



# ÄNDERN SICH DIE ZEITEN?

Auf dem Weg in die 24 Stunden-Gesellschaft

FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG

ver.di

hessen





## IMPRESSUM

### **Herausgeber und V.i.S.d.P.:**

ver.di Landesbezirk Hessen  
Jürgen Bothner  
Wilhelm-Leuschner-Str. 69–77  
60319 Frankfurt  
Tel.: 069 2569-0  
Fax: 069 2569-1199

### **Redaktion:**

Medienbüro Dorothee Beck  
Frankfurt am Main

### **Layout:**

winterstein · grafik · design, Frankfurt am Main

### **Druck:**

Druckkollektiv GmbH, Gießen



## VORWORT:

<b>WEM GEHÖRT DIE ZEIT? AUF DEM WEG IN DIE 24-STUNDEN-GESELLSCHAFT</b>	<b>4</b>
--	----------

<b>ÄNDERN SICH DIE ZEITEN? AUF DEM WEG IN DIE 24-STUNDEN-GESELLSCHAFT</b> <i>18. NOVEMBER 2008, FRANKFURT</i>	<b>6</b>
--	----------

■ <b>ÄNDERN SICH DIE ZEITEN?</b> Dr. Helga Zeiher, Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik, Soziologin, Berlin	<b>7</b>
---	----------

■ <b>ZEITERFASSUNG NACH REFA</b> Hermann Dahmen, Leiter Bereich Verwaltung und Dienstleistung, REFA-Bundesverband Darmstadt	<b>16</b>
---	-----------

<b>FAMILIEN IN ZEITNOT. BALANCEAKT ZWISCHEN BERUF UND FAMILIE</b> <i>11. FEBRUAR 2009, KASSEL</i>	<b>19</b>
--	-----------

■ <b>FAMILIEN IN ZEITNOT</b> Svenja Pfahl, SowiTra – Forschung, Beratung, Transfer, Berlin	<b>20</b>
---	-----------

■ <b>FAMILIENFREUNDLICHE MAßNAHMEN DER FRAPORT AG</b> Gudrun Müller, Leiterin des Servicecenters Soziales der Fraport AG, Frankfurt/Main	<b>30</b>
---	-----------

<b>EINE ZEITBEWUSSTE STADT. TRAUM ODER MACHBAR?</b> <i>23. APRIL 2009, FRANKFURT</i>	<b>36</b>
---	-----------

■ <b>RAUMZEITPOLITIK</b> Benjamin Herkommer, Stadtplaner, Berlin	<b>37</b>
---	-----------

■ <b>VON ZEITBRÜCKEN UND ZEITINSELN – FAMILIENFREUNDLICHES HANAU</b> Imke Meyer, Frauenbeauftragte der Stadt Hanau	<b>41</b>
---	-----------

<b>FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND STARRE TARIFVERTRÄGE.</b> <b>WIE PASST DAS ZUSAMMEN?</b> <i>7. OKTOBER 2009, FRANKFURT</i>	<b>44</b>
---	-----------

■ <b>ARBEITSZEITRENDS UND DIE ROLLE DER ARBEITSZEIT IN DER KRISE</b> Alexander Herzog-Stein und Hartmut Seifert, Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf	<b>45</b>
--	-----------

■ <b>FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND STARRE TARIFVERTRÄGE – WIE PASST DAS ZUSAMMEN?</b> Jörg Wiedemuth, Bereichsleiter Tarifpolitische Grundsatzabteilung, ver.di Bundesverwaltung Berlin	<b>56</b>
---	-----------

<b>SCHLUSSBETRACHTUNG: NICHT ALLES MUSS ZU JEDER ZEIT GEMACHT WERDEN.</b>	<b>61</b>
<b>PLÄDOYER FÜR EINE NEUE GEWERKSCHAFTLICHE ZEITPOLITIK</b>	<b>61</b>

# WEM GEHÖRT DIE ZEIT?

Unter diesem Motto luden die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) in Hessen zwischen November 2008 und Oktober 2009 zu vier Diskussionen in Frankfurt und Kassel über Aspekte der Beschleunigung und Entgrenzung von (Arbeits-)Zeiten ein.

