

Newsletter Handel

Gesunde Arbeitszeitgestaltung



DAS DEMOGRAFIE- UND TARIFPROJEKT

Gesunde Arbeitszeitgestaltung in allen Lebensphasen

*Erich Latniak, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg in Essen
Arbeitswissenschaftliche Eckpunkte für Demografie-Tarifverträge*

Wo liegen die Potenziale und Probleme flexibler Arbeitszeitmodelle

Volker Hielscher vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)

3 Beispiele aus der Praxis:

Neuer Demografie-Tarifvertrag: Ein Modell für altersgerechtes Arbeiten

Rudolf Hausmann, ver.di Stuttgart Fachbereich Verkehr

Die Zeiten ändern sich – auch bei der Post Tarifverträge zu „Zeitwertkonto“ und „Alterszeitzeit“

Flexible Arbeitszeitsysteme

Galeria Kaufhof, Regensburg

Erste tarifpolitische Reflexionen:

„Wir brauchen einen Tarifvertrag für alter(n)sgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“

von Arno Peukes, Tarifkoordinator Einzelhandel ver.di

„Wir brauchen Spielraum für die besten Modelle“

von Heribert Jörries, Geschäftsführer HDE

Wissenschaftlicher Verbund



Gefördert durch



als Grundtitel Beschluss des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



Projekträger



Gesunde Arbeitszeitgestaltung in allen Lebensphasen

*Erich Latniak, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg in Essen
Arbeitswissenschaftliche Eckpunkte für Demografie-Tarifverträge*

Zwischen der konkreten Arbeitszeit und der Gesundheit sowie Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten besteht eine enge Beziehung: Beim 3. Fachhearing zum Thema

„Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel“ der Tarifkommissionen von HDE und ver.di im Münchner DGB-Haus machte sich Erich Latniak vom Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg in Essen deshalb für einen systemischen Ansatz bei der Arbeitszeitgestaltung stark. Aufeinander aufbauende Regelungs-Ebenen sollen dabei das erklärte Ziel, „schädigungsfrei“ bis zur Rente arbeiten zu können, im gesamten Berufsleben ermöglichen. Dafür nahm Latniak insbesondere das Verhältnis von „Ermüdung und Erholung“ arbeitswissenschaftlich unter die Lupe sowie die daraus erwachsene Notwendigkeit und die Konsequenzen für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Im Fokus steht dabei stets die Gesundheit der Beschäftigten: „Dafür müssen wir die Auswirkungen eines Arbeitszeitmodells auf lange Sicht in Bezug auf das gesamte Berufsleben und die Lebenszeit betrachten und berücksichtigen“, so Latniak. Denn eine präventiv ausgerichtete, alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitszeit sollte auf die Vermeidung berufsbedingter Gesundheitsschäden über das gesamte Arbeitsleben abzielen.

Besonders zwischen einer Leistungsverausgabung und der benötigten Wiederherstellung der verbrauchten individuellen Ressourcen besteht ein enger Zusammenhang: „Denn jede Arbeitstätigkeit führt zu einem „Energie-Verbrauch, der eine physiologische bzw. muskuläre (periphere) und eine zentrale (psychische) Ermüdung zur Folge hat“, erklärt Latniak. Die Arbeitswissenschaft versteht unter „Ermüdung“ eine „Stabilitätsbeeinträchtigung der (psychischen) Tätigkeitsregulation“. Diese kann in Form von Muskelermüdung, Ermüdung der Sinnesorgane oder des Gesamtorganismus (psychische Ermüdung) auftreten. Die Effekte sind u.a. län-

gere Reaktionszeiten, Wahrnehmungsveränderung und schlechtere Informationsverarbeitung. Dabei nimmt die Ermüdung mit der Dauer der Arbeit exponentiell zu, wobei eine hohe Arbeitsintensität einen zusätzlich beschleunigenden Faktor darstellt. Deshalb bringt auch eine kompensatorisch erhöhte Aktivierung, also das verzweifelte „Anarbeiten“ gegen die Müdigkeit, überhaupt nichts: Sie beschleunigt die Ermüdung lediglich zusätzlich. Während der Arbeitszeit helfen also nur möglichst belastungsnahe, kürzere und häufigere Pausen, um Ermüdung vorzubeugen und die volle Leistungs- und Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Arbeitswissenschaftliche Grundlagen

Die Arbeitszeit und der Wechsel zwischen Entlastungs- und Belastungszeiten hängen stark von folgenden Faktoren ab, die es vor der Einführung eines Arbeitszeitmodells stets zu analysieren gilt:

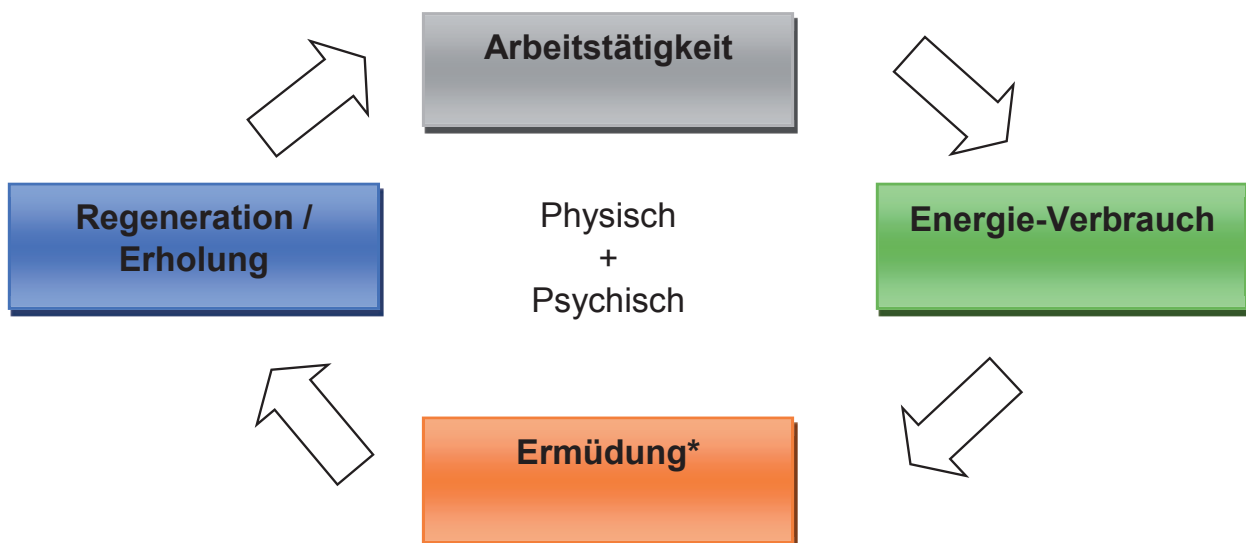
- Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden (unabhängig vom biologischen Alter)
- Intensität der Arbeit/Aufgaben
- Lage der Arbeitszeit (Tag-/Nachtschicht)
- Flexibilität der Arbeitszeit (variable Dauer und Lage)
- Dauer der Belastung und darauffolgende Entlastungszeiten
- Kumulation der Effekte bei starker/langfristiger Exposition

Bei der Arbeitszeitplanung ist darüber hinaus gleichermaßen Rücksicht auf die jüngere und die ältere Belegschaft zu nehmen. Die Umsetzung der Arbeitszeitmodelle sollte im Dialog mit allen Beteiligten vorgenommen werden. Dafür ist es wichtig, dass Beschäftigte und Führungskräfte über die Belastungen, Beanspruchungen und mögliche Beeinträchtigungen durch eine spezifische Arbeitszeitgestaltung Bescheid wissen. Kurz- und langfristige Beanspruchungsfolgen, die mit der höheren Belastung durch die Schicht- und Nachtarbeit bzw. versetzten Arbeitszeiten verbunden sein können, müssen dargestellt und diskutiert werden. Die Beschäftigten sollten im Falle der (geplanten) Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems dieses zeitlich befristet ausprobieren und es dann nach einer Bilanzierung von Vor- und Nachteilen entscheiden dürfen.

