensionen der Lage und Verteilung, aber auch die innere Gestaltung, insbesondere aber auch die Verfügungsgewalt über die Zeit für die materielle und soziale Lebensgestaltung der Menschen von ausschlaggebender Bedeutung. „Wem gehört die Zeit?“ war 1987 der Titel eines Lesebuchs zum Sechsstudententag.

Im Unterschied zum Geld und zum Einkommen ist Zeit nicht vermehrbar. Die Verausgabung von Zeit wird vom Lebenszeitkonto abgebucht. Der erstrittene Anteil am produzierten Reichtum in Form von Lohn und Gehalt wird auf das Girokonto draufgebucht.

Unverzichtbarer Bestandteil gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik muss es daher sein, diese Fragen wieder stärker ins Bewusstsein zu rücken. Absolute Zeitsouveränität wird es aufgrund unserer komplexen und vernetzten Lebens- und Produktionsweise, in der der oder die eine immer auf eine oder einen anderen angewiesen ist, kaum geben. Es gibt aber unterschiedliche Freiheitsgrade in der Arbeitszeitgestaltung – und diese gilt es zukünftig stärker zu entwickeln. Aber auch individuelle Arbeitszeitformen brauchen Gerüste und Sicherheiten. Planbare Arbeitszeiten und das Recht, die eigenen AZ-Interessen geltend zu machen, sind Partner und nicht Gegner.

Die Wahrnehmung individueller Arbeitszeitinteressen braucht eine verlässliche Grundlage aus tariflich festgelegten Mindestbedingungen, betrieblichen Mitbestimmungs- und Gestaltungsrechten der Betriebs- und Personalräte und individuellen Einfluss- und Gestaltungsoptionen für Beschäftigte. In dem Maße, wie die kollektive

Regulierung der Arbeitszeit die bestimmende Prägekraft für die Organisation des Arbeits- und Leistungsprozesses verliert, müssen direkte Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf diese Aspekte des Arbeitsverhältnisses geschaffen werden.

3. Kundenorientierte Arbeitszeitgestaltung und Entgrenzung der Arbeitszeit

Die kulturell und gesellschaftlich geprägten Grenzen zwischen Arbeitszeit und „Freizeit“ sowie die durch die gewerkschaftliche und politische Arbeiterbewegung erstrittenen Zeitinstitutionen des „Feierabends“, der Fünf-Tage-Woche mit dem freien Wochenende werden immer mehr durchlöchert. Die gesamte Zeitgestaltung soll Marktmechanismen unterworfen werden.

Wir müssen daher die Bedeutung kollektiver Zeitrhythmen für die gesellschaftliche Organisation des Zusammenlebens auf den unterschiedlichen Ebenen – angefangen von Partnerschaft und Familie bis hin zum gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang – verdeutlichen.

Gesellschaftliche Ruhezeiten, die erwerbsarbeitsfrei bleiben müssen – dazu gehört auch die Herausnahme des Wochenendes und der Nacht aus der Regelarbeitszeit –, haben auch eine gesundheitspolitische Bedeutung für die mittel- und langfristige Regeneration des Arbeitsvermögens. Wir brauchen eine neue gesellschaftliche Verständigung darüber, in welchen Bereichen Wochenendarbeit und Nachtarbeit in welchem Umfang notwendig ist und wo nicht. Die Gestaltung unregelmäßiger und unsozialer Arbeitszeiten bedarf einer ausgleichenden tariflichen Gestaltung, die sowohl gesundheitspolitischen Gesichtspunkten als auch sozialen Gesichtspunkten Rechnung trägt.

Es muss dabei eine Balance gefunden werden zwischen den Ansprüchen der Gesellschaft an qualitativ hochwertigen Dienstleistungen auch zu Zeiten, die nicht als Normalarbeitszeiten gelten, und den Arbeitszeitinteressen und lebensweltlichen Interessen der Beschäftigten in diesen Bereichen. Die Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft, in der

jede Stunde Arbeitszeit ist und jede Minute Konsumzeit ist, in der die Beschäftigten ohne Rücksicht auf ihre Bedürfnisse nach Zusammenleben, nach gemeinsamer Freizeit, gewerkschaftlicher und politischer Betätigung den Marktanforderungen zur Verfügung stehen müssen, lehnen wir ab.

4. Geschlechterdemokratische Zeitgestaltung

Wir wollen die gesellschaftliche Ungleichverteilung zwischen bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Familien- und Reproduktionsarbeit überwinden. Arbeitszeitpolitik und Zeitpolitik kann dazu einen Beitrag leisten, indem sie die Auswirkungen auf Männer und Frauen in den unterschiedlichen Lebensphasen konzeptionell berücksichtigt. Sie muss gleichzeitig aber auch AZ-Formen und Wahl- und Gestaltungsrechte anbieten, die es Frauen und Männern ermöglichen, Partnerschaft, Familie und Kinder und eine humane und befriedigende berufliche Entwicklung miteinander zu verbinden.

Schließen möchte ich mit einem Zitat von Alexander Kluge und Oskar Negt:

„Wir sind zu viert: Vater, Mutter und zwei Kinder. Wir teilen uns die Zeit ein:

1. eine Zeit jeder für sich,
2. eine Zeit, die wir zusammen verbringen,
3. eine Zeit, die wir außer Haus arbeiten und
4. eine Zeit, die wir für die nötige Arbeit im Haus brauchen.

