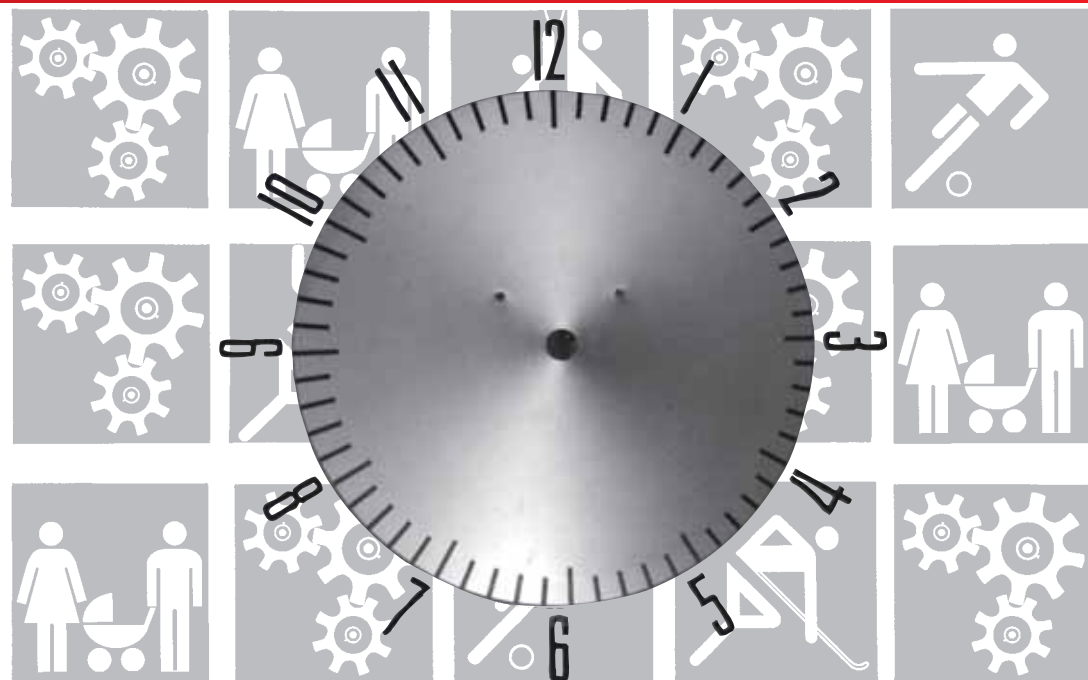


GUTE PRAXIS > ARBEITSZEITVERKÜRZUNG



>Weniger
ist mehr!<

Aktuelle Modelle
gelungener
Arbeitszeitverkürzung



www.arbeitnehmerkammer.de



Arbeitnehmerkammer
Bremen

›Weniger
ist mehr!‹ Aktuelle Modelle
gelungener
Arbeitszeitverkürzung

VERFASSERINNEN

Dr. Angelika Saupe,
Sozialwissenschaftlerin Bremen,
Margareta Steinrücke,
Referentin für Gleichstellungs- und
Geschlechterpolitik der
Arbeitnehmerkammer Bremen
Rena Fehre,
Kerstin Purnhagen,
Impulsgeber Zukunft e.V.

HERAUSGEBERIN

Arbeitnehmerkammer Bremen
Körperschaft des öffentlichen Rechts
Bürgerstraße 1, 28195 Bremen
Telefon: 0421 · 36301-0
Telefax: 0421 · 36301-89
info@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de

Bremen, Dezember 2012

Schutzgebühr 5,50 Euro

Für Mitglieder der Arbeitnehmerkammer
ist die Broschüre kostenfrei.

Umschlaggestaltung: Designbüro Möhlenkamp

Druck: Wilhelm Wellmann GmbH, Bremen



„Weniger ist mehr!“

**Aktuelle Modelle gelungener
Arbeitszeitverkürzung**



**Arbeitnehmerkammer
Bremen**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur erweiterten Neuauflage	5
1 Einleitung.....	7
1.1 Arbeitszeit neu denken – ein Weg aus der Massenarbeitslosigkeit.....	9
1.2 Arbeitszeit ist Lebenszeit.....	10
1.3 Arbeitszeitverkürzung statt Arbeitszeitverlängerung.....	12
1.4 Arbeit teilen - Zukunft gestalten.....	13
1.5 Zu den vorgestellten Modellen.....	15
2 Die Modelle.....	17
2.1 Die Agentur Tagwerk.....	17
2.2 INTERHOMES AG	23
2.3 Brauerei Beck & Co.	27
2.4 Bremer Straßenbahn AG	33
2.5 DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Werk Bremen	37
2.6 Deutsche Telekom AG	43
2.7 Angestelltenkammer Bremen	49
2.8 Nordsee Zeitung Bremerhaven.....	55
2.9 ThyssenKrupp Steel AG	61
2.10 Klinikum Ansbach	73
2.11 Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümme	81
2.12 Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Metallindustrie	87

2.13	Stahlwerke Bremen / ArcelorMittal.....	91
2.14	Der Beschäftigungsförderungs-Tarifvertrag in der Niedersächsischen Metallindustrie	95
2.15	Deutsche Seehäfen	103
2.16	Frankreich	107
	Literaturverzeichnis	115
	Vorträge	117

Vorwort zur erweiterten Neuauflage

Eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung ist in der aktuellen politischen Diskussion kein Thema. Wenn überhaupt, wird sie als nicht realisierbare, unbezahlbare und im internationalen Wettbewerb schädliche Utopie dargestellt.

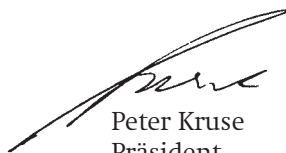
In der betrieblichen Wirklichkeit findet Arbeitszeitverkürzung aber in vielfältiger Form statt. Die populärste Form ist dabei sicherlich das Kurzarbeitergeld als beschäftigungspolitischer Stabilisator, das zuletzt in der Wirtschaftskrise 2009/2010 umfänglich eingesetzt worden ist. Darüber hinaus besteht aber jenseits des Regelinstruments Kurzarbeitergeld auf der betrieblichen Ebene eine Vielzahl von Modellen der Arbeitszeitverkürzung. Die Zielsetzungen dieser Modelle sind teilweise auch deutlich weiter gefasst als beim Kurzarbeitergeld. Neben Beschäftigungssicherung, Beschäftigungsförderung und der Umsetzung von arbeitszeitverkürzenden Tarifverträgen und gesetzlichen Vorgaben spielen auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen und die Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb eine wichtige Rolle.

Vor diesem Hintergrund besteht ein großer Bedarf, sowohl bei Beschäftigten als auch bei betrieblichen, tariflichen sowie politischen Akteuren, an der Verbreitung guter Beispiele bereits realisierter Modelle von Arbeitszeitverkürzung. Um diesen bis heute anhaltenden Bedarf decken zu können, legen wir nun eine erweiterte Auflage unserer bereits im Jahr 2008 veröffentlichten Broschüre „Weniger ist mehr!“ vor. Bei den neu aufgenommenen Beispielen stehen Fragen der Vereinbarkeit und der Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel im Fokus.

Wir hoffen mit dieser Sammlung guter Beispiele Mut zu machen und Anregungen zu geben für alle, die in ihrem jeweiligen Wirkungskreis kürzere Arbeitszeiten im Interesse von Beschäftigten und Arbeitslosen, Jungen und Alten, Männern und Frauen umsetzen wollen.



Ingo Schierenbeck
Hauptgeschäftsführer



Peter Kruse
Präsident

1 Einleitung

Arbeitszeitverkürzung ist auch im Jahr 2012 in der aktuellen politischen Diskussion nicht ausreichend thematisiert. Ganz im Gegenteil wird allenthalben behauptet, dass Arbeitszeitverlängerung für viele Probleme des Arbeitsmarktes die Lösung brächte, die Arbeitslosenquote in den letzten Jahren erfolgreich gesenkt wurde und der (vermeintliche) Fachkräftemangel eher durch Mehrarbeit eingedämmt werden könnte. Diesen von Wirtschaftsverbänden und Unternehmen aufgestellten, von Medien und Teilen der Wirtschaftswissenschaften unterstützten Behauptungen 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 gleichzeitig zur Nachahmung angeregt werden.

Denn gerade durch die Praxis der Arbeitszeitverkürzung konnten in den letzten 10-15 Jahren eine Vielzahl von Arbeitsplätzen nicht nur gesichert, sondern sogar neu geschaffen werden. Kurzarbeit hat sich gerade in der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008 zu einem erfolgreich angewandten Instrument entwickelt, um Nachfrage- und Umsatzeinbrüche ohne Entlassungen zu überbrücken. Arbeitszeitverlängerung hätte demgegenüber beschäftigungspolitisch fatale Folgen, nämlich zusätzlich Arbeitsplätze zu vernichten und damit die nach wie vor zu hohe Arbeitslosigkeit vor dem Hintergrund der nicht in der Arbeitslosenstatistik enthaltenen Unterbeschäftigung (versteckte Arbeitslosigkeit, Stille Reserve) 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. Trotz allem stieg die wöchentliche Arbeitszeit jährlich weiter an und lag im Jahr 2011 durchschnittlich bei 41,2 Stunden. Dabei führt

schon eine wöchentliche Arbeitszeit von nur 40 Stunden (die mit Wegezeiten leicht eine tägliche Abwesenheit von zu Hause von 10 Stunden bedeuten kann) häufig zu Rückenproblemen und Schlafstörungen und stellt ein großes Hindernis in Bezug auf den immer wichtiger werdenden Faktor der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar.

Die Arbeitnehmerkammer Bremen verfolgt und begleitet im Gegensatz zum Mainstream mit ihrer Arbeit seit langem die Entwicklung neuer, vielfältiger Arbeitszeitmodelle, wie Jahresarbeitszeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten, Möglichkeiten des unbezahlten Urlaubs, Home Office oder eben Arbeitszeitverkürzung 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.¹

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“,² sowie auf die

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

² 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 Arbeitszeit-

Ergebnisse der Arbeitszeitkonferenz der Arbeitnehmerkammer "**Arbeitszeit verkürzen - mehr gutes Leben**", die im Februar 2012 stattfand. Die Ergebnisse und Beiträge dieser Reihe werden im Folgenden, ergänzt um vier weitere gute Beispiele, dokumentiert und aktualisiert.

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. Derzeit herrscht in Deutschland bei einer freien Arbeitsplatzverfügung von 470.000 Stellen eine aktuelle Erwerbslosigkeit von ca. 3 Millionen Arbeitslosen und einer Quote von 6,5%. Mit 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.³ Vom Wirtschaftswachstum her gedacht, würde die heutige Arbeitslosigkeit nur durch ein jährliches Wachstum von vier, fünf oder mehr Prozent aufzuhalten sein, was bei einer rückblickenden Betrachtung des durchschnittlichen Wirtschaftswachstumes von ca. 3 %, nach der Wirtschaftskrise 2009, der

verkürzung“ fortgesetzt (veröffentlicht als Broschüre „Mehr arbeiten - weniger leben“ Bremen, 2009, Neuauflage 2012, hg. von Arbeitnehmerkammer Bremen, und als Buch „Zeit ist Geld. Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen von Arbeitszeitverkürzung“, hg. von Beate Zimpelmann/Hans-L. Endl, Hamburg 2008, VSA).

