



## ›Weniger ist mehr!‹

Aktuelle Modelle gelungener  
Arbeitszeitverkürzung



Arbeitnehmerkammer  
Bremen

›Weniger ist mehr!‹  
Aktuelle Modelle gelungener  
Arbeitszeitverkürzung

## Redaktion >

**Dr. Angelika Saupe**

Sozialwissenschaftlerin Bremen

**Margareta Steinrücke**

Referentin für Gleichstellungs- und  
Geschlechterpolitik

der Arbeitnehmerkammer Bremen

## Herausgeberin >

**Arbeitnehmerkammer Bremen**

Körperschaft des öffentlichen Rechts

Bürgerstraße 1, 28195 Bremen

Telefon: 0421 · 36301-0

Telefax: 0421 · 36301-89

**[info@arbeitnehmerkammer.de](mailto:info@arbeitnehmerkammer.de)**

**[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)**

*Bremen, Januar 2008*

Für Mitglieder der  
Arbeitnehmerkammer Bremen ist  
diese Broschüre kostenlos.

**„Weniger ist mehr!“**

**Aktuelle Modelle gelungener  
Arbeitszeitverkürzung**



**Arbeitnehmerkammer  
Bremen**



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Arbeitszeit neu denken – ein Weg aus der Massenarbeitslosigkeit.....	<b>8</b>
1.2 Arbeitszeit ist Lebenszeit.....	<b>9</b>
1.3 Arbeitszeitverkürzung statt Arbeitszeitverlängerung .....	<b>10</b>
1.4 Arbeit teilen - Zukunft gestalten .....	<b>11</b>
1.5 Zu den vorgestellten Modellen .....	<b>13</b>
<b>2 Die Modelle</b> .....	<b>15</b>
2.1 Opel AG –.....	<b>15</b>
2.2 DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Werk Bremen -.....	<b>19</b>
2.3 Deutsche Telekom AG .....	<b>25</b>
2.4 Angestelltenkammer Bremen .....	<b>31</b>
2.5 Nordsee-Zeitung Bremerhaven .....	<b>37</b>
2.6 ThyssenKrupp Steel AG .....	<b>41</b>
2.7 Klinikum Ansbach .....	<b>47</b>
2.8 Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümme .....	<b>55</b>
2.9 Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Metallindustrie .....	<b>59</b>
2.10 Stahlwerke Bremen / ArcelorMittal .....	<b>63</b>
2.11 Der Beschäftigungsförderungs-Tarifvertrag in der Niedersächsischen Metallindustrie .....	<b>65</b>
2.12 Deutsche Seehäfen .....	<b>73</b>
2.13 Frankreich .....	<b>77</b>
<b>Literaturverzeichnis:</b> .....	<b>85</b>
<b>Vorträge</b> .....	<b>87</b>



## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dass wir mit dieser Broschüre nicht im Trend liegen, ist offensichtlich. Arbeitgeber aller Branchen – sei es in der Metallindustrie, im öffentlichen Dienst oder im Einzelhandel – versuchen, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlängern. Die Gegenwehr hält sich in Grenzen, weil die Furcht vor Arbeitslosigkeit, aber auch die Bereitschaft, nach Jahren des Reallohnverlustes eher verlängerte Arbeitszeiten als niedrigere Löhne hinzunehmen, groß ist.

Aber genau hier ist auch der springende Punkt: Trotz des konjunkturellen Aufschwungs gibt es in Deutschland dreieinhalb Millionen registrierte Arbeitslose – darin sind nicht die Frauen oder auch Älteren enthalten, die eigentlich gerne arbeiten möchten, sich aber aufgrund der Arbeitsmarktlage erst gar keine Hoffnungen machen. Aus Sicht der Arbeitnehmerkammer ist die Größenordnung der Arbeitslosigkeit bei aller Aufschwungseuphorie nach wie vor skandalös und sollte Politik und Wirtschaft zum Umdenken bewegen. Arbeitszeitverlängerungen ist *nicht* familiengerecht, sie ist *nicht* alternsgerecht und sie ist *nicht* beschäftigungsfördernd. Sie führt zu einer Spaltung unserer Gesellschaft und gefährdet auf Dauer den sozialen Frieden. Arbeitszeitverlängerung ist kein guter Weg in unsere Zukunft! Deshalb müssen wir Arbeit umverteilen: Zwischen denen, die ihre Familie kaum noch zu Gesicht bekommen und denen, die mehr Zeit haben, als ihnen lieb ist – sei es als Minijobber/innen oder als Arbeitslose, zwischen Frauen und Männern, zwischen Jungen und Älteren.

Dass das möglich ist, zeigen gute Beispiele aus Bremer und anderen Betrieben, die die Arbeitnehmerkammer in einer Veranstaltungsreihe unter dem Titel „Weniger ist mehr – aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung“ vorgestellt hat. So unterschiedliche Betriebe wie ein Stahlwerk oder eine Zeitung, Klein- und Mittelbetriebe der Metallindustrie, ein Krankenhaus oder auch die Betriebe, die in Frankreich die 35-Stunden-Woche umgesetzt haben, zeigen, wie kreative Lösungen

entwickelt werden können, um durch Arbeitszeitverkürzung Beschäftigung zu sichern oder zu schaffen. Dabei geht dies teilweise mit dem positiven Nebeneffekt eines Zugewinns an freier Zeit, Gesundheit und Lebensqualität einher.

In diesem Sinne wollen wir mit der Veröffentlichung auch zur Nachahmung anregen: Betriebs- und Personalräte, Gewerkschafter/innen, Arbeitgeber/innen, die Mitverantwortung für den Abbau der Arbeitslosigkeit übernehmen wollen. Wir stellen uns damit, wie schon gesagt, gegen den Trend. Eine weitere Reihe von Veranstaltungen hat daher die volkswirtschaftlichen Hintergründe von Arbeitszeitverlängerungen, aber auch die Chancen der -verkürzung ausgelotet. Wir haben diese Reihe größtenteils auf unserer Internetseite [www.arbeitnehmerkammer.de/politik/arbeit/](http://www.arbeitnehmerkammer.de/politik/arbeit/) dokumentiert. Auch dort finden Sie gute Argumente, mit denen Sie in Ihrem Betrieb für eine gerechtere Verteilung der Arbeit werben können.

A handwritten signature in black ink, consisting of the name 'Hans-L.' followed by a stylized, cursive flourish.

Dr. Hans-L. Endl  
Hauptgeschäftsführer



## 1 Einleitung

Arbeitszeitverkürzung ist in der aktuellen politischen Diskussion kein Thema. Ganz im Gegenteil wird allenthalben behauptet, dass Arbeitszeitverlängerung für viele Probleme des Arbeitsmarktes die Lösung brächte. Dieser von Wirtschaftsverbänden und Unternehmen aufgestellten, von Medien und Teilen der Wirtschaftswissenschaften unterstützten Behauptung wollen wir anhand guter Beispiele die praktische Realisierbarkeit und Wirksamkeit von Arbeitszeitverkürzung entgegenstellen. Durch die im Folgenden dokumentierten Modelle von Arbeitszeitverkürzung mit ihren positiven Effekten der Beschäftigungssicherung und -schaffung sowie der Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität soll die Machbarkeit von Arbeitsumverteilung belegt und zur Nachahmung angeregt werden.

Denn gerade durch die Praxis der Arbeitszeitverkürzung konnten in den letzten 10-15 Jahren eine Vielzahl von Arbeitsplätzen gesichert oder sogar neu geschaffen werden. Arbeitszeitverlängerung hätte demgegenüber beschäftigungspolitisch fatale Folgen, nämlich zusätzlich Arbeitsplätze zu vernichten und damit die Massenarbeitslosigkeit noch zu erhöhen. Doch nicht nur die Zahl der Erwerbslosen würde sich erhöhen: Arbeitszeitverlängerung schädigt nachweislich auch die Gesundheit der erwerbstätigen Menschen, raubt ihnen die Zeit, die sie für Familie, Partnerschaft und Gemeinwesen brauchen, und trägt damit zur Schwächung der sozialen Fundamente der Gesellschaft bei.

Die Arbeitnehmerkammer Bremen verfolgt und begleitet im Gegensatz zum Mainstream mit ihrer Arbeit seit langem die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle in den Betrieben. Denn die Arbeitszeit ist seit Mitte der 1990er Jahre zunehmend in Bewegung geraten und große wie kleine Unternehmen gestalten ihre Arbeitszeit neu. So beauftragte im Sommer 1998 das Regionale Beschäftigungsbündnis Bremen und Bremerhaven eine Arbeitsgruppe der Universität Bremen mit der Dokumentation neuer Arbeitszeitmodelle in bremischen Unternehmen. Sie wurden durch Befragungen von Betriebsleitungen und Interessenvertretungen sowie von Experten aus Verbänden, Politik, Kammern und

Wissenschaft zusammengetragen und in zwei Broschüren 1999 und 2002 veröffentlicht.<sup>1</sup>

Die Arbeit an diesem Thema wurde in der Arbeitnehmerkammer Bremen kontinuierlich weiterverfolgt, u.a. durch Veranstaltungsreihen und Konferenzen zu verschiedenen Aspekten der Verkürzung, Verlängerung und Umverteilung von Arbeit. Von diesen beziehen wir uns bei der vorliegenden Veröffentlichung vor allem auf die von Mai 2005 bis Juni 2006 durchgeführte Reihe: „Weniger ist mehr! – Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung“.<sup>2</sup> Die Ergebnisse und Beiträge dieser Reihe werden im Folgenden, ergänzt um zwei weitere gute Beispiele, dokumentiert.

### **1.1 Arbeitszeit neu denken – ein Weg aus der Massenarbeitslosigkeit**

Deutschland ist im internationalen Vergleich ein reiches Land mit großen wirtschaftlichen und sozialen Ressourcen. Dennoch ist es weiterhin ein Land mit einer sehr hohen Zahl an Erwerbslosen sowie einer zunehmend auseinander driftenden Schere von Arm und Reich. Zwischen der Zahl der Arbeit suchenden Menschen und dem Angebot an Arbeitsplätzen klafft eine große Lücke. Mit dem – versprochenen – Wirtschaftswachstum allein wird diese Lücke nicht zu schließen sein, denn die durch effizientere Technik, bessere Qualifikationen und wachsende Arbeitsintensität bedingte Arbeitsproduktivität und das erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt (BIP) entwickeln sich ebenfalls auseinander, zugunsten der Arbeitsproduktivität.<sup>3</sup> Vom Wirtschaftswachstum her ge-

---

<sup>1</sup> Siehe: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (Hg.) 1999 sowie 2002: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. Bremen.

<sup>2</sup> Die Veranstaltungen wurden im Jahr 2007 mit den Reihen „Mehr arbeiten – weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt“ und „Zeit ist Geld. Ökonomische Grundlagen von Arbeitszeitverkürzung“ fortgesetzt. Siehe ausführlich unter: [www.bremer-arbeitszeitinitiative.de](http://www.bremer-arbeitszeitinitiative.de)

<sup>3</sup> Das Statistische Bundesamt gab am 26.9.2007 bekannt, dass die Produktivität pro Erwerbstätigem seit 1991 um 22,5 Prozent gestiegen ist.

dacht, würde die heutige Massenarbeitslosigkeit nur durch ein jährliches Wachstum von vier, fünf oder mehr Prozent aufzuhalten sein – eine Illusion. Die genannte Differenz könnte jedoch durch eine Strategie der Arbeitszeitverkürzung verringert werden. Denn wenn die Zahl der Erwerbslosen hoch ist, muss die knappe Erwerbsarbeit besser verteilt werden: Durchschnittlich 30 Arbeitsstunden in der Woche oder eine entsprechende Wochen- bzw. Jahresarbeitszeit wären genug. Auch Geschlechterdemokratie für Frauen und Männer sowie Generationengerechtigkeit zwischen Jung und Alt gehören zur neu zu denkenden Arbeitszeit. Bei der konkreten Umsetzung wären, neben den jeweiligen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, die persönlichen Bedürfnisse und Wünsche von Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen.

Arbeitszeitverkürzung in diesem Sinne dient nicht nur der kurzfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen, sondern ist ebenso ein Mittel gegen Massenarbeitslosigkeit, gegen Krankheit durch Arbeit, gegen Lohndumping und Konkurrenz zwischen Männern und Frauen, gegen Kinder- und Altersarmut und gegen die zunehmende soziale Erosion der Gesellschaft.

## **1.2 Arbeitszeit ist Lebenszeit**

Eine Umverteilung von Arbeit u.a. durch weitere Arbeitszeitverkürzung wird zur Verbesserung der gesundheitlichen wie familiären Situation vieler Menschen beitragen.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass lange Arbeitszeiten zu Überforderungen führen und erheblich die Gesundheit gefährden. Rücken- und Kopfschmerzen, Nervosität und psychische Erschöpfung, Schlafstörungen, Magenschmerzen und Herz-/Kreislaufprobleme sind bei Menschen mit langen Arbeitszeiten stark verbreitet. Das so genannte Burn-Out-Syndrom ist ein immer häufiger und meist im Zusammenhang mit überlangen Arbeitszeiten auftretendes Phänomen in unserer Gesellschaft. Der Erhalt unserer Gesundheit ist aber ein wesentlicher Teil eines guten Lebens. Dazu gehört ebenso eine familien-, kinder- und altenfreundliche Arbeitswelt. Schon länger äußern eine Vielzahl von Beschäftigten den Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten, da

Partnerschaft, Familie und ein menschenwürdiges Altern nur auf Basis von ausreichend Zeit und einer gerechten Verteilung von familialer und gemeinwesenbezogener Arbeit einerseits und Erwerbsarbeit andererseits realisiert werden können. Denn: Wir brauchen ausreichend Zeit zum Leben, Lieben und Lachen.

Ein Beitrag dazu wäre die Ausweitung von guter Arbeit in einer insgesamt sozialverträglichen Arbeitswelt. Dazu gehören sowohl der Abbau von Gesundheitsgefährdungen, die geschlechtergerechte Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit, eine ausgewogene Verteilung von Erwerbsarbeit auf alle Generationen als auch die Qualität des Arbeitsplatzes selbst mit allen betrieblichen Regelungen - wie ausgewogene Arbeitszeiten, gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsflexibilität auch im Sinne der Beschäftigten etc.

### **1.3 Arbeitszeitverkürzung statt Arbeitszeitverlängerung**

Arbeitszeitverkürzung ist die effektivste Strategie, eine verträgliche Einheit von Arbeit und Leben (work-life-balance) herzustellen. Sie ist ein wirksames Mittel zum Erreichen menschen- und zukunftsgerichteter Arbeitszeiten, von mehr Zeitsouveränität der abhängig Beschäftigten, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Umverteilung von Arbeit auf alle Generationen und Erwerbspersonen.

Arbeitszeitverlängerung wäre demgegenüber der falsche Weg, denn immer mehr Menschen würden von einer fairen Beteiligung an Arbeit und einem existenzsichernden Einkommen ausgeschlossen. Die knappe Erwerbsarbeit würde auf immer weniger Menschen konzentriert. Bei einer Verlängerung der Wochenarbeitszeit von beispielsweise 35 auf 40 Wochenstunden erhöht sich die Personalkapazität auf einen Schlag um 14 Prozent, Neueinstellungen werden auf lange Sicht unmöglich und weitere Arbeitsplätze geraten in Gefahr.

Auch international ist Arbeitszeitverlängerung der falsche Weg. Ein Zwang zu längeren Arbeitszeiten in Deutschland würde Druck auf unsere Nachbarländer ausüben, der Logik der Konkurrenz folgend ihre Arbeitszeiten ebenfalls zu verlängern. Damit wäre aber niemandem in

Europa geholfen und es würde nur die Krise auf dem internationalen Arbeitsmarkt verschärft. Wir können heute schon feststellen, dass in Ländern mit durchschnittlich kürzeren Arbeitszeiten auch die Arbeitslosigkeit niedriger ist. Dafür stehen z.B. die Niederlande mit nur 29,5 Stunden durchschnittlicher Wochenarbeitszeit (einschließlich Teilzeitarbeit) bei einer Arbeitslosenquote von 3,5 % im Februar 2007.

Arbeitszeitverkürzung soll hier nicht als einziges Mittel oder pauschale Norm zur Bewältigung der Probleme unserer Arbeitsgesellschaft dargestellt werden. Die bisherige Umsetzung von verschiedensten Modellen von Arbeitszeitverkürzung, sowohl in Großbetrieben als auch Klein- und Mittelunternehmen, hat auch eine Vielzahl von Problemen aufgedeckt: So war häufig aus betriebswirtschaftlichen Gründen eine Arbeitszeitverkürzung nicht bei vollem Lohnausgleich umzusetzen oder die kürzere Wochenarbeitszeit brachte entgegen der Erwartung keine neuen Arbeitsplätze, sondern womöglich nur eine Arbeitsverdichtung für die bereits Beschäftigten. Ebenso haben sich manche Flexibilisierungsstrategien, wie z.B. die Ausweitung der Samstagsarbeit oder die Einführung neuer Schichten, als kontraproduktiv erwiesen. Ein weiteres großes Problem stellt die Zunahme von nicht existenzsichernden Vollzeitwerbsstellen sowie der vielfach durch Teilung von sozialversicherungspflichtigen Stellen entstandenen Minijobs dar. Alle diese Probleme müssen in zukünftigen Arbeitszeitverkürzungsmodellen mitbedacht und ihre negativen Wirkungen damit möglichst weitgehend aufgefangen werden.

Solidarische Arbeitszeitverkürzung – wie sie in den folgenden Beispielen dokumentiert wird – kann insgesamt jedoch als ein praktikabler Weg betrachtet werden, Entlassungen zu vermeiden, Beschäftigung zu sichern und zu schaffen sowie Arbeit fairer zu verteilen.

#### **1.4 Arbeit teilen - Zukunft gestalten**

In den letzten 10 Jahren sind regional wie global eine Vielzahl neuer Arbeitszeitmodelle entwickelt und in der betrieblichen Praxis erprobt worden. Viele Unternehmen wollen attraktive Arbeitsplätze bieten und gehen stärker als früher auf Wünsche und Bedürfnisse von Be-

schäftigten hinsichtlich Länge und Lage der Arbeitszeit ein. Heute unterscheiden sich die Arbeitszeiten je nach Stellung im Betrieb, Geschlechtszugehörigkeit und Lebensalter sehr. Sie sind Ausdruck unterschiedlicher Alltagsarrangements, u.a. als Folge der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen, veränderter familiärer Anforderungen und außerberuflicher Interessen. Auch von der Individualisierung der Lebensführung geht ein Modernisierungs- und Flexibilisierungsdruck auf die betriebliche Arbeitszeitgestaltung aus: die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten heute mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung und größere persönliche Wahlmöglichkeiten. Neue Arbeitszeitmodelle können beispielsweise helfen, gesundheitliche Belastungen und Ausfallzeiten zu verringern, etwa durch kürzere oder besser verteilte Schichten. Anreize für eine Neuverteilung und mehr Gerechtigkeit haben auch die 2001 in Kraft getretenen Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und des Bundeserziehungsgeldgesetzes<sup>4</sup> sowie das seit 2007 eingeführte Elterngeld geschaffen. Dessen Regelungen zielen insbesondere auf eine größere Beteiligung von Männern an der Familienarbeit, deren Einlösung noch aussteht.

Es soll hier allerdings nicht uneingeschränkt das Idealbild einer demokratischen Verteilung von Arbeitszeit entworfen werden. Die praktizierten Arbeitszeitmodelle dienen immer auch bzw. in erster Linie der Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Effizienzsteigerung in den Unternehmen. Positive Effekte solidarischer Umverteilung müssen hingegen in der Regel von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit erstritten werden. Oft dient die Strategie der Arbeitszeitverkürzung kurzfristigen Zielen der Unternehmenspolitik und bleibt damit überwiegend Krisenmanagement. Einige Beispiele, die diese Broschüre dokumentiert, können auch als solche Strategien gelesen werden.

