

report

DGB
Bayern

Arbeiten ohne Ende in Bayern

Mehrarbeit · Flexibilisierung · Verdichtung

München, 2016



Arbeiten ohne Ende in Bayern

Mehrarbeit · Flexibilisierung · Verdichtung

München, 2016

Impressum

Herausgeber:

Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Bayern
Schwanthalerstraße 64
80336 München

www.bayern.dgb.de

facebook.com/DGGBayern

München, 2016

Verantwortlich:

Matthias Jena, Vorsitzender DGB Bayern

Autoren:

Dieter Sauer, Anna Monz
ISF München

Redaktion:

Timo Günther
Robert Günthner
David Schmitt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 6

1 Einleitung: „Arbeiten ohne Ende“ – ein Kennzeichen moderner Arbeit.....7

2 Zusammenfassung der Ergebnisse.....10

**3 „Arbeiten ohne Ende“ in bayerischen Betrieben
– aus der Sicht von BetriebsrätInnen 14**

3.1 Vertrauensarbeitszeit oder entgrenzte Arbeit in Projekten –
Softwareentwickler an einem High-Tech-Standort 14

3.2 Flexible Arbeitszeiten oder unplanbares Leben – Verkaufstätigkeit im Einzelhandel 17

3.3 „Nullfahrweise“ in der Produktion oder Hektik am Band –
Produktionsarbeit im Automobilbau 21

*Statement IG Metall Bayern:
Digitalisierung, Flexibilisierung und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben 24*

3.4 Mobile Arbeit beim Kunden oder Stress im Homeoffice –
Außendienstler im Postvertrieb 25

*Statement ver.di Bayern:
Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverkürzung als tarifpolitische
und gesellschaftspolitische Ziele in ver.di 28*

3.5 Kundenorientierte Fertigung oder Individualisierung von Marktschwankungen –
Produktions- und Montagearbeit in der elektrotechnischen Industrie 30

3.6 Ständiger Wettbewerbsdruck oder Niedriglöhne jenseits der Existenzsicherung –
Reinigungstätigkeit bei Großkunden 33

Statement IG BAU Bayern: Das Problem Leistungsverdichtung in der Gebäudereinigung 36

3.7 Mehrarbeit in der Wechselschicht oder Belastungen am Limit –
Pflegetätigkeit im Krankenhaus 37

4 Zeit- und Leistungsdruck in Bayern – Ursachen und Verbreitung.....42

4.1 Steigender Markt- und Kostendruck, neue Leistungssteuerung 42

4.2 Ausdehnung und Flexibilisierung der Arbeitszeit..... 43

4.3 Verdichtung und Intensivierung der Arbeit 47

4.4 Niedriglöhne und Nebenjobs 49

5 Gefährdungen von Gesundheit und privatem und sozialem Leben 50

5.1 Psychische Erkrankungen – Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsminderungsrenten 50

5.2 (Un-)Vereinbarkeit von Arbeit und Familie 52

5.3 Auswirkungen auf Ehrenamt und Vereinsmitgliedschaften..... 57

6 Politische Perspektiven.....58

6.1 Arbeitspolitischer Paradigmenwechsel 58

6.2 Das Dilemma einer wirksamen Arbeitszeitpolitik 59

6.3 Leistung und Gesundheit als strategische Felder betrieblicher Arbeitspolitik 60

6.4 Voraussetzungen für einen funktionierenden Arbeits- und Gesundheitsschutz..... 62

6.5 Vereinbarkeit von Arbeit und Familie als betriebliches Handlungsfeld –
mehr als Teilzeitmodelle und Homeoffice-Regelungen? 63

6.6 Die Belastung durch Mehrfachjobs –
existenzsichernde Löhne für Frauen und Männer 65

7 DGB-Positionen: Wir brauchen eine neue Ordnung der Arbeit 66

Fakten-Check BDA 74

Literatur.....76

Glossar 79

Vorwort



Matthias Jena
Foto: DGB Bayern / Kerstin Groh

„Samstags gehört Vati mir“, lautet das Motto des DGB-Plakats zum 1. Mai 1956. Es ist bis heute das wohl bekannteste Plakat zu den Maifeiern des DGB.

Von der heute etwas altbacken wirkenden Bildgestaltung abgesehen, ist es aktuell wie eh und je. Schon immer ging es in der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit darum, wer sich die Produktivitätsfortschritte aneignet. Werden sie genutzt, um die Gewinne zu steigern oder für humanere Arbeitsbedingungen und Verkürzungen der Arbeitszeit? Das galt früher und gilt heute noch. Vielleicht gehört Vati am Samstag wirklich dem kleinen Jungen auf dem Plakat. Aber „gehören“ Vati oder Mutti den Kindern auch am Abend? Oder am Sonntag? Oder im gemeinsamen Urlaub?

Mit der Digitalisierung von Arbeit und Gesellschaft werden die Auseinandersetzungen um Arbeitszeit nicht geringer oder gar verschwinden. Ganz im Gegenteil, die alten Konflikte um die Frage der Arbeitszeit spitzen sich erneut zu. Schon fordert die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, die Arbeitszeit weiter zu flexibilisieren und die Regelungen zur täglichen Arbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen Höchstarbeitszeit aufzuheben.

Diese Vorschläge, Arbeitszeitregelungen zu schleifen, die ja Schutzregelungen sind, würden die Entgrenzung der Arbeitszeit weiter vorantreiben. Schon jetzt ist es so, dass mithilfe moderner Kommunikationsmittel die Grenze von Arbeit und Freizeit volatiler wird. Da werden Sonntag früh Mails gecheckt oder im Urlaub angeblich unaufschiebbare Arbeiten erledigt.

Das ist nun keineswegs eine Kritik an den Beschäftigten, auch wenn viele sicherlich lernen müssen, mit der Dynamik des „Immer-erreichbar-sein“ umzugehen. Vielmehr zeigt die zunehmende Belastung und Entgrenzung, dass der Druck auf Beschäftigte permanent zunimmt. Die Anforderungen zum Beispiel in Projekten steigen, aber durch den Kostendruck wird kein zusätzliches Personal eingestellt. Die Folgen: Burnout, Zunahme von psychischen Erkrankungen, Stress. „Arbeiten ohne Ende“ hat seinen Preis.

Über die Auswirkungen des „Arbeitens ohne Ende“ und die Ansätze von Betriebsräten gegen diese Entgrenzung berichten BetriebsrätInnen in diesem vierten Report aus der Arbeitswelt des DGB Bayern¹. Zunehmend ausufernde Arbeit, Zeit- und Leistungsdruck haben massive Auswirkungen auf die Gesundheit des Einzelnen, aber auch auf den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft. Auch dies zeigt der Report des DGB Bayern deutlich.

Wir lassen es aber nicht bei der Bestandsaufnahme. Die Frage der Verausgabung von Arbeitszeit ist eine (gewerkschafts-)politische und damit gestaltbar. Unsere Anforderungen an eine andere, humanere, die Interessen der Beschäftigten in den Mittelpunkt rückende „Arbeit der Zukunft“ sind am Schluss des Reports „Arbeiten ohne Ende in Bayern“ formuliert.

Die Auseinandersetzung um die Frage „Wem gehört die Zeit?“ ist erneut eröffnet.

München, Januar 2016

Matthias Jena
Vorsitzender des DGB Bayern

1 Einleitung: „Arbeiten ohne Ende“ – ein Kennzeichen moderner Arbeit

Das Schlagwort vom „Arbeiten ohne Ende“ stammt aus den 1990er-Jahren, als bei IBM die Stempeluhren abgeschafft wurden und BetriebsrätInnen die Belegschaften zu Aktionen gegen die sogenannte Vertrauensarbeitszeit aufgerufen haben. Es hat dann in den betriebspolitischen Auseinandersetzungen um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, um die Auflösung der Grenzen von Arbeitszeit eine wichtige Rolle gespielt. In den Sozialwissenschaften machte in derselben Zeit der Begriff der „Entgrenzung von Arbeit“ Karriere.

Heute – 20 Jahre später – ist „Arbeiten ohne Ende“ zum Alltag für die Mehrzahl der Beschäftigten geworden. War es früher ein Problem, mit dem sich vor allem Höherqualifizierte in technologisch fortgeschrittenen Branchen – wie zum Beispiel die Softwareentwickler bei IBM – auseinandersetzen mussten, charakterisiert es heute die Arbeitssituation fast aller Beschäftigtengruppen in fast allen Branchen. Fast jede zweite ArbeitnehmerIn leidet heute stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz – Tendenz steigend. Ebenso viele klagen über starke Erschöpfungszustände. Psychische Erkrankungen, wie Depressionen oder Angststörungen, sind inzwischen der zweithäufigste Grund für Krankschreibungen.

Immer mehr ArbeitnehmerInnen geben an, Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und privatem Leben zu haben. Dabei wird für viele ArbeitnehmerInnen die Vereinbarkeit von Sorgeverpflichtungen für Kinder oder ältere Angehörige mit den Anforderungen flexiblierter Arbeit zunehmend zum Problem. Erschöpfungsphänomene treffen auch und in besonderer Weise Eltern, die mit der Anforderung konfrontiert sind, Sorge- und Erwerbsarbeit zu vereinbaren.

Empirische Studien zeigen, dass neben der zeitlichen auch die räumliche Ausdehnung von Arbeit zugenommen hat. Durch eine Dezentralisierung von Arbeitsorten sind immer mehr Beschäftigte quer durch alle Branchen und Berufsgruppen mit steigenden Mobilitätsanforderungen konfrontiert. Viele Beschäftigte erleben das als zunehmende Belastung und Erhöhung des ohnehin bestehenden Zeitdrucks.

Hand in Hand mit der Mobilisierung von Arbeit hat die Entwicklung der Kommunikationsmedien dazu geführt, dass Beschäftigte überall und jederzeit erreichbar sind. Anrufe und E-Mails aus dem Arbeitskontext müssen auch außerhalb der Arbeitszeit beantwortet werden. „Arbeiten ohne Ende“ steht gegenwärtig auch noch für andere Entwicklungen: zum Beispiel für die Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch die Rente mit 67 oder für das Arbeiten neben Lohn und Rente, wenn diese nicht mehr zum Leben reichen.

„Arbeiten ohne Ende“ hat viele Facetten und zumeist sind sie miteinander verwoben und charakterisieren die Arbeits- und Lebenssituation vieler Menschen. Aber im Kern geht es um **die Ausdehnung der Arbeitszeit, ihre Flexibilisierung und die Verdichtung der Arbeit**. Steigender Arbeitsdruck mag in der subjektiven Wahrnehmung ein ziemlich einfaches Phänomen sein: Jede/r spürt es, wenn die Poren des Arbeitstages sich immer weiter verschließen, wenn die Arbeitsmenge wächst, die Termine enger werden, wenn insgesamt der Druck steigt. Und besonderes deutlich wird es, wenn die zunehmenden Arbeitsbelastungen sich in gesundheitlichen Beschwerden äußern.

Dennoch: Arbeitsdruck lässt sich nicht einfach in eine betriebliche Kennziffer packen, die objektiv identifizierbar oder abfragbar ist. Wir haben es hier mit einem sehr komplexen sozialen Phänomen zu tun, das viele Facetten und vor allem viele Ursachen aufweist. Hinzu kommt, dass der gesellschaftli-

che Umgang mit dem Phänomen Arbeitsdruck – für das sich umgangssprachlich zumeist der Begriff Stress eingebürgert hat – ein spezifischer ist: Er setzt immer am individuellen Verhalten an und geht nicht auf die Verhältnisse ein, die diesen Druck, diesen Stress erzeugen. Gegenwärtig boomt der Markt für Ratgeber wie nie zuvor. Und sie alle versuchen, Ratschläge zu geben, wie man Stress vermeiden kann, wie man sich fit macht für anstrengende und erschöpfende Arbeitssituationen oder – wenn es bereits zu spät ist – wie man psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burnout therapiert. Auch in den Betrieben konzentriert sich das moderne Gesundheitsmanagement zumeist auf die sogenannte Verhaltensprävention: Sie setzt also bei individuellen Verhaltensänderungen und meist nicht an den Arbeitsverhältnissen an. Betriebe machen keine oder nur in seltenen Fällen wirkliche Verhältnisprävention. Auch wenn das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mittlerweile in einigen Betrieben als wichtiges Thema in der Personalentwicklung auf der Agenda steht, wird die Lösung der Vereinbarkeitsprobleme der Beschäftigten im Alltag meist individualisiert und muss daher meist im Rahmen der Paarbeziehung ausgehandelt werden, was nicht selten zu Konflikten und zu belastenden familiären Situationen führt.

Es spricht natürlich erst mal nichts dagegen, auch individuell zu versuchen, sich besser auf die gestiegenen Arbeitsanforderungen vorzubereiten und zu lernen, reflektierter damit umzugehen. Es bleibt einem ja zunächst auch gar nichts anderes übrig, als eine eigenständige Umgangsweise mit Stressphänomenen zu finden, solange die Verhältnisse so sind. **Aber ohne eine Veränderung der Arbeitsverhältnisse und damit ohne eine Bekämpfung der Ursachen des steigenden Arbeitsdrucks werden die Probleme nicht zu lösen sein.** Es gilt inzwischen als unstrittig, dass immer mehr Menschen die Veränderungen in ihrer Arbeits- und Alltagswelt als Herausforderungen und Belastungen erleben, die ihre individuellen Bewältigungsmöglichkeiten überschreiten. Die vorherrschende Individualisierung von eigentlich gesellschaftlichen Problemen überfordert viele Menschen und die inflationäre Verwendung der Diagnosen Burnout oder Depression nützt gegenwärtig vor allem der Psychopharmaindustrie.

Die Herausgeber des AOK-Fehlzeitenreports 2012 haben die Merkmale „moderner Arbeit“ treffend zusammengefasst: *„Die Arbeitnehmer heute sind flexibel, mobil und ständig erreichbar. Sie arbeiten hochmotiviert, projektbezogen, übernehmen mehr Verantwortung für ihr Unternehmen als sie müssten – und brechen eines Tages zusammen.“*

Mit dem hier vorgelegten Report erhöht der DGB Bayern die gesellschaftliche Aufmerksamkeit für diese dramatischen Entwicklungen in der Arbeitswelt. In einer auf die Verhältnisse in Bayern zugeschnittenen Expertise werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Ursachen des gestiegenen Zeit- und Leistungsdrucks, seine unterschiedlichen Erscheinungsformen in Betrieben und Branchen und die Folgen für Gesundheit und Vereinbarkeit von Arbeit und privatem Leben dargestellt.

Zunächst werden auf der Basis von Interviews mit BetriebsrätInnen aus bayerischen Betrieben die Arbeits- und Belastungssituationen in verschiedenen Branchen und Tätigkeitsbereichen exemplarisch skizziert (Kapitel 3). Diese authentischen Schilderungen betrieblicher Verhältnisse werden vor dem Hintergrund vorliegender sozialwissenschaftlicher Untersuchungen und verfügbarer statistischer Daten genutzt, um den Ursachen und der Verbreitung dieser Entwicklungen auf die Spur zu kommen (Kapitel 4).

Im 5. Kapitel werden die sozialen Auswirkungen eines „Arbeitens ohne Ende“ untersucht: auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das soziale Leben (Freundeskreise, Vereine u.a.) und das ehrenamtliche und politische Engagement.

Im 6. Kapitel geht es um die arbeits- und interessenpolitischen Konsequenzen, die sich daraus für die Beschäftigten, Betriebsräte, Gewerkschaften und staatliche Politik ergeben. Angesichts einer Krise der traditionellen Arbeitspolitik stehen neue Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitspolitik, aber auch neue politische Strategien für Gewerkschaften und Staat zur Debatte.

Im abschließenden 7. Kapitel lesen Sie, welche Schlüsse der DGB aus den aufgezeigten Entwicklungen in der Arbeitswelt zieht, und welche politischen Anforderungen der DGB daraus entwickelt.

2 Zusammenfassung der Ergebnisse

„Arbeiten ohne Ende“ ist kein neues Phänomen. Spätestens seit den 1990er-Jahren haben wir es mit einer zunehmenden zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit und mit steigendem Zeit- und Leistungsdruck zu tun. Heute wird deutlich, welche Folgen dies für immer mehr Beschäftigte hat: Gesundheitliche – vor allem psychische – Belastungen und Erkrankungen haben stark zugenommen, Arbeit und privates und soziales Leben lassen sich immer schwerer vereinbaren. Die Zahlen der Krankenkassen und andere wissenschaftliche Untersuchungen belegen diese Entwicklung in großer Einhelligkeit.

In einer auf die Verhältnisse in Bayern zugeschnittenen Expertise wird in dem vorliegenden Report des DGB Bayern das Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ in sehr unterschiedlichen Betrieben und Branchen in den Blick genommen. Dabei werden sowohl die betriebs- und branchenspezifischen Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten in den Ursachen und Folgen deutlich. „Arbeiten ohne Ende“ hat verschiedene Ausprägungen: überlange Arbeitszeiten, hohe Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen, ständige Erreichbarkeit, stark verdichtete Arbeit, Zweitjobs bei Niedriglöhnen und anderes mehr. Ein **erstes und vielleicht überraschendes Ergebnis**: „Arbeiten ohne Ende“ beschränkt sich nicht auf bestimmte Branchen oder Beschäftigtengruppen (zum Beispiel auf Höherqualifizierte in der IT-Branche), sondern findet sich in allen ausgewählten Betrieben aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Organisations- und Qualifikationsstrukturen. „Arbeiten ohne Ende“ in seinen verschiedenen Facetten ist offensichtlich zu einem **generellen gesellschaftlichen Phänomen** geworden, das die Arbeits- und Lebenssituation von immer mehr ArbeitnehmerInnen prägt. Es ist gegenwärtig noch nicht absehbar, ob der breit diskutierte digitale Wandel der Arbeitswelt daran etwas ändern wird.

Ein **zweites vielleicht weniger überraschendes Ergebnis** bezieht sich auf die Ursachen: Genereller Hintergrund ist ein steigender Markt- und Kostendruck, der in allen Unternehmen und Branchen zu Personalabbau oder zumindest zu einer knappen Personaldecke führt. Bei **einer knappen Personaldecke**, das heißt ohne verfügbares Zusatzpersonal, sind Störungen und Ausfälle nur mit einer hohen flexiblen Einsatzbereitschaft der Belegschaften zu bewältigen (die sogenannte „Nullfahrweise“, siehe Glossar). Flexible Organisationsstrukturen und neue Formen der Leistungssteuerung lassen Marktschwankungen und Kundenorientierung bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durchschlagen. In dieser **marktorientierten Unternehmens- und Leistungssteuerung**, die von einer systematischen Überlastung der Organisation und ihrer Beschäftigten ausgeht (unerreichbare Ziele) liegt der Kern des „Arbeitens ohne Ende“. Die Organisation muss jedes Jahr besser, schneller, billiger werden. Vor dem Hintergrund verschärfter Konkurrenz auf globalen Märkten und dem Druck der Finanzmärkte kommt es zu einer **permanenten Reorganisation** der Unternehmen: Der Umbau ist nicht mehr ein einmaliges Ereignis, nach dem wieder eine Zeit lang Ruhe herrscht, sondern wird zum Normalzustand. „Arbeiten ohne Ende“ zeigt sich in **verschiedenen Formen**.

Die wichtigsten sind:

- **Ausdehnung und Flexibilisierung der Arbeitszeit** durch eine Radikalisierung von Gleitzeiten, kurzfristig wechselnde Einsatzpläne bei Schichtarbeit, Rufbereitschaften, Arbeit am Abend und am Wochenende (laut „DGB-Index Gute Arbeit 2012-2014, Auswertung für Bayern“ arbeitet jeder dritte Beschäftigte in Bayern am Abend, jeder Vierte am Wochenende), geringe individuelle Gestaltungssouveränität, unbezahlte Mehrarbeit bei Ausstieg aus der Zeiterfassung („Vertrauensarbeitszeit“) und bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung, mobile Arbeit und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit.

- **Verdichtung und Intensivierung der Arbeit** durch höheres Arbeitstempo, die gleichzeitige Bearbeitung vielfältiger parallel verlaufender Aufgaben und Ähnliches. Fast die Hälfte der Beschäftigten in Bayern hat den Eindruck, dass sie in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen muss (DGB-Index Gute Arbeit 2012-2014, Auswertung für Bayern). Gründe sind kurzfristige Auftragsschwankungen, zu enge Terminsetzungen, wachsende Zusatzarbeiten neben der eigentlichen Kernarbeit (Dokumentation, Reporting u.ä.). Auch die ständige Prozessoptimierung (Automatisierung) kann zur Arbeitsverdichtung führen.
- **Nebenjobs bei Niedriglöhnen** führen zu einer Ausweitung der Arbeitszeiten (zum Beispiel im Einzelhandel oder in der Pflege). Dies betrifft vor allem teilzeitbeschäftigte und alleinerziehende Mütter und Väter, aber auch Beschäftigte, die in Vollzeit arbeiten. Fast jeder vierte Beschäftigte in Deutschland ist Niedrigverdiener (Kalina/ Weinkopf 2012). Von diesen Beschäftigten im Niedriglohnsektor sind darüber hinaus fast zwei Drittel Frauen (George 2011).

„Arbeiten ohne Ende“ führt zu einer **Gefährdung von Gesundheit und privatem und sozialem Leben**.

Die wichtigsten Folgen sind:

- Die **psychischen Belastungen und Erkrankungen** sind auf dem Vormarsch. Mittlerweile sind psychische Erkrankungen deutschlandweit – als zweithäufigster Grund nach Muskel- und Skeletterkrankungen – für 17 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage verantwortlich (DAK 2015). Der Vormarsch psychischer Erkrankungen zeigt sich auch im Hinblick auf die Erwerbsminderungsrente: Heute ist in Bayern die Erwerbsminderung bei Männern zu 34 Prozent (2002: 22 Prozent) auf psychische Erkrankungen zurückzuführen und bei Frauen zu knapp 50 Prozent (2002: 36 Prozent) (Rentenreport Bayern 2014, DGB Bayern). Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall hat gezeigt, dass über 40 Prozent ihrer Mitglieder in Bayern Sorge haben, dass sie den steigenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr gewachsen sind und dass sie ihre Arbeit bei gleichbleibenden Anforderungen nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter von über 65 Jahren ausüben können (IG Metall Bayern 2013).
- **Privat- und Familienleben geraten unter (Zeit-)Druck**. Die Abgrenzung und Verteidigung von Familienzeit gegenüber Arbeitsanforderungen wird durch die beschriebenen Trends immer schwieriger. Die Zeit für Sorgearbeit (Kinder, pflegebedürftige Angehörige) und die Aufrechterhaltung familialer Beziehungen fehlt immer mehr. Die Konflikte in Familien und Paarbeziehungen nehmen zu. So wünschen sich bundesweit knapp drei Viertel aller Eltern unter der Woche mehr Zeit mit ihrer Familie (Monitor Familienleben 2012). Teilzeitarbeit als Instrument zur besseren Vereinbarkeit nehmen – mit den entsprechenden Risiken und Nachteilen – vor allem Frauen in Anspruch. Homeoffice, ein weiteres Instrument, erweist sich als zweischneidig, wenn die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Die individuellen Versuche, Vereinbarkeit zu gestalten, führen oft an die Grenzen der Belastbarkeit vor allem von Frauen, aber zunehmend auch von Männern. So haben in Bayern fast zwei Drittel (61 Prozent) aller Vollzeit erwerbstätigen Mütter und etwas weniger, aber immer noch mehr als die Hälfte (54 Prozent) aller Vollzeit erwerbstätigen Väter das Gefühl, dass sie nicht genug Zeit für sich selbst haben (DAK Bayern 2014).
- **Ehrenamtliche Tätigkeiten und andere soziale Aktivitäten in der Freizeit** geraten vor allem durch flexible, diskontinuierliche Arbeitszeiten (zum Beispiel roulierende Schichtsysteme), die Lage der Arbeitszeit und mangelnde individuelle Zeitsouveränität unter Druck. Ehrenamtliche Tätigkeiten haben zwar nicht abgenommen, die Dreifachbelastung von Erwerbsarbeit, Sorgearbeit und Ehrenamt wird jedoch zu einem wachsenden Problem.

„Arbeiten ohne Ende“ ist zu einer **Herausforderung für die arbeitspolitischen Akteure** auf allen politischen Ebenen geworden: der betrieblichen, der tariflichen und der staatlichen. Und viele Politikfelder sind betroffen: von der Arbeitszeit-, Leistungs- und Gesundheitspolitik bis zur Sozial- und Familienpolitik.

Betriebsräte und Gewerkschaften haben es dabei mit dem Problem zu tun, dass die Veränderungen in den Betrieben (Vermarktlichung, indirekte Steuerung), die als Ursachen des „Arbeitens ohne Ende“ ausgemacht wurden, auch die interessenpolitischen Bedingungen der betrieblichen Auseinandersetzung verändert haben. Gewerkschaften und Betriebsräte gerieten in den letzten 20 Jahren in die Defensive und wurden in mühsame Abwehrkämpfe um die Folgen der Flexibilisierung der Arbeitszeit verwickelt.

Sie mussten erkennen, **dass traditionelle Formen der Interessenvertretung**, sich gegen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zu wehren, **oft ins Leere laufen**. Unter neuen Formen der Unternehmens- und Leistungssteuerung funktioniert das Modell der Grenzziehung durch politische Regulierung nur noch sehr begrenzt. Wo nicht mehr klassische Kommandosysteme tonangebend sind, wo stattdessen mit Kennziffern, Kundenvorgaben und Markt- oder Konkurrenzbenchmarks gesteuert wird, droht die Strategie der Grenzziehung ins Leere zu laufen. Sie kann dazu führen, dass sich Betroffene gegen Arbeitszeitregeln und gesundheitsförderliche Maßnahmen wehren oder entsprechende Regeln und Vorschriften des Gesundheitsschutzes unterlaufen, um ihren eigenen Erfolg nicht zu gefährden. Setzen die Betriebsräte die Einhaltung von Arbeitszeiten oder andere Arbeitsschutzregelungen durch, können sie in Gegensatz zu den Beschäftigten geraten.

Wo Grenzssetzungen in der alten Form nicht mehr möglich sind, **beginnt die Auseinandersetzung um die Festlegung der Rahmenbedingungen: um erforderliche Personalressourcen, Budgets, Zeitkontingente und Ähnliches**. Den Gewerkschaften und Betriebsräten ist es in jahrzehntelangen Kämpfen gelungen, in den direkten Bereichen durch Mitbestimmung bei der einseitigen Ermittlung von Leistungsvorgaben Einfluss zu gewinnen. Jetzt gilt es, Einfluss auf die Stellschrauben ergebnis- und marktbezogener Leistungssteuerung zu nehmen. Diese Stellschrauben liegen letztlich im ökonomischen Kernfeld der Unternehmenspolitik, das heißt in der Zieldefinition, Personalbemessung, Terminen und Ähnliches. Auch wenn diese Stellschrauben außerhalb der mitbestimmungspflichtigen Handlungsfelder liegen, wäre es wichtig, interessenpolitische Handlungsperspektiven in dieser Richtung zu entwickeln. So zeigt sich, dass gerade **Personalbemessung und -besetzung** zur strategisch wichtigsten Einflussgröße geworden ist, wenn es darum geht, sich mit dem Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ auseinanderzusetzen. Generell wären Initiativen zu **erweiterten Mitbestimmungsrechten bei der Personalbemessung und -besetzung** dringend erforderlich. Aber auch kleinere Schritte auf betrieblicher Ebene könnten dazu beitragen, das Thema voranzubringen: Und es gibt Beispiele, in denen es Betriebsräten gelingt, mit Unterstützung mobilisierter Beschäftigter durch sogenannte Überlastungsanzeigen und entsprechenden Druck Teilserfolge bei der Personalbesetzung zu erzielen (zum Beispiel in dem in diesem Report thematisierten Krankenhaus, siehe Kapitel 3.7).

Die im Arbeitsschutzgesetz aus dem Jahr 1996 vorgesehene Durchführung von **Gefährdungsbeurteilungen** (§ 5 ArbSchG) könnte ein zentraler Hebel im Umgang mit den gesundheitlichen Folgen von „Arbeiten ohne Ende“ sein, insbesondere mit den psychischen Belastungen. Dieser gesetzliche Hebel wird bislang aber zu wenig genutzt. Die Beispiele einer erfolgreichen Durchsetzung dieses Instruments zeigen, dass dies die frühzeitige **Beteiligung der Belegschaften** voraussetzt. Dies sichert nicht nur die Akzeptanz dieser Maßnahmen, sondern ist auch Voraussetzung für die Konflikt-

und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats. Dies gilt auch für die von der IG Metall eingebrachte **„Anti-Stress-Verordnung“**: Ohne eine beteiligungsorientierte Basis, die in der Lage ist, Gesundheitsfragen im Betrieb zu thematisieren und Druck gegenüber den Geschäftsleitungen zu entwickeln, entfalten solche sinnvollen gesetzlichen Regelungen nur selten politische Wirkung.

„Arbeiten ohne Ende“ verlagert die Risiken der Flexibilisierung auf die Schultern der Beschäftigten und in deren lebensweltliches Umfeld: Das individuelle Leben und die **private Lebenswelt** werden zum Puffer wachsender betrieblicher Dynamiken und Flexibilitätsanforderungen. Politisch geht es deswegen in erster Linie darum, an den Ursachen der Zeit- und Leistungsanforderungen im Betrieb anzusetzen und so den Kampf um ein normales Privatleben in die interessenpolitischen Auseinandersetzungen im Betrieb einzubringen. So müsste zum Beispiel über eine partizipative Personal- und Zeitplanung die individuelle Sorgearbeit in die betrieblichen Schicht- und Zeitpläne und Personalbesetzungen einbezogen werden. Auf gesellschaftlicher Ebene geht es um ein Recht auf arbeitsfreie (Zeit-) Räume, die den Beschäftigten die Möglichkeit geben, **Sorgearbeit** zu übernehmen, aber auch sich selbst zu regenerieren und Familien- und Sozialleben sinnstiftend zu gestalten. Darüber hinaus ist die Entwicklung von **egalitären Erwerbs- und Sorgearrangements** (unterstützt durch Elterngeld, Teilzeit- und Wochenarbeitszeitregelungen u.Ä.) auch die Aufgabe von Sozial- und Familienpolitik.

3 „Arbeiten ohne Ende“ in bayerischen Betrieben – aus der Sicht von BetriebsrätInnen

„Arbeiten ohne Ende“ hat sehr verschiedene Gesichter: je nach Branche, Betrieb, Beschäftigtengruppe, Arbeitssituation und Lebensumständen führen steigender Zeit- und Leistungsdruck zu unterschiedlichen Belastungen und Problemen für die arbeitenden Menschen. Basierend auf Berichten von BetriebsrätInnen aus sieben bayerischen Betrieben soll zunächst am jeweiligen betrieblichen Beispiel gezeigt werden, was „Arbeiten ohne Ende“ alles heißen kann: In welchen Formen tritt es auf, welche Ursachen stehen jeweils dahinter, und welche Auswirkungen sind zu erkennen.

Bei der Auswahl der betrieblichen Fälle haben wir möglichst kontrastierende betriebliche Bedingungen und Arbeitstätigkeiten einbezogen. Dabei wollten wir auch überprüfen, ob es bei allen branchen- und betriebsbedingten Unterschieden Gemeinsamkeiten gibt: in den Belastungsformen, den Ursachen und den Auswirkungen. Mit dem Fokus auf Zeit- und Leistungsdruck richten wir den Blick auf negative Folgen der aktuellen Umstrukturierungsprozesse in den Betrieben. Damit soll die Ambivalenz der Entwicklung nicht außer Acht gelassen werden: Tendenzen zu größerer Selbstständigkeit und mehr Eigenverantwortung, die mit „Arbeiten ohne Ende“ an mancher Stelle einhergehen, werden von den Beschäftigten auch positiv gesehen und enthalten Gestaltungspotenziale für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Wir haben es mit dem Problem zu tun, dass die Potenziale für mehr Autonomie und mehr Selbstbestimmung in der Arbeit von einer gleichzeitigen Tendenz zur Überforderung und gesundheitlichen Selbstgefährdung überlagert werden.

Die folgenden Beschreibungen typischer Arbeitskonstellationen, in denen Formen von „Arbeiten ohne Ende“ exemplarisch sichtbar werden, sind stark verdichtete Zusammenfassungen der ausführlichen Interviews. Sie sind von den jeweiligen BetriebsrätInnen überarbeitet und autorisiert worden.

3.1 Vertrauensarbeitszeit oder entgrenzte Arbeit in Projekten – Softwareentwickler an einem High-Tech-Standort²

Das Thema „Arbeiten ohne Ende“ ist Mitte der 90er-Jahre mit der Einführung der „Vertrauensarbeitszeit“ aufgekommen. Auch die Siemens AG hat 1995/96 am Standort Moorenbrunn mit dem Betriebsrat³ eine Vereinbarung zur Einführung der Vertrauensarbeitszeit abgeschlossen. Seitdem wurde die Vertrauensarbeitszeit sukzessive auf immer mehr Beschäftigte ausgedehnt: Heute arbeiten etwa zwei Drittel der 3000 Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit, ein Drittel in Gleitzeit.

Die Beschäftigten sind zu einem Großteil Ingenieure mit Hochschulabschluss, die in der Soft- und Hardwareentwicklung für IT-gestützte industrielle Produktionsprozesse – man könnte heute auch sagen für die Industrie 4.0 – arbeiten. Den Standort gibt es seit 30 Jahren und er hat sich inzwischen nach vielen Umorganisationen zu einem Headquarter für zwei Divisions entwickelt. Er ist auch eine Art Durchlaufstation oder „Beschleuniger“ in der Karriere vieler junger Siemensianer im globalen Konzern. Das Gehaltsniveau ist hoch, der Frauenanteil beträgt etwa ein Drittel. Der Betriebsrat hat gegenwärtig mal wieder mit Personalabbau auf Grund von Umorganisation zu tun, bei Siemens inzwischen schon ein fast alltäglicher Zustand. Die Arbeitsbedingungen werden jedoch schon seit langem durch die Arbeitszeitflexibilisierung, unter anderem auch als Folge der Vertrauensarbeitszeit, bestimmt.

„Also die Arbeitszeit ist bei uns ein riesengroßes Thema.“

Dabei ist die Gleitzeit das geringere Problem: Hier werden die Arbeitszeiten erfasst und anhand eines Kontos halbjährlich durch den sogenannten Stundenschnitt in halbwegs geordnete Bahnen gebracht. Bei Über- oder Unterschreitung wird eine Vereinbarung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft zur Rückkehr zum „normalen Maß“ abgeschlossen. Obwohl die Betriebsleitung dem Betriebsrat auch die Kontrolle der Gleitzeit durch unzureichende Information erschwert, ist die Vertrauensarbeitszeit

„Die Betriebsleitung sagt, wir haben keine Zeiten von den Kollegen in der Vertrauensarbeitszeit. Die müssen selber aufschreiben.“

(VAZ) das eigentliche Thema für den Betriebsrat. Hier verweigert die Betriebsleitung jede Information, sodass der Betriebsrat nicht weiß, wie viele Stunden die Beschäftigten tatsächlich arbeiten.