Siehe ausführlich auch unter: www.bremer-arbeitszeitinitiative.de

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

vergangenen Jahre eine Illusion ist. 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. Immer mehr Wichtigkeit erlangt in diesem Zusammenhang vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mittlerweile stellt für 93 Prozent aller jungen Berufstätigen die Vereinbarkeit einen sehr wichtigen Faktor dar, welcher nicht selten einen ebenso großen Stellenwert wie das Gehalt hat. Häufig ist sogar der Wunsch nach mehr Zeit ausgeprägter ist als der nach mehr Geld. 63 Prozent der Väter und 37 Prozent der Mütter mit minderjährigen Kindern können sich nach eigenen Angaben aus Zeitgründen zu wenig um ihren Nachwuchs kümmern.⁴

Arbeitszeitverkürzung in diesem Sinne dient nicht nur der kurzfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen, sondern ist ebenso ein Mittel gegen Massenarbeitslosigkeit, gegen Krankheit durch Arbeit, gegen Kinder- und Altersarmut und vor allem gegen die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie und 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.

⁴ Familienbericht 2011, achten Familienbericht der Bundesregierung

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 mit langen Ausfallzeiten ist ein exponentiell gestiegenes Problem in vielen Branchen und meist ein 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.

Dies ist auch für Unternehmen wirtschaftlich von großer Bedeutung, da sich gesunde und zufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer seltener krank melden müssen, motivierter, effizienter und biografisch länger arbeiten können und somit kostengünstiger sind.

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 zukunfts-gerechter 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 verschärfen. 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 betriebswirt-

schaftlichen 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 Vollzeitberufsstellen 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 15 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 Beschäftigten 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 Bundeserziehungsgeldgesetzes⁵ sowie das seit 2007 eingeführte Elterngeld geschaffen. Dessen Regelungen zielen insbesondere auf eine größere Beteiligung von Männern an der Familienarbeit. Das statistische Bundesamt zeigt: Für mehr als jedes vierte Kind nimmt inzwischen auch der Vater Elterngeld in Anspruch. Die große Mehrzahl der Väter, 76 Prozent, belässt es allerdings bei zwei Monaten.

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 wieder sein wollen – bietet und damit den gesellschaftlichen Reichtum sichert und vermehrt. Vor allem darf die Arbeitszeitverkürzung nicht nur als kurzfristiges Ziel betrachtet werden, sondern bringt langfristig für Unternehmen viele Vorteile mit sich. Nur einige dieser sind die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Einsparungen an Wiedereinglie-

⁵ Vgl. u.a. zu beiden Gesetzesregelungen die Erläuterungen in: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven, Bremen 2002.

derungskosten, eine erhöhte Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit. Besonders die Vereinbarkeit von Beruf und Familie lässt sich durch diese familienfreundliche Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung besser realisieren und bindet somit gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen. 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 und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, 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, die BSAG 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 Arbeits-

zeitgestaltung eine für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewinnbringende Regelung darstellt. Wurde diese Regelung zwar von dem ehemaligen französischen Präsidenten Sarkozy sehr kritisch betrachtet, plant der im Jahr 2012 gewählte François Hollande, die 35 Stunden Woche beizubehalten und zudem, als einziges europäisches Land, gegen den Trend der längeren Arbeitszeit zu gehen und einen Renteneinstieg bestimmter Personengruppen ab 60 einzuführen. In Deutschland ist aktuell hingegen ein Renteneinstieg ab 67 im Gespräch.

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.

Rena Fehre, Kerstin Purnhagen,
Angelika Saupe, Margareta Steinrücke

2 Die Modelle

2.1 Die Agentur Tagwerk

– Kurze Vollzeit für alle

Tagwerk ist eine Agentur für Personalmarketing, sie erarbeitet Stellenanzeigen sowie Kommunikationskonzepte und -maßnahmen für Kunden aus Bremen und die gesamte Metropolregion Nordwest. Der Betrieb ist seit einigen Jahren auf Personalmarketing spezialisiert und hat neben dem Agenturchef und Inhaber vier Angestellte. Alle Beschäftigten, den Inhaber eingeschlossen, arbeiten seit vielen Jahren in Teilzeit (vertragliche Arbeitszeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 18 und 30 Stunden) mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 25 Stunden. Das wesentliche ist dabei, allen Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Das liegt auch dem Agenturchef Jens Pfeiffer selbst am Herzen, der zwei Kinder hat und z.B. ausdrücklich Wert auf jährlich dreieinhalb Wochen Sommerurlaub mit der Familie legt. „Für mich bedeutet das einfach mehr Lebensqualität.“ Auch gesundheitliche Erwägungen haben ihn persönlich zur Wahl seiner kurzen Vollzeit von im Schnitt 32 Stunden gebracht.

Eine bessere Balance zwischen Erwerbs- und Privatleben herzustellen zielt bei Tagwerk aber nicht nur auf Menschen mit familiärer Betreuungsverantwortung im eigentlichen Sinn, sondern auch auf Mitarbeitende, die beispielsweise einem Sport, der Pflege von Freundschaften oder der eigenen Erholung mehr Zeit widmen möchten. Es geht darum, qualitativ hochwertige Dienstleistung mit den Bedürfnissen der daran beteiligten Angestellten in Einklang zu bringen.

In der Agentur gibt es unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die viel Flexibilität für die Mitarbeitenden ermöglichen. So berichtet z.B. eine Texterin, in den letzten Jahren allein sechs Mal ihre Arbeitszeiten geändert zu haben, um diese an die Betreuungsmöglichkeiten ihrer Kinder anzupassen. Dienstpläne werden also generell flexibel

gestaltet, Präsenz-Zeiten können bedarfsgerecht getauscht werden und zusätzlich entstehen Freiräume, indem z.B. die Möglichkeiten des ‚Home-Office‘ genutzt werden.

„Was ist nötig, damit ein reibungsloses Arbeiten und eine optimale Kundenbetreuung bei einer reduzierten Arbeitszeit aller Beschäftigten funktioniert?“

Eine wesentliche Anforderung an die Mitarbeitenden ist ein gutes Organisationsvermögen sowie ein hohes Maß an Solidarität. Im Arbeitsalltag herrscht ein hoher Abstimmungsbedarf, der viel Eigenverantwortung erfordert. Die Kolleginnen und Kolleg arbeiten auch räumlich nah zusammen, was den Austausch erleichtert. Beim Zuschnitt von Arbeitsgebieten steht eher die Aufgabe als die Stelle im Fokus. Die Qualifikationen und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden sind dabei bewusst so vielfältig, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zumindest in einem Tätigkeitsbereich ersetzen kann. Das ermöglicht z.B., auch kurzfristig auf unvorhergesehene familiäre Ereignisse zu reagieren, etwa auf die Erkrankung eines Kindes. Die Mitarbeitenden stimmen sich in der Regel eigenverantwortlich ab, wenn es um den Dienstaustausch, die Urlaubsplanung oder die kurzfristige Vertretung geht. So werden nicht nur Missverständnisse weitgehend vermieden, sondern auch das Verständnis für die Lebenssituationen und Bedürfnisse der anderen erreicht. Um einen Überblick über die geleisteten Arbeitszeiten zu behalten und eventuelle Plus- oder Minusstunden wieder auszugleichen, führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Arbeitszeitkonto. Gleichzeitig hat die Agentur eine vorausschauende Personalplanung, d.h. der Stellenplan ist nicht zu eng bemessen und somit werden Überstunden weitestgehend vermieden.

Ein reibungsloser Informationsfluss ist bei den häufigen Übergaben von Projekten ein wesentlicher Bestandteil guter Arbeitsorganisation. Das bedeutet für die Einzelnen durchaus mehr Verantwortung, da neben den eigenen Aufgaben auch die des gesamten Betriebs im Auge behalten werden müssen. Insbesondere beim Jobsharing, ein Modell, bei dem sich zwei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einen Ar-

beitsplatz in der Agentur teilen, ist eine laufende Kommunikation sowie eine strukturierte Übergabe zwingend erforderlich. Um bei durchgehend reduzierter Arbeitszeit aller Beschäftigten des kleinen Betriebs gute Arbeitsergebnisse zu ermöglichen, müssen neben klaren An- und Abwesenheitszeiten die Erreichbarkeiten und die Reaktionszeiten geklärt werden. Ebenso müssen klare Delegationsregeln von Aufgaben und Entscheidungen eindeutig definiert werden. Zu delegieren bedeutet aber auch, abgeben und loslassen zu können. Wenn jemand an seinen Aufgaben oder seinen Kunden ‚klebt‘, funktioniert dieses Arbeitszeitmodell nicht. Das heißt, dass die Einzelnen auch einmal mit den Problemen der Kolleginnen und Kolleg konfrontiert werden, aber im Umkehrschluss auch die ‚Lorbeeren‘ der Anderen ernten können. Andererseits fließen so bei den Projekten die Ideen und die Kritik aller mit ein. Diese Arbeitsweise erweist sich in der Regel als sehr fruchtbar.

Bei Tagwerk muss man sich ggfs. von dem Wunsch nach einem räumlich festen Arbeitsplatz ein Stück weit verabschieden. Die Arbeitsplätze sind schon aus technischen Gründen an Aufgaben definiert und so suchen sich die Beschäftigten in dem großen ‚open space‘ Büroraum je nach Projekt ihren momentanen Platz. Dieses ‚dynamische‘ Vorgehen, das hat die Erfahrung gezeigt, vermeidet aber auch z.B. das Ansammeln ungeliebter Aufgaben, denn einen staubigen Schreibtisch gibt niemand gern ab.

Für die Kunden der Personalmarketingagentur gibt es dementsprechend nicht immer die gleiche Ansprechpartnerin oder den gleichen Ansprechpartner. Daran mussten sich einige Kundeninnen und Kund zunächst gewöhnen, was ihnen angesichts guter Leistungen des Teams in der Regel auch gelingt, so Jens Pfeiffer. Spätestens wenn ihnen auf Nachfrage das Konzept erläutert wird, sind die meisten positiv überrascht. Außerdem hat das Konzept auch weitere Vorteile. Dadurch, dass sich alle gleichermaßen verantwortlich für die jeweiligen Kunden fühlen und in der Regel über alle laufenden Projekte informiert sind, entfällt die „Kommunikation über Dritte.“ Wünsche zum neuen Layout können direkt mit dem Grafiker besprochen, eine Textänderung gleich mit der Lektorin diskutiert wer-

den und müssen nicht über einen bestimmten Ansprechpartner oder einer bestimmten Ansprechpartnerin abgewickelt werden. Diese Unmittelbarkeit holt die Zeit, die für Absprachen genutzt werden, wieder rein.

„Welchen Nutzen hat die Teilzeitregelung für das Unternehmen?“

Aus Sicht des Agenturchefs sind die flexiblen Teilzeitarbeitsplätze eine ‚win-win‘-Lösung für den Betrieb und die Beschäftigten. Durch die flexible Arbeitszeitgestaltung und ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden. Der Druck, den Anforderungen von Familie, bzw. eigenen Bedürfnissen und Beruf nicht gleichermaßen gerecht werden zu können, ist bekanntlich enorm und fällt bei Tagwerk schlicht weg. „Wir haben hier ‚phänomenal‘ wenig Krankheitstage“, staunt der Inhaber, und die Agentur hat selber kaum Personalengpässe aufgrund von Fluktuation: Denn der Personalwechsel ist sehr gering. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter danken die Unterstützung durch hohe Motivation und Einsatzbereitschaft, „was z.B. die Ausgaben für Personalausstattung über Bedarf ausgleicht“, resümiert Pfeiffer weiter.

Tatsächlich ist z.B. die Steuerbelastung für Unternehmen und Beschäftigte im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigung höher und somit problematisch. Aber die Toleranz von Einkommenseinbußen zu Gunsten eines sozial verträglichen Beschäftigungskonzepts ist von Jens Pfeiffer und seinen Angestellten eine bewusste Entscheidung gewesen und somit Konsens.