Demgegenüber möchten wir jedoch betonen, dass Arbeitszeitverkürzung als ein nachhaltiges Instrument anzusehen ist: Es ist eine Möglichkeit, in eine Zukunft zu denken, die mehr Chancen für alle Erwerbsarbeitenden – und besonders diejenigen, die es noch werden oder

---

<sup>4</sup> Vgl. u.a. zu beiden Gesetzesregelungen die Erläuterungen in: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, Bremen 2002.

wieder sein wollen – bietet und damit den gesellschaftlichen Reichtum sichert und vermehrt. Dafür stehen in dieser Broschüre Beispiele von Betrieben, die neben den Aspekten der Beschäftigungssicherung bzw. der Beschäftigungsförderung explizit das Ziel, Arbeitsplätze langfristig für die Zukunft zu sichern, herausstellen.

### **1.5 Zu den vorgestellten Modellen**

Die in den folgenden Beiträgen vorgestellten Beispiele von Arbeitszeitverkürzung decken ein breites Spektrum von Regelungen auf betrieblicher, tarifvertraglicher sowie gesetzlicher Ebene ab. Dazu gehören in den Betrieben geschlossene freiwillige Betriebsvereinbarungen mit unterschiedlicher Zielsetzung – zur Überwindung einer konkreten betrieblichen Krisensituation oder als Umsetzung einer übergeordneten neuen Rechtslage, mit der bspw. das Klinikum Ansbach auf die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs über Bereitschaftszeit als Arbeitszeit reagiert hat. Auch die Aufstellung von Sozialplänen im Rahmen eines Beschäftigungssicherungstarifvertrages, Dienstvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, Haustarifverträge sowie neue Arbeitszeit-Korridor-Modelle sind weitere Strategien auf konkreter betrieblicher Ebene. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung in der Niedersächsischen Metallindustrie dokumentiert eine tarifliche Regelung zur Arbeitszeitverkürzung, die versuchte, über einen längeren Zeitraum Arbeitsplätze in der Metall- und Elektroindustrie zu schaffen. Hierbei konnten zudem geschlechtsspezifische Auswirkungen des Modells präzise nachvollzogen werden. Sie liefern eine gute Grundlage für zukünftige neue Ansätze. Darüber hinaus versuchen die deutschen Hafenbetriebe und ThyssenKrupp die Situation am Arbeitsmarkt, u.a. den tendenziellen Fachkräftemangel sowie die Herausforderungen des sog. demografischen Wandels in ihre Konzepte zu integrieren. Das Beispiel Frankreich zeigt schließlich auf, inwiefern dort das Gesetz über die 35-Stunden-Woche als gesamtgesellschaftliche Arbeitszeitgestaltung eine für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewinnbringende Regelung darstellt, die allerdings unter der neuen Regierung in Frankreich in Bedrängnis gerät.

Die Darstellung der einzelnen Beispiele ist zum Teil von den ehemals in der Reihe „Weniger ist mehr!“ Vortragenden neu überarbeitet worden. Einige Beiträge wurden auf der Basis von Vortragsmaterialien und anderen Quellen vom Redaktionsteam zusammengestellt und von den ursprünglichen Verfassern autorisiert. Wir danken an dieser Stelle allen Mitwirkenden, die diese Broschüre möglich gemacht haben.

Gerade die ausführlicher geschilderten Vorgehensweisen in den Betrieben sehen wir als Dokumentationen, die auf eine lebendige Art vermitteln, wie oft nur in schwierigen und langwierigen Prozessen Arbeitszeitverkürzung verwirklicht werden kann. Die geschilderten Probleme bei der Durch- und Umsetzung von Maßnahmen sowie die Tatsache, dass sie oft nicht lange Bestand hatten, machen immer wieder deutlich, dass die Strategie der Arbeitszeitverkürzung ein hart umkämpftes Feld darstellt. Die vielen kleinen und großen Erfolge sollen aber dazu ermutigen, Arbeitszeitverkürzung weiter als ein solidarisches und zukunftsfähiges Mittel zur Schaffung und Erhaltung von guter Arbeit und gutem Leben einzusetzen.

Angelika Saupe, Margareta Steinrücke



## 2 Die Modelle

### 2.1 Opel AG –

#### **Das ‚30plus‘-Modell. Ein Pakt zur Beschäftigungssicherung (2003-2004)**

Der Automobilhersteller Adam Opel AG (Deutschland) befand sich 2003 schon seit einiger Zeit in einer Absatzkrise und es drohte ein massiver Stellenabbau.

Besonders im Opel Stammwerk Rüsselsheim hatte sich die Situation zunehmend zugespitzt: Der Absatz der Opel Modelle Vectra, Vectra Caravan und Signum lief nicht wie von der Geschäftsführung erhofft, so dass der Absatz im dritten Quartal 2003 um 20 Prozent einbrach und keine Besserung in Sicht war. Im Jahr 2003 sollten 160.000 bis 180.000 Fahrzeuge das Werk verlassen und im folgenden Jahr bis zu 220.000 – doch auch damit würde das Werk nicht voll ausgelastet sein.

Der Betriebsrat schlug der Opel-Führung in dieser Situation gegen die drohende Entlassungswelle ein flexibles Modell zur Arbeitszeitverkürzung vor, das Beschäftigungs- und Lohnsicherung miteinander vereinbaren sollte: Die innovative Lösung „30plus“ sah die Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 35 Stunden für die rund 5.500 MitarbeiterInnen im Fertigungsbereich auf 30 Wochenstunden bei teilweisem Lohnausgleich für den Zeitraum von einem Jahr (ab November 2003) vor. Ziel war es zudem, hoch qualifizierte MitarbeiterInnen nicht zu verlieren, die bei einer Auftragsverbesserung dringend gebraucht würden. Bei den Verhandlungen setzte sich der Betriebsrat mit Hartnäckigkeit für einen Lohnausgleich ein. Zudem war er strikt gegen eine Lösung der Krise durch Kurzarbeit.

Die Wochenarbeitszeit von 5.500 MitarbeiterInnen im Fertigungsbereich wurde schließlich auf 30 Stunden mit teilweisem Lohnausgleich reduziert. Die Differenz zu den tarifvertraglichen 35 Wochenarbeitsstunden wurde zu 2,6 Stunden von der Adam Opel AG und zu

2,4 Stunden von den Beschäftigten getragen. Dies entsprach einem durchschnittlichen monatlichen Einkommensrückgang von ca. 85 Euro netto. Alle anderen MitarbeiterInnen trugen mit unbezahlter Arbeit von drei Stunden im Monat zu dem Modell bei. Die Führungskräfte der Adam Opel AG verzichteten zudem auf zwei Urlaubstage inklusive Urlaubsgeld. Zum 10. November 2003 wurde das 2-Schicht-System in ein 3-Schicht-System geändert.

Die Geschäftsführung verwies zudem darauf, dass als weitere Maßnahme zur Beschäftigungssicherung seit Sommer 2003 eine Betriebsvereinbarung zum so genannten Outsourcing von Arbeitsplätzen bestand, in deren Rahmen auf die Fremdvergabe von Serviceleistungen verzichtet wurde. Damit konnten von August bis November 2003 ca. 100 Stellen geschaffen werden.

Mit dem „30plus“-Modell konnten zunächst 1.200 Arbeitsplätze gesichert werden.

Vordergründig betraf dabei das neue Arbeitszeitmodell nur die Opel-ArbeiterInnen an den Fließbändern. Und selbst von diesen 5.500 Beschäftigten nur jene 3.500, deren Produktionslinien nicht vollständig ausgelastet waren: Karosseriebau, Teilefertigung, Lackiererei und Endmontage. Zu spüren bekamen die Auswirkungen des Modells „30plus“ aber alle 21.000 Beschäftigten am Standort Rüsselsheim. Denn in einem Akt der Solidarität haben sich auch MitarbeiterInnen aus Forschung, Entwicklung, Marketing und Verwaltung bereit erklärt, unentgeltlich zehn Minuten pro Tag länger zu arbeiten. Damit wurde innerbetrieblich ausgeglichen, dass die Beschäftigten an den Bändern weniger arbeiten, aber nicht im gleichen Ausmaß weniger verdienen.

Im Unterschied zum System der Vier-Tage-Woche bei VW ist das Opel-Modell komplizierter, da es versuchte auszubalancieren, dass die Fertigung nicht ausgelastet war, während am selben Standort Ingenieure und Techniker bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge ständig Überstunden schieben. „Die Belegschaft hat eine neue Form des Gemeinwohls definiert“, kommentierte dies Klaus Franz, der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats.

Opel sparte durch dieses Modell im vereinbarten Gültigkeitszeitraum von einem Jahr insgesamt einen zweistelligen Millionenbetrag. Im Gegenzug erklärte sich die Opel-Führung bereit, bis Ende 2005 auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten.

#### Quellen:

Stern.de (4.11.2003): „Niemand wird im Stich gelassen.“ Das neue Arbeitszeitmodell der Opel AG.

Vgl.: [www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/515235.html](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/515235.html)

Opel Pressemeldungen (4.11.2003): „30plus“: Innovatives Arbeitszeitmodell bei Opel.

Vgl.: [http://media.gm.com/de/opel/de/news/pr\\_old/pressrelease.1607.html](http://media.gm.com/de/opel/de/news/pr_old/pressrelease.1607.html)

Schäfer-Klug, Wolfgang (2004): Vom Unsinn der Arbeitszeitverlängerung – Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung: Das Beispiel Opel. (Stichworte zu einem Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 11.2.04)



## **2.2 DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Werk Bremen -**

### **2 Stunden weniger für 110 Arbeitsplätze. Problemlösung bei einem Betrieb der Deutschen Bahn AG (2004-2005)**

Das Werk Bremen der DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH ist seit 1914 fester Bestandteil der Industrie im Bremer Osten. Gegründet als Ausbesserungswerk der Königlich Hannoverschen Eisenbahn mit der Zuständigkeit für Güterwagen und Dampflokomotiven ist es heute ein hochmodernes Kompetenzzentrum für Dieselmotoreninstandsetzung und Wartung schwerer Diesellokomotiven.

Mehrfach hat es in den letzten Jahrzehnten erhebliche Strukturanpassungen gegeben, deren Tempo mit der Bahnreform erheblich zugenommen hat. Seit der Zusammenlegung der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn im Jahre 1994 zur Deutschen Bahn AG ist die Zahl der Arbeitsplätze nahezu halbiert worden. Der Arbeitsplatzabbau ist allerdings sozialverträglich geschehen.

Seit 1996 hat der Betriebsrat die Initiative zur Modernisierung der Werkinfrastruktur ergriffen und mit der damaligen Werkleitung eine Betriebsvereinbarung über Rationalisierung und Investitionslenkung geschlossen, mit deren Hilfe in drei Jahren rund 45 Millionen DM (ca. 23 Millionen Euro) in die Verbesserung der Produktionsbedingungen investiert wurden. Diese Vereinbarung war ein Novum bei den Deutschen Bahnen.

Im Sommer 2001 hatte der Vorstand der Deutschen Bahn auf Empfehlung der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner beschlossen, das Personal im Werk bis zum Ende des Jahres 2005 um rund 75 % (genau 572 Mitarbeiter) zu reduzieren. Eine nicht genau zu klärende Rolle hatte dabei der Werkleiter gespielt, der eine eigene Strategie im Bereich der Großdiesellokomotiven favorisierte. Der Betriebsrat hingegen sah die Zukunftschancen für den Standort überwiegend im Bereich der Instandsetzung von Komponenten (Motoren, Radsätze, Achsen...). Er wurde in die Gespräche mit den Unternehmensberatern

jedoch nicht einbezogen. Nach dem Beschluss des Vorstandes, der mittelfristig das Aus für den Standort bedeutet hätte, ergriff der Betriebsrat erneut die Initiative und lud den Vorstandsvorsitzenden der DB AG zum persönlichen Gespräch nach Bremen ein. Ergebnis einer ausführlichen Besichtigung der Werkanlagen und einer Analyse des Leistungspotenzials war die persönliche Entscheidung von Hartmut Mehdorn, das Werk Bremen zusätzlich mit der Instandsetzung aller Dieselmotorentypen zu betrauen und als Rückfallebene für die Achsinstandsetzung zu favorisieren. Zusätzlich genehmigte er die Schaffung eigener Vertriebsstrukturen für den europaweiten Markt. Damit sollte eine Stabilisierung der Belegschaftsstärke auf rund 500 Männer und Frauen erreicht werden. Der Rest sollte unter Nutzung aller Möglichkeiten sozialverträglich abgebaut werden. Der Betriebsrat akzeptierte diesen Kompromiss und erklärte sich bereit, die Prozesse aktiv zu begleiten.

Die Belegschaft besteht zu 80 % aus gewerblichen ArbeitnehmerInnen. Davon sind rund 95 % FacharbeiterInnen. Die restlichen 20 % rekrutieren sich aus qualifizierten SachbearbeiterInnen in der Verwaltung und IngenieurInnen und Meistern in der Produktion. Aufgrund andauernder Querelen in der Werkleitung kam es Mitte 2002 zu einer Umbesetzung an der Spitze und einer Frau als Werkleiterin eines fast reinen Männerbetriebes.

Zunehmend kam es zu atmosphärischen Störungen zwischen Werkleiterin und Betriebsrat. Dies lag in erster Linie daran, dass der Betriebsrat erhebliche Gefahren für die Arbeitsplätze sah, wenn man nicht die mit dem Vorstand ausgehandelten Optionen wahrnehmen würde. Doch die Arbeitgeberseite zog sich völlig auf das Thema Dieselmotoren zurück und sowohl das bisherige Kerngeschäft Diesellokomotiven als auch der Wettbewerb um weitere konzerninterne Aufträge wurde vernachlässigt.

Im Oktober 2003 folgte dann das, was unvermeidlich die Folge sein musste: Es gab nicht genügend Aufträge, um die Kolleginnen und Kollegen in den nächsten Jahren zu beschäftigen.

Die Werkleitung verlangte die sofortige Reduzierung der Belegschaft um insgesamt 147 Menschen. Denen sollte nach Aussage der Werkleiterin ein „gleichwertiger Arbeitsplatz“ im Konzern angeboten werden.

Der Betriebsrat verlangte als erstes eine genaue Darlegung der Wirtschaftsdaten, um das Begehren nachvollziehen zu können. Gegenüber der Belegschaft gab der Betriebsrat als Ziel aus, dass man dafür kämpfen werde, dass niemand gegen seinen Willen das Werk verlassen müsse. Parallel wurde die Forderung durchgesetzt, alle MitarbeiterInnen durch die konzerninterne Arbeitsvermittlung zu „schleusen“. Dadurch wollte der Betriebsrat allen Kolleginnen und Kollegen deutlich vor Augen führen, dass auch ihr eigener Arbeitsplatz gefährdet sei und sie sich damit auseinandersetzen müssten, wie sich die Zukunft entwickeln kann. Der Betriebsrat erhoffte sich dadurch eine Solidarisierung in der Belegschaft und Einbeziehung derjenigen in kollektive Denkprozesse, die sich eigentlich sicher fühlten, weil sie entweder über eine besonders lange Betriebszugehörigkeit oder besondere Qualifikationen verfügten.

In den Informationen der ArbeitsmittlerInnen wurde deutlich, dass es praktisch keine „gleichwertigen“ Arbeitsplätze gab und jede/r, die/der seinen Arbeitsplatz im Werk Bremen verlieren würde als Alternative eine weniger qualifizierte Beschäftigung erhalten würde, die im Regelfall auch mit einem Umzug in entfernte Ballungsräume (Frankfurt, Stuttgart, München) verbunden sein würde.

Der Blick in die Wirtschaftsdaten machte schnell deutlich, dass die Werkleitung bereits über vier Millionen Euro Rückstellungen für die Restrukturierung gebildet hatte. Nach den konzerninternen Regeln war dies der Betrag, der für die Vermittlung auf einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Konzerns oder als Abfindungssumme bei „freiwilligem“ Verlassen des Unternehmens für alle 147 Kolleginnen und Kollegen vorgesehen war. Man meinte es also ernst. Für den Betriebsrat war damit aber lediglich deutlich, dass die „materielle Verhandlungsmasse“ definiert war. Strategisch ging es nun darum, die „Verhandlungsmasse“ in die Planung des neuen Geschäftsjahres zu ziehen und zu verhindern, dass in den zwei Monaten des ausklingenden Jahres eine Entscheidung getroffen wurde. Das erhöhte den Leidensdruck auf die Verantwort-

lichen, weil Rückstellungen gegenüber den Wirtschaftsprüfern konkret belegt werden müssen. Wir haben den Wirtschaftsprüfern mitgeteilt, dass die Rückstellungen nach unserer Auffassung viel zu überhöht waren. Das hat zu weiteren unangenehmen Fragen geführt.

In der Zeit, in der die Werkleitung mit den Wirtschaftsprüfern beschäftigt war, hat sich der Betriebsrat mit seinem Rechtsanwalt, Michael Nacken aus Bremen, und Vertretern der Gewerkschaft in eine Strategieklausur zurückgezogen. Dabei wurden auch alle tarifvertraglichen Möglichkeiten ausgelotet. Man stieß auf einen Nebensatz im Arbeitszeittarifvertrag, der die Option beinhaltete, dass man zur Sicherung von Beschäftigung die Arbeitszeit von tariflichen 38 Stunden pro Woche verkürzen könne. Dafür war lediglich die Zustimmung der Tarifvertragsparteien erforderlich. Der Betriebsrat berechnete, dass mit einer Verkürzung der Arbeitszeit um vier Stunden pro Woche und geschickter Auftragsverteilung über den Zeitraum von rund zwei Jahren alle Kolleginnen und Kollegen weiterbeschäftigt werden könnten und während dieser Zeit diejenigen, die aufgrund der Vereinbarungen aus dem Jahr 2001 bereits Altersteilzeitverträge abgeschlossen hatten, in die Passivphase gleiten könnten und man auch weitere MitarbeiterInnen motivieren könnte, die Altersteilzeit zu nutzen. Mit diesen Berechnungen würde die Zustimmung der Gewerkschaft TRANSNET als Tarifpartei eingeholt.

Der Betriebsrat entwickelte also einen Vorschlag für einen Interessenausgleich und einen Sozialplan, der als Ausgleich für die Arbeitszeitverkürzung einen Härtefallfonds vorsah. Das Volumen wurde so gewählt, dass nach Auflösung der Rückstellungen in der Bilanz immer noch eine schöne Summe übrig bleiben würde, die als außerordentliche Erträge dem Betriebsergebnis zugeführt werden könnten.

Die Hoffnung auf ein Ergebnis deutlich über Plan zog. Plötzlich war die Werkleitung bereit, über andere Lösungen als Entlassungen zu verhandeln. Der Betriebsrat warb in intensiver Diskussion mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten für seine Lösungen und der Druck der Belegschaft auf die Werkleitung wurde durch Sprechstunden und In-



formationsbegehren, bei denen 500 Leute gleichzeitig in das Büro der Werkleiterin drängten, zusätzlich immer größer.

Im Februar 2004 stand dann das Ergebnis fest. Die Arbeitszeit wurde für den Zeitraum von 20 Monaten um zwei Stunden pro Woche verkürzt. 30 KollegInnen mit gültigen Altersteilzeitverträgen sollten über Plan beschäftigt werden und ein vom Betriebsrat verwalteter Härtefallfonds sollte die Lohnverluste schmälern. Das Gesamtvolumen des Sozialplans belief sich auf rund zwei Millionen Euro. Weitere zwei Millionen Euro konnten dem Betriebsergebnis zugeführt werden und schafften einen bis heute gültigen Allzeitrekord. Die Nettolohnverluste für die Beschäftigten beliefen sich auf rund drei Prozent, was deutlich weniger war als die Bedrohung eines Arbeitsplatzverlustes.

