

# Mehr Beschäftigung durch Überstundenabbau und flexible Arbeitszeitmodelle?

*Christina Klenner (Hrsg.)*

**Mehr Beschäftigung**  
**durch Überstunden-**  
**abbau und flexible**  
**Arbeitszeitmodelle?**

**Workshop**

**am 6.10.1998 in Duisburg,  
Technologiepark**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 15

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Redaktion: Ingo Zander/Christina Klenner

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 1999

ISBN 3-928204-88-2

Bestellnummer: 13015

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

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>ERÖFFNUNG</b>	<b>5</b>
<b>POTENTIALE DER UMVERTEILUNG VON ARBEIT DURCH ABBAU VON ÜBERSTUNDEN</b>	<b>9</b>
<b>DISKUSSION IM PLENUM</b>	<b>13</b>
<b>GESPRÄCHSRUNDE: ÜBERSTUNDENABBAU DURCH FLEXIBILISIERUNG – WAS SPRICHT DAFÜR, WAS SPRICHT DAGEGEN?</b>	<b>15</b>
<b>DISKUSSION</b>	<b>25</b>
<b>ÜBERSTUNDENABBAU UND FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS</b>	<b>37</b>
<b>ZWEI BEISPIELE AUS DER BERATUNGSPRAXIS</b>	<b>49</b>
<b>ABSCHLUSSDISKUSSION: WIE KÖNNEN DIE GEWERKSCHAFTEN DEN ABBAU VON ÜBERSTUNDEN UNTERSTÜTZEN?</b>	<b>55</b>
<b>REFERENTINNEN UND REFERENTEN</b>	<b>61</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>63</b>

Der Workshop »Mehr Beschäftigung durch Überstundenabbau und flexible Arbeitszeitmodelle« war Auftakt einer Veranstaltungsreihe zur sozialverträglichen Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten, die das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung durchführt. Diese Veranstaltungsreihe wird vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

## *Klaus Müller*

Mitte 1998 haben das Institut der deutschen Wirtschaft und das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung jeweils ein Gutachten zum Thema Arbeitszeit und Strukturwandel vorgelegt. Auch wenn ich die Ergebnisse der WSI-Studie hier nicht vollständig referieren kann, möchte ich einige zentrale Ergebnisse skizzieren.

## **SOLIDARITÄT BEI ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG**

Bezogen auf solidarische Lösungen fällt das Fazit der Gutachten ernüchternd aus. Das berühmte VW-Modell hat in Nordrhein-Westfalen kaum Nachahmer gefunden. In den wenigen Fällen, in denen es zu solidarischen Lösungen kam, gelang dies aufgrund des Engagements einzelner, insbesondere von Betriebsräten. Phantasie, Geduld, Beharrlichkeit, Kompromisse und die Mitbestimmung der Belegschaft waren für den Erfolg solcher Initiativen entscheidend. Es zeigte sich, daß solidarische Lösungen nicht unmöglich, aber sehr schwer zu organisieren sind.

## **CHANCEN UND RISIKEN VON ARBEITSZEITKONTEN**

Arbeitszeitkonten haben nicht per se positive Beschäftigungseffekte. Werden sie ausschließlich für die Rationalisierung genutzt, gibt es sogar negative Beschäftigungswirkungen. Positiv sind sie, wenn sie alternativ zur Kurzarbeit und Entlassungen eingesetzt werden. Bei starken saisonalen Schwankungen in der Auftragslage läßt sich mit Arbeitszeitkonten Beschäftigung sichern. Die Frage, wann Arbeitszeitkonten Neueinstellungen bewirken, bleibt offen. Nur in wenigen Fällen konnten solche positiven Beschäftigungseffekte nachgewiesen werden.

Für die Betriebe liegen die Vorteile eines solchen Arbeitszeitinstruments auf der Hand: Sozialplankosten entfallen, qualifizierte Kräfte bleiben an das Unternehmen gebunden und bestehende Teams erhalten. Für den Arbeitnehmer wird der Arbeitsplatz, das Einkommen und die Qualifikation erhalten. Zu fragen ist jedoch, warum wird

in den Unternehmen noch relativ gering auf Arbeitszeitkonten gesetzt, wenn die Vorteile so offensichtlich sind? Auffallend ist auch, so das Gutachten, daß die Initiative für neue Arbeitszeitmodelle in aller Regel von den Unternehmensleitungen ausgeht, nicht jedoch von den Beschäftigten. Die Beschäftigten gestalten zwar solche Arbeitszeitformen mit, aber erst, wenn der Prozeß angestoßen worden ist. Hier gibt es also auf Arbeitnehmerseite einen Nachholbedarf.

## **ENTWICKLUNG DER ÜBERSTUNDEN**

Das ISO-Institut hat im Auftrag des MASSKS immer wieder Arbeitszeituntersuchungen durchgeführt und auf die Entwicklung der Überstunden hingewiesen. Überstunden waren für alle Arbeitsminister in Nordrhein-Westfalen ein wichtiges Thema, zur Überstundenreduzierung konnte die Politik bisher jedoch nicht beitragen. Es gibt einige wichtige Aspekte, die man in der Diskussion stärker berücksichtigen sollte:

- Erstens zeigte sich, daß Überstunden größtenteils nicht zur Flexibilisierung der Arbeitszeit eingesetzt werden. Die meisten Überstunden sind Dauermehrarbeit; das heißt, die Hälfte der Überstunden wird von denen gemacht, die jeden Tag Überstunden machen (11 Prozent der Beschäftigten). Daran läßt sich nur durch eine andere Arbeitsorganisation etwas ändern.
- Zweitens wissen wir, daß die Gründe für diese Dauermehrarbeit in der Arbeitsorganisation liegen, also nicht nur durch das Interesse der Beschäftigten am Zuverdienst zu erklären ist. Auf die Beschäftigten wirken betriebliche und kollegiale Zwänge, so daß sie glauben, sich den Überstunden nicht entziehen zu können. Hinzu kommt, daß im Zusammenhang mit der Reallohnentwicklung für einige Beschäftigte die Überstundenbezahlung attraktiver geworden ist.

### **FAZIT:**

1. Mit Appellen zum Überstundenabbau hat sich das Problem Dauermehrarbeit nicht lösen lassen. Möglicherweise kommt mit dem Instrument Arbeitszeitkonto Bewegung in die Sache. In flexiblen Arbeitszeitmodellen liegen die Überstunden zum Teil vierzig bis fünfzig Prozent niedriger als bei Betrieben, die keine Arbeitszeitkonten und flexible Arbeitszeiten haben. Manche stellen sich aber die Frage, ob Überstunden nicht auch gesetzlich begrenzt werden sollten.

2. Für die Beschäftigungssicherung haben flexible Modelle eine weit größere Verbreitung gefunden als solidarische Lösungen. Verringern sich Aufträge nur vorübergehend, können Zeiten der Unterauslastung durch Zeiten der höheren Auslastung ausgeglichen werden. Diese Stabilisierung der Beschäftigung darf nicht geringgeschätzt werden.

#### **AUSBLICK:**

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten Chancen für mehr Zufriedenheit, mehr Qualifikation und mehr Beschäftigung. Positive Wirkungen sind nur von einvernehmlichen Lösungen zwischen Unternehmensführung, Betriebsräten und Beschäftigten zu erwarten. Der Staat muß dafür Rahmenbedingungen setzen. Beispielsweise stellen neue Arbeitszeitmodelle auch an die Arbeitsschützer neue Anforderungen. Ebenso ist die soziale Sicherung gefordert. Durch das Arbeitszeitgesetz könnten Rahmenbedingungen so gesetzt werden, daß man die Flexibilität den Betrieben überläßt und gleichzeitig die Überstunden reduziert. Es stellt sich die Frage, ob man dazu jetzt bereit ist, und ich denke, daß man auch im Zusammenhang mit der Reform des SGB III eine Förderung der neuen Arbeitszeitkonten ermöglicht nach dem Motto: Arbeitszeitverkürzung statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren.

#### *Christina Klenner*

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren, ich möchte Sie jetzt zu dem nächsten Part ganz herzlich begrüßen, auch namens der Hans-Böckler-Stiftung. Ich möchte Dr. Hermann Groß vorstellen. Er ist Soziologe und Geschäftsführer des ISO-Instituts in Köln, dem Institut zur Erforschung sozialer Chancen. Das ISO-Institut hat mehrmals repräsentative Untersuchungen zum Thema Überstunden durchgeführt.





# POTENTIALE DER UMVERTEILUNG VON ARBEIT DURCH ABBAU VON ÜBERSTUNDEN

---

## *Hermann Groß*

Überstundenarbeit gehört mit zu den ältesten, stabilsten und teuersten Flexibilisierungsinstrumenten der Marktwirtschaft. Daran hat sich bis heute wenig geändert. Nach den Ergebnissen unserer letzten Betriebsbefragung zu den Betriebs- und Arbeitszeiten setzen immer noch 60 Prozent der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes Überstundenarbeit zur Verlängerung der Betriebszeiten ein. 30 Prozent dieser Betriebe greifen auf Überstundenarbeit zurück, wenn es darum geht, Schwankungen in der Produktion zu bewältigen. Die Effekte der Betriebszeitverlängerung sind bei Überstundenarbeit nicht sonderlich hoch. Versetzte Arbeitszeiten und Schichtarbeit sind weitaus effektiver.

Überstundenarbeit hat meines Erachtens aus der Sicht der Betriebe den großen Vorteil, daß die Betriebe, sofern sie die Betriebszeiten ausweiten oder Produktionsschwankungen bewältigen wollen, arbeitsorganisatorisch keine Änderungen vornehmen müssen. Das erklärt meines Erachtens die große Beharrlichkeit von Überstundenarbeit. Im folgenden einige Fakten zur Überstundenarbeit in den letzten 40 Jahren. Wir können ab 1980/85 einen Rückgang der Überstundenarbeit registrieren, der meines Erachtens sehr stark damit zusammenhängt, daß genau ab diesem Zeitpunkt nicht nur Arbeitszeitverkürzungen vereinbart wurden, sondern auch Arbeitszeitflexibilisierungen. Ein Beleg für diese These ist, daß wir in unserer letzten Befragung feststellen konnten, daß Betriebe mit Arbeitszeitkonten fast um die Hälfte weniger Überstunden fahren als Betriebe ohne Arbeitszeitkonten.

Das ist ein gewichtiger Indikator dafür, daß bestimmte Formen von Arbeitszeitflexibilisierung zum Abbau von Überstunden führen. Wie immer bei solchen Statistiken ist auch hier Vorsicht geboten. Wir wissen nämlich aus Fallstudien, daß es bei Arbeitszeitkonten auch immer das Problem gibt, daß nach dem vereinbarten Ausgleichszeitraum sich viele Plus-Stunden angesammelt haben, die dann wie Überstunden behandelt werden, d. h. bezahlt werden oder verfallen. Dies ist auch der Grund, daß man Überstunden, in zeitpunktbezogenen Befragungen, wie wir sie machen, immer schwieriger erfassen kann. Die Verringerung der Überstunden seit den 80er Jahren könnte also auch auf statistische Erfassungsprobleme zurückzuführen sein.

Wenden wir uns der Frage zu, wer welche Überstunden macht. Arbeiter und Arbeiterinnen machen in der Regel bezahlte Überstunden, also kaum unbezahlte oder in Freizeit ausgeglichene Überstunden. Ganz anders sieht die Situation bei den Angestellten

und Beamten aus. Angestellte, insbesondere leitende Angestellte, machen sehr häufig unbezahlte und in Freizeit ausgeglichene Überstunden. Bei den Beamten gibt es so gut wie keine bezahlten Überstunden, aber sehr häufig unbezahlte und in Freizeit ausgeglichene Überstunden.

Betrachtet man das Verhältnis Einkommensgruppen und Überstunden, so zeigt sich, daß die niedrig verdienenden Einkommensgruppen eher bezahlte und kaum unbezahlte Überstunden machen. Unbezahlte Überstunden nehmen proportional zum wachsenden Einkommen zu. Insbesondere leitende Angestellte machen, was nicht überrascht, sehr viele unbezahlte Überstunden, also genau die Gruppen, die auch in den Einkommenslagen sehr hoch liegen.

Die verbreitete Meinung, daß Überstunden der höheren Einkommensgruppen eher in Freizeit ausgeglichen als bezahlt werden, läßt sich statistisch nicht belegen. Wir wissen aus unseren Daten, daß 57 Prozent der Überstunden, die diese Gruppen machen, unbezahlte Überstunden sind, jedoch nur ein Drittel dieser Überstunden in Freizeit ausgeglichen wird. Es ist nicht so, daß die immer wieder geforderte Abgeltung der Überstunden in Freizeitausgleich massenwirksam geworden wäre. Das ist allenfalls in den großen Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten der Fall. Wie mit der Frage der Abgeltung von Überstunden umgegangen wird, kann auch geschlechtsspezifisch unterschiedlich sein. Frauen machen weniger Überstunden als Männer und legen großen Wert auf Freizeitausgleich. Dieser Unterschied erklärt sich auch aus der immer noch dominanten traditionellen Geschlechtsspezifik.

Wir haben die Beschäftigten in vier Befragungen in den letzten 12 Jahren auch nach »Gründen für Überstundenarbeit« gefragt. 25 Prozent der Beschäftigten meinten, daß sie sich den Überstunden schlecht entziehen können, und 46 Prozent waren der Ansicht, daß die Arbeit im Betrieb ohne Überstundenarbeit nicht zu bewältigen sei. Wir interpretieren diese Angaben dahingehend, daß 71 Prozent der Beschäftigten für die Überstundenarbeit vorrangig betriebliche und organisatorische Zwänge angeben und keine Eigeninteressen für die Überstundenarbeit ins Feld führen.

Acht Prozent meinten, sie machen heute Überstundenarbeit, um später weniger arbeiten zu müssen. Bei sieben Prozent war eine hohe »intrinsische Motivation« feststellbar: das heißt, sie haben Spaß an der Mehrarbeit. Acht Prozent erklärten, daß Überstundenarbeit ihnen einen guten Zuverdienst ermöglichte, was nach Einkommenslage variiert. Die Un- und Angelernten und unteren Einkommensgruppen machen, was nicht wundert, aus finanziellen Motiven weitaus häufiger Überstundenarbeit als die Beschäftigten insgesamt. Diese Daten bestätigen sich nun schon seit 12 Jahren. Wir schließen daraus, daß die verbreitete These, daß die finanzielle Motivation der Beschäftigten hauptverursachend für die Überstundenarbeit sei, nach den empirischen Daten nicht zu halten ist.

Abschließend möchte ich noch kurz unser rechnerisches Modell zu den möglichen Beschäftigungseffekten eines Abbaus von Überstunden erläutern. Wir gehen davon aus, daß für einen Beschäftigungsabbau nur die bezahlten und unbezahlten Überstunden in Frage kommen. Die Unternehmen behaupten immer wieder, daß bei ihnen Überstunden zufälligerweise anfallen, Überstunden notwendig seien, um Personalengpässe auszugleichen, um Produktionsschwankungen zu bewältigen und um zeitweise die Betriebszeiten zu erhöhen (»Feinsteuerung der Betriebszeiten«). Deshalb haben wir Betriebe danach gefragt, wieviel von den Überstunden jeden Tag geleistet werden. Wir konnten feststellen, daß 52 Prozent aller bezahlten und unbezahlten Überstunden jeden Tag geleistet werden. Von diesen jeden Tag anfallenden Überstunden läßt sich aber nicht mehr sagen, daß sie zufälligerweise anfallen; sie sind im Gegenteil permanente Überstunden und planbar und könnten in den Personaleinsatzstrategien berücksichtigt werden.

Wir haben ein weiteres Argument der Betriebe gegen den Überstundenabbau aufgegriffen. Nicht jede Überstunde sei abbaubar, weil für die geleistete Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt keine Arbeitskräfte mit adäquater Qualifikation zu finden seien. Um diesem Argument Rechnung zu tragen, haben wir die Überstunden der Meister und leitenden Angestellten und leitenden Beamten von den täglich anfallenden Überstunden abgezogen. Wir haben deshalb in unserem Modell nur die Überstunden berücksichtigt, die wirklich vorhersehbar sind, und die Überstunden abgezogen, die von hochqualifizierten Beschäftigungsgruppen geleistet werden.

Auf der Grundlage dieser Berechnung sind unseres Erachtens 36 Prozent der bezahlten und unbezahlten Überstunden zugunsten von Neueinstellungen abbaubar. Dem Überstundenvolumen des Jahres 1995 würden rund 600.000 Vollzeitarbeitsplätze entsprechen. Die neuen Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sehen ähnlich aus. Das IAB hat für 1998 dasselbe Überstundenvolumen bezahlter Überstunden ausgewiesen wie für das Jahr 1995 – es war sogar noch leicht steigend. Das IAB geht analog zu uns davon aus, daß rund 40 Prozent aller bezahlten Überstunden abbaubar sind.



### *Teilnehmer*

Ich würde gerne wissen, woher der starke Überhang der Überstunden in den Jahren 1970/75 kommt.