Regeneration in der Arbeit durch viele kurze Pausen

Als „Pause“ definiert die Arbeitswissenschaft nur eine „Arbeitsunterbrechung, die der Erholung des Arbeiters dient“. Eine Erholungspause erfordert deshalb das vorübergehende vollständige – auch psychische – Lösen von der beanspruchenden Tätigkeit“. Auch zur Wirkung von Pausen gibt es klare Erkenntnisse: Durch mehrere kurze Pausen lässt sich eine bessere Erholung erreichen und der Erholungseffekt ist zu Beginn einer Pause am größten – besonders innerhalb der ersten 5 bis 10 Minuten.

Der Arbeits-Erholungs-Zyklus bzw. Beanspruchungs-Erholungszyklus¹:



* Die Lage der Arbeit und die Variabilität sowie die Belastung durch die ausübende Tätigkeit wirken sich auf den Grad der Ermüdung aus. Die Ermüdung nimmt mit der Arbeitsdauer exponentiell zu.²

In der Praxis werden diese Erkenntnisse jedoch zu oft nicht in klaren Arbeitszeit- und Pausenregelungen umgesetzt, so Latniak. Die Arbeitswissenschaft empfiehlt Arbeitszeitmodelle mit geregelten Kurzpausen-Systemen: Denn regelmäßige und häufigere Kurzpausen wirken leistungssteigernd und die „lohnendste Pause“ macht den Leistungsverlust durch die erzielte Leistungssteigerung wieder wett.

Aber auch die nötige Regeneration außerhalb der Arbeit wird zunehmend schwieriger: „Wir erleben eine Tendenz zur Entgrenzung und Extensivierung, die zu erheblichen Problemen führt“, so Latniak: Darunter lassen sich zum Beispiel Arbeit auf Abruf mit Bereitschaftszeiten und Erreichbarkeit in der Freizeit sowie eine weit verbreitete berufliche Smartphone-Nutzung in der Freizeit verstehen. „Diese Entwicklungen führen häufig zusätzlich zu einer eingeschränkten individuellen Erholung und erschweren es, familiäre Anforderungen zu synchronisieren. Das Fazit daraus ist für Latniak einfach: Arbeitszeiten brauchen Erholzeiten.“

1 Sonntag & Zijlstra 2006, Wieland-Eckelmann & Baggen 1994, Semmer et al. 2010)

2 Semmer & Kottwitz, 2011, 5.

Dafür ist eine Arbeitszeitbegrenzung gegen die Extensivierung nötig, um die Belastungsexposition zu begrenzen und die körperliche und psychische Regeneration sowie die soziale Integration zu sichern. Ebenso nötig sind Erholzeiten gegen die Intensivierung über den Arbeitstag verteilt durch Kurzpausensysteme, mittelfristig in der Arbeitswoche (Wochenende/freie Tage) und langfristig durch einen längeren Jahresurlaub und mehrere kürzere Unterbrechungen.

Erholsame Pausen

„Ermüdung ist stets ein biologischer Antrieb für erholsame Pausen“, stellt Latniak klar: Der Grad der Ermüdung wird dabei beeinflusst durch die Tageszeit, die Dauer der „Wachzeit“ sowie die Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale der Arbeit. Folgen dem Müdigkeitserleben und -gefühl keine Erholungs- bzw. Schlafphasen, führt die beeinträchtigte Leistungsfähigkeit kurzfristig zu einem stark erhöhten Unfallrisiko und langfristig zu einem verstärkten Krankheitsrisiko. Denn der Mensch ist ein „tagaktives Lebewesen“ und der Schlaf zur Regeneration notwendig. Auch wenn es neben den „Normalen“ auch wenige „Nachtigallen“ (Frühaufsteher) und „Eulen“ (Nachtaktive) als Chronotypen gibt: Störungen durch Nacht- und/

oder Schichtarbeit entgegen den Ruhephasen führen schnell zu mehr Fehlern und Unfällen.

Allotase: Wenn die Erholungsfähigkeit gestört ist

Zudem beeinflussen die Lage, Länge und Intensität der Arbeitszeit den Grad der erforderlichen Erholung. Zum Beispiel langanhaltende Anspannung ohne Pausen dazu, dass Betroffene nicht mehr „abschalten“ können und in der Folge an Einschlaf- und Durchschlafproblemen leiden. Bei einer chronischen Anspannung kommt es zu einer eingeschränkten individuellen Erholungsfähigkeit und letztlich zu Erschöpfungszuständen, „Burn-out“ und Depressionen. Immer dann, wenn die „Rückstellung der Aktivierung auf normales Niveau“ (Erholung) durch Formen aktiver und passiver Erholung nicht mehr funktioniert, sprechen wir von einer sogenannten „Allotase“. Das ist ein Zustand, der dadurch charakterisiert ist, dass der Erholungseffekt auch dann nicht mehr eintritt, wenn die Arbeitsbelastung aufhört. Ausgelöst wird ein solcher Zustand, wenn es zum Beispiel trotz intensivierter Arbeitsbelastung keine Erholungspausen während der Arbeit gibt und nach der Arbeit Freizeitaktivitäten, Schlaf und Urlaub gestört werden.

Arbeitszeitgestaltung und Gesundheit

Die Art und Weise der Arbeitszeitgestaltung und insbesondere die Mitbestimmung der Beschäftigten haben daher einen erheblichen und direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der MitarbeiterInnen. Das konnten die Arbeitswissenschaftler Tucker & Folkard 2012 in einer ILO-Forschungsstudie belegen: Demnach stellen sich positive Gesundheits- und Wohlbefindenseffekte ebenso ein wie höhere Produktivität und sinkende Fehlzeiten und Fluktuation, wenn den Beschäftigten Spielraum und Kontrolle über ihre Arbeitszeit zugestanden werden. Gleichzeitig wurde in der Untersuchung deutlich: Wenn Beschäftigten keinen Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung nehmen können oder ein Zwang zur Variabilität bei den Arbeitsstunden besteht, es zu negativen Folgen bei Gesundheit und Wohlbefinden kommen kann.

Was ist eine gute und gesundheitsförderliche Pause?

Eine wesentliche Bedeutung besitzen Erholungsphasen während der Arbeit: „Bei der Arbeitszeitgestaltung werden Arbeitspausen häufig ver-

nachlässigt“, warnt Latniak. „Das hat erhebliche negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten.“ Der Arbeitswissenschaftler fordert deshalb die unbedingte Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards für erholsame Ruhepausen: Verbindliche Pausen für Arbeitszeiten von mehr als 6 Stunden täglich, mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden. Die Pausen dürfen weder am Beginn noch am Ende der Arbeitszeit liegen. Denn das Unfallrisiko steigt mit der Dauer der Arbeitszeit extrem stark an. Weitere Anforderungen: Die Ruhepause steht im Voraus fest, die Pause dient ausschließlich der Erholung und wird durch keinerlei Arbeitsaufgaben oder sonstige Störungen unterbrochen, es gibt keine Vorschriften, wie die Pause verbracht wird und die Rahmenbedingungen sollten stimmen: Gibt es eine Kantine, Treffpunkte, Kommunikationsräume?

Alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung

Zunächst ging die Demografie-Diskussion lediglich davon aus, dass es eine homogene „Problemgruppe älterer Beschäftigter“ gibt. Selbstverständlich sei es nötig, so Latniak, spezifische Maßnahmen für „Ältere“ zu entwickeln: Das reicht von „Schonarbeitsplätzen (Pforte, Logistik), „altersgerechte Gestaltung (= Kompensation von Einschränkungen) über Arbeitszeitverkürzung und gesonderte Schichtregelungen bis zur Weiterbildung und Gesundheitsförderung. Dabei ist jedoch das biologische Alter nur ein Faktor. Dazu kommen gesundheitliche Einschränkungen, Kompetenz, Motivation sowie die Anforderungen in Bezug zur Arbeitsaufgabe und Belastungssituation: „Die moderne Arbeitswissenschaft empfiehlt deshalb eine gut gestaltete Arbeit für alle Altersgruppen und eine Lebensphasenorientierung“, sagt Latniak. Zwar lassen mit zunehmenden Alter die sensorischen Fähigkeiten wie Kraft, Beweglichkeit, Präzision und Feinmotorik insbesondere der Hände nach, ebenso die kognitive Leistungsfähigkeit. Aber selbst bei „komplexem Multitasking unter Zeitdruck und Stress können durch die Nutzung von Erfahrung gleiche Ergebnisse erzielt werden. Entscheidend sind neben den individuellen Voraussetzungen also insbesondere die Arbeitsgestaltung sowie die Leistungs- und Erholungsbedingungen – verteilt über das ganze Arbeitsleben. Auch wenn der Erholungsbedarf besonders bei schwerer, aber auch bei mittelschwerer Arbeit ab dem Alter von ca. 45 Jahren erheblich zunimmt.

Erholungsbedarf in Relation zum Alter

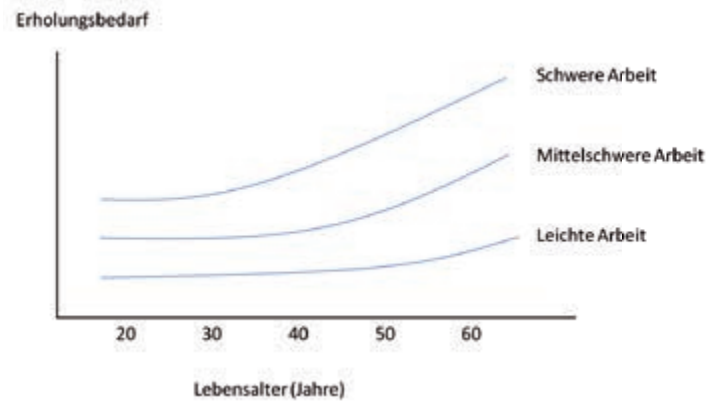


Abbildung schematisch nach Illmarinen 1999, Quelle: Knauth 2007, 31.

Folgende Erkenntnisse sind daher für den Gestaltungsprozess zu berücksichtigen:

- Ältere MitarbeiterInnen sind dann besonders gut, wenn sie im Arbeitsprozess ihre „Erfahrung“ nutzen können.
- Die Erhaltung und Entwicklung der Leistungsfähigkeit sind abhängig von der Arbeitsgestaltung, Regeneration und Motivation.
- Im Laufe des Lebens gibt es kumulative Effekte

Gestaltungsansatz: Lebensphasenorientierung

Im Verlauf eines Berufslebens kann mit zunehmenden Alter der Ausgleich der arbeitsbedingten Ermüdung schlechter auf spätere Regenerationszyklen verschoben werden: „Deshalb ist ein belastungsnaher Ausgleich sinnvoll“, empfiehlt Latniak. Darüber hinaus sollte möglichst kein Einsatz älterer Beschäftigter bei Nacht- und Schichtarbeit erfolgen und mögliche negative Effekte sollten besonders bei über 50-jährigen Beschäftigten regelmäßig überwacht werden. Das ist auch in Paragraph 6, Absatz 3, des Arbeitsschutzgesetzes geregelt.

„Die Perspektive für eine alterns- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung in Zeiten des demografischen Wandels ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht eindeutig die Lebensphasenorientierung“, empfiehlt Latniak: So sollten Arbeitszeitmodelle den MitarbeiterInnen Optionen ermöglichen für unterschiedliche Arbeitszeitwünsche und Belastungsphasen über das Arbeitsleben verteilt („Episoden“). Herausforderungen sind dabei u.a. Fairness- und Gerechtigkeitsaspekte als zentrale Punkte in der Umsetzung solcher Regelungen: Ein Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen auch der betroffenen Beschäftigten sollte daher gemeinsam verhandelt werden. Entscheidend für eine erfolgreiche und möglichst gesundheitschonende Arbeitszeitgestaltung sind damit „kompe-

tente Akteure“ im Betrieb: Erfahrene Sozial- und Tarifpartner sind damit Voraussetzung für solche Verhandlungen und sie sind nötig zur praktischen Umsetzung der Ergebnisse. Und die aktive Mitbestimmung der MitarbeiterInnen.

Quellen

Knauth, P. (2007): Arbeitszeitgestaltung für die alternde Belegschaft. In: *GfA* (Hg.): Die Kunst des Alterns. Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, 27-44.

Semmer, N., Grebner, S. & Elfering, A. (2010): „Psychische Kosten“ von Arbeit. Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In: Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D Praxisgebiete Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 1: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, 325-370.

Semmer, N. & Kottwitz, M.U. (2011): Auswirkungen von Freizeit auf Gesundheit und Produktivität. Gutachten zuhanden des Bundesamts für Justiz. Universität Bern: Institut für Psychologie. 36 S.

Sonntag, S. & Zijlstra, F.R.H. (2006): Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 2, 330-350.

Wieland-Eckelmann, R. & Baggen, R. (1994): Beanspruchung und Erholung im Arbeits-Erholungs-Zyklus. In: Wieland-Eckelmann, R. et al. (Hg.): Erholungsforschung. Weinheim: Beltz, 102-154.

Wo liegen die Potenziale und Probleme flexibler Arbeitszeitmodelle

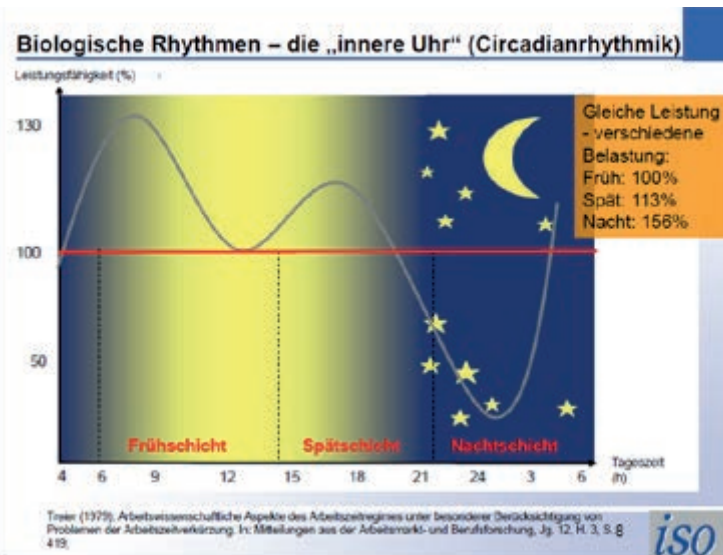
Volker Hielscher vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)

„Der Trend zur Flexibilisierung und Intensivierung des Arbeitslebens hat erhebliche Auswirkungen auf bisherige Freizeit- und Erholungsmuster“, stellte Dr. Volker Hielscher vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) in Saarbrücken beim 3. Fachhearing fest. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht folgen daraus mehrere große Herausforderungen für eine gute Arbeitsgestaltung: „Gerade in Zeiten des demografischen Wandels muss die Arbeitszeitgestaltung alters- und alternsgerecht gestaltet werden, um die Gesundheit der Beschäftigten fördern und erhalten zu können sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern“, fordert Hielscher.