Alle Beteiligten an dem Prozess haben durchweg positive Erfahrungen gemacht:

In der Betriebsversammlung gab es keine Gegenrede, als der Betriebsrat das Ergebnis vorgestellt hat. Die Durchführung klappte hervorragend. Die Auszahlung des Härtefallfonds ging ebenfalls reibungslos vonstatten. Innerhalb des Konzerns sorgte die Vereinbarung ebenfalls für erheblichen „Aufruhr“. Der Personalvorstand Dr. Bensele besuchte im Rahmen einer „Sommerreise“ das Werk, um sich bei den beteiligten Führungskräften, Betriebsräten und MitarbeiterInnen direkt zu informieren. In der regionalen und überregionalen Presse gab es lobende Worte. Selbst der Betriebsrat bekam etwas davon ab. Der Betriebsratsvorsitzende wurde gebeten, doch künftig seine Energie für den Gesamtbetriebsrat zur Verfügung zu stellen. In der Gewerkschaftspresse wurden ganze Seiten gefüllt. Bei der Betriebsratswahl im Mai 2006 ist der Betriebsrat in Persönlichkeitswahl komplett wieder gewählt worden.

Wichtigster Effekt ist eine nie gekannte Solidarität unter den Kolleginnen und Kollegen. Es gibt einen neuen Stil des Miteinanders – trotz der gestiegenen Leistungsanforderungen und einer weiterhin ungewissen Zukunft. Konzernweit stand die Bremer Vereinbarung Pate für den Beschäftigungssicherungstarifvertrag (BeSiTV) zwischen Deutscher Bahn AG und der Tarifgemeinschaft TRANSNET / GDBA. Dort ist unter ähn-

lichen Bedingungen bei Verwendung der gleichen Regeln ein Kündigungsschutz bis zum 31. Dezember 2010 tarifiert.

Die Beschäftigungskrise im Werk Bremen ist vorerst überstanden. Immer noch gehen Kolleginnen und Kollegen in die Passivphase der Altersteilzeit. Aber sie werden jetzt durch übernommene Auszubildende ersetzt. Es hat bereits erste Neueinstellungen vom freien Arbeitsmarkt gegeben. Der Auftragsbestand hat sich deutlich verbessert. Das Portfolio wird genutzt. Der Vertrieb schafft so viele Aufträge ran, dass Spitzen sogar mit LeiharbeitnehmerInnen abgefahren werden müssen. Immer noch hält sich der Personalbestand konstant bei rund 520 Beschäftigten, die fast alle viele Plusstunden in ihren Arbeitszeitkonten haben.

Fazit: Es hat sich gelohnt, niemals aufzugeben!

Peter Nowack  
Betriebsratsvorsitzender vom 29.05.1998 bis 01.05.2004,  
DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH Werke Bremen

## 2.3 Deutsche Telekom AG –

### **Der Haustarifvertrag zur Arbeitszeitverkürzung: Mit der 34-Stunden-Woche 10.000 Arbeitsplätze erhalten (2004-2006/7)**

Den Hintergrund für den Abschluss eines neuen Haustarifvertrages bildete in der deutschen Telekommunikationswirtschaft die Wandlung des Betriebs von einer Behörde in die Deutsche Telekom AG. Diese brachte massive Aus- und Umgliederungsmaßnahmen mit sich, die auch die Personalpolitik betrafen: Über Jahre hinweg fand ein massiver Personalabbau (in Deutschland) mit jährlich bis zu 10.000 wegfallenden Stellen statt. Dazu kam eine seit Mitte 2001 wirkende gänzliche Umgestaltung der Tarifverträge, u.a. mit der Einführung eines „neuen Bewertungs- und Bezahlungssystems“ (vgl. ver.di 2005).

Zudem drohte zum 31.12.2004 das Auslaufen des tarifvertraglichen Schutzes vor betriebsbedingten Beendigungskündigungen. Im Frühjahr 2004 war von über 25.000 Rationalisierungsbetroffenen ohne weitere Beschäftigung auszugehen, mit steigender Tendenz.

Bei dieser Ausgangssituation bemühte sich ver.di um eine Strategie, die Beschäftigungssituation doch noch zu retten. Eckpunkte dazu waren der Erhalt des bestehenden Rationalisierungsschutzes: Bei Verlust des Arbeitsplatzes sollte eine dauerhafte (Ab-)Sicherung unter Erhaltung des bestehenden Konditionenniveaus wirksam bleiben. Die Verlängerung des Ausschlusses betriebsbedingter Beendigungskündigungen sowie die tarifvertragliche Festlegung der Beschäftigungswirkung wurden angestrebt. Für diese Positionierung entwickelte ver.di eine „Brückenstrategie“ durch die offensive Besetzung der Themen Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung mit Teilentgeltausgleich.

Nach Vorgesprächen im Dezember 2003 und sieben Verhandlungsrunden im Frühjahr 2004 sowie verhandlungsbegleitende Aktionen wurde im März 2004 zwischen der Deutschen Telekom AG und ver.di das „innovative Beschäftigungsbündnis Telekom“ abgeschlossen. Damit konnte der Grundstein dafür gelegt werden, dass einerseits die Relation

zwischen Personalaufwand und Umsatz verbessert<sup>5</sup> und andererseits (zunächst) Beschäftigung im großen Umfang gesichert werden konnte.

Ein Zwei-Komponenten-Modell innerhalb des Beschäftigungsbündnisses beschloss bezüglich der Arbeitszeit erstens eine generelle dauerhafte Absenkung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden (wobei die 4-Tage-Woche vorrangig realisiert werden sollte) und zweitens die Schaffung eines Absenkungskorridors auf 32 Stunden pro Woche. Die erste Komponente wurde bei Teillohnausgleich und einer für 2004 vereinbarten Nullrunde realisiert. Ziel war dabei der Erhalt der individuellen Höhe des bisherigen monatlichen Entgeltes, was für 34 Wochenstunden einem Entgeltwert von 35,5 Stunden (Teilentgeltausgleich) entsprach. Darüber hinaus wurden bisherige unterjährige Einmalzahlungen zum Erhalt des bisherigen monatlichen Entgelts in monatliche Zahlungen umgewandelt. Außerdem wurde ein Härtefallfonds bereitgestellt. Zum 1.1.2005 erfolgte eine Anhebung der Entgelte um 2,7 % mit einer Laufzeit bis zum 31.3.2006.

In einem zweiten Schritt sollten diese Regelungen auch auf die BeamtInnen übertragbar gemacht werden. Zum 1.4.2004 erfolgte eine Telekom-Arbeitszeitverordnung mit der Reduzierung der Wochenarbeitszeit (WAZ) auf ebenfalls 34 Stunden. Bezahlungsmäßig erfolgte durch die Novellierung des PostPersonalRechtsGesetzes die Reduzierung von Sonderzahlungen sowie der Wegfall des Urlaubsgeldes.<sup>6</sup> Mit diesen Maßnahmen traten die vergleichbaren Entgeltwirkungen wie bei den ArbeitnehmerInnen ein. Die Realisierung der Wochenarbeitszeitverkürzung erfolgte grundsätzlich durch die 4-Tage-Woche bzw. Freizeit-

---

<sup>5</sup> Durch das Beschäftigungsbündnis konnte die Deutsche Telekom AG den Personalaufwand um rund 300 Mill. € gegenüber dem Vorjahr (2003) absenken.

<sup>6</sup> Darüber hinaus schaffte das neue PostPersRG die Möglichkeit, Beamtinnen und Beamten auch Aufgaben bei anderen Unternehmen zuzuweisen. Zugleich beinhaltet das Gesetz den Wegfall der zeitlichen Höchstgrenze von zehn Jahren bei Inanspruchnahmen, bei denen es sich um eine spezielle Beurlaubungsform für BeamtInnen zur Wahrnehmung einer Tätigkeit bei der Deutschen Telekom AG im Arbeitnehmerverhältnis handelt.

blöcke. Bis zum 30.6.2004 bestand ein Übergangszeitraum zur Anpassung der betrieblichen Arbeitszeitmodelle.

In einem differenzierten Moratorium vereinbarten die Tarifparteien für die Jahre 2004 bis 2006 Sicherheit für die Personalplanung:

„2004: Über die in 2003 bereits festgelegten personalbedarfsreduzierenden Maßnahmen hinaus werden in 2004 keine weiteren Personalbedarfsreduzierungen durchgeführt. Die Maßnahmen gemäß dem ‚zentralen Interessenausgleich‘ (2003) werden nur realisiert, sofern die Voraussetzungen vorliegen, ggf. erfolgt ein Überlauf in 2005.

2005: Im Jahr 2005 werden keine weiteren Personalbedarfsreduzierungen durchgeführt. Insbesondere wird nicht die Verlagerung von Regelarbeiten der T-Com in die Geschäftsmodelle verfolgt. Ab Inkrafttreten des Tarifvertrages findet über die bekannten Maßnahmen hinaus nicht die Ausgliederung von Aktivitäten der Telekom im Sinne von §613a aus der T-Com heraus bzw. die Verlagerung von Aufgaben der T-Com in ausgegliederte Gesellschaften statt.

2006: Auch in diesem Jahr werden grundsätzlich keine personalbedarfsreduzierenden Maßnahmen durchgeführt. Insbesondere wird nicht die Verlagerung von Regelarbeiten der T-Com in die Geschäftsmodelle verfolgt. Die Ausgliederung von Aktivitäten der Telekom im Sinne von §613a aus der T-Com bzw. die Verlagerung von Aufgaben der T-Com in ausgegliederte Gesellschaften findet grundsätzlich nicht statt. Sollten dennoch durch Markt- und Wettbewerbsentwicklungen Maßnahmen notwendig werden, sind hierüber vor Beschlussfassung durch den Vorstand Verhandlungen mit ver.di aufzunehmen.“ (vgl. Halberstadt 2005)

Der Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen wurde bis zum 31.12.2008 beschlossen. Bei Absenkung der Wochenarbeitszeit auf 32 Stunden sollte dieser Ausschluss über den vereinbarten Zeitraum hinaus gelten.

Durch die für alle Beschäftigten geltende Arbeitszeitverkürzung konnte die Arbeit auf mehr MitarbeiterInnen verteilt werden, so dass Beschäftigung für rund 9.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert werden konnte. Die durch die Reduzierung der Wochenarbeitszeit neu entstandenen Arbeitsplätze wurden bis zum 1. Juli 2004 besetzt. So konnten anstehende Versetzungen zu Vivento (konzerninterner Beschäftigungs- und Qualifizierungsbetrieb) vermieden werden und rund 2.000 TransfermitarbeiterInnen aus Vivento in eine dauerhafte Beschäftigung im Konzern zurückkehren. Es konnte eine mittelfristige Absicherung der Ausbildungsleistung (in 2005 erneut 4.000 Ausbildungsplätze) und eine Übernahmegarantie für 10 % des Prüfungsjahrgangs sowie die weitest gehende Abwehr von Eingriffen in die Tarifverträge für Auszubildende erwirkt werden.

Das vorgestellte Beschäftigungsbündnis beinhaltete (nach der 28,8 Stunden Regelung bei VW) das bis dahin größte Beschäftigungsvolumen in Deutschland. Dabei gab es zwei Besonderheiten: zum einen, dass die Beschäftigungseffekte explizit und beziffert im Tarifvertrag festgelegt wurden, und zum anderen die Übertragung der Arbeitszeitverkürzung auch auf die BeamtInnen. Letzteres gehörte zu den spezifischen Erfolgsvoraussetzungen des Modells. Die drohende Entlassung von zehntausenden Beschäftigten – bei gleichzeitiger Unkündbarkeit der BeamtInnen – hätte dazu geführt, dass vor allem den jüngeren, nicht verbeamteten MitarbeiterInnen gekündigt worden wäre. Eine ebenso wichtige Erfolgsvoraussetzung war aber auch, dass die Belegschaft zu 75 Prozent gewerkschaftlich organisiert war und der Telekom im Nichteinigungsfall ein harter Konflikt gedroht hätte (vgl. Steinrücke 2005).

Nachtrag zur aktuellen Situation:

Im Frühjahr 2007 hat bei der Deutschen Telekom eine Auseinandersetzung stattgefunden, die auch das Beschäftigungsbündnis 2004 massiv tangierte. Die Telekom verfolgte hierbei das Ziel, 50.000 Beschäftigte aus der „Telekommutter“ – und damit aus dem Beschäftigungsbündnis – auszugliedern und die Konditionen der Beschäftigten gravierend abzusenken.

Ver.di hat sich gegen diese Strategie der Arbeitgeberseite massiv zur Wehr gesetzt. Die Auseinandersetzung um die Konditionen wurde insofern auch durch einen elfwöchigen Arbeitskampf begleitet. Am Ende der Auseinandersetzung ist es der Telekom nicht gelungen, die massive Absenkung der Konditionen zu erzwingen. Allerdings ist Bestandteil der Tarifeinigung, dass die Arbeitszeit für die Beschäftigten, die in die sog. T-Service-Gesellschaften ausgegliedert wurden, künftig 38 Stunden beträgt. Um auszuschließen, dass durch die Verlängerung der Arbeitszeit für diese Beschäftigten negative Beschäftigungseffekte entstehen, wurde in den Tarifverträgen festgelegt, dass das so entstandene Potential nicht zum Personalabbau genutzt werden darf.

Das Beschäftigungsbündnis in seiner ursprünglichen Form mit der 34-Stunden-Woche gilt für den in der „Telekommutter“ verbliebenen Beschäftigtenanteil von ca. 50.000 Beschäftigten weiter.

Quellen:

Halberstadt, Michael (2005): Das Beschäftigungsbündnis Telekom. (Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe ‚Weniger ist mehr‘ der Arbeitnehmerkammer Bremen am 26.5.2005, power-point-Vorlage) und ders. 2007: Zusatz zur aktuellen Situation

Steinrücke, Margareta (2005): Weniger ist mehr. Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung. In: Bremer Arbeitnehmer Magazin, Nr. 05/2005, Bremen.

[www.Verdi.de::tk-it/Über uns/Erfolgsbilanz/ 2005](http://www.Verdi.de::tk-it/Über%20uns/Erfolgsbilanz/2005): Beschäftigungsbündnis hat gewirkt.

[www.geschaeftsbericht2004.telekom.de/](http://www.geschaeftsbericht2004.telekom.de/) Beschäftigungsbündnis Telekom vereinbart.



## 2.4 Angestelltenkammer Bremen –

### **Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung in einer Dienstvereinbarung zur Sanierung und Reorganisation (1995-1999)**

Die Angestelltenkammer Bremen vertrat als Körperschaft des öffentlichen Rechts bis zur Fusion mit der Arbeiterkammer 2001 zur Arbeitnehmerkammer die Interessen der Angestellten im Lande Bremen. Die Schwerpunkte der Kammeraktivitäten lagen in der beruflichen und politischen Bildung, in der Rechtsberatung ihrer Mitglieder, der Beratung von Betriebs- und PersonalrätInnen sowie der Politikberatung.

Als durch Änderungen des Arbeitsförderungsgesetzes die für Bildungszwecke einzusetzenden Drittmittel im Jahre 1995 stark zurückgingen, stand die Angestelltenkammer Bremen vor erheblichen Liquiditätsproblemen, so dass der Abbau von rund 40 Arbeitsplätzen im Bildungsbereich drohte. Um den Personalbestand langfristig zu halten, wurde nach intensiver Auseinandersetzung in einem „Solidarpakt“ aller Arbeitsbereiche beschlossen, die Personalkosten für den Zeitraum von 3,5 Jahren bis Ende 1999 einzufrieren. Durch die Sanierungsstrategie sollte die Existenz der Angestelltenkammer Bremen gesichert werden.

Bevor es zu dieser sozialverträglichen Lösung einer beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung kam, stand jedoch zunächst das klassische Mittel des Personalabbaus auch in der Form von betriebsbedingten Kündigungen zur Diskussion. Die damalige Geschäftsführung kalkulierte die Streichung von 35 bis 40 Vollzeitstellen als notwendigen Beitrag zur Reduktion der Personalkosten. Die Belegschaft umfasste damals 220 Personen, sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitkräfte.

Der Personalrat suchte nach einem Ausweg, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden und eine nachhaltige Sanierung einzuleiten. So führte er zunächst unter den Beschäftigten eine schriftliche Umfrage durch, um das Potential zu ermitteln, das sich durch eine freiwillige Arbeitszeitverkürzung ergeben würde, also durch individuell wählbaren Wechsel von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit, durch freiwilliges Ausscheiden

über ein Vorruhestandsmodell, durch Verzicht auf das Weihnachtsgeld, durch unbezahlten Sonderurlaub usw. Der Rücklauf dieser Befragung betrug lediglich 50 % und die Ergebnisse ließen leider kein hinreichendes Kostensenkungspotential auf Basis der individuellen Arbeitszeitwünsche erkennen. Das potentielle Finanzvolumen wäre auf dieser Basis angesichts des drohenden Haushaltsdefizits viel zu gering ausgefallen. Die individuelle Bereitschaft zur freiwilligen Arbeitszeitverkürzung fiel auch deswegen relativ niedrig aus, weil viele Beschäftigte sich ohnehin schon in Teilzeitarbeitsverhältnissen befanden (ca. 30 %).

Obwohl die Ergebnisse der Befragung nicht ermutigend waren, hat doch das ‚Vorpreschen‘ des Personalrats gegenüber der Geschäftsführung, die Thematisierung des Zusammenhangs von freiwilliger Arbeitszeitverkürzung und abzusehenden Kündigungen dazu geführt, dass schließlich Personalrat und Geschäftsführung gemeinsam nach einer Lösung suchten. Es sollten Entlassungen vermieden, aber Personalkosten gesenkt werden und außerdem sollte ein verlässlicher Zeitrahmen festgelegt werden, in dem eine nachhaltige Sanierung und Neuordnung im Bildungsbereich zu erreichen war. Die Alternative der beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung erschien allen als innovative und intelligente Lösung, die zudem der Angestelltenkammer als Arbeitnehmervertretung besser zu Gesichte stand als Entlassungen.

Mit dieser Zielsetzung entwickelten Personalrat und Geschäftsführung gemeinsam eine Lösung, die im Einvernehmen mit der Belegschaft zum Abschluss einer „Dienstvereinbarung über einen Sanierungs- und Reorganisationsprozess für die Angestelltenkammer Bremen“ mit einer Laufzeit vom 1. April 1996 bis zum 31. Dezember 1999 führte.

Voraussetzung der Dienstvereinbarung war die Überlegung, dass die kollektive Arbeitszeitverkürzung ohne Einkommenseinbußen erfolgen und auch die Anbindung an den BAT nicht durch den Wechsel zu einem Haustarifvertrag aufgegeben werden sollte. Materiell wurde daraus die Idee der 35-Stunden-Woche mit garantierten Bezügen geboren. Rechtlich wurde eine Zusatzvereinbarung zum einzelnen Arbeitsvertrag notwendig, die von allen Beschäftigten einzeln unterschrieben werden musste. Die beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung sollte von

der freiwilligen Zustimmung der Beschäftigten abhängig gemacht werden und gleichzeitig für alle Beschäftigten verbindlich sein.

Um dieses Kunststück (auf der Basis des eher geringen Rücklaufs der Umfrage zuvor) fertig zu bringen, wurde der Abschluss der Dienstvereinbarung an ein Quorum von 75 % der Beschäftigten gebunden.<sup>7</sup>

Die Regelungen der am 14.11.1995 geschlossenen Dienstvereinbarung lauteten wie folgt:

In der Laufzeit vom 1.4.1996 bis zum 31.12.1999 wird die Arbeitszeit aller Vollzeitbeschäftigten von 38,5 Stunden auf 35 Stunden pro Woche verkürzt; bei Teilzeitbeschäftigten im entsprechenden Verhältnis. Die dadurch eintretende Minderung der Monatsbezüge wird durch eine außertarifliche Zulage ausgeglichen. Die Höhe der Ausgleichszulage mindert sich jeweils um die Tariferhöhungen und individuelle Gehaltserhöhungen (z.B. Alterszulagen), so dass die Bezüge auf den Stand von März 1996 ‚eingefroren‘ werden. Um die sich aus der Arbeitszeitverkürzung ergebenden arbeitsorganisatorischen Probleme bewältigen zu können, wurde im Rahmen der Sanierungsvereinbarung das bis dahin bestehende Gleitzeitmodell ausgebaut. Innerhalb einer Rahmenarbeitszeit von 7.00 Uhr bis 19.30 Uhr (Freitag von 7.00 Uhr bis 18.00 Uhr) können die einzelnen Arbeitsbereiche einvernehmlich eigene Arbeitszeitregelungen vornehmen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ausnahme der Beschäftigten mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von weniger als 18 Stunden<sup>8</sup>, den befristet Beschäftigten sowie den Auszubildenden können dieses Modell nutzen. Betriebsbedingte Kündigungen wurden für die Laufzeit der Dienstvereinbarung ausgeschlossen.