„Die Betriebsleitung sagt, wir haben keine Zeiten von den Kollegen in der VAZ. Die müssen selber aufschreiben. Wir brauchen keine Zeiten. Wir wollen keine Zeiten haben. Die Führungskräfte delegieren die Arbeitszeiterfassung an ihre Mitarbeiter. Wir als Betriebsrat sagen allerdings, wir wollen auch die Zeiten wissen, weil im Zuge unserer gesetzlichen Verpflichtung müssen wir wissen, wie viele Stunden die Kollegen arbeiten.“

„Es ist wahnsinnig schwierig, hier was zu machen. Ich habe vor ein paar Monaten von einem Kollegen ein Mail erhalten, „...ob wir nicht dieses blöde Arbeitszeitgesetz endlich abschaffen könnten. Ich will und kann arbeiten, so wie ich das will und möchte, und da brauche ich kein Gesetz dazu. Und schon mal gar keinen Betriebsrat, der mich da schützt an einer Stelle wo ich gar nicht geschützt werden will.“

Der Betriebsrat wird gelegentlich als eine Institution gesehen, die die freie Entfaltung behindert.

Wenn jemand seine Arbeitszeit einzuhalten versucht und um 17 Uhr nach Hause geht, kann es passieren, dass er Sätze wie: „du hast wohl einen Halbtagsjob?“ hört. „Der Druck, der da aufgebaut wird, ist enorm, sodass sich viele wirklich nicht trauen, was dagegen zu tun.“

„Der Druck, der da aufgebaut wird, ist enorm, sodass sich viele wirklich nicht trauen, was dagegen zu tun.“

Diese Form von Gruppendruck kommt häufig aus der Projektarbeit: Wenn das eine Projekt ausläuft und das andere parallel schon anläuft, wenn man in mehreren Projekten drin ist und nie zur Ruhe kommt und nie die Zeiten abbauen kann, die aus einem Projekt aufgelaufen sind. Ein weiterer Grund für den hohen Druck ist die Karriereorientierung: Viele wollen sich hier beweisen und sich damit durch gute Beurteilungen für andere, höhere Aufgaben im Konzern empfehlen.

² Interview mit Klaus Benning, Betriebsrat im Siemens-Standort Moorenbrunn. Zitate sind hervorgehoben.

³ Der Betriebsrat war damals von der AUB (Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger) dominiert. Siemens hatte die AUB seit 1990 mit 30 Millionen Euro unterstützt, um eine „Alternative“ zur IG Metall aufzubauen. 2008 wurde der ehemalige AUB-Vorsitzende Schelsky wegen Betrugs, Beihilfe zur Untreue und Steuerhinterziehung vom Langericht Nürnberg-Führt zu viereinhalb Jahren Freiheitsstrafe verurteilt.

„Wir haben viele Kollegen, die mehr oder weniger stark an Burnout leiden.“

gelegentlich die Arbeit mit nach Hause. Viele haben die Möglichkeit, sich von einem beliebigen Internetzugang auf der Welt ins Firmennetz einzuloggen und darüber weiterzuarbeiten. Da die BetriebsrätInnen nicht wirklich wissen, wie viel die KollegInnen arbeiten, müssen sie die Auswirkungen aufmerksam beobachten, was am Standort nicht einfach ist.

„Wir haben viele Kollegen, die mehr oder weniger stark an Burnout leiden. Wie gesagt, mit Ausfällen von Monaten bis Jahren. Und alles andere, was man zwischen gesundem Arbeiten und Burnout findet, finden wir hier am Standort.“

Dazu stehen dem Betriebsrat aber keine genauen Zahlen zu Verfügung. Siemens hat lange Zeit die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung nicht durchgeführt und wird sie jetzt in die nächste Mitarbeiterbefragung einbauen. Die Firmenleitung verhindert mit dem Argument, dass es technisch nicht möglich sei, dass Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung auf Standorte heruntergebrochen werden. Der Betriebsrat hat schon eigene Befragungen gemacht, die die Verhältnisse „nicht so rosa“ aussehen ließen. Diese Ergebnisse wurden allerdings von der Betriebsleitung als nicht repräsentativ nicht akzeptiert.

„Personal wird reduziert, die schlechten Prozesse müssen von den verbleibenden Menschen bedient werden, und das führt dann zu weiteren Überlastungen.“

in meiner Position...“. So wird es auch schwierig zu intervenieren, wenn zum Beispiel ein großes Projekt am Standort regelmäßig am Jahresende unter großen Termin- und Leistungsdruck gerät und immer mehr Überstunden braucht. Der Betriebsrat hat dem einmal nicht zugestimmt (bei MitarbeiterInnen, die in Gleitzeit arbeiten) und ist dann auf Widerstand gestoßen. *„Die Kollegen sagen dann: Wir müssen das doch weitertreiben. Das ist doch unser zentrales Projekt, und warum sperrt ihr euch dagegen? Dann sehen wir aber, dass die Leute krank werden, dass sie Berge von Resturlaubstagen und Überstundenberge vor sich herschieben. Die Allermeisten dort sind in der Vertrauensarbeitszeit, die wissen gar nicht, wie viele Stunden sie haben. Vermutlich wollen sie es auch gar nicht wissen.“*

Als Ursache für diese Entwicklung wird immer wieder auf die permanente Reorganisation verwiesen: Bei Siemens läuft seit den 90er-Jahren eine Reorganisationswelle nach der anderen. Immer geht es, angeblich, um die Optimierung von Prozessen, und meist wird gar nicht abgewartet, bis die Prozessoptimierungen Wirkung zeigen, sondern es wird eine neue Prozessoptimierung angestoßen. *„Also Siemens 2014, noch vom vorherigen Vorstandsvorsitzenden Löscher initiiert, sollte 6,3 Milliarden Euro Einsparungen bringen. Aus 2014 sind wir gerade ein paar Wochen raus, und jetzt haben wir Siemens Vision 2020. Im Mai 2014 angekündigt, schmeißt es schon wieder vieles um, was mit 2014 vielleicht angestoßen wurde, aber sich noch lange nicht gesetzt haben kann.“* Am Anfang eines solchen Prozesses steht immer die Personaleinsparung, die Prozesse sollen dann hinterher optimiert werden. *„Aber was passiert? Personal wird reduziert, die schlechten Prozesse müssen von den verbleibenden Menschen bedient werden, und das führt dann zu weiteren Überlastungen. Unsere Kernkompetenz ist bald wirklich umorganisieren. Also intern umbauen. Das ist wirklich ein Krampf.“*

Wenn der Druck in den Projekten zu groß wird, die Konzentration im Büro zu schwierig, dann nehmen die MitarbeiterInnen

Der Betriebsrat steckt oft in einer schwierigen Position: Viele KollegInnen trauen sich häufig mit ihren Problemen nicht zu ihm. *„Wir hören das oft: „...nein, ich kann doch nicht zum Betriebsrat kommen, das geht doch nicht. Nicht*

Diese permanente Umstrukturierung kombiniert mit der Personaleinsparung ist ein wesentlicher Grund für die Steigerung des Arbeitsdrucks. Eine mögliche Einflussnahme auf die Personalbesetzung oder gar eine strategische Personalplanung unter Einbeziehung des Betriebsrats wird nicht gesehen. Auch auf die Umsetzung des Arbeitsdrucks in die konkrete Leistungsbeurteilung hat er keinen Einfluss. Am Beispiel der Leistungsbeurteilung – nach ERA-Tarifvertrag (siehe Glossar) – wird deutlich, wie sehr eine mögliche Intervention des Betriebsrats vom „Mitspielen“ der einzelnen MitarbeiterIn abhängt. Diese/r könnte Einspruch gegen eine Leistungsbeurteilung einlegen, wenn sie/er sich ungerecht beurteilt fühlt. In diesem Fall hätte der Betriebsrat Handlungsmöglichkeiten und könnte dem betreffenden Beschäftigten helfen. *„Aber das muss individuell vom Mitarbeiter ausgehen. Wenn ein Einspruch mal konsequent durchgezogen wird, dann macht sich das für die Kollegen auch in Euro und Cent bemerkbar. Aber da schrecken ganz viele davor zurück. Zum Chef zu gehen und zu sagen, ich bin mit der Beurteilung nicht einverstanden, trauen sich viele nicht.“*

„Zum Chef zu gehen und zu sagen, ich bin mit der Beurteilung nicht einverstanden, trauen sich viele nicht.“

Ständige Erreichbarkeit und mangelnde Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sind zwar objektive Probleme, werden von der Belegschaft aber wenig thematisiert. Von der Firmenseite heißt es nicht „Work-life-balance“, sondern „Work-life-integration“. Und das ist durchaus programmatisch gemeint: Der Standort hat mittlerweile eine Bankfiliale, eine Kantine, ein Café, in dem man auch einkaufen kann, und einen sogenannten „Silence-Room“, in dem man sich ausruhen kann. Also man kann sich in der Betriebsöffnungszeit von 6.15 bis 22 Uhr am Standort aufhalten – und ohne Ende arbeiten. *„Es gibt Kollegen, die kommen auch so früh. Und es gibt welche, die bleiben auch so lange. Also da haben wir alles. Es ist manchmal nicht zu verstehen, aber es ist Tatsache.“*

„Viele sind rund um die Uhr erreichbar und beantworten Mails am Sonntagabend um 22 Uhr, oder am Samstag früh um 2 Uhr, alles schon erlebt.“

Ständige Erreichbarkeit ist eigentlich selbstverständlich: *„Viele sind rund um die Uhr erreichbar und beantworten Mails am Sonntagabend um 22 Uhr, oder am Samstag früh um 2 Uhr, alles schon erlebt.“* Und das, obwohl es eine Vereinbarung gibt, dass niemand rund um die Uhr erreichbar sein muss. *„Aber was machen denn viele, wenn der Chef am Freitagabend um 20 Uhr eine Mail schreibt? Und natürlich steht nirgendwo“... ich erwarte bis Montag früh um 8 Uhr die Lösung.“* Aber im Hinterkopf denkt dann mancher: *„Montag früh um 8 Uhr hätte er wahrscheinlich gerne die Antwort, und dann wird die Aufgabe oft übers Wochenende eben erledigt.“*

3.2 Flexible Arbeitszeiten oder unplanbares Leben – Verkaufstätigkeit im Einzelhandel⁴

Es sind drei Probleme, die die Arbeitssituation im Einzelhandel bestimmen: Zum einen die seit Jahren stagnierenden Umsätze und steigenden Kosten, die durch Personalabbau kompensiert werden. Zum zweiten die Ladenschlusszeiten, deren Verlängerung nicht zu größeren Umsätzen, aber zu gestiegenen Kosten geführt und so den Personalabbau weiter verstärkt hat. Und drittens die Flächenexpansion durch ständig neu entstehende Einzelhandelsflächen.

⁴ Interview mit Alfred Birkenmayer, Betriebsrat in der Kaufhof AG in München. Zitate sind hervorgehoben.

„Wenn jemand ein bisschen schwach ist und nicht zum Betriebsrat geht, dann kann sein, dass er alles mit sich machen lässt.“

Feste Arbeitszeitsysteme wie früher, bei denen jeder für das ganze Jahr schon wusste, wie er arbeitet, gibt es nicht mehr (beziehungsweise nur noch für zehn Prozent der Filialbeschäftigten, die noch alte Verträge haben). Fast alle, die später eingetreten sind, haben flexible Arbeitszeitverträge, in denen die Stunden (Teilzeit oder Vollzeit) jeden Monat neu verteilt werden. Das heißt, bis zum 20. des Vormonats muss die Planung für den nächsten Monat fertig sein und der Mitarbeiter unterschreibt, dass er mit der Personalplanung einverstanden ist.

„Aber das ist natürlich nicht mehr so, wie es früher war, wo ich regelmäßig meine langen Wochenenden hatte, oder wie gesagt, auch Monate im Voraus wusste, wie ich arbeite. Ich könnte also als Abteilungsleiter theoretisch jetzt hingehen und so planen, dass die MitarbeiterIn einen Tag von 9.30 bis 18 Uhr, den nächsten von 12 bis 20 Uhr, am übernächsten Tag wieder von 10 bis 16 Uhr arbeiten muss. Also ich bin da vollkommen frei in meiner Einteilung der Arbeitszeiten, außer die Mindeststandards, die der Manteltarifvertrag regelt, oder es gibt eine weiterführende Betriebsvereinbarung. Das heißt für die Mitarbeiter natürlich, dass sie keinen Rhythmus haben, und wenn sie Pech haben, arbeiten sie einen Tag früh, einen Tag spät, einen Tag mittags ... das ist für die Leute absolut stressig.“

Die MitarbeiterInnen könnten sich dagegen wehren, sie handeln das ja individuell mit der AbteilungsleiterIn aus und unterschreiben es. Aber manche trauen sich das nicht.

„Wenn jemand ein bisschen schwach ist und nicht zum Betriebsrat geht, dann kann sein, dass er alles mit sich machen lässt, dann hat er natürlich extrem schwankende Arbeitszeiten. Das ist natürlich gesundheitlich gesehen schlecht, und das ist vom Sozialleben her schlecht. Weil du kannst ja nichts planen. Oder du kannst keine Volkshochschulkurse machen ... Wir haben oft junge Leute, die sagen, ich mache jetzt meinen Führerschein. Ich muss mal ein paar Wochen lang immer pünktlich um 18.00 Uhr gehen. Das ist ja schon ein Drama. Also solche Geschichten. Das hat sich natürlich sehr zum Negativen verändert.“

„Wir haben ja auch viele junge Azubis zum Beispiel, die im Fußballverein sind. Das kannst du knicken.“

Wenn Mütter aus der Elternzeit zurückkommen, wollen sie alle vormittags bis 15 Uhr arbeiten, haben darauf aber keinen Rechtsanspruch. Das ist dann die Aufgabe des Betriebsrats, der sich dort in der Verantwortung sieht, die irgendwie unterzukriegen. Viele Alleinerziehende oder Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen haben große Probleme, die Arbeitszeiten mit den persönlichen Belangen in Einklang zu bringen. Im Umgang mit den Arbeitszeitwünschen der Mütter versucht der Betriebsrat jeweils Tätigkeiten zu finden, bei denen die Spätschicht vermieden werden kann. Trotz guter Gesamtbetriebsvereinbarungen lässt sich das nicht für alle lösen, und auch Mütter müssen zumindest ab und zu in der Spätschicht arbeiten.

„Meine Tochter ist jetzt 13. Da geht es jetzt besser. Aber wir mussten das ja auch regeln: Meine Frau arbeitet nur zwei Tage zum Glück – ich habe das dann so gemacht, dass ich immer an einem ihrer Arbeitstage frei habe, ich arbeite dafür fast jeden Samstag. Ich bin so gut wie jeden Samstag da. Ist klar, man sieht sich dann nur abends oder am Sonntag. Also da bleibt wenig übrig, um gemeinsam was zu machen. Aber so muss das jeder irgendwie hinkriegen.“

Aber auch ohne familiäre Belange gibt es keine Normalität:

„Wir haben ja auch viele junge Azubis zum Beispiel, die im Fußballverein sind. Das kannst du knicken. Weil erstens kommen die meistens nicht ins Training oder samstags, wenn die Spiele sind, können sie nicht mitspielen. War bei mir genauso damals. Ich habe das ja dann aufgegeben.“

Das Ganze hat vor etwa zehn Jahren angefangen mit der Änderung der Ladenöffnungszeiten von 18.30 auf 20 Uhr und dem gleichzeitigen Personalabbau. Als die Filiale 1979 eröffnet wurde, hatte sie noch 550 Mitarbeiter. Heute sind es 200, umgerechnet auf Vollzeit 150. Umsatzrückgänge hat es durch das Internet und die Veränderung der Kundenströme gegeben. Anders als bei Karstadt hat der Kaufhof schon sehr früh und kontinuierlich auf den Umsatzrückgang reagiert, die Filialen modernisiert und, wenn sie defizitär waren, auch sozialverträglich geschlossen.

Personalabbau und Kosten haben auch die Arbeitsorganisation verändert. Die Beschäftigten „machen jetzt alles“, es gibt keine Spezialisierung der Teams nach Beratung, Kasse, Lager etc. Das

konnte bisher durch den Betriebsrat verhindert werden, denn Spezialisierungen können zu Abgruppierungen führen. Aber wer für alles zuständig ist, gerät natürlich schneller und stärker unter Zeit- und Leistungsdruck, wenn die Personalbesetzung knapp ist – was sie immer ist. *„Heute wetzen die ja von einem Ende zum anderen. Da steht ja nur einer. Und das ist natürlich eine ganz andere Belastung.... Das kann man gar nicht mehr vergleichen mit früher. Also man merkt halt auch bei uns, dass viele ältere Kolleginnen und Kollegen dann einfach auch körperlich am Ende sind. Insbesondere bei Lebensmitteln, das körperlich am anstrengendsten ist. Was die da bewegen jeden Tag, schwere Sachen natürlich auch. Aber Haushaltswaren ist auch so eine Abteilung. Es gibt eigentlich keine Abteilung, wo nicht hohe Belastungen auftreten. Aber das sind die extremsten.“*

Die körperlichen Belastungen sind im Einzelhandel nicht gesunken. Neue psychische Belastungen sind dazugekommen: Die

Fälle, in denen sie zu Erkrankungen führen, halten sich noch in Grenzen: Fünf Erkrankungsfälle bei 200 Beschäftigten. Die gesundheitlichen Angebote werden in der Filiale von den Beschäftigten eher schlecht angenommen. Gefährdungsbeurteilungen werden als wenig hilfreich angesehen, weil sie einen „*wahnsinnigen Verwaltungsaufwand*“ bedeuten. Als das beste Mittel, was zu bewegen, wird der Arbeitssicherheitsausschuss genannt – vor allem, wenn es um kleinere praktische Verbesserungen geht.

Die Überlastungssituation kommt vor allem in den zahlreichen Beschwerden beim Betriebsrat zum Ausdruck: *„Die Leute kommen in mein Büro und sagen: Jetzt muss ich mich mal auskotzen! Und sitzen da eine halbe Stunde und gehen dann aber wieder raus und machen weiter... Wir haben natürlich schwierigere Fälle, die auch in psychologischer Betreuung sind... Und das hat sich eigentlich geändert. Das gab es früher nicht.“*

Der Betriebsrat versucht dann mit der jeweiligen AbteilungsleiterIn, über diese Fälle zu reden, aber die AbteilungsleiterInnen sind selbst oft überfordert. Früher waren sie „Halbgötter“, heute müssen sie auch alles machen, stehen in der Abteilung, bedienen, oder kümmern sich um den Warenaufbau.

„Also man merkt halt auch bei uns, dass viele ältere Kolleginnen und Kollegen dann einfach auch körperlich am Ende sind.“

„Wir haben natürlich schwierigere Fälle, die auch in psychologischer Betreuung sind.“

Trotz der deutlichen Belastungen in der unmittelbaren Arbeit bleiben die Belastungen vorrangig, die sich aus den flexiblen Arbeitszeiten ergeben und zu einem nur schwer planbaren Leben führen. Das Ganze verschärft sich, wenn ein Zweitjob hinzukommt, weil die Leute vom normalen Gehalt nicht leben können. Und das gilt nicht nur für Teilzeitkräfte, sondern auch für die, die voll arbeiten.

„Ja, also wenn sie so 2.300 Euro brutto verdienen, werden Sie sich überlegen, was rauskommt. Wir haben viele Alleinerziehende, überdurchschnittlich viele. Aber auch die Leute, die einen Partner haben, haben zwei Jobs....viele arbeiten an Tankstellen, viele im Sicherheitsdienst oder in Gaststätten. Viele putzen, einige arbeiten für unsere Concession-Partner, bleiben dann hier, arbeiten aber nicht mehr für uns, sondern für jemand anders. Tun ein anderes Namensschild dran.“

„Es gibt viele Leute, die so schnell wie möglich aufhören wollten, aber es sich nicht leisten können.“

Die Nebenjobs müssen außerhalb der flexiblen Arbeitszeit liegen, also abends, nachts

oder am Sonntag. Und es sind nicht wenige, sondern nach Einschätzung des Betriebsrats mehr als ein Drittel der Beschäftigten. Die Firma weiß das und genehmigt es auch.

Das geringe Einkommen hat noch andere Konsequenzen: Die Beschäftigten sind gezwungen, bis zum Rentenalter zu arbeiten, weil sie Abschläge bei früherem Ausscheiden nicht verkraften können. *„Es gibt viele Leute, die so schnell wie möglich aufhören wollten, aber es sich nicht leisten können. Also es gibt bei uns ganz, ganz wenige, die selbst damals, als der Kaufhof das Altersteilzeitgehalt auf 82,5 Prozent aufgestockt hat, es sich leisten konnten. Das können nur Leute, die einen Partner haben. Nachdem wir aber sehr viele Alleinerziehende haben, konnten sich das die wenigsten leisten. Also es ist ein rein finanzielles Problem. Aufhören möchten viele früher, aber bei der Höhe der Rente, die Einzelhandelsbeschäftigte beziehen, ist jeder Abschlag zu viel.“*

Auf der anderen Seite wird das Thema „gesund in die Rente gehen“ als ein Zukunftsproblem des Einzelhandels gesehen. Schon jetzt gibt es viele Leistungsgeminderte, die nur schwer unterzubringen sind. Und die Probleme über Schwerbehinderungsbescheinigungen und entsprechende Frühverrentung ohne Abschläge zu lösen, wird auch nur in Einzelfällen möglich sein.

„Aber ich sage jetzt mal, es ist ja ein Unterschied, ob ich jetzt jemandem das Leben retten muss, oder ob jemand ein Würstchen kaufen will.“

Der Betriebsrat ist mit der aktuellen Regelung der Arbeitszeit nicht zufrieden und würde sich eine Rückkehr zu festen Roulier- bzw. Freizeitsystemen wünschen. Aufgrund der filialinternen Regelungen und des guten Betriebsklimas kommen die MitarbeiterInnen damit jedoch zurecht – auch wenn die Belastungen hoch sind. Dabei hilft ein Blick auf andere Unternehmen im Einzelhandel, bei denen die Situation oft noch deutlich schlechter ist.

Für die Zukunft sind auch in diesem Unternehmen Verschlechterungen möglich. Bislang gibt es keine externen Beschäftigten, die mit Werkvertrag die Regale auffüllen. Gegenwärtig gibt es jedoch die Befürchtung, dass es auch im Kaufhof zu einer weiteren Einführung sogenannter Concession-Shops (siehe Glossar) kommt: Das heißt Vertragspartner verkaufen mit eigenen Leuten im Kaufhof. Das bedeutet dann, dass immer weniger „eigene Leute“ im Betrieb sind und damit auch die Mitbestimmung ausgehöhlt wird.

Die größte Bedrohung liegt jedoch in weiteren Umsatzverlusten durch das Internet. Der Kaufhof versucht gegenwärtig, auf beiden Schienen – stationär und online – zu fahren. Aber noch weiß keiner, wie das ausgeht. Auch eine weitere Verlängerung der Öffnungszeiten erscheint als Bedrohung: Die Kaufhoffilialen in anderen Bundesländern öffnen bereits regelmäßig bis 22 Uhr und an vielen Sonntagen. Durch die längeren Öffnungszeiten entsteht kein höherer Umsatz, und Kosten werden dann beim Personal eingespart. *„Und einmal verlängerte Öffnungszeiten dreht man nie mehr zurück: Weil sie können nie beurteilen, was würde passieren, wenn wir es zurückfahren, wären die Kunden dann doch zu uns gekommen, oder auch nicht?“*

Den Beschäftigten wird immer wieder gesagt, dass eine Krankenschwester, PolizistIn oder ein Feuerwehrmann auch zu unmöglichen Zeiten arbeiten muss. *„Aber ich sage jetzt mal, es ist ja ein Unterschied, ob ich jetzt jemand das Leben retten muss, oder ob jemand ein Würstchen kaufen will, ja? Ob das im Verhältnis dazu steht, was die Leute dafür in Kauf nehmen müssen. Wir hatten früher kürzere Öffnungszeiten, und da ist auch keiner verhungert.“*

3.3 „Nullfahrweise“ in der Produktion oder Hektik am Band – Produktionsarbeit im Automobilbau⁵

⁵ Interview mit Dietmar Schenn, Betriebsrat in der Audi AG. Zitate sind hervorgehoben.

Produktionsarbeit im Automobilbau ist ein klassisches und gut untersuchtes Feld, das in der Vergangenheit oft als typisches Beispiel für die Arbeitssituation in der Industrie oder in der materiellen Produktion herhalten musste. In der Belastungsperspektive standen meist die Montagetätigkeiten am Band im Fokus. Als hoch arbeitsteilige, repetitive Arbeitsverrichtung definierten sie sich vor allem über Monotonie und einseitige körperliche Belastungen. Ergonomische Umgestaltung, Gruppenarbeit u.ä. haben im Vergleich zu früher zwar einiges verändert und auch verbessert. Die Grundform einer sich in kurzen Taktzeiten wiederholenden körperlichen Tätigkeit ist jedoch ebenso geblieben wie der permanente Druck, diese Arbeit immer weiter zu optimieren und immer effizienter zu gestalten.

„Zeitdruck ist das A und O in der Produktion.“ Und die wesentlichen Ursachen dafür liegen sowohl in der Verkürzung der Produktlebenszyklen als auch in der so genannten „Nullfahrweise“, also in einer Produktion ohne Zusatzpersonal. Beide Tendenzen betreffen alle Beschäftigte, auch die in den indirekten Bereichen. In der Fahrzeugentwicklung zum Beispiel bestimmen vor allem kürzere Produktlebenszyklen, Variantenvielfalt und mitunter auch kurzfristige Modelländerungen die Arbeitssituation der KollegInnen.

„Die gesetzlich mögliche Arbeitszeit von zehn Stunden wird regelmäßig voll ausgeschöpft.“

Auf die Produktionsarbeit, und hier insbesondere auf die Arbeit in der Montage, wirken generell beide Tendenzen: *„Das schnellere Drehen der Produktionsdrehzscheibe führt dazu, dass oft weit über die normalen acht Stunden hinaus gearbeitet wird. Die gesetzlich mögliche Arbeitszeit von zehn Stunden wird regelmäßig voll ausgeschöpft. Und auch der notwendige gesetzliche Ruhetag wird meist erst nach 13 Tagen genommen – und damit zum letztmöglichen Zeitpunkt.“*

Die „Nullfahrweise“ sorgt bei jeder Störung der normalen Produktionsfahrweise (zum Beispiel durch Krankheit, Modelländerungen oder kurzfristige Vorstandsentscheidungen) für mehr Arbeitsdruck, da Zusatzpersonal entweder gar nicht oder nicht in ausreichendem Umfang verfügbar ist. In der Produktion muss in solchen Fällen bei teilautonomer Gruppenarbeit die/der GruppensprecherIn einspringen oder Personal aus anderen Bereichen angefordert werden.

Auch das Thema „Taktzeiten bei der Fließbandfertigung“ hat wieder an Aktualität gewonnen: *„Wir merken immer mehr, dass der Taylorismus wieder kommt. Beispielsweise fahren manche unserer Mitbewerber einen deutlich kürzeren Produktions-Takt. Unser Management versucht hier natürlich mitzuziehen. Immer wieder ist deshalb die Frage zu hören, warum wir diese kürzere Taktzeit nicht haben. Mit anderen Worten: Die Richtgröße von 90 Sekunden, die sich auf den Tarifvertrag gründet, ist in der Branche eigentlich schon heute passé.“*

Zur Produktion gehören natürlich auch die mechanische Fertigung sowie Karosseriebau, Presswerk, Werkzeugbau und auch das Vorserien-Center. Hier haben sich die Verhältnisse in den letzten Jahren stark verändert: Eine höhere Automatisierung erfordert entsprechend weniger schwere körperliche Tätigkeiten und zieht höhere Qualifikationsanforderungen – vom Facharbeiter aufwärts – nach sich. Außerdem steigt der Frauenanteil.

Auch hier herrschen Zeit- und Leistungsdruck, allerdings aus anderen Gründen als in der Montage: Sich ständig wandelnde technische Bedingungen stellen hohe Anforderungen an die Beschäftigten. Dabei geht es um die Steuerung von komplexen Anlagen und um das Bedienen von Robotern. Nicht selten haben die KollegInnen das Gefühl, Robotern hinterherzuhecheln, die immer schneller werden und den Takt bestimmen. *„Gerade in diesen hoch technologisierten Bereichen bin ich als Beschäftigter einerseits einem immensen Zeitdruck ausgesetzt, andererseits muss ich immer neue Techniken beherrschen und einsetzen.“*

Der zunehmende Einsatz von Robotern erleichtert viele Arbeiten, er verunsichert aber auch: *„In der Montage machen sich Veränderungen gerade da bemerkbar, wo es um schwere Bauteile geht, die nur unter erschwerten Bedingungen verbaut werden können. Beim Anschrauben der Räder haben früher Menschen die Räder hochgewuchtet. Heute verrichten Heber diese körperlich anstrengende Arbeit, und der Mensch schraubt die Radschrauben an. Das ist positiv für die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen. Wie wird das wohl in Zukunft aussehen? Ich bin mir sicher, dass die Roboter erst noch richtig Einzug halten werden. Aber was würde es für die Struktur des Werkes bedeuten, wenn die Menschen irgendwann in erster Linie Roboteranlagen steuern, die die mechanischen Tätigkeiten erledigen? Würde es bedeuten, dass sich die Produktionshallen leeren?“*

„Er läuft Gefahr, selbst zu einer Art Roboter zu werden – und eines Tages deshalb vielleicht sogar durch einen ersetzt zu werden.“

nicht nur an die weitreichenden Veränderungen denken, die zum Beispiel durch „Crowdworking“ entstehen können. Befürchtet wird auch eine geistige Verarmung. Ein Beispiel aus der Praxis: *„Wir installieren Bildschirme, damit der Kollege auf einen Blick sieht, was er verbauen muss, statt aus 20 Teilen das richtige herauszusuchen. Das erleichtert zunächst zwar die Arbeit, der Kollege wird aber bei seiner Tätigkeit mental weniger gefordert. Überspitzt dargestellt: Er läuft Gefahr, selbst zu einer Art Roboter zu werden – und eines Tages deshalb vielleicht sogar durch einen ersetzt zu werden. Wie gesagt: überspitzt ausgedrückt. Aber Auswirkungen hat diese Entwicklung auf jeden Fall.“*

Auch mit solchen Zukunftsthemen beschäftigt sich der Betriebsrat sehr intensiv. Dabei spielt natürlich auch die Gesamtstruktur des Unternehmens eine Rolle. Wie wird künftig die Relation von di-

rektem – also von Beschäftigten, die direkt mit dem Fahrzeugbau beschäftigt sind – und indirektem Bereich

sein, und wie geht der Betriebsrat mit dem wachsenden Anteil von indirekten KollegInnen um? Doch so schwierig wird das vielleicht gar nicht. Der Betriebsrat beobachtet nämlich in den letzten Jahren, dass es die Beschäftigten im direkten Bereich oft mit ähnlichen Anforderungen zu tun haben, wie ihre KollegInnen im indirekten Bereich.

„Auch im einst klassischen „Angestelltenbereich“ wird die Arbeit immer zeitintensiver und damit belastender erlebt. Egal ob Planung, Einkauf, Entwicklung, Vertrieb oder IT: Internationalisierung und immer kürzere Produktzyklen, Digitalisierung und rasanter technischer Fortschritt, Produktvielfalt und nicht zuletzt ein extrem harter Wettbewerb sorgen für Zeit- und Leistungsdruck. Eine Frage der Hierarchie ist das schon lange nicht mehr: Der Sachbearbeiter und die Assistentin spüren den immer stärkeren Zeitdruck genauso wie ihr Vorgesetzter, denn alle müssen immer mehr leisten.“

Ein Indikator für die zunehmende Komplexität und den zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck ist die steigende Mehrarbeit. Sie umfasst bei manchen KollegInnen bis zu 20 Stunden im Monat. Das heißt, aus der 35-Stunden-Woche wird so schnell eine 40-Stunden-Woche, mit entsprechend höherem Entgelt, aber auch zeitlich höheren Belastungen.

Zum anderen tritt sie als unbezahlte Mehrarbeit auf und ist als solche sehr schwer zu erkennen und zu kontrollieren. Neben den Beschäftigten mit Zeiterfassung gibt es auch Beschäftigtengruppen, deren Arbeitszeit nicht automatisch per Stempeluhr erfasst wird. Dazu gehören sowohl außertarifliche KollegInnen als auch bestimmte Beschäftigtengruppen innerhalb des Tarifs.

Offiziell sind sie angehalten, ihre Arbeitszeiten schriftlich festzuhalten, aber viele tun das nicht und leisten so in oft erheblichem Umfang unbezahlte Mehrarbeit. Ein Grund ist darin

zu suchen, dass der Ausstieg aus der Zeiterfassung, dem „Stempeln“, als beruflicher Aufstieg und Statussymbol gesehen wird, und die höhere Selbstständigkeit als Privileg gilt. Kontroll- oder Interventionsmöglichkeiten gibt es hier kaum. Das Grundproblem ist die mangelnde Möglichkeit der Personalbemessung im indirekten, im „Kopfarbeiter-Bereich“: *„Wir haben kein Mittel, um im indirekten Bereich Personal zu bemessen. Denn eine objektive Messbarkeit ist heute noch nicht möglich. Doch ohne sie sitze ich als Betriebsrat immer am kürzeren Hebel.“*

Zu dieser Problematik gesellt sich noch eine zweite: Gerade im indirekten Bereich nimmt mobiles Arbeiten stark zu und damit auch die Schwierigkeiten, die bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben auftreten. Aus der Sicht des Betriebsrats sind das ambivalente Entwicklungen und auch hier ist mit neuen Regelungen wahrscheinlich wenig zu machen.

Der Betriebsrat setzt hier auf Veränderungen im Führungsverhalten. Er hofft, dass dadurch die Ansprüche der Beschäftigten mehr Geltung erlangen und so die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten zunehmen.

„Der Sachbearbeiter und die Assistentin spüren den immer stärkeren Zeitdruck genauso wie ihr Vorgesetzter, denn alle müssen immer mehr leisten.“

„Man merkt, dass die psychische Belastung nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der gesamten Belegschaft zunimmt.“

Statement von Jürgen Wechsler, Bezirksleiter IG Metall Bayern

Digitalisierung, Flexibilisierung und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben



Wir haben in den letzten Jahren einen fundamentalen Wandel in der Arbeitswelt erlebt – sowohl in den Produktionshallen als auch in den Büros. Ausgelöst wurde dieser Wandel durch Computer, Mobiltelefone und das Internet oder kurz: durch die Digitalisierung. In der Folge ist die Arbeitswelt heute schneller und komplexer geworden, sie stellt höhere Ansprüche an die Beschäftigten.