Biorhythmus und Schichtarbeit

Regelungsbedarf sieht die Arbeitswissenschaft besonders beim Thema „Schichtarbeit“ sowie bei flexiblen und versetzten Arbeitszeiten. Denn die moderne Schlafforschung und Medizin hat gezeigt, dass die biologischen Rhythmen des Menschen, also seine „innere Uhr“, für die gleiche Leistung verschiedene Belastungen mit sich bringt. Eine arbeitswissenschaftliche Erkenntnis wird dabei häufig übersehen: Der Leistungsabfall steigt bereits am Abend ab 18 Uhr rapide an – und nicht erst

in der Nacht. Zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben müssen die MitarbeiterInnen also bereits bei Spätschichten wesentlich mehr Energie aufbringen und sich anstrengen, um die geforderte Leistung zu erbringen. Und gerade Abendarbeit gibt es im Einzelhandel wesentlich häufiger wie Nachtarbeit. Die Konsequenz: Auch Abendarbeit muss in Arbeitszeitmodellen gut und gesundheitsverträglich gestaltet sein.



So zeigen arbeitswissenschaftliche Studien, dass bereits in der Spätschicht die Belastung bei gleicher Leistung auf 113 Prozent steigt. Die Leistungsfähigkeit in einer Nachtschicht sinkt vorübergehend sogar unter 50 Prozent und die Belastung für die Beschäftigten steigt damit auf durchschnittlich 156 Prozent! Die Nachteile und Risiken von Schichtarbeit haben also vor allem die Beschäftigten zu tragen: Hohe gesundheitliche Belastungen (Biorhythmus), aber auch soziale Belastungen (Familie, Teilhabe, soziale Rhythmen). Zudem gibt es gerade im Dienstleistungssektor oft eine Kopplung von Schichtarbeitsbelastung und geringer Entlohnung. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich laut Hielscher folgende Gestaltungsanforderungen an Schichtarbeit, um gesundheitliche Risiken für die Beschäftigten zu vermeiden:

Ziel ist es, den Tagesrhythmus so nah wie möglich am Normalzustand zu belassen, d. h. um Umstellungen zu erleichtern, sollten kurz rotierende Schichtsysteme präferiert und Dauernachtarbeit vermieden werden. IT-Tools erleichtern dabei BenutzerInnen die arbeitswissenschaftliche und mitarbeiterorientierte Bewertung von Schichtplänen. **Nachtarbeitende** haben das Recht auf eine arbeitsmedizinische Betreuung; die Tauglichkeit von Nachtarbeitenden über 50 Jahren sollte jährlich überprüft werden. Die Kosten übernehmen

die Arbeitgeber. Sie können vom Arbeitgeber die Umsetzung auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz verlangen, wenn arbeitsmedizinisch eine Gesundheitsgefährdung bei weiterer Nachtarbeit festgestellt wird oder wenn ein im Haushalt des Beschäftigten lebendes Kind unter zwölf Jahren oder ein schwer pflegebedürftiger Angehöriger nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann.

Die arbeitswissenschaftliche Kernpunkte zur Regelung von Schichtarbeit:

- Frühschicht möglichst nicht vor 06.00 Uhr beginnen
- Nachtschicht möglichst früh enden lassen
- Vorwärtsrotierende Schichtfolgen (Früh-, Spät- und Nachtschicht)
- Schichtpläne sollten überschaubar und vorher-sagbar sein
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine mög-lichst lange Ruhephase folgen, die auf keinen Fall weniger als 24 Stunden beträgt
- Höchstens 3 Nachtschichten aufeinander folgen lassen
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende
- Häufige Pausen/verkürzte Arbeitszeit
- Schichtarbeitende sollten mehr freie Tage im Jahr haben als Tagarbeitende
- Nachtarbeit auf die notwendigsten Tätigkeiten beschränken
- gegebenenfalls bestimmte Beschäftigte (zum Beispiele Ältere oder langjährig Beschäftigte) von Schichtarbeit freistellen

Das sollte auch bei **versetzten Arbeitszeiten** gelten: Sie kommen häufig bei wechselnden Arbeitsanfällen über den Tag oder bei Betriebszeiten unterhalb von 16 Stunden am Tag und Abend zum Einsatz: Gerade in einem solchen „Zwei- oder Mehrschichtbetrieb“ gibt es eine häufige Kombination aus Vollzeit- und Teilzeitarbeit - insbesondere in den Kernzeiten des Einzelhandels zwischen 11 und 20 Uhr. Der Nutzen für die Unternehmen liegt auf der Hand: Die Vorteile reichen von der Ausweitung der Dienstleistungszeiten, flexiblen Anpassungsmöglichkeiten bis zur möglichen Variation von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die Angestellten können von einer gegebenenfalls besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf profitieren. Ein Gestaltungsansatz sollte laut Hielscher deshalb stets die Optionen für Beschäftigte zur Wahl der Arbeitsblöcke sichern und die Planbar-

keit und Verlässlichkeit der Arbeitsblöcke gewähr-leisten.

Durch **Teilzeitarbeit** lassen sich die Erholungszei-ten vergrößern und Belastungen der Erwerbsar-beit verringern. Dennoch sind auch hier wichtige Aspekte der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Denn Teilzeitarbeit kann eine tägliche, wöchent-liche oder jährliche Verkürzung der regulären Wochenarbeitszeit bedeuten, wobei die Dauer und Lage der Arbeitszeit festgelegt („Halbtags-Job“) oder variabel gestaltet sein können. Auch eine Kombination von Teilzeitarbeit mit flexiblen Ar-beitszeitmodellen, z.B. mit Arbeitszeit- bzw. Lang-zeitkonten, versetzten Arbeitszeiten und Schicht-arbeit, ist dabei möglich. Teilzeitarbeit bietet einerseits Vorteile: Den Unternehmen zum Beispiel bessere Dispositionsmöglichkeiten beim Perso-naleinsatz, eine höhere Produktivität und die Bin-dung des Personals bei Unterauslastung sowie den Angestellten eine Belastungsreduzierung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege von Angehörigen. Zugleich haben die Be-schäftigte jedoch eine ganze Reihe von Nachteilen und Risiken in Kauf zu nehmen: Teilzeitarbeit bie-tet meist kein existenzsicherndes Einkommen, hat Armutrisiken für die Rente zur Folge und ist häufig mit hohen Flexibilitätsanforderungen sowie fak-tisch schlechteren Karriereperspektiven verbun-den. Als Gestaltungsansatz sind daher vollzeitnahe Teilzeitangebote (ca. 30 Stunden) empfehlenswert bzw. Regelungen zur Vermeidung von Altersarmut.