Das Unternehmen ist, und das ist ein wesentlicher Aspekt des Konzepts, nicht auf den maximal möglichen Gewinn ausgerichtet. So bemisst sich z.B. die Akquise von Aufträgen an den praktischen Möglichkeiten ihrer Realisierung und darf das Gleichgewicht nicht gefährden. Da das Konzept nur funktioniert, wenn der Projektumfang für alle überschaubar bleibt, „pflegen wir unseren zwar nicht ganz kleinen, aber feinen Kundenstamm, und mussten auch schon

mal Anfragen zurückweisen, denn die Arbeit, die wir machen, wollen wir auch gut machen.“ Mit einer großzügigen Stellenplanung, wie bei Tagwerk, die eine qualitative Arbeit ohne permanenten Zeitdruck ermöglicht, kann man, so Pfeiffer, „keinen goldenen Porsche verdienen, aber wer braucht den schon?“

Voraussetzung für die gute Umsetzung des Arbeitszeitmodells ist die Unternehmenskultur. Die Vorbildfunktion von Vorgesetzten bei der Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle ist nicht unerheblich. Die Tatsache, dass bei Tagwerk individuelle Bedürfnisse von Menschen an ihr Privat- und Arbeitsleben bei Geschäftsführer und Angestellten gleichen Stellenwert besitzen, trägt gleichermaßen zur Kultur des gemeinsamen Arbeitens und einem guten zwischenmenschlichen Umgang bei und macht den Begriff der „flachen Hierarchien“ nochmal auf eine neue Weise greifbar.

2.2 INTERHOMES AG

– Flexible Arbeitszeitmodelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die INTERHOMES AG wurde im Jahr 1968 gegründet und hat sich bis heute mit mehr als 7.000 bundesweit gebauten Einfamilien-, Doppel- und Reihenhäusern, einem Umsatz von rd. 95 Mio. EUR und über 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem der großen Wohnungsbauträger Deutschlands entwickelt.

Als erster Bauträger in Deutschland bot INTERHOMES schon Ende der 60er Jahre seinen Kunden ein Musterhauszentrum mit anfänglich vier unterschiedlichen, preiswerten Musterhäusern an. Das aus den USA übernommene Prinzip, dem Kunden eine Möglichkeit zur Prüfung und Besichtigung des Hauses schon vor dem Kauf anzubieten, bewährte sich. Es folgten Niederlassungen und Musterhauszentren in Frankfurt, Hannover, Hamburg und dem Kölner Raum. Heute ist die INTERHOMES AG in 9 Bundesländern tätig. Neben den anfänglichen preisgünstigen Reihenhäusern für Familien mit kleinem Geldbeutel umfasst das Portfolio der Aktiengesellschaft in Familienhand auch Doppelhäuser, freistehende Häuser sowie Eigentumswohnungen. Das Unternehmen ist schlank organisiert und verfügt über eine Struktur, die das gesamte für das Bauen erforderliche Knowhow im eigenen Haus vorhält. Bekannt ist der Bremer Bauträger unter anderem durch die „Unterzeichnung der Ethikverpflichtung des Urban Land Institute Germany zur Einhaltung einer am Allgemeinwohl orientierten Firmentätigkeit“ und der aus den USA übernommene Idee des Matchings, mit der die Anliegen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und deren Spenden an gemeinnützige Organisationen verdoppelt werden.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ein besonderes Augenmerk legt die INTERHOMES AG auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese wird unter anderem maßgeblich durch die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitmodelle für die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet. Anlässlich der Beurteilung der Gesamtangebote erhielt die INTERHOMES AG 2010 die Auszeichnung „Vereinbarkeit2010“ als familienfreundliches Unternehmen im Namen des „Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie“ von der Bremer Bürgermeisterin Karoline Linnert.

Arbeitszeitmodelle, welche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch in der Führungsebene, für eine bessere Vereinbarkeit zur Verfügung stehen, sind unter anderem Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Jobsharing und weitere individuelle Möglichkeiten. Um einen schnelleren Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit zu ermöglichen, bietet die INTERHOMES AG für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterkinder feste Belegplätze im betriebsnahen Kindergarten bis einschließlich des dritten Lebensjahres an. Diese Kosten werden zu 70 Prozent vom Unternehmen getragen. Zudem zeichnet sich die Familienfreundlichkeit des Unternehmens durch die spezielle Förderung von Müttern mit Kleinkindern aus. Hierfür veranstaltet INTERHOMES Seminare, engagiert sich in der musischen Erziehung von Kindern, fördert Integrationsbestrebungen und trägt auf verschiedenen anderen Gebieten ehrenamtliche Verantwortung im öffentlichen Raum. Im Falle kurzfristiger Engpässe in der Kinderbetreuung hält das Unternehmen im Hause eine mobile Spielkiste bereit, und für den Fall einer Krankheit des Kindes wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ohne Entgeltkürzungen freigestellt.

Die flexiblen Arbeitszeiten bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. INTERHOMES AG hat mit seinem Angebot fast durchweg positive Erfahrungen machen können: So werden unter anderem durch ein ergebnisorientiertes Arbeiten die Selbstverantwortung und das Vertrauen gefördert - beiderseits. In diesem Zusammenhang verzichtet INTERHOMES AG auf starre Arbeitszeiten und legt besonderen Wert auf die Motivation und auf verantwortungsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Doch nicht nur auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird von der INTERHOMES AG besonders geachtet, auch die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt einen wichtigen Faktor in der Unternehmensphilosophie dar. Um in diesem Zusammen-

hang auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen, entwickelt die INTERHOMES AG seit vielen Jahren ein breit gefächertes Angebot. Darunter fallen beispielsweise kostenlose Gesundheitstage, kostengünstige Yogakurse und Massagen, ein Lieferservice für ein ausgewogenes Mittagessen und das Angebot, vergünstigte Mitgliedschaften in Fitnessvereinen einzugehen.

Im März 2012 erhielt die INTERHOMES AG eine weitere Auszeichnung als „Deutschlands beste Arbeitgeber 2012“, überreicht vom Great Place to Work® Institute Deutschland. Dabei gelang es der INTERHOMES AG als einzigem Unternehmen aus Bremen unter die besten 100 Betriebe gelistet zu werden, nämlich auf Platz 44, bei einer Gesamtteilnehmeranzahl von über 400 teilnehmenden Unternehmen. Diese Auszeichnung konnte aufgrund der starken Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Firma und dem damit verbundenen Stolz, bei INTERHOMES AG tätig zu sein, verliehen werden. Umfragen zu Folge sind demnach 91% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz bei der INTERHOMES AG angestellt zu sein und empfinden ihre Situation am Arbeitsplatz als sehr gut. Diesen Ergebnissen liegen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Management und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Stolz der Beschäftigten auf die eigene Tätigkeit und die Leistung des Unternehmens insgesamt sowie ein starker Teamgeist zugrunde. Und das hängt nicht zuletzt auch mit der wertschätzenden Haltung des Unternehmens seinen Beschäftigten gegenüber zusammen.

Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle aus Unternehmenssicht

Einige der primären Gründe für das Angebot flexibler Arbeitszeiten aus Sicht der INTERHOMES AG ist die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation sowie -bindung, die Erhöhung der Rückkehrquote während der Elternzeit, eine damit einhergehende Kostensenkung aufgrund von Einsparungen für Überbrückungen, Qualifizierung und Neueinstellungen, die Verbesserung der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Imageverbesserung des gesamten Unternehmens. Auswählen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der INTERHOMES AG dabei unter einer Vielzahl verschiedener Ar-

beitszeitmodelle. Von besonderem Nutzen und damit für die Beschäftigten attraktiv sind folgende Möglichkeiten:

- Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung (Nutzung = 100%)
- Pausenflexibilisierung (Nutzung = 100%)
- Wiedereinstieg während der Elternzeit und/oder Vertretungseinsätze (Nutzung = 100%)
- Teilzeitarbeit (Nutzung = 35%) zwischen 5 und 35 Wochenstunden
- Mobiles Arbeiten und Home-Office (Nutzung = 25%)
- Arbeitszeitflexibilisierung (Nutzung = 10%)

Flankierender Nutzen wird in der Möglichkeit zu kurzfristiger Freistellung und Arbeitsunterbrechung gesehen.

Diese Möglichkeiten stehen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Führungsposition mit Personalverantwortung zur Verfügung und werden gerne angenommen. Um flexible Arbeitszeitmodelle umsetzen zu können, müssen jedoch zuvor bestimmte Faktoren gegeben sein: So ist es eigenen Erfahrungen des Unternehmens nach wichtig, Vertrauen zu schaffen, Flexibilität zu zeigen, gleiche Bedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, Kontakt während einer Auszeit zu halten, aber auch Unternehmensinteressen weiterhin zu berücksichtigen. Hat ein Unternehmen die Umstellung jedoch erfolgreich gemeistert, kann es von vielen positiven Faktoren profitieren, die für alle Beteiligten gelten.

Sowohl das Unternehmen INTERHOMES AG, als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten seit der Umstellung von vielen positiven Folgen der flexiblen Arbeitszeit. So erhält die INTERHOMES AG von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sehr positives Feedback, stellt eine höhere Motivation, kürzere Rückkehrzeiten der Elternzeit sowie eine allgemeine Verbesserung der Work-Life-Balance fest. Für das Unternehmen hat sich außerdem herausgestellt, dass durch zufriedenerere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zufriedenerere Kundinnen und Kunden entstehen und eine positiv vorgelebte Haltung zum Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander führt.

2.3 Brauerei Beck & Co.

- **Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung durch einen Sozialtarifvertrag**

Die Brauerei Beck & Co. ist ein in Bremen ansässiges Unternehmen, das im Jahre 1873 gegründet wurde und neben der Binnenpräsenz stark auf den Export ausgerichtet ist. Der Eigentümer der Brauerei ist Anheuser-Busch InBev mit Sitz in Belgien. Das Unternehmen stellt unter der Marke „Beck’s“ verschiedene Bierprodukte her, sowie die nur regional in Norddeutschland bekannte Regionalmarke Haake-Beck. Das Unternehmen beschäftigt in den 2010er Jahren im Standort Bremen ungefähr 1500 Menschen.

Die Brauerei exportiert in insgesamt etwa 120 Länder der Welt. Bis 1949 wurde ausschließlich für den Export produziert, erst danach begann der Absatz auf dem deutschen Markt. Beck’s setzt in Deutschland jährlich 3,066 Millionen Hektoliter (2006) ab. Statistisch gesehen werden laut Unternehmensangaben pro Sekunde in der Welt 50 Flaschen Beck’s getrunken, was einem Jahresausstoß von rund 7,9 Millionen Hektoliter entspricht.

Sozialtarifvertrag zu beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung

Hintergrund des Sozialtarifvertrags zur beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung (SozTV) war der stagnierende Bierkonsum. Der Pro-Kopf-Verbrauch ist in Deutschland seit Jahren um jährlich bis zu 2% rückläufig. Die regelmäßige Steigerung der Produktivität führte zu einem weiteren Druck auf die Arbeitsplätze. Im weltweit agierenden Konzern wurden darüber hinaus Synergien insbesondere bei administrativen Tätigkeiten genutzt, was auch zu Zentralisierungen von Tätigkeiten in Deutschland geführt hat (Außendienst, Verwaltung, Einkauf, Marketing, etc.). Daher waren bei Becks potentiell Arbeitsplätze gefährdet. Um diese sozialverträglich aufzufangen und Entlassungen zu vermeiden, einigte sich die Gewerkschaft NGG im Jahr 2009 nach sechsmonatigen Verhandlungen mit der Geschäftsführung auf

einen Sozialtarifvertrag, das sog. ‚Bremer Modell‘. Dieses umfasst Vereinbarungen zu Altersteilzeit, zu Teilzeitarbeit, zu Umwandlung der Jahressonderzahlung, sowie zu Kurzarbeit.