Neben der Digitalisierung erleben wir einen ungebrochenen Wunsch nach Flexibilisierung in den Betrieben. Die Anforderungen an Dauer und Verteilung von Arbeitszeit sind heute weit höher als noch vor 30 Jahren. Wir erleben eine zunehmende zeitliche und räumliche Entgrenzung von Arbeit. Viele Betriebe fordern heute wie selbstverständlich von ihren Beschäftigten, auch nach Feierabend erreichbar zu sein. Dieser permanent steigende Druck auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleibt auf Dauer nicht ohne Folgen – die Zahl der psychischen Erkrankungen nimmt seit Jahren zu.

Die IG Metall hat im Jahr 2013 eine große Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Dabei gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie sich bei der Arbeit häufig gehetzt oder unter Zeitdruck gesetzt fühlen. Weiterhin sagten mehr als 75 Prozent, dass sie ihre derzeitige Tätigkeit bei ständig steigenden Anforderungen nicht bis zum Renteneintritt ausführen können. Besonders ernüchternd: Über die Hälfte der Befragten arbeitet real 40 Stunden und mehr pro Woche.

Das zeigt: Es ist notwendig, dass die IG Metall mehr als 30 Jahre nach dem Kampf um die 35-Stunden-Woche wieder eine breit angelegte Debatte um die Gestaltung von Arbeitszeiten führt. In Bayern haben wir dazu im Sommer 2015 einen guten Auftakt gemacht: Unter dem Motto „Wem gehört die Zeit?“ haben wir eine große Konferenz mit über 500 Betriebsräten und Funktionären durchgeführt und die Anforderungen und Wünsche der Beschäftigten intensiv diskutiert.

Dabei wurde schnell klar: Es ist heute nicht mehr ausreichend, eine Arbeitszeitdebatte zu führen, in der man einzig die Verkürzung von Arbeitszeiten fordert. Das ist zu kurz gegriffen und wird den vielschichtigen Anforderungen der Beschäftigten bei weitem nicht gerecht. Altersteilzeit, Bildungsteilzeit, Elternzeit, Zeit für die Pflege von Angehörigen, Gestaltung von Schichtarbeit, mobiles Arbeiten, Vertrauensarbeitszeit – das alles sind Themen, die den Beschäftigten heute wichtig sind. Auf den Punkt gebracht geht es vor allem um die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben.

Aus meiner Sicht besteht kein Zweifel, dass der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften sich intensiv um dieses Thema kümmern müssen. Auf kaum einem anderen Feld können wir durch eine aktive Betriebs- und Tarifpolitik so viel für unsere Kolleginnen und Kollegen bewegen. Die IG Metall jedenfalls wird die Gestaltung von Arbeitszeiten daher zu einem gewerkschaftlichen Schlüsselthema der nächsten Jahre machen.

Ein ähnliches Problem hat man auch mit Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen: „Man merkt, dass die psychische Belastung nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der gesamten Belegschaft zunimmt. Doch eine echte Handhabe, ein „Allheilmittel“ haben wir auch im Betrieb nicht. Gegenwärtig ist der Betriebsrat dabei, sowohl über eine BV Gesundheit als auch über die Mitwirkung an einem neuen Leitbild für Führungskräfte künftige Lösungen zu erleichtern.“

Kommen wir noch einmal zurück zu den direkten Beschäftigten: Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein weiterer Knackpunkt für die KollegInnen, die in der Produktion tätig sind. Das Unternehmen hat das Thema „familiengerechte Arbeitszeiten“ zwar auf die Agenda gesetzt, aber in der Produktion ist das aufgrund starrer Schichtzeiten nicht so leicht umzusetzen. So finden derzeit zum Beispiel Frauen, die nach der Familienzeit wieder ins Berufsleben zurückkehren und von 6 bis 14.30 Uhr in der Frühschicht arbeiten, kaum geeignete Kitaplätze. Familiengerechte Schichtzeiten täten hier Not.

Nur schwer praktikabel sind auch die bisherigen Teilzeitmodelle in der Schichtarbeit. Nehmen wir zum Beispiel die Mitarbeiter in den so genannten „Hausfrauenschichten“, in denen die Beschäftigten nur jede zweite Woche arbeiten, also 50 %. Dieses Modell erfordert immer auch einen Gegenpart, der aber alles andere als leicht zu finden ist. Es gibt zwar Einzellösungen, die funktionieren, aber sie sind noch nicht weit verbreitet. „Wenn man in der Produktion arbeitet, findet man sich schnell damit ab, dass es halt nicht anders geht. Ansprüche werden oft gar nicht erst gestellt.“

In laufenden Projekten zum „Modernen Arbeiten“ befassen sich UnternehmensvertreterInnen und Betriebsrat mit diesem Thema, aber auch mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Arbeitszeitflexibilisierung. Dabei geht es auch um die Gestaltung der individuellen Lebensarbeitszeit. Es bestehen zwar Möglichkeiten, über Sabbaticalmodelle, Teilzeitmodelle und Altersteilzeitmodelle Einfluss zu nehmen, aber bislang gibt es dazu noch kein umfassendes Konzept. Mit einem Langzeitkonto zum Beispiel, welches zur individuellen Lebensarbeitszeitgestaltung dienen würde, gingen geleistete Arbeitsstunden nicht verloren. „Die Kollegen könnten die Entnahme angesamelter Stunden an ihrer individuellen Lebenssituation ausrichten und weitgehend selbst steuern. Ich hoffe sehr, dass dieses Konto bald Wirklichkeit wird“.

3.4 Mobile Arbeit beim Kunden oder Stress im Homeoffice – Außendienstler im Postvertrieb⁶

Ein anschauliches Beispiel für „Arbeiten ohne Ende“ ist die Tätigkeit von Beschäftigten im Außendienst. Im Geschäftsbereich Vertrieb Süd der Deutschen Post AG betreuen MitarbeiterInnen von zu Hause aus GeschäftskundInnen in Bayern, Baden-Württemberg, Sachsen und Thüringen. Sie arbeiten auf der Basis von Zielvereinbarungen und sind mit einem variablen Anteil von ca. 20 bis 40

Prozent am Umsatz mit ihren Kunden beteiligt. Umso erfolgreicher er/sie ist, desto mehr verdient er/sie. Dass er/sie dabei mit der bestehenden Arbeitszeitregelung in Konflikt kommt, liegt auf der Hand. Die Außendienstler müssen jetzt ihren Arbeitseinsatz selbst steuern, sie müssen selbst die Regularien des Arbeitszeitgesetzes einhalten und schauen, dass sie nicht über die 10-Stunden-Grenze kommen. Auch nachdem die frühere Regelung zur Vertrauensarbeitszeit durch Selbstaufschreibung der Arbeitszeit ergänzt wurde, zeichnen nach Aussage des Betriebsrats die Hälfte der Außendienstler ihre tatsächliche Arbeitszeit nicht auf („sie bescheißen sich selbst“). Es gibt zwar eine vereinbarte Pflicht zur Selbstaufschreibung, aber dies kann nicht kontrolliert werden.

⁶ Interview mit Wolfgang Fiegl, Betriebsrat in der Deutschen Post AG GB Vertrieb Post Süd. Zitate sind hervorgehoben.

Hinzu kommt, dass etwa die Hälfte der Beschäftigten BeamtInnen sind – aus der Zeit, als die Post noch eine Behörde war – und jetzt aus dem BeamtInnenverhältnis für die Arbeit im Vertrieb beurlaubt sind. Diese Verträge sind befristet und müssen alle zwei bis drei Jahre wieder neu abgeschlossen werden. Damit kann Druck auf die Beschäftigten ausgeübt werden: Wenn kein neuer Vertrag abgeschlossen wird, fallen sie ins BeamtInnenverhältnis zurück und verdienen deutlich weniger Geld. „*Da sind sehr hohe Sprünge dabei. Das sind Beamte, die im mittleren Dienst waren und die jetzt als Key Account Manager arbeiten und eigentlich das Doppelte verdienen wie vorher. Da hängt also viel Kohle dran.*“ Aber es geht nicht nur um Einkommen, sondern auch um den Arbeitsplatz. Als BeamtInnen können sie zwar nicht entlassen, aber in den sogenannten Überhang geschoben und mit Aushilfstätigkeiten betraut werden, die ihnen weder Anerkennung noch Weiterbildungsmöglichkeiten bieten. Solche Fälle gibt es bislang im Postvertrieb relativ selten, in den Produktionsniederlassungen (zum Beispiel Zustellung) jedoch sehr häufig.

„*Führen mit Angst spielt deswegen einfach eine Rolle. Und da hast du immer einen Riesenvorteil bei befristeten Leuten, weil du die einfach anders an die Kandare nehmen kannst, die befristeten Leute, das ist halt einfach so. Und jeder hat letztendlich Angst, dass er seinen gut bezahlten Job verliert. Nicht nur den Job, sondern da hängt ein Firmenwagen noch mit dran.*“

„Führen mit Angst spielt deswegen einfach eine Rolle.“

Dieser Druck steht dann jeweils auch hinter dem Abschluss neuer Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen sind individuelle Vereinbarungen, auf die der Betriebsrat

im Prinzip keinen Einfluss hat – außer auf den kollektiven Rahmen, zum Beispiel Punkteziele für bestimmte Leistungen. Der Betriebsrat hat zwar beim Bundesarbeitsgericht durchgesetzt, Einblick in die Zielvereinbarungen zu bekommen, und es gibt auch eine Konfliktkommission. Aber die wird selten genutzt, weil die Beschäftigten Angst haben, mit „*einem Negativtouch beim Arbeitgeber versehen zu werden*“.

Die Beschäftigten befinden sich demnach in einer Situation der permanenten Bewährung, die natürlich Einfluss auf die **Belastung** und die **gesundheitliche Gefährdung** hat. Bei einem Altersdurchschnitt von circa 50 Jahren ist ohnehin schon die normale körperliche Belastung durch das ständige Autofahren im Außendienst (bis zu 70.000 km/Jahr) relativ hoch. Und sie hat zugenommen, weil die regionale Zuständigkeit durch die stärkere Branchenspezialisierung immer größere Räume umfasst. Inzwischen werden auch immer mehr Burnout-Fälle und Depressionserkrankungen sichtbar. Im Rahmen von (bisher zwei) Gefährdungsbeurteilungen mit entsprechenden SALSA⁷ - Befragungen versucht der Betriebsrat, mehr Einblicke in die Belastungssituation zu bekommen. Als Hauptproblem werden Zeit- und Termindruck gesehen, die dazu führen, dass oft aus einem 8-Stunden-Tag ein 12-Stunden-Tag wird. Und wenn man dann 50 Stunden die Woche arbeitet, relativiert sich auch die gute Bezahlung.

Eine der Ursachen für den steigenden Arbeitsdruck liegt in den zunehmenden Aufgaben, die nicht durch die Zielvereinbarungen abgedeckt sind. Beispiele dafür sind die ständigen Abfragen zur Verkaufsentwicklung bestimmter Produkte durch die Zentrale (Reportingsysteme), die nebenbei (meist am Abend zu Hause) abzuarbeiten sind, oder Telefonkonferenzen, die zusätzlich von der eigentlichen Arbeit beim Kunden abhalten. Gleichzeitig findet über das Vertriebsinformationssystem eine Kontrolle der Umsätze und Besuche und damit der Leistung statt. Es wird also praktisch jeder Besuch beim Kunden in allen Details dokumentiert und bei minderen Umsätzen wird dann auch seitens der Vorgesetzten interveniert.

„...und du hörst eigentlich nie richtig auf zu arbeiten.“

Hohe Selbstständigkeit und auch die Arbeit im Homeoffice wird von Außendienstlern zunächst durchaus positiv gesehen. Die Vorteile bei der **Ver- einbarkeit von Arbeit und Privatleben** – insbesondere bei der Kinderbetreuung – werden geschätzt. Generell werden die Möglichkeit der flexiblen Zeiteinteilung und damit die höhere individuelle Zeitsouveränität als hohes Gut eingestuft, das man nicht mehr hergeben möchte. Aber wenn die Arbeit zu viel wird, und der Druck wächst, dann schlagen die Selbstständigkeit und hohe Zeitsouveränität ins andere Extrem um: Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben wird nicht mehr geschafft.

„*Und das ist das Hauptproblem. Ich sage immer, durch die moderne Kommunikation, durch die Smartphones, die Blackberrys, durch PCs, wie auch immer, rund um die Uhr, findet einfach keine Abgrenzung mehr statt. Weil du also praktisch jetzt eine Stunde isst und dann arbeitest du wieder, dann kommt das Kind wieder oder die Frau oder dann ist das, und du hörst eigentlich nie richtig auf zu arbeiten. Also das heißt, dieser richtige Feierabend findet nicht statt. Und ich habe viele Kollegen, von denen ich um 23 Uhr abends noch eine E-Mail bekomme. Die sitzen wirklich am Rechner und schreiben. Das sind die Situationen, bei denen ich dann auch manchmal ausflippe*“. Es gibt KollegInnen, die damit besser oder schlechter umgehen können. Aber man merkt, dass es für viele Leute immer problematischer wird, „*weil der Arbeitsdruck auch gestiegen ist. Weil einfach das, was du machen musst, mehr geworden ist. Das ist definitiv einfach so. Die Belastung ist höher geworden, und deswegen macht es den Leuten auch mehr aus als noch vor 10 oder 15 Jahren.*“

Für Frauen (50 Prozent der Beschäftigten) und insbesondere Mütter ist das natürlich noch schwerer zu bewältigen. Teilzeitarbeit im Außendienst wurde früher vom Arbeitgeber abgelehnt, heute wird sie von einigen Frauen praktiziert (20 oder 30 Stunden). Es gibt inzwischen auch MitarbeiterInnen, die wegen der Belastungssituation oder nach einer Erkrankung die Arbeitszeit reduzieren. Besonders schwierig wird es, wenn zum Arbeitsdruck noch private Probleme dazukommen: „*Man kann es nicht voneinander trennen. Und gerade die Kollegen, die dann zu Hause noch familiäre Probleme haben, die haben natürlich noch mehr Probleme, wenn sie zum Beispiel mit ihrem Partner in Trennung leben oder sonst was und zu Hause arbeiten. Da ist es was anderes, wenn ich mich ins Büro verziehen kann und wenigstens tagsüber abschalten kann.*“

„Die Belastung ist höher geworden, und deswegen macht es den Leuten auch mehr aus als noch vor 10 oder 15 Jahren.“

„Aber wahrscheinlich kommt irgendwann wirklich der automatische Punkt, wo es nicht mehr geht.“

Es gibt auch Beschäftigte die gelernt haben, besser damit umzugehen: „*Und dann*

gibt es natürlich auch Kollegen, aber das gibt es ja in jedem Job, die sind halt einfach cooler. Die gehen da einfach anders damit um. Die lassen sich da nicht so stressen.“ Oft gibt es andere Umgangsformen mit dem Stress erst dann, wenn irgendwas – meist was mit der Gesundheit – passiert ist. Und es gibt Beschäftigte, „*die selber für sich die Reißleine ziehen. Die sagen, ich arbeite nicht mehr so viel. Das geht natürlich nur bei gut bezahlten Jobs, anders geht das nicht. Wer kann sich das leisten, zehn Stunden weniger zu verdienen, sage ich jetzt einfach mal. Aber wenn das ein Weg ist, dann ist es der Weg, den jeder individuell für sich geht.*“

Dennoch: Die Mehrzahl der KollegInnen macht den Job im Außendienst trotz der steigenden Belastungen gerne und will nicht tauschen. Offensichtlich überwiegen für sie die Vorteile einer hohen

⁷ SALSA = Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse. (siehe Glossar)

Statement von Luise Klemens, Landesbezirksleiterin ver.di Bayern

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverkürzung als tarifpolitische und gesellschaftspolitische Ziele in ver.di



Die Arbeitgeber verfolgen seit einigen Jahren eine arbeitszeitpolitische Rollback-Strategie, die auf eine Verlängerung täglicher, wöchentlicher und jährlicher Arbeitszeit bis hin zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit abzielt. Ver.di tritt dem entschieden entgegen und hält daran fest, Arbeitszeitverkürzungen mit vollem Lohn- und Personalausgleich durchzusetzen. Dabei wird allerdings ein arbeitszeitpolitisches Einheitsmodell den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten immer weniger gerecht. Daher müssen die gesamtwirtschaftlichen Verteilungsfragen in die jeweils unterschiedlichen Bedingungen und Betroffenheiten von Branchen übersetzt sowie vor dem Hintergrund einer zunehmenden Vielfalt von Lebens- und Bedarfslagen beantwortet werden. Unser Leitbild ist die „kurze Vollzeit“, die in unterschiedlichen Formen umgesetzt werden kann. Wichtig ist auch ein Schutz gegen Überanstrengungen und vorzeitigen Verschleiß. Daher ist es auch unser Ziel, die gesetzliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden in der Woche auf 40 Stunden und die zulässigen Ausnahmeregelungen zu reduzieren.

In den vergangenen gut 20 Jahren dominierten arbeitgeberseitige Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten, die in den letzten Jahren durch die im Zuge der Digitalisierung ermöglichte Mobilität und Erreichbarkeit noch verschärft wurden. In der Folge drohen Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, permanente Verfügbarkeit und ständige Erreichbarkeit bis hin zum Druck, immer und überall zu arbeiten. Der Anteil der Beschäftigten, die samstags, sonntags, nachts oder in Wechselschichten arbeiten, ist in den vergangenen Jahren in nahezu allen Branchen erheblich gestiegen. Viele Beschäftigte, auch und gerade im Teilzeitbereich, leiden unter einer Situation der „permanenten Arbeitsbereitschaft“, die ihre freie Zeit, die auch Regenerationszeit und Eigenzeit sein sollte, erheblich beeinträchtigt und eine gesundheitsschädliche Belastung darstellt. Zugleich geraten durch diese zunehmende Flexibilisierung kollektive Zeitrhythmen unter Druck, anfangen von gemeinsamen Familienzeiten über Zeiten für gemeinsame Tätigkeiten in Vereinen oder Parteien bis hin zu gemeinsam gelebter Öffentlichkeit. Daher hält ver.di an den Forderungen nach Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit, nach Schutz geregelter Freizeit und freier Wochenenden oder freier Tage beziehungsweise Sonntage bei Schichtarbeit sowie nach Regelungen gegen die Entgrenzung der Arbeitszeit fest.

Zugenommen haben auch überlange Arbeitszeiten von 45 Stunden wöchentlich oder mehr. Erforderlich sind daher Maßnahmen zu einer effektiveren Einhaltung vertraglich vereinbarter Arbeitszeiten und eine weitergehende gesetzliche Beschränkung der zulässigen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von derzeit 48 Stunden sowie eine deutliche Reduktion zulässiger Ausnahmeregelungen. In diesem Rahmen und im Rahmen der Tarifverträge setzt ver.di sich weiterhin dafür ein, Regelungsspielräume zu eröffnen, in denen unterschiedliche Beschäftigtengruppen mitgestalten können, zu welchen Zeiten und wie lange sie arbeiten wollen. Dazu gehört als zentrales Element, dass die Beschäftigten selbst tatsächlich Einfluss auf die Länge, Lage und Verteilung der Arbeitszeit – gemeinsam mit ihren Betriebs-/Personalräten – nehmen

können. Dabei ist dafür Sorge zu tragen, dass aus Arbeitszeitmodellen für die einen keine Nachteile für andere entstehen.

Arbeitszeitverkürzung gewinnt dabei angesichts steigender Belastungen wie auch durch eine zunehmende Intensivierung der Arbeit und Beschleunigungsschübe durch die Digitalisierung an Relevanz. Dabei darf es sich aber nicht um eine Verkürzung lediglich der bezahlten Arbeitszeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Arbeitsvolumens und Aufgabenumfangs handeln, sondern eine Verkürzung muss die vorhandene Arbeitsmenge mit entsprechendem Personalausgleich umverteilen. So stößt eine formale Verkürzung der täglichen Arbeitszeit wegen der damit häufig verbundenen Intensivierung und der bereits vorhandenen Arbeitsdichte auf Akzeptanzprobleme. Viele Beschäftigte empfinden (zusätzliche) arbeitsfreie Tage attraktiver, weshalb sich ver.di gemeinsam mit ihnen für Freizeitausgleich in Form freier Tage einsetzt.

Selbstständigkeit, hoher Zeitflexibilität und ein Reihe materieller Vorteile (Einkommen, Dienstwagen) die Nachteile hoher Belastungen und Gesundheitsrisiken. Auf der anderen Seite erscheint die gegenwärtige Dynamik steigender Überforderung und Belastung nicht unendlich fortsetzbar. Wann kommt der Punkt, an dem es nicht mehr weitergeht?

„Also das ist die Gefahr bei uns, diese Selbstausbeutung. Und die ja gewollt ist vom Arbeitgeber.“

„Auf den warte ich schon lange, auf den Punkt, weil du hast ja immer die Problematik, dass du jedes Jahr 2 bis 3

Prozent draufgesattelt kriegst. Und trotzdem funktioniert es scheinbar jedes Jahr. Aber wahrscheinlich kommt irgendwann wirklich der automatische Punkt, wo es nicht mehr geht. Wann der kommt – keine Ahnung... Also allein durch die Vielzahl an Tätigkeiten, die jetzt gemacht werden. Natürlich, irgendwie werden Leute auch erfinderischer. Sie organisieren sich anders... Es wird immer mehr, und trotzdem funktioniert es irgendwie. Aber das ist ein gesellschaftliches Phänomen.“

Als Hintergrund dieser sich drehenden Spirale systematischer Überlastung wird eine neue Form der Steuerung von Arbeit gesehen:

„Also das Problem, das ich sehe, ist, dass der Arbeitgeber immer mehr verlagert auf den Arbeitnehmer. Und ihm praktisch überlässt, wie er das Ganze gestaltet. Also diese indirekte Selbststeuerung: Ich bin mein eigener Arbeitgeber, und ich setze mir praktisch selber meine Ziele. Und wie ich da hinkomme, da gibt mir keiner mehr irgendwo eine Grenze oder was. Also das ist die Gefahr bei uns, diese Selbstausbeutung. Und die ja gewollt ist vom Arbeitgeber. Der sagt, ich kümmere mich um gar nichts mehr, sondern wenn das läuft, dann entscheidest du alles selber. Ich mische mich erst dann ein, wenn das nicht mehr läuft. Und das ist so ein Schritt zur Selbstausbeutung, der eigentlich immer extremer wird. Jeder fühlt sich praktisch schon letztendlich verantwortlich für den ganzen Laden. Obwohl er eigentlich gar nichts dafür kann. Und das ist schon ein Prozess, der bei dieser mobilen Arbeit hauptsächlich stattfindet. Und das ist schon Selbstausbeutung, die extrem problematisch ist. Und die wahrscheinlich schon irgendwann einmal einen Punkt erreicht, wo es nicht mehr geht.“

⁸ Interview mit Anton Obermeier, Betriebsrat bei Rohde & Schwarz, Werk Teisnach. Zitate sind hervorgehoben.

3.5 Kundenorientierte Fertigung oder Individualisierung von Marktschwankungen – Produktions- und Montagearbeit in der elektrotechnischen Industrie⁸

Als besondere Belastungen für die Beschäftigten in diesem elektrotechnischen Fertigungsbetrieb zeigen sich zum einen die flexiblen Arbeitszeiten in einem Gleitzeitsystem, die stark von den Marktschwankungen und der Auftragslage bestimmt werden, und zum anderen eine zunehmende Monotonie der Arbeitsabläufe in der Fertigung, die durch eine Optimierung (Rationalisierung) der Arbeitsprozesse entsteht.

Im Werk Teisnach von Rohde & Schwarz werden elektronische und elektromechanische Baugruppen, Systeme und Sonderanfertigungen für die Industrie, Infrastrukturbetreiber und hoheitliche Kunden hergestellt. Die Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten in der Produktion finden sich in vielfältigen Fertigungsbereichen und in der Montage. Im Werk arbeiten circa 1.100 Beschäftigte, davon sind circa 25 Prozent Frauen.

Als besonders belastend wird von den Beschäftigten der steigende Termindruck erlebt, der durch die kurzfristigen Anfragen der Kunden entsteht. Da es sich um spezialisierte Produkte handelt, wird häufig nicht auf Lager gefertigt, sondern erst auf Anfrage der Kunden. Durch diese **marktorientierte Fertigung** ist die Kapazitätsnachfrage innerhalb der Fertigung sehr schwankend.

„Die größte Veränderung hängt eigentlich mit dem Termindruck durch die Kunden zusammen, der dann natürlich auch in der Produktion weitergegeben wird. Die Fertigungswerke werden gezwungen, die Durchlaufzeiten zu verkürzen.“

„Wenn jetzt zum Beispiel keine Arbeit da ist, dann wird auch von den Kolleginnen und Kollegen erwartet, dass sie mittags nach Hause gehen.“

Erhält der Betrieb einen großen Auftrag zur Fertigung hoher

Stückzahlen innerhalb eines kurzen Zeitraumes, sind die Beschäftigten angehalten, Überstunden zu machen. In Zeiten schwacher Auftragslage werden die Beschäftigten hingegen gebeten, ihre Überstunden abzubauen und nach Hause zu gehen. Dieser flexible Umgang mit der Arbeitszeit wird durch eine offene Gleitzeitregelung möglich. Diese sieht keine Begrenzung der angesammelten Stunden vor, sodass es den Beschäftigten möglich ist, unbegrenzt viele Plusstunden anzusammeln. Ursprünglich eingeführte Obergrenzen von 20 Stunden für Gleitzeitkonten wurden abgeschafft. Durch diese Regelung ist es dem Betrieb möglich, auf die schwankende Marktlage zu reagieren. Hinsichtlich der Überstunden beträgt der aktuelle Werksdurchschnitt 400 Stunden plus. Die Arbeitszeit der Beschäftigten orientiert sich somit häufig am Arbeitsanfall im Betrieb. Die Werksleitung verfolgt allerdings die Strategie, die Arbeitszeit auch an den privaten Bedürfnissen der Beschäftigten zu orientieren und so einen Ausgleich zwischen betrieblich begründeten Überstunden und privat erwünschter Freizeit zu schaffen.

„In unseren Vereinbarungen steht, dass sich die Arbeitszeit am Arbeitsanfall zu orientieren hat. Aber da ist jetzt die Strategie, daraus eine Win-Win-Situation zu machen: Ich gebe dir sehr viel Freiraum bei der Arbeitszeitgestaltung, erwarte aber auch, dass du mir das wieder zurückgibst, wenn ich es brauche. Wenn jetzt zum Beispiel keine Arbeit da ist, weil das Endfertigungswerk in Memmingen momentan vielleicht nicht so viel startet, dann wird auch von den Kolleginnen und Kollegen erwartet, dass sie mittags nach Hause gehen.“

Diese flexible Arbeitszeitgestaltung wird durchaus ambivalent beurteilt: Auf der einen Seite bietet sie die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit vor dem Hintergrund eigener privater Bedarfe mitzugestalten. Auf der anderen Seite birgt sie das Risiko, dass sich die Arbeitszeit ausschließlich an der schwankenden Nachfragesituation des Marktes orientiert und die individuelle Zeitsouveränität damit stark eingeschränkt wird.

„Das Prinzip der Überstunden ist bei uns auch in Führungsstrichen freiwillig. Es wird halt indirekt der Druck aufgebaut, wie gesagt, wird so verkauft, die Win-Win-Situation. Das ist beim Abbau und beim Aufbau immer das gleiche.“

Um Freitag nur bis mittags zu arbeiten, arbeiten viele Beschäftigte am Samstagvormittag. Dies hat sich aus der Arbeitszeitverkürzung der 1980er- und 1990er-Jahre ergeben. Der kurze Freitag sollte bleiben, auch nachdem die Arbeitszeit wieder erhöht wurde. Dies ist auch ein Wunsch der Beschäftigten.

„Das hat sich so eingebürgert, dass an dem Freitag kurz gearbeitet wird. Wenn wir an dem rütteln, da werden wir wahrscheinlich gesteinigt. Die Leute wollen Freitagmittag raus. Aber dann am Samstag mal drei, vier Stunden... das ist meistens kein Thema.“

Der freie Freitagnachmittag wird von den Beschäftigten auch als Zeit für ihr Privatleben geschätzt und genutzt, zum Beispiel um einzukaufen, am Haus zu arbeiten oder Freizeitaktivitäten nachzugehen.

Hinsichtlich der Überstunden steht der Werksleiter hinter dem „Prinzip der Freiwilligkeit“ und dem „Prinzip des Fragens“. In der Praxis heißt das, dass die Vorgesetzten die Überstunden nicht einfach anordnen können, sondern im Vorfeld mit den Beschäftigten Gespräche führen müssen, um sie von der Notwendigkeit der Überstunden zu überzeugen. In diesen Gesprächen wird wiederum das „Win-Win-Prinzip“ als Argumentationsgrundlage herangezogen.

„Das geschieht auf dem Weg, dass der Vorgesetzte Mehrarbeit braucht, und er immer mit seinen Mitarbeitern zuvor das Gespräch führen muss. Er muss ihnen die Situation erklären und halt so gut argumentieren, dass die Mitarbeiter seinen Wünschen nachkommen. Das funktioniert in der Regel... und manchmal, wenn es eng wird in der Diskussion, dann sagt er: Ja, du warst auch wieder erst vor drei Wochen bei mir und hast einen Gleittag gebraucht, obwohl es eng war, und ich habe dir auch den Gleittag gegeben, also... Dass manchmal der Vorgesetzte sich vielleicht im Ton vergreift, kommt schon vor... wenn er jetzt wirklich einen Engpass hat am Wochenende und keiner ist bereit.“

Den Beschäftigten ist in diesen Situationen zudem auch klar, dass ein Scheitern des jeweiligen Auftrages auch zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führen kann. Trotz der angestrebten Win-Win-Situation und einer Kultur des Fragens und Verhandelns scheint es offenbar alltagspraktisch auch Situationen zu geben, in denen die Beschäftigten Überstunden kaum ablehnen können.

Eine besonders hohe Belastung durch Überstunden entsteht, wenn zusätzlich zu einem großen Auftrag Personalmangel besteht. Da im Betrieb kein Personal vorgehalten wird, werden in Stoßzeiten Überstunden von den normalen Beschäftigten abverlangt, um fehlendes Personal zu kompensieren. Wenn dieser Zustand ein Quartal oder länger besteht und keine Möglichkeit des Ausgleichs mehr gegeben ist, sind die Beschäftigten stark überlastet. Diese Engpässe resultieren aber nach Ansicht des Betriebsrats nicht aus Fehlern der Disposition und Personalplanung, sondern aus der schwankenden Auftragslage und den Flexibilitätserwartungen der Kunden und des Marktes.

„Aber wenn dann ein bestimmter Kunde ein bestimmtes Messgerät im Monat mit vierstelligen Mengen haben möchte, und das aus dem Lager, dann laufen bei uns natürlich die Räder los. Dann wird vorab anonym auf Lager gefertigt, um den Kunden innerhalb einer Woche bedienen zu können mit dem Risiko – das ist uns öfter passiert –, dass er sagt, okay, ich denke, im Mai brauchen wir tausend. Dann kommt aber im April die Meldung: Nein, im Mai brauchen wir bloß 500, aber im Juni brauche ich 2.000. Und über den Mai kommt wieder eine andere Stückzahlmeldung [...] das ist jetzt nicht unbedingt ein Verhalten der Vorgesetzten, der Disponenten, sondern das ist der Markt... Aber wahrscheinlich ist die ganze Welt so verrückt.“

Um auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist der Betrieb gezwungen, auf diese kurzfristigen Änderungen und Anfragen zu reagieren. Die Flexibilitätserwartungen des globalen Marktes schlagen auf die individuelle Ebene der Beschäftigten durch. Sie müssen die Flexibilitätserwartungen des Betriebes zumindest teilweise erfüllen. So werden die Marktanforderungen individualisiert.

„Durch störungsfreies Arbeiten wird die Verweildauer am Arbeitsplatz länger und dadurch monotoner.“

Diese Optimierung soll dazu führen, dass die Beschäftigten störungsfreier arbeiten können und so zwar nicht schneller arbeiten müssen, aber dennoch in gleicher Zeit höhere Stückzahlen fertigen können. Ein reibungsloser Ablauf der Fertigungsschritte führt nach Ansicht des Betriebsrats allerdings auch zu einer Verdichtung der Abläufe und zu einer steigenden Monotonie der Tätigkeit.

„Es gibt bei uns so ein Projekt, das nennt sich „Sprint“. Es geht darum, Prozesse besser zu organisieren und zu gestalten. Nicht, dass jetzt der Werker nicht mehr zehn Teile, sondern zwölf in der Minute machen muss, sondern dass der Werker im Prinzip störungsfrei arbeiten kann. Das ist immer zweischneidig: Ob das jetzt in einem Büro ist oder im Werk, man braucht Ablenkung. Das war mal ein fehlendes Teil, wo der Mitarbeiter selber mal ins Lager geht und sich ein Teil besorgt, weil vielleicht eins beim Montieren kaputtging, und er braucht noch eins. Oder irgendein Werkzeug fehlt, er geht in die Werkzeugausgabe, holt sich das notwendige Werkzeug. Das war eine Unterbrechung, die einfach mal gut tat, wieder mal aufstehen, oder hat er stehende Tätigkeiten, dann kann er mal gehen. Durch störungsfreies Arbeiten wird die Verweildauer am Arbeitsplatz länger und dadurch monotoner.“

Neue Anforderungen an die Beschäftigten entstehen in der Fertigung außerdem durch die zunehmende Mehrmaschinenbedienung. Die/der WerkerIn ist für mehrere Maschinen und den reibungslosen Ablauf verantwortlich. Bei der Überwachung unterschiedlicher Maschinen übernimmt sie/er daher verstärkt eine kontrollierende Funktion.

Muskel- und Skeletterkrankungen sowie auch die psychischen Belastungen der Beschäftigten sind in den letzten Jahren gestiegen, wohingegen Herz- und Kreislauferkrankungen abgenommen haben. Insgesamt liegt der Betrieb mit seinem Krankenstand von drei Prozent aber unter dem Durchschnitt der Krankenkassen. Die Arbeit des Betriebsrats zum Gesundheitsschutz und zu einer Weiterentwicklung der Gefährdungsanalyse fokussiert sich vor allem auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und den Lärmschutz. Über die Lärmbelastungen in der Fertigung gibt es offenbar häufig Beschwerden von Seiten der Beschäftigten. Instrumente zur Gefährdungsanalyse psychischer Belas-

Ein anderes Problem ist die zunehmende Monotonie der Arbeitsabläufe in der Fertigung. Dies hängt mit betriebsinternen Projekten zur Optimierung der Arbeitsprozesse zusammen.

tungen hat der Betriebsrat trotz steigender Krankheitsfälle jedoch bisher nicht entwickelt. Dies hängt mit zwei Punkten zusammen: Erstens besteht eine Unsicherheit darüber, wie psychische Belastungen wirklich erfasst werden können, und zweitens gibt es bisher keine Handlungsansätze dazu, wie man gegebenenfalls mit den Ergebnissen einer solchen Befragung im Betrieb umgehen sollte.