---

<sup>7</sup> 25 % der Beschäftigten waren als Angestellte im öffentlichen Dienst aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit von 15 Jahren und mehr bereits unkündbar.

<sup>8</sup> Teilzeitkräfte sollten nicht unter die Schwelle von 18 Stunden Arbeitszeit pro Woche rutschen, um nicht von der Beitragspflicht zur Arbeitslosenversicherung „befreit“ zu werden.

Die schriftliche Abstimmung über dieses von Geschäftsführung und Personalrat vorgelegte Modell ergab eine vollständige Zustimmung: 99 % der Beschäftigten stimmten dem Modell der 35-Stunden-Woche mit garantierten Bezügen zu.

Die neuen Möglichkeiten der dezentralen Arbeitszeitgestaltung haben zu einer Vielzahl individueller Arbeitszeitmodelle (jeden zweiten Freitag frei; 1 Woche arbeiten – 1 Woche frei; etc.) geführt, die von Bereich zu Bereich unterschiedlich sind. Die Bandbreite der Arbeitszeitkonten wurde für alle Beschäftigten einheitlich festgelegt: Zeitguthaben sind bis zu 35 Stunden und Zeitschulden bis zu 20 Stunden zulässig. Das Arbeitszeitkonto unterliegt keinem Abrechnungszeitraum. Neben der täglichen Gleitzeit können die Beschäftigten auch ganze Gleittage in Anspruch nehmen, um Zeitguthaben abzubauen oder Zeitschulden aufzubauen. Die Vereinbarung über die variablen Arbeitszeiten wurde ergänzt durch eine Ausweitung der Teilzeitmöglichkeiten und eine Erweiterung der Angebote, unbezahlten Erholungsurlaub zu nehmen.

Dem Zeitgewinn standen keine unmittelbaren Einkommenseinbußen gegenüber, sondern lediglich der Verzicht auf zukünftige tarifliche Einkommenszuwächse (sowie auf Bewährungsaufstiege) und auch der Verzicht auf zukünftige tarifliche Arbeitszeitverkürzungen. Der Ausgleich der Minderung der Monatsbezüge durch die außertarifliche Zulage wurde jeweils in der Gehaltsabrechnung dokumentiert, so dass die Beschäftigten monatlich jeweils nachvollziehen konnten, wie hoch das geldliche Äquivalent für die verkürzte Arbeitszeit war.

Nur bei wenigen Beschäftigten überstieg – im Rückblick betrachtet – die außertarifliche Zulage des Arbeitgebers aufgrund von Vergütungserhöhungen, z.B. durch Höhergruppierungen oder durch Erhöhung von familienbezogenen Vergütungsbestandteilen, das auf dem Stand von März 1996 „eingefrorene“ Gehalt.

Allerdings haben nicht alle Beschäftigten die Abwägung von Vor- und Nachteilen in dieser Weise vorgenommen: Viele Beschäftigte hätten lieber an der Vollzeitarbeit festgehalten und an den tariflichen Gehaltserhöhungen real partizipiert. Zudem haben viele Beschäftigte während

der nahezu vierjährigen Laufzeit der Dienstvereinbarung erfahren, dass der gleichbleibende Nominallohn aufgrund der allgemeinen Preissteigerung einen sinkenden Reallohn bewirkt, also doch relative Einkommenseinbußen hinzunehmen waren. Der faktische Zeitgewinn wurde demgegenüber von diesen Beschäftigten kaum wahrgenommen bzw. geringer bewertet.

Als Bilanz des geschlossenen ‚Solidarpakts‘ lässt sich folgendes festhalten:

Insgesamt betrachtet, ließ sich nach dem Auslaufen der Dienstvereinbarung 1999 feststellen, dass für die meisten Beschäftigten der faktische Zeitgewinn höher ausfiel als der potentielle Geldverlust (Verzicht auf Einkommenszuwachs). Die Verkürzung der Arbeitszeit um 9 %, die vom Arbeitgeber durch die außertarifliche Zulage ausgeglichen wurde, umfasste ein höheres Volumen als die tariflichen Gehaltserhöhungen in den Jahren 1996 bis 1999.

Tatsächlich hat das Personal durch die Senkung der Personalkosten das Haushaltsdefizit im Laufe der vier Jahre abgetragen. Grundlage der sinkenden Personalkosten waren zu einem kleineren Teil die „eingefrorenen“ Gehälter, größtenteils aber der in der Dienstvereinbarung ebenfalls festgelegte Einstellungsstopp – freiwerdende Stellen wurden nicht wieder besetzt – sowie die neben der Dienstvereinbarung weiterhin bestehende Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit – bei entsprechend verringertem Einkommen – freiwillig zu verkürzen. Die Nicht-Wiederbesetzung von freiwerdenden Stellen hat in manchen Arbeitsbereichen allerdings zur Arbeitsverdichtung geführt. Dieses Problem bildete den einzigen ernsthaften Streitpunkt, der sich aus der Umsetzung der Dienstvereinbarung zur beschäftigungssichernden Arbeitszeit ergab.

Wurden mit der geschlossenen Dienstvereinbarung alle angestrebten Ziele erreicht? Das erste Ziel – die Senkung der Personalkosten – wurde umfassend erreicht. Das zweite Ziel – die Neuordnung des Bildungsbereiches – wurde gleichfalls erreicht. Das dritte Ziel – die Entwicklung und Realisierung eines Reorganisations- und Innovationsprozesses – wurde von der Geschäftsführung zwar angegangen, nach Auffassung

des Personalrats letztlich nicht realisiert. Das zentrale Ergebnis der Dienstvereinbarung besteht dennoch zweifellos im Erhalt von 35 – 40 ursprünglich bedrohten Vollzeitstellen.

#### Quellen:

Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (1999): Angestelltenkammer Bremen: Kürzer arbeiten – Arbeitsplätze sichern. In: Ebd: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, Bremen, S. 42/43.

Stück, Heiner (2001): Arbeit teilen – Zeit gewinnen – Arbeitsplätze sichern. Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung in einem Dienstleistungsunternehmen. In: Steinrücke et.al. (Hg.): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin, Ed. Sigma, S. 95-101.

## 2.5 Nordsee-Zeitung Bremerhaven – Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung am Beispiel eines Druckzentrums (2002-2007)

Nach wirtschaftlich relativ ungestörten Nachkriegsjahrzehnten gab es mit Beginn des Jahres 2001 in den Zeitungsverlagen in Deutschland erstmals deutliche „Krisenerscheinungen“. Umsatzeinbrüche gab es insbesondere im Anzeigenbereich, neben dem Vertriebsgeschäft bzw. dem Abonnementgeschäft, das wichtigste Geschäft. Entlassungen bzw. deutliche Personalreduzierungen selbst bei renommierten großen Zeitungsverlagen (z.B. Süddeutsche, Frankfurter Rundschau) waren zum Teil die Folge.

Die großen Tageszeitungen waren zum Teil stärker betroffen als mittlere oder kleine Verlage, da insbesondere die großen Rubrikengeschäfte wie „Stellenmarkt“ und „Immobilienmarkt“ stark einbrachen. Die Krise ging aber auch an mittleren und kleineren Zeitungsverlagen nicht vorbei – so auch in der Region Bremen/Niedersachsen. In allen Verlagen wurden Sparprogramme aufgelegt und in der Regel konsequent durchgezogen, um die Personalkosten zu senken.

Auch im Verlag der Nordsee-Zeitung (NZ) konfrontierte man den Betriebsrat und die Belegschaft in den Jahren 2001 und 2002 mit ganzen „Paketen“ einschneidender Vorhaben. Von betriebsbedingten Kündigungen bis hin zu Ausgliederungen oder Fremdvergabe von Teilen der Produktion war alles dabei.

Am Beispiel des Druckzentrums der NZ, dem Produktionsbetrieb der NZ, soll dargestellt werden, dass es für beide Seiten, für Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen durchaus zu einvernehmlichen Regelungen, die den Interessen beider Seiten Rechnung tragen, kommen kann. Durch den Abschluss von zwei Betriebsvereinbarungen ist es gelungen, eine mehrjährige Beschäftigungssicherung für insgesamt 100 KollegInnen zu vereinbaren. Die Vereinbarung für die 40 KollegInnen der Rotation (Druckerei) hatte eine Gesamtlaufzeit von 4 ½ Jahren, die Vereinbarung für die 60 KollegInnen der Versandabteilung lief 5 ½ Jahre.

Die ursprünglichen unternehmerischen Planungen für diese beiden Abteilungen waren sehr unterschiedlich.

Im Bereich des Rotationsdrucks standen 4 betriebsbedingte Kündigungen auf dem Plan. Der Grund: Ein nicht unbedeutender Auftrag, der seit gut 2 Jahren im Hause produziert wurde, entfiel. Nachweisbar und unstrittig gab es dadurch Personalüberhänge. Kündigungen in der Zeitungsdruckerei der NZ, das gab es noch nie. In dem Bewusstsein, dass die kommenden Jahre im Hinblick auf die Beschäftigungssituation und Einkommenssituation nicht konfliktfreier würden, haben wir gemeinsam mit den KollegInnen die Diskussion begonnen, ob die Kündigungen nicht doch noch vermeidbar seien.

Der Tarifvertrag Druckindustrie bot die Möglichkeit, in freiwilligen Betriebsvereinbarungen die Arbeitszeit kollektiv für eine ganze Abteilung oder den ganzen Betrieb zu verringern, wenn damit betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden können. Auf Grundlage dieses Tarifvertrages wurde ein Vorschlag diskutiert, der vorsah, für die Dauer von 3 Jahren die Arbeitszeit aller in der Rotation Beschäftigten wöchentlich um 2 Stunden (von 35 Std. auf 33 Std.) abzusenken. Im Gegenzug sollte die Geschäftsleitung für die Dauer der Laufzeit dieser Vereinbarung zusichern, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen und keine weiteren ökonomischen Verschlechterungen gibt. Nach vierwöchiger Diskussion wurde aus einer zunächst mehrheitlichen Ablehnung dieses Vorschlages eine 80 %ige Zustimmung. Damit noch eine größere Kostenentlastung erreicht werden konnte, gab es eine Diskussion mit weiteren 8 KollegInnen zweier angeschlossener Abteilungen, ob sie nicht mit in dieses Beschäftigungssicherungspaket eintreten wollen. Sie machten mit.

Das Ergebnis der gesamten Beratungen war, dass es letztlich zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung für 40 KollegInnen im Rotationsdruck kam. Der Erfolg bestand vor allem darin, dass die ursprünglich geplanten 4 betriebsbedingten Kündigungen nicht stattfanden. Für die Dauer der 3-jährigen Laufzeit der Vereinbarung wurden ein Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen und der Ausschluss von weiteren Einkommenseinbußen vereinbart. Die Verein-



barung galt vom 1.1.2003 bis zum 31.12.2005 und wurde letztlich bis zum 30.6.2007 noch einmal verlängert.

Die Ausgangslage für die Versandabteilung war eine ganz andere: Hier plante die Geschäftsleitung zunächst eine völlige Fremdvergabe, entschloss sich dann aber (nur) zu einer Ausgliederung des Versandes. Grund der Planungen waren die zu hohen Lohnkosten in diesem Bereich. Tatsächlich wurde in der Abteilung Versand mit mittlerweile 13 Jahre alten Maschinen relativ teuer produziert, zum anderen führte der Wettbewerb am Markt zu einer Verringerung der Erlössituation. Alle 60 Kolleginnen und Kollegen des Versandes sprachen sich eindeutig gegen eine Ausgliederung aus, signalisierten aber ihre Bereitschaft, persönliche Einkommenseinbußen hinzunehmen, wenn man im Druckbetrieb und somit im Tarifbetrieb verbleiben könne. Gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten wurde über Monate an einem Konzept der Kostensenkung gearbeitet, das allerdings nur dann zustande kommen würde, wenn alle betroffenen ArbeitnehmerInnen persönlich auf bestimmte, bisherige Leistungen und Rechte verzichteten.

Das Konzept beinhaltete 4 Bausteine: Die Zustimmung zur Absenkung der persönlichen Arbeitszeit um 3 %, die Zustimmung zur Senkung der Eingruppierung um eine Stufe, die Einführung von Arbeitszeitkonten und die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten.

Als Gegenleistung der Unternehmensleitung erwarteten die KollegInnen allerdings, dass für die geplante Laufzeit der Vereinbarung die Geschäftsleitung auf eine Ausgliederung verzichtet, betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden, eine Fremdvergabe nicht erfolgt und eine weitere Verschlechterung der Einkommensbedingungen nicht stattfindet.

Die folgenden Beratungen mit der Unternehmensleitung verliefen letztlich positiv, die Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung im Versand trat 1.1.2002 in Kraft und endete am 31.12.2006. Auch diese Vereinbarung wurde bis zum 30.6.2007 verlängert.

Aus Sicht des Betriebsrates und auch der Mehrheit der Beschäftigten haben beide Vereinbarungen in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sowohl Kostenentlastungen für das Unternehmen, als auch kollektiven Schutz für die betroffenen ArbeitnehmerInnen bewirkt.

Beide Vereinbarungen wurden über den 30.6.2007 hinaus nicht verlängert, da zur Zeit über Neuinvestitionen in ein neues Druckzentrum verhandelt wird, die erhebliche personelle Rationalisierungen zur Folge haben werden.

Uwe Roes  
Betriebsratsvorsitzender Nordsee-Zeitung, Bremerhaven

## **2.6 ThyssenKrupp Steel AG – Das ‚Programm Zukunft‘ (2006-2013)**

Die ThyssenKrupp Steel AG ist der größte Stahlhersteller Deutschlands. Mit ihren fast 19.000 MitarbeiterInnen stellt sie an verschiedenen Standorten vornehmlich Produkte für die Industrie und die Automobilbranche her. Das Segment Steel mit der Führungsgesellschaft ThyssenKrupp Steel AG konzentriert sich auf die Herstellung und den Vertrieb hochwertiger Flachprodukte aus Qualitätsstahl sowie die Erbringung von produktbezogenen Dienstleistungen.

Das Stahlunternehmen des Mischkonzerns ThyssenKrupp hat im Juli 2006 eine Rahmenvereinbarung „Programm Zukunft“ verabschiedet, die durch eine temporäre Arbeitszeitverkürzung eine Verjüngung der Belegschaft, die Schaffung von 500 Stellen und die Übernahme von 1000 Auszubildenden in den nächsten sieben Jahren ermöglicht. Hintergrund dieser Vereinbarung sind das Spannungsfeld zwischen heutigem und künftigem Personalbedarf sowie die Herausforderungen, die sich durch den demografischen Wandel und eine älter werdende Belegschaft ergeben.

Der häufig vorhergesagte demografische Wandel der Gesellschaft und vor allem der Belegschaften macht auch vor der ThyssenKrupp Steel AG nicht halt: Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt derzeit bei 44 Jahren. Die Abschaffung der gesetzlichen Altersteilzeitregelung ab 2009 und die durch die Bundesregierung beschlossene Anhebung des Renteneintrittsalters beschleunigen die Entwicklung der alternden Belegschaft. Wenn das Unternehmen jetzt nicht handeln würde, läge das Durchschnittsalter im Jahr 2020 bei 55 Jahren. Die jahrelange restriktive Einstellungspolitik in der Stahlindustrie hat zu dieser Altersstruktur zusätzlich beigetragen. Ursachen liegen in der Stahlkrise der 1970er, 80er und 90er Jahre. Mit ihr und der Konsolidierung der westdeutschen Stahlindustrie (1999 im ThyssenKrupp Konzern) ging ein massiver Stellenabbau einher. Die Stahlbelegschaften wurden insgesamt halbiert, vor allem junge Menschen litten unter den Sozialplänen und hatten nur geringe Chancen auf einen Berufseinstieg. Ausbildung stand für Thys-

senKrupp dennoch im Mittelpunkt. Die Ausbildungsquote wurde seit der Fusion ständig erhöht. Jedoch hat das Unternehmen vornehmlich über den eigenen Bedarf hinaus und damit für die Zukunft der Jugendlichen und der Ruhrgebiets-Region ausgebildet. Nur wenige wurden nach ihrer Ausbildung fest übernommen – das Personalkonzept der Fusion sah keine Personalaufstockung vor.

Dennoch hat auch heute die ThyssenKrupp Steel AG noch mehr Personal als ein kostenoptimales Personalkonzept es erfordert. Betriebsbedingte Kündigungen wären eigentlich die notwendige Konsequenz, um heute wirtschaftlich zu handeln. Doch schon in wenigen Jahren wird sich dieses Verhältnis umkehren. Ab dem Jahr 2011 werden jährlich 500-600 MitarbeiterInnen regulär in Rente gehen. Es drohen eine Überalterung der Belegschaft sowie ein dramatischer Verlust an Kompetenz, Wissen und Erfahrung. Der Personalbedarf an hoch qualifizierten Fachkräften wird erheblich steigen. Dieser Entwicklung soll das „Programm Zukunft“ gegensteuern.

Das Stahlunternehmen möchte den künftigen Personalbedarf schon jetzt berücksichtigen. Stellenstreichungen und betriebsbedingte Kündigungen waren deshalb für das montanmitbestimmte Unternehmen nicht die Antwort auf das Problem. Stattdessen hat man gemeinsam mit dem Betriebsrat, der IG Metall und dem Arbeitgeberverband nach einer für alle Parteien möglichst optimalen Lösung gesucht.

Nach fast zwei Jahre andauernden Gesprächen wurde im Juli 2006 eine gemeinsame Vereinbarung abgeschlossen. Eckpunkte dieser Vereinbarung sind folgende:

- Zwischen dem 1. Oktober 2006 und dem 30. September 2013 wird die regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit um eine Stunde (von 35 auf 34 Stunden) verkürzt. Dies wird mit sechs freien Tagen und durch eine entsprechende Entgeltkürzung erreicht.
- Die durch die demografische Entwicklung negativ geprägte Altersstruktur wird durch 500 zusätzliche Altersteilzeitverträge verbessert und der Know-how-Transfer zwischen den Generationen durch die

Übernahme von Ausgebildeten gesichert. Das Instrument der Altersteilzeit lässt gezielt junge Leute nachrücken.

- Für die gesamte Dauer der Vereinbarung werden zusätzlich zu den bisherigen Kapazitäten 1000 Ausgebildete unbefristet übernommen.

Die Verkürzung der Arbeitszeit ist das Kernelement des Programms Zukunft. Sie trägt zur langfristigen Sicherung der Beschäftigung bei – vor allem für die MitarbeiterInnen, die vom drohenden Wegfall ihres Arbeitsplatzes betroffen sind. Eine Stunde Arbeitszeitverkürzung pro MitarbeiterIn und Woche schafft 500 neue Stellen.

In die Vereinbarung einbezogen sind alle tariflichen VollzeitmitarbeiterInnen mit Ausnahme der Beschäftigten in Altersteilzeit und der Auszubildenden. Anstelle einer realen wöchentlichen Reduzierung der Arbeitszeit um eine Stunde erhalten die MitarbeiterInnen jeweils sechs Ausgleichstage zur Arbeitszeitverkürzung pro Jahr, deren Inanspruchnahme bereichs- bzw. teambezogen flexibel gesteuert wird. Die Entgelt einbußen werden durch eine entsprechende Absenkung der freiwilligen Sonderzahlung (ergebnis- und erfolgsabhängiges Bonussystem für TarifmitarbeiterInnen) oder durch eine monatliche Entgeltkürzung kompensiert. In den ersten zwei Jahren der Laufzeit zahlt das Unternehmen einen Entgeltausgleich von 50 Prozent. Revolvierende Arbeitszeitkonten (Vorhol- oder Ausfallschichten können innerhalb von 24 Monaten ab dem Zeitpunkt der positiven oder negativen Belastung des Arbeitszeitkontos ausgeglichen werden) und andere Instrumente zur Arbeitszeitflexibilisierung ermöglichen die Umsetzung dieser Arbeitszeitverkürzung auch im Vollkonti-Schichtsystem. Die 500 entstehenden Stellen werden dann unternehmensweit eingerichtet, die Besetzung der Stellen erfolgt primär mit MitarbeiterInnen, die von bisherigen Anpassungsmaßnahmen betroffen sind.