Altersteilzeit

Der darin enthaltene Tarifvertrag zur Altersteilzeit gibt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Möglichkeit, ab dem 55. Lebensjahr einen Antrag auf Altersteilzeit zu stellen, was auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit gilt. Einen allgemeinen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit gibt es nicht.

Das Entgelt wird vom Unternehmen auf 85 % aufgestockt, bei einer maximalen Laufzeit von 6 Jahren, bei 7 Jahren auf 82 %, bei 8 Jahren auf 78 %.

Kurzarbeit darf bei der Berechnung des Basisentgelts für Altersteilzeit nicht berücksichtigt werden. Dieses wird so berechnet, als ob für die Zeiten der Kurzarbeitszeit ein ungekürztes Entgelt gezahlt worden wäre, das Basisentgelt für Altersteilzeit bleibt also gleich. Die Beiträge zur Rentenversicherung werden bei allen Laufzeiten auf 95% aufgestockt.

Teilzeit

Jeder Arbeiter und jede Arbeiterin hat einen Anspruch darauf, die individuelle Wochenarbeitszeit zu verkürzen. Für Angestellte gilt die Vereinbarung ebenfalls, beinhaltet aber keinen Rechtsanspruch. Keine und keiner der Beschäftigten kann jedoch gezwungen werden, die Vollzeitstelle zu reduzieren. Das ist lediglich im Rahmen der gesetzlichen Kurzarbeit erlaubt. Es gibt bei Beck's drei Modelle, die Arbeitszeit zu verkürzen. Bei der ersten Variante können die Beschäftigten nach einem Jahr in den Vollzeitjob zurückkehren. Im zweiten Fall verzichten sie dauerhaft auf Arbeitsstunden, erhalten aber eine Teilabfindung entsprechend dem aufgegebenen Anteil des Arbeitsverhältnisses. Außerdem ist es drittens möglich, auf die Jahressonderzahlung zu verzichten und im Gegenzug 200 Stunden weniger arbeiten zu müssen.

Die Erläuterung der Regelungen im Einzelnen:

12tel-Modell der Regelungen zur Teilzeit

Die im Sozialtarifvertrag enthaltenen Regelungen zur Teilzeit basieren auf einem für den Standort Bremen seit Dezember 2006 geltenden Teilzeittarifvertrag.

Ein Rechtsanspruch auf Teilzeit besteht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den gewerblichen Bereichen, die sich in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis befinden und seit mindestens 2 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind.

Die Arbeitszeit kann um mindestens 16 % = 10/12 bis hinunter auf maximal 6/12 (entspricht einer halben Stelle) verkürzt werden.

Diese Verkürzung kann befristet oder unbefristet genommen werden.

Befristete Teilzeit

Bei der befristeten Teilzeit besteht ein Rückkehrrecht zur alten Arbeitszeit innerhalb von 12 Monaten und es wird kein Lohnausgleich gezahlt.

Unbefristete Teilzeit

Bei der unbefristeten Teilzeitvariante verzichtet man auf ein Rückkehrrecht und erhält für den aufgegebenen Teil seiner Arbeitszeit eine Teilabfindung, die sich anteilig aus den vereinbarten Abfindungsregelungen ergibt. Diese Abfindungsregelung errechnet sich nach folgender Formel: Jahresgehalt inkl. Nebenbezüge wie z.B. Mehrarbeitszuschläge, etc.: $12 \times \text{Jahre der Betriebszugehörigkeit} \times \text{Faktor}$ (gestaffelt nach Lebensalter von 1,6 bis zum 45. Lebensjahr bei einer Höchstabfindung von 170.000 Euro brutto bis 1,95 ab dem 51. Lebensjahr bei einer Höchstabfindung von 300.000 Euro brutto).

Drei Jahre nach Abschluss der Arbeitszeitreduzierung kann die persönliche Arbeitszeit des/der Mitarbeitenden nach Absprache wieder

erhöht werden. Die Bruttoabfindung ist in diesem Fall anteilig zurückzuzahlen.

Umwandlung der Jahressonderzahlung

Die tarifliche Jahressonderzahlung (Weihnachtsgeld) kann auf Antrag des/r Beschäftigten in ein, auf dem Arbeitszeitkonto gutzuschreibendes, Arbeitszeitvolumen umgewandelt werden. Es wurde für solche Fälle vereinbart, dass 200 Stunden als Gegenwert zu berechnen sind. Ein Antrag ist bei Bedarf jährlich neu zu stellen, ansonsten wird die Jahressonderzahlung wieder normal ausbezahlt. Die aus dem Arbeitszeitkonto daraus zusätzlich resultierenden Freizeiten sind nach den betrieblich geltenden Regelungen (z.B. „Flexi-Vereinbarung“) zu gewähren.

Kurzarbeit

Für einen definierten Zeitraum kann, nach Absprache mit dem Betriebsrat, im Betrieb bzw. einem Betriebsteil oder einer einzelnen Abteilung Kurzarbeit durchgeführt werden. Im Falle einer notwendigen Kurzarbeit erhalten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Zuschuss zum Kurzarbeitergeld in der Weise, dass das durch Kurzarbeit erreichte Nettoarbeitsentgelt, das Kurzarbeitergeld und der Zuschuss des Arbeitgebers 82,5% ihres bisherigen durchschnittlichen Nettoarbeitsentgeltes erreichen.

Der Umfang der Arbeitszeitreduzierung sowie die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit und die Anpassung von Schichtplänen, etc. sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

Überstunden und Zusatzschichten während des Zeitraums der Kurzarbeit werden grundsätzlich von den Betroffenen nicht geleistet. Durch Kurzarbeit entstehende finanzielle Einbußen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entsprechend den betrieblichen Möglichkeiten durch eine Personalrotation möglichst gleichmäßig zu verteilen.

Fazit:

Da alle deutschen Standorte vom Personalabbau betroffen sind, ist der SozTV auch deutschlandweit bei ABInBev gültig. Von den Optionen des ‚Bremer Modells‘ machten mehrere hundert Brauereimitarbeiterinnen und -mitarbeiter Gebrauch.

Für den Standort Bremen hat sich die aktuelle Beschäftigtenzahl auf ca. 1350 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (zu Beginn des Sozialtarifvertrages im Jahr 2009 waren es noch ca. 1550 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) reduziert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein deutlich höherer Abbau von Beschäftigung stattgefunden hat, da eine rechnerische Betrachtung zu Grunde gelegt werden muss, aufgrund der durch den SozTV deutlich gestiegenen Anzahl an Teilzeitarbeitsverhältnissen.

2.4 Bremer Straßenbahn AG

– Altersteilzeit- und Demographie-Tarifverträge bei der BSAG

Die Bremer Straßenbahn AG (BSAG) ist das Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs in Bremen und eine fast 100%ige Tochter der Stadt Bremen. Von den aktuell etwa 1.900 Beschäftigten sind ca. 60 % im Fahrdienst beschäftigt und ca. 30 % Frauen. Bei 1.250 Vollzeitbeschäftigten gibt es 660 Teilzeitbeschäftigte. Insgesamt existieren im Betrieb mehr als 60 verschiedene Arbeitszeitmodelle: neben einem hohen Anteil von Schichtarbeit gibt es Teilzeitmodelle von 130, 100, 80 bis 40 Stunden pro Monat.

Seit 1999 befindet sich die BSAG in einer Restrukturierung, in deren Rahmen der Verlustausgleich durch die Stadt Bremen von 86 Millionen Euro (in 1999) auf 52 Millionen Euro im Jahr 2012 heruntergefahren worden ist. Um den dadurch ausgelösten Abbau von etwa 600 Arbeitsplätzen sozialverträglich, d. h. ohne Entlassungen gestalten zu können, wurde ein von 2000 bis 2010 geltender Altersteilzeit-Tarifvertrag ausgiebig genutzt. Er sah bei 50 % Arbeitszeit ein Nettoentgelt von 84 % vor, das auch auf Weihnachts- und Urlaubsgeld gezahlt wurde; davon wurden bei Wiederbesetzung der Stelle 20 % als Zuschuss von der Bundesagentur für Arbeit gezahlt.

Insgesamt haben diese Form der Altersteilzeit 814 Beschäftigte genutzt (662 Männer, 152 Frauen, davon 590 im Blockmodell (460 Männer, 130 Frauen) und 224 im Kontimodell (202 Männer, 22 Frauen) im Sinne eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Dabei wurde das Kontimodell am häufigsten in der Form „1 Woche (6 Tage) Arbeit – 1 Woche (8 Tage) frei“ und „4 Wochen Arbeit – 4 Wochen frei“ genutzt. Daneben gibt es aber auch das Modell „2 Wochen Arbeit – 2 Wochen frei“, „8 Wochen Arbeit – 8 Wochen frei“ oder „4 Tage Arbeit – 3 Tage frei“. Mit etwa 27 % liegt die Nutzung des Kontimodells sehr hoch; diese liegt im Bundesdurchschnitt der Altersteilzeitnutzung bei nur etwa 10 %.

Von den 814 durch Altersteilzeit freigewordenen Teil-Stellen wurden etwa 50 % wieder besetzt. Auch das ist eine hohe Quote; im Bundesdurchschnitt lag die Wiederbesetzungsquote bei etwa 25 %. Der letzte Nutzer dieser Altersteilzeitregelung wird im Jahr 2017 ausscheiden.

Mit dem Auslaufen der durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Altersteilzeit Ende 2009 wurde eine neue Regelung notwendig. Auch auf Druck der Belegschaft, v. a. der im Schichtdienst Beschäftigten, insbesondere der ver.di-Mitglieder unter ihnen zusammen mit ihrer Gewerkschaft, wurde ein Nachfolge-Tarifvertrag zur Altersteilzeit abgeschlossen, der ab 01.01.2011 bis 31.12.2015 gilt. Er sieht bei 50 % Arbeit 83 % des Nettoentgelts vor unter Ausschluss von Weihnachts- und Urlaubsgeld. Die 20 % Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit existiert nicht mehr. Anspruchsberechtigt sind die Jahrgänge bis 1960, die ab dem 55. Lebensjahr maximal 8 Jahre in Altersteilzeit gehen können; Teilzeitbeschäftigte sind ebenfalls anspruchsberechtigt. Insgesamt sind dies etwa 400 Beschäftigte, von denen bis 30.11.2012 267 einen Beratungstermin wahrgenommen und 103 (69 Männer, 34 Frauen) bis jetzt einen Antrag gestellt haben, davon 64 im Blockmodell und 39 im Kontimodell (der Anteil des Kontimodells liegt hier mit 40 % noch erheblich höher als beim alten Altersteilzeit-Tarifvertrag). 25 Beschäftigte befinden sich bereits in Altersteilzeit nach dem neuen Tarifvertrag (20 Männer, 5 Frauen). Alle 25 Stellen sind wiederbesetzt worden. Für die überdurchschnittlich starke Nutzung des Kontimodells bei der BSAG sind neben der persönlichen Lebensplanung (Abstimmung mit Renteneintritt von Partner/in) auch die mit der Schichtarbeit verbundenen gesundheitlichen Belastungen verantwortlich.