Hinsichtlich der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf das Privatleben der Beschäftigten wird vor allem das Dreischichtsystem als Belastung benannt: Sowohl Vereinsarbeit und -mitgliedschaften als auch das Familienleben der Beschäftigten leiden unter den wechselnden Arbeitszeiten. Durch den wechselnden Rhythmus des Schichtsystems ist die Teilnahme an regelmäßig stattfinden Vereinssitzungen sowie Trainingszeiten und Spielen im Sportverein nicht immer möglich. Eine kontinuierliche Teilnahme am sozialen Leben ist damit eingeschränkt. Auch am Wochenende fehlt Zeit für das Familienleben. Dabei steht nach Ansicht des Betriebsrats weniger die Betreuungsfrage der Kinder im Vordergrund, da ein Elternteil in der Regel am Wochenende zu Hause ist, sondern vielmehr die Möglichkeit, gemeinsam als Familie Zeit miteinander zu verbringen.

Bei einem Frauenanteil von 25 Prozent ist der Betrieb männerdominiert, und die Vereinbarkeitsfrage von Arbeit und Betreuungsaufgaben steht für den Großteil der Beschäftigten nicht im Vordergrund. Dennoch arbeiten auch Frauen im Dreischichtbetrieb, allerdings vor allem vor der Familiengründungsphase oder nach Beendigung der Erziehungsphase. Von den 1.100 Beschäftigten arbeiten circa 100 Beschäftigte in Teilzeit, und darunter sind wiederum nur drei bis vier Männer. Als schwierig erweist sich für die Führungskräfte häufig die Einteilung der Teilzeitbeschäftigten in das Schichtsystem. Insbesondere Frauen mit kleinen Kindern möchten vormittags arbeiten, da sie auf die Öffnungszeiten der institutionellen Betreuungseinrichtungen angewiesen sind. Um dies auszugleichen, müssen wiederum Beschäftigte gefunden werden, die langfristig die Spätschichten übernehmen.

„Manchmal ist es schwierig, aber in der Regel schaffen wir irgendwo Lösungen, wo die Frauen auch vormittags arbeiten können. Und wir haben auch mal angedacht, ältere Teilzeitkräfte, die eigentlich aus der Erziehungszeit raus sind, zu bitten, dass sie auf nachmittags wechseln und sozusagen den jüngeren Frauen die Vormittagsplätze wieder frei machen, aber dann haben wir es wieder bleiben lassen. Man muss wirklich Dutzende Einzelgespräche führen. Das ist auch so eine Schwierigkeit.“

Das Thema Vereinbarkeit von Arbeit und Leben für Frauen und Männer ist innerhalb des Betriebs jedoch derzeit kein relevantes Thema, und es bestehen aktuell keine systematischen Programme zur Verbesserung der Vereinbarkeit.

3.6 Ständiger Wettbewerbsdruck oder Niedriglöhne jenseits der Existenzsicherung – Reinigungstätigkeit bei Großkunden⁹

Die Gebäudereinigung ist nicht als Dienstleistungssparte bekannt, die sich durch besonders gute Arbeitsbedingungen und hohe Beschäftigungsstandards auszeichnet. Harter Wettbewerb und hoher Kostendruck, prekäre Beschäftigungsformen und Niedriglöhne, unsichere Arbeitsplätze und Leistungsdruck, ständige Rationalisierung und Verdichtung der Arbeitsabläufe und in der Folge steigende Belastungen zeichnen ein eher düsteres Bild. Da überrascht es schon, bei unseren Interviews auf einen Betrieb zu stoßen, in dem – nicht zuletzt auf Grund der erfolgreichen Arbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft – vergleichsweise hohe Arbeits- und Beschäftigungsstandards durchgesetzt werden konnten, die in der Reinigungsbranche eine Besonderheit darstellen.

⁹ Interview mit Henriette Stecker, Betriebsrätin der Elite Facility Services GmbH & Co. KG. Zitate sind hervorgehoben.

¹⁰ Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Wuppertal. Hectas Facility Services, eine Gesellschaft der Vorwerk Unternehmerfamilie, ist ein internationales Unternehmen mit 43 Niederlassungen in Europa.

Die Niederlassung der Firma Elite, ein Teil der Hectas Unternehmensgruppe¹⁰ hat derzeit 150 bis 160 Beschäftigte, die in gewerblichen Objekten im Raum München als Reinigungskräfte eingesetzt werden. Zwei Drittel der Beschäftigten sind Frauen. Es werden unterschiedliche Arbeitszeitmodelle angeboten: 20-, 30- und 40-Stunden-Wochen sowie 450-Euro-Jobs. Die Arbeitszeiten orientieren sich an den Bedürfnissen der Kunden, die unterschiedliche Reinigungszeiten nachfragen. Bei den MinijobberInnen sowie bei den Teilzeitbeschäftigten handelt es sich überwiegend um Frauen, die die kürzeren Arbeitszeiten gut mit ihren Familienverpflichtungen vereinbaren können. Vor allem die Reinigungszeiten der 450-Euro-Jobs in den frühen Morgenstunden (6 bis 8 Uhr) und am Abend (18 bis 20 Uhr) sind für Frauen mit Kindern attraktiv, die das Familieneinkommen aufbessern möchten. Auch die Arbeitszeiten einer Teilzeitbeschäftigung von 6 bis 12 Uhr sind gut mit Sorgeverpflichtungen vereinbar.

Darüber hinaus gibt es Beschäftigte in Minijobs, die bei einer anderen Reinigungsfirma eine Festanstellung haben, deren Gehalt aber nicht ausreicht. Umgekehrt haben viele Vollzeitbeschäftigte von Elite zusätzlich Minijobs bei anderen Firmen, um ihr Gehalt aufzubessern. Meist sind dies wiederum Tätigkeiten im Reinigungsgewerbe, manchmal auch im Einzelhandel. Nach der regulären Arbeitszeit in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis von 6 bis 15 Uhr arbeiten so viele Männer noch von 17 bis 19 Uhr in ihrem Nebenjob. Der Tariflohn in der Branche beträgt seit dem 1. Januar 2016 9,80 Euro für einfache Reinigungskräfte. Das Einkommen in der Reinigungsbranche beträgt bei einer Vollzeitstelle somit circa 1.550 Euro brutto (das sind in der Regel etwa 1.100 Euro netto). Den Anteil der MinijobberInnen bei Elite schätzt die Betriebsrätin auf ein Viertel der Beschäftigten. Drei Viertel der Belegschaft sind somit – anders als in manch anderer Firma des Reinigungsgewerbes – sozialversicherungspflichtig in einem Teilzeit- oder Vollzeitarbeitsverhältnis beschäftigt.

Insgesamt ist der Anteil der Mini- und Mehrfachjobs in der Gebäudereinigung sehr hoch, da auch ein Vollzeitgehalt nicht existenzsichernd ist. Daher sind die zur Zeit des Interviews laufenden Tarifverhandlungen¹¹ das beherrschende Thema für den Betriebsrat. Damit verbunden ist die Sorge um ein Scheitern, was dazu führen würde, dass der Stundenlohn auf den Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro fallen würde.

Die Hierarchiestruktur in der Gebäudereinigung unterscheidet zwischen der/dem ObjektleiterIn, der/dem VorarbeiterIn und den einfachen Reinigungskräften. Die einfachen Reinigungskräfte haben überwiegend keine abgeschlossene Ausbildung beziehungsweise keinen in Deutschland anerkannten Abschluss. Der Migrationsanteil beträgt circa 90 Prozent. Die Objektleiter haben hingegen in der Regel eine abgeschlossene Ausbildung und ein höheres Gehalt.

Der Betriebsrat der Elite-Niederlassung in München ist schon seit vielen Jahren sehr aktiv. Dadurch sind die Arbeits- und Beschäftigungsstandards bei Elite hoch, anders als bei vielen anderen Reinigungsfirmen, die häufig keinen Betriebsrat haben. Der Anspruch auf geregelten und bezahlten Urlaub sowie die Bezahlung von Überstunden sind bei Elite, auch dank der Arbeit des Betriebsrats, selbstverständlich. Diese Standards werden in der Reinigungsbranche häufig nicht gewahrt. Elite muss als Vorzeigebeispiel in dieser Branche gewertet werden.

90 Prozent der Elite-Beschäftigten sind gewerkschaftlich organisiert und die Objektleiter, also die Führungskräfte, zu denen auch die interviewte Betriebsrätin zählt, sind im Betriebsratsgremium. Der hohe Organisationsgrad der Elite-Beschäftigten hängt mit der guten Zusammenarbeit zwischen der Gewerkschaft und dem Betriebsrat zusammen. Der Betriebsrat motiviert die Beschäftigten, sich zu organisieren, um gemeinsam für einen besseren Tariflohn einzutreten. Ein zusätzlicher Anreiz ist das

Urlaubsgeld, das nur Gewerkschaftsmitglieder erhalten. Auch ein Großteil der „GVs“ (GeringverdienerInnen oder MinijobberInnen) sind Mitglied der Gewerkschaft.

Um längere krankheitsbedingte Arbeitsausfälle abzufedern und den Beschäftigten nicht zu viel Mehrarbeit zuzumuten, arbeitet Elite mit Subunternehmern zusammen, die kurzfristig Reinigungskräfte vermitteln. Die Urlaubsvertretung der Beschäftigten im Sommer wird über die Zusammenarbeit mit Studierenden aus Osteuropa sichergestellt. Auch bei der Zusammenarbeit mit Subunternehmern und Studentenvermittlungen achtet Elite darauf, dass dort die Beschäftigungsstandards der Reinigungskräfte eingehalten werden. Die Zufriedenheit der Beschäftigten zeigt sich – auch im Bereich der MinijobberInnen – in einer geringen Fluktuation. Viele Beschäftigte sind schon über viele Jahre bei Elite angestellt.

Dennoch arbeitet auch Elite mit einer niedrigen Personaldecke, um Kosten zu sparen und so wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen sich alle drei Jahre neu auf die Ausschreibung der Kunden bewerben und ein Angebot abgeben. In den letzten Jahren sind die Preise der MitbewerberInnen stetig gesunken, was zu einem enormen Kostendruck bei Elite geführt hat. Aus dem allgemeinverbindlichen Tariflohn und den begrenzten Möglichkeiten, Reinigungsarbeiten zu rationalisieren, ergibt sich aber auch eine natürliche Untergrenze, unter der eine fachgerechte Reinigung nicht mehr zu leisten ist.

Um bei den Wettbewerben um die günstigsten Angebote mithalten zu können, versucht Elite dennoch Kosten zu senken, indem die Reinigung durch eine Optimierung der Abläufe beschleunigt wird. Die geringfügig Beschäftigten beispielsweise, die morgens von 6 bis 8 Uhr arbeiten, mussten vor ein paar Jahren noch acht Toiletten reinigen, heute sind es zehn Toiletten. Diese Rationalisierungsprozesse belasten nicht nur die fachgerechte Reinigung an sich, sondern auch die Gesundheit der Beschäftigten. Es kommt zu einer Verdichtung der Arbeit für die Beschäftigten. Um dies zu erreichen, müssen die Arbeitsabläufe immer wieder neu strukturiert, die Reinigungskräfte kontinuierlich geschult und in die optimalen Abläufe und Handgriffe eingewiesen werden. Dies dient jedoch häufig nicht nur einer Beschleunigung der Arbeitsabläufe, sondern nach Aussage der Betriebsrätin auch der Gesundheit, da eine Optimierung der Handgriffe zum Beispiel rückschonender sind. Die Reinigungstätigkeit ist und bleibt jedoch schwere Arbeit, und trotz aller Optimierungsversuche sind die Rationalisierungsmöglichkeiten begrenzt.

Die physischen Belastungen der Reinigungstätigkeit äußern sich vor allem in Rückenbeschwerden, wobei der Krankenstand von circa vier Prozent ungefähr dem Bundesdurchschnitt entspricht. Es wird eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Unfälle werden dokumentiert, und nach längerer Krankheit findet eine Wiedereingliederung statt. Es ist jedoch schwierig, für ältere oder leistungsgeminderte MitarbeiterInnen eine entsprechende Tätigkeit zu finden. Eine Entlastungsmöglichkeit – zum Beispiel bei Mehrarbeit durch krankheitsbedingte Ausfälle – besteht in der Regel durch „Sichtreinigung“. Ein Verfahren, bei dem nur der sichtbare Schmutz entfernt wird. Generell erfolgt die Reinigung in bestimmten Rhythmen, in denen sich Sichtreinigung und intensivere Reinigung abwechseln.

Zeit- und Leistungsdruck und daraus resultierender Stress sind für die Beschäftigten von Elite offenbar kein Thema. Überstunden kommen nur in Ausnahmesituationen und diese äußerst selten vor. Sie werden dann in der Regel auch vorher angekündigt, sodass von den Beschäftigten kein Dienst auf Abruf gefordert wird. Die so entstehenden Überstunden sowie die Zuschläge für Wochenendarbeit werden ausbezahlt. Arbeitszeit ist somit für den Betriebsrat auch kein drängendes Thema. Das hängt auch damit zusammen, dass die Kunden die Reinigungszeit vorgeben und darüber hinaus im Gebäude nicht mehr gereinigt werden kann.

¹¹ Inzwischen sind die Tarifverhandlungen für die Gebäudereinigung abgeschlossen. Der Stundenlohn für die unterste Lohngruppe im Westen wird von 9,55 Euro ab 1. Januar 2016 auf 9,80 Euro und ab 1. Januar 2017 auf 10 Euro angehoben.

Statement von Gundi Tillmann, Regionalleiterin IG BAU, Region Bayern
Das Problem Leistungsverdichtung in der Gebäudereinigung



Immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit –
Schluss mit Turboputzen!

Besonders vor und nach Tariferhöhungen werden Arbeitszeiten gekürzt oder Revierleistungen erweitert. Die Grenze der Belastbarkeit ist für die Beschäftigten erreicht. Quadratmeterleistungen pro Stunde von 300, 400 und mehr sind keine Seltenheit. Gerade in der Innenreinigung, in der die meisten ReinigerInnen arbeiten, nimmt der Druck ständig zu. Insbesondere in der Reinigung der Krankenhäuser, der Flugzeuge, der öffentlichen WC-Anlagen usw. Physische und psychische Belastungen sind die

Folgen. Hinzu kommt, dass fast nur noch befristet eingestellt wird. Angestellte sind ebenfalls betroffen: Termindruck, weniger Zeit, Informationsflut, wachsende Anforderungen und Arbeitsverdichtung.

In Betrieben mit Betriebsrat bewähren sich demokratische Strukturen: Mitbestimmung und Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen unter Einhaltung der Gesetze und Tarifverträge. Das wird auch deutlich im Interview unserer Kollegin Henriette Stecker, Betriebsrätin der Firma Elite. In den Betrieben ohne Betriebsrat sieht es vielfach anders aus: heuern und feuern, unbezahlte Mehrarbeit, die Urlaubsvertretung muss die Reinigerin bezahlen, Dienst auf Abruf, keine Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall usw.

In der Tarifrunde im Herbst 2015 haben wir folgende Verbesserungen erreicht:

- 1.) Erhöhung der untersten Lohngruppe im Westen von 9,55 Euro auf 9,80 Euro (ab 1.1.2016) und 10 Euro (ab 1.1.2017)
- 2.) Ost-West-Angleichung
- 3.) Vereinbarung gegen Leistungsverdichtung

Politisch fordern wir:

- 1.) Abschaffung der Befristungen ohne sachlichen Grund
- 2.) Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro
- 3.) Aufstockung der Kontrolleure bei der Finanzkontrolle Schwarzarbeit
- 4.) „Muss-Vorschrift“ bei der Einrichtung von Betriebsräten

Faire Arbeit Jetzt! – Das bedeutet: Gute Arbeit und gutes Einkommen.

Sauberkeit braucht ihre Zeit!
Sauberkeit hat ihren Preis!

Sind Beschäftigte dennoch überlastet, haben sie die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu reduzieren. Eine solche Entscheidung zur Reduzierung der Arbeitszeit findet häufig in Gesprächen mit dem Betriebsrat und dem Chef statt. Dies nehmen vor allem Frauen in Anspruch, die zusätzlich auf das Einkommen ihres Partners zurückgreifen können.

Auch die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ist für den Betriebsrat kein prominentes Thema, sondern wird als individuelles Problem der Beschäftigten verstanden, das sie privat lösen. Diese suchen sich ein Arbeitszeitmodell aus, das zu ihren Betreuungsmöglichkeiten passt.

Die Beschäftigten sind individuell dafür verantwortlich, die Betreuung ihrer Kinder während ihrer Arbeitszeit zu organisieren und sicherzustellen. Ein Großkunde, dessen Räume die MitarbeiterInnen der Elite reinigen, verfolgt für seine eigenen MitarbeiterInnen eine andere betriebliche Strategie: Es gibt eine firmeninterne Kinderbetreuungseinrichtung. Diese steht den Reinigungskräften jedoch nicht zur Verfügung.

Die Beschäftigten haben auch keine Möglichkeit, Dienste zu tauschen oder zu verschieben, um ihre Arbeit mit familiären Verpflichtungen zu vereinbaren. Da die MitarbeiterInnen jedoch wissen, dass dies nicht möglich ist, wird der Betriebsrat auch nicht mit solchen Fragen konfrontiert. Somit ist auch die mangelnde Arbeitszeitflexibilität aus Sicht des Betriebsrats kein Thema.

„Arbeiten ohne Ende“ scheint in diesem Betrieb ein einigermaßen „beherrschtes“ Thema zu sein – nicht jedoch in der gesamten Reinigungsbranche. Das wird von unserer Gesprächspartnerin am Ende noch mal betont. Die IG Bau hat mit diesem Thema (Leistungsdruck, Mehrarbeit, Gesundheit u.ä.) ständig und massiv zu tun. Die Firma Elite hingegen ist ein besonderer Fall, ein Beispiel für erfolgreiche Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit.

3.7 Mehrarbeit in der Wechselschicht oder Belastungen am Limit – Pflegetätigkeit im Krankenhaus¹²

Die Pflegetätigkeit in einem Krankenhaus gilt einerseits als gesellschaftlich und moralisch hoch anerkannt und andererseits als sehr belastend und schlecht bezahlt. Ein Zwiespalt, der sich auch in der Einschätzung der Betriebsrätin und in den Einstellungen der Pflegekräfte wiederfindet.

Ihre Tätigkeit ist vermutlich das extremste Beispiel für ein „Arbeiten ohne Ende“. Brennpunkte sind auch hier die Arbeitszeiten: Schichtdienst, hohe Krankheitsausfälle, „Holen aus dem Frei“, viele Überstunden, knappe Personalbesetzung und hohe Zeitverdichtung in der unmittelbaren Arbeit.

Das Ganze fängt beim normalen Dienstplan an: „... also an dem Dienstplan ist halt nicht die Länge der Dienste schwierig, das sind siebeneinhalb Stunden, das geht schon, aber am Stück. Also wir haben teilweise elf, zwölf Tage am Stück. Und dann springt man auch noch ein, dann wird es schon hart.“

„Also wir haben teilweise elf, zwölf Tage am Stück. Und dann springt man auch noch ein, dann wird es schon hart.“

Elf Tage am Stück, also ohne freien Tag, und im Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht, also kein vorwärts rulierender Dienstplan, son-

¹² Interview mit Manuela Dietz, Betriebsrätin im Krankenhaus der Nordoberpfalz AG. Zitate sind hervorgehoben.

dern kreuz und quer gemischt. Eine andere Planung durch die Stationsleitung ist aufgrund der knappen Personalbesetzung oft gar nicht möglich. Dazu kommen bei einer hohen Krankenquote von circa 30 Prozent die sehr häufigen, kurzfristigen Dienstplanänderungen, die nur mit der Bereitschaft zum Einspringen durch die vorhandene knappe Belegschaft zu bewältigen sind. Ein Ergebnis sind die immensen Überstunden: In der gesamten Krankenhaus AG gibt es 740 Pflegekräfte, die zusammen 45.000 Überstunden angesammelt haben. In der geriatrischen Reha (in der die Betriebsrätin arbeitet) sind es 3.500 Überstunden bei 28 Vollkräften. Hinzu kommen noch erhebliche nicht in die Zeiterfassung eingegebene und damit unbezahlte Überstunden (in derselben Abteilung circa 150 Stunden im Monat). Überstunden können ausbezahlt werden, aber viele Beschäftigte wollen lieber Zeitausgleich, der aber bislang schwierig den Wünschen der Pflegekräfte entsprechend genommen werden kann. Diese Arbeitszeitstruktur gibt es seit 2002, vorher waren Dienstplanung und Schichtsystem besser.

„Aber da stehen oft Angehörige verzweifelt am Gang, die einfach mal mit irgendjemandem reden wollen.“

Auch die diagnosebezogenen Fallgruppen (DRGs; siehe Glossar), mit denen die Krankenkassen die Pauschalen für medizinische Fälle vorgeben, gibt es etwa ab diesem Zeitpunkt. Pflegearbeit war in diesen Pauschalen zunächst gar nicht enthalten, und gegenwärtig wird versucht, durch Nebendiagnosen den Pflegaufwand mit einzubeziehen, was sehr aufwändig ist. Die DRGs haben jedoch generell den Kostendruck auf Krankenhäuser erhöht und wirken sich auch darüber auf die Pflegetätigkeit aus. DRGs bedeuten erhöhte Dokumentationspflicht und zusätzliche Arbeit, die von der eigentlichen Arbeit abgeht. *„Früher war noch alles eher Vertrauen. Jetzt muss ich mich ja quasi für jede Minute rechtfertigen, die ich tue. Ich habe ja gar keine Zeit mehr zu fragen. Also immer das klassische Beispiel: Wenn ein Patient bei mir stirbt, dann ist der Fall tot. Und ich kriege für den Fall nichts mehr. Aber da stehen oft Angehörige verzweifelt am Gang, die einfach mal mit irgendjemandem reden wollen... also da haben Sie eine halbe Stunde, die bezahlt Ihnen keiner. Und das ist halt traurig. Das fehlt.“*

Der ökonomische Druck zeigt sich vor allem in den jeweiligen „Verweildauerkorridoren“, die bestimmen, wie lange ein Patient bei einer Krankheit im Krankenhaus verbleiben kann.

„Und die Konsequenz von dieser Ökonomisierung ist die Selbstrationalisierung der Pflegekräfte. Weil wir sparen uns selber weg. Wir lassen selber Tätigkeiten weg. Uns sagt ja keiner, das und das müsst ihr jetzt nicht mehr machen. Es ist aber nicht zu schaffen. Also lassen wir selber Tätigkeiten weg. Das entscheidest du in diesem Moment selber. Gut, heute ziehen wir Sie aber nur an, weil ich habe da hinten jetzt jemanden, der hat einfach mal zehn Minuten mehr gebraucht. Meine Kollegin hat mir mal so ein Bild geschickt, da steht halt drauf: Wollen Sie heute frühstücken oder gewaschen werden? Und das ist zwar traurig, das ist schlimm, aber so ist die Realität.“

„Wollen Sie heute frühstücken oder gewaschen werden?“

Haben die Pflegekräfte früher noch im Team gearbeitet, so ist heute jede/r bemüht, ihren/seinen eigenen Arbeitsbereich zu schaffen. Sie sind in vielen Bereichen allein für eine/n PatientIn zuständig. Und die/den PatientIn, gerade bei der Mobilisation, alleine zu bewegen, ist selbst mit sehr guter kinästhetischer Ausbildung sehr schwierig. Aus Zeitdruck wird dann auch noch darauf verzichtet, die technischen Hilfsmittel (zum Beispiel Lifter) zu benutzen. Die extreme Personalreduzierung in den Schichten führt dazu, dass manchmal nur zwei oder drei Pflegekräfte in einer Schicht arbeiten, die sich gegenseitig nicht helfen können.

Ein hoher Krankenstand ist die Folge: Meist sind es schwerere Erkrankungen, die entsprechend länger dauern. Körperliche Belastungen (Muskel und Skelett) stehen noch im Zentrum, sind manchmal aber schwer von psychischen Belastungen zu unterscheiden (zum Beispiel bei Rückenschmerzen). Die Arbeit lässt sich nach Dienstende auch schwer abschließen und begleitet die Pflegekraft nach Hause: *„Sie geben Ihre Arbeit als Krankenschwester nicht ab. Sondern Sie gehen raus und dann zu Hause fällt ihnen ein: Ach du Schande, ich habe jetzt vergessen, der wollte eigentlich noch einen Tee. Also ist jetzt nichts Wichtiges. Aber das nehmen Sie mit. Das ist das Schlimme. Man schließt eigentlich nicht so richtig ab.“* Die Zeiten für die Übergabe zwischen den Schichten (circa eine halbe Stunde) sind inzwischen auch eingespart worden.

Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellt sich noch extremer als im Einzelhandel: Wechselschicht und die Arbeit am Wochenende unterbinden viele soziale Tätigkeiten (zum Beispiel in Vereinen). Vor allem das Leben mit Kindern wird äußerst schwierig und ist ohne private Unterstützung (Eltern, Nachbarn, Netzwerke) nicht zu leisten. Dasselbe gilt für die immer häufiger auftretende Pflege von Familienangehörigen. Es erfordert organisatorische Höchstleistungen und ein hohes Maß an Eigeninitiative, *„da du weder vom Staat noch vom Betrieb unterstützt wirst.“* Vonseiten des Betriebs wären aus Sicht der Betriebsrätin durchaus mehr Hilfestellungen möglich: maximal zwei oder am besten nur ein Wochenende im Monat, mehr Kompetenz bei Stationsleitungen, um auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, mehr Teilzeitmöglichkeiten für junge Mütter, und vieles andere mehr.

Es gibt zwar diverse betriebliche Teilzeitangebote, die aber nicht auf die Interessen der Beschäftigten zugeschnitten sind: So kriegen junge Pflegekräfte zunächst nur einen 80-Prozent-Vertrag, der bei Bedarf (Arbeitsanfall) jeweils auf 100 Prozent aufgestockt werden kann. Generell gilt, dass Neueinstellungen erst mal befristet vorgenommen werden (außer bei den eigenen Azubis). Meist werden sie nach ein paar Jahren entfristet, in manchen Bereichen verbleiben sie auch in befristeter Stellung. Und es gibt Beschäftigte, die von sich aus auf Teilzeit umstellen wollen, weil sie wegen der hohen Belastung Vollzeit nicht mehr schaffen. Teilzeitverträge gibt es nur ab 50 Prozent, darunter (zum Beispiel für junge Mütter, die nur 12 oder 14 Stunden die Woche arbeiten wollen) gelingt es nur mit massivem Druck der Betriebsräte, solche Verträge durchzusetzen. Der Anteil von Frauen liegt bei 75 Prozent, darunter viele Mütter und Alleinerziehende.

Viele der Teilzeitkräfte haben einen zweiten Job, zum Beispiel im Nachtdienst in einem ambulanten Pflegedienst. Manche in Form von Minijobs. Der Grund liegt in der Bezahlung: je nach Stufe bei 50 Prozent Arbeitszeit zwischen 1.300 und 1600 Euro brutto.

Als eine besondere Form der extremen Arbeitszeitflexibilisierung gilt generell die „Arbeit auf Abruf“: „Holen aus dem Frei“ heißt das im Krankenhaus und bezeichnet eine Form ungeplanter Mobilität:

„Also anrufen und kannst du morgen? Wir brauchen heute einen Nachtdienst. Das ist nachmittags um halb sechs. Wir brauchen heute noch einen Nachtdienst. Der beginnt um 21 Uhr. Oder ich brauche morgen einen Frühdienst, da hat man wenigstens ein bisschen einen Vorlauf. Das gibt es schon immer.“

Und das ist in Notfällen auch in Ordnung, aber dazu gibt es jetzt sogar einen eigenen Arbeitsvertrag, der vor allem jungen Müttern angeboten wird, wenn sie weniger als 50 Prozent Teilzeit arbeiten wollen. *„Wirklich für junge Mütter das schlechteste, was es gibt. Noch dazu bei uns in der Ober-*

pfalz, wo sie ihr Kind von 8 bis 12 Uhr in einen Kindergarten bringen, sonst gar nichts. Krippen sind ganz dünn.“ Der Betriebsrat versucht dagegen vorzugehen und die Bedingungen des sogenannten Rufdienstes durchzusetzen, der rechtzeitig vorher angekündigt und bezahlt wird (für 24 Stunden Rufbereitschaft werden zwei Stunden bezahlt).

Hintergrund des beschriebenen Arbeitsdrucks und seiner Auswirkungen ist ein immenser Kostendruck, der durch Einsparungen am Personal sowie durch knappe Personalbemessung und -besetzung bewältigt werden soll. Betriebsräte und Gewerkschaften fordern deswegen gegenwärtig eine gesetzlich geregelte Personalbemessung mit vorgeschriebenen Mindeststandards an Personal. So etwas gibt es gegenwärtig zum Beispiel schon in der Pädiatrie, der Frühgeborenenmedizin, indem gesetzlich vorgeschrieben wird, dass eine Schwester für ein Frühchen zuständig ist. Früher war eine Schwester für zwei oder drei Frühchen zuständig. Auch die Psychatrien in Bayern haben noch eine gesetzliche Personalbemessung, die aber jetzt gekündigt werden soll.

„Also ich sehe das als einzig Sinnvolles, was der Pflege und was auch den Krankenhäusern hilft und dann auch den Patienten. Denn entweder man hat eine sehr, sehr gute und konfliktfähige Personalvertretung, die das schon mit dem Arbeitgeber ausstreitet. Und wenn die nicht da ist, verliert das Personal. Normal bin ich da nicht mitbestimmungspflichtig, und deshalb muss der Gesetzgeber diesen Rahmen abstecken. Gäbe es jetzt gesetzlich vorgeschriebenen Mindeststandard an Personal... könnte man darauf aufbauen... und den betrieblichen Akteuren Handlungsspielraum geben.“

Auf der politischen Ebene wird diese Frage gegenwärtig behandelt, aber es ist noch nicht erkennbar,

„Ich habe den Kollegen dann klar gesagt, also ich gehe überall vorne weg, aber nur, wenn ihr mit mir mitgeht.“

ob die Personalbemessung tatsächlich gesetzlich verankert wird.

Genauso wichtig wie die Durchsetzung gesetzlicher Regelungen ist die Mobilisierung der KollegInnen, durch die es auch gelingen kann, im Einzelfall Verbesserungen in der Personalbesetzung im Betrieb zu erzwingen.

„Ich habe den Kollegen dann klar gesagt, also ich gehe überall vorne weg, aber nur, wenn ihr mit mir mitgeht. Und die waren auch dazu bereit. Und die haben wirklich ein Ultimatum gestellt: Ab dem 15.9. springen wir nicht mehr ein, wenn wir nicht zehn Vollkräfte mehr bekommen. Wir haben ein Schreiben als kollektive Gefährdungsanzeige verfasst, und da war der Druck dann wirklich groß genug. Man hat immer wieder Kollegen, die dann sagen: Naja, ich kann ja aber jetzt nicht: Wenn die anrufen und ich springe nicht ein, dann ist meine Kollegin im Spätdienst allein. Sage ich: Ja, das trifft jetzt jeden von uns. Jeder von uns kann jetzt einmal allein sein. Aber am Ende werden wir gewinnen. Deshalb ist es wichtig, dass wir gemeinsam da durchgehen.“

Es gibt also zarte Anzeichen von Widerständigkeit. „Die Frauen werden erwachsen“, auch wenn sie immer noch ängstlicher sind als die Männer. Gerade unter den jungen Frauen finden sich welche, die sagen „mir reicht’s...ich arbeite nicht drei Wochenenden im Monat“. Die junge Generation ist aber noch nicht so weit, dass sie wirklich aufsteht und sagt: „Stopp, das ist mein Beruf, und ich mache den gerne, und ich kämpfe um meinen Beruf, sondern sie flüchtet. Also ich finde es erschreckend, wie viele gerade frisch examinierte Krankenpfleger und Krankenschwestern aus dem Beruf sofort in ein Studium flüchten, um weg vom Bett zu kommen... Ich gehe ins Case Management, ich gehe in

die Hygiene, ich mache ein Pflegemanagement-Studium... Das ist nicht so, dass die jetzt richtig auf Krawall stehen und sagen, wir stoßen was an.“

„Also ich finde es erschreckend, wie viele gerade frisch examinierte Krankenpfleger und Krankenschwestern aus dem Beruf sofort in ein Studium flüchten, um weg vom Bett zu kommen.“

Aber gegenwärtig wächst die Zustimmung zu der Interessenvertretung, zu dem Betriebsrat und zu den Gewerkschaften. Die Kolleginnen und Kollegen beginnen stärker, sich auf ihre Rechte zu besinnen und diese auch wahrzunehmen. Der Organisationsgrad von ver.di wächst.

Es besteht allerdings die Befürchtung, dass sich die Verhältnisse in den Krankenhäusern weiter verschlechtern. Die privaten Krankenhäuser geben die Richtung vor: noch mehr Überstunden, noch knappere Schichtbesetzungen, noch mehr Selbstrationalisierung. Die Aussage von Pflegedirektoren, dass mehr als eine „ausreichende Pflege“ nicht notwendig ist, zeigt, wohin die Reise geht.

„...diese Not in der Pflege müsste viel mehr öffentlicher gemacht werden. Das ist nicht präsent in Deutschland. Das ist das Problem! Sollte was in einem Krankenhaus passieren, dann ist es ganz schlimm und furchterlich. Aber keiner hinterfragt. Und das muss man eigentlich viel offener diskutieren.“

4 Zeit- und Leistungsdruck in Bayern – Ursachen und Verbreitung

Die betrieblichen Beispiele zeichnen ein sehr vielfältiges Bild von Arbeitssituationen und betrieblichen Konstellationen, in denen ein „Arbeiten ohne Ende“ sichtbar wird. Trotz branchen- und betriebsspezifischer Unterschiede und Besonderheiten sind jedoch Entwicklungen zu entdecken, die für alle Branchen gleichermaßen relevant sind und die Gemeinsamkeiten in den Belastungsformen, den betrieblichen Ursachen und auch in den Auswirkungen auf das private und soziale Leben aufweisen. Diese Entwicklungen beschreiben darüber hinaus einen allgemeinen Trend, der sich in repräsentativen statistischen Umfragen widerspiegelt:

- Dazu gehören der steigende Markt- und Kostendruck, der in allen Branchen zu Personalabbau oder zumindest zu einer knappen Personaldecke führt.
- Flexible Organisationsstrukturen und neue Formen der Leistungssteuerung lassen Marktschwankungen und Kundenorientierung bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durchschlagen.
- Die Arbeitsabläufe werden beschleunigt, verdichtet und flexibilisiert – in einer zeitlichen und räumlichen Dimension. Zeit- und Leistungsdruck werden in allen untersuchten Branchen als Hauptproblem thematisiert.
- Mehrarbeit in bezahlter und unbezahlter Form, geregelte und ungeregelte Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit sind weit verbreitet.
- In Niedriglohnbereichen verrichten die Beschäftigten zusätzliche Jobs neben ihrer normalen Arbeit.