Die im Programm Zukunft ebenfalls 500 zusätzlich zur tariflichen Vier-Prozent-Quote verabredeten Altersteilzeitvereinbarungen werden bis zum Ende der gesetzlichen Altersteilzeitregelung am 31. Dez. 2009 schrittweise vereinbart. Leistungsgewandelte MitarbeiterInnen werden dabei bevorzugt. Das Ausscheiden von MitarbeiterInnen über die Alters-

teilzeit steht dabei im Einklang mit der Übernahme von zusätzlichen Ausgebildeten, damit der Generationenwechsel und der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung sinnvoll erfolgen können.

Mit der Altersteilzeit können MitarbeiterInnen vorzeitig aus dem aktiven Erwerbsleben ausscheiden. Dies ist gerade in der Stahlindustrie wichtig, in der die körperlichen Anforderungen immer noch enorm sind. Gleichzeitig ermöglicht sie ein Nachrücken der jüngeren Generationen. Hier hat die ThyssenKrupp Steel AG in den nächsten Jahren laut internen Berechnungen einen erhöhten Bedarf.

Der demografische Wandel hat zusätzliche Folgen: Weniger Kinder bedeuten für das Unternehmen weniger SchülerInnen, Auszubildende und vor allem einen drohenden Fachkräftemangel. Mit dem Programm Zukunft sorgt die ThyssenKrupp Steel AG rechtzeitig für Nachwuchs. 1000 Ausgebildete profitieren von der Vereinbarung und rücken gezielt auf frei werdende Stellen nach.

Vor allem befürchtet die Stahlindustrie genau wie andere technologieorientierte Branchen zukünftig einen erheblichen Ingenieurmangel. In den nächsten Jahren wird das Unternehmen den Bedarf an IngenieurInnen für seine inländischen Werke voraussichtlich nicht decken können. Laut Spiegel Online verlassen jährlich ca. 30.000 AbsolventInnen die Universitäten und Fachhochschulen, dem stünden zunächst einmal 40.000 IngenieurInnen gegenüber, die aus dem Beruf aussteigen – bei gleichzeitig rasant ansteigender Nachfrage. Dieser Mangel stellt sich für die Stahlindustrie noch verschärfter dar. Die Branche braucht ca. 160 IngenieurInnen im Jahr, davon allein rund 100 MetallurgInnen und WerkstofftechnikerInnen.

Die zu geringe Zahl an HochschulabsolventInnen in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern liegt vor allem am mangelnden Interesse für Technik. Eine Ursache dafür ist die fehlende gesellschaftliche Anerkennung für technische Berufe. Dabei sind die Berufsaussichten gut: Die Karrierechancen für IngenieurInnen im Stahlbereich sind besser denn je. Ungeachtet des Rückgangs der Beschäftigten in der deutschen Stahlindustrie ist die Zahl der IngenieurInnen mit über 6000 in den

letzten Jahren konstant geblieben. Der IngenieurInnenanteil an den Gesamtbeschäftigten hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten von 2,7 Prozent auf acht Prozent verdreifacht. Diese Ziffer wird sich weiter erhöhen, denn eine moderne Prozesstechnik ist nur mit qualifizierten IngenieurInnen möglich.

Die ThyssenKrupp Steel AG hat ihren eigenen Weg gefunden, junge Menschen für Technik zu begeistern. Zahlreiche Kooperationen mit Schulen und Universitäten fördern eine frühe Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. So verleiht die ThyssenKrupp Steel AG jährlich zwei Awards für herausragende Leistungen im Vordiplom. Neben finanzieller Unterstützung durch ein Stipendium werden den Studierenden fachliche Beratung und Praktika im Unternehmen angeboten. Die Jugend für Technik zu begeistern wird auch mit dem schon zum zweiten Mal veranstalteten „Ideen-Park“ verfolgt. Jugendliche und Kinder waren von diesem Event begeistert.

Zusammenfassung:

Eine Personalpolitik für alle Generationen ist das Ziel, das sich die Unternehmensleitung gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung gesetzt hat. Das „Programm Zukunft“ hat im Wesentlichen vier Bausteine:

Die MitarbeiterInnen sollen optimal eingesetzt werden, was durch Instrumente wie die anvisierte Arbeitszeitverkürzung, Altersteilzeitregelungen, flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung u.a.m. gewährleistet werden soll.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement des Konzerns ist in vielfältigen Angeboten wie Gesundheitskursen, dem Betriebssportverein und einem Gesundheitscheck ausgebaut.

Eine regelmäßig stattfindende MitarbeiterInnenbefragung und das Ideenmanagement sind als Mitwirkungsorgane weiterhin verankert. Die Familienpolitik, bspw. durch betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, soll in Zukunft verbessert werden.

Zur weiteren Kompetenzentwicklung gehören sowohl die Rekrutierung und Übernahme der Ausgebildeten als auch die Qualifizierung aller MitarbeiterInnen und eine Laufbahn- und Nachfolgeplanung. Vor allem muss aber der systematische Wissenstransfer zwischen den Generationen im Vordergrund stehen.

Kennzeichen der Vereinbarung „Programm Zukunft“ ist das gemeinsame Ziel, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Das Besondere daran ist die Solidarleistung. Das Unternehmen trägt die Kosten für zusätzliche 500 Altersteilzeitfälle und 50 Prozent der mit der Arbeitszeitverkürzung verbundenen Entgelteinbußen für zwei Jahre. Die MitarbeiterInnen erklären sich mit einer Stunde Lohnverzicht einverstanden.

Nicht alle MitarbeiterInnen befürworten jedoch die Kürzung der Arbeitszeit. Beifall gab es jedoch auf einer Belegschaftsversammlung in Duisburg-Hamborn, als die Jugendlichen auf die Bühne traten, um deren zukünftige Arbeitsplätze es ja geht. Mit der Vereinbarung hofft die ThyssenKrupp Steel AG den Spagat zwischen demografischer Entwicklung und dem mittelfristigen Personalbedarf zu schaffen.

Quelle:

Kroll, Dieter / Meiler, Rudolf Carl (2006): Das „Programm Zukunft“. Personalarbeit und demografischer Wandel. In: Personalführung 12/2006, S. 44-49. (gekürzte, leicht veränderte und autorisierte Fassung)



## 2.7 Klinikum Ansbach –

### **Bereitschaftszeit ist Arbeitszeit. Die Umwandlung von Bereitschaftszeit und freiwillige Arbeitszeitverkürzung zur Sicherung von Arbeitsplätzen (2001-2004)**

Mit der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes zum Bereitschaftsdienst vom 3. Oktober 2000 wurde im Klinikum Ansbach eine breite Diskussion über Arbeitszeiten ausgelöst. Mitte 2001 beschloss der Personalrat zunächst, alle geltenden Arbeitszeitregelungen zu kündigen und mit der künftigen Klinikleitung neu zu vereinbaren. Der Grund hierfür war insbesondere die Befürchtung, dass nach der Rechtsformänderung durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Arbeitsverdichtung und damit der physische und psychische Arbeitsdruck für die Beschäftigten weiter zunehmen werden.

Im November 2001 wurde zwischen dem Klinikum Ansbach und dem Personalrat zunächst eine Zielvereinbarung zu den Arbeitszeiten und Bereitschaftsdiensten abgeschlossen. Diese sollte nach einem Zeitplan Arbeitszeitmodelle unter Berücksichtigung der EuGH-Entscheidung entwickeln. Zur Vorbereitung wurde ab Januar 2002 in jeder Abteilung mit Bereitschaftsdienst die Inanspruchnahme in dieser Zeit dokumentiert. Parallel dazu wurden Gespräche und Verhandlungen für eine Dienstvereinbarung zu Arbeitszeitregelungen, Arbeitszeitkonten und Regelungen für ein Zeiterfassungssystem geführt. In Personalversammlungen und zahlreichen Gesprächen wurden die anstehenden Änderungen und Schwierigkeiten diskutiert und Ende Dezember 2002 wurde eine Dienstvereinbarung zu den Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, und Zeiterfassungssystem abgeschlossen.

Seit Januar 2003 wurden die Arbeitszeiten mit Bereitschaftsdiensten abteilungsweise geändert. Von 12 betroffenen Abteilungen wurden bis November 2004 für 10 Bereiche neue Arbeitszeitregelungen vereinbart. Die fehlenden Bereiche sollten im Zuge weiterer Organisationsänderungen geregelt werden.

Die Kündigung der Arbeitszeitregelungen löste nicht nur bei der Klinikleitung Unruhe aus. Auch unter den Beschäftigten war die Verunsicherung groß. In Personalversammlungen, Betriebszeitungen und zahlreichen Gesprächen informierte die Personalvertretung jeweils zeitnah über die geplanten Änderungen. Erleichtert wurden die Verhandlungen mit der Klinikleitung durch eine gesetzliche Regelung, nach der Krankenhäuser einen Aufschlag von 0,2 % ihres Budgets erhielten, die mit der Personalvertretung eine „Dienstvereinbarung über die Verbesserung der Arbeitszeiten in Krankenhäusern“ abgeschlossen hatten.

Die Arbeitszeiten der Funktionsbereiche und des ärztlichen Dienstes unterschieden sich bis dahin nicht wesentlich von denen anderer Krankenhäuser:

- nach einem 8-Stunden-Arbeitstag schloss sich ein bis 16-stündiger Bereitschaftsdienst an
- z.T. bezahlte 24-Stunden-Bereitschaftsdienste an Wochenenden und Feiertagen über die Regelarbeitszeit hinaus
- hohe Auslastung in den Bereitschaftsdiensten
- Verlagerung von Routinetätigkeiten in Bereitschaftsdienste
- hohe Überstundenzahl
- Demotivation und Frustration der MitarbeiterInnen

Dass derartige Arbeitsbedingungen in den Krankenhäusern von den Beschäftigten überhaupt akzeptiert wurden, hat sehr unterschiedliche Gründe. Bereitschaftsdienste wurden im ärztlichen Bereich über lange Zeit hauptsächlich von jungen AssistenzärztInnen in Weiterbildung mit befristeten Arbeitsverträgen für einen überschaubaren Zeitraum geleistet. Durch Bereitschaftsdienste und Überstunden konnten sie z.B. ihren „OP-Katalog“ schneller abarbeiten, dadurch die Facharztausbildung verkürzen und mit den Bereitschaftsdienstvergütungen relativ viel Geld verdienen.

Diese Situation hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Aufgrund der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen lassen sich

nach der klinischen Zeit weniger ÄrztInnen nieder. Dadurch steigt der Altersdurchschnitt der im Krankenhaus tätigen ÄrztInnen, die Bereitschaftsdienst leisten müssen. Hinzu kommt, dass wegen Personaleinsparungen in den Krankenhäusern der Arbeitsdruck bereits während der Regelarbeitszeit erheblich zugenommen hat und immer weniger StudienabgängerInnen eine Tätigkeit im Krankenhaus beginnen.

Der Personalrat beschloss, Art. 6 (1) ArbZG - „Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.“ - in den Mittelpunkt der künftigen Arbeitszeitregelungen zu stellen. Durch entsprechende Vereinbarungen sollten ausreichend Rekonvaleszenzzeiten geschaffen werden, die neben einer Verminderung der physischen und psychischen Belastung auch soziale Belange der MitarbeiterInnen berücksichtigen.

Der erste und wohl wichtigste Schritt war eine „Rahmendienstvereinbarung“ zwischen Klinikleitung und Personalrat. Hierin wurde neben der Bildung einer Arbeitsgruppe und einem Zeitrahmen das gemeinsame Ziel wie folgt beschrieben.

§ 2 Ziel: Die Vertragsparteien stimmen überein, dass insbesondere in Bereichen mit Bereitschaftsdiensten Änderungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen notwendig sind. Um dieses Ziel zu erreichen, wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die hierfür im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen wirtschaftlich vertretbare Lösungen erarbeitet.

Zunächst legte der Personalrat die eigenen Rahmenbedingungen für die anstehenden Gespräche und Verhandlungen zu den geplanten Arbeitszeitänderungen fest:

- Aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen
- Akzeptanz der MitarbeiterInnen
- Keine Verlängerung der Anwesenheitszeiten
- Keine „Umwandlung“ von Arbeitszeitreduzierungen in Überstunden

- Freizeitausgleich statt Überstundenvergütung
- Maximal 48 Wochenstunden pro 7-Tage-Zeitraum
- Mindestens 11 Std. tägliche Ruhezeit
- Mindestens 35 Std. Ruhezeit pro 7-Tage-Zeitraum
- Keine Bereitschaftsdienste zu Zeiten mit mehr als 50 % Auslastung
- Sinnvolle Nutzungsmöglichkeit und Planbarkeit der Freizeit
- Einrichtung von Arbeitszeitkonten mit Regelungen für Zeiten personeller Engpässe, die zwingend in Freizeit ausgeglichen werden
- Entstehende Freizeit darf nicht als „Reserve“ genutzt werden
- Kontrollmöglichkeit der Arbeitszeiten durch ein elektronisches Zeiterfassungssystem

Es wurde von Seiten des Personalrats nach einer Möglichkeit gesucht, Arbeitszeit und Bereitschaftsdienst zu verknüpfen und trotzdem die Vorgaben des EuGH zu beachten.

Mit Hilfe der Bereitschaftsdienstaufzeichnungen wurden für jeden Bereich „Betriebszeiten“ definiert, bei denen die Inanspruchnahme über 50 % lag. Während dieser Zeiten war somit kein Bereitschaftsdienst möglich. Ein weiteres Problem war, dass bei einer Kombination von Arbeitszeit und Bereitschaftsdienst mit weniger als 10 Stunden die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit nicht erreicht wurde.

Gemäß BAT kann die tägliche Arbeitszeit auf bis zu 12 Stunden verlängert werden, wenn der bzw. die Angestellte lediglich an der Arbeitsstelle anwesend sein muss, um im Bedarfsfall vorkommende Arbeiten zu verrichten. Der Personalrat beschloss daher von dieser Regelung Gebrauch zu machen, solange die Mindestruhezeit der EU-Richtlinie gewährleistet ist und keine entsprechenden Änderungen im ArbZG oder Tarifvertrag vorgenommen wurden. Die neuen Arbeitszeiten sollten im Falle einer absoluten Obergrenze von 10 Stunden relativ einfach auf die neuen Bestimmungen abgeändert werden können.

Dies ist in allen Bereichen gelungen, da die Verlängerung oder Verschiebung des Spätdienstes und die Verkürzung des Nachtdienstes kurzfristig und ohne größere organisatorische Änderungen durchgeführt werden kann. (Allerdings müsste dann die Zeit des Bereitschaftsdienstes in Vollarbeit umgewandelt werden.)

Eine bestimmte Anzahl von Nachtdiensten hintereinander wurde in den Arbeitszeitregelungen nicht festgelegt, wobei die Höchstgrenze von 48 Stunden innerhalb von 7 Tagen zu berücksichtigen war. In zahlreich erstellten Musterdienstplänen zeigte sich, dass für die Beschäftigten ein sog. 4/3-Rhythmus am günstigsten ist. Der/die erste MitarbeiterIn beginnt mit insgesamt 4 Nachtdiensten Dienstagabend. Der/die zweite MitarbeiterIn fängt am Samstagabend mit insgesamt 3 Nächten an. Die meisten Abteilungen halten sich an diesen Rhythmus, da der Informationsfluss und zusammenhängende Freizeit hierbei am besten gewährleistet sind.

Die Erkenntnis aller Beteiligten, dass Veränderungen der Arbeitsbedingungen tatsächlich notwendig waren, erleichterte die weiteren Gespräche und Verhandlungen erheblich. Der allgegenwärtige Spruch „Das geht bei uns nicht“ stand natürlich auch im Klinikum Ansbach am Anfang aller Gespräche. Kurz nachdem die erste Abteilung auf die neue Arbeitszeit umgestellt hatte, kamen Beschäftigte aus anderen Bereichen auf den Personalrat zu, die ihre Arbeitszeiten ebenfalls ändern wollten.

Es zeigte sich rasch, dass der Wunsch nach einer Verringerung der Arbeitsbelastung weitaus stärker war als die Angst vor Veränderungen. Insbesondere ältere MitarbeiterInnen und „Familienmenschen“ äußerten sich sehr positiv über die Arbeitszeitänderungen. Dadurch kann man den Eindruck haben, dass viele dieser Beschäftigten die Arbeitsbedingungen vor allem deshalb schweigend ertragen haben, um nicht als weniger belastbar als jüngere KollegInnen zu gelten.

Die Einführung von Arbeitszeitkonten in Verbindung mit einem elektronischen Zeiterfassungssystem war bei der Umstellung der Arbeitszeiten sehr hilfreich. Nachdem die vorher zusätzlich vergüteten Wochenenden und Feiertage sowie Teile des Bereitschaftsdienstes nunmehr in Freizeit

ausgeglichen wurden, entstanden in diesen Abteilungen natürlich personelle Engpässe. Im ärztlichen Bereich konnten diese durch Verlängerungen befristeter Arbeitsverträge kompensiert werden, in den anderen Funktionsbereichen durch Neueinstellungen.

Insgesamt wurden durch die Arbeitszeitemstellungen ca. 20 neue Stellen geschaffen. Finanziert wurden diese Stellen aus eingesparten Bereitschaftsdienst- und Überstundenvergütungen, dem bereits erwähnten Budgetzuschlag aufgrund gesetzlicher Regelungen sowie diversen Umstrukturierungen. Um die von den Beschäftigten befürchteten Einkommensverluste zu vermindern, wurden verschiedene Varianten angeboten:

- Geleisteter Bereitschaftsdienst kann komplett oder mit mind. 7,7 Std. in Freizeit ausgeglichen werden, der Rest wird vergütet.
- Im Rufdienst geleistete Stunden können in verschiedenen Bereichen in Freizeit ausgeglichen oder vergütet werden.
- Überraschend viele Abteilungen entschieden sich für einen kompletten Freizeitausgleich, wobei die eingesparten Kosten in zusätzliches Personal investiert werden.

Seit 2003 beteiligt sich das Klinikum Ansbach an dem neuen Krankenhausabrechnungssystem DRG. Durch die erhebliche Senkung der Verweildauer und deutlich beschleunigte Organisationsabläufe findet die erwartete Arbeitsverdichtung tatsächlich statt. Die neuen Arbeitszeiten des Klinikums ermöglichen in Verbindung mit dem Zeiterfassungssystem und den Arbeitszeitkonten eine höchstmögliche Flexibilität, die nicht nur zu Lasten der Beschäftigten geht. Durch die entsprechenden Vereinbarungen ist auch bei hoher Arbeitsauslastung die planbare Freizeit der MitarbeiterInnen sichergestellt. Als Beispiel hierfür kann der Kontostand der Arbeitszeitkonten aller ca. 1.000 Beschäftigten zum 31.12.2003 dienen: Ca. 2.000 Plusstunden standen ca. 300 Minusstunden gegenüber, was durchschnittlich 1,7 „Überstunden“ pro Beschäftigten entspricht, ein Wert, der sich auch im Vergleich mit anderen Krankenhäusern durchaus sehen lassen kann.