### *Hermann Groß*

Das ist durch einen starken Aufschwung begründet. 1970 hatten wir den Höchststand an Überstundenarbeit – 160 Stunden pro Beschäftigten pro Jahr. Das heißt, jeder Beschäftigte hat knapp einen Monat Überstundenarbeit geleistet, rechnet man dies auf die heutige Arbeitszeit um. Sie reduzierte sich auf 100 Stunden bis 1980/85 und noch weiter im Zuge der Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung. Ein starker Rückgang ist eigentlich erst von 1980 auf 1985 zu registrieren, als es ungefähr 70 bezahlte Überstunden pro Beschäftigten pro Jahr gab. Meines Erachtens hängt das mit der einsetzenden Arbeitszeitverkürzung und zunehmenden Arbeitszeitflexibilisierung zusammen.

### *Harmut Seifert*

Der starke Rückgang der Überstunden in den 70er Jahren hat natürlich auch mit der dramatisch veränderten Arbeitsmarktlage zu tun. Wir hatten bis 1973 eine große Arbeitskräfteknappheit, anschließend schnellte die Arbeitslosigkeit von Null auf eine Million Menschen und mehr hoch. Das hat die Betriebe dazu bewogen, Überstunden zurückzufahren. Seit ein paar Jahren hat sich das Überstundenvolumen auf einem bestimmten Niveau stabilisiert. Heute spielt die Arbeitszeitflexibilisierung über Arbeitszeitkonten eine größere Rolle zur Vermeidung von Überstunden.

### *Hermann Groß*

Die Beschäftigungswirkung von Arbeitszeitkonten haben wir nicht gemessen. Wir konnten aber feststellen, daß in Betrieben, in denen Arbeitszeitkontenmodelle gefahren wurden, insgesamt weniger bezahlte Überstunden anfielen als in den Betrieben, in denen es keine Arbeitszeitkonten gab.



# GESPRÄCHSRUNDE: ÜBERSTUNDENABBAU DURCH FLEXIBILISIERUNG – WAS SPRICHT DAFÜR, WAS SPRICHT DAGEGEN?

---

## *Christina Klenner*

Ich möchte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gesprächsrunde vorstellen:

Frau **Dr. Eleftheria Lehmann** ist Präsidentin der Landesanstalt für Arbeitsschutz in Nordrhein-Westfalen. Sie ist von Hause aus Diplom-Chemikerin. Sie hat in verschiedenen Funktionen, zuletzt als Abteilungsleiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz gearbeitet. Sie ist Mitglied in nationalen und internationalen Expertengremien, so im nationalen Forschungs- und Entwicklungsprogramm Arbeit und Technik.

**Ulrike Hellert** ist Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, heute Arbeitszeitberaterin bei der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer (SIHK) in Hagen. Sie war zuvor in einem Modellprojekt zu familienfreundlichen Arbeitszeiten des Bundesfamilienministeriums beschäftigt, das auch vom MASSKS in Nordrhein-Westfalen unterstützt wurde. Frau Hellert hat in diesem Projekt erfahren, wie sie mir in Vorbereitung sagte, daß die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben und die Familienfreundlichkeit der Arbeitszeit nicht unbedingt Widersprüche darstellen müssen.

**Thomas Gesterkamp** ist Journalist und Buchautor aus Köln. Er schreibt regelmäßig für »Die Mitbestimmung«, die Monatszeitschrift der Hans-Böckler-Stiftung. Er kennt viele betriebliche Beispiele und Arbeitszeitmodelle und hat darüber in seinem Buch »Hauptsache Arbeit – Männer zwischen Beruf und Familie« geschrieben.

**Dr. Hartmut Seifert** ist Ökonom und Abteilungsleiter für das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung. Das WSI beschäftigt sich insbesondere aus Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnensicht mit tarifvertraglichen Regelungen, Problemen der Beschäftigungssicherung, sozialverträglichen Arbeitszeiten u. a. Hartmut Seifert ist Arbeitszeit- und Arbeitsmarktforscher und Autor zahlreicher Publikationen.

Ich heiße **Christina Klenner** und bin ebenfalls im WSI für Arbeitszeitforschung zuständig.



Insbesondere folgende Frage soll uns bei der jetzigen Podiumsdiskussion noch einmal beschäftigen: Warum werden überhaupt Überstunden gemacht? Wir sollten diesem Punkt auch aus ökonomischer Sicht nachgehen. Was spricht für und was gegen den Abbau von Überstunden?

### *Hartmut Seifert*

Es gibt volkswirtschaftliche, beschäftigungs-, familien- und gesundheitspolitische Argumente, die für eine Verringerung der Überstunden sprechen. Die Gewerkschaften sind angetreten, die *tarifliche* Arbeitszeit zu verkürzen. Damit wollten sie auch die *effektive* Arbeitszeit verkürzen, um Neueinstellungen zu bewirken. Wir erinnern uns an die Ziele, die die IG Metall Mitte der 80er Jahre mit der Verkürzung der Arbeitszeit proklamiert hatte: die Arbeitslosigkeit zu reduzieren, die Arbeit zu Hause zwischen den Geschlechtern anders aufzuteilen und die Belastungen am Arbeitsplatz zu verringern.

Zur *tariflichen* Arbeitszeitverkürzung gehört auch die *effektive* Verkürzung der Arbeitszeit. Es muß verhindert werden, daß die Arbeitszeit durch eine Verlängerung der Überstunden auf dem gleichen Niveau erhalten bleibt. Aktuell ist es so, daß die tarifliche Arbeitszeit zurückgegangen ist und auch die Zahl der Überstunden nicht zugenommen hat. Die Überstunden wurden jedoch nicht in dem Maße reduziert, wie es die Arbeitsmarktlage erfordert hätte.

Es stellt sich die Frage, was veranlaßt diejenigen, die darüber zu entscheiden haben, weiterhin ein bestimmtes Niveau an Überstunden zu fahren? Eine Frage, die wir nur mit Vermutungen beantworten können. Ich beobachte zumindest in der Statistik, daß es große Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen gibt. Es gibt Wirtschaftszweige, die machen fast keine Überstunden. Die haben einen ganz kleinen Sockel von durchschnittlich einer Überstunde pro Woche oder deutlich weniger als eine Überstunde pro Woche pro Beschäftigten. Es gibt Wirtschaftszweige, die haben kontinuierlich drei bis vier Überstunden pro Woche je Beschäftigten über das ganze Jahr hinweg, ohne starke saisonale Ausschläge. In der Branche Steine und Erden ist das zum Beispiel so.

Wir sehen, daß Männer und Frauen in ganz unterschiedlichem Maße Überstunden machen. Also, das alles zeigt mir, daß es hier durchaus Handlungsspielraum gibt. Es gibt auch Unterschiede zwischen den Qualifikationsstufen. In aller Regel machen besser qualifizierte Arbeitnehmer mehr Überstunden als gering qualifizierte. Das kann damit zu tun haben, daß Unternehmen scheuen, Arbeitskräfte einzustellen, für die sie relativ hohe Rekrutierungskosten haben. Sie wollen bestimmte Arbeitskräfte möglichst lang nutzen, auch »vernutzen« und die in diese Arbeitskräfte getätigten Investitionen für Weiterbildung, Ausbildung möglichst intensiv ausschöpfen. Ein anderes Interesse – oder ein Versäumnis von Unternehmen – ist möglicherweise, daß sie ihre Arbeitsorga-

nisation nach einem sehr schematischen Muster laufen lassen. Sie versäumen es, zu überprüfen, welche Arbeits- und Arbeitszeitorganisation für sie dauerhaft vorteilhafter wäre.

Bei den Beschäftigten haben wir ein sehr zwiespältiges Bild. Ein großer Teil der Beschäftigten ist, wie Befragungen zeigen, durchaus an der Verringerung von Überstunden interessiert. Sie beteiligen sich daran aber trotzdem widerwillig. Das mag mit Karriere und sonstigen Erwartungen zu tun haben. Das WSI hat eine Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse noch nicht veröffentlicht worden sind. Betriebs- und Personalräte wurden befragt. Es stellte sich heraus, daß im Angestelltenbereich fast zwei Drittel der geleisteten Überstunden nicht bezahlt werden. Man fragt sich, warum machen die Beschäftigten mit, daß Überstunden nicht auf Zeitkonten gutgeschrieben werden, die sie irgendwann abfeiern könnten. Sie erhalten für diese Zeiten auch kein Geld oder Überstundenzuschläge? Ich vermute, es sind Zwänge, die mit der Beschäftigungssituation zu tun haben, daß man sich den Wünschen des Vorgesetzten nicht entziehen kann oder glaubt, sich nicht entziehen zu können. Vielleicht, weil man sonst bei Beförderungen nicht beachtet wird, möglicherweise aber auch als Arbeitskraft gilt, die nicht so einsetzbar ist und die für mögliche Entlassungen vorgemerkt wird.

Kommen wir auf die ökonomischen Auswirkungen zu sprechen. Wir müssen vielleicht in Rechnung stellen, daß Überstunden auch gesamtwirtschaftliche Kosten verursachen können. Zwei Aspekte dazu. Wenn ein hohes Maß an Überstunden auch zu großen gesundheitlichen Belastungen führt, die irgendwann im Laufe des Arbeitslebens das Risiko erhöhen, Kräfte vorzeitig zu verschleißern, geht das zu Lasten der Sozialversicherungen. Es kommt zu Frühverrentungen infolge von Erwerbs- und Arbeitsunfähigkeit. Das bewirkt höhere Beiträge für die Sozialversicherung. Andererseits könnte durch den Abbau der Überstunden die Arbeitslosigkeit um 400.000 Personen verringert werden. Dies würde die Arbeitslosenversicherung erheblich entlasten; die Beiträge würden sinken.

Man kann sagen, Unternehmen externalisieren, wie Ökonomen es nennen, durch die Belastung der Arbeitnehmer wegen dauerhafter Überstunden einerseits und wegen der Zementierung der Arbeitslosigkeit andererseits von ihnen verursachte Kosten auf die Allgemeinheit. Kosten, die aber wieder zu höheren Beiträgen bei der Sozialversicherung führen.

### *Christina Klenner*

Vielen Dank, Hartmut Seifert.

Frau Dr. Eleftheria Lehmann, könnten Sie bitte etwas dazu sagen, welchen Einfluß Arbeitszeiten auf die Gesundheit der Menschen haben und zu der Frage Stellung nehmen, ob Überstunden ein gesundheitliches Problem darstellen?

## *Eleftheria Lehmann*

Ich beginne mit einem »Ja«. Überstunden können ein gesundheitliches Problem sein. Und das ist auch der Grund, warum der Gesetzgeber im neuen Arbeitszeitgesetz von 1994 nicht nur die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Auge hatte, sondern auch den Schutz der Beschäftigten. Denn der Schutz der Beschäftigten ist im Prinzip eine Voraussetzung gewesen für neue Flexibilisierungsmaßnahmen. An mehreren Stellen wird in diesem Gesetz ausdrücklich auf die Notwendigkeit des Schutzes der Gesundheit der Beschäftigten hingewiesen, etwa bei der Gestaltung von Schichtarbeit. Dabei sind die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Das gleiche gilt für den Passus »Abweichende Regelungen« des § 7 im Arbeitszeitgesetz, zum Beispiel über die verlängerte tägliche Arbeitszeit. Einschränkungen der Optionen zur Arbeitszeitflexibilisierung ergeben sich aus gesundheitlichen Gründen. Ich will dies einmal mit einigen Daten belegen, die man ernst nehmen muß. Es gibt in der Statistik eine sehr interessante Größe zur Angabe »Tod vor Vollendung des 65. Lebensjahres«. Das sind die verlorenen Lebensjahre. Wenn man in diese Statistik hineinschaut, stellt man fest, daß doch in vielen Bereichen diese nicht gelebten Lebensjahre ein Problem sind, mehr für Männer als für Frauen.

Ich kann dazu für einige Krankheiten, wie zum Beispiel Krebs, etwas anführen. Bei Neubildungen, also bei Krebs, ist die Anzahl der verlorenen Lebensjahre für Männer und Frauen gleich groß. Aber bei Krankheiten des Herz- und Kreislaufsystems, der Atmungsorgane und der Verdauungsorgane ist die Anzahl der verlorenen Jahre für Männer in der Regel doppelt so hoch wie für Frauen. Jahre, die man verliert, bevor man das 65. Lebensjahr erreicht. Diese Zahlen lassen sich noch einmal bestätigen durch andere Statistiken. Wenn wir uns die Zahlen für Nordrhein-Westfalen zur Frühverrentung anschauen, sehen wir, daß das Durchschnittsalter bei Frauen bei 50,3 Jahren liegt, bei Männern bei 53,6 Jahren. Das sind Menschen, die gearbeitet haben und aus Gründen, die auf die Arbeitstätigkeit zurückzuführen sind, vorzeitig aufhören müssen zu arbeiten.

Auch die Angaben zur Arbeitsunfähigkeit zeigen etwas Ähnliches. Je älter die Beschäftigten werden, desto mehr nimmt die Dauer einer Arbeitsunfähigkeit zu und führt häufig zur Frühverrentung. Es gibt aus den Forschungen der letzten Jahre ein konkretes Beispiel. Man hat festgestellt, daß beim häufig vorkommenden Infarktrisiko – dem Myokard-Risiko – starke Freizeiteinschränkung das Risiko erhöht. Wenn mehr als 48 Arbeitsstunden in der Woche gefahren werden, erhöht das stark das Myokard-Risiko.

Hinzu kommt, daß auch nebenberufliche Tätigkeit – etwa beim Hausbau oder bei der Versorgung von älteren Familienangehörigen oder dem Einsatz im Sport – negativen Einfluß auf das Infarktrisiko hat. Ich kann aus meiner Sicht – nicht nur aus Sicht der Wissenschaft, sondern auch der praktischen Erfahrung heraus – folgern, daß man auch bei

der Verknüpfung von Überstunden und Arbeitszeitkonten kritisch bleiben muß. Man kann nicht beliebig Überstunden machen in der Hoffnung, man würde sie später über eine Gutschrift als Lebenszeit zurückbekommen. Denn in der Zeit, in der man jung ist und Überstunden macht, verbraucht man zugleich die Gesundheit.

Deswegen muß es Grenzen für das Volumen der Überstunden geben. Wir können nicht beliebig »Gutschriften« vereinbaren. Wir können nicht beliebig Überstunden zulassen, die später genutzt werden, zum Beispiel in Form einer Frühverrentung, denn das kann auf Kosten der Gesundheit gehen. Lassen Sie mich zum Schluß meine Einstellung philosophisch erklären, indem ich aus einem bekannten Kinderbuch zitiere, das sich mit der Zeit beschäftigt: »Momo«. Im 12. Kapitel dieses Buches wird die Begegnung zwischen Momo, dem kleinen Mädchen, und dem Meister Hora, dem Herrn der Zeit, geschildert. Der Meister vertraut Momo ein Geheimnis an. Er sagt ihr: »Hier aus dem Nirgendhaus in der Niemalsgasse kommt die Zeit aller Menschen.« – »Oh«, sagt Momo sehr leise, »machst du sie selbst?« – »Nein, mein Kind. Ich bin nur der Verwalter. Meine Pflicht ist es, jedem Menschen die Zeit zuzuteilen, die ihm bestimmt ist.« – »Könntest du es dann nicht ganz einfach so einrichten«, fragt Momo, »daß die Zeitdiebe keine Zeit mehr stehlen können?« – »Nein, das kann ich nicht«, antwortet der Meister, »denn was die Menschen mit ihrer Zeit machen, darüber müssen sie selbst bestimmen. Sie müssen sie auch selbst verteidigen. Ich kann sie ihnen nur zuteilen.«

### *Christina Klenner*

Ich habe Sie so verstanden, daß sich vielleicht nicht jede einzelne Überstunde, aber Überstunden in der Massierung als Sünden früherer Jahre in späteren Lebensphasen rächen können. Sie haben auch darauf hingewiesen, daß es nicht die Arbeitszeit allein ist, die man berücksichtigen muß, sondern daß der Mensch auch Belastungen im außerberuflichen Bereich hat, die sich zu erheblichen Risiken summieren können. Vielen Dank, Frau Dr. Lehmann.

Thomas Gesterkamp, Sie haben als Journalist viele Betriebe besucht und sich die Arbeitszeitmodelle angeschaut, mit den Beschäftigten gesprochen, unter anderem auch bei der Volkswagen AG. Sie haben sich auch mit der Frage beschäftigt, in welche Zwickmühle Männer geraten, wenn sie Väter werden, wenn sie kleine Kinder haben. Was spricht aus Ihrer Sicht dafür, Überstunden abzubauen, und was spricht eventuell aus Sicht der Betroffenen auch dagegen?