4.1 Steigender Markt- und Kostendruck, neue Leistungssteuerung

In den Einschätzungen der BetriebsrätInnen zu den Ursachen des steigenden Zeit- und Leistungsdrucks finden wir immer wieder die Verweise auf die Markt- und Konkurrenzbedingungen, mit denen es die jeweiligen Betriebe und Organisationen zu tun haben und die sich in den letzten beiden Jahrzehnten massiv verändert haben. Sei es, dass

- der Betrieb auf kurzfristige Marktschwankungen und spezifische Kundenanforderungen reagieren muss,
- die verschärfte Konkurrenz auf globalen Märkten kürzere Produktzyklen und beschleunigte Entwicklungs- und Produktionsprozesse erfordert,
- betriebliche Standorte untereinander in Konkurrenz gesetzt werden und so Druck auf die Arbeitsbedingungen ausgeübt wird,
- der Markt- und Konkurrenzdruck genutzt wird, um permanente Umorganisationsprozesse durchzusetzen,
- mit schrumpfenden Märkten Personalabbau und Kostendruck begründet werden.

Die Unternehmen bedienen sich des Marktes, um die Abläufe und Abstimmungen im Betrieb ständig zu verändern. Die Marktbedingungen erscheinen als Sachzwänge, denen sich niemand widersetzen kann. Es kommt zu einer permanenten Reorganisation der Unternehmen. Der Umbau ist nicht mehr ein einmaliges Ereignis, nach dem wieder eine Zeit lang Ruhe herrscht, sondern wird zum Normalzustand. Es entsteht – so Josef Reindl u.a. in einer aktuellen Studie – *„ein anderes Arbeiterleben: ein Gefühl der immerwährenden Anspannung, das den Rhythmus von viel und weniger Arbeit, von hektischen und ruhigen Phasen, von Auftragsspitzen und Normallast kaum mehr kennt. Ob im Konjunkturohoch oder Konjunkturtal, im Wachstum oder in der Krise, es kehrt keine ‚Normalität‘ mehr ins Arbeiterleben ein.“* (vgl. Reindl et al. 2011).

Diese Unruhe und Anspannung finden wir in allen skizzierten betrieblichen Fallschilderungen. Sie sind nicht zuletzt Ausdruck einer neuen Form der Arbeits- und Leistungssteuerung in den Betrieben, mit der die/der einzelne Beschäftigte stärker als früher selbstverantwortlich und eigenständig auf die unternehmerischen (Markt-)Anforderungen reagieren muss. Und diese neue Selbstständigkeit findet sich nicht nur in der Projektarbeit von Ingenieuren oder bei den Außendienstlern im Postvertrieb, sondern in gewissem Umfang auch bei ProduktionsarbeiterInnen in der mechanisierten Fertigung oder bei PflegerInnen im Krankenhaus. Die bisherigen Puffer zwischen der/dem einzelnen MitarbeiterIn und dem Markt werden abgebaut. Selbstorganisation, Ergebnisorientierung und flexible Arbeitszeiten sind gefragt. Wie die Beschäftigten diese Selbststeuerung wahrnehmen, zeigt folgendes Interviewzitat:

„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“ (Sachbearbeitung, vgl. Kratzer / Nies 2009)

Leistung war früher am Aufwand orientiert, an Anstrengung, Mühe, Beanspruchung und ähnlichem. Das hat sich umgekehrt: Für die Bestimmung der Leistung ist nicht mehr die Aufwandsseite, sondern das Resultat ausschlaggebend, also das Ergebnis oder der Erfolg. Ging es früher um den Aufwand in Relation zum menschlich Möglichen (Normalleistung), geht es heute um das Ergebnis, das der Markt erfordert und das der Kunde wünscht. Leistungspolitik verliert so jegliche natürlichen und sozialen Maßstäbe und stößt damit immer wieder an die Grenzen menschlicher Leistungsfähigkeit. Diese Entwicklung zeigt sich in der Zunahme marktorientierter Kennziffern in der Leistungsbewertung, in leistungsvariablen Entgeltelementen, in der Gestaltung von Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und in vielem anderem mehr. Diese Leistungspolitik entspricht einer marktorientierten Unternehmenssteuerung, die von einer systematischen Überlastung der Organisation und ihrer Beschäftigten ausgeht (unerreichbare Ziele). Die Organisation muss jedes Jahr besser, schneller, billiger werden. In dieser Steigerungslogik liegt der Kern des „Arbeitens ohne Ende“ (vgl. Sauer 2010).

4.2 Ausdehnung und Flexibilisierung der Arbeitszeit

Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit hielten etwa Mitte der 90er-Jahre Einzug in die Betriebe. Sie waren auch eine Reaktion auf die gewerkschaftlich durchgesetzten Arbeitszeitverkürzungen, die seitdem nicht weitergegangen sind. Wie die Falldarstellungen zeigen, hat sich die Flexibilisierung zunächst in ihrer jeweiligen Form (Gleitzeit, Schichtarbeit) radikalisiert.

So können auch die weitgehend durchgesetzten und akzeptierten Gleitzeitregelungen unterschiedlich genutzt werden: Je nach Regelung der Obergrenzen kann – wie in einem Fallbeispiel – mit Gleitzeit die Kapazität einer weitgehend marktorientierten Fertigung gesteuert und so auf kurzfristige Kundenanfragen flexibel und schnell reagiert werden. Überstundenauf- und -abbau folgen dann dem betrieblichen Arbeitsanfall, und es ist Sache der betrieblichen Personaleinsatzstrategie und des Verhandlungsgeschicks von Betriebsrat und Beschäftigten, inwieweit dabei auch individuellen Arbeitszeitbedürfnissen Rechnung getragen wird.

Bei einer knappen Personaldecke, das heißt ohne verfügbares Zusatzpersonal, sind Störungen und Ausfälle nur mit einer hohen flexiblen Einsatzbereitschaft der Belegschaften zu bewältigen. Diese „Nullfahrweise“ ist offensichtlich in allen Fallbeispielen gängige Praxis und ein wesentlicher Grund für die angespannte Arbeitssituation.

Auch die Arbeit im Schichtbetrieb erfolgt in geregelten Bahnen, und dennoch haben sich auch hier Formen einer Flexibilisierung durchgesetzt, die erhebliche Auswirkungen auf die Arbeits- und insbesondere Lebenssituation der KollegInnen haben. Im Einzelhandel und in der Pflege hat sich dies in den letzten Jahren in ganz besonders radikaler Weise bemerkbar gemacht. Einsatzpläne, die noch vor zehn Jahren langfristig geplant waren und ein kontinuierlich roulierendes Schichtsystem sicherten, werden mittlerweile Monat für Monat neu geschrieben. Die Beschäftigten müssen sich daher kurzfristig auf ihre Arbeitszeiten einstellen. Darüber hinaus wechseln Früh- und Spätschicht zum Teil tageweise, was sehr anstrengend für die Beschäftigten ist. Durch hohe Krankheitsausfälle kommt es auch im laufenden Monat zu kurzfristigen Dienstplanänderungen, die von den Beschäftigten eine Bereitschaft zum kurzfristigen Einspringen bis zur Arbeit auf Abruf („Holen aus dem Frei“) einfordert. Im Krankenhaus führt dies zum Aufbau von immensen Überstunden, die unter diesen Bedingungen nur schwer abzubauen sind, und auch zu unbezahlter Mehrarbeit.

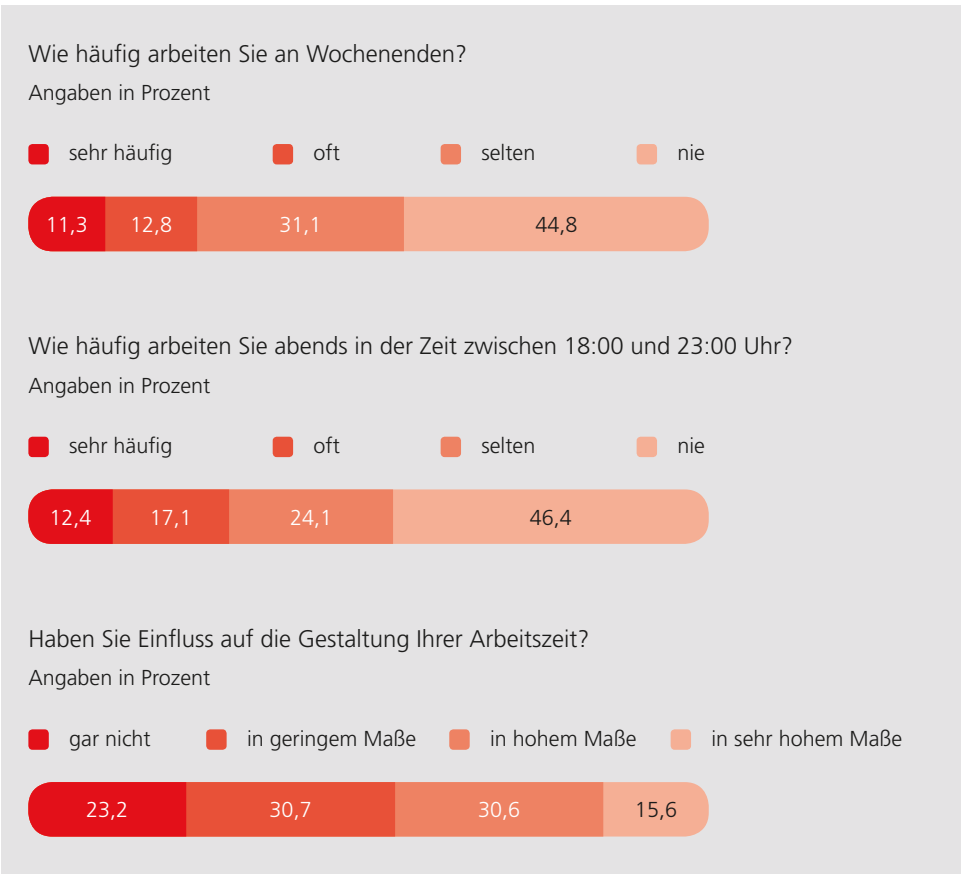
Auch die Lage der Arbeitszeiten hat sich verändert: Arbeit am Abend und am Wochenende durch längere Öffnungszeiten im Einzelhandel, vermehrte Arbeit an Wochenenden im Schichtbetrieb im Krankenhaus und auch regelmäßige Samstags- und unregelmäßige Wochenendarbeit in Produktionsbetrieben. In Bayern arbeitet jeder vierte Beschäftigte sehr häufig oder oft am Wochenende. Sogar fast jeder dritte Beschäftigte (29,5 Prozent) arbeitet darüber hinaus am Abend (DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2015).

Das alles bewegt sich meist noch innerhalb geregelter Rahmenbedingungen (Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen). Diese werden allerdings oft bis zur Grenze ausgeschöpft: Arbeit bis zu zehn Stunden am Tag oder 13 Tage ohne Ruhetag.

In diesem Zusammenhang leiden die Beschäftigten häufig unter der fehlenden Gestaltungssouveränität hinsichtlich ihrer Einsatzzeiten und einem fehlenden Mitspracherecht bei der Entwicklung der Dienstpläne. Dreh- und Angelpunkt in der Frage, ob flexible Arbeitszeiten als Ent- oder Belastung wahrgenommen werden, ist die **individuelle Gestaltungssouveränität**. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wird vor allem dann als belastend erlebt, wenn sich die Arbeitszeitlege nach betrieblichen Bedürfnissen richtet und keine Rücksicht auf private Belange genommen wird. In diesem Fall müssen die Beschäftigten flexibel auf den Bedarf der ArbeitgeberInnen reagieren. Eine Beschäftigtenbefragung der IG Metall zeigt, dass sich bei knapp einem Drittel ihrer Mitglieder in Bayern (30 Prozent) die tägliche Arbeitszeit kurzfristig auf Anforderung des Betriebes ändert.¹³ Durchaus positiv wird flexible Arbeitszeit im umgekehrten Fall erlebt, wenn die Beschäftigten Gestaltungssouveränität und die Möglichkeit haben, private Belange in die Arbeitszeitplanung einzubringen. Bayernweit geben jedoch mehr als die Hälfte der Beschäftigten an, dass sie gar keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben¹⁴ (DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014).

¹⁴ Quelle: Für den hier vorliegenden DGB-Report wurde eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für Bayern vorgenommen. Durchgeführt wurde diese unveröffentlichte Sonderauswertung von Inifes / Markus Holler. Aufgrund zu geringer Fallzahlen aus den einzelnen Erhebungsjahren für Bayern wurden Daten aus drei aufeinanderfolgenden Jahren (2012-2014, N=2008) kumuliert und für die Auswertung herangezogen. Dadurch konnte die Repräsentativität der Ergebnisse für Bayern sichergestellt werden. Ergebnisse aus dieser Sonderauswertung werden im Folgenden zitiert mit „DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014“.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014



Anders als dort, wo die Arbeitszeitflexibilisierung innerhalb von bestehenden Regelungen erweitert wird und die Arbeitszeit auch weiterhin erfasst wird, findet sich am anderen Ende der Flexibilisierungsskala eine weitgehende Freigabe der Arbeitszeit – manchmal auch als Vertrauensarbeitszeit bezeichnet und so vereinbart. Im Kontext einer ergebnis- oder erfolgsorientierten Leistungssteuerung im Feld von Angestelltentätigkeiten (indirekte Bereiche) steuern die Beschäftigten ihre Arbeitszeit selbst. In der Hälfte unserer Fälle sind wir auf diese extreme Form der Arbeitszeitflexibilisierung gestoßen: im Außendienst des Postvertriebs, in den indirekten Bereichen des Automobilbaus und schließlich in der Softwareentwicklung. Arbeitsanforderungen, die während der regulären Arbeitszeit nicht erfüllt werden können, werden außerhalb der regulären Arbeitszeit, am Feierabend und am Wochenende, erledigt.

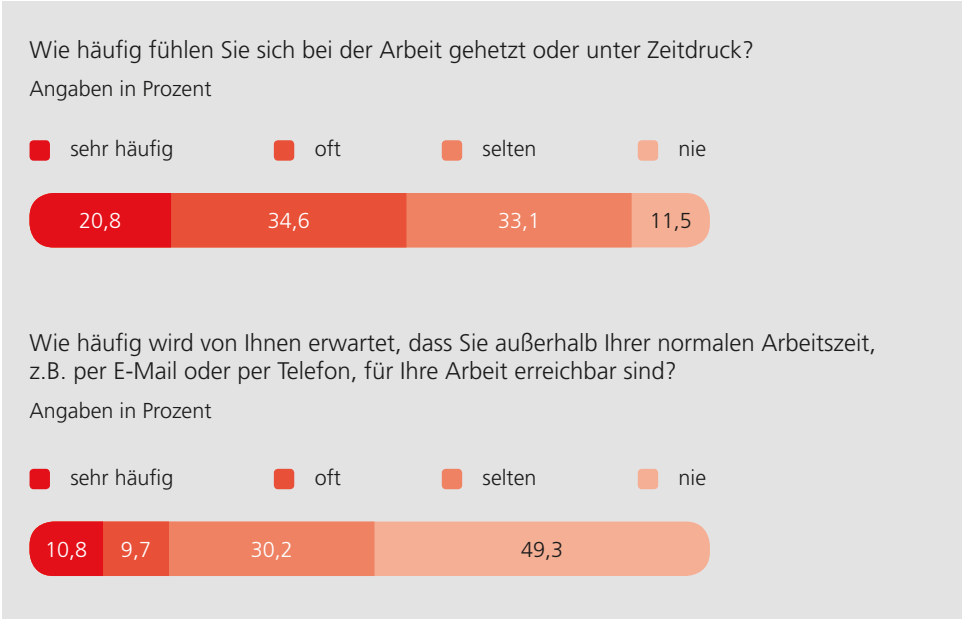
Der Ausstieg aus der Zeiterfassung wird auch als Statussymbol und positiv als Schritt zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung gesehen. Einerseits bietet diese Form der individuellen Arbeitszeitgestaltung den Beschäftigten die tatsächliche Möglichkeit, ihre Arbeit besser mit ihren privaten und familiären Bedarfslagen zu vereinbaren und erhöht die individuelle Zeit- und Gestaltungssouveränität. Vor allem dann, wenn sie sich mit der Möglichkeit zur mobilen Arbeit im Homeoffice verbindet. Auf der anderen Seite führt sie – eingebunden in ergebnisorientierte Aufgabenstellungen und Projektarbeit und bei unrealistischen Zielvereinbarungen – häufig zu völlig unregelmäßigen und überlangen Arbeitszeiten und undokumentierten und somit unbezahlten Überstunden. Die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben ist dann kaum noch aufrechtzuerhalten. So geben mehr als ein Drittel aller Beschäftigten in Deutschland an, dass ihr/e Vorgesetzte/r die Arbeitsziele gar nicht oder kaum so anpasst, dass diese in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erreicht werden können (Chevalier/ Kaluza 2015). So fühlt sich die Hälfte aller Beschäftigten in Bayern bei der Arbeit gehetzt

oder unter Zeitdruck. Um die Ziele dennoch zu erreichen, leisten Beschäftigte im Rahmen dieser Arbeitszeitregelung in besonders hohem Maße unbezahlte Mehrarbeit.

Die Beschäftigten sind zwar angehalten, ihre Arbeitszeiten selbst aufzuschreiben, meist haben sie jedoch selbst keinen Überblick über die Zeit, die sie wirklich arbeiten. Selbst der gesetzliche Rahmen (Arbeitszeitgesetz) bildet für sie dann keine Orientierung, sondern wird eher als Einschränkung empfunden, „die es zu beseitigen“ gelte (so ein Softwareingenieur).

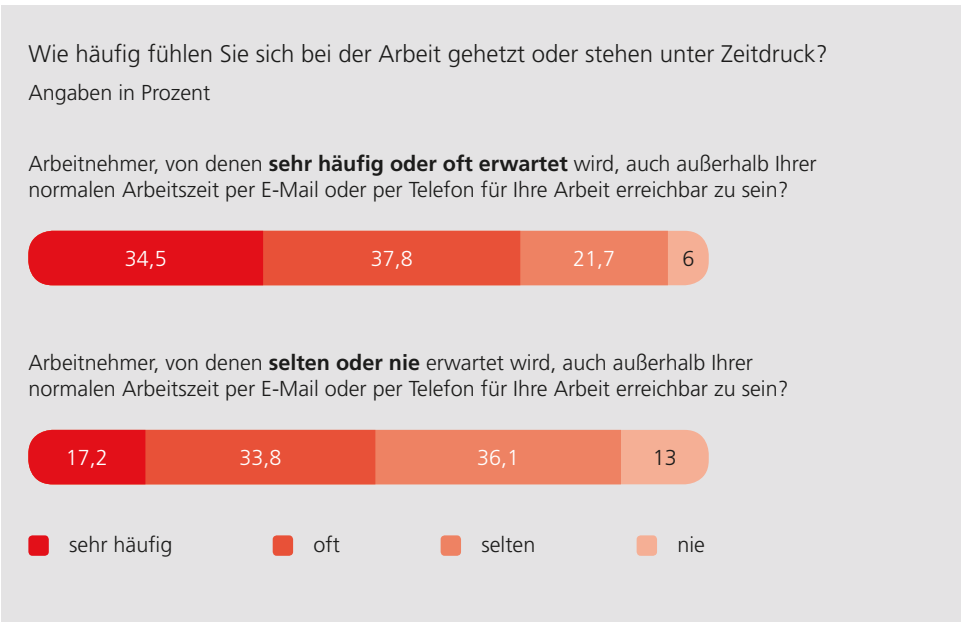
Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit ist auch vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungen insbesondere der Kommunikationsmedien zu sehen. Kommunikationsmedien und die Digitalisierung von Arbeit ermöglichen es in neuer Weise, dass Arbeit in das Privatleben mitgenommen wird und der Arbeitgeber auch außerhalb der Arbeitszeit und außerhalb der betrieblichen Räume Zugriff auf seine Beschäftigten hat. Mit Laptop und Smartphone kann mittlerweile überall gearbeitet werden: unterwegs in Bus und Bahn, zu Hause und im Urlaub. Damit steigt auch die Erreichbarkeitserwartung an die Beschäftigten. Jeder fünfte Beschäftigte in Bayern ist außerhalb der normalen Arbeitszeit per Mobiltelefon oder per E-Mail erreichbar.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit
Bayern 2012-2014



Dies ist vor allem deshalb interessant, weil ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitsintensivierung und Arbeitshetze auf der einen Seite und Erreichbarkeitserwartungen auf der anderen Seite besteht. Betrachtet man in Bayern die Gruppe der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft erreichbar sein müssen, so fühlen sich davon knapp drei Viertel (72 Prozent) sehr häufig und oft bei der Arbeit gehetzt oder unter Zeitdruck. Bei Beschäftigten, die für ihre ArbeitgeberIn nicht erreichbar sein müssen, beträgt dieser Anteil hingegen nur 51 Prozent.

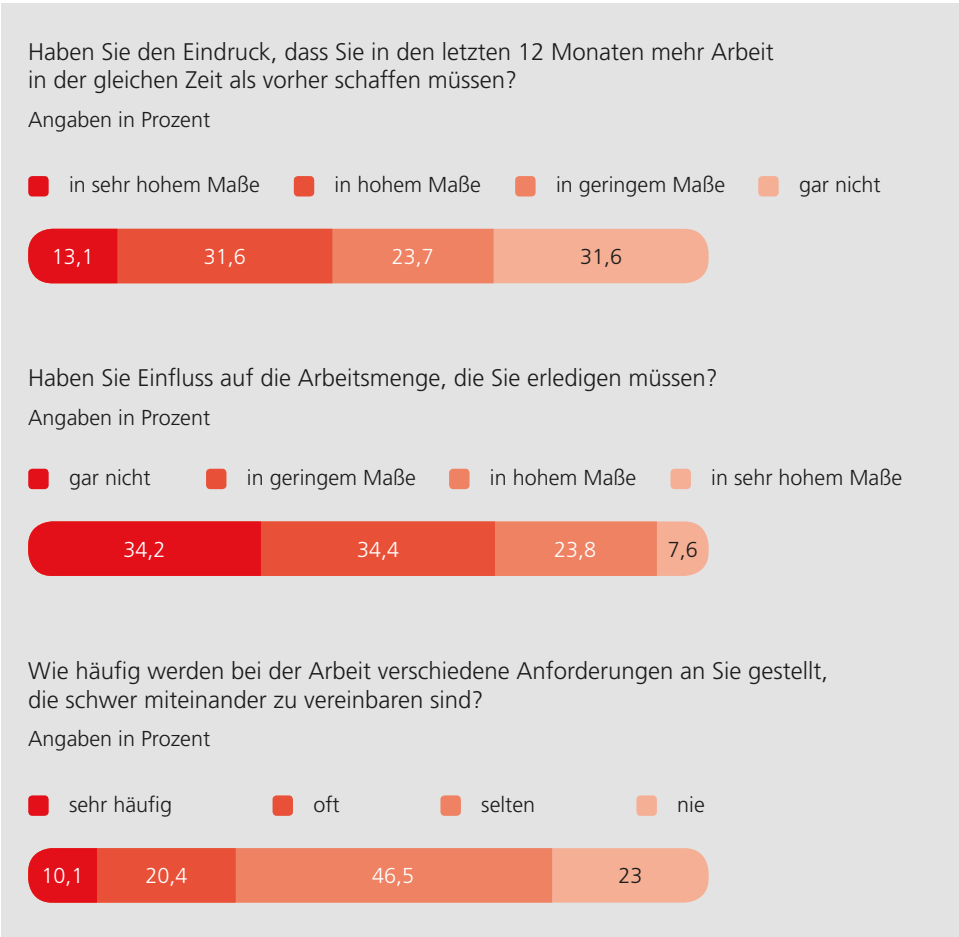
Quelle: DGB-Index Gute Arbeit
Bayern 2012-2014



4.3 Verdichtung und Intensivierung der Arbeit

Vor dem Hintergrund des durchgängigen Kostendrucks und der permanenten Umorganisation kommt es zur Verdichtung und Intensivierung von Arbeitsabläufen. Im Unterschied zur Ausdehnung der Arbeitszeit und ihrer Flexibilisierung haben wir es hier mit einer Veränderung im Inneren der Arbeit zu tun: Es geht um das Schließen der Poren des Arbeitstages, um ein höheres Arbeitstempo, um die gleichzeitige Bearbeitung vielfältiger, parallel verlaufender Aufgaben und Ähnliches. Die Steigerung der Arbeitsintensität kann unmittelbarer Gegenstand betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen sein (veränderte Arbeitsteilung, Aufgabenerweiterung, Taktzeiten etc.), kann ein Nebeneffekt technisch-organisatorischer Veränderungen sein (kontinuierlicher Verbesserungsprozess, höherer Mechanisierungsgrad, u.ä.) oder – und das ist der häufigste Fall – kann Resultat einer allgemeinen Erhöhung des Arbeitsdrucks sein.

So hat fast die Hälfte der Beschäftigten in Bayern (knapp 45 Prozent) den Eindruck, dass sie in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen muss (DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014). Häufig haben die Beschäftigten zudem wenig Einfluss auf die Arbeitsmenge. Diese wird von den Vorgesetzten vorgegeben oder zumindest implizit erwartet und übersteigt nicht selten die Ressourcen, die die Beschäftigten in der vertraglich festgelegten Arbeitszeit mobilisieren können. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten in Bayern (69 Prozent) geben so an, keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen zu können. Belastend ist für viele Beschäftigte darüber hinaus, dass sie zunehmend mehrere verschiedene Arbeiten zeitgleich und parallel erledigen müssen. Ein knappes Drittel aller bayerischen Beschäftigten (31 Prozent) gibt an, dass es bei seiner Arbeit mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert ist, die sich nur schwer miteinander vereinbaren lassen.



Diese allgemeine Erhöhung des Arbeitsdrucks hat – wie schon ausgeführt – vielfältige Gründe: von kurzfristigen Auftragsschwankungen über knappe Personalbesetzung bis zu engen Terminsetzungen. Ein in den Fallbeispielen immer wieder aufscheinender Grund ist der wachsende Anteil von Organisationsarbeit, der neben der eigentlichen fachlichen Arbeit das Arbeitspensum zusätzlich erhöht. Beispiele dafür sind die Dokumentation der Arbeit in der Pflege (aufgrund der DRGs der Krankenkassen; siehe Glossar), die Reportingsysteme im Verkauf des Postvertriebs, Controllingaufgaben bei Entwicklungstätigkeiten und ähnliche Tätigkeiten, die zumeist in den Aufgabenbeschreibungen oder Zielvereinbarungen nicht aufgeführt sind. Diese Zusatztätigkeiten sorgen dafür, dass die Beschäftigten vor lauter Organisationsarbeit oft gar nicht mehr zur eigentlichen Arbeit kommen. Organisationsarbeit bleibt oft unsichtbar, weil sie selbst kein Ergebnis hat. Sie wird nur negativ sichtbar – wenn etwa Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist. Nur die Kernarbeit zählt, auch für die Beschäftigten selbst. Das ist der Grund, warum Beschäftigte sagen: „*So viel gemacht und nichts geschafft.*“ (vgl. Kratzer/ Nies 2009)

Die Optimierung oder besser Rationalisierung der Arbeitsabläufe wird in diesen Fällen zur eigenständigen Aufgabe der Beschäftigten selbst. Sie sind es, die die Prozesse beschleunigen, indem sie (wie in der Pflege oder im Einzelhandel) Aufgaben reduzieren, technische Hilfsmittel unbenutzt lassen oder Erholpausen verkürzen oder ganz weglassen.

In der Produktion verbinden sich Optimierungsprozesse oft mit steigender Mechanisierung und Automatisierung (zum Beispiel Robotereinsatz im Karosseriebau), wodurch die verbleibenden Arbeitstätigkeiten stärker vom Tempo maschineller Abläufe abhängig werden. Die Verbesserung und Erleichterung von Arbeitstätigkeiten durch Prozessoptimierung führen zum Beispiel zu reibungsloseren Abläufen in der Montage, wodurch die Produktivität erhöht werden kann. Dadurch wird aber gleichzeitig die Arbeit verdichtet, Tätigkeitswechsel entfallen, und die Monotonie der Arbeitstätigkeit erhöht sich, was von den Beschäftigten als verschärfte Belastung erlebt wird.

4.4 Niedriglöhne und Nebenjobs

Insbesondere im Einzelhandel und in der Pflege sind die Löhne niedrig und reichen oft nicht zur Existenzsicherung. Fast jeder vierte Beschäftigte in Deutschland ist Niedrigverdiener (Kalina/ Weinkopf 2012). Von diesen Beschäftigten im Niedriglohnsektor sind darüber hinaus fast zwei Drittel Frauen (George 2011).

In Bayern geben fast 40 Prozent der Beschäftigten an, dass ihr Einkommen nicht oder gerade so ausreicht.¹⁵ Dies betrifft vor allem teilzeitbeschäftigte und alleinerziehende Mütter und Väter, aber auch Beschäftigte, die in Vollzeit arbeiten. In beiden Feldern hat ein erheblicher Teil dieser Beschäftigtengruppen Nebenjobs, die er in Zeiten ausübt, die die jeweiligen Schichtsysteme zulassen. Die ohnehin schon knappe Zeit für Privat- und Familienleben wird für diese Menschen noch knapper. Darüber hinaus fehlt ihnen die Zeit, sich zu erholen, da sie häufig abends und nachts arbeiten. Im Einzelhandel und in der Pflege sind überwiegend Frauen beschäftigt. Daher sind von der Belastung durch niedrige Löhne und Nebenjobs in besonderer Weise Frauen und alleinerziehende Mütter betroffen.

¹⁵ DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014.

5 Gefährdungen von Gesundheit und privatem und sozialem Leben

„Arbeiten ohne Ende“ ist die negative Seite von betrieblichen Veränderungsprozessen, mit denen eine stärkere Marktorientierung und neue Steuerungsformen Einzug in die Unternehmen halten. Dabei darf nicht vergessen werden, dass diese Veränderungen auch ihre positiven Seiten haben: höhere Selbstständigkeit, mehr Verantwortung, mehr Entfaltungsmöglichkeiten. Die Freiheitsgrade im Beruf sind in den letzten 20 Jahren angesichts flacherer Hierarchien und höherer Eigenverantwortung gestiegen (vgl. Lenhardt / Ertel / Morschhäuser 2010). Die Beschäftigten sind nicht nur aufgefordert, sondern auch eingeladen, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Nun sind es offensichtlich gerade diese neuen Freiheiten, die früher – im Rahmen von Humanisierungsprogrammen – immer wieder gefordert wurden, mit denen sich neue Gefährdungen von Gesundheit und privatem und sozialem Leben verbinden.¹⁶ Heute befinden sich die Menschen im Betrieb in einer Lage, in der in Gestalt von Flexibilität und Selbstorganisation Gefährdungen und Verschlechterungen gerade von den Faktoren ausgehen, die damals gefordert wurden. Die Unternehmen konfrontieren die MitarbeiterInnen geradezu mit einem Übermaß an Flexibilität und Eigenverantwortung, damit sie bis in die Besonderheiten ihrer Individualität hinein für das Unternehmen produktiv sind. So sind es oft und gerade die Leistungsträger, die Engagierten und Motivierten, die irgendwann nicht mehr können. Die wissenschaftlichen Berichte über die alarmierende Zunahme psychischer Belastungen zeigen jedoch, dass steigender Zeit- und Leistungsdruck, dass die Überforderung in der Arbeit nicht nur auf einzelne Berufsgruppen zutrifft. Und auch in unseren Interviews mit BetriebsrätInnen aus verschiedenen Branchen wird durchgängig auf die steigenden Belastungen verwiesen: Zu den weiterbestehenden physischen kommen psychische hinzu. Die gesundheitlichen Gefährdungen wachsen, Fragen der Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und sozialem Leben werden für immer mehr Beschäftigte zu drängenden Problemen.

5.1 Psychische Erkrankungen – Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsminderungsrenten

Die **körperlichen Belastungen** sind in allen einbezogenen Branchen nach wie vor bedeutsam und steigen mit wachsendem Zeit- und Leistungsdruck an. Zum Beispiel wenn in stark verdichteten Arbeitsabläufen wie der Pflege auf technische Hilfsmittel verzichtet wird. Ergonomische Verbesserungen haben – wie in der Produktion – in der Vergangenheit zwar in großem Umfang stattgefunden, werden jedoch durch ständige Optimierungsprozesse und Arbeitsverdichtung teilweise wieder kompensiert: Es kommt zu einer Verlagerung innerhalb der physischen Belastungen und zur Zunahme psychischer Belastungen. Der Anteil der leistungsgeminderten Arbeitskräfte in den einbezogenen Produktions- wie Dienstleistungsbetrieben ist in den letzten Jahren gestiegen. Es wird immer schwieriger, für sie geeignete Arbeitsplätze zu finden.

Insgesamt sind die **psychischen Belastungen und Erkrankungen** in den Betrieben, in denen wir die Interviews durchgeführt haben, auf dem Vormarsch. Die Betriebe erleben eine Zunahme von Burnout- und Depressionserkrankungen ihrer Beschäftigten. Einen genauen Überblick haben die Betriebsräte jedoch zumeist nicht und auch der konkrete Zusammenhang zwischen der Zunahme psychischer Erkrankungen und belastender Arbeitsbedingungen beruht eher auf Annahmen.

Jedoch haben auch bayern- und bundesweit psychische Belastungen und Erschöpfungsphänomene in den letzten zehn Jahren stark zugenommen. Diese Entwicklung wird von Arbeits- und Gesund-

heitsexperten auch als Folge des steigenden Zeit- und Leistungsdrucks, der Verdichtung und Beschleunigung von Arbeit interpretiert. Beschäftigte stehen demnach aufgrund von steigenden Überstunden, flexibilisierten Arbeitszeiten und einer immer knapper werdenden Personaldecke so unter Druck, dass sie psychische Erkrankungen entwickeln, die zu einer Arbeitsunfähigkeit führen. Eine Auswertung der Bertelsmann-Stiftung und der Barmer Ersatzkasse weisen auf den Zusammenhang zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und selbstgefährdendem Verhalten hin. Dieser äußert sich zum Beispiel darin, dass Pausen durchgearbeitet werden, dass Beschäftigte krank zur Arbeit gehen und bis an die Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit arbeiten (Chevalier, Anja / Kaluza, Gert 2015).