Nach fast zwei Jahren Erfahrungen mit den neuen Arbeitszeiten zeigte sich, dass die Akzeptanz unter den Beschäftigten sehr hoch war, auch wenn, vor allem im ärztlichen Bereich, die Einkommensminderungen z.T. deutlich sind. Nachfragen ergeben, dass im Prinzip niemand mehr den alten Arbeitszeit- und Bereitschaftsdienstregelungen nachtrauert. Von Seiten der Klinikleitung ist man mit den getroffenen Vereinbarungen ebenfalls zufrieden. Mittlerweile wird bei Stellenangeboten des Klinikums mit den Arbeitszeiten, den Arbeitszeitkonten und dem Zeiterfassungssystem geworben.

Insgesamt hat sich seit 2004 der finanzielle Druck auf Krankenhäuser weiter verschärft, was auch im Klinikum Ansbach spürbar ist. Wegen allgemeiner personeller Kürzungen steigen heute z.B. wieder die Überstunden. Die Arbeitsstunden der zum beschriebenen Zeitraum noch nicht betroffenen Stationen wurden zwischenzeitlich ebenfalls geändert, allerdings wurden andere Arbeitszeitmodelle vereinbart, die der konkreten Situation entsprachen. Arbeitszeitregelungen alleine werden sicher nicht ausreichen, um die massiven Einsparungen bei der Krankenhausfinanzierung zu kompensieren, sie sind aber ein wichtiger Schritt in Richtung Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit der Sicherung der Behandlungsqualität.

#### Quellen:

Norbert Lechler (2004): Neue Arbeitszeiten im Klinikum Ansbach. (Vortragsmanuskript)

Norbert Lechler (2005): Gute Arbeitszeiten im Klinikum Ansbach. In: Gute Arbeit 2/2005, S.25-28.





## 2.8 Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümme –

### **3,8 % weniger Geld gegen 8 Tage mehr Zeit. Beschäftigungssicherung durch mehr freie Tage (2004-2005)**

Das Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümme ist ein für eine Kleinstadt (20.000 Einwohner) ungewöhnlich großes Krankenhaus mit insgesamt knapp 800 Betten in gut 20 verschiedenen Abteilungen/Kliniken/Instituten. Jährlich werden hier knapp 30.000 Menschen stationär und mehr als 75.000 ambulant behandelt. Gut 2.000 Mitarbeitende arbeiten in diesem Unternehmen (auf knapp 1.200 Vollzeitstellen), zu dem neben dem Krankenhaus auch noch Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen für Senioren, Ausbildungsstätten, ein Kindergarten und diverse Servicegesellschaften gehören. Sowohl personell als auch finanziell hält aber das Diakoniekrankenhaus mit ca. 90 % des Umsatzes den „Löwenanteil“.

Seit etwa 10 Jahren gibt es für die Krankenhäuser in Deutschland ein so genanntes Budget. Das heißt, eine Obergrenze der Ausgaben wird mit den Krankenkassen vereinbart und prospektiv festgesetzt. Über- und Unterschreitungen sind möglichst zu vermeiden. Das bedeutet, dass es sich für ein Krankenhaus finanziell überhaupt nicht auszahlt, wenn mehr Patienten als vereinbart behandelt werden. Und auf der anderen Seite ist mit deutlichen finanziellen Einbußen zu rechnen, wenn weniger Patienten als vereinbart behandelt werden. Dieses verhältnismäßig starke Budget berücksichtigt Kostensteigerungen durch höhere Tarifabschlüsse, steigende Energie- und Lebensmittelpreise etc. so gut wie gar nicht. So musste das Diakoniekrankenhaus im Jahr 2004 mit einer Budgetsteigerung von 0,02 % gegenüber dem Jahr 2003 auskommen. Demgegenüber standen seinerzeit Tariferhöhungen an, für die so genannte Zusatzversorgungskasse (ZVK) mussten höhere Beiträge (im Bereich der Kirchen werden diese ausschließlich durch den Arbeitgeber erbracht) aufgebracht werden und nicht zuletzt stiegen zu dieser Zeit die Energiekosten erstmals deutlich an. Da es keinen Ausgleich durch ein höheres Budget gab, musste das Diakoniekrankenhaus für die Jahre 2004 und 2005 insgesamt 1,2 Mio. € einsparen. Der größte Teil wür-

de dabei auf die Personalkosten entfallen, da diese deutlich mehr als 60 % der Gesamtkosten ausmachten. Es mussten bei durchschnittlichen Bruttoarbeitgeberkosten von € 45.000 pro Vollzeitstelle mindestens 27 Stellen eingespart werden. Oder, umgerechnet auf unseren Schlüssel für Voll- und Teilzeitbeschäftigte, 45 Arbeitsplätze wegfallen.

Die oftmals nahe liegende Möglichkeit der Arbeitszeitverlängerung schied für uns aus mehreren Gründen aus:

- Mehr Leistung im Krankenhaus rentiert sich nicht. Sie wird von den Vertragspartnern (Krankenkassen) nicht bezahlt.
- Der Verzicht auf Teile des so genannten Weihnachtsgeldes (13. Monatsentgelt) wäre nur einzelvertraglich zu regeln gewesen.

Das schien der Geschäftsführung nicht durchsetzbar. Mitarbeitervertretung (MAV) und Geschäftsführung einigten sich deshalb auf folgendes Modell, dem der Aufsichtsrat einheitlich zustimmte: Wir bieten die Möglichkeit an, die Arbeitszeit um 3,8 % ohne Lohnausgleich zu verkürzen. Diese 3,8 % weniger an wöchentlicher Arbeitszeit können jedoch kumuliert werden auf 8 zusätzliche Urlaubstage im Jahr. Letzteres war nach unserer Überzeugung das entscheidende Moment: Eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit erschien niemandem attraktiv. Abgesehen davon, dass Ärztinnen und Ärzte in Krankenhäusern ohnehin länger als die vereinbarten 38,5 Stunden wöchentlich arbeiten, erschien es den Beteiligten wenig reizvoll, beispielsweise am Freitag statt um 14:30 Uhr bereits um 13:00 Uhr gehen zu können. 8 Tage zusätzlichen Urlaub im Jahr zu haben – das erschien deutlich reizvoller. Es soll dabei nicht verschwiegen werden, dass eine Reduzierung um 3,8 % sich rein rechnerisch auf 10 Tage im Jahr summiert. 10 zusätzliche freie Arbeitstage haben wir uns seinerzeit nicht zugetraut und das den Mitarbeitenden auch entsprechend mitgeteilt. Diese (fehlenden) 2 Tage haben wir sozusagen als „Spende“ für das Haus erbeten. Tatsächlich haben wir übrigens mehrfach und lange mit dem Finanzamt verhandelt, um diesen Gegenwert der Mitarbeitenden auch als Spende akzeptiert zu bekommen und damit wenigstens steuerlich absetzen zu können. Es ist uns nicht gelungen. Die Finanzverwaltung hat an dieser Stelle eine erstaunliche Inflexibilität

gezeigt. Bedenken gab es aber auch im Hause: Konnten wirklich weitere 3,8 % weniger Mitarbeitende vor Ort verkraftet werden? Gerade im ärztlichen und pflegerischen Bereich schien die Belastung schon grenzwertig. Und nun noch eine weitere Reduzierung? MAV und Geschäftsführung konnten deutlich machen, dass ansonsten Arbeitsplätze gestrichen werden müssten, da eine Refinanzierung über das Budget, wie beschrieben, nicht erfolgte.

Für das Modell ist dann intensiv geworben worden. Die Mitglieder der Geschäftsführung sind durch alle (!) Abteilungen des Krankenhauses gegangen, um persönlich für dieses Modell zu werben. Schließlich hatte sich ein Drittel der Mitarbeitenden (ca. 650) bereit erklärt, an diesem Modell mitzuwirken. Der Einspareffekt war bei weitem nicht so wie erhofft. Es ergaben sich keine 1,2 Mio. €, aber trotzdem schien uns das Experiment geglückt: Knapp 10 Vollzeitstellen konnten wir auf diese Weise erhalten. Die TeilnehmerInnen an diesem Modell waren überwiegend Teilzeitkräfte; in der Regel diejenigen, bei denen noch ein zweiter Verdienener im Hause war. Und auch bei den Vollzeitkräften meldeten sich überwiegend diejenigen, die in Gemeinschaft mit einem/r weiteren VerdienenerIn lebten. Das „3,8 %-Modell“, wie es in unserem Hause heißt, lief nahezu „selbstverständlich“ für gut zwei Jahre. Es kamen immer wieder einige Mitarbeitende hinzu, andere kündigten auch ihren „3,8 %-Vertrag“ (der im Übrigen mit jedem/r Teilnehmenden einzeln abgeschlossen worden war). Diese Kündigung (jederzeit zum Quartalsende) war von vorne herein vereinbart worden. Insgesamt aber blieb das Volumen stabil.

Mitte 2006 änderte sich die Situation erheblich: Über 20 Jahre lang hatte es eine so genannte „Ärteschwemme“ gegeben. Diese endete nahezu abrupt. Und nachdem hiervon zunächst die Kliniken in den so genannten neuen Bundesländern betroffen waren, traf es zunehmend auch die in unserem Bereich. Dabei sind die ländlichen Gegenden weit aus mehr betroffen als die Groß- oder sogar Universitätsstädte und die kleinen Krankenhäuser mehr als die größeren. Aber auch wir mit einem Haus der Maximalversorgung und als Lehrkrankenhaus einer Universität mussten feststellen, dass die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber um offene Arztstellen erheblich zurückging und die Suche in manchen Bereichen vergeblich war. Die Arbeit insbesondere im ärztlichen Bereich

verdichtete sich so sehr, dass eine Reduzierung um 3,8 % nicht mehr „wegzustecken“ war. Wir brauchten jede „ärztliche Hand“! Auch die Situation bei den Pflegenden ändert sich: Fachpflegepersonal (beispielsweise im OP-Bereich, in der Anästhesie oder der Intensivpflege) ist bereits heute nur schwer zu finden.

Hinzu kommt, dass die letzten Tarifabschlüsse den Krankenhäusern Personalkostensteigerungen von deutlich über 5,5 % „beschert“ haben. Diese erhebliche Steigerungsrate ist vor allem auf die gestiegenen Ärztevergütungen zurückzuführen. Und bei allem Verständnis, das es dafür geben muss, stehen die Krankenhausträger und Geschäftsführer vor dem Problem, diese weiteren mindestens 5,5 % „schultern“ zu müssen. Sie werden nicht (siehe oben) durch Budgetsteigerungen wettgemacht. Sie lassen sich aus den genannten Gründen auch nicht durch mehr Arbeit erwirtschaften. 5,5 % durchschnittliche Lohnsteigerungen sind aber auch nicht von den „patientenfernen“ Berufsgruppen zu egalisieren.

Das 3,8 %-Modell in Rotenburg ist somit ins Stocken geraten. Wir werben nicht mehr dafür, da wir im pflegerischen und ärztlichen Dienst buchstäblich jeden Menschen und jede Minute Arbeitskraft brauchen. Der Markt aber hat in diesem Bereich nicht genügend Arbeitskräfte, um diejenigen, die zugunsten anderer reduziert haben oder auch reduziert hätten, anzustellen. In der Situation des Jahres 2005 mit dem drohenden Verlust von 47 Arbeitsplätzen hat uns das 3,8 %-Modell mit seiner Arbeitszeitverkürzung um 8 Tage aber sehr geholfen. Rechnerisch 10 Vollzeitstellen konnten erhalten werden, es musste niemand entlassen werden und die Finanzkrise konnte gemeistert werden. Insofern war das 3,8 %-Modell in dieser konkreten Situation genau die richtige hilfreiche Maßnahme.

Michael Schwekendiek  
Geschäftsführer Personal,  
Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümme gGmbH

## **2.9 Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Metallindustrie –**

### **Mit Arbeitszeitabsenkung durch die Krise (seit 1994)**

Als der Volkswagenkonzern 1993 in einer tiefen Absatzkrise steckte und zwanzig Tausend Arbeitsplätze in Gefahr waren, senkte VW die Arbeitszeit auf 28,8 Wochenstunden. Die Gewerkschaft akzeptierte erstmals eine Verkürzung der Arbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich und der Arbeitgeber sicherte Arbeitsplätze durch die lange verteufelte Arbeitszeitverkürzung. Das Modell „Arbeitszeit absenken statt Menschen zu entlassen“ machte rasch Schule, mit der Rede von der Arbeitszeitabsenkung machten die Tarifvertragsparteien - auch sprachlich - klar, dass damit die politisch umstrittene Arbeitszeitverkürzung nicht durch die Hintertür eingeführt wird.

Bereits 1994 vereinbarten Arbeitgeberverband und IG Metall für die deutsche Metall- und Elektroindustrie einen Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung (TVBesch), der Unternehmen und Betriebsräten die Möglichkeit eröffnet, durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung die wöchentliche Arbeitszeit bis auf 29 Stunden abzusenken. Die Unternehmen können die Einkommen entsprechend kürzen und sich von Personalkosten entlasten. Die Beschäftigten tauschen Geld gegen Freizeit und erhalten für die Laufzeit der Betriebsvereinbarung den Abschluss betriebsbedingter Kündigungen.

Forschungen am Institut für Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen zeigen, dass der TVBesch in allen Branchen der Metall- und Elektroindustrie breit genutzt wird. Bereits in jedem zehnten Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie wurde mindestens einmal eine Betriebsvereinbarung zur „beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung“ abgeschlossen. Erstaunlich ist auch, dass 40 Prozent der Anwender kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten sind.

Die hohe Zahl der Anwendungen hat viele Gründe. Die Unternehmen bauen durch „beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung“ sofort Personalkosten ab und sparen die bei Entlassungen entstehenden Abfindungen und Sozialpläne. Außerdem bleiben sie flexibel: Sie behalten qualifiziertes und eingearbeitetes Personal und können die Produktion rasch wieder hochfahren, um Marktchancen zu nutzen. Betriebsbedingte Kündigungen führen dagegen zum Verlust gerade von jungen und qualifizierten MitarbeiterInnen.

Viele Betriebsräte bezeichnen die „beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung“ wegen der Einkommensminderung als „sauren Apfel“, in den sie nur beißen, wenn zuvor alle Instrumente der Beschäftigungssicherung, wie z.B. Abbau von Mehrarbeit, Nutzung von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit ausgeschöpft sind. Für sie ist das Prinzip wichtig, dass die Anwendung des Tarifvertrags das Einkommen pro Arbeitszeit, d.h. die Höhe des tariflichen Stundenlohns, unangetastet lässt.

Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung stellt den Betriebsparteien eine Handlungsoption zur Verfügung, mit der bei Absatzproblemen Kosten gesenkt und Zeit für Produktinnovationen, arbeitorganisatorische Verbesserungen und neue Marktstrategien gewonnen werden kann.

Umsetzungsprobleme zeigen sich bei der Beteiligung von Angestellten an der Absenkung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. Während im gewerblichen Bereich der Hammer tatsächlich früher fällt, bleiben Angestellte meist genauso lange wie gewohnt an ihren Schreibtischen. Gleichwohl hat sich die „beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung“ in der Einschätzung der betrieblichen PraktikerInnen bewährt. Geschäftsleitungen (73 Prozent) und Betriebsräte (61 Prozent) bewerten ihre Erfahrungen übereinstimmend positiv. Eine negative Bewertung geben nur ein knappes Viertel der Geschäftsführungen und sogar nur sechs Prozent der Betriebsräte ab. Mit dem Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung haben die Tarifparteien eine Alternative zu Kurzarbeit und Entlassungen geschaffen. Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung erfordern kooperative und durch Vertrauen geprägte Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Voraussetzung für die Nutzung des Instrumentes ist, dass sich

Personalverantwortliche und Betriebsräte in ihrer Funktion und als Person anerkennen; das schließt das Austragen von Konflikten nicht aus.

Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung hat nicht zu einer Erosion tarifpolitischer Standards geführt. In nahezu allen Betrieben werden nach der Anwendung die früheren Arbeitszeit- und Einkommensstandards wieder hergestellt. Er verbindet Flächentarif und betriebliche Lösungen. Der Tarifvertrag ist ein Instrument des betrieblichen Krisenmanagements; gesellschaftspolitische Fragen der Steuerung von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt kann er allerdings nicht beantworten.

Götz Richter  
Zeitpraxis, Bremen





## 2.10 Stahlwerke Bremen / ArcelorMittal –

### **Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Praxis eines Großbetriebs der Stahlindustrie (2002-2003)**

Seit 1996 gibt es den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung (TVBesch) in der Stahlindustrie. Er ermöglicht die Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit von 35 bis auf 30 Stunden, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Gedacht ist er als Puffer zur Überbückung von Minderproduktion. Den enormen anhaltenden Arbeitsplatzverlust durch Rationalisierung in der Stahlindustrie verhindert das Regelwerk realistischere nicht. Es ist also Beschäftigungssicherung in einem sehr eingeschränkten Sinn.

2002 wurde der TVBesch zum ersten Mal bei den Stahlwerken ArcelorMittal Bremen angewandt. Die Arbeitszeit wurde aufgrund von Auslastungsproblemen für 1 Jahr um 4 % auf 33,6 Wochenstunden abgesenkt - einvernehmlich zwischen Betriebsrat und Vorstand. Damit wurden rechnerisch ca. 200 Arbeitsplätze für 2003 gesichert.

Die Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen waren gemischt. Vielfach kam der Vorwurf: „Ihr habt uns 4 % geklaut.“ Damit waren die 4 % weniger auf dem Gehaltskonto gemeint. Da nach Tarifvertrag nur die unteren Lohn- und Gehaltsgruppen teilweisen Lohnausgleich erhalten, diese Arbeitsplätze bei den Stahlwerken faktisch aber nicht mehr existieren, schlug die Verkürzung voll auf den Geldbeutel durch. Der gewonnene Zeitwohlstand spielte erst mal eine untergeordnete Rolle. Betriebsrat und IG Metall haben aus der Reaktion gelernt, dass eine intensive Beteiligung der Belegschaft im Vorfeld solcher Maßnahmen unbedingt nötig ist.

Das Ziel der Sicherung von ca. 200 Arbeitsplätzen wurde mit der 4 %igen Arbeitszeitabsenkung erreicht und im Nachhinein auch die Erhöhung des Zeitwohlstandes von einem Gutteil der Beschäftigten als willkommene Gegenleistung angesehen.

Nach Ende der kollektiven Verkürzung zum 31.12.2003 behielten die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, die Verkürzung individuell fortzuführen. In 2004 wollten dies ca. 200 Kolleginnen und Kollegen in Anspruch nehmen, in 2005 ist die Zahl auf mehr als 350 angewachsen. Darunter sind verstärkt auch SchichtarbeiterInnen. Der Geschmack scheint beim Essen zu kommen, ähnlich wie bei VW und der Einführung der 28,8-Stunden-Woche.

Dabei kam es aber auch zu Konflikten: Trotz gemeinsamer politischer Willenserklärung von Arbeitgeber und Betriebsrat wurde nicht allen Anträgen vom verantwortlichen mittleren technischen Management stattgegeben. Der Grund für die betrieblichen Vorgesetzten ist der höhere Aufwand für Personaleinsatzplanung und Angst vor zu wenig verfügbarem Personal. Eine verständliche Reaktion, wenn nicht zugleich vom Unternehmen das gesamte Personalbudget, die so genannte „Reservequote“ angepasst wird. Andernfalls führt Arbeitszeitverkürzung zu Arbeitsverdichtung. Das kann von gewerkschaftlicher Seite nicht mitgetragen werden.

Da bezahlte Arbeit bei unserer Wirtschaftsweise ein kostbares Gut ist, sind weitere Maßnahmen zur gerechteren Verteilung von Arbeit nötig: Weitere Arbeitszeitverkürzung – beginnend für SchichtarbeiterInnen – gehört dazu sowie der Erhalt von Altersteilzeit, unbefristeter Übernahme der jungen, ausgebildeten FacharbeiterInnen und die aktive Förderung von Teilzeit.

ArcelorMittal Bremen ist Teil des größten Stahlkonzerns der Welt. Beschäftigung kann aber nicht in Bremen allein gesichert werden. Zusammen mit den Gewerkschaften an den europäischen – und später auch weiteren Standorten – wollen wir eine gerechte Aufteilung von Produktion und von Investitionen im Konzern durchsetzen.