Zeit gehört zu den Faktoren, die unsere Gesellschaft am stärksten prägen. Und sie ist eine der wertvollsten Ressourcen des Menschen. Anders als andere Ressourcen kann sie weder angehäuft noch angespart werden. Ihre Knappheit und Kostbarkeit prägen Wirtschaft wie Privates. Die Frage, wie wir unsere Zeit verbringen wollen, berührt unmittelbar die Frage, wie wir leben wollen.

Zeitstrukturen der Gesellschaft beeinflussen fast alle Bereiche des persönlichen und sozialen Lebens. Sie steuern und koordinieren gesellschaftliche Abläufe und Strukturen. Deswegen sind sie Bestandteil und Ergebnis von politischen und gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen und Verteilungskonflikten. Über Rhythmus, Dauer, Tempo und Synchronisierung von Ereignissen und Prozessen zu bestimmen ist eine Frage wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Macht.

Seit Beginn des digitalen Zeitalters, mit fortschreitender Globalisierung und den politischen Umbrüchen Ende des 20. Jahrhunderts wandeln sich die Zeitstrukturen einschneidend. Dies wird vor allem als Beschleunigung wahrgenommen: in Technik und Wirtschaft, aber auch im sozialen Leben. Neu ist diese Er-

fahrung nicht. Menschen haben Modernisierung schon immer als Beschleunigung erfahren. Neu ist aber, dass die Beschleunigung sich immer weiter selbst antreibt und an Tempo stetig zunimmt. Neu ist auch die Erfahrung, dass Ungleichzeitiges gleichzeitig geschieht und alles zu jederzeit möglich ist (oder sein soll).

Der technische Fortschritt verändert die Dimensionen von Raum und Zeit. Räume schrumpfen, Metropolen rücken näher zusammen – auch global. Gleichzeitig verlieren ländliche Räume immer mehr den Anschluss.

Technischer Fortschritt beschleunigt den sozialen Wandel: Beschäftigungsverhältnisse, Lebensstile, Familienstrukturen, Moden, politische und religiöse Bindungen verändern sich immer schneller. Lebenszyklen verlieren ihre traditionellen Rhythmen und beschleunigen sich. Zeiträume der Stabilität, Ruhe und Beständigkeit, in denen Menschen Erwartungssicherheit erfahren, verkürzen sich und werden zur Ausnahme.

Da technische Neuerungen Zeitgewinn versprechen, glauben Menschen, in der gleichen Zeit mehr „leisten“, mehr „erleben“ zu können. Daraus resultiert die Forderung nach weiterem technischen Fortschritt, um dem gestiegenen Tempo gerecht werden zu können.

Schon das höhere Tempo an sich verursacht Stress. Reibungsverluste an strukturellen und kulturellen Schnittstellen lösen zusätzliche Konflikte aus, wenn sich verschiedene Lebensbereiche nicht mehr miteinander in Einklang

bringen lassen. Ganze gesellschaftliche Subsysteme, politische und gesellschaftliche Prozesse, Strukturen und Institutionen sind der Gefahr der Desynchronisierung ausgesetzt.

Wirtschaftliche und wissenschaftliche Entwicklungen können „zu schnell“ sein für politische und rechtliche Steuerung. Die Ausdifferenzierung und Individualisierung von Arbeitszeiten macht es nicht nur komplizierter, Beruf und Familie „zu synchronisieren“, sondern verändert auch Freizeit, ehrenamtliches Engagement oder Weiterbildung. Da wird schon die Fußballmannschaft oder der Chor zum Problem, weil wegen unterschiedlicher Arbeitszeiten kein gemeinsamer Übungstermin gefunden werden kann.

Veränderte Zeitlogiken wirken sich auf Stadtplanung, Flächennutzung und den öffentlichen Personenverkehr aus und haben ökologische Konsequenzen. Wenn nicht mehr alle zur gleichen Zeit zur Arbeit und wieder nach Hause fahren, müssen ÖPNV-Taktzeiten verändert werden. In ländlichen Regionen stellt das öffentliche Angebote in Frage. Das Auto bleibt als einziges Fortbewegungsmittel. In Metropolen kann sich die Verkehrssituation hingegen entspannen.

Die Bandbreite an Wirkungen und Folgen machen den Wandel der Zeitstrukturen so brisant und weisen Gewerkschaften wie auch der Politik die Aufgabe zu, diesen Prozess zu gestalten.