Fragt man die Beschäftigten selbst, so erleben sie auch subjektiv den zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck in ihrer Arbeit als wachsende Belastung. Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall hat gezeigt, dass 41 Prozent ihrer Mitglieder in Bayern Sorge haben, dass sie den steigenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr gewachsen sind. Ein ähnlich großer Anteil der IG-Metall-Mitglieder (46 Prozent) geht davon aus, dass sie ihre Arbeit bei gleichbleibenden Anforderungen nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter von über 65 Jahren ausüben können.¹⁷

Psychische Belastungen führen in ihrer Konsequenz dann in vielen Fällen zu Erkrankungen und einer tatsächlichen **Arbeitsunfähigkeit**. So führt der Anstieg der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen zu Produktionsausfallkosten, die für das Jahr 2012 deutschlandweit auf sechs Milliarden Euro geschätzt wurden.¹⁸

In Bayern waren bislang vor allem die Muskel- und Skeletterkrankungen, gefolgt von Erkrankungen der Atmungssysteme an zweiter und psychischen Erkrankungen an dritter Stelle, für einen Großteil der Arbeitsunfähigkeitstage verantwortlich.¹⁹ Der aktuelle Gesundheitsreport der DAK zeigt, dass der Vormarsch psychischer Erkrankungen ein neues Höchstmaß erreicht hat.²⁰ Demnach sind mittlerweile psychische Erkrankungen deutschlandweit sogar an zweiter Stelle nach den Muskel- und Skeletterkrankungen für 17 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage verantwortlich.

Dabei zeigt sich ein geschlechtsspezifischer Unterschied: Frauen erkrankten 2013 in Bayern häufiger psychisch als Männer. Der insgesamt höhere Krankenstand der Frauen hängt allerdings auch damit zusammen, dass Frauen besonders häufig in Berufen mit hohem Krankenstand arbeiten, zum Beispiel in der Pflege. In der Gruppe der 25- bis 39-jährigen Erwerbstätigen in Bayern wurde mehr als jede dritte Frau und ein Fünftel der Männer wegen einer psychischen Erkrankung behandelt. Die psychischen Erkrankungen nehmen dann mit steigendem Alter vor allem bei den Männern noch zu.

Der Krankenstand 2013 unterscheidet sich darüber hinaus stark nach der jeweiligen Branche: Ein überdurchschnittlich hoher Krankenstand findet sich in den Branchen Verkehr, Lagerei und Kurierdienst, Gesundheitswesen und Öffentliche Verwaltung. Unterdurchschnittliche Krankenstände findet man hingegen in den Branchen Bildung, Kultur und Medien sowie Rechtsberatungen und Unternehmensdienstleistungen, Banken und Versicherungen.²¹

Der hohe Krankenstand in einzelnen Branchen, beispielsweise im Gesundheitswesen, kann darauf hinweisen, dass Arbeitsbedingungen hier besonders belastend für die Beschäftigten sind. Allerdings lassen sich die Daten auch anders interpretieren: Ein niedriger Krankenstand ließe sich so beispielsweise einerseits mit besonders guten und gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen erklären, an-

¹⁶ Die Veränderungen haben positive und negative Effekte für die betroffenen Menschen, die sich allerdings nicht so einfach auseinandersetzen lassen, dass man sich etwa das Positive herauspicken und das Negative verwerfen könnte. Mit ihrem Buchtitel »Mehr Druck durch mehr Freiheit« haben Glibmann und Peters (2001) »die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen« (so der Untertitel) schon sehr früh auf den Punkt gebracht.

¹⁷ IG Metall Bayern 2013

¹⁸ Quelle: BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012 – Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund, Berlin und Dresden 2014.

¹⁹ Quelle: DAK Gesundheitsreport 2014 – Bayern. Im Folgenden abgekürzt mit „DAK Bayern 2014“

²⁰ Quelle: DAK Gesundheitsreport 2015. Im Folgenden abgekürzt mit „DAK 2015“

²¹ Quelle: DAK Bayern 2014

derseits könnte es auch ein Hinweis darauf sein, dass sich Beschäftigte in diesen Branchen krank sein nicht erlauben können und aufgrund von Zeit- und Leistungsdruck oder befristeter Arbeitsverträge krank zur Arbeit gehen. Die zunehmenden psychischen Belastungen zeigen sich neben dem Krankenstand auch in der steigenden Einnahme verschreibungspflichtiger Medikamente zur Leistungssteigerung und zur Behandlung von Angst, Unruhe und Nervosität sowie zur Verbesserung der allgemeinen Stimmung. Die Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die verschreibungspflichtige Medikamente nutzen, um am Arbeitsplatz leistungsfähiger zu sein, dem Stress standzuhalten oder Ängste und Nervosität zu reduzieren, ist in den letzten sechs Jahren von fünf auf sieben Prozent gestiegen.²²

²² Quelle: DAK 2015

Auch mit Blick auf die **Erwerbsminderungsrente** spielen psychische Erkrankungen eine zunehmend wichtige Rolle. Im Jahr 2013 waren in Bayern rund 20 Prozent der Rentenneuzugänge Beschäftigte, die nicht in Altersrente, sondern in Erwerbsminderungsrente gegangen sind, da sie aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage waren zu arbeiten. Das durchschnittliche Zugangsalter zur Erwerbsminderungsrente ist darüber hinaus in Bayern in den Jahren 2000 bis 2013 leicht gesunken, bei den Männern um zwei und bei den Frauen um ein Jahr. Männer und Frauen gehen heute demnach ein bis zwei Jahre früher in die Erwerbsminderungsrente als noch vor 15 Jahren. Dabei haben sich die Gründe für eine Erwerbsminderung geändert: Waren vor 15 Jahren Muskel- und Skeletterkrankungen die Hauptursache, sind es heute psychische Erkrankungen, die als Grund für eine Erwerbsminderung stark angestiegen sind. Heute ist die Erwerbsminderung bei Männern zu 34 Prozent (2002: 22 Prozent) auf psychische Erkrankungen zurückzuführen und bei Frauen zu knapp 50 Prozent (2002: 36 Prozent). Der Vormarsch psychischer Erkrankungen zeigt sich somit nicht nur hinsichtlich der Arbeitsunfähigkeitstage, sondern auch im Hinblick auf die Erwerbsminderungsrente.²³

²³ Quelle: Rentenreport Bayern 2014, DGB Bayern

Gefährdungsbeurteilungen unter Einbeziehung psychischer Belastungen werden in den hier einbezogenen Betrieben bisher nur vereinzelt durchgeführt. Hier stehen die Betriebe noch am Anfang, und auch die befragten BetriebsrätInnen sind noch unsicher, wie psychische Belastungen erfasst werden können und wie sie mit den Ergebnissen umgehen sollten.

5.2 (Un-)Vereinbarkeit von Arbeit und Familie

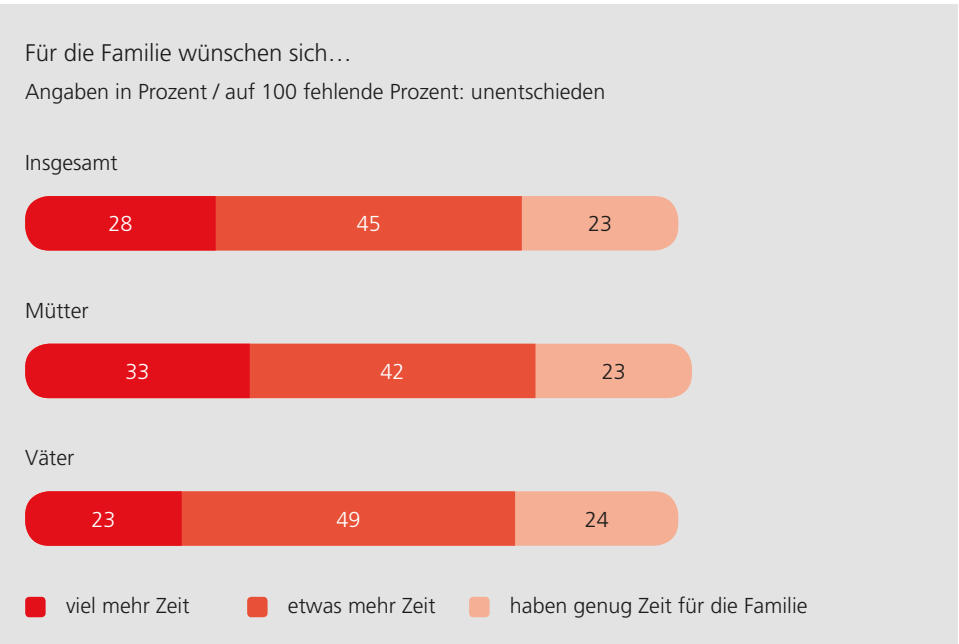
Zeit- und Leistungsdruck wirken sich nicht nur auf die Gesundheit der Beschäftigten sondern, auch auf ihr Privat- und Familienleben aus. Dabei kann sowohl das individuelle Engagement in der Familie, im Freundeskreis als auch in Vereinen und im Ehrenamt leiden. Neben den direkten Auswirkungen von Stress und Zeitdruck auf die Beschäftigten haben dann auch daraus resultierende Konflikte im Paar- und Familienleben sowie ein eingeschränktes Freizeit- und Sozialleben Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten (vgl. Kratzer u.a. 2014).

Familienwissenschaftliche Studien zeigen, dass Familien heute in ganz besonderer Weise durch erwerbsbedingte Zeitknappheit und Zeitstress belastet sind (Jurczyk/ Szymenderski 2012: 89ff). In Familien fehlt demnach in zunehmendem Maße Zeit für die Gestaltung und Aufrechterhaltung familialer Beziehungen sowie Zeit und Energie für die Sorge und Betreuung minderjähriger Kinder und pflegebedürftiger Angehöriger. So fordert auch der achte Familienbericht des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ 2012) „*Mehr Zeit für Familien*“ und erhebt so die Zeitpolitik zur dritten und neuen wichtigen Säule in der Familienpolitik neben Geld und Infrastruktur. Mit dieser neuen Ausrichtung reagiert die Familienpolitik auf Studien, die zeigen, wie sich ein „Arbeiten ohne Ende“ einer oder beider Elternteile auf das Familienleben auswirken kann.

Zeitknappheit und Zeitstress in Familien entsteht durch die hier diskutierten grenzenlosen Anforderungen aus der Erwerbsarbeit in Form von zunehmender Flexibilisierung und Ausdehnung der Arbeitszeiten, einer Dezentralisierung und wachsenden Mobilität in der Arbeit und neuen Erreichbarkeitserwartungen. Die Abgrenzung und Verteidigung von Familienzeit gegenüber Arbeitsanforderungen wird durch die beschriebenen Trends immer schwieriger. Für Familien und Paare hat diese Entwicklung die Konsequenz, dass Familienzeiten unsicherer und prekärer werden.

Erstens führt die Ausdehnung der Arbeitszeiten zu einer Verknappung gemeinsamer Zeit in der Familie. Regelmäßige Überstunden im Betrieb, aber auch unbezahlte Überstunden, die zu Hause am PC geleistet werden, belegen häufig Zeiträume wie den Feierabend oder das Wochenende, die dann für familiäre Aktivitäten wegfallen. Auch die im letzten Jahrzehnt zunehmenden betrieblichen Mobilitätsanforderungen (vgl. Schneider/ Collet 2010) verschärfen das Problem des Mangels an Zeit. Berufliche Mobilitätsanforderungen werden in immer mehr Branchen zur Normalität und von den Beschäftigten wird die Mobilitätsbelastung als on top zu den bereits bestehenden Arbeitsanforderungen erlebt (vgl. Kesselring/ Vogl 2010). Häufige Abwesenheitszeiten von der Familie führen teilweise zu Entfremdungsphänomenen zwischen den PartnerInnen bis hin zur Auflösung der Paarbeziehung. Darüber hinaus kommt es häufig zu Konflikten hinsichtlich der Nutzung der kurzen gemeinsamen Zeiten.

Familien, die erwerbsbedingt wenig gemeinsame Zeit miteinander verbringen, sind daher mit besonderen Herausforderungen bei der Aufrechterhaltung der Familienbeziehungen konfrontiert. So wünschen sich bundesweit knapp drei Viertel (73 Prozent) aller Eltern unter der Woche mehr Zeit mit ihrer Familie (Monitor Familienleben 2012). Und 80 Prozent aller Mütter und Väter haben sich in den letzten vier Wochen manchmal, oft oder immer gehetzt und unter Zeitdruck gefühlt (BMFSFJ 2012).



Quelle: Allensbacher Archiv, Monitor Familienleben 2012

Neben der Ausdehnung der Arbeitszeit und der Verknappung von Familienzeit führen darüber hinaus die atypische Arbeitszeitlage und die kurzfristigen Einsatzplanungen dazu, dass die Regelmäßigkeit, Planbarkeit und Verlässlichkeit von Familienzeit abnimmt. So geben bayernweit mehr als ein Drittel aller Beschäftigten (36 Prozent) an, dass sie nicht rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert werden, die ihre Arbeit betreffen.²⁴ Wenn Schichtpläne kurzfristig umgestellt, Arbeitseinsätze und Dienstreisen kurzfristig angeordnet, die Bedarfe der Beschäftigten dabei jedoch kaum

²⁴ DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014

berücksichtigt werden, sind familiäre Aktivitäten kaum noch verlässlich planbar. Der weiter oben dargestellte Fall der Pflegekräfte im Krankenhaus beschreibt dieses Phänomen als „Holen aus dem Frei“. Familie muss in Zeiträumen stattfinden, welche von der Erwerbsarbeit als dominierender zeitlicher Taktgeber vorgegeben werden. Private Aktivitäten müssen kurzfristig abgesagt, Termine verschoben und Zusagen können nicht eingehalten werden. Dies führt zu einem hohen Konfliktpotenzial in der Familie.

Flexible und überlange Arbeitszeiten kollidieren darüber hinaus in hohem Maße mit den Buchungszeiten in den Kindertageseinrichtungen. Erstens orientieren sich die Öffnungszeiten nach wie vor an einer Teilzeiterwerbstätigkeit zumindest eines Elternteils, die vor allem am Vormittag stattfindet. Zweitens erlauben starre Buchungszeiten oft keine Flexibilität bezüglich der Bring- und Holzeiten der Kinder. Neben den Anforderungen, die Betreuung minderjähriger Kinder mit der eigenen Erwerbstätigkeit zu vereinbaren, sind Beschäftigte phasenweise während ihrer Berufsbiografie mit der Anforderung konfrontiert, sich um pflegebedürftige Angehörige zu kümmern. Auch das erfordert verlässliche Zeitfenster jenseits der Erwerbsarbeit. Die Bedürfnisse von Kindern und Pflegebedürftigen zeichnen sich eben auch dadurch aus, dass sie teilweise nicht aufgeschoben werden können und nur in Anwesenheit zu befriedigen sind. Sorgearbeit bedarf Stabilität und Verlässlichkeit und folgt somit einer ganz anderen Logik als eine flexibilisierte und rationalisierte Erwerbsarbeit.

Einige Betriebe bieten mittlerweile Arbeiten im **Homeoffice** als Möglichkeit zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben an. Dabei stehen Betriebe teilweise vor der Herausforderung, die Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung auch für MitarbeiterInnen im Homeoffice sicherzustellen. Für die Beschäftigten entsteht dadurch einerseits Gestaltungssouveränität, um Arbeitszeit an familiäre oder individuelle Belange anzupassen. Auf der anderen Seite führt es insbesondere unter zunehmendem Zeit- und Leistungsdruck dazu, dass zeitliche und räumliche Grenzen von Arbeit verschwimmen. Freizeit wird dann als Arbeitszeit genutzt. Auch abends und am Wochenende wird der PC zu Hause wieder hochgefahren, um weiterzuarbeiten. Dies betrifft in Zeiten der Digitalisierung von Arbeit nicht nur Beschäftigte mit regulär eingerichtetem Homeofficeplatz, sondern nahezu alle Beschäftigten im Angestelltenbereich. Die Erreichbarkeitserwartungen führen dazu, dass zu Hause nicht nur gearbeitet, sondern auch arbeitsbezogen telefoniert und gechattet wird sowie E-Mails beantwortet werden. Es gibt keinen Ort und keine Zeit mehr, in der Beschäftigte unerreichbar und vor dem Zugriff arbeitsbezogener Anforderungen geschützt wären. Das nimmt nicht nur den Betroffenen selbst, sondern auch deren Familienmitgliedern die Gestaltungssouveränität und die Kontrolle über die Gestaltung der eigenen Paar- und Familienzeit. Studien zeigen, dass mit zunehmender Erreichbarkeit im Privatleben auch die psychischen Belastungen wie beispielsweise Burnout, Stress, Nicht-Abschalten-Können und Schuldgefühle zunehmen (Pangert / Schüpbach 2013).

Darüber hinaus leidet das Familienleben vieler Beschäftigter unter der Notwendigkeit, **Nebenjobs** nachzugehen. Für diese Beschäftigten spitzt sich vor allem der Zeitmangel enorm zu. Neben fehlender Zeit für Familie und Partnerschaft bleibt häufig nicht genügend Zeit für die eigene Regeneration. Hinzu kommt in dieser Gruppe die psychische Belastung durch existenzielle Sorgen. Diese mehrfachbelastete Erwerbssituation trifft häufig Frauen. Fast ein Drittel aller erwerbstätigen Frauen arbeiten im Niedriglohnsektor (George 2011, Rhein 2013). Dies ist erstens vor dem Hintergrund niedriger Tariflöhne in typischen Frauenbranchen und zweitens vor der Zunahme atypischer Beschäftigungsformen wie Teilzeit und Minijobs zu sehen. Vor allem Minijobs führen zu einem Erwerbseinkommen unterhalb der Armutsgrenze. Von den derzeit in Bayern bestehenden 1,2 Millionen Minijobs werden fast 800.000 Minijobs von Frauen ausgeführt (Rentenreport Bayern 2014). Diese Situation ist besonders prekär für Alleinerziehende, die nicht auf das Einkommen einer PartnerIn zurückgreifen können. In Deutschland gelten derzeit mehr als ein Drittel aller Alleinerziehenden (35,2 Prozent) als arm. Damit ist ihr Armutsrisiko drei- bis viermal so hoch wie bei Paaren mit Kindern (WSI GenderDatenPortal 2015).²⁵

Parallel zu den erwerbsbedingten Anforderungen an zeitliche Flexibilität und grenzenlose Leistungsbereitschaft verlief und verläuft die zunehmende **Integration von Müttern in die Erwerbsarbeit** und der Wunsch vieler Frauen und Männer in Bayern nach einer egalitäreren Aufteilung von Haus- und Sorgearbeit. So ist in Bayern nur jede zehnte Frau und jeder vierte Mann mit der derzeitigen Rollenverteilung einverstanden (Kürschner et al. 2012). Der Anteil der egalitären Einstellungen von Frauen und Männern hat bundesweit in den letzten Jahrzehnten zugenommen (Blohm/ Walter 2013). Die Frage danach, wer letztendlich die Reproduktionsarbeit übernehmen soll, wenn Väter und Mütter in grenzenlos zeitlich und räumlich flexible Erwerbsarbeit eingebunden sind, ist gesellschaftlich nach wie vor unbeantwortet.

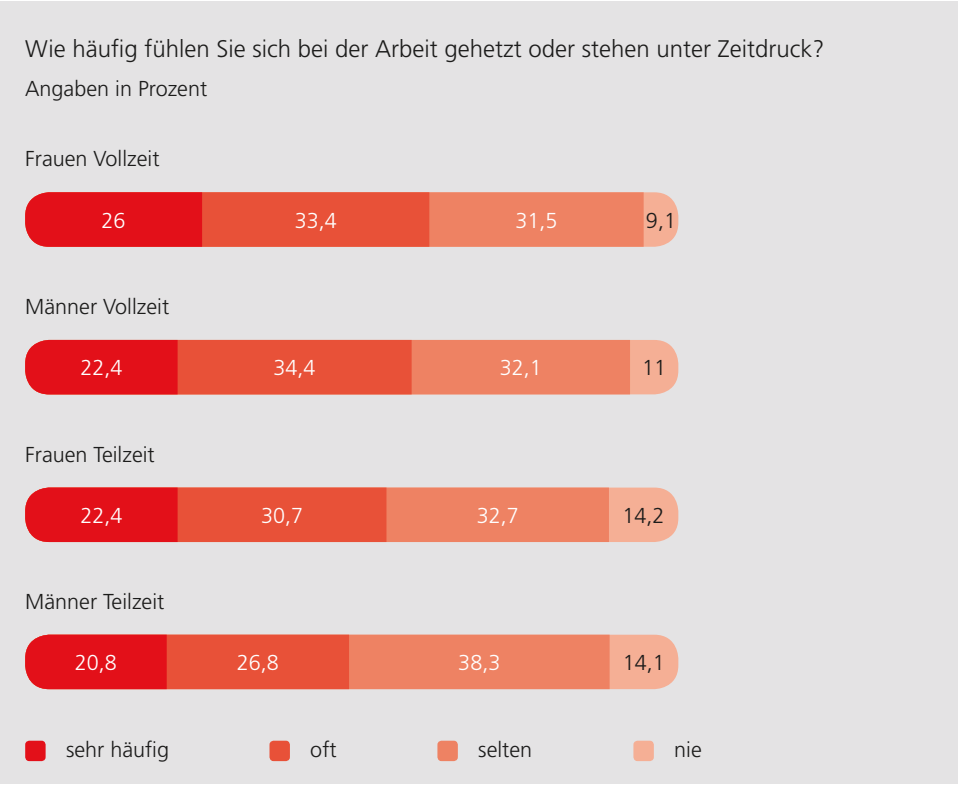
Die Aufgabe, für diese Situation der (Un-)Vereinbarkeit eine Lösung zu finden, wird von den Betrieben häufig noch individualisiert. Es sind in der Regel die Elternpaare selbst, die im Alltag individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit finden müssen. Beiden Anforderungen gerecht zu werden, geschieht de facto in einer alltäglichen Doppelschicht, die in der viel beschriebenen Doppelbelastung mündet. Diese betrifft mit der zunehmenden Integration von Vätern in die Sorgearbeit mittlerweile beide Geschlechter. Dabei geht es jedoch nicht nur um die Frage, wer die Sorgearbeit übernimmt, sondern auch um die Sicherstellung der eigenen Regeneration. So haben in Bayern fast zwei Drittel (61 Prozent) aller Vollzeit erwerbstätigen Mütter und etwas weniger, aber immer noch mehr als die Hälfte (54 Prozent), aller Vollzeit erwerbstätigen Väter das Gefühl, dass sie nicht genug Zeit für sich selbst haben.²⁶ Diese „*überforderte Generation*“ (Bertram/ Deuflhard 2014) von Müttern und Vätern ist vor dem Hintergrund der strukturellen Unvereinbarkeit von grenzenloser Erwerbsarbeit und Familie in zunehmendem Maße von Erschöpfungskrankheiten betroffen.²⁷ Der gestiegene Zeitdruck und -stress durch die Vereinbarkeit von Familie und grenzenloser Erwerbsarbeit differenziert sich offenbar nach Geschlecht. Unterschiede in der Belastung zeigen sich darüber hinaus auch hinsichtlich der Arbeitszeit. Besonders gehetzt und unter Zeitdruck fühlen sich in Vollzeit beschäftigte Frauen. Deutschlandweit fühlen sich 60 Prozent der in Vollzeit arbeitenden Frauen sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt und unter Zeitdruck. Dies trifft auf 57 Prozent der in Vollzeit arbeitenden Männer zu. In Teilzeit hingegen fühlen sich 53 Prozent der Frauen und 47 Prozent der Männer unter Zeitdruck.

²⁵ siehe: <http://www.boeckler.de/53632.htm>

²⁶ DAK Bayern 2014

²⁷ Müttergenesungswerk 2013, <http://www.muettergenesungswerk.de/DesktopDefault.aspx?content=article&ID=1082&mid=1841>
Vgl. auch Henry-Huthmacher 2008: Eltern unter Druck. Lucius & Lucius

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit Bayern 2012-2014; Werte für Deutschland



²⁸ Quelle: Vorwerk Familienstudie 2013; Institut für Demoskopie Allensbach

²⁹ Quelle: Darstellung des IQ (Institut für Arbeit und Qualifikation): http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV8d_Grafik_Monat_02_2015.pdf

³⁰ Quelle: DAK Bayern 2014

³¹ Quelle: Kürschner / Strobel / Tumasjan / Welp. Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft. Ergebnisse einer Umfrage in Bayern. Hanns-Seidel-Stiftung.

Das durchweg höhere Stressempfinden von Frauen lässt sich auf die parallele Verantwortung für Erwerbs- und Familienarbeit zurückführen. So erledigen deutschlandweit knapp drei Viertel (70 Prozent) der Mütter anfallende Haus- und Familienarbeit alleine.²⁸ Offenbar lässt sich aber durch ein Beschäftigungsverhältnis in Teilzeit der Zeitdruck und Stress reduzieren, bleibt aber dennoch für die Hälfte der Beschäftigten relevant und somit trotz reduzierter Arbeitszeit auf einem hohen Niveau.

In Bayern stellt die **Teilzeitarbeit** die am häufigsten genutzte Maßnahme dar. Dieses Arbeitszeitmodell nutzen fast zwei Drittel (62 Prozent) der Eltern in Bayern. Allerdings unterscheidet sich der Anteil der Beschäftigten, die Teilzeitarbeit als Instrument zur besseren Vereinbarkeit in Anspruch nehmen, stark nach Geschlecht. So waren 2013 bundesweit mehr als die Hälfte (52 Prozent) aller beschäftigten Frauen und nur 16 Prozent aller beschäftigten Männer in Teilzeit beschäftigt.²⁹ Diese Arbeitsteilung vieler Paare mit Kindern birgt für Frauen neben der Doppelbelastung in besonderer Weise ein erhöhtes Armutsrisiko, insbesondere im Trennungs- oder Scheidungsfall. Dies zeigt sich in unseren Fallbeispielen auch daran, dass es überwiegend alleinerziehende Mütter sind, die auf Nebenjobs angewiesen sind, um ihre Existenz zu sichern. Diese mehrfachbelasteten Frauen sind in besonderer Weise gefährdet, an Erschöpfungs- und Burnoutphänomenen zu erkranken.

Neben der Teilzeitarbeit als Instrument zur besseren Vereinbarkeit spielen Gleitzeit, besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei der Planung von Terminen, Wiedereinarbeitungsprogramme nach der Elternzeit, Homeoffice und die Ermutigung von Männern Elternzeit zu nehmen eine wichtige Rolle für die befragten Eltern.³⁰ Trotz der zunehmenden Investitionen in infrastrukturelle Unterstützungen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie – beispielsweise durch den Ausbau der Kinderbetreuung und der Implementierung betrieblicher Maßnahmen – sind allerdings nach wie vor nur ein gutes Drittel der Beschäftigten in Bayern der Ansicht, dass sich Kinder und eine volle Erwerbstätigkeit beider Elternteile miteinander vereinbaren lassen. 79 Prozent der Frauen und 69 Prozent der Männer sind darüber hinaus der Ansicht, dass Unternehmen mehr für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tun sollten.³¹

Unsere Interviews zeigen, dass Betriebe, die im Schichtsystem arbeiten, Schwierigkeiten haben, Teilzeitarbeitsmodelle in ihr Schichtsystem zu integrieren. Dies berichten die von uns befragten BetriebsrätInnen sowohl aus der Produktion als auch aus dem Einzelhandel und der Pflege. Da der Frauenanteil in der Produktion zunimmt, wird die Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Betreuungsarbeit auch dort zunehmend zum Problem. Die Zeiten der Schichtarbeit lassen sich zumeist nicht mit den institutionellen Betreuungsangeboten vereinbaren, sodass Teilzeitkräfte häufig nur eine bestimmte Schicht, in der Regel die Vormittagsschicht, übernehmen können. In zugespitzter Form trifft dies auf alleinerziehende Mütter und Väter zu, die nicht auf ein soziales Netz zur Unterstützung bei der Betreuung zurückgreifen können. Dies führt zu erheblichen Abstimmungsproblemen in der Personalplanung, da Beschäftigte gefunden werden müssen, die Spät- und Nachtschicht übernehmen. Das heißt aber auch, dass Mütter und Väter auf die Unterstützung ihrer Vorgesetzten angewiesen sind. Insgesamt wünschen sich Eltern flexiblere Teilzeitregelungen und eine stärkere Berücksichtigung der familiären Bedarfe bei der Personalplanung. Auch wenn das Thema der familiengerechten Arbeitszeiten bei den ArbeitgeberInnen auf der Agenda steht, lässt sich dieses Ziel im Schichtsystem häufig nur schwer realisieren. Und es gibt bisher keine systematischen Ansätze, dieses personalplanerische Problem anzugehen.

5.3 Auswirkungen auf Ehrenamt und Vereinsmitgliedschaften

Anforderungen aus der Erwerbsarbeit wirken sich nicht nur auf die Gesundheit und das Familienleben aus, sondern auch auf die Bereitschaft und die Möglichkeit von Beschäftigten, sich ehrenamtlich zu engagieren.

Unsere interviewten BetriebsrätInnen berichten, dass vor allem Beschäftigte, die im Schichtsystem arbeiten, Schwierigkeiten haben, sich in Vereinen zu engagieren. Das roulierende Schichtsystem macht es den Beschäftigten unmöglich, regelmäßig an Vereinssitzungen oder Trainingszeiten teilzunehmen. Wenn Schichtpläne wie im Einzelhandel von Monat zu Monat neu geschrieben werden und es – wie in der Pflege – häufig auch zu kurzfristigen Zusatzschichten oder Schichtplanänderungen kommt, können Beschäftigte ihre ehrenamtlichen Aktivitäten auch nur schwer planen. Eine kontinuierliche und verlässliche Teilnahme an Vereinsaktivitäten, ehrenamtlicher Arbeit oder außerberuflichen Weiterbildungsmaßnahmen ist so kaum möglich.

Durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und den Trend zu einem „Arbeiten ohne Ende“ entsteht so ein Mangel an kollektiver gemeinsamer Zeit. Grenzenlose Anforderungen an Beschäftigte gefährden somit nicht nur das familiäre Zusammenleben sowie die Sorge um Kinder und pflegebedürftige Angehörige im familiären Umfeld. Gefährdet sind darüber hinaus das Vereinswesen sowie die nicht erwerbsförmig organisierte Arbeit im Ehrenamt und in Bürgerinitiativen. Viele Städte und Kommunen sind jedoch auf das bürgerschaftliche Engagement in sozialen Bereichen angewiesen, wie zum Beispiel bei der Beratung und Betreuung von Flüchtlingen.

Trotz der Zunahme von Zeitdruck und Stress in der Erwerbsarbeit ist das ehrenamtliche Engagement allerdings zwischen 1999 und 2011 entgegen dieser Annahme stark von 18 auf knapp 28 Prozent gestiegen. Trotz steigender Wochenarbeitszeiten nimmt die für ehrenamtliche Aktivitäten aufbrachte Zeit nicht ab. Empirische Ergebnisse zeigen, dass insgesamt weniger die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Ehrenamt als vielmehr die Dreifachbelastung von Erwerbsarbeit, Sorgearbeit und Ehrenamt ein Problem ist. Vor allem für diejenigen, die sich neben Erwerbsarbeit und Familie ehrenamtlich engagieren, stellt die Vereinbarkeit dieser drei Felder einen „*Balanceakt hoch Drei*“³² dar. So sind insgesamt Männer (31 Prozent) häufiger als Frauen (24 Prozent) ehrenamtlich engagiert, was auch auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in den Paar- und Familienhaushalten zurückgeführt werden kann. So zeigen Daten auch, dass ehrenamtlich aktive Frauen mit Kindern weniger Zeit in ihr Ehrenamt investieren können als Männer mit Kindern.³³

Insgesamt wirkt sich nicht unbedingt die Länge der Arbeitszeit auf das ehrenamtliche Engagement aus, wohl aber die individuelle Zeitsouveränität. Beschäftigte, die die Lage ihrer vertraglich festgelegten Arbeitszeit selbst mitbestimmen können, können ihre Arbeit besonders gut mit einem Ehrenamt verbinden. So lässt sich zum Teil erklären, warum das ehrenamtliche Engagement stark mit dem beruflichen Status zusammenhängt. Hoch qualifizierte Beschäftigte haben häufig eine höhere Zeitsouveränität und können ihre Arbeit so besser mit einem Ehrenamt vereinbaren. Die Lage der Arbeitszeiten an Abenden und am Wochenende schränkt das ehrenamtliche Engagement darüber hinaus nur bei Frauen ein, auf das Engagement von Männern hat sie hingegen keinen Einfluss. Das hängt vermutlich wiederum mit der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in den Familien zusammen.

³² Wolf, André Christian / Zimmer, Annette (2009): Balanceakt hoch Drei. Expertise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen

³³ Groß, Hermann / Seifert / Hartmut (2013): Ehrenamt und Arbeitszeit – ein Vereinbarkeitsproblem? In: Themenschwerpunkt, BIBB, BWP 1/2013

6 Politische Perspektiven

Die Lage in den Betrieben ist heute unübersichtlich: Permanent wird reorganisiert, neue Managementkonzepte und neue Technologien halten Einzug. Und dennoch lassen sich einige Erscheinungen ausmachen, mit denen fast alle konfrontiert sind, die in Betrieben arbeiten: Es ist das „Arbeiten ohne Ende“, das Thema dieser Broschüre. „Arbeiten ohne Ende“ mit all seinen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und das Leben der Beschäftigten ist überall zu beobachten. Und es ist offensichtlich nicht so leicht, sich politisch dagegen zu wehren, auch wenn es inzwischen einige Versuche gibt, der maßlosen (Ver-)Nutzung von Arbeitskraft Einhalt zu gebieten. Auch in unseren Interviews berichten die BetriebsrätInnen (zum Beispiel im Krankenhaus) von **erfolgreichen Aktionen des Widerstands (zum Beispiel gegen eine zu knappe Personalbemessung)**, von einer gestiegenen Akzeptanz der betrieblichen Interessenvertretung und von einem steigenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad des Betriebs. Aber auch dort, wo Gewerkschaften im Betrieb gut präsent sind und ihre BetriebsrätInnen traditionell eine starke Stellung haben (wie zum Beispiel bei Audi, Rohde & Schwarz und bei der Post), wird sichtbar, wie schwierig es geworden ist, gegen ein „Arbeiten ohne Ende“ vorzugehen. Offensichtlich haben die Veränderungen in den Betrieben (Vermarktlichung, indirekte Steuerung), die wir als Ursachen des „Arbeitens ohne Ende“ ausgemacht haben, auch die interessenpolitischen Bedingungen verändert. Wir beobachten, dass traditionelle Formen der Interessenvertretung, sich gegen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zu wehren, vor diesem Hintergrund ins Leere laufen.