Wir haben einiges zu tun!

Joachim Heier

IG Metall-Vertrauenskörperleiter ArcelorMittal Bremen

## **2.11 Der Beschäftigungsförderungs-Tarifvertrag in der Niedersächsischen Metallindustrie –**

### **Arbeitsplätze schaffen durch Umverteilung von Arbeit (1998-2000)**

Die faktische Ausdehnung der Lebensarbeitszeit durch die Anhebung des Renteneintrittsalters, die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit, Arbeitszeitkonten in den Betrieben bis hin zu Langzeitkonten und die Ausweitung von Wochenend- und Mehrarbeit führen seit Mitte der 1990er Jahre zu neuen Herausforderungen an Betriebe und an die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. Vor diesem Hintergrund kommt neuen und praktischen Ansätzen, die die Arbeitszeitverkürzung als geeigneten Ansatz zur Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen sowie zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ansehen, eine große Bedeutung zu. Einige Modelle setzen dabei das Thema Verkürzung der Wochenarbeitszeit wieder auf die Tagesordnung. Ein solches Modell war der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung für die niedersächsische Metallindustrie. Im Juli 1998 verständigten sich die IG Metall in Niedersachsen und der Verband der Metallindustriellen auf Eckpunkte eines Tarifvertrages zur Beschäftigungsförderung für die rund 80.000 Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie in Niedersachsen. Im November des gleichen Jahres schlossen beide Tarifvertragsparteien den Tarifvertrag für ein Jahr ab. Anschließend wurde das Tarifmodell um ein weiteres Jahr bis Ende 2000 verlängert.

Die vorhandene Arbeit auf mehr Köpfe zu verteilen ist die Grundidee dieses Tarifvertrages. Die tarifpolitischen Ansätze zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, wie die Einführung der 4-Tage-Woche bei Volkswagen sowie die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung in der Metallindustrie galten dabei als Anknüpfungspunkte. Die Tarifverträge in der Metallindustrie machten es schon seit 1994 möglich, in Betrieben die Arbeitszeit von 35 auf bis zu 29 Stunden in der Woche abzusenken, um drohende Entlassungen zu vermeiden. In der niedersächsischen Metallindustrie hatten schon viele Betriebe dieses Instrument genutzt.

Daran schloss sich die Überlegung an, ob es nicht auch möglich sei, nicht nur Personalabbau zu verhindern, sondern über das Mittel von Arbeitszeitverkürzung auch bereits Entlassene bzw. Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen. Die Frage stellte sich, ob Beschäftigte bereit wären, ihre Arbeitszeit zu verringern, wenn dadurch bisher Arbeitslose nachweisbar im Betrieb eingestellt würden. Für die Bereitschaft zur Solidarität würde dabei ohne Zweifel die Frage des Lohnausgleichs maßgeblich sein.

Mit dem Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung haben die Tarifvertragsparteien ein überzeugendes Modell vorgelegt:

Auf der Grundlage einer freiwilligen Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber können dadurch ArbeitnehmerInnen ihre Arbeitszeit von 35 Stunden in der Woche auf maximal 17,5 Stunden die Woche absenken. Im gleichen Maße, wie Beschäftigte ihre Arbeitszeit verringern, werden Arbeitslose eingestellt. Für den Umfang der Absenkung und entsprechende Neueinstellungen im Betrieb sind verschiedenste Varianten möglich: Zehn ArbeitnehmerInnen senken ihre Arbeitszeit von 35 auf 31,85 Stunden ab. Dann wird ein/e ArbeitnehmerIn eingestellt. Sechs ArbeitnehmerInnen fahren ihre Arbeitszeit auf 30 Stunden herunter und ein/e siebte/r ArbeitnehmerIn kommt hinzu. Oder drei ArbeitnehmerInnen verringern ihre Arbeitszeit auf 26,25 Stunden und ermöglichen dadurch die Einstellung eines/r bisher Arbeitslosen. Je mehr Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren, desto mehr Arbeitslose können eingestellt werden. Dabei erhalten die neu hinzugekommenen ArbeitnehmerInnen einen Arbeitsplatz mit der gleichen Stundenzahl wie die Beschäftigten mit abgesenkter Arbeitszeit.

Im Anschluss haben die Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit (befristet) verringert haben, wieder Anspruch auf volle Beschäftigung und Bezahlung wie vor der Betriebsvereinbarung. Den neu eingestellten MitarbeiterInnen bieten sich Chancen, weiter beschäftigt zu werden, wenn es die Situation im Betrieb zulässt.

In der Praxis erfolgte die Absenkung zunächst ohne Lohnausgleich. Das heißt, das Einkommen minderte sich entsprechend der verkürzten Ar-

beitszeit. Allen Beteiligten war jedoch klar, dass viele Beschäftigte den Schritt zur Arbeitszeitverringerung nicht ohne weiteres gehen könnten. Bei vielen setzten die verfügbaren Einkommen der Bereitschaft zur Absenkung der Arbeitszeit enge finanzielle Grenzen. Um die Bereitschaft der Beschäftigten zu fördern, musste deshalb eine Lösung gefunden werden, die eine finanzielle Förderung ermöglichte und den größten Teil des Lohnverlusts ausglich. Dieses Problem wurde durch ein Prämienmodell gelöst, das die besondere Attraktivität des niedersächsischen Modells ausmachte: ArbeitnehmerInnen, die zum Zweck der Neueinstellung ihre Arbeitszeit absenkten, erhielten eine Prämie, die gestaffelt nach Höhe des individuellen Monatsentgeltes zwischen 70 und 90 % des infolge der Arbeitszeitverringerung eingetretenen Nettoverlustes ausmachte.

Eigens für die Finanzierung, Beantragung und Auszahlung dieser Prämien gründeten die IG Metall und die niedersächsischen Metallarbeitgeber den *Verein zur Beschäftigungsförderung in der niedersächsischen Metallindustrie*, dem weitere Mitglieder, u.a. die niedersächsische Landesregierung, angehörten. Für die finanzielle Ausstattung des Vereins sorgte der Verband der Metallindustriellen Niedersachsens und zahlte zunächst einen Beitrag von 10 Millionen Mark in den Prämienfonds des Beschäftigungsfördervereins. Im Gegenzug entfiel die bis dahin im Tarifvertrag vereinbarte Kontoführungsgebühr von 2,50 Mark im Monat für jede/n Beschäftigte/n in der Metallindustrie. Aus Sicht der IG Metall war dies ein akzeptabler Preis für ein Modell, das einen praktischen Beitrag zur Senkung der Arbeitslosigkeit leistete.

Der Anreiz für die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit zugunsten von bisher Arbeitslosen zu reduzieren, ergab sich in den persönlichen Vorteilen der verkürzten Arbeitszeit für die eigene Lebenssituation bei nahezu vollem Lohnausgleich und gleichzeitig dem Gefühl, einen konkreten Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit zu leisten. Dieser war zudem erfahrbar und wahrnehmbar, da der/die begünstigte Arbeitslose in ihrem Betrieb einen Arbeitsplatz erhielt. Mehrheitlich arbeiteten die befristet eingestellten Erwerbslosen in den gleichen Abteilungen wie die KollegInnen, denen sie ihren Job ‚verdanken‘. Trotz gleicher Tätigkeit

und Arbeitsleistung war das Einkommen der Neueingestellten aber um Einiges niedriger.<sup>9</sup>

Der Tarifvertrag mit seinen Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung ist auf große Resonanz in den Betrieben der niedersächsischen Metallindustrie gestoßen. Die Bilanz bis 2001 war schon außerordentlich positiv: Seit Anfang 1999 wendeten 16 Betriebe, einige bereits in der zweiten Phase, den Tarifvertrag an, mehr als 700 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer senkten freiwillig ihre Arbeitszeit und 165 Arbeitslose haben, wenn auch zunächst befristet, einen Arbeitsplatz erhalten. Viele Beschäftigte nutzten das Tarifmodell, um für einen begrenzten Zeitraum ihre Arbeitszeit zu reduzieren, vor allem dann, wenn ihnen das Recht auf Rückkehr in Vollzeit eingeräumt wird. Dies war vor allem für ArbeitnehmerInnen, die z.B. eine Erziehungsphase wahrnehmen wollten, ein interessantes Modell.

Es handelte sich bei den teilnehmenden ArbeitnehmerInnen zu rund 70 % um Frauen, d.h. zwei von drei TeilnehmerInnen waren weiblich.<sup>10</sup> Mitte des Jahres 2006 sah die in einem Vortrag bei der Arbeitnehmerkammer Bremen gezogene detailliertere Bilanz der Erfahrungen mit dem Tarifvertrag so aus:

Der besonders hohe Anteil von Frauen, die eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit vornahmen, ist auch darauf zurückzuführen, dass im gewerb-

---

<sup>9</sup> Bei einem monatlichen Bruttoverdienst von 3600 DM betrug die Prämie 90 %. Verkürzte ein/e Beschäftigte/r mit diesem Einkommen die wöchentliche Arbeitszeit um 7 Stunden, so verringerte sich das Nettoeinkommen in der Steuerklasse III um 405 DM, davon wurden 364 DM durch die Prämie ausgeglichen. Der effektive Einkommensverlust betrug also monatlich 41 DM (IG Metall Hannover 1999: 45f.), das Netto-Stundeneinkommen erhöhte sich deutlich. – Die befristet eingestellten Erwerbslosen erhielten das tarifvertraglich geregelte Entgelt entsprechend ihrer Arbeitszeit (vgl. Reinecke 2006, Vortrag, FN. 1).

<sup>10</sup> Wenn man berücksichtigt, dass Teilzeitarbeit eine „weibliche“ Beschäftigungsform ist - 87 % der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland sind Frauen -, überrascht der relativ hohe Anteil der Männer.

lichen Bereich der Metall- und Elektroindustrie der Frauenanteil im Niedriglohnbereich besonders hoch ist und dass angesichts einer fortbestehenden traditionellen, binnenfamilialen Arbeitsteilung insbesondere Frauen mit jüngeren Kindern sich mit einem zusätzlichen freien Tag vorübergehend größere Zeitbudgets für Haushalts- und Kinderbetreuungsarbeit verschaffen konnten. Vier von fünf Teilnehmenden reduzierten um 7 Stunden für einen bzw. bei einer Verkürzung um 14 Stunden für 2 freie Tage pro Woche.

2/3 der NutzerInnen waren verheiratete bzw. in einer Partnerschaft lebende Frauen mittleren Alters, die in der Regel un- oder angelernte Tätigkeiten ausführten. Auch der typische männliche Teilnehmer war mittleren Alters, verheiratet oder in einer Partnerschaft lebend, jedoch höher oder hochqualifiziert und sowohl im gewerblichen als auch im Angestelltenbereich beschäftigt. Als Motive für die Arbeitszeitreduzierung gaben die Frauen neben finanzieller Attraktivität und der Solidarität mit Erwerbslosen am häufigsten familiäre und gesundheitliche Gründe sowie den Wunsch nach einem ‚Mehr‘ an Zeit an. Bei den Männern rangierte dagegen der Freizeitwunsch deutlich vor familiären Gründen und gesundheitliche Aspekte spielten eine geringere Rolle. Der Wunsch, sich mehr um die Kinder zu kümmern, hatte weder für Frauen noch für Männer einen besonderen Stellenwert. Allerdings lebten auch nur in jedem fünften Haushalt Kinder im betreuungsintensiven Alter.

Fazit:

Insgesamt haben über die gesamte Projektzeit 18 (von 175 verbandgebundenen) Betrieben am Modell teilgenommen. Dabei haben 1183 Beschäftigte befristete Teilzeit-Arbeitsverträge für ein Jahr (Arbeitszeitverkürzung) abgeschlossen, wodurch 269 Erwerbslose für ein Jahr eingestellt werden konnten. Von diesen wurden 83 anschließend unbefristet beschäftigt. Von den Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduzierten, setzten 41 die Teilzeitarbeit ohne Ausgleichszahlungen fort.

Die Initiative zur betrieblichen Anwendung des Modells ging in der Regel vom Betriebsrat aus. Die Betriebsleitungen hatten selten grundsätzliche Einwände. Nach einer Abwägung von Vor- und Nachteilen be-

stimmten Management und Betriebsrat Anwendungsbereiche und Teilnahmeberechtigte, den Umfang der Arbeitszeitverkürzung und das neue Arbeitszeitmodell. Meistens gestaltete sich die Umsetzung als ‚top-down‘-Prozess, in der die Beschäftigten – in der Mehrzahl der Anwendungsbetriebe in Bereichen un- und angelernter Tätigkeiten – keine Mitwirkungsmöglichkeiten hatten. In Anwendungsbereichen mit höherqualifizierten Facharbeiter- und Angestelltenaktivitäten konnten die teilnehmenden Beschäftigten dagegen in einem „kooperativen“ Umsetzungsprozess auch individuelle Regelungen über Umfang und Lage der Arbeitszeit aushandeln.

Die Ersetzung des abgesenkten Arbeitszeitvolumens durch die Einstellung Erwerbsloser verlief im Bereich un- und angelernter Tätigkeiten reibungslos, während die Substituierung qualifizierter Arbeit schwieriger und aufwändiger war. (Wenn auf dem regionalen Arbeitsmarkt entsprechend qualifizierte Erwerbslose nicht zu finden waren, konnte die Einarbeitung und Zusatzqualifizierung in der Regel auch vom Arbeitsamt finanziert werden.) Die Chancen der neu Eingestellten für eine Übernahme stiegen allerdings auch mit ihrer Qualifikation: Selbst bei angespannter betriebswirtschaftlicher Situation wurden alle Facharbeiter und qualifizierten Angestellten nach dem Ende der Betriebsvereinbarung fest eingestellt, während Un- und Angelernte nicht weiterbeschäftigt wurden.

Es gab zusammengenommen eine äußerst positive Bewertung der Teilnehmenden: 86 % der Befragten würden ein weiteres Mal unter den gleichen Bedingungen teilnehmen, 60 % schlossen allerdings eine Verkürzung der Arbeitszeit ohne die Ausgleichszahlung für sich grundsätzlich aus. (Wahrscheinlich dürften gerade für die BezieherInnen niedriger Einkommen die dann folgenden finanziellen Verluste eine zentrale Rolle spielen.) Lediglich 20 % der AbsenkerInnen konnten sich vorstellen, auch ohne Prämie für einen weiteren Zeitraum in Teilzeit zu arbeiten. Realisiert haben dies allerdings nur 5 Prozent.

Der Gesamtbetrag der ausgezahlten Prämien aus dem Prämienfonds betrug 5,3 Millionen DM, davon mussten 4,5 Millionen DM für Steuern und Sozialabgaben aufgebracht werden. Denn ein besonderes Problem



der Zahlungen durch den Prämienfonds bestand darin, dass Bemühungen um eine Befreiung der Ausgleichszahlungen von der Steuer- und Sozialabgabepflicht ohne Erfolg blieben. Da IG Metall und der Verband der Metallindustriellen Niedersachsen ihre Bereitschaft, über die Einspeisung neuer Mittel in den Prämienfonds zu verhandeln, von der Abgabebefreiung abhängig machten, endete der Modellversuch 2002 mit dem Auslaufen der letzten Betriebsvereinbarung (vgl. Reinecke 2006).

Prinzipiell wäre es aber durchaus lohnend gewesen, das Modell fortzuführen und vermehrte Anstrengungen zu seiner Umsetzung zu unternehmen.

#### Quellen:

Köther, Jörg / Meine, Hartmut (2001): Neue Arbeitsplätze durch Tarifvertrag. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung in der niedersächsischen Metallindustrie. In: Steinrücke et.al. (Hg.): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin, Ed. Sigma, S. 103-110.

Reinecke, Karsten (2006): Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung in der niedersächsischen Metallindustrie. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 15.6.2006, power point-Vorlage)



## 2.12 Deutsche Seehäfen –

### **Arbeitszeitverkürzung als begleitende Maßnahme zur Personalentwicklung (1984-2001)**

Im Zuge der allgemeinen Diskussion zur Arbeitszeitverkürzung Mitte der 1980er Jahre und der Beschlussfassung der für die Häfen zuständigen Gewerkschaft ÖTV, die Tarifpolitik zur Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze danach auszurichten, haben sich die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen der Häfen ebenfalls intensiv in ihrer Tarifarbeit damit auseinandergesetzt.

Zunächst muss man sich noch einmal die Ausgangslage vor Augen führen. Es gab zum einen den immer noch bedeutenden, personalintensiven konventionellen Stückgutumschlag (allerdings mit sinkender Tendenz), zum anderen den stetig steigenden Containerumschlag – mit der Auswirkung, dass die immensen Steigerungen im Containerverkehr zu Lasten des Personals im Stückgutumschlag gingen. Des Weiteren war festzustellen, dass aufgrund der hohen körperlichen Beanspruchungen die Hafentarbeiter selten das gesetzlich vorgesehene Rentenalter erreichten, sondern im Durchschnitt schon mit 58 Jahren aus dem Arbeitsleben ausschieden.

Vor diesem Hintergrund war klar, dass nur eine Form der Arbeitszeitverkürzung in Frage kommt, die tatsächlich tageweise zu einer Entlastung führt und dem Arbeitsmarkt Arbeitskräfte entzieht. So wurde 1988 im Rahmentarifvertrag für die deutschen Seehäfen zwischen ÖTV und den Hafentrieben die schrittweise Einführung der 35-Stunden-Woche vereinbart und in den folgenden Jahren der Weg von der 40-Stunden-Woche zu einer 35-Stunden-Woche in Form von arbeitsfreien Tagen bis 1994 konsequent umgesetzt. Am Ende stehen 30 freie Tage im Jahr, die gewährt und genommen werden müssen.

Damit haben wir folgende Ziele umsetzen können:

- Sicherung von Arbeitsplätzen in gefährdeten Bereichen
- Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in prosperierenden Bereichen
- Gesundheitsvorsorge durch mehr Freizeit für jeden Einzelnen

Diese Voraussetzungen haben bis heute Bestand und zum Erfolg der gewerkschaftlichen Tarifpolitik in den Häfen wesentlich beigetragen.

Dass nichts von Dauer sein kann, haben wir insbesondere im Zusammenhang mit der Diskussion um die „Rente ab 67 Jahren“ feststellen müssen. Ohne sich über Sinn oder Unsinn dieser Regelung an dieser Stelle äußern zu wollen: Tatsache ist, dass sich kaum jemand vorstellen kann, dass zum Beispiel ein Hafearbeiter mit seinen enorm vielfältigen Belastungen bis zu seinem 67sten Lebensjahr arbeiten kann.

So wurde aktuell ein Modell zur Lebensarbeitszeitverkürzung eingeführt, in dem 50 % unserer Arbeitszeitverkürzung, also jährlich 15 Tage, eingestellt werden. Bei entsprechender Verzinsung können heute junge MitarbeiterInnen dann am Ende ihres Arbeitslebens, je nach Einstieg in das Modell, bis zu 4 Jahre früher ausscheiden. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beschäftigte des Unternehmens bleiben, geschieht dies unter Fortbezahlung der vollen Bezüge und ohne entsprechende Rentenabschläge. Das Modell zur Lebensarbeitszeitverkürzung muss jeweils in einer betrieblichen Vereinbarung umgesetzt werden.

Von dieser neuen Regelung können im Eurogate-Konzern mittlerweile 600 neue Kolleginnen und Kollegen profitieren:

Bei der Einstellung dieser neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Eurogate erstmals einen neuen Weg beschritten. So wurde mit der Agentur für Arbeit ein Modell entwickelt, in dem diese Arbeitsplätze ausschließlich jungen Langzeitarbeitslosen angeboten werden. Über entsprechende Findungsmaßnahmen mit einer anschließenden Qualifizierungsphase haben so in den letzten Jahren 600 Arbeitslose einen

hoch qualifizierten, gut bezahlten, unbefristeten Dauerarbeitsplatz erhalten.