■ Wie kann Menschen individuell und kollektiv ein Gebrauch von Zeit ermöglicht werden, der ihren Werten und Zielen entspricht?

- Wie viel Flexibilisierung verträgt die Gesellschaft? Und kann sie die Flexibilisierung aller aushalten?
- Welche gesellschaftlichen Auswirkungen hat die soziale Beschleunigung auf Strukturen der Gesellschaft und ihrer Sub-Systeme? Sind diese Auswirkungen positiv oder negativ?
- Welche strukturellen Möglichkeiten der Entschleunigung gibt es?
- Wo ist Entschleunigung sinnvoll und Erfolg versprechend? Und wo muss Beschleunigung human und sozialverträglich gestaltet werden?

An vier Abenden haben je zwei Expertinnen oder Experten unterschiedliche Aspekte dieser Fragen reflektiert. Nach einer Auftaktveranstaltung zur übergeordneten Gesamthematik gab es Diskussionen zur Zeitnot von Familien, zu Zeiten in der Stadt sowie zum Verhältnis von flexibler Beschäftigung und Tarifpolitik.

Mit dieser Veranstaltungsreihe haben wir einen Impuls zur Entwicklung eines kritischen Zeitbewusstseins gesetzt. Es bleibt notwendig, für eine sozialverträgliche Synchronisation von Zeiten zu werben und den Faktor Zeit bei Entscheidungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft so zu beeinflussen, dass sie den Bedürfnissen von Individuen, Familien und Gruppen Rechnung tragen.

### **Nicole Nestler**

Leiterin des Landesbüros Hessen  
Friedrich-Ebert-Stiftung

### **Jürgen Bothner**

Leiter des ver.di-Landesbezirks Hessen

# ÄNDERN SICH DIE ZEITEN?

**Auf dem Weg in die 24-Stunden-Gesellschaft**

18. NOVEMBER 2008, FRANKFURT AM MAIN

Zeitdruck, Zeitmanagement, Zeitnot, Hektik Stress – vielen Menschen fallen spontan negative Begriffe zum Thema Zeit ein. Zeit ist heute nichts mehr, was man hat, was zum Gestalten oder gar Verschwenden einlädt, was Ruhe und Entspannung bringen kann. Zeitnot und Zeitdruck haben bereits Jugendliche und sogar Kinder. Woran liegt das? Wer sind diese gesichtslosen, kleinen dicken Männer in grauen Anzügen, die Kälte verbreiten und mit ihren Zigarren die Zeit wegrauchen, gegen die Momo in dem Buch von Michael Ende kämpft?

Was lässt sich tun für mehr Zeitwohlstand und damit auch für mehr Lebensqualität? Was sind die zentralen Stellschrauben? Welche individuellen

Spielräume gibt es und wo enden sie? Zum Auftakt der Veranstaltungsreihe „Ändern sich die Zeiten? Auf dem Weg in die 24-Stunden-Gesellschaft“ wurden die wichtigsten Dimensionen des Themas Zeit angesprochen: Der gesellschaftliche und der betriebliche Blick trafen aufeinander.

Den Auftakt lieferte die Soziologin Dr. Helga Zeiher aus Berlin, Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik.

Daneben wurde „Zeit“ aus dem Blickwinkel des Haupttaktgebers von Zeiten in der Gesellschaft betrachtet, der Arbeitswelt. Hermann Dahmen vom REFA-Bundesverband in Darmstadt erläuterte, wie Zeit im Betrieb gemessen und eingeteilt wird.

# ÄNDERN SICH DIE ZEITEN?

Dr. Helga Zeiher, Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik, Soziologin, Berlin

„Keine Zeit!“ „Das schaffe ich zeitlich nicht!“ – Jeder von uns erfährt es täglich an sich selbst und an anderen. Zeitmangel, Beschleunigungsdruck und alltägliche Zeitkonflikte – Leiden an der Zeit breitet sich aus. Wie kommt es dazu? Und lässt sich etwas dagegen tun? Das sind die beiden Fragen, zu denen ich versuchen möchte, Antworten zu geben.