Die teilweise Finanzierung des nicht mehr durch die Bundesagentur für Arbeit bezuschussten Lohnausgleichs für die Altersteilzeit (33 % des Nettolohns) wird ermöglicht durch den ebenfalls 2010 für die BSAG abgeschlossenen Demografie-Tarifvertrag, der u.a. die Ziele „Gesunderhaltung der Belegschaft – alter(n)sgerechtes Arbeiten“, „Beschäftigung von jüngeren Ausgebildeten und Arbeitslosen – Fachkräftesicherung“ und „kostengünstige Veränderung der Lohn-

struktur“ (Einstiegsgehälter liegen etwa 2 Euro pro Stunde unter denen von langjährig Beschäftigten) verfolgt. Im Rahmen des Tarifvertrags Demografie wurde ein sogenannter „Demografietopf“ eingerichtet. Dieser speist sich aus dem einmaligen Verzicht der Belegschaft in 2010 auf eine prozentuale Lohnerhöhung zugunsten einer Einmalzahlung und der von der Geschäftsführung zugesicherten Zahlung von 1 % der Lohnsumme pro Jahr bis zum Jahr 2023 und wird von Geschäftsführung und Betriebsrat paritätisch verwaltet. So wird der Lohnausgleich für die Altersteilzeit praktisch durch drei Beiträge finanziert: die Älteren verzichten auf 1 % (nur noch 83 % statt 84 % Nettolohnausgleich) und Weihnachts- und Urlaubsgeld; die Jüngeren verzichten einmalig auf eine Lohnerhöhung mit allen Fortwirkungen für die folgenden Jahre; die Lohnstruktur verschiebt sich zu den niedrigeren Einstiegsgehältern.

Allein im Jahr 2012 konnten so 94 Neueinstellungen vorgenommen werden (62 im Fahrdienst, 15 in der Werkstatt, 17 in der Verwaltung).

Insgesamt konnte mit beiden Varianten der Altersteilzeit in der BSAG das Problem gelöst werden, dass bei einem durchschnittlichen Weggang von 30 bis 40 Beschäftigten pro Jahr in der Zeit der Restrukturierung keine Auszubildenden hätten übernommen werden können. Durch vielfach in Kontiform genommene Altersteilzeit wurde es möglich, ca. 70 fertig Ausgebildete zunächst auf 50 %-Stellen im Fahrdienst einzustellen mit der Perspektive auf eine Vollzeitstelle, später evtl. auch im erlernten Beruf; sechs Ausgebildete wurden auf einer halben Stelle in der Werkstatt und einer halben Stelle im Fahrdienst beschäftigt. Darüber hinaus konnten in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter eine größere Zahl von Langzeitarbeitslosen für den Fahrdienst eingestellt werden, in der Regel nach einer neunmonatigen Qualifizierungsphase zunächst auf 130 Stundenstellen (75 % einer Vollzeitstelle).

Unabhängig von der Beschäftigungsperspektive wird Teilzeit im Fahrdienst auch aus Gründen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf häufig genutzt. Über 30 % der im Fahrdienst Beschäftigten

sind Frauen. Eine Form der Teilzeit sind 80 Stundenverträge (50 % einer Vollzeitstelle), davon ein nicht unerheblicher Anteil durch die Aufteilung einer vollen Stelle im festen Dienstplan auf zwei Beschäftigte. Daneben gibt es auch völlig flexible Kurzzeitverträge von bis zu 80 Stunden und mehr, aber auch weniger, wie 40 Stunden, die die Beschäftigten (90 % davon Frauen) nach ihren eigenen Wünschen und Möglichkeiten ableisten. Dies ist eine Herausforderung für die 15 Dienstplangestalter, die diese aber weitgehend reibungslos meistern.

2.5 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 Strukturpassungen 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 Mitarbeiterinnen und 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 Ge-

sprache 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 und Arbeitnehmern. Davon sind rund 95 % Facharbeiterinnen und Facharbeiter. Die restlichen 20 % rekrutieren sich aus qualifizierten Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern in der Verwaltung und Ingenieurinnen und Ingenieuren 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 und Mitarbeiter 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 Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler wurde deutlich, dass es praktisch keine „gleichwertigen“ Arbeitsplätze gab und alle, die ihren Arbeitsplatz im Werk Bremen verlieren würden als Alternative eine weniger qualifizierte Beschäftigung erhalten würden, die im Regelfall auch mit einem Umzug in entfernte Ballungsräume (Frankfurt, Stuttgart, München) verbunden sein würden.

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 Verantwortlichen, 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 und Mitarbeiter 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 im-

mer 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 Werksleitung wurde durch Sprechstunden und Informationsbegehren, 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 und Kollegen 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. Bensel besuchte im Rahmen einer „Sommerreise“ das Werk, um sich bei den beteiligten Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 ähnlichen 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 Leiharbeiterinnen und -arbeitern 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

2.6 Deutsche Telekom AG

– Der Haustarifvertrag zur Arbeitszeitverkürzung: Mit der 34-Stunden-Woche 10.000 Arbeitsplätze erhalten (2004 – 2006/2007)

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 verbessert⁶ 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 Entgeltes 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 und Beamten übertragbar gemacht werden. Zum 1.4.2004 erfolgte eine Telekom-Arbeitszeitverordnung mit der Reduzierung der Wochenarbeitszeit (WAZ) auf ebenfalls 34 Stunden. Zahlungsmäßig erfolgte durch die Novellierung des PostPersonal-RechtsGesetzes die Reduzierung von Sonderzahlungen sowie der Wegfall des Urlaubsgeldes.⁷ Mit diesen Maßnahmen traten die ver-

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

⁶ 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

gleichbaren Entgeltwirkungen wie bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein. Die Realisierung der Wochenarbeitszeitverkürzung erfolgte grundsätzlich durch die 4-Tage-Woche bzw. Freizeitblöcke. 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 den-

zehn Jahren bei Inanspruchnahmen, bei denen es sich um eine spezielle Beurlaubungsform für Beamtinnen und Beamte zur Wahrnehmung einer Tätigkeit bei der Deutschen Telekom AG im Arbeitnehmerverhältnis handelt.

noch 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 und Mitarbeiter 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 und -mitarbeiter 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 Beschäftigungssicherungsvolumen 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 und Beamten. Letzteres gehörte zu den spezifischen Erfolgsvoraussetzungen des Modells. Die drohende Entlassung von zehntausenden Beschäftigten – bei gleichzeitiger Unkündbarkeit der Beamtinnen und Beamten – hätte dazu geführt, dass vor allem den jüngeren, nicht verbeamteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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. Steinrück 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: Beschäftigungsbündnis hat gewirkt.

www.geschaeftsbericht2004.telekom.de/ Beschäftigungsbündnis Telekom vereinbart.

2.7 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-, Personalrätinnen und -räten 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 schriftli-

che 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 erfol-

gen 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.⁸

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 Tarifierhöhungen 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

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

Beschäftigten mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von weniger als 18 Stunden⁹, den befristet Beschäftigten sowie den Auszubildenden können dieses Modell nutzen. Betriebsbedingte Kündigungen wurden für die Laufzeit der Dienstvereinbarung ausgeschlossen.

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.

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

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.

2.8 Nordsee Zeitung Bremerhaven

- **Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung als Teil eines Beschäftigungssicherungspakets verhindert betriebsbedingte Kündigungen und bildet gleichzeitig Baustein einer mittelfristigen Personalplanung (2009 – 2014)**

Die wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise gingen auch an der Medienbranche nicht vorbei. Die Werbewirtschaft übte Zurückhaltung. Bei einer Tageszeitung, so auch bei der Nordsee-Zeitung, bilden neben den Einnahmen aus den Vertriebs Erlösen (Abonnenten) die Umsätze aus dem Anzeigengeschäft den zweiten großen Baustein der Erträge.

Das Arbeitsvolumen und die „Beschäftigungsdichte“ bzw. Auslastung in der technischen Anzeigenproduktion (die Arbeit der Mediengestalterinnen und -gestalter, früher Schriftsetzerinnen und -setzer) geht seit Jahren spürbar zurück. Auch wenn es vielfach strukturelle Ursachen hierfür gibt, kamen Anfang 2009 konjunkturelle Probleme, als Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, hinzu. Folge: Die Beschäftigungsprobleme verstärkten sich. Die Geschäftsleitung reagierte mit der Absicht gut ein Dutzend, insbesondere jungen Kolleginnen und Kollegen, betriebsbedingt zu kündigen. Protest erhob sich bei Betriebsrat und Beschäftigten – zu Recht. Es wurde an realistischen und praktizierbaren Alternativen gearbeitet. In sehr kurzer Zeit konnte auf Initiative des Betriebsrates und der Belegschaft und nach gemeinsamen Gesprächen zwischen Verlagsleitung, Betriebsrat und Vertretern der Agentur für Arbeit eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Kurzarbeit abgeschlossen werden. Ca. 30 Kolleginnen und Kollegen arbeiteten für die Dauer von 24 Monaten statt wöchentlich 35 Stunden nur noch 27 Stunden. Die 8-stündige Kurzarbeit pro Woche führte für die Kolleginnen und Kollegen zu einer 4-Tage-Arbeitswoche. Die Entlassungen waren vom Tisch – vorerst.

Vor Ablauf der Kurzarbeit nach 24 Monaten und in dem Wissen, dass das Arbeitsvolumen und die „Beschäftigungsdichte“ bzw. Auslastung in der Anzeigenproduktion sich nicht entscheidend verbessert hatte, hat der Betriebsrat rechtzeitig, gemeinsam mit der gesamten Kolleginnen- und Kollegenrunde und ein Konzept zur längerfristigen Beschäftigungssicherung erarbeitet und es der Geschäftsleitung zur Verhandlung übergeben. Wir verwiesen hierbei insbesondere auch auf den § 92a Betr.VG, der dem BR ein Initiativrecht bei Fragen der Beschäftigungssicherung einräumt.

Das Beschäftigungssicherungspaket hat 3 Bausteine:

1. Zeitlich befristete Absenkung der tariflichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden auf 30 Stunden.
2. Abschluss eines Haustarifvertrages zur Altersteilzeit.
3. Versetzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf andere freie kaufmännische Arbeitsplätze.

Die Grundlagen zu 1. bildet eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag für das Zeitungsverlagsgewerbe Bremen für eine entsprechende Betriebsvereinbarung.

Der Abschluss (zu 2.) eines Haustarifvertrages zur Altersteilzeit, der die Möglichkeit schafft, Blockaltersteilzeitverträge anzubieten und abzuschließen, war notwendig, da der Flächentarif zur ATZ 2009 ohne Nachwirkung auslief.

Das Konzept basierte rechnerisch auf einem Gesamtvolumen von Einsparungen, die den unternehmerischen Stundeneinsparungserwartungen sehr nahe kamen.

In einer Versammlung mit allen von dem Beschäftigungssicherungspaket betroffenen Kolleginnen und Kollegen, ohne die Geschäftsleitung, wurde das Konzept intensiv diskutiert und einstimmig verabschiedet.

Das Konzept basierte auf folgender Idee: Wenn sich 3 oder 4 Kolleginnen und Kollegen bereit erklären eine Altersteilzeit auf der Basis ihrer Vollzeitbeschäftigung abzuschließen, scheidet diese Kolleginnen und Kollegen in etwa 3 Jahren aus bzw. gehen in die Passivphase der ATZ.

Für die Dauer dieser 3 Jahre verkürzen die übrigen Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeitszeit von 35 Std. auf 30 Std. pro Woche. Nach Ablauf der 3 Jahre gehen diese dann wieder in die Vollzeit zurück. Darüber hinaus bestand die Hoffnung, dass sich vielleicht zumindest 2 oder 3 Kolleginnen und Kollegen finden, die sich auf andere freie, allerdings kaufmännische Arbeitsplätze bewerben.