### *Thomas Gesterkamp*

Aus den Ausführungen meiner Vorredner ist schon deutlich geworden, daß – so meine These – Überstunden ein überwiegend männliches Problem sind. Herr Groß hat

davon gesprochen, daß Frauen weniger Überstunden machen und den Freizeitausgleich der finanziellen Abgeltung versichern. Frau Lehmann hat von der Lebenserwartung gesprochen und einen deutlichen geschlechtsspezifischen Unterschied festgestellt. Es gibt eine zunehmende Diskussion unter Wissenschaftlern darüber, warum eigentlich die männliche Lebenserwartung so viel niedriger ist als die von Frauen. Und es gibt Forscher, die meinen, dies sei nicht nur genetisch bedingt, sondern habe auch damit zu tun, daß Männer soviel arbeiten. Für Männer ist die Arbeit die Hauptsache im Leben. Arbeit ist ein zentraler Bestandteil männlicher Identität. In dem Sinne ist natürlich auch die Krise der Arbeit eine Krise der Männer – der männlichen Identität.

Die vielen Überstunden haben Folgen im Privatleben. Ich gehe davon aus, daß Männer auch ein Vereinbarkeitsproblem zwischen Beruf und Familie haben. Das ist ja ein Begriff, Vereinbarkeit, der immer auf die Frauen gemünzt wird. Aber genau wie die Frauen Risiken im Berufsleben eingehen, gehen die Männer Risiken ein im Privatleben. Sie werden nämlich an den Rand gedrängt. Gerade wenn sie deutlich über der Normalarbeitszeit arbeiten, haben sie zu wenig Zeit für ihre Familie und für ihre Kinder.

Ursache dieser geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung sind eigentlich ganz alte archaische Bilder: Der Mann als alleiniger oder Hauptnährer. Meistens ergibt sich diese Konstellation bei der Geburt des ersten Kindes. Wir haben bei unserem Buch (D. Schnack, Th. Gesterkamp »Hauptsache Arbeit – Männer zwischen Beruf und Familie«, Reinbek, 1996) eine nicht wissenschaftliche Umfrage gemacht. Immer wieder haben uns Männer gesagt: Wir haben das so arrangiert, weil ich eben mehr verdiene. Oder weil mein Mann mehr verdient, sagten die Frauen. Und das ist ja auch keine verkehrte Aussage, sondern zum Teil durchaus verständlich. Es gibt objektiv ein Lohngefälle zwischen Männern und Frauen. Es ist eine Tatsache, daß Frauenarbeit schlechter bezahlt wird als Männerarbeit.

Oft sind die Männer auch schon weiter in ihrer beruflichen Laufbahn in dieser Phase. Das führt dazu, daß die Männer erst recht viel arbeiten und die Frauen zu Hause bleiben oder Zuverdienerinnen sind. Bei den Männern ist es eben so, zumindest bei einem Teil der Männer, daß die Überstunden als Gehaltsbestandteile fest verplant sind. Alarmierend finde ich die neue Untersuchung aus dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Die DIW-Experten weisen darauf hin, daß mittlerweile 44 Prozent der vollbeschäftigten Männer mit einem Kind unter drei Jahren ihre Arbeitszeit ausweiten wollen. Im Vergleich dazu hat sich das vor fünf Jahren (1993) praktisch keiner der Väter aus dieser Gruppe gewünscht.

Das macht deutlich, daß der Druck, mehr Geld zu verdienen, auch durch die niedrigen Lohnabschlüsse der Tarifrunden der letzten Jahre wieder zugenommen hat. Es ist sicherlich so, daß viele Überstunden von Arbeitgebern diktiert werden. Aber ich finde,

auf einer Gewerkschaftsveranstaltung muß man auch darüber diskutieren, daß es männliche Blockaden gegen kürzere Arbeitszeiten gibt und eine Bereitschaft für Überstunden. Ich habe das so in vielen Betrieben erlebt. Beispiel: Mettler-Toledo, da gibt es Arbeitszeitkonten – die Überstunden sind abgeschafft. Aber diese Arbeitszeitkonten werden eben nur im Sinne des Habens, also für Arbeitszeitguthaben, genutzt, aber nicht für Minusstunden. Der Schwabe, der macht keine Schulden, auch nicht bei der Arbeitszeit. Das ist zumindest meine Erfahrung bei Mettler-Toledo gewesen.

### *Christina Klenner*

Eine Zwischenfrage. Die IG Metall hat seit einigen Wochen im Internet ein Diskussionsforum zum Thema Überstunden eingerichtet. Jeder kann sich da über das Internet zu Wort melden. Ich möchte eine Meinung aus dem Süden zitieren. Der Kollege meinte, viele Beschäftigte könnten ohne Überstunden finanziell nicht mehr über die Runden kommen. Ich würde Sie gern fragen, inwieweit ist das wirklich auch aus den Reallohnverlusten und schlechten Lohnabschlüssen der letzten Jahre zu erklären? Oder ist es nicht vielleicht auch ein Problem von Beschäftigtengruppen, bei denen es gar nicht so sehr um das Einkommen geht. Welche Erfahrungen haben Sie dazu?

### *Thomas Gesterkamp*

Ich möchte dazu von dem Beispiel Pirelli berichten, einem Reifenhersteller, der unter großem Aufsehen und dem erbitterten Widerstand der Gewerkschaften Wochenendarbeiten eingeführt hat. Als ich bei Pirelli war, haben mir die Betriebsräte gesagt, daß es Wartelisten männlicher Arbeitnehmer für die lukrativen Überstundenzuschläge am Wochenende gebe. Überwiegend junge Arbeitnehmer, Arbeitnehmer ohne Familien. Es ist nicht so, daß nur die bösen Unternehmer Überstunden diktieren. Es gibt auch ein Problem in unserer eigenen Klientel, das viel mit der Einstellung zur Arbeit zu tun hat.

Herr Groß hat auf die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten hingewiesen. Die Arbeiterüberstunden werden überwiegend bezahlt. Dabei geht es auch darum, die männliche Ernährerrolle auszufüllen. Früher war dies symbolisiert in dem schönen Spruch: »Die Frau des Stahlarbeiters braucht nicht zu arbeiten«. Bei Angestellten, bei denen die unbezahlten Überstunden überwiegen, gibt es einen bestimmten Unentbehrlichkeitsmythos nach dem Motto: »Karrieren werden nach 17.00 Uhr entschieden«. Ich habe vor kurzem von einem Unternehmen erfahren, daß die Führungskräfte abends das Licht anlassen. Die Putzfrauen sind angewiesen, das Licht anzulassen, damit für ihre Kollegen der Eindruck erweckt wird, sie wären noch in ihrem Betrieb.

Ich stelle immer wieder fest, daß es einen großen Widerspruch gibt zwischen der Programmatik des DGB, der Einzelgewerkschaften und der konkreten Situation in den

Betrieben. Daß nämlich viele Betriebsräte, das können Sie wahrscheinlich auch bestätigen, Schwierigkeiten oder sogar Ärger haben mit Arbeitnehmern, die auf Überstunden nicht verzichten wollen. Ich finde es wichtig, daß wir allgemein bei dem Thema Arbeitszeitverkürzung nicht nur darüber reden, daß Leute auf etwas verzichten müssen. Notwendig ist auch, davon zu sprechen, was an Lebensqualität gewonnen werden kann.

Dazu vielleicht noch ein Beispiel von VW. Dort gibt es die Viertagewoche, die eigentlich keine Viertagewoche ist, sondern eine 28,8 Stundenwoche mit 150 verschiedenen Arbeitszeitmodellen. Beispielsweise ein Schichtmodell, in dem die Spätschicht nicht mehr um 20.30 Uhr zu Ende ist, sondern um 19.00 Uhr, was dann natürlich einen enormen Gewinn an Lebensqualität mit sich bringt, gerade für männliche Arbeitnehmer, die Kinder haben. Denn die Unterstellung, daß die Männer erst nach Hause kommen wollen, wenn ihre Kinder schon im Bett sind, halte ich für vollkommenen Unsinn. Ich glaube, daß Männer eben auch darunter leiden, daß sie diesen betrieblichen Zwängen unterliegen.

Also kurzum, es geht um eine positive Vision eines anderen Lebens jenseits der Arbeit. Dazu gehört auch, daß man eine andere Position in der eigenen Familie bekommt, daß man seinen Interessen, seinen Hobbys nachgehen kann und die Gesundheitsgefahren von zuviel Arbeit minimiert. Noch eine letzte Anmerkung zum Thema VW. Vielleicht haben einige von Ihnen diesen Artikel im »Spiegel« vorletzte Woche gelesen. Es kursiert seit einiger Zeit die Untersuchung von zwei Psychologen der Universität Lüneburg, wonach angeblich die Scheidungen in Wolfsburg auffällig angestiegen seien in Folge der Viertagewoche. Ich halte das für eine sehr unseriöse Untersuchung. Scheidungen sind ein sehr langwieriger Prozeß, dem in der Regel ein längeres Zerwürfnis vorausgeht. Wenn die Scheidungsquote 1994 gestiegen ist, als VW die Arbeitszeitverkürzung eingeführt hat, kann man keinen inneren Zusammenhang behaupten. Momentan wird von der konservativen Seite diese Untersuchung fast als Propagandainstrument gegen Arbeitszeitverkürzung eingesetzt.

### *Christina Klenner*

Vielen Dank, Thomas Gesterkamp. Wir gehen jetzt noch einmal ausführlicher auf die betriebliche Ebene ein, wenn Frau Hellert als Arbeitszeitberaterin aus ihrer Arbeit berichtet. Warum werden dort Überstunden gefahren? Was spricht denn eigentlich gegen den Abbau?

### *Ulrike Hellert*

Aus meiner Sicht als Beraterin der Industrie- und Handelskammer (SIHK) in Hagen gibt es drei Tendenzen, warum vor allem in kleinen und mittleren Betrieben Überstun-

den geleistet werden. Das ist erstens die schon vielfach angesprochene Auftragsituation. Vor allem in kleineren Betrieben kommt neben einer saisonalen Schwankung auch noch die unvorhergesehene Schwankung hinzu, die häufig im Betrieb dazu führt, daß zusätzliche Aufträge mit Überstunden abgefangen werden, da kein Arbeitszeitkonto zur Verfügung steht. Hinzu kommt, daß diese Überstunden auch verstreut auf unterschiedliche Bereiche im Unternehmen auftreten – beispielsweise zehn Stunden in der Schlosserei, zehn Stunden im Versand, zehn Stunden im Werkzeugbau. Für solche Situationen lohnt es sich auch nicht, jemanden neu einzustellen.

Immer wieder berichten Firmen davon, daß die Schwankungen eigentlich nur nach oben gehen, daß man also durchschnittlich sowieso immer vierzig Stunden pro Woche arbeiten kann. Gibt es mehr zu tun, werden Überstunden geleistet. Das spricht häufig gegen Arbeitszeitkonten. Bei näherer Betrachtung aber können wir immer wieder feststellen, daß es auch um die Arbeitsorganisation geht.

Zweitens stellen wir in den Betrieben fest, daß die finanzielle Situation der Mitarbeiter relevant ist. Die Mitarbeiter, gerade in den unteren Lohngruppen, etwa in der metallverarbeitenden Industrie, haben sich an die Überstundenbezahlung gewöhnt. Die andere Seite der Medaille ist: Viele Produktionsleiter sind auch der Meinung, daß sie Mitarbeiter gar nicht mehr ohne diesen finanziellen Anreiz dazu motivieren können, länger zu arbeiten. Man geht also gar nicht das Risiko ein, auf diese Überstundenbezahlung zu verzichten. Meiner Meinung nach muß dies nicht so sein. Es geht auch anders.

Drittens – und dieser Punkt liegt mir auch persönlich sehr am Herzen – spielt die sozialpsychologische Seite eine Rolle. Es läßt sich feststellen, daß Zeitmangel zum Machtsymbol geworden ist. Es ist schick, keine Zeit zu haben. Permanenter Zeitdruck zeichnet wichtige Leute aus. Schon Minister lassen verlauten, wie schrecklich viel sie arbeiten, wie wenig Freizeit sie haben. Man braucht sich deshalb nicht mehr zu wundern, wenn auch der Werkzeugmacher oder der Angestellte irgendwie so seinen Anspruch am Zeitmangel geltend machen möchte. Das heißt, gesellschaftlich gesehen sollten wir davon abkommen, diesem permanenten Zeitdruck wirklich soviel Macht zu verleihen. Ich meine, wir müssen wieder lernen, auch mit unserer Freizeit anders umzugehen und eine neue Freizeitkompetenz erwerben.

Vielleicht lernen Mitarbeiter, die sich ursprünglich mit den neuen Arbeitszeitmodellen überhaupt nicht anfreunden konnten, nach einer gewissen Testphase, ihre freierwerdende Zeit sinnvoll zu nutzen, zum Beispiel für die Familienbetreuung oder ihr Hobby. Und dazu eine Anmerkung zum geschlechtsspezifischen Aspekt. Frauen haben weniger Probleme, sich kurzfristig an betriebliche Notwendigkeiten zu gewöhnen oder darauf einzustellen als Männer. Aber das muß nicht so sein. Wir merken auch, wenn wir Firmen nach einem oder nach zwei Jahren noch einmal besuchen, daß sich etwas geändert hat.



Robert Lewin hat soeben ein schönes Buch herausgegeben: Die Landkarte der Zeit. Das kann ich nur allen empfehlen. Darin wird unter anderem dazu Stellung genommen, daß nicht nur dieser Zeitmangel Macht verstärken kann. Vielmehr geht es auch darum, sich die Zeit aus gesundheitlichen Gründen zu nehmen, um die Beine baumeln zu lassen, oder wie Lewin so schön sagt, die Netze zu trocknen.

### *Teilnehmer*

Ich komme von einem typischen Zuliefererbetrieb der Automobilindustrie, ein mittlerer Betrieb. Wir hatten das große Glück, daß Frau Hellert uns einmal beraten hat. Ich sage ganz brutal: Das mittlere Management macht nur Fehler. Das begründe ich mit zwei Sätzen. Jeder neue Werksleiter oder jeder Produktionsleiter, der eingestellt wird, will damit glänzen, Personal abzubauen. Nehmen wir ein Beispiel, unsere Instandhaltung. Wir hatten zwölf Instandhalter. Der neue Werksleiter entließ vier Mann und glänzte mit dem Personalabbau. Vierzehn Tage später stiegen unsere Überstunden eklatant an, was nicht mehr zu verantworten war.

Der Betriebsrat und ich als Sicherheitsfachkraft haben eingegriffen und mit der Behörde gedroht. Es gab eine Veränderung. Wir hatten ein Gespräch mit dem Firmeninhaber. Es wurden sofort fünf neue Leute eingestellt. Wir arbeiten als Betriebsrat in einem Projekt ein Fünfschichtmodell aus. Man hat früher dreischichtig gearbeitet, nur mit Überstunden. Jetzt wird fast der ganze Betrieb auf das Fünfschichtmodell umgestellt, was der Werksleiter auch nicht wollte. Wir haben es als Betriebsrat mit dem Chef jedoch durchgesetzt.

### *Teilnehmer*

Ich komme aus der Kunststoffindustrie. Es ist hier diskutiert worden, daß wir bei einer höheren Wochenarbeitszeit und der Belastung durch Überstunden heute mit einem höheren Infarktrisiko zu rechnen haben. Heute haben wir eine kürzere Wochenarbeitszeit und die Möglichkeit zum Zeitausgleich und trotzdem wird hier gesagt: Wir haben ein höheres Infarktrisiko.

### *Eleftheria Lehmann*

Diese Studie ist so aufgebaut, daß sie im Prinzip Vergangenheitsdaten berücksichtigt, also von Ereignissen, die vor zwanzig Jahren stattgefunden haben. So ist auch eigentlich der Sinn solcher Studien, daß sie im Prinzip Ereignisse, die wir heute beobachten, wie den akuten Myokard-Infarkt, auf die Ursache hin befragen. Es zeigte sich, daß Beschäftigte betroffen sind, die länger als 48 Stunden pro Woche gearbeitet haben. Diese Erkenntnis, die wir daraus gewinnen konnten, ist sehr wichtig, weil wir feststellen müssen, daß, wenn 48 Stunden und mehr gearbeitet wird, dieses Risiko erhöht wird. Wir

können nicht beliebig die Arbeitszeit in der Woche erhöhen. Das ist eine Lehre aus der Vergangenheit, die wir jetzt konsequent umsetzen müssen bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen.

### *Teilnehmer*

Ich komme von einem Chemiewerk und habe eine Frage an die Kollegen, bei denen es Arbeitszeitkonten gibt. Was passiert mit den Überstundenzuschlägen, die normalerweise bezahlt werden. Das macht mitunter 25 Prozent des Stundenlohnes aus. Die müßte bei Arbeitszeitkonten ebenfalls anfallen.

### *Christina Klenner*

Wir haben uns innerhalb unseres gerade abgeschlossenen Projektes in vielen Betrieben die Regelung angeschaut. Es gibt für den Umgang mit Zuschlägen keine einheitlichen Regelungen. Ich finde Ihre Überlegung eigentlich sehr plausibel. Wir wissen jedoch, daß es in den meisten Betrieben nicht so ist, sondern daß Arbeitszeitkonten gerade dazu genutzt werden, Zuschläge – ob in Zeit oder in Geld – zu sparen. Aber wir haben uns Gedanken gemacht, was eigentlich zur sozialverträglichen Gestaltung solcher Flexibilisierung dazugehört. Beispielsweise die Forderung, daß man einen Bonus oder einen Zeitzuschlag mit einkalkulieren müßte, vielleicht sogar per Tarifvertrag. Aber soweit sind wir in den meisten Bereichen noch nicht.