## Wandel im Zeitgebrauch

Jedes Mal, wenn in der Geschichte der Moderne durch neue technische Erfindungen Zeitbedingungen beschleunigt wurden, hat es eine Welle kritischer Debatten über die Folgen für die Lebensqualität der Menschen gegeben. Das war so, als die ersten Eisenbahnen fuhren, dann wieder, als sich Elektrizität, Automobil, Radio und Telefon ausbreiteten, und heute erneut, nachdem die Informationstechnologie den Umgang mit Raum und Zeit radikal verändert hat. Denn wenn die technischen Voraussetzungen von Produktion, Mobilität und Kommunikation schneller werden, verändert das nicht nur das Tempo technischer Abläufe. Es entwickeln sich auch andere Zeitmuster des Arbeitens und Lebens.

So führte einst die Mechanisierung der Produktion zur Rationalisierung von Arbeitsprozessen: zu genauerer Planung und kleinteiliger Zerlegung von Arbeitsvorgängen und -zeiten, wie etwa bei der Fließbandarbeit. Arbeitszeitintensivierung durch Rationalisierung und Technisierung hat in der Industrie des 19. Jahrhunderts begonnen, dann aber schon

früh in die private Arbeit ausgestrahlt.

Die Entwicklung wurde zunächst begrüßt. Noch Ende der sechziger Jahre glaubte man, technische und ökonomische Effizienz würden den Menschen mehr freie Zeit bringen, ein glücklicheres Leben mit mehr Muße. Die Wochenarbeitszeiten sanken, es gab längere Urlaubszeiten, und technische Erleichterungen schienen auch die Zeit für Hausarbeit zu verkürzen. Doch bald wurde ein Paradox spürbar: Obwohl wir ständig Zeit gewinnen, sind wir immer mehr in Zeitnot. Wenn wir mehr Freizeit haben, kaufen, nutzen und pflegen wir immer mehr Freizeitgüter. Beschleunigung der Produktion verlangt mehr und somit schnelleren Umsatz; das Gekaufte muss immer rascher durch Neues ersetzt werden. Die Angebote zu privatem Konsum sind enorm gewachsen, und sie lassen sich heute virtuell in jedes Wohnzimmer holen. Das Sichten und Aufgreifen braucht viel Zeit, mehr Zeit, als die meisten haben. Das erzeugt und verstärkt individuelle Zeitnot.

Doch es geht nicht allein um Beschleunigung. Die Verhältnisse zwischen Gegenwart und Zukunft verschieben sich zugunsten der jeweiligen Gegenwart. Langfristige Planung wird ineffektiv, weil sich Wissen, Technik und soziale Verhältnisse sehr rasch wandeln. Seit Informationsübermittlung nicht mehr an Bewegung im Raum gebunden ist, schrumpfen zeitliche Planungshorizonte. Daher arbeiten Produktion und Handel heute kurzfristig: der je aktuellen Nachfrage angepasst, „on demand“, „just in



time“. Dementsprechend wird heute weniger in fremdbestimmten starren Zeitstrukturen gearbeitet, sondern zeitlich flexibel. Die einst festen Arbeitszeiten lösen sich auf, Entscheidungen über die Arbeitszeit, auch die Zeitkontrolle der Arbeit, sind vermehrt den einzelnen Arbeitenden überlassen.

Arbeitszeitbestimmung wird somit individualisiert. Wo aber der Zeitdruck nicht durch externe Vorschriften ausgeübt wird, müssen die Menschen sich selbst unter Zeitdruck setzen, sich der Entrhythmisierung und dem Tempo anpassen und immer flexibler und immer schneller arbeiten – und auch leben. Flexibilisierungen und individualisierte Zeitbestimmung bedeuten für die einzelnen Erwerbstätigen also keineswegs in jeder Hinsicht, wie man meinen könnte, mehr Freiheit von Zeitzwängen. Die individuellen Kosten sind hoch: Überforderungen und Selbstüberforderungen, die in psychische und somatische Krankheiten führen können.

Für viele Erwerbstätige nimmt die Arbeitszeit heute nicht mehr ab, sondern dehnt sich aus. Normalarbeitszeiten, die zeitlichen Begrenzungen der Arbeitszeiten auf den Tag und die Werkzeuge, werden zunehmend durchbrochen. Arbeit dringt häufiger in die Abende und in die Wochenenden ein. Nicht nur am Arbeitsplatz, sondern im gesamten Alltagszusammenhang der Menschen verlieren Aktivitäten ihre traditionellen Zeitplätze, sie werden rund um die Uhr, die Woche und das Jahr gleichermaßen getan. Die einst für alle gleichen Rhythmen von Tag, Woche und Jahr schwinden. Die Alltagswelt wird pausenlos. Für das private soziale Leben bedeutet

solche Auflösung kollektiver Rhythmen: Es wird schwierig, mit Familienmitgliedern oder mit Freunden gemeinsam den Sonntag zu verbringen.