Unter **Gleitzeit- und Arbeitszeitkonten** versteht man variierende Arbeitszeiten mit gleichbleiben-dem Einkommen, einer Ober- und Untergrenzen für Haben und Soll sowie einem Ausgleichszeitraum, innerhalb dessen das Konto auf null gefahren wer-den muss. Arbeitszeitkonten bieten Unternehmen und Angestellten Vorteile wie zum Beispiel eine flexible Anpassung an betriebliche Erfordernisse, die Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer ohne Einkommensschwankungen, die Vermeidung von Kosten für Überstunden (für Unternehmen), Zeit-reserven und Möglichkeit für Zeitsouveränität und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber auch Nachteile wie den Verlust von Zuschlägen für Überstunden (für Beschäftigte), das Risiko des Überlaufens von Konten ohne Ausgleichsmöglich-keit bei einer zu dünnen Personaldecke im Betrieb und eine hohe Arbeitszeitbelastung, um Guthaben für längere Auszeiten anzusparen. Deshalb sind folgende Punkte bei der Gestaltung zu beachten:

- Ober- und Untergrenzen sowie Ausgleichszeitraum definieren
- Tägliche Flexibilität und Zugriffsrechte auf das Zeitkonto regeln
- Möglicher Steuerungsmechanismus für die Personalausstattung: Ampelkonto
- Vorausschauende Personalpolitik bei Langzeitkonten berücksichtigen

Langzeit- und Zeitwertkonten bedürfen einer langfristigen Aufbauphase (länger als ein Jahr) und sind nicht zur flexiblen Steuerung von Arbeitskapazitäten geeignet. Ein Abbau kann durch Phasen von Betreuung und Pflege, Teilzeit, Sabbaticals oder einen vorgezogenen Übergang in Ruhestand erfolgen. Um Nachteile für die Beschäftigten zu vermeiden, müssten längerfristige Ansparungen von Arbeitszeit als Wertguthaben geführt werden sowie eine Speisung durch Überträge von Kurzzeitkonten, Sonderzahlungen, Zuschläge etc. möglich sein. Aber auch die Sicherung gegen Insolvenz ist notwendig (Flexi II; § 7 SGB IV).

Die Tarifpartner, so Hielscher, könnten die vorgestellten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeitmodelle eher berücksichtigen, wenn sie sich an folgenden **Prinzipien „guter“ Arbeitszeitgestaltung** orientieren würden:

Ganzheitlichkeit

In einem ganzheitlichen Blick auf den Betrieb sind sowohl die Marktanforderungen und die Arbeitsorganisation des Unternehmens wie auch die Beschäftigtenstruktur und die Mitarbeiterwünsche an die Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen.

Nachhaltigkeit

Ziele im Sinne der Nachhaltigkeit sind:

- Die dauerhafte Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter (Gesundheitsförderung, Gender- und Familienfreundlichkeit, Work-Life Balance);
- Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (langfristige Wirtschaftlichkeit, Fachkräftesicherung);
- Die betriebliche Verstetigung der Arbeitszei-toptimierungen (dauerhafte Nutzung durch entsprechende Beschäftigtengruppen, spezifische Betriebsvereinbarungen, usw.).

Rechtssicherheit

Praxiserfahrungen zeigen, dass es im Dickicht der gesetzlichen und tariflichen Regelungen für viele Unternehmen eine Herausforderung ist, Rechtssicherheit in der Gestaltung der Arbeitszeiten zu gewinnen. Die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen ist sicherzustellen.

Beschäftigungsfähigkeit

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen berücksichtigen! Dies gilt insbesondere für die Anforderungen an die Gestaltung von Schichtarbeitszeiten. Innovative Arbeitszeitlösungen sollen auch zur Gesundheitsförderung, zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Zeitsouveränität der Beschäftigten beitragen.

Beteiligungsorientierung

Der Prozess der Arbeitszeitgestaltung soll neben der Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte beteiligungsorientiert angelegt werden. Möglichst sind diejenigen Beschäftigten zu beteiligen, die von der Veränderung der Arbeitszeiten betroffen sind. Die Beteiligung der Mitarbeiter als „Experten ihrer Arbeitssituation“ sichert eine adäquate Analyse der Handlungsbedarfe sowie die Praktikabilität und Nachhaltigkeit der entwickelten Lösungen.

Doppelter Nutzen

Im Ergebnis sollen Interessen ausgleichende Lösungen angestrebt werden. Sie sollen sowohl den wirtschaftlichen Nutzen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch den Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichrangig miteinander verbinden.

Der Experte leitete unter anderem das Projekt Neue ArbeitsZeitPraxis, das von 2010 bis 2013 im Rahmen des Programms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen ebenfalls durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wurde. Gegenwärtig leitet Herr Dr. Hielscher am iso-Institut das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit geförderte Modellvorhaben „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen“.

Neuer Demografie-Tarifvertrag: Ein Modell für altersgerechtes Arbeiten

Rudolf Hausmann, ver.di Stuttgart Fachbereich Verkehr

Gerade bei schwerer Arbeit in körperlich und mental sehr anstrengenden Berufen besteht hoher Handlungsbedarf für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. Dies gilt insbesondere bei Tätigkeiten, die mit Schicht- und Nachtarbeit verbunden sind. Diese Ausgangssituation hat bei den Sozialpartnern der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH in Stuttgart zu einem innovativen Modell für „altersgerechtes Arbeiten“ geführt. Gemeinsam wurde zunächst diskutiert, geplant und gerechnet.

Denn die Arbeitswissenschaft hat gesicherte Erkenntnisse darüber, dass der Erholungsbedarf besonders bei (mittel-)schwerer Arbeit und Schichtarbeit ab dem Alter von ca. 45 Jahren erheblich ansteigt. Mit zunehmendem Alter und der Länge des Berufslebens können Angestellte den Ausgleich der arbeitsbedingten Ermüdung schlechter auf spätere Erholungsphasen wie Wochenenden oder Urlaub verschieben. Nicht selten sind häufigere Krankheitsphasen die Folge. Sinnvoll zum Erhalt der Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit ist daher ein „belastungsnaher Ausgleich“. Daraus entstand die Idee von „Entlastungstagen“ für ältere Angestellte.

Nach erfolgreichen Verhandlungen haben die Rhein-Neckar-Verkehrs GmbH, ihre Allianzunternehmen sowie der Arbeitgeberverband Nahverkehr e.V. (AVN) mit den Landesbezirken Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di den Demografie-Tarifvertrags „Altersgerechtes Arbeiten“ am 9. Februar 2016 abgeschlossen: Das Herzstück dieser in Deutschland bisher einmaligen Tarifregelung ist eine lebensphasenorientierte und alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung durch ansteigende „Freistellungen“ für älter werdende MitarbeiterInnen: Diese Entlastungstage dienen ausschließlich einem zeitnahen Belastungsausgleich und damit der Erholung, körperlichen Fitness und der Gesundheit der Beschäftigten. Finanziert wird das Modell nicht individuell, sondern über die Gesamtpersonalkosten. Alle MitarbeiterInnen des Unternehmens können das „Modell altersgerechtes Arbeiten“ bereits ab dem 55. Lebensjahr freiwillig in Anspruch nehmen: Im ersten Jahr stehen MitarbeiterInnen für einen zeitnahen Belastungsausgleich 6,5 Tage zur Verfügung. Diese Freistellungstage wachsen dann konti-

nüerlich an und umfassen ab dem 64. Lebensjahr bis zum Renteneintritt 51 Tage.