### *Teilnehmer*

Mein Name ist Franz Books von der Firma Erfurt aus Wuppertal. Es ist Verhandlungssache in den Betrieben, wie mit der Frage der Abgeltung von Überstunden umgegangen wird. Aber grundsätzlich besteht ein Recht auf Zuschlag. Das heißt, wenn ich das alles aufs Zeitguthaben gebe, müßte ich für acht geleistete Überstunden zehn Gutstunden bekommen. Es besteht die Option, daß der Mehrarbeitszuschlag in Freizeit auszugleichen ist oder ausgezahlt wird, so daß nur die gearbeitete Zeit ins Zeitkonto einfließt.

### *Teilnehmer*

Mein Name ist Wolfgang Helms. Ich komme von den Hüttenwerken in Duisburg, und ich habe eine Frage zum Beschäftigungseffekt von Arbeitszeitkonten. Wie kann ich dadurch Leute, die eventuell auf dem Arbeitsmarkt keine Arbeit haben, wieder in Arbeit bringen? Oder aber Kollegen, die von Abbau betroffen sein könnten, eventuell im Betrieb behalten? Wir haben ein Mehrarbeitskonto bei uns eingeführt, und das führte dazu, daß ein Drittel der Überstunden nicht mehr gemacht wurde. Ein weiteres Drittel

ist in das Konto gegangen und muß innerhalb von drei Monaten abgebaut werden. Hierbei treten Probleme auf.

Es sind meistens nur wenige Kollegen, die permanent Überstunden machen. Hier hatten wir das Problem, daß die nach den drei Monaten teilweise gar nicht die Möglichkeit bekommen haben, die Mehrarbeit abzufeiern. Das Fazit bei uns heißt: Durch diesen Abbau von einem Drittel der Mehrarbeit ist kein neuer Mitarbeiter eingestellt worden. Der Abbau der Mehrarbeit oder auch die Arbeitszeitverkürzung von vierzig auf fünfunddreißig Stunden pro Woche hat sich beschäftigungswirksam nicht ausgewirkt.

### *Christina Klenner*

Frau Hellert und Herr Gesterkamp haben sich gemeldet, daß sie etwas zu dem Thema sagen wollen. Aber wir wollen auch später noch vertiefend auf diese Frage immer wieder zurückkommen.

### *Ulrike Hellert*

Von einem positiven beschäftigungswirksamen Beispiel haben wir bereits gehört, als aus einem Dreischicht- kein Vierschicht-, sondern sogar ein Fünfschichtmodell wurde. Wir haben drei Firmen erlebt, auch im mittelständischen Bereich, die immer mit Mehrarbeit gewirtschaftet haben im Vierschichtmodell. Man hat erkannt, das Schichtmodell reicht nicht aus, weil auch die Reserve mit eingeplant werden muß für Krankheit und für Urlaub. In bestimmten Phasen kam es immer wieder zu horrenden Überstunden. Um diese abzubauen, wurden Fünfschichtpläne erstellt, dafür braucht man fünf Mannschaften. Dafür müssen neue Arbeitskräfte eingestellt werden. Auch außerhalb des Schichtplans gibt es Modelle, wie zum Beispiel das Ampelkonto, das die Firma Gustav Alberts in Herscheid eingeführt hat. Es gibt eine Rotphase für die Überstunden, und wenn diese Rotphase erreicht ist, sind der Betriebsrat und die Geschäftsführung gefragt, Maßnahmen zu ergreifen, die zu einem Zeitausgleich führen. Das kann auch heißen, Mitarbeiter neu einzustellen.

### *Thomas Gesterkamp*

Es ist ein Problem, daß bestimmte Formen von Arbeitszeitverkürzung Gefahr laufen, keine Beschäftigungswirksamkeit zu haben. Meine Forderung wäre, daß man die Zuschläge für Überstunden abschafft oder sagt, es gibt nur noch Freizeitausgleich. Das muß man auch politisch flankieren, zum Beispiel durch eine Reform des Arbeitszeitgesetzes. Man sollte darüber diskutieren, ob man Überstunden nicht verbieten sollte. Jetzt kommen gleich die Einwände und das Aufheulen der Unternehmer: Das geht doch nicht und das ist unpraktikabel, und zum Teil ist es sicherlich auch unpraktikabel,

gerade in Kleinbetrieben. Aber dafür könnte es auch gesetzliche Ausnahmeregelungen geben.

Wir müssen in der jetzigen Aufbruchstimmung darüber diskutieren, daß es bei einer hohen Arbeitslosigkeit ein Privileg geworden ist, 60 Stunden zu arbeiten und entsprechend zu verdienen. Wir brauchen eine Mischung aus gesetzlichen Instrumenten und einen Wandel des Bewußtseins, in dem nämlich Zeitmangel zum Statussymbol geworden ist. Wir müssen versuchen, ein Bewußtsein dafür zu schaffen, daß es schick wird, weniger zu arbeiten!

### *Hartmut Seifert*

Es gibt Möglichkeiten, die Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigungseffektiv zu nutzen. Eine Option ist, Überstunden auf Zeitkonten zu verbuchen und bestimmte Grenzen zu definieren, bei deren Überschreiten Betriebsrat und Geschäftsführung über Neueinstellungen verhandeln müssen. Das Stichwort dazu heißt Ampelkonten. Voraussetzung ist dafür, daß der Betriebsrat eine Vereinbarung dazu durchsetzt.

Eine andere Möglichkeit ist es, mit Langzeitkonten zu operieren: Langzeitkonten, die den Beschäftigten die Möglichkeit geben, größere Zeitblöcke auch als Freizeit zu entnehmen. In einigen Unternehmen können bis zu 500 Stunden auf einem solchen Langzeitkonto angesammelt werden, was einem Vierteljahr freier Arbeitszeit entspricht. Wenn jemand dieses Vierteljahr als Freizeitausgleich nutzen will, muß eine Ersatzbesetzung seines Arbeitsplatzes stattfinden. Man braucht eine Personaleinsatzreserve, um nach einer bestimmten Ankündigungszeit für den gewünschten Freizeitausgleich den frei gewordenen Arbeitsplatz zu besetzen.

Eine zentrale Frage ist hierbei: Wer entscheidet darüber, wann diese Zeitblöcke genommen werden? Entscheidet das Unternehmen, werden die Freizeitphasen vorwiegend in konjunkturellen Abschwungphasen zu nehmen sein mit dem Effekt, daß Neueinstellungen nicht notwendig werden. Aber man verhindert dadurch Entlassungen, und dies hat auch einen beschäftigungspolitischen Effekt. Dürfen hingegen die Beschäftigten über die Termine des Freizeitausgleichs entscheiden, z. B. auch in Phasen, in denen der Betrieb gut läuft, wird es zu zusätzlicher Beschäftigung kommen. Aber man muß solche Regelungen erst einmal im Betrieb durchsetzen.

### *Eleftheria Lehmann*

Ich möchte darauf hinweisen, daß die Kürzung der wöchentlichen Arbeitszeit den Spielraum für Überstunden innerhalb der gesundheitlich möglichen Gestaltung von Arbeit erweitert hat. Und in solchen Situationen ist es klar, daß es nur freiwillig zu einem Abbau von Überstunden kommen kann zugunsten der Arbeitslosen außerhalb des

Betriebes. Die Modelle, die wir hier diskutieren, können nur auf der Grundlage einer Freiwilligkeit gelingen. Aber es ist auch in den einzelnen Wortbeiträgen zum Ausdruck gekommen: Ohne definierte Obergrenzen für Überstunden werden wir keinen Handlungsdruck zugunsten des Abbaus von Überstunden erzeugen.

### *Teilnehmer*

Mein Name ist Hartmut Fels, ich komme aus einem größeren Maschinenbauunternehmen in Essen. Ich möchte hier eine provokative Feststellung aus meiner betrieblichen Erfahrung als Betriebsrat machen. Wir haben gemeinsam mit den Geschäftsführungen entschieden, daß wir alle Zeitverträge in normale unbefristete Arbeitsverträge umgeschrieben haben. Den Hintergrund bildete dafür die Situation, daß wir durchschnittlich siebzehn Prozent Überstunden machen, in Spitzen teilweise sogar dreißig und vierzig Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit.

Wir suchen seit ein paar Monaten fünfzehn Zerspaner mit Berufserfahrung. Der Arbeitgeber ist nicht dazu bereit, angelernte Kräfte, die eine Umschulungsmaßnahme als Zerspaner gemacht haben, einzustellen. Gesucht werden Zerspaner mit einer Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren mit CNC-Kenntnissen. Meine provokative Aussage dazu heißt: Auf dem Arbeitsmarkt gibt es diese Arbeiter derzeit nicht. Deswegen fahren wir zur Zeit und wahrscheinlich auch zukünftig diese immensen Überstunden. Der Aspekt der Qualifikation muß sehr wichtig genommen werden in der Diskussion über beschäftigungswirksamen Überstundenabbau, zumindest in der derzeitigen Situation in den Maschinenbauunternehmen, die ich kenne.

### *Teilnehmer*

Ich komme von einem großen chemischen Betrieb in Leverkusen und wollte etwas zum Fünfschichtenmodell anmerken. Wir haben in den Jahren 1989/90 damit angefangen, ein Fünfschichtenmodell einzuführen und hatten geglaubt, daß wir dadurch entsprechend mehr Arbeitsplätze bekommen. In der Umsetzungsphase ist jedoch zur gleichen Zeit eine Rationalisierungswelle durch den Betrieb gelaufen, so daß aus den vier Schichten fünf Schichten wurden, ohne daß damit ein neuer Arbeitsplatz entstanden wäre. Aber ich meine, daß wir durch das neue Schichtmodell Arbeitsplätze gesichert haben.

Zu den Überstunden: Wir sind dabei, Überstunden konsequent in Freizeit auszugleichen. Während Überstunden vorher überwiegend finanziell abgegolten wurden, werden jetzt etwa drei Viertel der Überstunden abgefeiert. Aber dadurch ist bisher leider noch kein einziger neuer Arbeitsplatz entstanden. Man hilft sich mit befristeten Einstellungen und mit Leiharbeitern aus, um Spitzen abzubauen. Aber es gibt jetzt auch

den Versuch, über die Einrichtung von flexiblen Jahresarbeitszeitkonten zu erreichen, daß Leiharbeitnehmer, die immer saisonal beschäftigt werden, in ein festes Arbeitsverhältnis hineingebracht werden.

### *Teilnehmer*

Ich möchte etwas zum Thema Zerspaner sagen. Der Arbeitskräftemangel ist wahrscheinlich auch konjunkturell abhängig. Im Maschinenbau und in der Automobilindustrie ist die Konjunktur noch sehr gut.

### *Teilnehmer*

Mein Name ist Engelbert Bikowski. Ich komme aus der Energiewirtschaft. Wir haben Mehrarbeit und den Einbau von einer fünften Schicht. Wir betreiben ein Fernheiznetz und haben in unseren Fernheizwerken bis zur Einführung der 38-Stunden-Woche ein Vierschichtmodell gefahren. Durch die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit von vierzig auf achtunddreißig Stunden sind wir als Betriebsräte von unseren Kollegen in den Fernheizwerken aufs Übelste beschimpft worden. Die hatten sich auf Mehrarbeit, Sonntags- und Feiertagsarbeit eines Jahres finanziell eingestellt. Als wir als Betriebsrat ankündigten, die 5. Schicht einzuführen mit dem Effekt von Neueinstellungen, aber reduzierter Arbeit an Sonn- und Feiertagen, haben wir uns fast Prügel zugezogen. Das ist die eine Seite der Medaille.

Die Kehrseite sieht folgendermaßen aus: Auf uns kommt die Freigabe der Energiepreise zu. Das heißt, die Monopole der Energieversorgung entfallen. Das bedeutet, daß auch die Arbeitgeber sich auf den auf uns zukommenden Wettbewerbsdruck einstellen. Ein Benchmarking wurde durchgeführt, d. h. die Kosten und Leistungen wurden mit Kraftwerken in anderen Ländern verglichen. Das Ergebnis: Es wurde festgestellt, daß in unseren Kraftwerken ca. fünf bis sechs Mann pro Heizblock und Schicht mehr beschäftigt werden als in vergleichbaren Kraftwerken in den USA oder in den Niederlanden und in England. Das bedeutet, daß wir davor stehen, mit unserem gesamten Kraftwerkspark – das betrifft ca. 400 Mitarbeiter – zu rationalisieren, die Schichtbesetzung auszudünnen. Wir sind im Moment damit beschäftigt, diese Kollegen anderweitig unterzubringen. Das führt dazu, daß wir weniger Fremdfirmen beschäftigen werden.

Ich möchte noch eine zweite Anmerkung machen zu der Aussage, Zeitmangel sei ein Machtsymbol, keine Zeit zu haben sei schick. Das ist ein gesellschaftliches Problem. Wir müssen dazu kommen, klarzumachen, daß Zeit zu haben etwas Positives ist, keine Zeit zu haben eigentlich etwas ganz Schlimmes ist. Wenn wir das nicht schaffen, Gnade uns Gott, gehen wir noch viel schlimmeren Zeiten entgegen.

### *Klaus Müller*

Ich wollte noch einmal das Thema Maschinenbau aufgreifen. Der Maschinenbau ist für mich das Alternativbeispiel zu Volkswagen. VW hat mit der Arbeitszeitverkürzung auch qualifizierte Beschäftigte im Unternehmen gefunden und an das Unternehmen gebunden, die sonst aufgrund von Entlassungen verlorengegangen wären. Der Maschinenbau hat parallel dazu ein ganz anderes Modell gefahren. In dieser Branche wurden innerhalb von fünf Jahren 100.000 Beschäftigte entlassen, anstatt die Arbeitszeit zu reduzieren, um Beschäftigte im Unternehmen zu halten.

Damit hat man auch qualifiziertes Personal vor die Tür gesetzt. Als sich die Konjunktur wieder belebte, war man nicht in der Lage, die eingehenden Aufträge zu bearbeiten, weil man zuviel qualifiziertes Personal entlassen hatte. Das war der eine Aspekt dieser Politik. Außerdem hatten diese Massenentlassungen eine abschreckende Wirkung auf den Nachwuchs. Wer wollte noch Maschinenbau studieren, wenn er wußte, daß eine solche Personalpolitik gemacht wird? Das heißt, es geht nicht nur um Arbeitszeiten, sondern auch um die Attraktivität von Branchen, in denen beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle praktiziert werden. Über solche Modelle läßt sich qualifiziertes Personal langfristig binden und die Branche attraktiv machen für qualifizierte Nachwuchskräfte.

### *Teilnehmerin*

Mein Name ist Barbara Pfeil, ich bin Betriebsrätin in einer Niederlassung eines großen Automobilunternehmens. Ich möchte etwas zum Aspekt Angestelltenüberstunden sagen. Nicht zu den Angestellten, die das Licht anlassen müssen bzw. damit an ihrer Karriere basteln, sondern zu den ganz normalen Angestellten. Wir erleben in den letzten Jahren eine enorme Leistungsverdichtung im Angestelltenbereich. Die Arbeitsleistung dieser Arbeitsplätze ist von ihren Strukturen her nicht meßbar. Sie verdichtet sich durch McKinsey-Analysen usw.

Weil die Leistung nicht meßbar ist, geraten die Angestellten unter einen enormen Rechtfertigungsdruck. Von diesen Angestellten werden viele Überstunden gemacht, weil sie ihre Aufgaben in der normalen Arbeitszeit nicht mehr schaffen. Während das Personal abgebaut wird, bleiben die Aufgaben konstant. Diese Angestellten befinden sich in der Situation, beim Vorgesetzten Überstunden durchsetzen zu müssen. Das Problem ist also die Akzeptanz von Überstunden. Sie müssen damit zugeben: Ich schaffe meine Leistung nicht mehr, ich muß Mehrarbeit machen.

Wir haben alle möglichen Systeme zur Erfassung von Überstunden eingeführt. Mittlerweile befindet sich der Betriebsrat in der Rolle, die eigenen Kollegen zu kontrollieren



und zu verfolgen, ob sie abends länger arbeiten und Arbeiten erledigen, die sie tagsüber nicht abarbeiten konnten. Das ist also eine völlig perverse Situation. Eigentlich brauchen wir die Begrenzung der Überstunden und den Freizeitausgleich, um Arbeitnehmer und Angestellte zu schützen. Aber wir haben es mit neuen Zwängen zu tun bekommen. Die einzelnen sind zu schwach, sie stehen in zu direktem Kontakt zum Vorgesetzten. Der Betriebsrat gerät dabei in eine große Bredouille. Einerseits könnte man durch den Überstundenabbau sicherlich neue Arbeitsplätze schaffen. Andererseits ist es schwierig, dies gegen die Beschäftigten durchzusetzen, wenn diese selbst um ihren Arbeitsplatz fürchten, weil sie glauben, dem Leistungsanspruch mit der normalen Arbeitszeit nicht mehr entsprechen zu können.