6.1 Arbeitspolitischer Paradigmenwechsel

Das wird an einem Phänomen deutlich, das viele BetriebsrätInnen aus Erfahrung kennen und das uns auch in den Interviews begegnet ist. Dass ArbeitgeberInnen gesetzliche, tarifliche oder betrieblich ausgehandelte Schutzregeln nicht selten als hemmende Schranken ansehen, ist von jeher bekannt. Aber mittlerweile **unterlaufen Beschäftigte auch solche Schutzregeln oft von sich aus**.

Sie stempeln aus und kehren dann zur Arbeit zurück, um die Arbeitszeitregelungen zu umgehen, weil sie sonst ihre Arbeit nicht schaffen. Sie kommen auch krank zur Arbeit, weil sie glauben, dass der Betrieb ihren Ausfall nicht verkraftet. Oder weil sie befürchten, dass zu hohe Ausfallzeiten ihre angestammte Arbeit gefährden würden. Sie leisten unbezahlte Mehrarbeit, weil sonst das Budget ihrer Abteilung zu stark belastet würde und weil das als normal angesehen wird. In ihrer konkreten Arbeits- und Leistungssituation erscheint ihnen offenbar die Aufrechterhaltung bisheriger Standards als unrealistisch. Das kann Betriebsräte in eine doppelte Frontstellung bringen: gegen die Geschäftsführung *und* gegen das konkrete Handeln der beschäftigten Menschen.

Das bringt zum Beispiel für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen das Risiko mit sich, dass Menschen von sich aus ihre Gesundheit gefährden – und zwar auch dann, wenn sie wissen, dass es so ist. Neuartig an dieser Art der Selbstgefährdung ist, dass sie – wie beim selbstständigen Unternehmer – von einem unternehmerischen Interesse am Erfolg beziehungsweise an der Vermeidung von Misserfolg getragen wird. Sie kann dazu führen, dass sich Betroffene gegen gesundheitsförderliche Maßnahmen wehren oder entsprechende Regeln und Vorschriften des Gesundheitsschutzes unterlaufen, um ihren eigenen Erfolg nicht zu gefährden. Wir sprechen in solchen Fällen von einer **„interessierten Selbstgefährdung“** (Peters 2011). Wenn Führungskräfte erkrankte MitarbeiterInnen nach Hause schicken wollen, stoßen sie oft auf Widerstand bei den MitarbeiterInnen selbst.

„Wo die Arbeitgeber früher fürchteten, dass Beschäftigte unter Berufung auf eine Krankheit der Arbeit fernbleiben, obwohl sie gar nicht krank sind, müssen sie heute damit rechnen, dass die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind. Wo früher die 'Flucht in die Krankheit' einen Ausweg geboten hat vor einem als unerträglich empfundenen Leistungsdruck, da erhöht heute die Angst vor der Krankheit den Druck im Arbeitsalltag ('nicht krank werden dürfen, um den Erfolg eines Projekts nicht zu gefährden').“ (Peters 2011, S. 119)

Bei unseren Gesprächen mit Beschäftigten hören wir immer wieder die Aussage: *„Am wenigsten Stress hätte man, wenn man gar nicht mehr in den Urlaub fahren würde“.*

Mit den Veränderungen in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation durch Vermarktlichung und indirekte Steuerung haben sich offensichtlich auch die interessenpolitischen Bedingungen für die Austragung des Konflikts zwischen ArbeitgeberInnen und Beschäftigten verändert. Das bedeutet zunächst eine Schwächung von Arbeitspolitik und begründet auch die defensive Position, in die die arbeitspolitischen AkteurInnen auf der Arbeitnehmerseite in den letzten 20 Jahren gerutscht sind. Besonders deutlich wird dies, wenn wir uns die Entwicklung der Arbeitszeitpolitik ansehen.

6.2 Das Dilemma einer wirksamen Arbeitszeitpolitik

Die politische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Formen eines „Arbeitens ohne Ende“ verweist auf den ersten Blick auf die Instrumentarien und Regularien der Arbeitszeitpolitik, die diesen Arbeitsformen Grenzen setzen müssten. Kern der Arbeitszeitgestaltung der letzten 20 Jahre ist jedoch die Tendenz einer Flexibilisierung von Arbeitszeit: Von der Gleitzeit zu Arbeitszeitkonten bis zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit geht es um die Auflösung fester Grenzen, um neue betriebliche und individuelle Spielräume für die (Selbst-)Organisation der Arbeitszeit. Im weitergehenden Modell der Vertrauensarbeitszeit verbindet sich die Arbeitszeitflexibilisierung mit der ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit. Für die Bestimmung der Leistung ist nicht mehr die Aufwandseite, sondern das Resultat der Leistungsverausgabung ausschlaggebend. Gleichzeitig wird Zeit zur abhängigen Variable. Sie dient nicht mehr als Maßstab der Bemessung, Bewertung und damit auch der legitimen Begrenzung der Arbeits- und Leistungsbedingungen. (vgl. Kratzer/Sauer 2007)

Wir beobachten, wie die Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit teilweise gänzlich in die Hände der/des einzelnen Beschäftigten gelegt wird. Diese/r verantwortet dann selbstständig, wie lange und wann sie/er arbeitet. Dies bedeutet einen radikalen **Bruch mit der bisherigen Regulierung der Arbeitszeit**. Zugleich verschwimmen die institutionell definierten und kollektiv ausgehandelten Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit und damit ein zentrales Merkmal des industriellen Zeitarrangements moderner Gesellschaften. Für die Betriebs- und Personalräte entstehen aus dieser Situation paradoxe Anforderungen: Einerseits beklagen sich zum Beispiel viele Beschäftigte über die Arbeitszeiten. Wenn der Betriebsrat dann aber etwas unternimmt, beklagen sich alle über den Betriebsrat (vgl. die Situation bei Siemens unter 3.1.). Ganz offensichtlich greift die Regulierung von Zeit als ehemals wichtigstes leistungspolitisches Instrument immer weniger beziehungsweise führt sogar zu negativen Effekten. Setzen die Betriebsräte die Einhaltung von Arbeitszeiten durch, sind sie mit erheblichen Akzeptanzproblemen konfrontiert.

Gewerkschaften und Betriebsräte gerieten in den letzten 20 Jahren in die Defensive und wurden in mühsame Abwehrkämpfe um die Folgen der Flexibilisierung der Arbeitszeit verwickelt. Es gelang dabei nicht, die darin enthaltenen Optionen für eine an Zeitwohlstand und Zeitsouveränität orien-

tierte nachhaltige Zeitpolitik aufzugreifen und zu nutzen. Eine weitgehend von den Unternehmen dominierte Arbeitszeitgestaltung verlagert die Risiken der Flexibilisierung auf die Schultern der Beschäftigten und in deren lebensweltliches Umfeld: Das individuelle Leben und die private Lebenswelt werden zum Puffer wachsender betrieblicher Dynamiken und Flexibilitätsanforderungen.

Beim Kampf um Arbeitszeitverkürzung ging es um mehr Freiheit jenseits der Arbeit, das Mittel war die strikte Grenzziehung zwischen Arbeit und Leben. Und in die Kontrolle dieser Grenze durch politische Regulierung waren die ArbeitnehmerInnen und ihre Interessenvertretung eingebunden. Dieses Modell der Grenzziehung funktioniert unter neuen Formen der Unternehmenssteuerung nur noch sehr begrenzt. Wo nicht mehr klassische Kommandosysteme tonangebend sind, wo stattdessen mit Kennziffern, Kundenvorgaben und Markt- oder Konkurrenzbenchmarks gesteuert wird, droht die Strategie der Grenzziehung ins Leere zu laufen. **Wo Grenzsetzungen in der alten Form nicht mehr möglich sind, beginnt die Auseinandersetzung um die Festlegung der Rahmenbedingungen: um erforderliche Personalressourcen, Budgets, Zeitkontingente und Ähnliches.** Diese geraten nun ins Kampffeld der Auseinandersetzung um die Herrschaft über die Zeit, denn sie entscheiden indirekt über die Zeitgrenzen der Beschäftigten (vgl. das Beispiel Krankenhaus unter 3.6., in dem solche Aus-einandersetzen bereits stattfinden). Zeitpolitik wird jetzt integraler Bestandteil von Arbeitspolitik – einer Arbeitspolitik, die sich nicht mehr auf die Abfederung von Auswirkungen auf die Beschäftigten beschränken kann, sondern sich in die Organisation der Rahmenbedingungen von Arbeit einmischen muss, wenn sie Wirkung erzielen will.

Daraus resultiert ein Begriff von Arbeitspolitik, der der realen Verschränkung der unterschiedlichen Handlungsfelder Arbeitszeit, Leistung, Gesundheit und Beschäftigung folgt und zu einer strategischen Neubestimmung der einzelnen Handlungsfelder kommt. In der betrieblichen Realität können sie immer weniger getrennt diskutiert und bearbeitet werden. In dieser strategischen Neubestimmung erhält Leistungspolitik eine herausragende Stellung, weil hier im Kern die Auseinandersetzung mit den neuen Steuerungsformen stattfindet.

6.3 Leistung und Gesundheit als strategische Felder betrieblicher Arbeitspolitik

Wenn die Diagnose richtig ist, dass mit neuen Organisations- und Steuerungsformen das Prinzip der systematischen Überlastung die unternehmerischen Strategien kennzeichnet, dann stehen ökonomischer Erfolg und Gesundheit in einem Konfliktverhältnis. Systematische Überlastung ist Ausdruck einer unternehmerischen Strategie, die zuerst fragt, was geleistet werden muss, und dann erst fragt, ob das auch leistbar ist. Kern dieser Strategie ist es, gerade keine systematische Beziehung zwischen Anforderungen und Ressourcen herzustellen. Dies zeigt sich dann im **Konflikt zwischen** den betrieblichen Politikfeldern **Leistung und Gesundheit**. Die Unternehmen versuchen, diesen Konflikt zum einen durch Individualisierung zu lösen (setzen am individuellen Verhalten an), und zum anderen, indem sie Gesundheits- und Leistungspolitik voneinander abschotten.

Damit lösen die Unternehmen jedoch die individuellen Probleme der Überlastung und Überforderung nicht. Ein nachhaltig wirksamer, psychische Belastungen einbeziehender und präventiv ausgerichteter Gesundheitsschutz müsste deswegen eine zentrale Zielstellung haben: die Integration von Leistungs- und Gesundheitspolitik. Und er muss ein **beteiligungsorientierter Prozess** sein, in dem der Konflikt zwischen Arbeit und Gesundheit im Betrieb überhaupt verhandelbar wird (vgl. Kratzer u.a. 2011).

In den Unternehmen bestreitet ja niemand, dass Gesundheit und Gesundheitsschutz an sich etwas Gutes sind. Aber aus der als unabweisbar erscheinenden ökonomischen Logik neuer Steuerungsformen und den dahinterstehenden Markt- und Konkurrenzzwängen erwächst für alle – Beschäftigte, Management und Führungskräfte – ein Zielkonflikt, den sie offensichtlich praktisch nicht bewältigen können.

Dennoch gilt es, an diesem Konflikt anzusetzen. Denn Gesundheits- und Leistungspolitik sind die strategischen Felder, in denen die Auseinandersetzung geführt werden müsste und politischer Veränderungsdruck aufzubauen wäre.

In den Interviews mit den BetriebsrätInnen wurde immer wieder auf die Rolle der **Führungskräfte** in dieser Auseinandersetzung verwiesen (vgl. zum Beispiel bei Audi unter 3.3 und Siemens unter 3.1), die unmittelbar mit Leistungsanforderungen und gesundheitlichen Problemen ihrer MitarbeiterInnen zu tun haben und auch dafür verantwortlich gemacht werden (Fürsorgepflicht). Sie sind zwar stärker als früher sensibilisiert für die Probleme, mit denen sich die Beschäftigten herumschlagen, weil sie auch selbst betroffen sind. Sie sind teilweise noch höheren Belastungen und Gefährdungen ausgesetzt als ihre zu führenden MitarbeiterInnen. Das macht sie zwar potenziell zu BündnispartnerInnen in den Gesundheitskonflikten im Unternehmen, führt aber auch dazu, die eigene Überforderung mehr oder weniger stark nach unten weiterzugeben. Auch Führungskräften werden unrealistische Ziele vorgegeben oder mit ihnen vereinbart. Und sie sind nicht oder nur selten in der Lage, Ziele oder Ressourcen nachträglich anzupassen. Außerdem ist ein Führungsstil, der die veränderten Arbeitsbedingungen (aus-)nutzt, immer noch aktuell, wie das Beispiel der Befristung bei der Post zeigt („Führen mit Angst“, vgl. unter 3.4).

Leistungspolitik heute ist im Kern eine Auseinandersetzung mit Vermarktlichung und neuen Steuerungsformen. Und in dieser Auseinandersetzung stehen Betriebsräte und Gewerkschaften – das zeigt sich auch in unseren Interviews – noch ganz am Anfang. Zwei Stoßrichtungen von politischen Interventionen lassen sich unterscheiden:

Zum einen geht es grundsätzlich darum, arbeitskraftbezogene Leistungsprinzipien durchzusetzen, die den Bezug auf den menschenmöglichen Aufwand sicherstellen. Markt- und Erfolgsorientierungen sind gleichgültig gegenüber dem menschlichen Leistungsvermögen und dem zeitlichen Aufwand. Der einzelne Mensch kann solche Anforderungen nicht erfüllen, ihm bleiben nur seine individuelle Zeit und seine Leistungsfähigkeit. In den direkten Produktionsbereichen müsste eine weitere sukzessive Auflösung **aufwandsbezogener Leistungsgestaltung** verhindert werden. In den indirekten Bereichen und bei Dienstleistungstätigkeiten sind erst noch Ansatzpunkte für einen Aufwandsbezug zu identifizieren und neue Regulationsformen zu entwickeln (zum Beispiel bei der Einführung leistungsbezogener Entgeltformen oder durch Reklamationsmöglichkeiten bei Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen).

Eine zweite Gestaltungsperspektive zielt auf die Transformation der Marktsteuerung, das heißt auf die Einflussnahme auf **leistungspolitische Steuerungsgrößen** und -instrumente. Den Gewerkschaften und Betriebsräten ist es in jahrzehntelangen Kämpfen gelungen, in den direkten Bereichen durch Mitbestimmung bei der einseitigen Ermittlung von Leistungsvorgaben Einfluss zu gewinnen. Jetzt gilt es, Einfluss auf die Stellschrauben ergebnis- und marktbezogener Leistungssteuerung zu nehmen und sie im Interesse der Beschäftigten zu transformieren. Diese Stellschrauben liegen letztlich im ökonomischen Kernfeld der Unternehmenspolitik, das heißt in der Zieldefinition, Personalbemessung, Terminen und ähnlichem. Auf diese Stellschrauben haben Betriebsräte bislang so gut

wie keinen Einfluss, sie liegen außerhalb ihrer mitbestimmungspflichtigen Handlungsfelder. Dennoch wird – nicht nur in unseren Interviews – immer wieder deutlich, wie wichtig es wäre, interessenpolitische Handlungsperspektiven in diese Richtung zu entwickeln. So zeigt sich, dass gerade **Personalbemessung und -besetzung** zur strategisch wichtigsten Einflussgröße geworden ist, wenn es darum geht, sich mit dem Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ auseinanderzusetzen. Und dort, wo es starke Betriebsräte gibt, gelingt es auch manchmal in betrieblichen Abteilungen mit mobilisierten Beschäftigten mit sogenannten Überlastungsanzeigen und entsprechendem Druck, Teilerfolge bei der Personalbesetzung zu erzielen (zum Beispiel im Krankenhaus in Kap. 3.7.). Bei der Pflege im Krankenhaus ist schon seit einiger Zeit eine Debatte über eine gesetzliche Personalbemessung entbrannt, um den sogenannten Pflegenotstand zu bewältigen (vgl. Busch 2014). Generell wären Initiativen zu **erweiterten Mitbestimmungsrechten bei der Personalbemessung und -besetzung** dringend erforderlich. Aber auch kleinere Schritte auf betrieblicher Ebene könnten dazu beitragen, das Thema voranzubringen.

Fragen der **Leistungssteuerung** liegen im ökonomischen Kernfeld der Unternehmen. Hier einen Fuß in die bislang verriegelte Tür zu bekommen, wäre von immenser strategischer Bedeutung. Die Konflikte um den Erhalt der Gesundheit und die Möglichkeiten, ein normales Privatleben zu führen, reichen für die Arbeitenden in den existenziellen Kernbereich ihres Lebens. Wenn es gelingt, beide Felder interessenpolitisch zu verbinden, kann daraus eine enorme politische Sprengkraft entstehen.

Höhere **Selbstständigkeit** und mehr Verantwortung – die positiven Seiten der neuen Arbeitsformen – sind nur dann produktiv und schaffen eine befriedigende Arbeitssituation, wenn ausreichend individuelle Ressourcen bereitgestellt und mehr Handlungsspielräume eröffnet werden. Wenn schon unternehmerisches und selbstständiges Handeln gefordert wird, dann sollten auch die Stolpersteine, die dies erschweren, beseitigt werden. Politische Interventionen von Betriebsräten und Gewerkschaften sollten sich nicht gegen die neue Selbstständigkeit richten, sondern gegen deren Verbindung mit zu viel Gängelung und Controlling, mit zu engen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Die neue Selbstständigkeit und die größere Freiheit lassen sich die Beschäftigten auch nicht mehr nehmen – keiner will zurück zu alten bürokratischen Anweisungsstrukturen. Aber all die verstärkt eingesetzten Dokumentations- und Reportingsysteme³⁴, die diversen Controllingsysteme und die teilweise irrationalen Eingriffe der Vorgesetzten und vieles andere mehr sind es, die keine befriedigende Arbeitssituation entstehen lassen. Sie machen einen hohen Anteil an den Ursachen für das „Arbeiten ohne Ende“ aus.

6.4 Voraussetzungen für einen funktionierenden Arbeits- und Gesundheitsschutz

In zahlreichen Untersuchungen zur betrieblichen Gesundheitssituation wird festgestellt, dass wir im Prinzip ein gutes Arbeitsschutzgesetz aus dem Jahr 1996 haben, das eine Prävention bei körperlichen und psychischen Belastungen verlangt. Vor allem die darin vorgesehene Durchführung von **Gefährdungsbeurteilungen** (§ 5 ArbSchG) könnte ein zentraler Hebel im Umgang mit psychischen Belastungen sein.

Allerdings wird auch eine defizitäre Umsetzung in der Unternehmenslandschaft konstatiert. Zwar geben 46 Prozent der BetriebsrätInnen in den Panel-Befragungen des WSI an, dass Gefährdungsbeurteilungen in ihren Unternehmen durchgeführt werden, dabei werden jedoch in nur 29 Prozent der Betriebe psychische Belastungen berücksichtigt (Ahlers 2011). Laut DGB-Index Gute Arbeit werden

sogar nur neun Prozent der Beschäftigten bei Gefährdungsbeurteilungen nach psychischen Belastungen gefragt (DGB-Index Gute Arbeit 2012). Häufig werden Gefährdungsbeurteilungen auch dazu genutzt, eine Fassade zu errichten, mit deren Hilfe sich gute Arbeits- und Gesundheitsstandards ausweisen lassen, hinter der sich faktisch jedoch problematische Zustände verbergen (vgl. Becker u.a. 2011).

Deutlich wird in den Untersuchungen auch, dass gesetzliche Grundlagen eine notwendige Voraussetzung sind, allein aber nicht ausreichen. Ob und wie ambitioniertere Ansätze des Gesundheitsschutzes in den Betrieben durchgesetzt werden können, hängt zentral von betriebspolitischen Konstellationen ab. Zum anderen wird ersichtlich, dass den BetriebsrätInnen eine wichtige Rolle als TreiberIn für einen präventiv und partizipativ ausgerichteten Gesundheitsschutz zukommt. Das zeigt sich auch in unseren Interviews mit den BetriebsrätInnen, für die die gesetzlichen Regelungen und Institutionen generell wichtig sind, die für die konkrete Durchsetzung von Maßnahmen jedoch eine unterschiedliche Gewichtung vornehmen (so wird zum Beispiel die Rolle von Gefährdungsbeurteilungen sehr unterschiedlich eingeschätzt). Dass BetriebsrätInnen erfolgreich die Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ein- und durchsetzen können, setzt jedoch voraus, dass sie die Beschäftigten einbeziehen. Dies sichert nicht nur die Akzeptanz des Prozesses und von Maßnahmen, sondern ist auch Voraussetzung für die Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats.

Die insgesamt zögerliche und von zahlreichen Konflikten begleitete Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes und die weitere Zunahme von psychischen Belastungen hat die IG Metall bewogen, einen Vorschlag auszuarbeiten, der die nach ihrer Ansicht bestehende Regelungslücke schließen soll. Während in vielen Gefährdungsbereichen das Gesetz durch weitere Verordnungen – wie zum Beispiel die Arbeitsstätten- oder die Gefahrstoffverordnung – konkretisiert wird, gibt es im Unterschied zu anderen europäischen Ländern bei psychischen Belastungen keine entsprechende Regelung. Mit der „Anti-Stress-Verordnung“ (IG Metall Vorstand 2012) will die IG Metall insbesondere die Verbindlichkeit des Gesundheitsschutzes gegenüber der Arbeitgeberseite deutlich erhöhen.

6.5 Vereinbarkeit von Arbeit und Familie als betriebliches Handlungsfeld – mehr als Teilzeitmodelle und Homeoffice-Regelungen?

Betriebliche Leistungsanforderungen lassen sich vor dem Hintergrund neuer Steuerungsformen kaum mit Sorgearbeit, sei es die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger, vereinbaren. MitarbeiterInnen werden als prinzipiell jederzeit verfügbar konzipiert, ihre zeitlichen Ressourcen über die vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus als potenziell dem Betrieb zur Verfügung stehende Reserven genutzt. Familienpolitisch wird eine egalitäre Arbeitsteilung innerhalb von Familien seit einigen Jahren unterstützt, zum Beispiel durch die Elterngeldregelung und die sogenannten „Vätermonate“ und ganz aktuell durch das am 1. Januar 2015 in Kraft getretene Elterngeld Plus. Der Wunsch vieler Paare nach einer egalitären Arbeitsteilung wird allerdings immer noch nur schleppend in die Tat umgesetzt. So befinden sich im Jahr 2013 bundesweit 27,7 Prozent aller Mütter mit einem Kind unter drei Jahren in Elternzeit. Obwohl die Anzahl der Väter, die in Elternzeit gehen, seit 2008 gestiegen ist, befinden sich 2013 nur 2,3 Prozent der Väter in Elternzeit.³⁵ Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Teilzeitquote: Derzeit arbeiten bundesweit 69,1 Prozent der Mütter mit Kindern unter 18 Jahren in Teilzeit, und nur 5,5 Prozent der Väter (Statistisches Bundesamt 2014).

Schwierigkeiten bei der Umsetzung egalitärer Erwerbs- und Sorgearrangements hängen auch damit zusammen, dass sich Sorgeverpflichtungen nicht mit einem „Arbeiten ohne Ende“ vereinbaren

³⁴ Vor diesem Hintergrund mutet der Widerstand der ArbeitgeberInnen gegen eine Zeiterfassung bei der Einführung des Mindestlohns schon sehr seltsam an. Während in vielen Betrieben immer mehr Dokumentationspflichten betriebliche Rentabilitätsziele absichern sollen und damit zusätzliche Tätigkeiten für die ArbeitnehmerInnen geschaffen werden, die ihren Zeitdruck erhöhen, wird die Erfassung der Arbeitszeiten (nicht nur beim Mindestlohn) wegen „zu viel Bürokratie“ abgelehnt.

³⁵ Quelle: Mikrozensus. Vgl.: Personen in Elternzeit. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension3/3_9_Elternzeit.html

lassen. Der Versuch, Erwerbs- und Sorgearbeit dennoch miteinander zu vereinbaren, führt unter den Vorzeichen der hier diskutierten betrieblichen Zeit- und Leistungs politik zu einer systematischen Überlastung. Zeit- und Ressourcenkonflikte im Spannungsfeld der widersprüchlichen Anforderungen aus Produktions- und Reproduktionsarbeit münden in chronischen Erschöpfungszuständen der Betroffenen. Unter dem hohen Leistungsdruck der Erwerbsarbeit wird dann Reproduktionsarbeit zunehmend prekär. Und zwar nicht nur hinsichtlich der Sorge um andere, wie es in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Arbeit und Kinderbetreuung im Fokus steht, sondern auch hinsichtlich der Sorge um sich selbst. Damit ist nicht nur die Frage danach prekär, wer sich um Familie und Kinder kümmert, sondern auch die Frage, wie Menschen es unter den gegebenen Arbeits- und Lebensbedingungen schaffen, ihre eigene Arbeitskraft zu reproduzieren (vgl. Jürgens 2013 und 2012; Heiden/Jürgens 2013). Denn um Sorge- und Familienarbeit leisten zu können und um die eigene Regeneration zu ermöglichen, brauchen die Beschäftigten gesicherte Zeiträume, in denen sie den betrieblichen Anforderungen nicht zur Verfügung stehen. Diese Zeiträume werden vor dem Hintergrund neuer Steuerungsformen immer seltener.

Um dieses Dilemma aufzulösen, bedarf es offensichtlich eines Umdenkens der betrieblichen AkteurInnen hinsichtlich der Verfügbarkeits- und Erreichbarkeitserwartungen. Eine Anerkennung von Sorgearbeit ist nur dann möglich, wenn auch von betrieblicher Seite die Beschäftigten als nur teilverfügbare Personen konzipiert werden. Als Personen, die ihre Ressourcen neben der Erwerbsarbeit auch noch für nicht erwerbsförmig organisierte Arbeit wie Sorgearbeit oder auch ehrenamtliche Arbeit einsetzen. Denn letztendlich ist fast jede Person in der einen oder anderen Form in nicht erwerbsförmig organisierte Arbeit integriert.

Zum einen muss es daher um einen Kulturwandel gehen, der Sorgearbeit als Leistung der Beschäftigten anerkennt und in die betriebliche Personal- und Zeitplanung mit einbezieht. Konkret ist dies über eine partizipative Personal- und Zeitplanung vorstellbar, in der Beschäftigte mit ihren individuellen und familiären Bedarfen an der Erstellung von Schicht- und Zeitplänen beteiligt werden. Sorgearbeit meint dabei nicht nur die Betreuung und Pflege minderjähriger Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger, sondern auch das Engagement in Vereinen und im Ehrenamt sowie die Selbstsorge, die zur Regeneration der eigenen Arbeitskraft nötig ist.

Vereinbarkeit fördern heißt aber auch, über die gesetzlich festgelegte Wochenarbeitszeit zu diskutieren. Fragt man Mütter und Väter, wird deutlich, dass Väter sich eine Reduzierung ihrer Wochenarbeitszeit wünschen, Mütter hingegen häufig unfreiwillig in Teilzeit mit einer niedrigen Wochenarbeitszeit arbeiten (vgl. Wanger 2011). Das Konzept der kurzen Vollzeit sieht eine tariflich festgelegte Wochenarbeitszeit von 32 Stunden pro Woche für alle Beschäftigten vor und ermöglicht so eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für Mütter und Väter.

Neben einer neuen Regulierung der Arbeitszeit muss es darüber hinaus um die Begrenzung und Regulierung ständiger Verfügbarkeit, unendlicher Leistungsbereitschaft und medialer Erreichbarkeit gehen. Ein Recht auf arbeitsfreie (Zeit-)Räume und Unerreichbarkeit muss sicherstellen, dass Beschäftigte die Möglichkeit haben, Sorgearbeit zu übernehmen, sich selbst zu regenerieren und das Familienleben sinnstiftend zu gestalten. Diese Zeiträume müssen gesichert sein vor einer permanenten Erreichbarkeitserwartung und der Erwartung an eine potenzielle Verfügbarkeit, die es erlaubt, Beschäftigte unangekündigt im Frei zu kontaktieren und aus dem Frei zu holen.

6.6 Die Belastung durch Mehrfachjobs – existenzsichernde Löhne für Frauen und Männer

Ein weiteres Handlungsfeld, das sich aus unserer Untersuchung ableiten lässt, ist die Gestaltung des Entgelts. Die Notwendigkeit von Nebenjobs, um die eigene Existenz zu sichern, verschärft die Gefahr der permanenten Überlastung durch fehlende Regenerationszeiten. Die Schwierigkeit der Vereinbarkeit mehrerer Jobs mit Sorgearbeit und Familienleben spitzt sich zu. Dies trifft alle Beschäftigten in niedrigen Entgeltgruppen. In besonderem Maße sind jedoch Frauen von Erwerbsarmut betroffen.

Dies hängt zum einen mit der nach wie vor bestehenden Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen zusammen, die dazu führt, dass Frauen bei gleichwertiger Arbeit in Bayern 23,4 Prozent weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen.³⁶ Zum anderen liegt es daran, dass Frauen sowohl in einer bestehenden Partnerschaft als auch nach einer Trennung oder Scheidung ihre Arbeitszeit zugunsten der Übernahme von Sorgearbeit reduzieren. Dementsprechend reduziert sich allerdings auch ihr Lohn. Wichtige Stellschrauben zur Verhinderung der Erwerbsarmut und des Zwangs zu Mehrfachjobs und der Folgen für Gesundheit und Familienleben sind demnach vordringlich eine generelle Anhebung der Löhne in den unteren Entgeltgruppen. Der gesetzliche Mindestlohn, der am 1. Januar 2015 in Kraft getreten ist, ist ein erster Schritt in diese Richtung. Ob und inwiefern sich die Situation der Geringverdiener dadurch verändern wird, ist derzeit allerdings noch nicht abzuschätzen.

Mit Blick auf die besonders hohe Erwerbsarmut von Frauen muss darüber hinaus sichergestellt werden, dass Frauen nach einer Erwerbsunterbrechung Unterstützung bei der Wiedereingliederung in die Erwerbsarbeit erhalten. Instrumente zur Wiedereingliederung haben viele Betriebe bereits im Repertoire. Häufig bleiben Frauen allerdings in der Teilzeitfalle stecken, was erstens einen niedrigen Lohn und zweitens eine Stagnation der Karriere nach sich zieht.

Wir stehen also scheinbar vor einem Dilemma: Frauen in Sorgearbeit, die dennoch Vollzeit erwerbstätig sind, sind systematisch überlastet und besonders gefährdet, an Erschöpfungssphänomen zu erkranken. Frauen in Sorge, die zur besseren Vereinbarkeit ihre Arbeitszeit reduzieren, sind gefährdet, in die Erwerbs- und Altersarmut abzurutschen. Die Lösung dieses Dilemmas scheint daher in einer generellen Arbeitszeitverkürzung zu bestehen. Das Konzept der kurzen Vollzeit sieht eine Absenkung der regulären Arbeitszeit für alle Beschäftigten vor und ermöglicht so eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für Mütter und Väter (vgl. Spitzley 2005 und Krull 2014).

³⁶ Dritter Bericht der Staatsregierung zur sozialen Lage in Bayern 2013.

7 DGB-Positionen: Wir brauchen eine neue Ordnung der Arbeit

Der vorliegende Report macht deutlich: Wir brauchen eine neue Ordnung der Arbeit. Deutschland hat inzwischen mit den größten Niedriglohnsektor in Europa. Der Arbeitsmarkt ist tief gespalten nach drei Jahrzehnten neoliberaler Deregulierung, nach dem Abbau von Arbeitnehmerrechten und der massiven Ausweitung prekärer Beschäftigung.

Die Forderung nach einer neuen Ordnung der Arbeit ist nicht neu. Die Umgestaltung der Arbeitswelt hin zu mehr unsicherer Beschäftigung hält schon seit Jahren an. Der DGB Bayern hat mit den Vorläufern dieses Reports bereits einige der Dimensionen verdeutlicht. 2011 stand die Leiharbeit im Zentrum (*Report Leiharbeit in Bayern. Unreguliert. Unterbezahlt. Unsicher*). 2012 ging es um die vielfältige Ausgestaltung prekärer Beschäftigung bei uns im Freistaat (*Report Prekäre Beschäftigung in Bayern. Jung. Weiblich. Alt*). Schließlich haben wir 2013 die unkontrollierte und trickreiche Zunahme der Werkverträge und deren Auswirkungen analysiert (*Report Werkverträge in Bayern. Das neue Lohndumping-Instrument*).

Zwar hat in Deutschland die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zugenommen. Aber Niedriglöhne und prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit und Werkverträge werden ausgeweitet. Auch im „Normalarbeitsverhältnis“ wird der Arbeitsdruck, wie in den Interviews im vorliegenden Report deutlich aufgezeigt, sukzessive erhöht. Gesundheitsgefährdende Faktoren werden nach wie vor in vielen Bereichen ignoriert oder kleingeredet. Frauen werden beim Entgelt und bei Aufstiegschancen immer noch benachteiligt, und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt schwierig. Festzuhalten bleibt: Der Druck auf das Einkommen und die soziale Sicherheit steigt.

Diese Herausforderungen können nur durch neue und klare Regeln zum Schutz der Beschäftigten und durch eine neue Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen gemeistert werden.

Wie diese aussehen werden, lässt sich heute noch nicht genau sagen. Viel hängt von den politischen Kräfteverhältnissen und gesellschaftlichen Diskursen ab.

Wir GewerkschafterInnen sind gefordert, die Zukunft der Arbeit zu gestalten. Dazu gehört eine Bestandsaufnahme der Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten. Der Report *„Arbeiten ohne Ende in Bayern. Mehrarbeit – Flexibilisierung – Verdichtung“* beleuchtet einige Dimensionen der heutigen Arbeitsbelastung, aber auch der zukünftig gestaltbaren Herausforderungen.

Der DGB Bayern bringt sich aktiv in die Debatte um die Zukunft der Arbeit ein. Schließlich sind wir die ExpertInnen in Sachen Arbeitswelt. Die Personal- und BetriebsrätInnen erleben die Arbeitsrealität und die damit einhergehenden Herausforderungen tagtäglich. Mehrarbeit, Flexibilisierung und Verdichtung sind kein Einzelphänomen, sondern alltägliche Realität in den Betrieben und Dienststellen. Um aber dauerhaft die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern, bedarf es eines Umbaus der Arbeitswelt hin zu guter Arbeit.

Die aus den Erkenntnissen dieses Reports resultierenden Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten an Gesellschaft und Politik sollen im Folgenden beschrieben werden.

Dimension der Arbeitszeit

Wie von den interviewten Betriebs- und PersonalrätInnen beschrieben, herrscht ein wachsender Markt- und Kostendruck, der nicht selten Personalabbau oder zumindest eine knappe Personaldecke zur Folge hat. Die Arbeitsabläufe werden beschleunigt, verdichtet und flexibilisiert – in einer zeitlichen (Ausweitung der Arbeitszeit) und räumlichen Dimension (z.B. Homeoffice). Der Zeit- und Leistungsdruck steigt. Mehrarbeit in bezahlter und unbezahlter Form, geregelte und ungeregelte Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit halten vermehrt Einzug. Nicht selten müssen Beschäftigte im Niedriglohnbereich einen zusätzlichen Job neben ihrer normalen Arbeit ausüben. Alles in allem zeigt sich, dass die Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten deutlich gestiegen sind und Belastungsgrenzen vielfach überdehnt wurden.