Während einst komplette Zeitmuster für den Alltags- und Lebenslauf für alle nahezu gleich waren, ist jetzt vermehrt individuelles Zeitmanagement notwendig. Ein jeder hat eine wachsende Vielzahl von unterschiedlichen Handlungs- und Zeitanforderungen zeitlich auf die Reihe zu bringen, und muss dabei ständig Zeitkonflikte lösen. Wir verfügen längst über Strategien, bei Zeitmangel unser Handeln zu beschleunigen. Eine solche Strategie ist: Wir nutzen Zeit intensiver, verdichten sie. Ich kann meinen Kaffee gemächlich im Kaffeehaus trinken, rasch im Stehcafé, oder ganz ohne Zeitaufwand mit „coffee-to-go“ auf der Straße. Eine andere Strategie: Wir verkürzen Pausen, oder lassen sie ganz aus. Und nicht zuletzt: Wir tun mehreres gleichzeitig – „multi tasking“ heißt das – etwa Kaffee trinken und auf der Straße gehen; Eisenbahn fahren und am Computer arbeiten. Neben solchen zeitverdichteten Phasen leben wir aber auch mit mehr Wartezeiten im Alltag, in denen Zeit zwar verfügbar, aber wertlos ist.

Für das bis hierher Gesagte gelten einige Einschränkungen. Es wäre zu einfach, Beschleunigung, zeitliche Flexibilisierung und Individualisierung der Zeitbestimmung als eine alles Leben gleichermaßen durchdringende Tendenz zu sehen. Sie treten vielmehr in der gesellschaftlichen Realität an einigen Stellen sehr stark in Erscheinung, an anderen weniger. Und sie beeinträchtigen die Lebensqualität in unterschiedlichen Lebenssituationen und

Arbeitsbedingungen nicht gleich stark.

Es wäre auch zu einfach, zu sagen, dieser Wandel der Zeitverhältnisse habe sich gleichmäßig vollzogen. Tatsächlich verstärkte sich Beschleunigung in den letzten beiden Jahrhunderten schubartig, gleichsam in Stufen. Und es hat immer auch Gegenkräfte, Kräfte der Beharrung gegeben (Rosa 2005). Beschleunigung erzeugt ihre Grenzen selbst: Irgendwann bringt weitere Beschleunigung nichts mehr, sondern wird dysfunktional. So nimmt der Autoverkehr in Städten nur zu, bis es zu so vielen Staus kommt, dass das Fahrrad schneller ist.

Was tun, wenn der Zeitstress zu groß wird? Statt weiter zu beschleunigen, einfach alles ein bisschen langsamer machen, entschleunigen? Mehr Ruhepausen, Verzicht auf mögliche zusätzliche Aktivitäten? Ganz sicher, ein jeder kann das versuchen, aber der Erfolg wird meist beschränkt bleiben. Denn wir alle leben in Bedingungen, die Entschleunigung nicht beliebig zulassen.

## Die Ursachen

Zeit ist in der Moderne etwas Objektives geworden, das außerhalb unseres Lebens existiert, und sich wie auf einer Linie stetig bewegt. Auf der Zeitlinie lassen sich Zeitpunkte und Zeitdauern angeben; lineare Zeit lässt sich mithilfe von Uhr und Kalender messen, einteilen, verteilen und Prozessen zuteilen. Vorgänge und Aktivitäten lassen sich koordinieren, und in ihrer zeitlichen Lage und ihrem Tempo planen und rationalisieren. In dieser objektiven, linearen Zeit sind die Zeitstrukturen unserer Alltagswelt fest gemacht: die Arbeitszeiten,

Fahrzeiten, Programme, Schulzeiten, und viele mehr. So vorgestellte Zeit lässt sich gegen Geld aufrechnen, lässt sich als Arbeitszeit kaufen, lässt sich sparen, schenken und stehlen. Und nicht zuletzt: Diese Zeit hat eine Richtung. Wir stellen sie uns als Zeitpfeil vor, der aus der Vergangenheit kommt und in die Zukunft fliegt. So wird der Blick auf die Zukunft gelenkt – auf ständiges Schneller, Weiter, Höher, also auf Fortschritt.