### *Ulrike Göking*

Ich komme von der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten/Landesbezirk Nordrhein-Westfalen. Mein Arbeitsschwerpunkt ist das Hotel- und Gaststättengewerbe. Und ich hätte eine Frage an Frau Hellert in bezug auf die Unternehmen. Wir haben vorhin gehört, daß sehr viele Defizite in der Arbeitsorganisation liegen. Mich würde interessieren, ob Unternehmer mittlerweile auch bereit sind, sich mit bestimmten Arbeitszeitmodellen auseinanderzusetzen, die auch eine Veränderung der Arbeitsstrukturen bedingen?

### *Ulrike Hellert*

Das kann ich nur mit einem eindeutigen Ja beantworten. Sie sind dazu bereit, weil sie sich auch Kostenvorteile davon versprechen. In den letzten zwölf Monaten haben bei uns im Kammerbezirk 31 Firmen versucht, neue Arbeitszeitmodelle einzuführen. Einige befinden sich noch in der Entwicklungsphase, zehn Firmen arbeiten bereits nach neuen Arbeitszeitmodellen, die wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert sind. Dazu flankierend werden auch Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsorganisation zu verbessern. Daran hapert es nämlich häufig.

Damit auf betriebliche Notwendigkeiten und private Interessen der Mitarbeiter reagiert werden kann, sollten Mitarbeiter, Betriebsräte und Geschäftsführung zusammensitzen und gemeinsam ein Arbeitszeitmodell entwickeln. Klein- und Mittelbetriebe bemühen sich, nachzuholen, was in großen Firmen schon praktiziert wird. Ich stelle auch fest, daß Fünfschichtmodelle in Kleinbetrieben etwas ganz anderes bedeuten als in einem Großunternehmen. Kleinbetriebe, die sich von Vierschicht- auf Fünfschichtmodelle umstellen, müssen oft vier oder fünf neue Mitarbeiter einstellen, um das neue Schichtmodell praktizieren zu können. Darin erkenne ich deutlich die Beschäftigungswirksamkeit der Arbeitszeitflexibilisierung.

### **Hermann Groß**

Ich möchte noch einige strategische Bemerkungen zum Überstundenabbau machen. Überstundenabbau sollte man nicht nur im Kontext sehen mit der Beschaffung neuer Arbeitsplätze, sondern auch mit der Sicherung bestehender Arbeitsplätze. Gerade deswegen auch, weil im verarbeitenden Gewerbe das Arbeitsvolumen stetig abnimmt. Die Maschinenlaufzeiten sind gestiegen, obwohl sich die Arbeitszeiten insgesamt verkürzt haben. Wir konnten feststellen, daß die Maschinenlaufzeiten innerhalb der letzten zwölf Jahre um zwanzig Prozent gestiegen sind, während sich die individuellen Arbeitszeiten um zwölf Prozent reduzierten.

Ein weiterer Hinweis zu den Ausführungen von Frau Lehmann: Sie erklärte, daß Überstunden ab einem bestimmten Volumen auch die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet. Überstunden sind darüber hinaus auch ein Risiko für außerbetriebliche Anforderungen. Überstunden gefährden teilweise auch den familiären Zusammenhalt, erschweren die Teilnahme am politischen, kulturellen und sozialen Leben. Ich finde es deswegen sinnvoll, Überstundenabbau auch in den Kontext eines erweiterten Begriffs von Arbeit zu stellen. Dazu gehört eben nicht nur Erwerbsarbeit, sondern auch die Bewältigung der lebensweltlichen Erfordernisse, insbesondere der familiären Anforderungen mit ihrem Kernstück der Kinderbetreuung und -erziehung.

Noch ein letzter Hinweis. Wir haben im Zusammenhang des Themas »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« bei den Männern festgestellt, daß sie Überstunden abbauen wollen, um mehr Zeit für Kinder und Familie zu haben. Dies ist vielleicht ein Interesse, an das man anknüpfen kann, wenn man Überstunden abbauen will. Der Wunsch nach Überstundenabbau speist sich nicht nur aus dem Motiv, die Massenarbeitslosigkeit abzubauen, sondern auch aus sehr persönlichen Interessen und lebensweltlichen Motiven.

### **Ulrike Hellert**

Ich möchte noch einmal an alle Teilnehmer appellieren, sich für von uns angesprochene Arbeitszeitmodelle einzusetzen. In den letzten vier Jahren, in denen ich die Beratungsstelle in Hagen leite, hat sich gezeigt, daß mit intelligenten Arbeitszeitmodellen, die Anreize für mehr Freizeit setzen und gleichzeitig die Betriebsnutzungszeiten von der individuellen Arbeitszeit entkoppeln, Beschäftigungseffekte entstehen.

### **Thomas Gesterkamp**

Ein paar Sätze zum Problem Qualifikation. Es gibt eine Modellrechnung von McKinsey, daß der Abbau der 1,85 Mrd. Überstunden, die das IAB für das Jahr 1997 festgestellt hat, rein rechnerisch zwei Millionen neue Arbeitsplätze ergeben würden. Das ist selbstverständlich eine »Milchmädchenrechnung«. Herr Groß hatte bereits erläutert,

daß maximal ein Drittel der Überstunden zu neuen Arbeitsplätzen führen werden. Ein wichtiger Grund liegt darin, daß Qualifikationen nicht einfach austauschbar sind.

Die Ausführungen zu einem erweiterten Begriff von Arbeit kann ich nur unterstützen. Es geht auch um ein anderes Klima in den Betrieben, in gewisser Weise um eine Art Feminisierung von Erwerbsarbeit. Das meint, daß Erwerbsbiographien von Männern sich denen von Frauen zunehmend annähern. Dies sollte als Chance begriffen werden und nicht als Bedrohung.

Noch eine kurze Anmerkung zu den Erfahrungen in der Energiewirtschaft, wo Betriebsräte sich fast Prügel zuzogen, weil sie Überstunden verhindert haben. Es ist tatsächlich so, daß VW das bisher einzige innerbetriebliche Solidaritätsmodell in einem Großbetrieb geblieben ist. Allerdings hat VW die Arbeitszeit auch wieder verlängert. Die 28,8-Stunden-Woche steht heute nur noch auf dem Papier. Im Rahmen der »atmenden Fabrik«, die Arbeitsdirektor Peter Hartz propagiert, in der flexibel mit der Arbeitszeit auf Aufträge reagiert wird, arbeiten viele Kollegen wieder 33 bis 35 Stunden in der Woche. Dennoch: In vielen Betrieben wäre es schon ein Fortschritt, wenn überhaupt einmal die Normalarbeitszeit erreicht würde. Von daher hat die Arbeitszeitverkürzung bei VW immer noch Vorbildcharakter mit der 28,8-Stunden-Woche, auch wenn die Arbeitszeiten nach oben hin etwas flexibilisiert werden.

### ***Eleftheria Lehmann***

Ich würde dafür plädieren, daß bei den Arbeitszeitmodellen dem Aspekt der Erholung Rechnung getragen wird. Das heißt, der Schwerpunkt sollte nicht auf Lebensarbeitszeit gelegt werden, sondern auf kürzere Zeiträume für den Zeitausgleich. Das Leben sollte heute gelebt und nicht auf die Zukunft verschoben werden. Leben bedeutet mehr als nur zu arbeiten. Für mich als Leiterin der Landesanstalt für Arbeitsschutz ist diese Botschaft sehr wichtig. Sie ist auch eine Bestätigung einer Landesinitiative aus diesem Jahr: Wir müssen den Betrieben mehr helfen bei der Arbeitszeitgestaltung. Die Betriebe wissen wahrscheinlich viel weniger als sie wissen sollten, um die Arbeitszeiten vernünftig zu gestalten. Sie brauchen Beratung, das zeigt unsere Initiative in Siegen. Wir werden den Betrieben mehr Beratung anbieten und das Beratungsnetz erweitern. Das macht auch aus Sicht des Arbeitsschutzes Sinn. Es werden in vielen Bereichen verschiedene, vielschichtige Lösungen zustande kommen, aber wir müssen die Betriebe »an die Hand nehmen«, denn Arbeitszeit ist zugleich ein Problem der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung.

### ***Hartmut Seifert***

Nachdem verschiedentlich das Modell VW genannt worden ist, möchte ich dazu noch einige Erkenntnisse aus unseren Forschungen einbringen. Wir haben die Beschäf-

tigten bei VW und im Steinkohlenbergbau, wo es ebenfalls große Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung gegeben hat, nach ihren Erfahrungen befragt. Die meist männlichen Beschäftigten haben sich in der Mehrheit mit den Arbeitszeitverkürzungen arrangieren können. Außerdem haben sie gewonnene freie Zeit nicht, wie viele Journalisten und Wissenschaftler vermuteten, vor dem Fernseher, in der Kneipe oder auf dem Fußballplatz verbracht. Sie haben die zusätzliche Freizeit vielmehr vor allem für die Familie verwandt. Das war für uns ein sehr überraschendes Ergebnis.

Also, man sieht: Es gibt entgegen allen möglichen Vorurteilen eine Tendenz, die einigermaßen hoffen läßt. Noch eine Anmerkung zur »atmenden Fabrik« bei VW, wo man die Konjunktur- und Saisonschwankungen über Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitflexibilisierung abfedert. Das hat Vorteile, weil es dadurch eine Beschäftigungssicherheit gibt, aber es hat auch Nachteile. Die Arbeitszeit und damit auch die Freizeit richtet sich nicht unbedingt nach den privaten Anforderungen, sondern nach Marktschwankungen. 28,8 Stunden wird gearbeitet, wenn in den Auftragsbüchern wenig los ist, 34 oder 35 Stunden, wenn die Konjunktur brummt. Das macht vieles für die Beschäftigten unkalkulierbar oder schwerer kalkulierbar. Das ist die Kehrseite, die man mit der Beschäftigungssicherheit dort erkaufte hat.



# ÜBERSTUNDENABBAU UND FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

---

## *Cordula Sczesny*

Verschiedene Praktiker und Experten berichten jetzt über ihre Erfahrungen bei der betrieblichen Umsetzung von neuen Arbeitszeitmodellen. Zur Runde gehört Ulrike Helert von der Beratungsstelle der SIHK in Hagen, Franz Books von der Firma Erfurt Rauh-faser aus Wuppertal, Michael Müller und Harald Hopfeld von Eisenbahn und Häfen GmbH in Duisburg und Rainer Schrittwieser von der Firma Benteler AG in Paderborn.

## **EISENBAHN UND HÄFEN GMBH IN DUISBURG**

### *Michael Müller*

Wir sind von der Firma Eisenbahn und Häfen in Duisburg. Das Unternehmen hat einerseits den größten privaten Eisenbahnbetrieb Europas und schlägt in zwei Werks-häfen der Thyssen Kruppstahl AG in Duisburg Montan- und Massengüter um. Derzeit hat das Unternehmen rund 1.700 Mitarbeiter. Ca. 1.000 Kollegen arbeiten in Wechsel-schicht – dreischichtig mit Früh-, Mittag- und Nachtschicht. Unser größter Kunde ist die Thyssen Kruppstahl AG in Duisburg.

Und unsere Problematik besteht darin, daß wir ein hochflexibles Arbeitszeitmodell bzw. Schichtplanmodell haben und – bedingt durch die kundenorientierte Ausrich-tung von Eisenbahn und Häfen – gezwungen sind, Überstunden zu fahren. Diese haben in der Vergangenheit ein unglaubliches Ausmaß erreicht. Der Kollege Harald Hopfeld wird Ihnen jetzt unser Schichtplanmodell, das wir bisher haben, aber das man eigent-lich gar nicht so bezeichnen kann, kurz erläutern und Ihnen vorstellen, wie wir es geschafft haben, aus Überstunden neue Beschäftigung zu machen bzw. wie wir in der Zukunft bedingt durch ein McKinsey-Programm bei Eisenbahn und Häfen vorhaben, Beschäftigung zu sichern.

### *Harald Hopfeld*

Wir haben für jeden einzelnen Beschäftigten kein langfristig definiertes Schichtsys-tem, sondern einen Rahmenplan, der sich immer auf den folgenden Monat bezieht. Von montags bis sonntags gibt es kontinuierlich Wechselschichten (früh, mittags und nachts). Für den einzelnen gibt es zwar Soll-Schichtzeiten, aber kurzfristig muß er auch

Schichtzeiten wechseln, um z. B. einen kranken Kollegen zu ersetzen. Wir haben ein Modell, bei dem die Schichten als Soll-Schichten vorgegeben sind, die aber von Monat zu Monat wechseln.

Aufgrund der Differenz zwischen der tariflichen 35-Stunden-Woche und der geleisteten wöchentlichen Arbeitszeit entsteht ein Freizeitausgleichsbedarf von 29 Arbeitstagen im Jahr. Über deren Verteilung auf die einzelnen Monate gibt es eine Betriebsvereinbarung. Monatlich gibt es deswegen zusätzlich zwischen einem und vier freie Tage.

Innerhalb des Schichtplanes können Mitarbeiter individuelle Freizeitwünsche für den jeweiligen Monat nennen, manchmal bis zu dreizehn Tagen. Deshalb kommt es immer wieder zu einigen Ungereimtheiten. Wir haben also von der Struktur her zwar den Rahmen für die Früh-, Spät- und Nachtschicht. Aber wenn sich die freien Tage entsprechend den Wünschen der Mitarbeiter, denen zu 90 Prozent entsprochen wird, auf einen bestimmten Zeitraum konzentrieren, müssen diese Mitarbeiter verstärkt Schichten – sogar zwischen 30 und 35 Schichten – an einem Streifen arbeiten. Das führt auch dazu, daß wir für krankheits- und anders bedingten Fehlzeiten (Sonderurlaub nach dem Manteltarifvertrag z. B. für Heirat, Geburt eines Kindes, Umzug, Bildungsurlaub) nicht auf eine Reservequote zurückgreifen können. Für den einzelnen Kollegen kann dies Mehrarbeit bis zu 48 Stunden im Monat nach sich ziehen.

Im Juni 1998 haben wir deshalb eine Erhöhung der personalen Krankenreserven gefordert. Die Einführung dieser Reserven führte bei der gleichen Belegschaftsstärke aber zwangsläufig dazu, daß die Mehrarbeit drastisch zunahm. Gegenüber der Geschäftsführung haben wir ein neues Schichtmodell angeregt bzw. gefordert, bei dem die Personalbedarfsplanung ein bißchen höher ausfiel, als dies von der Geschäftsführung vorgegeben worden ist. Es war jedoch unser Ziel, mehr Personal an eine Schichtplanung zu binden. Hinzu kommt, daß derzeit der Unternehmensberater McKinsey im Haus ist, der von den 1.700 Beschäftigten ca. 400 Arbeitsplätze zur Disposition stellt. Auch der Unternehmensberater Weidinger legte neue Schichtpläne vor. Sie scheiterten jedoch, weil unsere vielgliedrigen Betriebsstrukturen in diesen Schichtmodellen nicht zu vereinheitlichen waren.

Alle Planungen sind bislang fehlgeschlagen. Alle haben resigniert, das Handtuch geschmissen. Der Planprüfungs- und Arbeitszeitausschuß des Betriebsrates von Eisenbahn und Häfen entwickelt derzeit ein eigenes Schichtplanmodell, bei dem die unterschiedlichsten Kriterien zu beachten sind, z. B. bei Frauen in der Schichtarbeit. Sie haben andere Bedürfnisse als Männer, sind an kürzeren Arbeitsblöcken interessiert.

Von der Thyssen-Krupp-Stahl AG wurde für unser Unternehmen ein Kostenenkungsprogramm ausgearbeitet, innerhalb dessen es auch zu großen Personalein-

sparungen kommen soll. In Reaktion darauf haben wir als Betriebsrat ein neues personalintensives Schichtplan-Modell konzipiert. Da in unseren Betrieben Einzelarbeitsplätze die Regel sind – etwa bei der Besetzung von Lokomotiven –, ist es arbeitsorganisatorisch zwingend, bei unvorhergesehenen Ausfällen durch andere Mitarbeiter zu besetzen, anstatt durch Arbeitsverdichtung zu kompensieren wie im Falle von Gruppenarbeitsplätzen. Deshalb fordern wir eine Reservequote für solche Fälle, um das Nachordern von Personal und damit Mehrarbeit zu beschränken.

Bei der Mehrarbeit zeigt sich, daß sie in erster Linie von den Beschäftigten mit finanziellen Interessen, das heißt von den über 40jährigen gemacht wird. Die Jüngeren möchten die Mehrarbeit lieber in Freizeit umgewandelt haben. Vielleicht erklärt sich das auch daraus, daß die Älteren überwiegend Alleinverdiener sind.

Ich bin seit 1972 in unserem Hause beschäftigt, seitdem hat es noch nie einen Monat ohne Mehrarbeit gegeben. Mehrarbeit ist eine Art Gewohnheitsrecht. Wenn wir die Mehrarbeit rapide auf Null abspecken würden, wäre eine Hälfte der Belegschaft dafür, die andere dagegen. Der Betriebsrat wäre in einer schwierigen Lage, dies zu fordern, weil dies erhebliche Einkommensverluste nach sich ziehen würde. Aber es ist auch nicht zu übersehen, daß dies vor allem für die junge Belegschaft einen erhöhten Freizeitwert für sie und ihre Familien hätte. Das ist unser Dilemma, deshalb haben wir bisher keinen vernünftigen Plan zustande gebracht.