Jeder, der allein lebt, braucht auch Zeit, um zu kochen, sein Bett zu machen, aufzuräumen und sauberzumachen. Warum soll das anders sein, wenn wir zusammenleben? Warum soll dann einer alles machen und die anderen nichts? Uns vieren erscheint es besser, wenn jeder von uns an den vier Zeiten teilnimmt.“

*Oskar Negt und Alexander Kluge aus „Wem gehört die Zeit?“
in: Ingrid Kurz-Scherf/Giesela Breil; 1987, Hamburg*

_Vorstellung der ReferentInnen

Baeriswyl, Dr. Michel

promovierter Sozialpsychologe und Kulturphilosoph. Schwerpunktthemen sind Zeit, Ästhetik und Gesellschaft. Er schreibt regelmäßig für größere deutschsprachige Zeitungen und war Lehrbeauftragter an der Universität Zürich. Zur Zeit ist er als Referent und Workshop-leiter zum Thema „Zeit“ unterwegs.

Beck, Herbert

Stellvertretender Vorsitzender des Personalrates der Universitätsklinik Heidelberg.

Böhm, Sabine

Studium der Soziologie, Erziehungswissenschaft und Neueren Geschichte in Erlangen. Seit Abschluss des Magisterstudiums 1997 in unterschiedlichen Forschungsprojekten am Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg, am sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum (SFZ) der Universität Erlangen und an der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg als wissenschaftliche Mitarbeiterin mit folgenden Schwerpunkten tätig: Familien- und Bildungsforschung.

Heintz, Lydia

Betriebsratsvorsitzende der Volksbank Worms-Wonnegau eG.

Helle, Reinhard

Freigestelltes Personalratsmitglied der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, Berlin.

Henckel, Prof. Dr. Dietrich

Studium der Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften in Konstanz. Diplomvolkswirt 1973. Promotion zum Dr. rer. soc. 1976. Seit 1979 Projektleiter am Deutschen Institut für Urbanistik in Berlin. Hauptarbeitsgebiete: Wirtschaftlicher Strukturwandel und seine räumlichen Folgen, Standortwahl und Flächeninanspruchnahme von Unternehmen, Zukunft der Arbeit, zeitstruktureller Wandel und kommunale Zeitpolitik.

Jürgens, Dr. Kerstin

Studium der Soziologie, Politikwissenschaft, Romanistik und Pädagogik in Marburg und Hannover. Seit 2000 wissenschaftliche Assistentin am Institut für Soziologie der Universität Hannover. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit, Lebensführung, private Lebensformen, Methoden qualitativer Sozialforschung, Zeit, Gewerkschaften, Arbeitspolitik. Aktuelles empirisches Forschungsprojekt über „Balance zwischen Arbeit und Leben“ (Kooperation mit WZB und ISO Saarbrücken).

Knauth, Prof. Dr. Peter

Abteilungsleiter der Abteilung Arbeitswissenschaft, Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion, Universität Karlsruhe.

Lehdorff, Dr. Steffen

Dipl.-Volkswirt, seit 1992 am Institut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum NRW, Abteilung Arbeitsmarkt. Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung der Arbeitszeiten, Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbeziehungen im internationalen Vergleich.

Oelze, Uwe

Referent beim Gesamt- und Konzernbetriebsrat Volkswagen AG Wolfsburg.

Pfahl, Svenja

Studium an der Freien Universität Berlin (Abschluss 1995). Seit November 2002 Doktorandin an der Humboldt-Universität Berlin (Prof. Nickel): Dissertation über das Ausbalancieren von Arbeits- und Familienzeiten. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeit, Arbeit, Gewerkschaften, Geschlechterverhältnisse, Familie.

Skrabs, Sylvia

Gewerkschaftssekretärin in der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung, ver.di-Bundesverwaltung. Arbeitsschwerpunkt Arbeitszeitpolitik.

Sterkel, Dr. Gabriele

Gewerkschaftssekretärin in der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung, ver.di-Bundesverwaltung. Arbeitsschwerpunkt Arbeitszeitpolitik.

Weidinger, Michael

studierte Geschichte, Soziologie und Politikwissenschaften in München und Berlin. Nach seinem Studienabschluss 1983 war er seit 1984 Mitarbeiter und ist seit 1987 Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger & Herrmann in Berlin. Erfahrungen aus ca. 300 Beratungsprojekten.

Wiedemuth, Jörg

Leiter der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung, ver.di-Bundesverwaltung.

Zulley, Prof. Dr. Jürgen

Leiter des Schlafmedizinischen Zentrums am Universitäts- und Bezirksklinikum Regensburg. Professor für Biologische Psychologie und seit den 70er Jahren auf den Gebieten der Schlafforschung und der Chronobiologie tätig.

Impressum

Herausgegeben von

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V.

Bundesverwaltung, Ressort 2, Tarifpolitische Grundsatzabteilung
Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin

Presserechtlich verantwortlich: Margret Mönig-Raane

Redaktion: Dieter Gleichfeld, Sylvia Skrabs

Fotos: Ines Borchart (Umschlag), Petra Ganser (Seite 3)

Gesamtherstellung: tableau GmbH, Berlin, tableau@t-online.de

W 1935 – 11 – 0603

Juni 2003