Vor dem Hintergrund dieses Erfolges ist ein weiteres Programm mit der Bundesagentur für Arbeit aufgelegt worden. So hat sich die Hafenwirtschaft verpflichtet, in den nächsten 5 Jahren 2000 neue Arbeitsplätze über den Weg von Qualifizierung und Umschulungsmaßnahmen zu schaffen.

Diese Beispiele machen aus meiner Sicht deutlich, dass man mit einer zukunftsorientierten Tarif- und Personalpolitik im Einklang messbare Erfolge erzielen kann.

Hannes Driemel  
Betriebsratsvorsitzender Eurogate Bremerhaven



## 2.13 Frankreich –

### **Die 35-Stunden-Woche und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Lebensqualität**

Im französischen Präsidentschaftswahlkampf 2007 war die Diskussion um den Sinn oder Unsinn der seit dem Jahr 2000 gesetzlich vorgeschriebenen 35-Stunden-Woche wieder einmal eins der zentralen Themen der Diskussion. Mit der Devise: „Gagner plus en travaillant plus“ (Mehr arbeiten um mehr zu verdienen) hatte Nicolas Sarkozy das Problem hinreichend ausgeschlachtet und versucht, die 35-Stunden-Woche ins Lächerliche zu ziehen. Auch die sozialistische Präsidentschaftskandidatin Ségolène Royal räumte ein, dass die 35-Stunden-Woche unlösbare Probleme für Kleinunternehmen mit sich bringe. Doch das Thema hatte im Wahlkampf in erster Linie ideologischen Charakter.

Jetzt, nachdem die Wahl gewonnen ist, spricht auch eine konservative Regierung nicht mehr davon, die 39-Stunden-Woche wieder gesetzlich einzuführen. Doch eine substantielle Lockerung der Überstundenregelung, am 22. August vom Parlament verabschiedet, wird im Oktober 2007 in Kraft treten: La loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (Tepa) sieht u.a. eine Steuerbefreiung und die Befreiung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerabgaben für Überstunden vor.

Ein kurzer Rückblick

Um eine Bilanz der 35-Stunden-Woche in Frankreich zu ziehen, muss man sich die Zielsetzungen dieser Reform Ende der 1990er Jahre noch einmal vergegenwärtigen: Handelte es sich darum, Arbeitsplätze zu schaffen und die Lebensbedingungen der ArbeitnehmerInnen zu verbessern? Oder darum, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern, indem man die Flexibilität der Arbeitszeit erlaubte? Beide Gründe spielten dabei nachhaltig eine Rolle..

Die Anfänge der 35-Stunden-Woche gehen bis ins Jahr 1996 zurück, in dem das vom damaligen (konservativen) Parlamentsabgeordneten Gilles

de Robien vorgelegte Gesetz zur Arbeitszeitverkürzung verabschiedet wurde, das eine Reduzierung der Arbeitgeber-Sozialabgaben um 10 Prozent bei einer Personalaufstockung von 10 Prozent vorsah. Ohne dass das Ziel „35-Stunden-Woche“ explizit formuliert worden wäre, lief diese Reform auf dasselbe Ergebnis hinaus: weniger Arbeitszeit für alle und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Es handelte sich dabei allerdings um einen Anreiz für Unternehmen, die Wochenarbeitszeit auf freiwilliger Basis zu reduzieren.

Im Jahre 1998 und im Jahre 2000 schufen die beiden Gesetze über die 35-Stunden-Woche der sozialistischen Arbeitsministerin Martine Aubry dann den legalen Rahmen, mit dem die gesetzliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden ab dem Jahr 2000 festgeschrieben wurde. Die konkrete Anwendung des Gesetzes jedoch sollte in Firmen oder Branchen zwischen Geschäftsführungen und Arbeitnehmervertretungen ausgehandelt werden. Für Viele begann damit, von prinzipiellen Erwägungen einmal abgesehen, das Tauziehen um/ zwischen mehr Freizeit, weniger Lohnforderungen und mehr Flexibilität in der Arbeitsorganisation.

Wie gestalteten sich die unterschiedlichen 35-Stunden-Verträge?

Die Reduzierung der Arbeitszeit von 39 auf 35 Wochenstunden war vom Gesetzgeber in mehreren Stufen geplant und das Aubry-Gesetz 1 aus dem Jahr 1998 sollte vor allem in Groß- und Mittelbetrieben das Terrain vorbereiten. Firmen, die bereits vor dem gesetzlichen Termin ein 35-Stunden-Abkommen unterzeichneten, bekamen zusätzliche Subventionen.

Um die Arbeitsabläufe (vor allem im Dienstleistungsbereich) nicht zu beeinträchtigen, wurde den Verhandlungspartnern freigestellt, bei einer 39-Stunden-Woche zu bleiben, vorausgesetzt, dass die 4 wöchentlichen Überstunden fortan in Form von halben oder ganzen Ausgleichs-Tagen abgefeiert werden könnten („RTT“-Tage = récupération du temps de travail). Die maximale legale Arbeitszeit pro Jahr wurde auf 1600 Stun-



den festgesetzt, ab 2005 auf 1607 Stunden, da der Pfingstmontag zum Werktag wurde.

Die gängigsten Formen der RTT-Abkommen, die in dieser Phase zwischen Geschäftsleitungen und ArbeitnehmerInnen entstanden, sahen folgendermaßen aus:

- 35 Wochenstunden ohne Ausgleichstage bei 7 Stunden/Tag,
- 37,5 Wochenstunden + 1,33 Ausgleichstage pro Monat,
- 39 Wochenstunden und ½ Ausgleichstag pro Woche,
- 39 Wochenstunden und 2 Ausgleichstage pro Monat.

Kam es zu keiner Einigung und wurde die Wochenarbeitszeit von 39 Stunden beibehalten, so mussten für die 36. bis 39. Stunde 10 % Überstundenzuschlag von Firmen mit unter 20 Beschäftigten, 25 % von Firmen mit über 20 Beschäftigten gezahlt werden. Für die 40. bis 43. Stunde (z.B. in Handel und Gastronomie) fielen überall 25 %, für darüber hinausgehende Stunden 50 % Zuschlag an.

Die Schaffung neuer Arbeitsplätze betreffend, hat das Gesetz nicht die erwartete Wirkung gehabt. Eine Reduzierung der Arbeitszeit um 10 % hätte rein rechnerisch die Schaffung von 1,5 Millionen neuer Stellen bewirken müssen. Die Bilanz liegt jedoch, je nach Quelle, nur bei 300.000 bis 400.000 geschaffenen Arbeitsplätzen<sup>11</sup>, da es sehr schwierig ist, genau zu definieren, welche der 35-Stunden-Woche direkt zuzuschreiben sind. Die schwache Beschäftigungswirkung ergibt sich u.a. aus dem zweiten Aubry-Gesetz (2001), das die Verpflichtung zu Neueinstellungen im Austausch mit der Befreiung von Beiträgen aufgehoben hat, die den Unternehmen gemäß den 35 Stunden zugestanden worden waren.

---

<sup>11</sup> OCDE (2004), „Quelques facettes du temps de travail“, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, Paris

Jede/r zweite LohnempfängerIn war Ende 2001 noch nicht zu den 35 Stunden übergegangen. Ende 2001, so die Zahlen des Arbeitsministeriums, waren 8,6 Millionen LohnempfängerInnen des Privatsektors (d.h. 53 % der Beschäftigten) bei Unternehmen beschäftigt, die eine Reduzierung der Arbeitszeit ausgehandelt hatten. Die Größe der Unternehmen ist dabei vorrangig: 80 % der Angestellten von Unternehmen mit 250-500 Beschäftigten arbeiten 35 Wochenstunden gegenüber 51,8 % in Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten.

Für Kleinbetriebe stellt die Schaffung neuer Stellen in der Tat oft die Quadratur des Kreises dar: Wie soll ein Bäcker die Arbeitszeit von drei Gesellen um 3 x 10 Prozent reduzieren und dafür eine 30 %-Kraft einstellen? Die Lockerungen, die von der Raffarin-Regierung im Januar 2003 beschlossen wurden, haben die Reduzierung der Arbeitszeit in diesen kleinen Unternehmen wieder deutlich in Frage gestellt.

#### Erste Bilanz nach einem Jahr

Ein Jahr nach der gesetzlichen Einführung der 35-Stunden-Woche zog das französische Arbeitsministerium eine erste Bilanz: Ein Teil der 53 % französischer ArbeitnehmerInnen, die zu den 35 Wochenstunden übergegangen sind, profitiert in der Tat von einer wirklichen Reduzierung der Arbeitszeit, meistens in Form von Ruhetagen (RTT), heißt es in einer Studie der Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). Sie bezahlen sie teilweise mit einer verstärkten Produktivität und mehr Stress, denn wenn Einstellungen nur begrenzt oder gar nicht vorgenommen werden, muss dieselbe Arbeit in 35 Stunden geleistet werden, die vorher in 39 Stunden gemacht wurde.

Für Andere dagegen verschlechterten sich die Arbeitsbedingungen nachhaltig durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die das neue Gesetz erlaubt. Das betrifft 30 % der LohnempfängerInnen, die zur 35-Stunden-Woche übergegangen sind. Von 27 % im Dienstleistungssektor steigt dieser Prozentsatz auf 42 % in der Automobilindustrie, 47 % im Bauwesen und 51 % in der Nahrungsmittelindustrie.

Die Automobilindustrie kann als Beispiel einer für die ArbeitnehmerInnen schlecht umgesetzten Arbeitszeitreduzierung gelten. Mit der Einführung einer Jahresarbeitszeit gewannen die ArbeiterInnen hier ein Mehr an freier Zeit, mussten jetzt aber bestimmte Samstage arbeiten, ohne dass dafür Überstundengeld gezahlt wurde. In diesem Fall hat die Einführung der 35-Stunden-Woche, wenn sie diesen Namen überhaupt verdient, nur eine Verschlechterung der Lebensbedingungen, begleitet von einer Senkung des Verdienstes, gebracht.<sup>12</sup> Sie ging einher mit einem Einfrieren der Lohnerhöhungen (außer bei den Niedriglohngruppen, die gerade mal den SMIC, den gesetzlichen Mindestlohn verdienen) und einer höheren Flexibilität der ArbeitnehmerInnen. Vielfach muss auch ein Teil der Ausgleichstage (RTT = récupération du temps de travail) zu bestimmten Zeiten im Jahr „genommen“ werden (z.B. zwischen Weihnachten und Neujahr oder zu einem anderen Zeitpunkt, an dem branchenbedingt Flaute ist).

#### Die Gewinner der 35-Stunden-Woche

Die eigentlichen Gewinner sind Angestellte aus dem Mittelstand, denen noch genügend Geld bleibt, um mit der neu gewonnenen Freizeit etwas anzufangen: junge Singles, die ihre RTT-Tage als Brückentage benutzen, um zahlreiche Kurzreisen zu organisieren, andere, die ihre Ausgleichstage für Hobbys oder Fortbildungen nutzen, Mütter, die ihre RTT-Tage am schulfreien Mittwoch abfeiern.<sup>13</sup> 76 % der vom Arbeitsministerium befragten weiblichen leitenden Angestellten erklärten, Familie und Beruf nun besser verbinden zu können, was sich auch auf die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen auswirke. Demgegenüber beklagten sich 70 % der ungelerten ArbeiterInnen über eine Ver-

---

<sup>12</sup> Dares 2001: „Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: Qu'en pensent les salariés un an après ?“ Premières informations, Premières synthèses, N° 21.1, Ministère du Travail et des Affaires sociales.

<sup>13</sup> In Frankreich haben berufstätige Eltern von Kindern unter 7 Jahren außerdem das Recht, ihre Arbeitszeit auf 80 % zu kürzen.

schlechterung ihrer Arbeitsbedingungen durch die 35-Stunden-Woche.<sup>14</sup>

Die Wochenenden vieler besser gestellter Franzosen fangen jetzt am Donnerstagabend an oder enden Montags und die Tourismusindustrie boomt wie nie, seit das jahrzehntelang geheiligte Urlaubsschema: ein Monat im Juli oder im August, ein langes Wochenende im Frühjahr oder im Herbst, einer Neuorganisation der Freizeit weichen musste. Vorausgesetzt, sie arbeiten bei einem der französischen Grossunternehmen wie EDF/GDF, wo der Ausgleichstag alle zwei Wochen zur Regel geworden ist...

Kündigung der 35-Stunden-Woche – viel Lärm um nichts?

Einige Fälle der letzten Jahre zeigen, dass RTT-Abkommen nach Ablauf der ersten fünf Jahre gekündigt bzw. modifiziert wurden. Hewlett Packard, Bosch in Vénissieux bei Lyon, SEB oder der Geflügelzüchter Doux sind Beispiele, in denen relativ großzügige RTT-Verträge gekündigt und zu Ungunsten der ArbeitnehmerInnen modifiziert wurden – oft unter Androhung einer Standortverlegung des Unternehmens, sei es nach Italien, sei es in die tschechische Republik.

Doch sind dies Ausnahmefälle geblieben: ein Großteil der Arbeitgeber ist weder unbedingt bereit, ein Gleichgewicht wieder rückgängig zu machen, das sie zu ihrem Vorteil aushandeln konnten, noch auf den Erlass von Sozialbeiträgen zu verzichten, der ihnen durch das Gesetz gewährt worden war. Statt das gesamte System in Frage zu stellen zieht die Regierung es deshalb heute vor, den Unternehmen, die es wünschen, die Möglichkeit zu geben, die (meist für fünf Jahre abgeschlossenen) 35-Stunden-Verträge nicht zu verlängern bzw. stillschweigend auslaufen zu lassen oder aber, wie jetzt durch das Tepas-Gesetz möglich, bei Bedarf Mehrarbeit durch die neuerdings „bezuschussten“ Überstunden in den normalen Arbeitsablauf zu integrieren.

---

<sup>14</sup> Dares 2003: Premières informations, Premières synthèses, N° 24.1, Juin 2003

Insgesamt lässt sich sagen: Durch die 35-Stunden-Woche hat die Wirtschaft in Frankreich nicht gelitten. Auch die jüngsten Statistiken be- weisen: sieben Jahre nach Einführung der 35-Stunden-Woche steht Frankreich nach wie vor an der Spitze der Produktivität in Europa. Die 35-Stunden-Woche als aktuelles Modell von Arbeitszeitverkürzung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene durch Gesetz hat gezeigt, dass Arbeits- zeitverkürzung die Wirtschaft nicht schwächt, sondern durch Produktivi- tätssteigerung die Wettbewerbsfähigkeit sogar erhöht und im inter- nationalen Vergleich die Arbeitslosigkeit senkt.

Ursula Langmann  
Journalistin, Paris



## Literaturverzeichnis:

Dares (2001): „Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: Qu'en pensent les salariés un an après?“ Premières informations, Premières synthèses, N° 21.1, Ministère du Travail et des Affaires sociales.

Dares (2003): Premières informations, Premières synthèses, N° 24.1, Juin 2003.

Köther, Jörg / Meine, Hartmut (2001): Neue Arbeitsplätze durch Tarifvertrag. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung in der niedersächsischen Metallindustrie. In: Steinrücke et. al. (Hg.): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin, Ed. Sigma, S. 103-110.

Kroll, Dieter / Meiler, Rudolf Carl (2006): Das „Programm Zukunft“. Personalarbeit und demografischer Wandel. In: Personalführung 12/2006, S. 44-49.

Lechler, Norbert (2005): Gute Arbeitszeiten im Klinikum Ansbach. In: Gute Arbeit 2/2005, S.25-28.

OCDE (2004): „Quelques facettes du temps de travail“, Perspectives de l'emploi de l'OCDE, Paris.

Opel Pressemeldungen (4.11.2003): „30plus“: Innovatives Arbeitszeitmodell bei Opel,  
Vgl.: [http://media.gm.com/de/opel/de/news/pr\\_old/pressrelease.1607.html](http://media.gm.com/de/opel/de/news/pr_old/pressrelease.1607.html)

Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (1999): Angestelltenkammer Bremen: Kürzer arbeiten – Arbeitsplätze sichern. In: ebd: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, Bremen, S. 42/43.

Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (Hg., 1999 sowie 2002): Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. Bremen.

Steinrücke, Margareta (2005): Weniger ist mehr. Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung. In: BAM, Nr. 05/05, Juli 2005, Bremen.

Stern.de (4.11.2003): „Niemand wird im Stich gelassen.“ Das neue Arbeitszeitmodell der Opel AG.  
Vgl.: [www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/515235.html](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/515235.html)

Stück, Heiner (2001): Arbeit teilen – Zeit gewinnen – Arbeitsplätze sichern. Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung in einem Dienstleistungsunternehmen. In: Steinrücke et. al. (Hg.): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin, Ed. Sigma, S. 95-101.

[www.bremer-arbeitszeitinitiative.de](http://www.bremer-arbeitszeitinitiative.de) (2007): Aufruf „Arbeit für alle – mehr Zeit zum Leben“

[www.geschaeftsbericht2004.telekom.de/](http://www.geschaeftsbericht2004.telekom.de/) (2004): Beschäftigungsbündnis Telekom vereinbart.

[www.Verdi.de::tk-it/Über uns/Erfolgsbilanz/](http://www.Verdi.de::tk-it/Über uns/Erfolgsbilanz/) (2005): Beschäftigungsbündnis hat gewirkt.



**Vorträge:**

Halberstadt, Michael: Mit der 34-Stunden-Woche 10.000 Arbeitsplätze erhalten - beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung bei der Deutschen Telekom. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 26.5.2005)

Langmann, Ursula: Die 35-Stunden-Woche in Frankreich – die 35 Stunden in der Praxis und die Auseinandersetzung um den Erstanstellungsvertrag (CPE). (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 23.5.2006)

Lechler, Norbert: Bereitschaftszeit ist Arbeitszeit – Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch Umwandlung von Bereitschaftszeit und freiwillige Arbeitszeitverkürzung im Klinikum Ansbach. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 8.6.2006)

Nowack, Peter: 2 Stunden weniger für 110 Arbeitsplätze – beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung im Eisenbahnausbesserungswerk Bremen. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 7.7.2005)

Reinecke, Karsten: Arbeitsplätze schaffen durch Umverteilung von Arbeit – der Beschäftigungsförderungs-Tarifvertrag in der niedersächsischen Metallindustrie. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 15.6.2006)

Richter, Götz / Heier, Joachim: Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag der IG Metall in der Praxis – beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung in Klein- und Mittelbetrieben und in einem Großbetrieb der Metallindustrie. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 21.6.2005)

Roes, Uwe / Rösner, Wibke: Arbeitsplätze halten durch Arbeitszeitverkürzung - beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung bei der Nordsee-Zeitung Bremerhaven. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 25.4.2006)

Schäfer-Klug, Wolfgang: Vom Unsinn der Arbeitszeitverlängerung – Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung: Das Beispiel Opel. (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 11.2.2004)

Schwekendiek, Michael: 3,8 Prozent weniger Geld gegen 8 Tage mehr Zeit – Beschäftigungssicherung durch mehr freie Tage in einem Krankenhaus (Vortrag in der Arbeitnehmerkammer Bremen am 6.6.2005)





## Eine Kammer für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Lande Bremen

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der Beschäftigten. Mitglieder der Arbeitnehmerkammer sind – so bestimmt es das ›Gesetz über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen‹ – alle im Bundesland Bremen abhängig Beschäftigten (mit Ausnahme der Beamten). Zurzeit sind dies rund 285.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und knapp 50.000 Minijobber. Auch Arbeitslose, die zuletzt ihren Arbeitsplatz im Land Bremen hatten, sind Mitglieder der Arbeitnehmerkammer.

Neben einer umfassenden Rechtsberatung bietet die Arbeitnehmerkammer ihren Mitgliedern zahlreiche Informationen zu den Themen Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Kultur.

Darüber hinaus berät sie Betriebs- und Personalräte sowie Politik und öffentliche Verwaltung im Lande Bremen.

Die berufliche Weiterbildung übernimmt die Wirtschafts- und Sozialakademie (WiSoAk).

Zusätzlichen Service und Vergünstigungen gibt es mit der KammerCard, die jedes Mitglied auf Wunsch kostenlos erhält.

[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)