### *Michael Müller*

Ich möchte noch etwas Ergänzendes zum Thema Mehrarbeit anmerken. Wir haben dank der IG Metall den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung, wo insbesondere der § 5 die Mehrarbeit begrenzt. Danach muß spätestens ab der 16. Stunde Mehrarbeit in Freizeit ausgeglichen werden. Auf der Grundlage dieses Tarifvertrags haben wir Neueinstellungen durchsetzen können. Noch einmal zur Frage, wie die Beschäftigten den faktischen Abbau der Mehrarbeit durch Freizeitausgleich sehen. Es gab anfangs große Probleme mit der Belegschaft, der Betriebsrat wurde böse angegangen. Uns wurde vorgeworfen, wir würden das Einkommen der Beschäftigten schmälern. Aber wir konnten auch argumentieren, daß die Zuschläge für Mehrarbeit ausgezahlt werden. Mehrarbeit, die auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben wird, muß innerhalb von drei Monaten abgefeiert werden. Es hat sich gezeigt, daß nach nunmehr ca. zwei Jahren Umsetzungszeit die Akzeptanz des Tarifvertrags mittlerweile sehr groß ist.

Heute wollen, anders als früher, als viele nach Mehrarbeit geschrien haben, die meisten Kollegen keine 16 Stunden Mehrarbeit mehr machen. Anders sieht es bei den Kollegen in den höher bezahlten Einkommensgruppen aus. Dort haben wir sogar eine Art



Spitzelarbeit leisten müssen. Bedingt durch McKinseys Neuorganisationen im Betrieb meinten einige Kollegen, die sich an der Tür zum AT-Angestellten währten, mit Dienstzeiten nach 16 Uhr mit täglichen Arbeitszeiten von 10, 11 und 12 Stunden, sie könnten sich der Geschäftsführung andienen. Wir haben durch unsere Aktivitäten solche Tendenzen aufdecken und unterbinden können. Heute sind diese Kollegen glücklich, daß sie die Mehrarbeit, die sie früher heimlich gemacht haben, bezahlt bekommen. Es ist eine tolle Sache, wenn die Leute sehen, es geht auch anders.

### *Teilnehmer*

Hat der Betriebsrat durch die Ablehnung von angemeldeten Überstunden konkret etwas ausrichten können ?

### *Michael Müller*

Ja. Wir haben im November 1997 aus einer Drohung heraus, Überstunden abzulehnen – eine Drohung, die ungefähr ein halbes Jahr lief –, mit der Verweigerung Ernst gemacht. Seit dem April 1997 haben wir der Geschäftsführung bei der Genehmigung von Mehrarbeit immer erklärt, daß wir dies nur unter Vorbehalt machen, daß die Neueinstellungen, die wir gefordert haben, genehmigt werden. Im November machten wir mit unserer Drohung Ernst, weil es bis zu diesem Zeitpunkt zu keiner Reaktion auf seiten der Geschäftsführung kam. Es hat große Kreise geschlagen, daß die Geschäftsführung sich nicht mehr in der Lage sah, unserem Druck standzuhalten. Es dauerte ungefähr eine Woche, bis es zu dreißig Neueinstellungen im Betrieb kam.

## **FIRMA ERFURT RAUHFASER IN WUPPERTAL**

### *Franz Books*

Ich komme von der Firma Erfurt. Wir sind ein Unternehmen mit ca. 430 Beschäftigten, davon ungefähr 200 im Schichtbetrieb, und die Mehrzahl davon im vollkontinuierlichen Schichtsystem. Wir haben eine ganze Reihe von Arbeitszeiten, die über den normalen Tagschichtbereich und die Gleitzeit hingehet bis zum Zweischichtbetrieb. Aber auch einen versetzten Zweischichtbetrieb, das heißt, da fängt einer normal um 7 Uhr an, und der zweite kommt erst um 12.30 Uhr, dafür muß er dann bis 19.30 Uhr arbeiten. Und arbeitet in dieser Woche 6 x 6 Stunden, und in der anderen Woche 5 x 8 Stunden, so daß er hier im Schnitt auf die tarifliche Arbeitszeit von 38 Stunden kommt. Dies hat einen Arbeitsplatz gebracht. Für den konkreten Arbeitsplatz mußte ein Mann eingestellt wer-

den, und davon haben wir drei oder vier Arbeitsstellen. Einen weiteren Arbeitsplatz hat die Verteilung der Arbeit in der Telefonzentrale gebracht. Da wollte die Geschäftsführung auch eine längere Betriebszeit über 10 Stunden, und das ließ sich dann dauerhaft auch nicht nur mit einer Person erreichen.

Hier ist der Betriebsrat dann tätig geworden und hat eben Mehrarbeit in diesem Sinne und für diese Dauer abgelehnt, und das hat dazu geführt, daß wir jetzt Teilzeitbeschäftigte haben. Da sind zwei Frauen, die freuen sich sehr darüber, daß sie arbeiten, täglich 5 Stunden, und dann nach Hause gehen. Und das ist bei uns im Betrieb zum Beispiel auch noch ein Manko, daß man hier zu wenig auf Teilzeitbeschäftigte setzt – im Verwaltungsbereich und im kaufmännischen Bereich wäre das sicherlich möglich. Aber hier wird von seiten der Geschäftsführung das Angebot noch nicht gemacht, und der Betriebsrat kann sich an dieser Stelle noch nicht so richtig durchsetzen.

Lassen Sie mich Stellung nehmen zu zwei Punkten: Einmal die Mehrarbeit, die ja vor der Pause diskutiert worden ist. Und an dieser Stelle möchte ich meinem Vorredner Recht geben und dies auch unterstreichen – Arbeitszeitverkürzung und Gespräche und Diskussionen über Arbeitszeitverkürzungen sind eine Generationsfrage. Also, über 38 Stunden oder 35 Stunden kann ich mit dem 35jährigen sehr wohl diskutieren, aber mit einem 55jährigen und Älteren nicht mehr, weil der sagt: Früher haben wir 12 Stunden gearbeitet, sind wir auch nicht dran gestorben.

Wir haben 1995 im Betrieb ein Problem gehabt. Die kleine Abteilung mit 40 Beschäftigten, wo wir noch Tapeten bedruckt haben, mußte aufgegeben werden, weil diese Arbeit im europäischen Ausland billiger zu haben war. Wir konnten einen Großteil dieser Beschäftigten aus dem ehemaligen Druckbereich in anderen Bereichen einstellen, in denen es sonst Neueinstellungen gegeben hätte. Übrig blieben noch 15 Kollegen. Davon mußten wir drei Kollegen – Angestellte – leider über Sozialplan gehen lassen. Sie waren auch nicht dazu bereit, für weniger Geld in anderen Betriebsbereichen zu arbeiten.

Die restlichen 12 Beschäftigten aus dem gewerblichen Bereich wurden im Rollsaal eingesetzt, einer Abteilung, wo die Rohfaser konfektioniert, also verkaufsfertig gemacht wird. Diese Arbeit wird mit Prämienentlohnung bezahlt.

Wir produzieren allgemein im Vierschichtbetrieb, jedoch im Rollsaal im Dreischichtbetrieb. Dort wird von montags morgens bis samstags morgens gearbeitet. Dies führte dazu, daß die Produktion schneller war als die abschließende konfektionierte Verarbeitung. Alle paar Wochen wurde deshalb von der Geschäftsführung der Antrag auf Überstundenarbeit gestellt, um die angestaute Halbfertigware im Rollsaal zu konfektionieren. Wir haben als Betriebsrat mehrere Vorschläge gemacht, z. B. ein weiteres Pärchen, so nennen sich die Rollautomaten, anzuschaffen. Dies wurde gemacht, reichte aber nicht aus, um den Warenstau im Rollsaal abzubauen.

So gaben wir der Geschäftsleitung zu verstehen, daß wir nicht mehr bereit sind, planbare Überstunden zu akzeptieren. Im Jahre 1995 machten wir den Vorschlag – unser Tarifvertrag ließ dies zu –, die Arbeitszeit im Rollsaal im Zusammenhang mit einem neuen Schichtmodell um zwei Stunden auf die 36-Stunden-Woche zu verringern. Betroffen waren von dieser Arbeitszeitverkürzung 48 Beschäftigte. Der Effekt war, daß 12 Arbeitsplätze neu geschaffen wurden für Kollegen, die aus dem Bereich der Tapeten-Produktion herüberwechselten. Das hat natürlich Diskussion gegeben. Wir haben allerdings nicht unter Zeitdruck gestanden, sondern dies sehr frühzeitig diskutiert, nicht nur im Betriebsrat und mit der Geschäftsführung, sondern auch mit der Abteilung, die davon betroffen war. Mit den Beschäftigten, die 200 DM weniger in der nächsten Abrechnung hatten. Die meinten, was stört uns das alles, laßt uns die alte Arbeitszeit weiterfahren. Was haben wir damit zu tun, wenn hier neue Arbeitsplätze entstehen, mein Arbeitsplatz ist schließlich gesichert. Solche Stimmungen gab es. Mit diesen Leuten muß man offensiv diskutieren. Wir haben denjenigen, die eine negative Meinung dazu hatten, angeboten, sich mit uns an den Tisch zu setzen und mit jenen, die einen neuen Arbeitsplatz bekommen. Es ist alles unblutig gelaufen.

Die Frage des Schichtmodells haben wir zum größten Teil den Beschäftigten im Rollsaal überlassen. Wir hatten als Betriebsrat dazu andere Vorstellungen, wollten zum Beispiel keine Sechs-Tage-Nachtschicht. Die Beschäftigten sagten aber: Mein Körper hat sich dran gewöhnt, wenn ich einmal Nachtschicht habe, dann lieber sieben Tage. Der Betriebsrat wollte hingegen nur dreimal Nachtschicht im Wechsel zu drei Tagen Freischicht.

Heute – drei Jahre danach – möchte niemand mehr eine andere Arbeitszeit haben. Gearbeitet wird sechs Tage Frühschicht und drei Tage Spätschicht. Anschließend gibt es drei freie Tage. Innerhalb von vier Wochen gibt es 18 Schichten. Die Kollegen sind ganz stolz drauf, wenn sie drei Tage frei und auch ein langes Wochenende haben.

Dies ist alles nicht von selber gekommen. Der Betriebsrat muß viel mehr auf seinen Rechten beharren, wenn es darum geht, Überstunden zu verhindern.

Im Tarifvertrag steht, Überstunden müssen durch Freizeit abgegolten werden, und wir führen dies auch konsequent durch. Dazu haben wir einen Arbeitskräfte-Überhang (für Vertretungen) in der Produktion von 10 Prozent. Freie Tage der Kollegen müssen durch diesen Überhang abgedeckt werden. Das hat auch zu zehn Einstellungen geführt, die als Springer arbeiten. Sie bekommen 200 DM extra, und dafür müssen sie allerdings auch in die verschiedenen Schichten springen, manchmal auch an einen anderen Arbeitsplatz.

Alles in allem denke ich, kann man als Betriebsrat schon einiges machen. Man muß sich öfter und mehr auf den Tarifvertrag besinnen, und man muß es auch wollen. Das

ist auch wichtig. Es gibt immer wieder die Meinung, Beschäftigte verbesserten durch Mehrarbeit ihr monatliches Einkommen. Ich denke, das ist ein falscher Ansatz, wenn einer sein Einkommen nur mit Überstunden bestreiten muß. Wäre dies richtig, hätten wir eine falsche Tarifpolitik betrieben.

Ich bin der Überzeugung, daß man nur durch Arbeitszeitverkürzung Arbeitsplätze schaffen kann. Wenn wir dies ernsthaft betreiben, geben wir allerdings auch die klassische Fünftagewoche von montags bis freitags auf. Durch eine Verkürzung der Arbeit wird eine vermehrte Wochenendarbeit erforderlich sein.

### ***Michael Müller***

Wenn das süße Gift Mehrarbeit einmal im Betrieb ist, ist es schwer, die Kollegen von diesem süßen Gift zurückzuholen. Da muß man als Betriebsrat viel Überzeugungsarbeit leisten, sonst geht es nicht. Die Älteren kennen es sicherlich nicht anders, wie bereits gesagt wurde.

Damit jüngere Beschäftigte auf Überstunden verzichten lernen, müssen vor allem auch steuerliche Anreize geschaffen werden, die es zur Zeit noch nicht gibt. Es muß irgendwas passieren: Wenn wir den Arbeitsmarkt entlasten wollen, können wir das nicht, indem wir Überstunden noch belohnen.

### ***Franz Books***

Eine Frage an Michael Müller. Wie habt ihr es als Betriebsrat geschafft, die ältere Generation so umzustellen, daß sie sich nicht mehr so auf Überstunden fixiert?

### ***Michael Müller***

Eigentlich gar nicht. Ich denke mal, das ist ein Generationenproblem. Wir haben drei Gruppen im Betrieb. Zum einen die ganz jungen Kollegen, die in der Regel ledig sind oder vielleicht gerade geheiratet und noch keine Kinder und somit noch keine großen Verpflichtungen haben. Zum andern die Gruppe der 25- bis 50jährigen, die noch Kinder im Haus haben, deshalb auf ein höheres Einkommen bedacht sind. Und wir haben die über 50jährigen, die bei uns immerhin noch ziemlich stark vertreten sind. Die irgendwann begreifen, daß es keinen Sinn macht, sich zu lange im Betrieb aufzuhalten, sondern daß man das restliche Leben noch besser mit seiner Freizeit, seinem Hobby verbringen kann. Die zu überzeugen, war eigentlich nicht schwer. Die schwierigste Gruppe waren die im Alter zwischen 30 und 50. Sie waren schwer davon zu überzeugen, daß Mehrarbeit sich eigentlich nicht lohnt. Es handelt sich um ein Mentalitätsproblem, nicht nur um finanzielle Aspekte. Man muß Arbeitszeitkontenmodelle attraktiv machen, Gutstunden oder Gleitzeitstunden, die man ansammeln kann.

### *Teilnehmer*

Ich möchte etwas zum Zusammenhang Überstunden und jugendlichen Mitarbeitern sagen. Im Moment stellen wir nur junge und dynamische Mitarbeiter ein, sprich arbeitslose Jugendliche, damit der Arbeitgeber einen großen öffentlichen Zuschuß bekommt. Dazu zwei Dinge: Die jungen Leute sind herzensfroh, daß sie überhaupt Arbeit haben. Wieso sollen sie noch Überstunden machen? Damit erübrigt sich die Frage, warum jüngere Mitarbeiter keine Überstunden machen.

### *Teilnehmer*

Zu dem Problem Überstundenabbau. Ich denke mal, wir sollten uns als Betriebsräte selbst an die Brust klopfen und die Manteltarifverträge auch konsequent ausführen. Bei uns können Überstunden auf einem Arbeitszeitkonto angesammelt und abgefeiert werden. Die Kollegen bekommen 25 Prozent ausgezahlt. Aber es zeigt sich, die Stunden werden abgefeiert. Nach einiger Zeit hat sich nach Einführung des Arbeitszeitkontos herausgestellt, daß wir eine sehr dünne Personaldecke hatten. Leute mußten deshalb eingestellt werden. Heute können wir sagen: Mit Einführung des Arbeitszeitkontos wollen von 100 Leuten 90 ihre Überstunden immer in Freizeit ausgeglichen haben. Und 10 sind noch unzufrieden, weil sie das Geld für ein Auto oder Haus brauchen.

### *Harald Hopfeld*

Also ich glaube, es kann nicht um das Problem gehen, ob man sich zwei Autos durch Mehrarbeit leisten kann oder nicht. Es handelt sich teilweise auch um ein existentielles Problem. Es gibt zum Beispiel Beschäftigte, wenn man deren Gehalts- und Lohngefüge kennt, wenn die dann von Montag bis Freitag arbeiten und keine Mehrarbeit leisten, dreht es sich um die nackte wirtschaftliche Existenz.

### *Klaus Müller*

Es gibt große Widerstände bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen. Hat man sie aber eingeführt und fragt nach ein, zwei Jahren nach ihrer Akzeptanz, stellt sich heraus: Die Beschäftigten sind eigentlich doch ganz zufrieden damit. Es ist ein wichtiger Aspekt, daß man die Akzeptanz bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle erhöht, indem man sie »rückholbar« macht. Daß man sagt: Wir probieren es erst einmal aus, auch wenn ihr skeptisch seid. Wir können das aber auch wieder rückgängig machen. Das zeigt, daß hier niemand über den Tisch gezogen wird.

### ***Teilnehmer***

Zwei Fragen an den Herrn von der Firma Erfurt. Wie haben Sie es geschafft, einen personellen Überhang von 10 Prozent zu erreichen? Das ist ja enorm. Außerdem möchte ich wissen, wie die persönliche Einflußnahme auf die Arbeitszeitregelung im Rahmen der Schichtarbeit aussieht.