Alter (ab Vollendung des jeweiligen Lebensjahres)	Tagezuwachs	Freistellungstage gesamt (pro Lebensjahr)	Zeitguthaben in Stunden
55	6,5	6,5	50,7
56	3,5	10	78,0
57	2	12	93,6
58	3	15	117,0
59	6	21	163,8
60	6	27	210,6
61	6	33	257,4
62	6	39	304,2
63	6	45	351,0
64	6	51	397,8
65	0	51	397,8
66	0	51	397,8

* bezogen auf einen Vollzeitbeschäftigten bei einer 5-Tage-Woche

Neben der entlastenden und gesundheitsförderlichen Wirkung für die Beschäftigten bringt das Modell „altersgerechtes Arbeiten“ dem Unternehmen einen zusätzlichen Benefit, der noch nicht einmal in der Kostenkalkulation des Demografiemodells berücksichtigt wurde: Bei 5 Tagen weniger Krankheit der über 55-jährigen MitarbeiterInnen pro Jahr entstehen rund 1 Prozent weniger Personalkosten. Über diesen direkten „return of invest“ ist das Modell für das Unternehmen auch wirtschaftlich attraktiv. Die Perspektive auf Entlastung ab dem 55. Lebensjahr macht es aber auch für die Beschäftigten attraktiv, schafft ein hohes Ansehen in der Branche und für die Angestellten attraktiver, schafft ein hohes Image und entwickelt damit einen Werbeeffekt für neu Einstellende. Ein weiterer Pluspunkt zur Gestaltung des demografischen Wandels.

Das gesamte Modell ist „umlagefinanziert“, die Finanzierung erfolgt also aus den Gesamtpersonalkosten in Höhe von aktuell 2 bis 2,4 Prozent der tariflichen Jahrespersonalkosten inklusive Sozialversicherung, betrieblicher Altersvorsorge und Zuschlägen ab 2017. Das ist der Beitrag der Arbeitgeber zur Deckung des Budgets. Nach der Festlegung gemeinsamer Parameter, die von der Anzahl der Betroffenen bis zu Punkten wie zum Beispiel Fluktuation und Tarifgruppen reichen, wurde eine mathematische Kosten- Berechnung über 30 Jahre aufgestellt. Der Arbeitnehmeranteil erfolgt erst bei der Entnahme in Form von 3 Prozent des Bruttoeinkommens: Mit 97 Prozent des Bruttoeinkommens einschließlich Sozialversicherung und betriebliche Altersvorsorge sowie Zuschläge, entspricht der „Beitrag“ eines Beschäftigten (Beispielrechnung bei 3000 € monatlichem Bruttogehalt) 90 € brutto im Monat, also ca. 45 € netto. Wenn das Modell ab dem 55. Lebensjahr in Anspruch genommen wird, beträgt der spätere Rentenverlust damit rund 10 €.

Zusätzlich wird die Rhein-Neckar-Verkehr GmbH aufgrund des neuen Demografie- Tarifvertrags „Altersgerechtes Arbeiten“ ab Anfang 2018 für alle Beschäftigten 0,4 Prozent der Gesamtpersonalkosten für ein Zeitwertkonto mit Individualanspruch einsetzen. Der Ansatz soll dann weiter entwickelt und ausgebaut werden.

Die Mitbestimmung ist auch in Zukunft gesichert: Zunächst durch eine paritätische Besetzung der Kommission „altersgerechtes Arbeiten“, die zu je 50 Prozent aus von der Gewerkschaft ver.di bestimmten Personen und 50 Prozent ArbeitgebervertreterInnen besteht. Außerdem haben wir ein monatliches Info über Ein- und Auszahlungen und die Liquidität beschlossen sowie eine jährliche Parameterabgleichung und Verwendungsbestimmung sowie den Einbau eines Korridors. Zum Start der Entlastungsregelung ab Oktober 2016 haben sich bereits 50 Prozent der Beschäftigten angemeldet. „Altersgerechtes Arbeiten bleibt keine Phrase mehr. Eine echte Entlastung durch freie Tage ist gelungen. Das ist Respekt gegenüber den Beschäftigten, deren Arbeit damit gewürdigt wird“, fasst Rudolf Hausmann, Verhandlungsführer von ver.di, die Bedeutung des Demografie-Tarifvertrages zusammen.

Die Zeiten ändern sich – auch bei der Post Tarifverträge zu „Zeitwertkonto“ und „Alters- teilzeit“

Den dringenden Handlungsbedarf bei der Post für tarifpolitische Regelungen zum Thema lebensphasenorientierte Arbeitszeitkonzepte zeigte eine Befragung der ver.di-Mitglieder zur eigenen Einschätzung ihrer Arbeitsfähigkeit: 75 Prozent der ZustellerInnen bei der Post und 52 Prozent der FahrerInnen, Verteilkräfte und Lagerbeschäftigten meinten, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit nicht oder wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter ausüben könnten. Zur Entlastung insbesondere älterer Beschäftigter wurde deshalb ein Paket zum altersgerechten Arbeiten geschnürt. Das Kombimodell, bestehend aus Tarifverträgen zur Altersteilzeit (ATZ) und zum Zeitwertkonto (ZWK), trat bereits am 1. November 2011 in Kraft.

Aufbau eines Zeitwertkontos mit Aufstockung durch den Arbeitgeber

Der Aufbau eines persönlichen Zeitwertkontos erfolgt mit Aufstockung durch den Arbeitgeber: Das Wertguthaben dient dann der Finanzierung einer Freistellung, wobei die ArbeitnehmerInnen spätestens dann freigestellt werden, wenn das Guthaben für eine Freistellung bis zur gesetzlichen Regelaltersgrenze ausreicht. Im Rahmen des Modells entscheiden die Beschäftigten selbst, was über welchen Zeitraum auf dem persönlichen Zeitwertkonto eingezahlt werden soll. Der Aufbau des Wertguthabens erfolgt dabei ausschließlich aus den Entgeltbestandteilen und wird jeweils zwei Monate vor Beginn für zwölf Monate festgelegt: Vom Monatsentgelt ist eine Einzahlung von mindestens 2 bis maximal 30 Prozent möglich, vom Urlaubsgeld 100 Prozent, vom 13. Monatsgehalt und vom variablen Entgelt jeweils zwischen 50 und 100 Prozent. Die Beschäftigten haben dabei einen Anspruch auf das angesparte Kapital und entscheiden, wann und wie das Guthaben genutzt wird. Keine Umwandlung erfolgt durch Zeitbestandteile wie Urlaub oder „Mehrarbeit“. Beim Kombimodell von ATZ und ZWK nutzen ArbeitnehmerInnen ihr Zeitwertguthaben zur zusätzlichen Freistellung während der Altersteilzeit. Durch den Arbeitgeber erfolgt die Aufstockung des ATZ-Entgelts auf 79 Prozent des „Nettos“, eine einkommensabhängige Aufstockung bis auf 87 Prozent des „Nettos“ erfolgt durch einen Demografiefond, wodurch untere Einkommen überproportional gefördert werden.