Die Geschäftsleitung erklärte in einer weiteren Versammlung allen Betroffenen: „Wir nehmen das Konzept an, es ist gut und durchdacht. Wir verzichten auf Entlassungen, wenn sich die Vorschläge alle in die Praxis umsetzen lassen.“

Zusammenfassung:

- Mitte 2011 wurde nach zügigen Verhandlungen ein Haustarifvertrag zur Altersteilzeit mit ver.di, Berlin abgeschlossen. Auf Grundlage dieses Haustarifvertrages sind 6 Altersteilzeitverträge zu Stande gekommen.
- Mitte September 2011 wurde eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Sie hat eine Laufzeit von 3 Jahren. Regelungsinhalte sind u.a.:
 - Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 30 Std. bei einer 4-Tage Woche. Teilzeitbeschäftigte verringern (nach persönlicher Zustimmung) ihre Arbeitszeit entsprechend. Die Vergütung wird bei allen Kolleginnen und Kollegen entsprechend der jeweiligen Verkürzung reduziert.
 - Die tariflichen Sonderzahlungen Jahresleistung und Urlaubsgeld werden nicht gekürzt. Überstunden werden nicht ausgezahlt, sondern werden abgebummelt.

- Betriebsbedingte Kündigungen sind während der Laufzeit ausgeschlossen.
 - 12 Monate vor Ablauf der Vereinbarung wird eine Bestandsaufnahme der Situation im Hinblick auf die Zeit nach Ablauf der Regelungen gemacht.
 - In der Präambel wird betont, dass auch nach Ablauf der Regelungen auf Grund der hohen Altersstruktur im Betrieb eine längerfristige Weiterbeschäftigung der jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geplant ist.
 - Die Betriebsvereinbarung ist nur mit Zustimmung des Betriebsrates kündbar oder veränderbar.
- 3 Kolleginnen/Kollegen sind auf einen anderen freien Arbeitsplatz gewechselt.

Fazit:

Die intensive Arbeit an Alternativen zu Kündigungen hat sich gelohnt. Für ältere Kolleginnen und Kollegen gibt es, auf Wunsch, einen früheren Ruhestand, wenn auch mit Abschlägen in der Altersversorgung. Die jüngeren Kolleginnen und Kollegen (in der Regel mit jungen Familien) behalten möglicherweise sogar langfristig ihre qualifizierte Beschäftigung zu tariflichen Bedingungen. Die hohe Altersstruktur im Verlag wird durch die entwickelten und vereinbarten Lösungskonzepte nicht noch weiter verschlechtert. (Die jüngeren Kolleginnen und Kollegen wären – ohne Kurzarbeit und das Beschäftigungssicherungspaket – Mitte 2009 entlassen worden.) Die notwendige und praktizierte Solidarität aller, die die Arbeitszeit verkürzt haben und bei einer betriebsbedingten Kündigung *nicht* von einer Entlassung betroffen gewesen wären, verdient hohen Respekt. Die Suche nach kollektiven Lösungen basiert auf einer im Zeitungsverlag der Nordsee-Zeitung auch in der Vergangenheit schon mehrfach praktizierten solidarischen Unternehmenskultur. So gibt es beispielsweise seit nunmehr sechs Jahren einen Haustarifvertrag für alle NZ-Redakteurinnen und -Redakteure, der gewisse Einkommenskürzungen bei den Sonderzahlungen vorsieht, aber im Gegen-

zug u.a. betriebsbedingte Kündigungen verbietet, die Ausgliederung oder die Fremdvergabe der Redaktion oder von Teilen der Redaktion ausschließt, den Einsatz von Leiharbeiterinnen und -arbeiter unterbindet und die Anzahl aller Redakteursarbeitsplätze festschreibt. Auch im ehemaligen Druckzentrum der NZ gab es in den Jahren 2002 bis 2008 ein ähnliches, kollektiv von allen Beschäftigten getragenes Modell zur Beschäftigungssicherung.

Bremerhaven, den 10. Oktober 2012
Uwe Roes
Betriebsratsvorsitzender

2.9 ThyssenKrupp Steel AG

– Das Projekt „ProZukunft – fit für morgen“ (2006 – 2013)

Die ThyssenKrupp Steel AG ist der größte Stahlhersteller Deutschlands. Mit ihren fast 56.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutschlandweit 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 bereits im Juli 2006 eine Rahmenvereinbarung „ProZukunft – fit für morgen“ verabschiedet, die durch eine temporäre Arbeitszeitverkürzung eine Verjüngung der Belegschaft, die Schaffung von 500 Stellen und die Übernahme von 1000 Auszubildenden in den folgenden sieben Jahren ermöglicht. Hintergrund dieser Vereinbarung waren das Spannungsfeld zwischen derzeitigem 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: Die Abschaffung der gesetzlichen Altersteilzeitregelung im Jahr 2009 und die durch die Bundesregierung beschlossene Anhebung des Renteneintrittsalters beschleunigten die Entwicklung der alternden Belegschaft zusätzlich. Wenn das Unternehmen nicht rechtzeitig gehandelt hätte, 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 Thyssen-

Krupp 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 ThyssenKrupp 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 hatte die ThyssenKrupp Steel AG (zwischen 2005 und 2010) noch mehr Personal als ein kostenoptimales Personalkonzept es erfordern würde. Betriebsbedingte Kündigungen wären eigentlich die notwendige Konsequenz gewesen, um wirtschaftlich zu handeln. Doch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels haben sich die Verhältnisse umgekehrt.

Seit dem Jahr 2011 gehen jährlich 500 – 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ThyssenKrupp Steel AG regulär in Rente. Eine Überalterung der Belegschaft sowie ein dramatischer Verlust an Kompetenz, Wissen und Erfahrung wäre die logische Konsequenz gewesen.

Die zusätzliche Steigerung des Personalbedarfes an hoch qualifizierten Fachkräften bei einem gleichzeitig mangelnden Angebot dieser auf dem Arbeitsmarkt hätte ohne eine Gegenmaßnahme für die ThyssenKrupp Steel AG katastrophale Auswirkungen haben können. Dieser Entwicklung sollte und soll das Projekt „ProZukunft – fit für morgen“ gegensteuern.

Das Stahlunternehmen hat den künftigen Personalbedarf schon frühzeitig berücksichtigt. Stellenstreichungen und betriebsbedingte Kündigungen waren deshalb für das montanmitbestimmte Unternehmen nicht die Antwort auf das Problem. Stattdessen wurde 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 waren 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 und Mitarbeiter, die vom drohenden Wegfall ihres Arbeitsplatzes betroffen sind. Eine Stunde Arbeitszeitverkürzung pro Mitarbeiter/Mitarbeiterin und Woche schafft 500 neue Stellen.

In die Vereinbarung einbezogen sind alle tariflichen Vollzeitmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit Ausnahme der Beschäftigten in Altersteilzeit und der Auszubildenden. Anstelle einer realen wöchentlichen Reduzierung der Arbeitszeit um eine Stunde erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils sechs Ausgleichstage zur Arbeitszeitverkürzung pro Jahr, deren Inanspruchnahme bereichs- bzw. teambezogen flexibel gesteuert wird. Die Entgelteinbußen werden durch eine entsprechende Absenkung der freiwilligen Sonderzahlung (ergebnis- und erfolgsabhängiges Bonussystem für Tarifmitarbeiterinnen und -arbeiter) oder durch eine monatliche Entgeltkürzung kompensiert. In den ersten zwei Jahren der Laufzeit zahlt das Unternehmen einen Entgeltausgleich von 50 Prozent. Re-

volvierende 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 und Mitarbeitern, die von bisherigen Anpassungsmaßnahmen betroffen sind.

Die im Programm Zukunft ebenfalls 500 zusätzlich zur tariflichen Vier-Prozent-Quote verabredeten Altersteilzeitvereinbarungen wurden bis zum Ende der gesetzlichen Altersteilzeitregelung am 31. Dez. 2009 schrittweise vereinbart. Leistungsgewandelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden dabei bevorzugt. Das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Altersteilzeit 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 konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzeitig aus dem aktiven Erwerbsleben ausscheiden. Dies ist gerade in der Stahlindustrie wichtig, in der die körperlichen Anforderungen immer noch enorm sind. Gleichzeitig ermöglichte sie ein Nachrücken der jüngeren Generationen. Vor allem im Bereich der Nachwuchskräfte hatte die ThyssenKrupp Steel AG laut internen Berechnungen einen erhöhten Bedarf. Diesem konnte durch den Erfolg des Projektes bereits erfolgreich entgegen gewirkt werden.

Der demografische Wandel hat zusätzliche Folgen: Weniger Kinder bedeuten für das Unternehmen weniger Schülerinnen und Schüler, Auszubildende und vor allem einen drohenden Fachkräftemangel. Mit dem Programm Zukunft sorgt die ThyssenKrupp Steel AG rechtzeitig für Nachwuchs. 1000 Ausgebildete profitierten von der Vereinbarung und rückten 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 und Ingenieuren für seine inländischen Werke voraussichtlich nicht decken können. Die Branche braucht ca. 160 Ingenieurinnen und Ingenieure im Jahr, davon allein rund 100 Metallurginnen und Metallurgen und Werkstofftechnikerinnen und -techniker. Untersuchungen zu Folge konnten im Jahr 2012 laut dem Verein Deutscher Ingenieure 80.500 Stellen in Ingenieurberufen nicht besetzt werden. Diesem versucht die ThyssenKrupp Steel AG durch ein Young Talent Management entgegen zu wirken, in dem es Auszubildende rekrutiert und Stipendien vergibt. Zudem ist das Unternehmen sehr erfolgreich in den Bereichen der Fokussierung von Potenzialträgerinnen und -trägern mit Migrationshintergrund und dem längeren Einsatz von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und versucht so Fachkräfte zu gewinnen und so lang wie möglich halten zu können.

Die zu geringe Zahl an Hochschulabsolventinnen und -absolvent 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 und Ingenieure im Stahlbereich sind besser denn je. Ungeachtet des Rückgangs der Beschäftigten in der deutschen Stahlindustrie ist die Zahl der Ingenieurinnen und Ingenieure mit über 6000 in den letzten Jahren konstant geblieben. Der Ingenieurinnen- und Ingenieuranteil an den Gesamtbeschäftigten hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten von 2,7 Prozent auf acht Prozent verdreifacht, im Jahr 2010 lag der Frauenanteil bereits bei 12,4 Prozent. Diese Ziffer wird sich weiter erhöhen, denn eine moderne Prozesstechnik ist nur mit qualifizierten Ingenieurinnen und Ingenieuren 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 der Initiative „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 und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung 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 Mitarbeiter 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 und Mitarbeiter erklärten sich mit einer Stunde Lohnverzicht einverstanden.

Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürworteten 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.

ProZukunft – fit für morgen! 2006 – 2013: Eine Zwischenbilanz

Im Jahr 2012 kann die Thyssenkrupp Steel AG auf bereits mehr als sechs Jahre „ProZukunft – fit für morgen“ zurückblicken und steht kurz vor dem Projektende.

In dieser Zeit hat das Projekt bereits viele Erfolge verzeichnen können und sich ständig weiterentwickelt. Die vier Handlungsfelder, welche schon zu Beginn festgelegt wurden, haben sich in einem ständigen Aktualisierungsprozess befunden und beinhalten mittlerweile folgende Unterbereiche:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal einsetzen
- Integration Leistungsgewandelter
- Arbeitszeitverkürzung
- Übernahme Ausgebildeter
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden
- Familienfreundliches Unternehmen
- Arbeitszeitgestaltung
- Betriebliche Altersvorsorge
- Gesundheit, Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit verbessern
- Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Gesundheitsvorsorge
- Kompetenzen entwickeln
- Talent Management

- Wissenstransfer
- Lebenslanges Lernen
- Führungskräfte sensibilisierung

Die Bereiche hinter den Handlungsfeldern sind ganzheitlich ausgerichtet und betreffen somit sowohl das gesamte Unternehmen, als auch die einzelnen Beschäftigten. Dies äußert sich in unternehmenseigenen Untersuchungen zum Thema der alterskritischen Belastung und Gefährdung, aber auch durch die Anforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Eigeninitiative zu zeigen. Dies ist unter anderem durch einen eigenständigen Erhalt ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit durch Teilnahmen an der Gesundheitsschicht des Unternehmens möglich.