### ***Frank Books***

Im Produktionsbereich ist die Arbeitszeitregelung vorgegeben. Dort gibt es den Vierschichtbetrieb, daran läßt sich nichts ändern. Wir fahren die 42-Stunden-Woche, und bei einer tariflichen Arbeitszeit von 38 Stunden wird der zeitliche Überhang angesammelt. Dafür stellen wir dreimal im Jahr die Produktion ab. Das wird vorausgeplant. Diese Planung wird immer mit einem Jahr Vorlauf gemacht. Von daher kann man da Dinge nicht beeinflussen.

Beeinflussen kann man die Arbeitszeit, wenn man im Magazin arbeitet. Dort sollte die Betriebszeit verlängert werden, es sollte bis um 19 Uhr besetzt sein. Wir haben Überstunden abgelehnt.

Die Beschäftigten in den Schichten können natürlich nicht sagen: Ich will lieber sechs Stunden Spätschicht machen oder 12 Stunden Nachtschicht. Das geht nicht. Wenn die Produktion in den Vierschichtbetrieb eingebunden ist, kann man das nicht mehr beeinflussen.

### ***Hartmut Seifert***

Wir haben heute gehört, daß ein Teil der Beschäftigten nicht an Überstunden interessiert ist oder zumindest Überstunden reduzieren möchte. Wir wissen, daß ein anderer Teil Überstunden gerne haben möchte oder auch haben muß. In manchen Betrieben ist der Anteil derjenigen, die Überstunden haben wollen, größer als bei anderen. Meine Frage an die Kollegen und Kolleginnen am Podium: Wäre es da nicht vielleicht richtig, auf einheitliche Regelungen zunächst einmal zu verzichten?

### ***Harald Hopfeld***

Nein, früher haben wir das dem Betrieb selber überlassen: Je nach Qualifikation wurde der eine mehr, der andere weniger in Mehrarbeit eingebunden. Das Problem ist aber, und davon wollten wir weg, daß einige sieben- oder achtmal Mehrarbeit im Monat leisten und andere gar keine. Und das können wir als Betriebsrat nicht verantworten.

### ***Frank Books***

Ich bekenne mich zur einheitlichen Regelung. Ihre Vorstellung, Herr Dr. Seifert, funktioniert in der Produktion nicht. Ich gebe Ihnen allerdings in einem Recht: Dort wo man die Arbeitszeit flexibler gestalten kann, sollte man es tun, wo man den Arbeitsprozeß an die Arbeitszeiten oder umgekehrt anpassen kann. Das sollte man überall da tun, wo es geht, wie z. B. im kaufmännischen Bereich.

### ***Teilnehmer***

Mein Name ist Wilfried Oberbeck, ich bin Betriebsratsvorsitzender in einem mittelständischen Betrieb mit 275 Beschäftigten. Was Herr Seifert sagte, ist doch ein sehr interessanter Aspekt. Und ich muß Harald Hopfeld leider widersprechen, weil meine 23jährige betriebliche Erfahrung genau das Gegenteil aussagt. Wir haben auch in einem gewissen Rahmen Mehrarbeit in den vergangenen Jahren gefahren. Wir werden als Betriebsrat angesprochen, Mehrarbeit sei in gewissem Rahmen in den Abteilungen XY zu fahren. Wir haben innerhalb von 23 Jahren dafür als Basis die Freiwilligkeit nie außer Kraft gesetzt. Und es funktioniert.

### ***Michael Müller***

Wir befinden uns im Grunde genommen in einer ähnlichen Situation wie ein Betrieb der Autozuliefererindustrie. Wir sind ein Dienstleister für einen eisenschaffenden bzw. stahlproduzierenden Betrieb. Wenn wir nicht mitmachen, können die am Hochofen zumachen. Es hätte weitreichende Folgen. Es hat auch keiner gesagt, daß wir bei Eisenbahn und Häfen von heute auf morgen die Mehrarbeit abgelehnt haben, sondern wir haben über ein halbes Jahr hinweg der Geschäftsführung mitgeteilt, Mehrarbeitsgenehmigungen gibt es vorbehaltlich Neueinstellungen. Und damit haben wir im Grunde genommen der Geschäftsführung die Chance gegeben zu reagieren. Das hätte vor dem Arbeitsgericht für sie nicht gut ausgesehen, wenn sie versucht hätten, die Mehrarbeit sich auf anderem Wege zu holen. Also ich sehe durchaus die Möglichkeit, daß wir als Betriebsräte da handeln können und Überstunden ablehnen können.

### ***Teilnehmer***

Mein Name ist Karl Franke. Ich bin abhängig Beschäftigter in der Automobilzuliefererindustrie. Wir haben als Betriebsräte unsere Strategie immer unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit vertreten. Dennoch gibt es Möglichkeiten für eine Verhandlungsstra-

ategie, die man entwickeln muß. Mehrarbeit in bezahlter Form gibt es anders als früher, als wir die Wahlfreiheit zwischen Freizeitausgleich und Auszahlung mitgetragen haben, nicht mehr. Wir haben den Abbau von 400 Arbeitsplätzen in Münster für die Neuregelung zum Anlaß genommen.

Wenn Mehrarbeit zu machen ist, an der wir absolut nicht vorbeikommen, wandern diese Überstunden in ein Zeitkonto. Wir bekommen als Betriebsräte monatlich einen Überblick und wissen, was in den einzelnen Abteilungen geleistet wird. Ich muß dazu ergänzen: Wir haben an unserem Standort auch Gruppenarbeit, und da wird Mehrarbeit nicht mehr durch den Meister bestimmt, sondern aus der Eigeninitiative der Gruppe heraus.

Der Ansatzpunkt ist hier deshalb: Mehrarbeitsvergütung plus 25 Prozent kann es nicht geben. Ich muß die Kollegen selbst davor schützen, damit sie nicht im Übereifer Stunden kloppen und sich gesundheitliche Schäden holen. Deshalb haben wir hier einen Zeitausgleich 1 : 1 festgelegt. Wenn es um Sonderschichten geht, sprechen wir über 25 Prozent Mehrarbeitsvergütung. Aber alles in Maßen. Wir haben jetzt nach einer rezessiven Phase die Situation eines konjunkturellen Aufschwungs. Das Begehren wurde deutlich, Mehrarbeit auszubezahlen, weil Personal fehlt für die Mehrarbeit, die samstags gemacht werden sollte.

Wir befanden uns in einer starken Verhandlungsposition und erreichten, daß diese Mehrarbeit nur gegen Freizeitguthaben zu bekommen ist. Sonderschichten wird von uns in Zukunft nur gegen zusätzliche Einstellungen – zunächst befristete – zugestimmt. Vor sechs Wochen erreichten wir bereits, daß im Rahmen von Sonderschichten Festeinstellungen gemacht worden sind.

### ***Teilnehmer***

Ich habe ein paar Anmerkungen zum Freiwilligkeitsvorbehalt. Was macht ihr, wenn in der Produktion 100 Leute benötigt werden, aber nur 20 bereit sind zu kommen? Ist das im Rahmen der Gruppenarbeit vorgekommen, wo der ideologische Gedanke der Gruppenarbeit zerstört wird, wenn nicht alle zugesagt haben? Sind dann tatsächlich Schichten ausgefallen? In der Regel ist es so, daß die Gruppe sagt: Okay, wir kriegen das am Wochenende oder am Samstag oder in den zwei Stunden täglicher Mehrarbeit gebügelt. Wenn ich Gruppenarbeit nicht gefährden will, darf ich das Direktionsrecht hier nicht zur Anwendung bringen. Sonst ist die Gruppenarbeit tot.





## ZWEI BEISPIELE AUS DER BERATUNGSPRAXIS

---

### *Ulrike Hellert*

Arbeitszeitmodelle mit integriertem Überstundenabbau müssen für die jeweiligen Unternehmen maßgeschneidert werden, wobei auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Deswegen kann es kein allgemeingültiges Patentrezept geben.

### **BEISPIEL: FIRMA AFI FISCHER, EIN KLEINER BETRIEB, DER 66 MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN BESCHÄFTIGT.**

Der Betrieb hatte ursprünglich eine starre Arbeitszeit von 37 Stunden pro Woche vereinbart. In diesem Unternehmen war die schwankende Auftragslage mehr oder minder ein Problem. Die Auftragspitzen wurden mit bezahlter Mehrarbeit aufgefangen, die Leerzeiten in den Auftragslücken wurden im Rahmen der 37-Stunden-Woche bezahlt, was betriebswirtschaftlich gesehen für das Unternehmen natürlich teuer war. In die Überlegungen eines Arbeitszeitmodells, zu denen sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsleitung beitrugen, flossen mehrere Faktoren ein. Zunächst einmal wurden die gemeinsamen Ziele erarbeitet. Darunter fielen vor allem die Verbesserung des Kundenservices und die Ermöglichung von kurzfristigen Lieferfristen.

Dabei spielte die Überlegung, auf Auftragsschwankungen besser reagieren zu können, eine zentrale Rolle. Die Beschäftigten legten besonderen Wert auf eine »Zeitsouveränität«. Das heißt, es sollte die Lage der Arbeitszeit nicht nur durch die betriebliche Notwendigkeit festgelegt werden. Die Mitarbeiter mußten auch die Möglichkeit haben, in einem gewissen Rahmen unabhängig von den betrieblichen Umständen ihre Arbeitszeit zu planen. Daneben war es wichtig, die Arbeitsplätze zu sichern. Auch auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiter mußte Rücksicht genommen werden, wie z. B. auf die Frauen, die aufgrund familiärer Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt zu Hause sein mußten, und somit keine kurzfristigen Überstunden machen konnten.

Bei den konkreten Überlegungen, wie ein flexibler Arbeitszeitrahmen aussehen könne, hat sich schnell herausgestellt, daß man mit den herkömmlichen Gleitzeitmodellen, die eine starre Kernzeit besitzen, sowohl betrieblicherseits als auch für den einzelnen Mitarbeiter nicht weiterkommt. Daraufhin kam man zu der Überlegung der

sogenannten Bereichsfunktionszeit, das bedeutet, daß in einem bestimmten Betriebsbereich während einer bestimmten Zeit so viele Leute arbeiten, daß in diesem Bereich der Arbeitsablauf gewährleistet bleibt. Dies erfordert natürlich eine gewisse Planung, bei der auch die Freizeiten der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Das funktioniert selbstverständlich dort am besten, wo eine gute Gruppenarbeit möglich ist. So ist es z. B. nicht nötig, daß alle Mitarbeiter freitags bis 16 Uhr im Betrieb bleiben, sondern nur so viele, daß eine Kundenberatung gewährleistet ist. Andere Mitarbeiter können dagegen schon um 12 Uhr nach Hause gehen, wenn der Bereich funktioniert. Diese Abkehr von der reinen »Anwesenheitsorientierung« hin zu einer »Auftrags- und Ergebnisorientierung« stellt eine grundsätzliche Neuerung der Arbeitszeitmodelle dar.

Das bringt den Mitarbeitern sehr viel Eigenverantwortung und damit verbunden das Gefühl, selbst die Lage der Arbeitszeit kontrollieren zu können und wird somit auch ein wichtiger Faktor zum Streßabbau. Die größeren Handlungsspielräume wurden von allen Mitarbeitern geschätzt. Das Ganze wurde mit einem Arbeitszeitkonto gekoppelt. Somit stieg aber auch die Arbeitseffizienz, da man nicht mehr darauf bedacht war, die Zeit bis zum Feierabend »herumzukriegen«. Die Arbeitszeitplanung hatte auch einen positiven Einfluß auf das Betriebsklima und das Selbstbewußtsein der Beschäftigten. So mußte man nicht jedesmal dem Chef Rechenschaft ablegen, wenn man mal eine Stunde früher gehen oder später kommen wollte, sondern sprach das mit seinen Kollegen ab.

Die Nachteile dieses Modells liegen in eventuellen finanziellen Einbußen. Dies ist aber nur bei den wenigen Mitarbeitern der Fall, die zuvor aus Gründen des Mehrverdienstes viele Überstunden machten. Trotzdem mußte jedoch erst einmal eine allgemeine Akzeptanz für das Arbeitszeitmodell geschaffen werden, bei dem Überstunden überhaupt nicht mehr finanziell ausgeglichen werden.

Das Modell zeigte schon die ersten Erfolge. So konnten im Auftragstal während des Sommers zwei Arbeitsstellen gehalten werden, die ohne ein Arbeitszeitkonto wahrscheinlich abgebaut worden wären. Der Aspekt der Beschäftigungssicherung kam somit schon zum Tragen. Auch die Ziele der Geschäftsleitung – die Verbesserung des Kundenservices und vor allem die flexible Reaktion auf die Arbeitssituation – konnten umgesetzt werden. Dies hängt natürlich auch mit der Bereitschaft der Mitarbeiter zusammen, flexibel zu reagieren. Daneben kann man als weiteren Erfolg verbuchen, daß die Mitarbeiter motivierter und zufriedener sind. Dies vor allem konnte zum großen Teil die Unzufriedenheit über die finanziellen Einbußen ausgleichen. Der Nachteil für die Geschäftsleitung bestand in einem erhöhten Kommunikationsaufwand, denn die Gruppen müssen sich nun untereinander abstimmen. Beachtenswert ist jedoch, daß es in diesem Betrieb keinen Betriebsrat gibt.

**ZWEITES BEISPIEL: FIRMA GRAEF, EIN MITTELSTÄNDISCHES  
UNTERNEHMEN MIT 150 MITARBEITERN UND MITARBEITERINNEN.  
DIE 36-STUNDEN-WOCHE IST AN 5 TAGEN VEREINBART.**

Hier ging es darum, die eindeutigen saisonalen Schwankungen in ein Arbeitszeitmodell zu integrieren bzw. ein Modell zu schaffen, das flexibel auf die Auftragsituation reagiert. Dadurch sollten vor allem Arbeitsplätze gesichert, die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden. Aber auch betriebliche und private Interessen miteinander zu vereinbaren, war von großer Wichtigkeit. Das Modell war auch verbunden mit einer sogenannten »Bereichsfunktionszeit«. (Es handelt sich hierbei nicht um einen feststehenden Begriff.) Wichtig ist, daß es keine Kernzeit mehr gibt, in der alle Mitarbeiter anwesend sein müssen.

Das setzt ein Umdenken bei den Beschäftigten voraus, denn nun ist die eigenverantwortliche Absprache der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, um einen Auftrag zu gestalten und auszuführen. Je nachdem, ob die Gruppe harmonisiert oder nicht, wird eine Absprache mit dem Vorgesetzten unumgänglich, denn die betrieblichen Notwendigkeiten stehen weiterhin im Vordergrund. Das Modell basiert – wie die meisten – in seinen Grundzügen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und der Einsicht aller Beteiligten.

Bislang hat die Erfahrung gezeigt, daß dies meistens gut funktioniert. Auch unter Berücksichtigung des Arbeitszeitkontos darf im Prinzip niemand mehr als acht Stunden täglich arbeiten. Nur in Ausnahmefällen wird die tägliche Arbeitszeit auf zehn Stunden ausgedehnt, aber auch dies alles auf der Basis von Freiwilligkeit. Die flexible Reaktion auf die Auftragslage erspart dem Unternehmen erhebliche Lohnkosten.

Die Gefahren, die mit den unterschiedlichen Modellen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung verbunden sind, resultieren vor allem aus einem vermehrten Erklärungsbedarf, den die Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung haben, wodurch ein erhöhter Zeitaufwand bei den Führungskräften erforderlich wird. Die Erfahrungen zeigen, daß dort die Bereitwilligkeit, Wissen – in welcher Form auch immer – weiterzugeben, nicht immer auf Akzeptanz stößt. Um die Arbeit und somit auch die Arbeitszeit, besonders in der Produktion, möglichst langfristig planen zu können, sind jedoch ausführliche Informationen nötig. Hierbei tun sich Vorgesetzte und Führungskräfte oft sehr schwer. Bei Problemen, die die Kommunikation betreffen, kann der Betriebsrat als vermittelnde Instanz sehr hilfreich sein. Die Vorgesetzten müssen hinsichtlich ihrer Autorität Abstriche machen. Stelle der Vorgesetzte bisher die Instanz dar, die über Arbeits- und Freizeit des Mitarbeiters entschied, so entfällt nun diese Verfügungsgewalt. Dies ist auch ein

Machtverlust. Auf der anderen Seite werden dadurch für den Vorgesetzten Freiräume geschaffen, die er für andere Dinge nutzen kann.

## **FIRMA BENTELER AG, PADERBORN**

### *Rainer Schrittwieser*

Die Firma Benteler hat bundesweit ca. 8.000 Beschäftigte, der Paderborner Betrieb hat 4.200 Beschäftigte.