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften unterstützen mehr Flexibilität im Arbeitsverhältnis, wenn dabei den Interessen der ArbeitnehmerInnen an Lage und Dauer der Arbeitszeit Rechnung getragen und das Unternehmerrisiko nicht auf die Beschäftigten verlagert wird. Bisher bedeuten flexible Arbeitszeiten zu oft eine reine Einbahnstraße im Sinne der betrieblichen Steuerungslogik. Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen mehr ins Zentrum gerückt werden. Es geht hier um die Gestaltung der wöchentlichen wie der Lebensarbeitszeit. Wir benötigen neue Arbeitszeitmodelle, die auch für die „entgrenzte ArbeitnehmerIn“ Mindeststandards sichern und einen Ausgleich für geleistete Arbeit schaffen. Die Beschäftigten brauchen verbindliche individuelle Rechte, um ihre Zeitbedürfnisse, zum Beispiel durch Zeitentnahme aus Arbeitszeitkonten, verwirklichen zu können. Das erfordert eine wirksame Mitbestimmung und tarifliche Regelungen.

Im Rahmen von Tarifstandards sind Modelle nötig, die in Betrieben und Verwaltungen konkrete Flexibilisierungswünsche der Beschäftigten stärker aufgreifen. Schließlich muss „Zeitpolitik“ in Bezug auf die Geschlechter und die Einkommensgruppen konkretisiert werden. Auch kann die Verantwortung für familienfreundliche Arbeitszeiten nicht allein auf die Sozialpartner abgeschoben werden. Hier bleibt der Gesetzgeber in der Pflicht.

Der DGB Bayern und seine Mitgliedsgewerkschaften fordern die Bayerische Staatsregierung auf, sich auf Bundesebene dafür einzusetzen, das Arbeitszeitrecht zu verbessern. Es muss an die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt angepasst werden.

Wir wollen:

- eine gesetzliche und insolvenz sichere Regelung für Arbeitszeitkonten, die auch über die Betriebs- und Branchengrenzen hinaus gelten muss.
- eine gesetzliche Einschränkung des Umfangs und der Anlässe von Mehr-, Nacht- und Schichtarbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit, die auch die Arbeitsbelastung durch die neuen Informationstechnologien und die Aushöhlung der Arbeitsbedingungen insbesondere in den personennahen Dienstleistungen berücksichtigt. Mehrarbeit nach dem Arbeitszeitgesetz darf nur in dringenden Ausnahmefällen und bei gleichzeitiger Abgeltungsmöglichkeit zugelassen werden.
- dass Nacht- und Schichtarbeit nur auf Ausnahmefälle beschränkt werden. Sonn- und Feiertagsarbeit dürfen nur zugelassen werden, wo sie zur notwendigen Versorgung der Bevölkerung (z.B. Krankenhaus/Feuerwehr) oder zur Verhütung von Schäden an Produktionseinrichtungen notwendig sind.

- ein Verbot von Arbeitsanweisungen der ArbeitgeberIn oder ihrer MitarbeiterInnen in Ruhezeiten sowie der Entgegennahme „freiwilliger“ Arbeitsleistungen in Ruhezeiten sowie an Sonn- und Feiertagen zum Schutz des Privatlebens infolge des Einsatzes neuer Kommunikationstechnologien in der Freizeit.
- eine Erweiterung der Dokumentationspflichten der ArbeitgeberIn um die Erfassung der tatsächlich von der ArbeitnehmerIn erbrachten Arbeitszeiten. Dazu können Dokumentationen der Beschäftigten zugrunde gelegt werden. Diese sollten auch als Grundlage für die Ermittlung der Mehrarbeitsstunden herangezogen werden können.

Dimension des Zeit- und Leistungsdrucks

In den Beschreibungen der Betriebs- und PersonalrätInnen findet sich eine deutliche rote Linie, die auf die Markt- und Konkurrenzbedingungen verweist. Diese haben sich in den letzten Jahren noch einmal massiv verändert.

Sei es, dass der Betrieb noch stärker auf kurzfristige Marktschwankungen und spezifische Kundenanforderungen reagieren muss, oder dass die verschärfte Konkurrenz auf globalen Märkten kürzere Produktzyklen und beschleunigte Entwicklungs- und Produktionsprozesse erfordert. Zunehmend werden betriebliche Standorte untereinander in Konkurrenz gesetzt und so Druck auf die Arbeitsbedingungen ausgeübt. Gleichzeitig wird der Markt- und Konkurrenzdruck genutzt, um permanente Umorganisationsprozesse durchzusetzen. Outsourcing steht weiterhin in etlichen Bereichen auf der Tagesordnung. Auch ist ein Wandel sowohl in der Leistungserwartung als auch in deren Beurteilung festzustellen.

Wie in den Interviews eindrucksvoll beschrieben, hat eine Verschiebung von der menschlich möglichen „Normalleistung“, hin zu den Erfordernissen des Marktes und der Kunden stattgefunden. Leistungs politik verliert so jegliche natürlichen und sozialen Maßstäbe und stößt da–mit immer wieder an die Grenzen menschlicher Leistungsfähigkeit – und schießt allzu oft darüber hinaus. Es ist zur Normalität geworden, Aufgaben zu verteilen, ohne die Zeit- und Belastungssituationen der Betroffenen zu berücksichtigen. Dies ist auf Dauer nicht zu halten und bedarf vorausschauender Veränderungen.

Die im Report beschriebene Leistungs politik entspricht einer marktorientierten Unternehmenssteuerung, die von einer systematischen Überlastung der Organisation und ihrer Beschäftigten ausgeht und letztendlich unerreichbare Ziele setzt. Die Organisation oder gar jeder Einzelne muss jedes Jahr besser, schneller und am besten billiger werden. In zu vielen Unternehmen offenbart sich eine Kultur der Maßlosigkeit, die die Beschäftigten einer systematischen Überforderung aussetzt.

In diesem Zusammenhang zeigt sich auch der mitbestimmungspolitische Stillstand. Gerade angesichts einer Ausweitung von Werkverträgen, neuer Formen der Erwerbstätigkeit wie „Click-“ und „Croudworker“ und der neuen Herausforderungen, die in den Debatten um Digitalisierung der Gesellschaft diskutiert werden, zeigt sich der dringende Handlungsbedarf. Dabei haben sich die Instrumente der Mitbestimmung mehr als bewährt. Gerade das Beispiel der Weltwirtschaftskrise, bei der erfolgreich Strukturbrüche und Massenentlassungen aufgrund hoher interner betrieblicher Flexibilität verhindert werden konnten, zeigt deren Wirksamkeit.

Wir wollen:

- den Arbeitsschutz den veränderten Rahmenbedingungen konsequent anpassen und stärken.
- eine wirksame Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte. Die neuen Steuerungsformen bedürfen eines starken Gegenparts.
- substanzielle Mitbestimmungsregelungen. „Nullfahrweise“ beim Personal – also die stetige Unterdeckung des Personals – sowie neue marktorientierte Unternehmenssteuerung bedürfen einer echten Mitbestimmungsoffensive.

Dimension der Gefährdung von Gesundheit und privatem Leben

Der vorliegende Report macht deutlich, dass die Überforderung in der Arbeit nicht nur auf einzelne Berufsgruppen zutrifft. Auch in den hier exemplarisch untersuchten Branchen wird durchgängig auf die steigenden Belastungen verwiesen. Zu den eindrucksvollsten aber auch alarmierendsten Aussagen der Betriebs- und PersonalrätInnen gehört, dass die körperlichen Belastungen trotz aller technischen Hilfsmittel nach wie vor bedeutsam sind und mit wachsendem Zeit- und Leistungsdruck steigen. Zudem kommt es zu einer Verlagerung innerhalb der physischen Belastungen und zur Zunahme psychischer Belastungen.

Mehr als bedenklich sind die Entwicklungen bei den Beschäftigten, die durch steigenden Zeit- und Leistungsdruck, die Verdichtung und Beschleunigung von Arbeit hervorgerufen werden. Beschäftigte stehen demnach aufgrund von steigenden Überstunden, flexibilisierten Arbeitszeiten und einer immer knapper werdenden Personaldecke so unter Druck, dass sie zunehmend psychische Erkrankungen entwickeln. Dies ist weder individuell noch gesellschaftlich ein tragfähiger Zustand.

Das hohe Ausmaß des Arbeitsstresses zeigt längst Konsequenzen für die Gesundheit der Beschäftigten und die Sozialversicherungen: Psychische Erkrankungen sind in der Arbeitsunfähigkeitsstatistik weiterhin auf dem Vormarsch und bilden die Hauptursache für neue Erwerbsminderungsrenten, wie bereits der Rentenreport 2014 des DGB Bayern zeigt. Die Bedeutung schlechter Arbeitsbedingungen für die Zunahme psychischer Erkrankungen darf nicht länger verharmlost werden.

Der DGB Bayern und seine Mitgliedsgewerkschaften wollen eine humane Arbeitswelt. Die Gesundheit der Beschäftigten muss im Zentrum stehen und darf keinen betriebswirtschaftlichen Überlegungen geopfert werden. Es ist Aufgabe der Staatsregierung und der ArbeitgeberInnen, dies sicherzustellen. Dabei reicht es nicht, Verordnungen und Gesetze zu erlassen. Diese müssen auch vollzogen werden. Daher ist eine gute Aufsicht unerlässlich. Die zum Teil bereits vorhandenen technischen Maßnahmen beim Arbeitsschutz müssen praxistauglich in die täglichen Arbeitsabläufe integriert werden können. Zudem brauchen wir mehr Verbindlichkeit bei den vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen, gerade auch im psychischen und kognitiven Bereich.

Angesichts der um sich greifenden Entgrenzung von Arbeit und der damit verbundenen psychischen Belastungen muss diese in die Gefährdungsanalysen mit aufgenommen werden. Denn es ist die gesetzliche Verpflichtung der ArbeitgeberInnen, Gefährdungen durch Belastungen zu vermeiden und gegen arbeitsbedingte Erkrankungen präventiv vorzugehen.

Der DGB Bayern und seine Mitgliedsgewerkschaften fordern von der Bayerischen Staatsregierung eine umfassende politische Initiative für eine bessere Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Im Mittelpunkt dieses Ansatzes müssen die psychischen Belastungen stehen. Die Daten der Krankenkassen und der Rentenversicherung zeigen deutlich, dass diese für eine erhebliche und steigende Anzahl an Arbeitsausfällen und Erwerbsminderungsrenten verantwortlich sind. Die bisher ergriffenen Maßnahmen laufen bislang zu oft ins Leere und sind auszubauen.

Wir wollen:

- eine Anti-Stress-Verordnung, die Kriterien für psychisch belastende Tätigkeiten benennt.
- klare Regeln für die Aufsichtsdienste der Länder (z.B. Gewerbeaufsichtsämter). Dies ist wichtig, um effektiv beraten und kontrollieren zu können. Bei Missachtung von Arbeitsschutzvorschriften müssen wirksame Sanktionen verhängt werden. Damit die Aufsichtsdienste ihre Aufgabe bewältigen können, muss Bayern diese personell aufstocken und fachlich auf die neuen Herausforderungen vorbereiten. Gleiches gilt für die gesetzliche Unfallversicherung.
- einen Ausbau der Beratung im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zur Reduzierung von Stress („Stress reduzieren – Potentiale entwickeln“) muss ausgeweitet werden. Auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit muss spürbar gestärkt und weiter auf die Bearbeitung psychischer Belastungen ausgerichtet werden.
- eine Stärkung der Mitbestimmungsrechte im Gesundheitsschutz. Insbesondere muss die Mitbestimmung der Betriebsräte im Rahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeitswelt erweitert und durch die Erwähnung psychischer Belastungen konkretisiert werden. Mitbestimmungsrechte dürfen nicht nur bei Änderungen greifen, sondern sie müssen auch gelten, wenn Arbeitsbedingungen unzureichend gestaltet sind und verbessert werden müssen.
- kontinuierliche Befragungen der Beschäftigten zur Arbeitssituation. Diese helfen, die echten Gefahrenquellen für Überlastungssymptome frühzeitig zu erkennen. Nur auf der Grundlage beteiligungsorientierter Analysen, die auch die unterschiedlichen Belastungen von Frauen und Männern in den Blick nehmen, kann der Betriebsrat präventiv und initiativ handeln. Allerdings müssen BetriebsrätInnen durch Beratung und gezielte Schulungsmaßnahmen auf die zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden.
- dass erkrankte Beschäftigte nicht gekündigt werden dürfen, sondern in den Betrieb reintegriert werden müssen. Deshalb ist gesetzlich klarzustellen, dass die Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements Wirksamkeitsvoraussetzung für Kündigungen ist.
- eine bessere Unterstützung durch die Sozialversicherungen und die Gewerbeaufsicht. Diese müssen die Unternehmen und Dienststellen bei geschlechtergerechter Prävention und Gesundheitsförderung beraten. Dazu müssen Krankenversicherungen und Unfallversicherungen besser zusammenarbeiten. Die gewerkschaftlichen SelbstverwalterInnen werden dazu ihren Beitrag leisten.
- dass psychisch kranke Menschen einen schnelleren Zugang zu therapeutischen Leistungen erhalten, um zu verhindern, dass die Krankheit chronisch wird. Krankenkassen und Kassenärztliche Vereinigungen müssen diesen Anforderungen entsprechend hinreichend ausgestattet werden. In Therapie und Rehabilitation darf nicht nur die Stärkung der betroffenen Menschen vor psychischer Belastung in der Arbeit eine Rolle spielen, sondern es muss auch um die Frage gehen, wie die Arbeitsbedingungen gestaltet sein müssen, damit die Gesundheit der Beschäftigten geschützt und gefördert wird.

Der Schutz vor körperlichen und psychischen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz ist und bleibt ein zentraler Bestandteil der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik. Arbeitsschutz, altersgerechte und altersgerechte Arbeitsgestaltung und Prävention fördern die Erwerbsbeteiligung der ArbeitnehmerInnen.

Wie bereits im Report deutlich gemacht wurde, wirken sich Zeit- und Leistungsdruck nicht nur auf die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch auf ihr Privat- und Familienleben aus. Dabei kann sowohl das individuelle Engagement in der Familie, im Freundeskreis als auch in Vereinen und im Ehrenamt leiden. Neben den direkten Auswirkungen von Stress und Zeitdruck auf die Beschäftigten haben dann auch daraus resultierende Konflikte im Paar- und Familienleben sowie ein eingeschränktes Freizeit- und Sozialleben Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Der Report zeigt auf, dass Zeitknappheit und Zeitstress in Familien auf die grenzenlosen Anforderungen aus der Erwerbsarbeit in Form von zunehmender Flexibilisierung und Ausdehnung der Arbeitszeiten, einer Dezentralisierung und wachsender Mobilität in der Arbeit und neuen Erreichbarkeitserwartungen zurückzuführen sind. Die Abgrenzung und Verteidigung von Familienzeit gegenüber Arbeitsanforderungen wird durch die beschriebenen Trends immer schwieriger. Für Familien und Paare hat diese Entwicklung die Konsequenz, dass Familienzeiten sowie ehrenamtliches Engagement und Freizeitverhalten unsicherer und die Zeitfenster dafür enger werden.

Wir wollen:

- dass sich die Bayerische Staatsregierung auf allen Ebenen für mehr Freiräume für die Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Arbeit einsetzt. Dabei müssen die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebensphasen angemessen berücksichtigt werden. Dies geht nur in einem beteiligungsorientierten Prozess zusammen mit den Beschäftigten sowie den Betriebs- und Personalräten.
- mehr als reine Sonntagsreden. Familie und Ehrenamt werden in den politischen Debatten oft hochgehalten. Auch die Bayerische Staatsregierung fühlt sich diesen zwei Politikfeldern verpflichtet. Eine solche politische Weichenstellung muss aber weit über das hinausgehen, was Staatsregierung und bayerische Wirtschaft im „Familienpakt Bayern“ mit einer Servicestelle für Unternehmen vereinbart haben. Vielmehr – und dies zeigt der Report eindrucksvoll – müssen die Beschäftigten und ihre Bedürfnisse in den Blick genommen werden.

Digitalisierung als gestaltbare Herausforderung

Das gewerkschaftliche Leitbild orientiert sich am Zeitwohlstand und an der Zeitsouveränität der Beschäftigten. Wie aus dem Report deutlich wird, verlagern sich die Risiken der Flexibilisierung hin zu den Beschäftigten sowie deren Umfeld. Das individuelle Leben und die private Lebenswelt werden somit zum Puffer wachsender betrieblicher Dynamiken und Flexibilitätsanforderungen. Dies gilt es im Zusammenhang mit der viel beschriebenen Digitalisierung der Gesellschaft auszugleichen.

Der digitale Umbruch in unserer Gesellschaft ist nicht neu. Bereits seit dem Ende der 1990er-Jahre verändern neue technische Möglichkeiten Betriebe und Verwaltungen. Dieser Prozess wird sich jedoch weiter fortsetzen und beschleunigen. Schon heute ist festzustellen, dass sich die Produktivität durch den Einsatz neuer Technologien sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich einschließlich der Wissensarbeit erhöht. Dieser Trend wird weiter fortschreiten. Die Verbindung zwischen dem menschlichen Arbeitsvermögen und technischen Optionen wird neu verhandelt. Dabei

entstehen neue Möglichkeiten der Emanzipation im Arbeitsprozess, aber auch Gefahren der Polarisierung zwischen einfachen und hochqualifizierten Arbeitsplätzen. Fest steht schon jetzt: Die Anforderungen an die Menschen im Arbeitsprozess steigen, sowohl was ihre Qualifikation als auch was ihre physische und psychische Arbeitsfähigkeit betrifft.

Allzu oft dreht sich die Debatte beim Thema Digitalisierung der Gesellschaft um technische Lösungen. Dabei müssen die Menschen ins Zentrum der Debatte gestellt werden. Für die Zukunft zentral sind daher Arbeitsorganisation und -umgebung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Unternehmen ihre Fachkräfte binden wollen oder die bei den Sozialversicherungsträgern anfallenden Folgekosten begrenzt werden sollen. Ein wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten ist der Erfolgsfaktor schlechthin. Zwei Felder sind dabei entscheidend: Unternehmensführung einschließlich des Führungsverhaltens sowie kontrollierbare Normensetzung im Sinne des menschlich Machbaren.

Grenzen setzen wird angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung immer wichtiger. Immer mehr ArbeitnehmerInnen werden mit Anforderungen mobiler, entgrenzter Arbeit konfrontiert. Daher bedarf dieses Feld auch grundlegender Regelungen. Dabei geht es genauso um klassische Themen wie Arbeitszeit und Arbeitsschutz, aber auch um die Aushandlung individueller Gestaltungsansprüche der Beschäftigten ob der neuen technischen Möglichkeiten.

Die heute schon sichtbaren und noch vor uns liegenden Herausforderungen der Digitalisierung verlangen nach neuen Spielregeln. Phänomene wie die Plattform-Ökonomie stellen neue Anforderungen an die Arbeitsbeziehungen. Notwendig sind eine Anpassung des ArbeitnehmerInnen- und Betriebsbegriffes sowie eine Erweiterung der Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten bei vernetzten Formen der Arbeitsorganisation (Cloud-Working), bei der Entwicklung von Standards bei web-basierten Auftragsvergaben (Croudsourcing), bei der Leistungs politik (Zielvorgaben und Ergebnisorientierung) und bei mobilen Arbeitsformen.

Wir wollen:

- den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielräume (Arbeitsort, Arbeitszeit und verbesserte Work-Life-Balance) einräumen.
- die Befähigung und Qualifizierung zum vernetzten Arbeiten (z.B. Mobilitätskompetenz) fördern.
- eine Minimierung der Belastungen durch die permanente Erreichbarkeit aufgrund der digitalen Vernetzung (z.B. Begrenzung von Erreichbarkeit und Verfügbarkeit).
- ein Recht auf „Log off“.
- individuelle und kollektive Zugangs-, Kommunikations- und Teilhaberechte im „Netz“ sichern.
- den Schutz der Persönlichkeitsrechte (z.B. Regelungen zum Arbeitnehmerdatenschutz) gewährleisten.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen die kollektive Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge gestärkt und die Mitbestimmung auf Unternehmens- und betrieblicher Ebene sowie im öffentlichen Dienst ausgebaut werden.

Der DGB Bayern und seine Mitgliedsgewerkschaften gestalten die „alte“ und die „neue“ Arbeitswelt im Sinne einer neuen Kultur der Arbeit. Für uns ist klar, dass die Digitalisierung Chance und Risiko zugleich ist. Beide Seiten gilt es so zu gestalten, dass die unweigerlich kommenden Umbruch- und Veränderungsprozesse als positive Potenziale für Beschäftigung und die arbeitenden Menschen genutzt werden können.

FAKTEN-CHECK BDA

Unter dem Titel „Fakten statt Zerrbilder. Arbeitsqualität in Deutschland“ hat die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (BDA – „Die Arbeitgeber“) Ende August 2015 eine Broschüre veröffentlicht, mit der die „Arbeitsrealität“ abgebildet werden soll. Die BDA stellt dabei eine Reihe von Behauptungen auf und greift nicht nur den DGB und die Gewerkschaften an, sondern auch die Bundesregierung und die Medien.



Das sagt die BDA

„Die Arbeitszufriedenheit in Deutschland ist besonders hoch.“

„Falsch ist es, dass Beschäftigte unbezahlte Arbeit leisten müssen.“

„Die These ‚Arbeit macht krank‘ ist irreführend. Erwerbstätige sind zufriedener als Erwerbslose.“

Das sagt der DGB

Um die Frage nach der Arbeitsqualität beantworten zu können, braucht es differenzierte Analysen. Neueste Zahlen, zum Beispiel von der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die auch von ArbeitgeberInnen und Gewerkschaften unterstützt wird, belegen etwas anderes: Nach dem INQA-Monitor „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“ (2015) umfasst die Gruppe der ArbeitnehmerInnen mit besonders schlechten bis mittelmäßigen Arbeitsbedingungen 70 %. 47,3 % von diesen Beschäftigten bewerten die Arbeitsbedingungen als „mittelmäßig“, 22,3 % als schlecht.

In Deutschland wurden zuletzt 1.000.000.000 (1 Milliarde) unbezahlte Überstunden geleistet (Hans-Böckler-Stiftung 2015). Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kommt zu dem Ergebnis, dass Vollzeitbeschäftigte in Deutschland mittlerweile sogar mehr unbezahlte als bezahlte Überstunden leisten (IAB 2014). Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) hat übrigens ermittelt, dass 40 % der Beschäftigten mehr als 5 Überstunden pro Woche machen, 16 % sogar mehr als 10 Überstunden pro Woche (INQA-Monitor „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“; 2015).

Die These „Arbeit macht krank“ wird so grundsätzlich gar nicht vertreten. Arbeit kann Gesundheit fördern, wenn sie gute Bedingungen aufweist. Sie kann aber auch krank machen, wenn die Arbeitsqualität schlecht ist. Unbestritten führen zum Beispiel (über-)lange Arbeitszeiten zu erhöhten gesundheitlichen Risiken. Natürlich kann Arbeit auch krank machen. So berichten 20 % der Erwerbstätigen, dass ihre Gesundheit bei der Arbeit stark oder sehr stark gefährdet wird. Ein hoher Wert, denn ArbeitgeberInnen sind nach § 3 Abs. 1 ArbSchG verpflichtet, alle erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten beeinflussen. Dazu kommt: Je unsicherer (oder prekärer) die Erwerbsituation ist, desto häufiger wird über körperliche und emotionale Beschwerden berichtet. Insgesamt beziehen 20 % derjenigen, die zuletzt neu in Rente gegangen sind, eine Erwerbsminderungsrente. Jede/r Fünfte ist also so krank, dass sie/er nicht mehr arbeiten kann – im Schnitt mit 48 Jahren. Bei 43 % sind psychische Erkrankungen übrigens die Ursache. Erwerbsminderungsrenten liegen im Schnitt unter der Grundsicherung im Alter (Altersarmut).

Das sagt die BDA

„Der Anstieg psychischer Störungen ist auf andere Ursachen zurückzuführen.“

„Mobiles Arbeiten ermöglicht eine deutliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.“

Das sagt der DGB

Psychische Erkrankungen werden nicht allein, aber natürlich auch durch Fehlbeanspruchungen bei der Arbeit, sprich: schlechte Arbeitsbedingungen verursacht. Der Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und psychischen Erkrankungen ist eindeutig: So treten mehr Depressionen auf, je höher die Arbeitsintensität ist. Und das konnte sowohl bei objektiv, als auch subjektiv erhobener Belastung nachgewiesen werden. Fakt ist, dass die psychischen Anforderungen mit der Arbeitszeit deutlich zunehmen: Während 44 % der Beschäftigten mit einer Wochenarbeitszeit bis zu 39 Stunden über Leistungs- und Termindruck klagen, so sind es bei einer Arbeitszeit von 48 Stunden oder mehr 72 % (BiBB/BAuA 2012). Häufiger Leistungsdruck führt verstärkt zu psychischen/psychosomatischen Beschwerden (BAuA 2014). Probleme macht auch die Flexibilisierung durch Zielvereinbarungen. 60 % der Betriebe arbeiten mit Zielvereinbarungen (BMAS) – solche ergebnisorientierte Arbeit führt zu überlangen Arbeitszeiten, überdurchschnittlich hohem Zeitdruck und einem hohen Arbeitsvolumen (WSI 2014). So sind auch unerreichbare Zielvorgaben weit verbreitet (36 %, Bertelsmann Stiftung/Barmer GEK 2015). Ständig steigende Leistungsziele (42%, ebd.) erhöhen den Leistungsdruck weiter.

Natürlich kann – und soll – mobiles Arbeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern. Die entscheidende Frage ist, wem mehr Flexibilität wirklich nützt. Die BDA argumentiert dabei gegen den Trend der Entgrenzung der Arbeit und zitiert eine „Zukunftsstudie“ (Münchner Kreis), wonach sich in Deutschland nur ca. 26 % der Befragten eine zukünftige Trennung zwischen Berufs- und Privatleben wünschen. Der „Münchner Kreis“ hat allerdings ausschließlich „Wissensarbeiter bzw. Personen mit Dienstleistungsberuf in der Online-Bevölkerung“ befragt. Die Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ (BMAS, 2015) zeigt, dass 64 % der Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten, eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wollen. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit sehr häufig zu unbezahlten Überstunden außerhalb der Arbeitszeit führt (56 % arbeiten beim Homeoffice in der Freizeit, die Überstunden werden bei 73 % nicht bezahlt). Nach dem „Edenred-Ipsos-Barometer“ (2015) geben 74 % der Befragten an, auch in ihrer Freizeit durch die Arbeit beansprucht zu werden. Nach dem oben genannten INQA-Monitor (2015) führen moderne Kommunikationsmittel für 17 % der Beschäftigten dazu, dass die Freizeit „oft zur Arbeitszeit“ gemacht wird.

Literatur

Bäcker, Gerhard; Kistler, Ernst; Trischler, Falko (2010): Rente mit 67? Zu wenig Arbeitsplätze und zu wenig gute Arbeit für ein Arbeiten bis 67. Viertes Monitoring-Bericht des Netzwerks für eine gerechte Rente. Berlin.

Ahlers, Elke (2011): Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben. Ergebnisse der bundesweiten PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. In: Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.

Allensbacher Archiv (2012): Monitor Familienleben 2012. Allensbach.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2014): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012 – Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund, Berlin und Dresden.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2013): Dritter Bericht der Staatsregierung zur sozialen Lage in Bayern.

Becker, Karina / Brinkmann, Ulrich / Engel, Thomas / Satzer, Rolf (2011): Gefährdungsbeurteilungen als Präventionsspiralen zur Gestaltung von Arbeit. In: Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.

Bertram, Hans / Deuflhard, Carolin (2014): Die überforderte Generation. Opladen, Berlin & Toronto.

Blohm, Michael / Walter, Jessica G. (2013): Werte und Einstellungen. In: Statistisches Bundesamt: Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2012): Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Achter Familienbericht. Busch, Günter (2014): Gesetzliche Personalbemessung in Krankenhäusern? In: Detje, Richard / Stamm, Sybille / Wilde, Florian (Hrsg.): Kämpfe um Zeit – Bausteine für eine neue (arbeits-)zeitpolitische Offensive. In: Manuskripte, Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Chevalier, Anja / Kaluza, Gert (2015): Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: Gesundheitsmonitor 1/2015. Basierend auf einer Studie der Bertelsmann-Stiftung und der Barmer GEK.

DAK-Gesundheit (2014): DAK Gesundheitsreport 2014 – Bayern. München.

DAK-Gesundheit (2015): DAK Gesundheitsreport 2015. Hamburg.

DGB Bayern (2014): Rentenreport Bayern 2014. München.

George, Roman (2011): Niedriglohn und Geschlecht im europäischen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 10/2011.

Gleißmann, Wilfried / Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.

Groß, Hermann / Seifert, Hartmut (2013): Ehrenamt und Arbeitszeit – ein Vereinbarkeitsproblem? In: Themenschwerpunkt, BIBB, BWP 1/2013.

Heiden, Mathias/ Jürgens, Kerstin (2013): Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: Edition Sigma.

Henry-Huthmacher, Christine / Borchard, Michael (Hrsg.) / Merkle, Tanja / Wippermann, Carsten (2008): Eltern unter Druck: Selbstverständnisse, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten. Stuttgart.

IG Metall Vorstand (2012): Anti-Stress-Verordnung. Eine Initiative der IG Metall. Frankfurt a.M.

Institut für Demoskopie Allensbach (2013): Vorwerk Familienstudie 2013.

Institut DGB-Index Gute Arbeit: DGB-Index Gute Arbeit 2011, 2012, 2013, 2014. Berlin.

Jurczyk, Karin / Szymenderski, Peggy (2012): Belastungen durch Entgrenzung – Warum Care in Familien zur knappen Ressource wird. In: Lutz, Ronald (Hrsg.): Erschöpfte Familien. Wiesbaden: VS Verlag, S. 89-106.

Jürgens, Kerstin (2013): Deutschland in der Reproduktionskrise – Nachbetrachtung einer Diagnose. In: Nickel, Hildegard Maria / Heilmann, Andreas (Hrsg.): Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven. Beltz Juventa: Weinheim/Basel, S. 70-85.

Jürgens, Kerstin (2012): Arbeit und Reproduktion. In: Dörre, Klaus / Sauer, Dieter / Wittke, Volker (Hrsg.): Arbeitssoziologie und Kapitalismustheorie. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 273-288.

Kalina, Thorsten / Weinkopf, Claudia (2012): Niedriglohnbeschäftigung 2010: Fast jede/r Vierte arbeitet für Niedriglohn. IAQ-Report 1/2012.

Kesselring, Sven / Vogl, Gerlinde (2010): Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin.

Kratzer, Nick / Sauer, Dieter (2007): Welche Arbeitszeitpolitik? – Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 60. Jg., S. 174-180.

Kratzer, Nick / Nies, Sarah (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin.

Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.

Kratzer, Nick / Menz, Wolfgang / Pangert, Barbara (2014): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze. Springer VS, Wiesbaden.

Krull, Stephan (2014): Arbeit fair teilen: Kurze Vollzeit für alle! In: Detje, Richard / Stamm, Sybille / Wilde, Florian (Hrsg.): Kämpfe um Zeit – Bausteine für eine neue (arbeits-)zeitpolitische Offensive. In: Manuskripte, Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Glossar

Kürschner, Isabell / Strobel, Maria / Tumasjan, Andranik / Welp, Isabell M. (2012):

Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft. Individuelle und institutionelle Einflussfaktoren – Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern. Aktuelle Analysen 61, Hanns-Seidel-Stiftung. München.

Lenhard, Uwe / Ertel, Michael / Morschhäuser Martina (2010): Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland: Schwerpunkte, Trends, betriebliche Umgangsweisen. In: WSI-Mitteilungen 63 (2010), S. 335-342.

Pangert, Barbara / Schüpbach, Heinz (2013): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Berlin: BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan: Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin. S.105-125 .

Reindl, Josef / Köchling, Annegret / Breit, Heiko (2011): Seelennot. Prävention in der dunklen Zone der modernen Arbeitswelt. Wissenschaftlicher Abschlussbericht des Projektes: Lebenslang gesund arbeiten – demographieorientierte innovative Präventionskonzepte (LEGESA). Saarbrücken.

Rhein, Thomas (2013): Deutsche Geringverdiener im europäischen Vergleich. IAB Kurzbericht 15/2013. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Sauer, Dieter (2010): Ende der Maßlosigkeit? Leistungspolitik in der Krise. In: Schwitzer, Helga / Ohl, Kai / Rohnert, Richard (Hrsg.) (2010): Schlechte Zeiten für Gute Arbeit? Arbeitszeit- und Leistungspolitik in der Krise und darüber hinaus. VSA, Hamburg.

Sauer, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. VSA, Hamburg.

Schneider, Norbert F. / Collet, Beate (2010) (Hrsg.): Mobile Living Across Europe. Volume II. Causes and Consequences of Job-Related Spatial Mobility in Cross-National Perspective. Opladen.

Spitzley, Helmut (2005): „Kurze Vollzeit“ – eine Grundlage für gute Arbeit. In: Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung 5, S. 21–23.

Statistisches Bundesamt (2014): Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Bonn.

Wanger, Susanne (2011): Ungenutzte Potentiale in der Teilzeit – viele Frauen würden gerne länger arbeiten. IAB-Kurzbericht 09/2011.

Wolf, André Christian / Zimmer, Annette (2009): Balanceakt hoch Drei. Expertise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen. Münster.

WSI GenderDatenPortal: Armut – Alleinerziehende sind besonders armutsgefährdet. <http://www.boeckler.de/53632.htm>.

ERA: Entgeltrahmenabkommen beziehungsweise -tarifverträge, die 2003 bis 2005 in der Metall- und Elektroindustrie vereinbart wurden.

Concession-Shops: Selbstständige Vertragspartner, die in Kaufhäusern mit eigenem Personal verkaufen.

Nullfahrweise: Produktion ohne Zusatzpersonal (stammt aus der Automobilindustrie). Generell: Wirtschaften mit knapper Personaldecke.

SALSA: Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse. Sie erfasst psychologisch relevante Arbeits- und Organisationsmerkmale und dient unter anderem der Burnout-Prävention am Arbeitsplatz.

DRG: Diagnosis Related Groups (deutsch: diagnosebezogene Fallgruppen) bezeichnen ein Klassifikationssystem für ein pauschaliertes Abrechnungsverfahren, mit dem Krankenhausfälle (Patienten) aufgrund ihrer methodischen Ähnlichkeit Fallgruppen zugeordnet werden.