Unter folgenden Varianten der Freistellung können Beschäftigte auswählen:

- Der Tarifvertrag Zeitwertkonto sieht eine „rentennahe Freistellung“ ohne und mit Altersteilzeit vor.
- Das Kombimodell aus ZWK und ATZ kann so eine vollständige Freistellung in den letzten drei Berufsjahren ermöglichen. Beim Kombimodell kann, wer 6 Jahre 13 Prozent Wertguthaben anspart, 48 Monate halb arbeiten und sich die ca. letzten 25 Monate vor der Rente ganz freistellen lassen.
- Das Zeitwertkonto kann aber auch für „andere“ Freistellungen zur Entlastung von Beschäftigten verwendet werden:
- Eine Freistellung zur Pflege naher Angehöriger (bis 6 Monate und Verlängerung nach Einvernehmen)

- Eine Freistellung zur Verlängerung der Elternzeit (mindestens 1 Monat mit Verlängerung).
- Ein „Sabbatical“ (6 bis 12 Monate).
- Auch bei einer existenzbedrohenden Notlage können sich ArbeitnehmerInnen Teile oder das gesamte Wertguthaben auszahlen lassen.

Auch die quantitative Entwicklung der Einrichtung von Zeitwertkonten zeigt den Erfolg bzw. den großen Bedarf: Von Januar 2012 bis Juli 2015 haben bereits knapp 20.000 Postbeschäftigte den Tarifvertrag in Anspruch genommen, davon rund 13.500 Frauen und 6.500 Männer.

Flexible Arbeitszeitsysteme warum eine Balance zwischen den Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten nötig ist
Galeria Kaufhof, Regensburg

Sabine Zörner ist Personalchefin von Galeria Kaufhof in Regensburg. Im Interview begründet Zörner die Notwendigkeit flexibler Arbeitszeitsysteme für den Einzelhandel, stellt erste Ansätze vor und erklärt, warum dafür ein konstruktiver Austausch der Sozialpartner wichtig ist:

Welche Interessen sind bei der Gestaltung von Arbeitszeiten aus Ihrer Sicht zu berücksichtigen?

SABINE ZÖRNER: Wir müssen uns im Einzelhandel konsequent an den Kundenwünschen ausrichten, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Dazu gehört, dass wir gemeinsam mit dem Sozialpartner Lösungen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung finden, um den Wünschen der Kunden z.B. nach längeren Ladenöffnungszeiten gerecht zu werden. Dabei ist es natürlich wichtig, die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Planungssicherheit, gesunden Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernst zu nehmen. Unsere Mitarbeiter können Elternurlaub, Teilzeit, Pflegezeit, Sabbatjahr oder Jobsharing in Anspruch nehmen, wenn keine betrieblichen Gründe dagegen sprechen. Wir bemühen uns, bei der Gestaltung der Dienstpläne die Notwendigkeiten der beruflichen Pflichten und die privaten Belange – von der Kinderbetreuung über die Pflege von Angehörigen bis hin zur Möglichkeit, Hobbys auszuüben – gleichermaßen zu berücksichtigen. Darüber hinaus profitieren unsere Mitarbeiter von bestehenden tarifvertraglichen Rahmenbedingungen zu Arbeitszeit und Zuschlägen.

Welche Ziele verbinden Sie als Arbeitgeber mit

flexiblen Arbeitszeitsystemen?

Für uns steht die Beschäftigungssicherung durch flexible Arbeitszeitsysteme im Fokus. Dazu gehört z.B.

- Abbau von Überstunden– dies führt wiederum zu einer ausgewogenen Arbeitsbelastung bei Umsatzspitzen für die eingesetzten Mitarbeiter
- Einsatz/Versetzung (temporär) in andere Abteilungen bzw. abteilungsübergreifendes Bedienen
- Unbezahlter Urlaub auf besonderen Wunsch des Mitarbeiters oder verwandte Anfragen wie z.B. Sabbatjahr

Was gewährleistet den Erfolg dieser alternativen Lösungsansätze?

Unser Ziel ist es, dass wir gemeinsam mit Hilfe dieser Möglichkeiten wirtschaftlich erfolgreich sind. Dabei ist es sehr wichtig, alle Mitarbeiter und den Sozialpartner frühzeitig miteinzubinden.

Welche positiven Aspekte verbinden Sie mit flexiblen Arbeitszeitsystemen?

Ein flexibles Arbeitszeitsystem führt oft zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das gleichberechtigte Einbringen der persönlichen Arbeitszeitwünsche und kann einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten mit sich bringen: Beim Vergleich zweier Filialen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen hat ein flexibles Arbeitszeitsystem in Bezug auf die Krankenquote besser abgeschnitten als eine feste Viertageswoche mit einer täglichen Arbeitszeit von 9,33 Stunden. Die positiven Ergebnisse bei einem flexiblen Arbeitszeitsystem haben zudem weitere deutliche operative Vorteile wie z.B.:

- Erhöhte Handlungs- und Reaktionsfähigkeit in der Personalplanung (Kundenorientierung)
- Höhere Flexibilität, auch bei Verschiebungen der Ladenöffnungszeiten
- Höhere Zufriedenheit, weil Mitarbeiter sich rechtzeitig auf neue Maßnahmen einstellen können

Welche Rahmenbedingungen wären dafür notwendig?

Damit eine kundenorientierte Personaleinsatzplanung erfolgreich und wettbewerbsfähig ist, müssen

folgende Rahmenbedingungen erfüllt sein:

- Umfassende Einbindung und Information der Mitarbeiter
- Gewinnung des Betriebsrats als Partner
- Steigerung der Planungsqualität durch eine offene Planungskultur

Solange Unternehmen und Sozialpartner bereit sind, nach Lösungen zu suchen, unter denen die Arbeitsleistung nicht leidet, gibt es Wege für eine faire und flexible Arbeitszeitgestaltung. So kann es gelingen, den individuellen Bedürfnissen jedes Einzelnen gerecht zu werden. Um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, wünschen sich auch immer mehr Bewerber flexible Arbeitszeitmodelle im Unternehmen. Denn die Anforderungen an die Arbeitszeit verändern sich im Laufe des Berufslebens: Familienpflichten, eine berufliche Weiterbildung, weite Anfahrtswege zur Arbeit oder einfach der Wunsch nach mehr Zeit für Hobbies, Freunde und Ehrenamt fließen hier ein. Mit einem Angebot an flexiblen Arbeitszeitsystemen können Mitarbeiter Beruf und Privates „unter einen Hut“ bringen und wir gewinnen damit motivierte, zuverlässige und zufriedene Mitarbeiter, die lange im Unternehmen bleiben.

„Wir brauchen einen Tarifvertrag für alter(n)sgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“

Tarifpolitische Reflexionen von Arno Peukes, Tarifkoordinator Einzelhandel ver.di

Die Arbeitszeitgestaltung war und ist aus gewerkschaftlicher Sicht immer auf das Engste mit dem Gesundheitsschutz verbunden. Deshalb müssen Arbeitsbelastung, Arbeitslänge und Arbeitszeitlage stets zusammengesehen und -gedacht werden. Aus dieser Perspektive kann Flexibilität etwas sehr Förderliches sein: Sie kann dazu beitragen, dass sich die Beschäftigten an der Arbeitszeitplanung beteiligen können und so ihre familiäre und private Situation stärker berücksichtigt wird. Keinesfalls darf Flexibilität jedoch ausschließlich an den Unternehmensinteressen orientiert sein darf. Sie braucht einen klaren Rahmen, der auch an den Interessen der Beschäftigten orientiert ist.