Für den Erfolg des Projektes „ProZukunft – fit für morgen“ erhielt die Thyssenkrupp Steel AG zahlreiche Auszeichnungen. So wurde das Unternehmen im Jahr 2010 aufgrund seiner „[...] vorbildlichen strategischen Verankerung sowie seiner Ganzheitlichkeit und Interdisziplinarität als besonders nachhaltig charakterisiert“ und dafür mit dem „Fokus 50+Award“ von der Beratungsgesellschaft Apriori ausgezeichnet. Ebenso erhielt die Thyssenkrupp Steel AG für das bestehende Gesundheitsmanagement-Konzept im Unternehmen im Jahr 2011 zum zweiten Mal den wichtigsten Gesundheitspreis Deutschlands, den „Corporate Health Award“ verliehen. Hier konnte sich das Unternehmen zusammen mit zehn weiteren gegen insgesamt 230 Teilnehmer durchsetzen.
(<http://www.thyssenkrupp.com/de/bildstrecke/112/>)

Erfolge und weitere Vorgehensweisen

Der Hauptproblematik im Unternehmen, welcher mit dem Projekt „ProZukunft – fit für morgen“ entgegen gewirkt werden sollte, war der Kampf gegen die Überalterung der Belegschaft durch Neueinstellung junger Nachwuchskräfte. So war eines der Ziele des Projektes „ProZukunft – fit für morgen“ bis zum Ende des Programms im September 2013 1000 Auszubildende nach einem erfolgreichen Abschluss zu übernehmen und eine Festanstellung bieten zu können.

Da dieses Ziel bereits im Jahr 2010 erreicht werden konnte, wurde dies bis zum Projektende im September 2013 noch einmal um 500 Übernahmen von Auszubildenden aufgestockt.

Bereits jetzt macht sich die positive Auswirkung der großen Anzahl des Nachwuchses bemerkbar. Wurde zu Beginn des Projektes noch mit einer Steigerung des Durchschnittsalter von 44 Jahren im Jahr 2006 auf 55 Jahren im Jahr 2020 gerechnet, liegt dieses dank dem Erfolg des Projektes aktuellen Prognosen zu folge bei 49 Jahren und konnte somit um sechs Jahre reduziert werden.

Um die Umsetzung der Ziele und eine Anpassung an die ständig neuen Anforderungen zu gewährleisten wurden zu Beginn des Jahres 2008 Projektgruppen für die jeweiligen Handlungsfelder eingeführt. Diese tagen seitdem regelmäßig und passen die Maßnahmen des Projektes an den aktuellen Bedarf an um ein ständiges Controlling und ein abgestimmtes interdisziplinäres Vorgehen zu sichern (Kroll 2012: 24).

In diesem Zusammenhang hat die Thyssenkrupp Steel AG zusätzlich Leitlinien der „Corporate Social Responsibility“ definiert. Basierend auf diesen soll die wichtige „Ressource“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen unterstützt, gefördert und zufrieden gestellt werden. Besonders die interne Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Ein abgestimmtes Kommunikationsprogramm ist daher die Begleitung des gesamten Projektes „ProZukunft – fit für morgen“. So werden Teamleiterinnen und Teamleiter frühzeitig über neuste Entwicklungen informiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Großflächenplakate auf Aktivitäten von „ProZukunft – fit für morgen“ hingewiesen, Messestände und Teamgespräche zur Information neuer Maßnahmen angeboten. Eine eigens für das Projekt eingerichtete Intranet-Plattform soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Thyssenkrupp Steel AG Informationen über aktuelle und individuell passende Angebote gewährleisten. Je nach Alter, Tätigkeit und Interesse besteht so für jeden einzelnen Beschäftigten und jede einzelne Be-

schäftigte die Möglichkeit ein individuell passendes Angebot zu finden.

Um den Erfolg des Projektes zu messen führte das Unternehmen neben den üblichen Instrumenten wie Krankenstand, Fluktuations- und Unfallrate einen Gesundheitsscore®, eine Altersstrukturanalyse sowie einen Planungstool ein. Mit diesen soll überprüft werden, wie sich die Maßnahmen auf die Alterszusammensetzung und die Belegschaft auswirken (Kroll 2012: 39).

Neue Initiative: „In Führung gehen“

Der Erfolg und weiterer Handlungsbedarf im Unternehmen, auch im Bereich „ProZukunft – fit für morgen“, wird durch eine im zweijährigen Turnus regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung auf Zufriedenheit und Kenntnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüft. So lässt sich unter anderem herausfinden, ob die Maßnahmen im Unternehmen angenommen und von der richtigen Zielgruppe genutzt werden.

In diesem Zusammenhang kristallisierte sich im Jahr 2011 aufgrund einer Befragung zum Thema Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit das Kernthema Führungskräfteentwicklung heraus. Dies war der Startpunkt für die Initiative „In Führung gehen“, mit dem Ziel Führungskräfte anhand eines „Vier-Rollenmodells“ in folgenden Bereichen zu qualifizieren. Jede Führungskraft soll demnach die Rollen des Organisators, Entscheiders, Trainers und Vorbilds aktiv ausführen. Kernkriterien einer guten Führungskraft sind demnach:

- eine klare Orientierung zu geben,
- den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin zu sehen,
- das Team erfolgreich zu machen,
- das Unternehmen stark zu machen.

Dieses Projekt bildet die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Perspektive aller Themen, welche nicht primär im Projekt „ProZukunft – fit für morgen“ behandelt werden. So gehört Talent Ma-

nagement, Gesundheitsförderung, Arbeitssicherheit, Familienorientierung und Wissensmanagement in den Bereich des Projektes „In Führung gehen“. Bewusst ist der Thyssenkrupp Steel AG, dass diese Ziele nur „unter dem Mantel einer klaren, offenen und kommunikationsorientierten Führungskultur gedeihen“ können (Kroll 2012: 174).

Obwohl die Thyssenkrupp Steel AG bereits jetzt von zahlreichen Erfolgen in verschiedensten Bereichen berichten kann, herrscht Bewusstsein über die Notwendigkeit weiterer prozessorientierter Arbeit und der Suche nach dynamischen Lösungen für die jeweiligen Anforderungen.

Handlungsfelder, welche eine weitere intensive Bearbeitung erfordern, umfassen den Abbau oder zumindest die Verringerung langfristiger Belastungen aufgrund der Arbeit im Unternehmen, eine weitere Angleichung der Altersstrukturen in allen Bereichen und eine Erhöhung des Frauenanteils.

Um dieses erreichen zu können muss auf der Führungsebene weiterhin informiert und sensibilisiert werden, Ängste und Vorurteile müssen dafür abgebaut werden (Kroll 2012: 180).

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)

Kroll, Dieter, 2012: Programm: Zukunft: Antworten auf den demografischen Wandel. Gabler Verlag: Wiesbaden

2.10 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 und Mitarbeiter

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 und -ärzten 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 und Ärzte nieder. Dadurch steigt der Altersdurchschnitt der im Krankenhaus tätigen Ärztinnen und Ärzte, 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 und -abgänger 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 und Mitarbeiter 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 und Mitarbeiter

- Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 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 erste Mitarbeiter/die erste Mitarbeiterin beginnt mit insgesamt 4 Nachtdiensten Dienstagabend. Der zweite Mitarbeiter/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 Veränderun-

gen. Insbesondere ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 und Kollegen 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 Arbeitszeitumstellungen 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 und Mitarbeiter 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 Bereitschaftsdiensregelungen 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.

2.11 Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümmе

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

Das Diakoniekrankenhaus Rotenburg/Wümmе 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 Seniorinnen und 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 starre 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 Tarifierhöhungen 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 würde 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 und Teilnehmer an diesem Modell waren überwiegend Teilzeitkräfte; in der Regel diejenigen, bei denen noch ein zweiter Verdienender im Hause war. Und auch bei den Vollzeitkräften meldeten sich überwiegend diejenigen, die in Gemeinschaft mit einem weiteren Verdienender oder weiteren Verdienenderin 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 und jeder 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 „Ärztenschwemme“ 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 weitaus 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

2.12 Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Metallindustrie

– Mit Arbeitszeitabsenkung durch die Krise (seit 1994)

Als der Volkswagenkonzern 1993 in einer tiefen Absatzkrise steckte und zwanzigtausend 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 verteuerte 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 Ausschluss 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 und Mitarbeitern.

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, arbeitsorganisatorische 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 und Praktiker 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 Entlas-

sungen 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

2.13 Stahlwerke Bremen / ArcelorMittal

– Der Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag in der Praxis eines Großbetriebs der Stahlindustrie (2002 – 2003) und Folgeregelungen zu kürzeren Arbeitszeiten

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 Überbrückung von Minderproduktion. Den enormen anhaltenden Arbeitsplatzverlust durch Rationalisierung in der Stahlindustrie verhindert das Regelwerk realistischer Weise nicht. Es ist also Beschäftigungssicherung in einem sehr eingeschränkten Sinn. Arbeitsplatzabbau ist in der Stahlindustrie i.w. durch Altersteilzeit erfolgt, meist zur Zufriedenheit der „Begünstigten“. Betriebsbedingte Kündigungen sind in der Stahlindustrie immer noch ein Fremdwort.

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. 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.

2003 wurde auf Grundlage des Beschäftigungssicherungstarifvertrages der Stahlindustrie eine modifizierte Teilzeitregelung praktiziert, welche um den Abbau von Arbeitsplätzen zu vermeiden, die Arbeitszeit auf bis zu 80% herunterfuhr, mit einem Teillohnausgleich. Bei 33 Stunden wurden $\frac{1}{4}$ bei 32 $\frac{1}{2}$, bei 28 Stunden $\frac{3}{4}$ mehr vergütet als gearbeitet. Außerdem ist eine monatliche Umlage der Jahressonderzahlung möglich.

Im Schnitt kam es zu einer 33,6 Stunden Woche, sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion, u.a. weil der Hauptschichtplan auf diese Zeit ausgelegt ist.

Im Nachhinein fanden viele Kolleginnen und Kollegen dies Modell gut und hätten es gern beibehalten.

Von der Konzernführung wurde es jedoch auf Grund eines wieder einsetzenden wirtschaftlichen Booms nicht weiter fortgeführt. Der Bedarf besteht aber weiterhin.

2008/2009 kam es auch „auf der Hütte“ zu Kurzarbeit. Durch Betriebsvereinbarung erreichte der Betriebsrat eine Aufstockung der Einkommen auf ca. 90%. Die verbliebenen Verluste wurden verschmerzt. Die Reaktion vieler Kolleginnen und Kollegen („Hätte ruhig noch länger dauern können“) zeigt, dass mehr Zeit ein steigender Wert für viele Beschäftigten ist, befördert sicher auch durch schleichende Verdichtung der Arbeit.

Teilzeitarbeit 2012: eine Bilanz

Das wachsende Bedürfnis nach Arbeitszeitverkürzung führte nach langem Widerstand des Vorstandes im September 2012 zu einer neuen Betriebsvereinbarung. Danach kann die Arbeitszeit freiwillig jahresweise um 4% (ohne Lohn- und Gehaltsausgleich) gesenkt werden. Die Anträge müssen bis 30.9. für das Folgejahr gestellt werden. Eine Obergrenze für die Verkürzung liegt bei 30% der Beschäftigten

der jeweiligen Abteilung. Endgültige Zahlen für 2013 liegen noch nicht vor, der Betriebsrat rechnet mit 300 – 400 Anträgen.