Bei unserer Firma wurde nicht nur ein Weg gefunden, Beschäftigung zu sichern, sondern auch für mehr Beschäftigung zu sorgen. Vorrangig war zunächst einmal, Mehrarbeit und Überstunden abzubauen. So wurden die ersten 15 Mehrarbeitsstunden monatlich auf einem Arbeitszeitkonto deponiert. Ab der 16. Stunde stand es dem Mitarbeiter frei, sich diese auszahlen oder ebenfalls dem Arbeitszeitkonto gutschreiben zu lassen. Dieser Vorschlag geschah auf Initiative des Betriebsrates, kam jedoch der Geschäftsleitung sehr entgegen, da sie darin auch einen Weg sah, Kosten einzusparen. Bei der Firma Benteler wurden 1996 ca. 45 Mill. DM an Mehrarbeitsvergütungen ausgegeben, wovon allein 12 Mill. DM auf die Überstundenprocente entfielen. Das Modell war ursprünglich auf Beschäftigungssicherung ausgerichtet. Der Geschäftsleitung kam es darauf an, die Kosten herunterzuschrauben und somit das Unternehmen auf dem europäischen Markt konkurrenzfähig zu halten.

Das Modell stieß zunächst auf erheblichen Widerspruch der Mitarbeiter, die durch den Wegfall von Überstunden große Gehaltseinbußen befürchteten, die Arbeitsplätze aber als sicher ansahen. Beim Großteil der Belegschaft gewann das Modell schnell Akzeptanz. Man ließ sich auch diejenigen Überstunden, die über die Grenze von 16 Stunden hinausgingen, meist nicht auszahlen, sondern auf dem Arbeitszeitkonto gutschreiben.

Durch das Modell des Arbeitszeitkontos ist es nicht nur gelungen, die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern, sondern zusätzlich in dem Zeitraum von 1996 bis 1998 insgesamt 756 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dies geschah fast ausschließlich dadurch, daß die durch Überstunden angesammelten Arbeitszeitkonten wieder abgefeiert werden mußten und es somit zu Personalengpässen kam. Der Vorteil für das Unternehmen bestand darin, daß die Überstundenprocente entfielen.

Es wurden verschiedene Arten von Arbeitszeitkonten eingeführt: Ein Konto, bei dem die Freischichten nach einem festgelegten Plan abgefeiert werden, ein flexibles Konto, über das der Mitarbeiter frei verfügen kann, und ein Langzeitkonto, das es erlaubt, über einen längeren Zeitraum hin frei zu nehmen. Damit dies akzeptiert wurde, mußte der

Betriebsrat eine intensive Überzeugungsarbeit bei der Belegschaft leisten. So ein Arbeitszeitmodell läßt sich jedoch nur in einem Großbetrieb umsetzen.

Bei allen Modellen hat sich gezeigt, daß das Prinzip der Anordnung von oben, also von der Unternehmensseite, einem Prinzip der Freiwilligkeit weichen muß. Somit liegt einer der Schwerpunkte bei den Mitarbeiterinteressen. Für Betriebsräte ist es wesentlich leichter, in denjenigen Betrieben ein Arbeitszeitmodell bei der Belegschaft durchzusetzen bzw. diese auch zu mobilisieren, in denen die Probleme am größten sind, also der Abbau von Arbeitsplätzen droht. Ein Hindernis, Überstunden zugunsten von Neueinstellungen abzubauen, ist häufig der Mangel an Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt.

Bei den als Beispiel angeführten Modellen handelt es sich jeweils um ganz individuell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittene Projekte. Diese wurden immer mit der vollen Zustimmung der Gewerkschaften durchgeführt, die jedoch selbst nur zu geringen Teilen an der Planung der Modelle beteiligt waren. In gewissen Bereichen liefen die Modelle auch nicht ganz konform mit den bestehenden Tarifverträgen, so daß hier Sonderregelungen seitens der Gewerkschaften getroffen werden mußten. Ein Beispiel ist der Verzicht auf Überstundenprozente im oben dargestellten Modell, der gegen eine tarifvertraglich getroffene Vereinbarung verstieß.

Im großen und ganzen blieben die Gewerkschaften jedoch von der konkreten Mitgestaltung der Arbeitszeitmodelle ausgeschlossen. Dies wirft die Frage auf, wie zeitgemäß die tarifpolitischen Vorstellungen der Gewerkschaften sind und wie sehr sich die Tarifverträge selbst in Frage stellen.

Gerade vor dem Hintergrund, daß immer die spezifischen betrieblichen Bedingungen für ein Arbeitszeitmodell maßgebend sind, kommt den Betriebsräten eine ganz neue Rolle in den Betrieben zu. So müssen diese nun in wesentlich größerem Maße die Initiative ergreifen, als dies bislang der Fall war, denn es geht nicht mehr alleine darum, Überstunden abzulehnen oder zu genehmigen, sondern aktiv in die Arbeitszeitgestaltung einzugreifen und die Initiative in die Betriebe hineinzutragen. Unter diesen Aspekten muß auch die Gewerkschaft ihr Verhältnis zu den Betriebsräten neu überdenken.



## **ABSCHLUSSDISKUSSION: WIE KÖNNEN DIE GEWERKSCHAFTEN DEN ABBAU VON ÜBERSTUNDEN UNTERSTÜTZEN?**

---

### *Ulrike Göking*

Die Rolle der Gewerkschaften sieht in den einzelnen Branchen unterschiedlich aus. Die Gewerkschaft NGG z. B. hat erst seit vier Jahren einen Manteltarifvertrag für NRW. Dieser beinhaltet auch eine Arbeitszeitkontenregelung, die neben der monatlichen Arbeitszeit steht. Die Erfahrung zeigt aber, daß diese Regelung in den Betrieben nicht umgesetzt wird, obwohl sich die Gewerkschaft – vor allem auf Drängen der Arbeitgeber – auf eine Flexibilisierung der Arbeitszeit eingelassen hat. Insofern läßt sich zumindest für die NGG sagen, daß diese in bezug auf eine flexible Arbeitszeitregulierung aktiv geworden ist und keine starre Haltung zeigt.

### *Detlef Fahlbusch*

Im allgemeinen hat sich die Haltung der Gewerkschaften hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeitregelung in den letzten Jahren dahingehend geändert, daß man von den Forderungen nach einer festen Arbeitszeitregelung abgerückt, und entgegen aller ideologischen Vorbehalte dazu übergegangen ist, einen »Arbeitszeitkorridor« zu schaffen, der Abweichungen von der Normalarbeitszeit zuläßt. Die Aufgabe der Gewerkschaft besteht auch darin, für die Betriebsräte gewisse betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Bereich der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie sind die Betriebsräte nicht allein diejenigen, die über eine Arbeitszeitregelung entscheiden, sondern die Gewerkschaft muß in jedem Fall ihre Genehmigung geben und nur dann darf eine Regelung umgesetzt werden. Im Rahmen des Manteltarifvertrages ist von der IG BCE hinsichtlich arbeitsmarktpolitischer Effekte ebenfalls geregelt worden, daß Überstunden nicht mehr generell bezahlt werden dürfen. Diese Vereinbarungen hängen natürlich auch von der Branche ab, für die die Tarifverträge abgeschlossen werden. Was z. B. in der Papierindustrie möglich ist, läßt sich noch lange nicht auf den Steinkohlebergbau übertragen.

### *Robert Sadowsky*

Auch im Bereich der Metallindustrie gibt es tarifvertragliche Regelungen zur Mehrarbeit, gleichwohl funktioniert dies nicht in allen Betrieben, so wie wir uns das gewünscht haben.



Die Erfahrungen, die man mit der Arbeitszeitverkürzung in den verschiedenen Bereichen machte, sind sehr unterschiedlich. Bei Thyssen und Krupp stand die Entlassung von 7.000 Mitarbeitern an. Das konnte durch die vorgezogene Einführung der 35-Stunden-Woche für die Stahlindustrie verhindert werden.

In dem Bereich, in dem es bereits eine sehr enge Personalbesetzung mit relativ starren Schichtsystemen gab, konnte man bei der Personalplanung feststellen, daß die beabsichtigten Personalabbauzahlen reduziert wurden. Aber in den Angestelltenbereichen und den Zeitlohnbereichen, in denen es keine definierten Leistungsforderungen für einen Zeitraum gab, stellte man fest, daß die Arbeitszeitverkürzungen häufig in Arbeitsverdichtung umgewandelt wurden. Deshalb wird man sich bei zukünftigen Arbeitszeitverkürzungen Gedanken darüber machen müssen, wie die gewünschten beschäftigungspolitischen Effekte auch in die Realität umgesetzt werden können.

Die Reduzierung von Mehrarbeit ist nicht immer ein Mittel, das in jedem Fall zur Beschäftigungssicherung oder Neueinstellungen führt: Gehen die Unternehmen an die Reduzierung von Mehrarbeit mit der Zielsetzung heran, vor allem Mehrarbeitszuschläge einzusparen, resultieren daraus häufig Arbeitszeitmodelle, die nichts anderes beinhalten, als daß Arbeitszeiten an die Auftragslage gekoppelt werden. Beschäftigungspolitisch ist dies ein Nullsummenspiel. Für die Beschäftigten bedeutet dies außerdem, Lohnneinbußen hinzunehmen, während es bei einer größeren Auftragslage zu einer Verdichtung der Arbeit käme, die unter Umständen sogar noch eine gesundheitliche Belastung darstellen würde.

Aus tarifpolitischer Sicht darf es deshalb nicht nur darum gehen, die Arbeitszeit zu verkürzen, sondern durch die Verkürzung von Arbeitszeit neue Arbeitsplätze zu schaffen. Die Umwandlung von Mehrarbeit in Zeitguthaben auf Arbeitszeitkonten darf nicht nur zu Rationalisierungen und zum Wegfall von Geldzuschlägen führen, sondern muß beschäftigungswirksam werden. Dabei geht es der Gewerkschaft um die Frage, welche Arbeit in Arbeitszeitkonten einfließen kann und wer ein Zugriffsrecht darauf hat. Denn es gilt zu verhindern, daß sich Langzeitkonten bilden, auf die unbeschränkt Stunden gebucht werden können, um später zu irgendeinem Zeitpunkt in Freizeit umgewandelt zu werden. Dies wäre beschäftigungspolitisch für den Augenblick sogar negativ. Außerdem muß sichergestellt werden, daß den Betriebsräten ein Mitbestimmungsrecht bei Abweichungen der Arbeitszeit gegenüber der regulären Arbeitszeit eingeräumt wird.

### *Ulrike Göking*

In Bereichen wie im Hotel- und Gaststättengewerbe ist die Situation eine völlig andere als in der Industrie. Dies hängt auch mit dem wesentlich geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad zusammen. So ist die 39-Stunden-Woche zwar tarifver-

traglich festgeschrieben, in der Realität beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit jedoch 45 Stunden und länger. Aus diesem Grunde ist es zunächst einmal notwendig, entsprechende Aufklärungsarbeit in den Betrieben zu leisten. Vor allem ist man in diesem Bereich sehr darauf angewiesen, einen gesetzlichen Rahmen zu schaffen, damit zunächst einmal die tariflich vereinbarte Arbeitszeit umgesetzt wird.

### ***Detlef Fahlbusch***

Besonders im Bereich der Teilzeitarbeit wird in der nahen Zukunft ein großes tarifpolitisches Handlungsfeld auf die Gewerkschaften zukommen. So gibt es bereits Ansätze, bei den Beschäftigten Anreize für Teilzeitarbeit zu schaffen. Dabei steht außer Frage, daß es sich bei Teilzeitarbeit um eine Form von Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich handelt. Besonders das »Niederländische Modell« gibt ein Beispiel dafür, in welchem Rahmen Teilzeitarbeit gestaltet werden kann.

### ***Robert Sadowsky***

Im Gegensatz zur Bundesrepublik kommen auf den Teilzeitbeschäftigten in den Niederlanden keine Nachteile bezüglich der Rente, des Arbeitslosengeldes usw. zu. Somit ist in dieser Sache zunächst der Gesetzgeber gefragt. Gerade bezüglich der Akzeptanz von Teilzeitarbeit hat sich auch bei den Gewerkschaften in den letzten Jahren die ursprünglich völlig ablehnende Haltung entscheidend gewandelt, so daß mittlerweile offen über die verschiedenen Aspekte von Teilzeitarbeit diskutiert werden kann.

### ***Hartmut Seifert***

Wir haben im WSI eine Befragung von Betriebsräten durchgeführt. Die Ergebnisse werden wir demnächst in den WSI-Mitteilungen veröffentlichen. Wir haben gefragt: Welche Bereitschaft seht ihr bei den Belegschaften, Überstunden abzubauen oder auf Überstunden völlig zu verzichten? Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebsräte sieht eine große Bereitschaft bei den Beschäftigten. Nur ein knappes Viertel der befragten Betriebsräte meinte, es gebe nur eine geringe oder sehr geringe Bereitschaft dazu.

### ***Robert Sadowsky***

Wenn man sich in den Betrieben damit beschäftigt, wie viele Menschen es sind, die unbedingt Mehrarbeit wollen, stellt man fest, daß es eine sehr kleine Minderheit ist. Allerdings müssen sich Betriebsräte oft mit dieser lauten Minderheit auseinandersetzen.

Wie können wir für Arbeitszeitverkürzungen Mehrheiten gewinnen?

Viel leiser ist die Gruppe von Beschäftigten, die individuelle Arbeitszeitverkürzungen wollen. Oft werden diese Teilzeitwünsche von den Arbeitgebern abgelehnt, dabei können durch Teilzeit Arbeitsplätze gewonnen werden.

Es ist zwar notwendig, die Beschäftigten auch auf die gesellschaftliche Verantwortung anzusprechen, die wir alle haben angesichts des Problems Massenarbeitslosigkeit. Wir versprechen den Beschäftigten aber auch, daß Arbeitszeitverkürzung und Mehrarbeitabbau zu mehr Lebensqualität führen können. Der Appell an die Solidarität der Beschäftigten sollte jedoch damit verknüpft werden, daß die Beschäftigten konkret wahrnehmen können, daß durch ihre Arbeitszeitverkürzungen tatsächlich Menschen neu eingestellt werden. Die solidarischen Initiativen müssen mit individuellen Gesichtern assoziiert werden, dann gibt es auch eine größere Akzeptanz für eine solche Politik.

### *Ulrike Göking*

Ich habe als Gewerkschaftsvertreterin in unserem Organisationsbereich gar keine betriebliche Plattform, wie sie in den großen Betrieben existiert, wo ich von einer gesellschaftlichen Solidarität sprechen kann. Ich muß zunächst einmal an die Beschäftigten herankommen. Wir müssen andere Wege gehen. Ein Problem besteht in diesem Zusammenhang auch darin, daß Arbeit immer stärker an der Ergebnisorientierung gemessen wird. In immer mehr Bereichen wird die Leistung im Rahmen von Projektarbeit vorgegeben. Man hat für eine bestimmte Zeit eine Zielvereinbarung, ein bestimmtes Pensum, oder wie man auch immer das nennen mag, zu leisten. Die Arbeitszeit, in der das zu erbringen ist, spielt letztlich – ich übertreibe es mal – überhaupt keine Rolle mehr, sondern nur noch der Abgabetermin oder die vereinbarte Qualität. Wenn das Schule machen sollte, wie kann man denn dann überhaupt noch die Begrenzung der Arbeitszeit realisieren? Dann haben die Beschäftigten möglicherweise selber kein Interesse mehr daran oder stehen in einem Dilemma: Sie haben zwar ein Interesse, die Arbeitszeit zu begrenzen, aber sie haben auch ein Interesse, ihre Terminvorgaben einzuhalten, koste es, was es wolle.

### *Hartmut Seifert*

Ich möchte den Kollegen Books zitieren, der sagte: Das Entscheidende ist, man muß es machen, man muß es anpacken. Man kann trotz der Hindernisse zu ganz ansehnlichen Erfolgen kommen. Die gewerkschaftliche Politik ist in den letzten Jahren sehr viel offener geworden, was die beschäftigungsorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeiten betrifft. Wir dürfen nicht nur auf neue Initiativen des Gesetzgebers in der Arbeitszeitpolitik warten. Es ist schließlich auch eine offene Frage, ob der Gesetzgeber so reagie-

ren wird, wie wir uns das wünschen. Jeder muß im eigenen Betrieb eigene Lösungsmuster finden, weil die Bedingungen zu spezifisch für allgemeine Blaupausen sind.



## REFERENTINNEN UND REFERENTEN

---

*Franz Books*

ehemaliger Betriebsrat Firma Erfurt Rauhfaser, Wuppertal

*Detlef Fahlbusch*

IG Bergbau, Chemie, Energie, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

*Thomas Gesterkamp*

Journalist, Köln

*Ulrike Göking*

Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen,  
Düsseldorf

*Dr. Hermann Groß*

Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln

*Ulrike Hellert*

Südwestfälische Industrie- und Handelskammer (SIHK), Hagen

*Harald Hopfeld*

Betriebsrat der Firma Eisenbahn und Häfen GmbH, Duisburg

*Dr. Christina Klenner*

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

*Dr. Eleftheria Lehmann*

Landesanstalt für Arbeitsschutz Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

*Klaus Müller*

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

*Michael Müller*

Betriebsrat der Firma Eisenbahn und Häfen GmbH, Duisburg

*Robert Sadowsky*

IG Metall, Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

*Dr. Hartmut Seifert*

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

*Rainer Schrittwieser*

Betriebsratsvorsitzender Firma Benteler AG, Paderborn

*Cordula Sczesny*

Sozialforschungsstelle (sfs), Dortmund

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männern und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■