Was gehört zu diesem Rahmen? Zunächst der Grundsatz: „Stunde ist nicht gleich Stunde.“ Denn Freizeit in der Mitte der Woche am Vormittag ist für die meisten Menschen weniger wertvoll wie Freizeit am Wochenende. Der zweite zentrale Grund-

satz Die Planbarkeit von Arbeits- und Freizeit ist guter Arbeitszeitgestaltung. Und drittens muss die Arbeitszeit nach den wissenschaftlichen Erkenntnissen einer möglichst gesunden Schichtarbeitsgestaltung gestaltet werden beim Wechsel von Tag-, Abend- und Nachtarbeit.

Hier sehen wir Handlungsbedarf, denn in unseren Tarifverträgen werden diese Grundsätze einer ergonomischen Arbeitszeitgestaltung oft noch nicht berücksichtigt.

Flexibilität ersetzt also keinesfalls Planung: Gute flexible Systeme lassen den Planungsaufwand und die Anforderungen an Planungskompetenz sogar gewaltig steigen. Aus Sicht von Beschäftigten ist die Arbeitszeitgestaltung ein Kernelement guter Arbeit. Dazu gehören Regelungen gegen die Entgrenzung der Arbeitszeit und eine Gestaltung, die unterschiedlichen Ansprüchen und Bedarfslagen in verschiedenen Lebensphasen und -situationen Rechnung trägt. Sie muss neben familiären, persönlichen und gesellschaftlichen Anliegen auch berufliche Qualifikations- und Weiterbildungsbedarfe berücksichtigen Dazu gehört aus unserer Sicht auch das Recht auf befristete Teilzeit und das Recht auf Rückkehr und zur Aufstockung von Stunden bis hin zur Vollzeitbeschäftigung. Und nicht zuletzt zählen dazu eine alterns- und altersgerechte Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen sowie flexible Übergänge in die Rente.

Deshalb brauchen wir endlich tarifpolitische Antworten für einen guten Rahmen von lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen. Als Beispiel nur einige Aspekte:

- Langzeitkonten benötigen eine solide Absicherung gegenüber Insolvenz. Für die Beschäftigten sind Langzeitkonten nur dann attraktiv, wenn ihnen keine Kosten entstehen, sie gesichert sind und die Wertsteigerung auf dem Konto die Lohnsteigerung und die Aufstiege berücksichtigt. Alles andere wäre Zeitdiebstahl.
- Auffällig ist aber auch, dass es die besten Modelle in den Branchen gibt, die einen relativ kurzen Vollzeitstandard haben. Bei einer 35 Stunden-Woche lässt sich viel Flexibilität ermöglichen ohne die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit extrem auszuweiten. Leitbild sollte daher die ‚kurze Vollzeit‘ sein, die in unterschiedlichen Formen umgesetzt werden kann.
- Wichtig ist ein Schutz gegen Überanstrengung-

gen und vorzeitigen Verschleiß. Daher ist es auch unser Ziel, die gesetzliche Höchstarbeitszeit auf maximal 40 Wochenstunden zu begrenzen und die zulässigen Ausnahmeregelungen zu reduzieren.

- Arbeitszeitverkürzung hat angesichts zunehmender Intensivierung der Arbeit, Digitalisierung der Arbeit oder auch als Mittel zur Beschäftigungssicherung (durch Tarifvertrag) weiterhin Relevanz.
- Hier knüpft die Arbeitszeitkonzeptidee der sog. Verfügungszeiten an, die dann auch attraktiv ist für KollegInnen (hier insb. weibliche Beschäftigte), die bereits verkürzt arbeiten (Teilzeit). Entsprechender Personalausgleich ist hier aber unabdingbar.
- Beschäftigte, die an Arbeitsplätzen mit besonders hohen negativen Belastungen arbeiten, müssen Entlastung durch Arbeitszeitverkürzung erhalten. Wenn man die wissenschaftliche Sicht auf die Sachlage ernst nimmt, scheint es notwendig zu sein, einen möglichst zeitnahen Belastungsausgleich zu erreichen. Das würde bedeuten, über Regenerationstage im Wochen- oder Monatsverlauf zu sprechen. Ein belastungsnaher Ausgleich bei Menschen in der Kommissionierung, in der Warenverräumung oder an Kassen dürfte dazu führen, dass die Krankentage besonders bei den Menschen, die schon 30 oder 35 Erwerbsjahre in diesem Bereich arbeiten, deutlich reduziert werden können – und damit auch das Leid, dass mit Erkrankungen einhergeht.

Es ist zukunftsweisend für den Erfolg des Einzelhandels, sich über Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung intensiver auseinanderzusetzen. Arbeitszeitgestaltung in einer Erwerbsverlaufsperspektive ist anspruchsvoll und braucht Zeit und den Gestaltungswillen der Tarifpartner.

„Wir brauchen Spielraum für die besten Modelle“

Tarifpolitische Reflexionen zur Arbeitszeitgestaltung von Heribert Jöries, Geschäftsführer HDE

Die Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt, dass der Großteil der Beschäftigten im Einzelhandel mit der Arbeitszeitgestaltung „sehr zufrieden“ (14,2 Prozent) bzw. „zufrieden“ (59,5 Prozent) ist. Das sind sehr gute Werte. Das Thema Arbeitszeit ist bereits sehr stark durchreguliert. Für mehr Regulierungen

besteht kein Bedarf.

Die Vorträge aus der Wissenschaft in den Demografie-Hearings haben gezeigt, dass es die „ungesunde“ Arbeitszeit per se nicht gibt, sondern positive oder negative Folgen durch eine Reihe von zusammenwirkenden Kontextfaktoren beeinflusst werden. Daher machen strikte Verbote für bestimmte Arbeitszeiten in Tarifverträgen oder Gesetzen keinen Sinn. Vielmehr bedarf es intelligenter tariflicher Öffnungsklauseln, die ähnlich einem Ampelsystem, den Betriebspartnern die Möglichkeit gibt, Kontextfaktoren so zu beeinflussen, dass auch die Arbeit zu kritischen Zeiten keine negativen gesundheitlichen Folgen mit sich bringt. Die Praxis ist da weiter als die Tarifparteien. Tarifpolitisch müssen wir hier nachsteuern.

Wirklich demografie-feste Tarifverträge dürfen sich in der Frage der Arbeitszeitgestaltung nicht darauf beschränken, über den Jahresverlauf schwankende Arbeitszeiten zu organisieren. Moderne tarifliche Arbeitszeitregelungen sollten den Beschäftigten die Möglichkeit geben, Arbeitszeitguthaben anzusparen, die sie dann einsetzen können, wenn sie sie brauchen - beispielsweise Fall zur Flankierung von Pflegezeiten, Familienpflegezeiten, der Elternzeit oder auch im Alter, wenn man einen gleitenden Übergang in den Ruhestand organisieren möchte und Entgelteinbußen durch den Rückgang der Arbeitszeit kompensiert werden sollen. Hier brauchen wir entsprechende Öffnungen in den Tarifverträgen, die den Betriebspartnern ausreichenden Spielraum lassen, dass für sie am besten geeignete Modelle umzusetzen.

Text zum Porträt:

HERIBERT JÖRIES leitet als Geschäftsführer im Handelsverband Deutschland (HDE) den Bereich Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik und engagiert sich im Demografie- und Tarifprojekt »ZusammenWachsen-ArbeitGestalten« der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