Teilzeit - basierend auf dem Teilzeit - und Befristungsgesetz (TzBfG) - nehmen vor allem Mütter in Anspruch, zunehmend aber auch Väter. In den letzten Jahren hat dabei ein starker Mentalitätswandel stattgefunden. Vor 15 Jahren z.B. hätte ein Schichtleiter das Angebot in Teilzeit zu gehen noch als persönliche Kränkung empfunden. Heute gibt es ein stärkeres Bewusstsein der Beschäftigten vom Wert freier Zeit.

Eingrenzung ausufernder Arbeitszeiten

Erfolgreich konnte 2011 die Arbeitszeit bei der Gruppe der Außertariflichen Angestellten eingegrenzt werden. Die bisherige Regelung sah für diese ca. 300 Personen starke Gruppe ein 38,5 Std.-Woche vor. Dabei wurde nur morgens der Arbeitsbeginn erfasst, nicht das Arbeitsende. Die Regelung führte – besonders bei männlichen technischen Führungskräften im mittleren Alter – zu Arbeitszeiten von teilweise jenseits der 60 Stunden pro Woche. Viele Betroffene sahen in der Woche kaum noch ihre Kinder. Der Unmut darüber überwand auch die traditionelle Distanz dieser Beschäftigten gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat und führte zur Erfassung der gesamten Arbeitszeit und einer überschaubaren Regelung von Mehrarbeit für die AT-Angestellten (ausgenommen sind leitende Angestellte). Eine Win-win-Situation für „AT-ler“ und Betriebsrat.

Gewerkschaftspolitisch sind weitere Maßnahmen zur gerechteren Verteilung von Arbeit nötig: Weitere Arbeitszeitverkürzung, alternsgerechte Arbeit („ab 50 runter von Schicht“) gehören ebenso dazu wie der Ausbau von Altersteilzeit, die unbefristete Übernahme der jungen, ausgebildeten Facharbeiterinnen und Facharbeiter 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

2.14 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 und Arbeitnehmer 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 und Arbeitnehmer senken ihre Arbeitszeit von 35 auf 31,85 Stunden ab. Dann wird eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer eingestellt. Sechs Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer fahren ihre Arbeitszeit auf 30 Stunden herunter und ein siebter Arbeitnehmer oder eine siebte Arbeitnehmerin kommt hinzu. Oder drei Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer verringern ihre Arbeitszeit auf 26,25 Stunden und ermöglichen dadurch die Einstellung eines bzw. einer bisher Arbeitslosen. Je mehr Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren, desto mehr Arbeitslose können eingestellt werden. Dabei erhalten die neu hinzugekommenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 und Mitarbeitern 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 Arbeitszeit. 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 und Arbeitnehmer, 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 Kontoführungsg Gebühr 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 und Kollegen, denen sie ihren Job ‚verdankten‘. Trotz gleicher Tätigkeit und Arbeitsleistung war das Einkommen der Neueingestellten aber um Einiges niedriger.¹⁰

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 und Arbeitnehmer, die z.B. eine Erziehungsphase wahrnehmen wollten, ein interessantes Modell.

Es handelte sich bei den teilnehmenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu rund 70 % um Frauen, d.h. zwei von drei Teil-

⁹ 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).

nehmende waren weiblich.¹¹ 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 gewerblichen 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 und Nutzer 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.

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

Fazit:

Insgesamt haben über die gesamte Projektzeit 18 (von 175 verbandsgelassenen) 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 bestimmten Management und Betriebsrat Anwendungsbereiche und Teilnahmberechtigte, 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 Anwenderbetriebe in Bereichen un- und angelernter Tätigkeiten – keine Mitwirkungsmöglichkeiten hatten. In Anwendungsbereichen mit höherqualifizierten Facharbeiter- und Angestellten-tätigkeiten 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 Facharbeiterinnen/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 und Bezieher niedriger Einkommen die dann folgenden finanziellen Verluste eine zentrale Rolle spielen.) Lediglich 20 % der Absenkerinnen und Absenker 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)

2.15 Deutsche Seehäfen

– Arbeitszeitverkürzung als begleitende Maßnahme zur Personalentwicklung (1984 – 2007)

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 Hafenbetrieben 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 Hafenarbeiter 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 und Mitarbeiter 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 wer-

den. 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 (bis 2010) Eurogate Bremerhaven

2.16 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.

2007, 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 und Arbeitnehmer 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 Stunden 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 und Arbeitnehmern entstanden, sahen folgendermaßen aus:

- 35 Wochenstunden ohne Ausgleichstage bei 7 Stunden/Tag,
- 37,5 Wochenstunden + 1,33 Ausgleichstage pro Monat,
- 39 Wochenstunden und 1/2 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 Prozent, für darüber hinausgehende Stunden 50 % Zuschlag an.

Nuancierte Bilanz

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 Arbeitsplätzen¹, 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.

Jeder zweite Lohnempfänger und jede zweite Lohnempfängerin war Ende 2001 noch nicht zur 35-Stundenwoche übergegangen. Ende 2001, so die Zahlen des Arbeitsministeriums, waren 8,6 Millionen Lohnempfängerinnen und Lohnempfänger 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 bis 500 Beschäftigten arbeiten 35 Wochenstunden gegenüber 51,8 Prozent 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 Prozent-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.

Und die Betroffenen ?

Ein Jahr nach der gesetzlichen Einführung der 35-Stunden-Woche zog das französische Arbeitsministerium eine erste Bilanz: Ein Teil der 53 % französischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, 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 und Lohnempfänger, 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 und Arbeitnehmer schlecht umgesetzten Arbeitszeitreduzierung gelten. Mit der Einführung einer Jahresarbeitszeit gewannen die Arbeiterinnen und Arbeiter 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.²

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 und Arbeitnehmer. 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.³ 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 und Arbeiter über eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen durch die 35-Stunden-Woche.⁴

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 und Arbeitnehmer 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 Arbeitgeberinnen und 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 durch das Tepas-Gesetz möglich, bei Bedarf Mehrarbeit durch die neuerdings „bezuschussten“ Überstunden in den normalen Arbeitsablauf zu integrieren.

Insgesamt lässt sich sagen: Durch die 35-Stunden-Woche hat die Wirtschaft in Frankreich nicht gelitten. Die Statistiken beweisen: im Jahr 2007, sieben Jahre nach Einführung der 35-Stunden-Woche, stand Frankreich nach wie vor an der Spitze der Produktivität in Europa. Die 35-Stunden-Woche als aktuelles Modell von Arbeits-

zeitverkürzung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene durch Gesetz hat gezeigt, dass Arbeitszeitverkürzung die Wirtschaft nicht schwächt, sondern durch Produktivitätssteigerung die Wettbewerbsfähigkeit sogar erhöht und im internationalen Vergleich die Arbeitslosigkeit senkt.

« Besser arbeiten » im Jahr 2013 ?

Wie Jacques Chirac bereits fünf Jahre vor ihm hat auch Nicolas Sarkozy, entgegen seinen Wahlversprechen, nicht mehr an die Aufhebung der 35-Stundenwoche rühren wollen nachdem er einmal Präsident geworden war.

Das heikle Thema scheint sich mehr für ein politisches Schattenboxen anzubieten als ernsthaft in Betracht gezogen zu werden. Bereits im Jahr 2002 soll der damalige Präsident Jacques Chirac vor Parteifreunden im kleinen Kreis gesagt haben, die Franzosen akzeptierten ein Infragestellen der 35-Stunden-Woche nie und es sei eine Dummheit, dieses Thema wieder anzuschneiden.

Und UMP-Kandidat Jean-François Copé, den man wahrlich keiner progressiven Politik verdächtigen kann, hatte, nach jahrelanger Polemik, sogar noch Ende Oktober im französischen Fernsehen erklärt, die Zeit sei « noch nicht reif » um die gesetzliche Arbeitszeit von 35-Wochenstunden aufzuheben. Gleichzeitig wirbt er aber für einen ultraliberalen « Einheitsarbeitsvertrag », in dem es keine gesetzlich geregelte Arbeitszeit mehr gibt und der Kündigungsschutz stark gelockert wird, — ein Konzept, von dem man jedoch erst hört, seit die Konservativen in der Opposition sitzen.

Wie arbeitet man besser im Jahr 2013 ? lautet die Frage, die sich die sozialistische Regierung derzeit stellen muss und auch hier gehen die Ansichten auseinander.

« Wenn wir morgen wieder die 39-Stundenwoche hätten und 39 Stunden bezahlt würden, wären die Leute vielleicht begeistert ? » fragte ein Leser der Tageszeitung *Le Parisien* Premierminister Jean-Marc Ayrault am 30. Oktober dieses Jahres. Dessen Antwort :

« Warum nicht ? Es gibt kein Tabu-Thema, ich bin da nicht dogmatisch », löste alsbald eine Welle von Kommentaren aus.

Ungeteilten Beifall fand er allerdings nur bei Arbeitgeberverbandspräsidentin Laurence Parisot und bei der Opposition, die triumpierte, obgleich sie das Thema während der letzten fünf Jahre sorgsam umschiffte hatte. Der Sturm im Wasserglas dauerte nur wenige Stunden, dann folgte Ayraults öffentliches Dementi.

Doch so breit das Spektrum in der Rechten ist, so zeigt die Einheit auch in der Linken Risse. Innenminister Manuel Valls, rechter Flügel der Sozialisten, hatte schon 2011 gefordert den gesetzlichen Rahmen der 35-Stundenwoche zu lockern.⁶ Nicht um, wie Sarkozy sagte « Travailler plus pour gagner plus » (mehr zu arbeiten, um mehr zu verdienen), sondern « Travailler plus pour travailler mieux » (mehr zu arbeiten, um besser zu arbeiten). Ein Programm, mit dem er die französische Wirtschaft konkurrenzfähig erhalten will und um das in den kommenden Jahren gestritten werden wird.

Ursula Langmann

Quelle

¹ OCDE (2004), « Quelques facettes du temps de travail », Perspectives de l'emploi de l'OCDE, Paris

² 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

³ In Frankreich haben berufstätige Eltern von Kindern unter 7 Jahren außerdem das Recht, ihre Arbeitszeit auf 80 % zu kürzen.

⁴ Dares 2003: Premières informations, Premières synthèses, N° 24.1, Juin 2003

⁵ « Des paroles et des actes », France 2, 25. 10. 2012

⁶ Europe 1 , 2. 1. 2011

Literaturverzeichnis

Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.) (2009, 2012): „Mehr arbeiten – weniger leben?“ Auswirkungen von Arbeitszeitverkürzung auf die Lebenswelt. Bremen. Arbeitnehmerkammer.

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.

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.

Steinrücke, Margareta et. al. (Hg.) (2001): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Belrin. Ed. Sigma.

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.

Zimpelmann, Beate/Hans-L. Endl (Hg.) (2008): Ökonomische , ökologische und soziale Grundlagen von Arbeitszeitverkürzung. Hamburg. VSA.

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

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

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)

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 Land 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 291.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und knapp 70.500 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 die Politik und öffentliche Verwaltung im Land Bremen.
- Die berufliche Weiterbildung übernimmt die Wirtschafts- und Sozialakademie (wisoak).
- Zusätzliches Service und Vergünstigungen gibt es mit der KammerCard, die jedes Mitglied auf Wunsch kostenlos erhält.

www.arbeitnehmerkammer.de



Arbeitnehmerkammer
Bremen