Die ökonomischen und die kulturellen Entwicklungen der Moderne sind auf ständigen Fortschritt gerichtet. In der kapitalistischen Ökonomie ist Zeit ein Wettbewerbsfaktor. Mit dem Tempo von Produktion und Distribution wächst der Profit. Je schneller ein Produkt erzeugt wird, desto geringer sind die Lohnkosten und desto höher der Gewinn.

Mit dieser Entwicklung der Wirtschaft ist die einer Kultur einhergegangen, deren Ziel die zunehmende Aufklärung und Beherrschung der Welt und des Lebens durch die Ratio ist. Die grundlegende Maxime heißt: Fortschritt zu immer besserem Leben ist etwas Machbares, in der Gesellschaft und in jedem einzelnen individuellen Leben. Und das Machbare muss auch gemacht werden. Wer das Tempo der Welt nicht mithält, gilt als Verlierer. Das Konzept des autonomen Individuums wird zur Falle für die Einzelnen, weil Überforderung heute zunehmend nicht den gesellschaftlichen Bedingungen angelastet wird, sondern als individuelles Versagen gilt.

Besseres Leben erscheint erreichbar, wenn der Einzelne sich nur anstrengt – und zwar besseres Leben in dieser Welt, und nicht erst nach dem Tode, wie es die Religionen verheißen. Die Rationali-

tät der Aufklärung hat Heilserwartungen säkularisiert, indem sie sie schon in dieses Leben verlagert hat. Diese Rationalität verdrängt die alten Vorstellungen der Religionen, das Leben dauere über den Tod hinaus, es währe ewig. Da unser Leben begrenzt ist, wird die Kürze des Lebens zum Problem. Es entstehen der Wunsch und schließlich ein innerer Zwang, möglichst viel gutes Leben in die kurze Lebenszeit hineinzupressen.

Die Angst, Leben zu versäumen, sitzt tief. Es ist dieser innere Beschleunigungsdruck, dem wir ausgeliefert sind, neben dem Beschleunigungsdruck der Außenwelt. Wir sind es umso mehr, als uns von vielen Seiten das Paradies auf Erden vorgegaukelt wird. Die rasant steigende Menge der Optionen vergrößert den Erlebnis- und Erfolgshunger, und treibt zu mehr Zeitverdichtung, also zu Beschleunigung. Das bedeutet auch, dass der je gegenwärtige Alltag immer nur als eine Vorstufe zum Erwünschten, noch nicht Erreichten wahrgenommen wird, also wenig eigenen Wert hat. Das kann zu immer eiligerem Hinausstreben aus der Gegenwart führen; der innere Beschleunigungsdruck wächst dann. Es kann schließlich aber auch in die Depression führen, in die subjektive Unfähigkeit, Leben aktiv zu gestalten, und in das Gefühl von ohnmächtigem Ausgeliefertsein. Der französische Sozialpsychologe Alain Ehrenberg (2004) hat ein Buch darüber geschrieben mit dem Titel „Das erschöpfte Selbst“. Ich zitiere den Klappentext:

„Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung, Erfolg und Glück sind Ansprüche, die in der modernen kapitalistischen Gesellschaft wie selbstverständlich von

allen übernommen werden. Viele Menschen scheitern daran und reagieren mit innerer Leere, mit Depression, Antriebslosigkeit und Suchtverhalten.“

Die Ursachen der verbreiteten Zeitnot liegen also in einer Dynamik von sozial-strukturellen und kulturellen Bedingungen. Neue Technologien, kapitalistische Zeitökonomie, Fortschrittsorientierung und Überforderung durch die Individualisierung der Lebensbewältigung haben sich in einer immer komplexer, optionsreicher und anspruchsvoller gewordenen Welt wechselseitig befördert. Dies alles zusammen hat ein solches Ausmaß erreicht, dass die Zeiten des Lebens und Handelns davon übermäßig beherrscht sind.

### **Zur Kritik an diesen Entwicklungen**

Erst seit den neunziger Jahren wächst das Bewusstsein, dass Wohlstand neben Geld auch Zeit bedeutet, und dass fortschreitende Ökonomisierung der Zeit negative Folgen für die Lebensqualität hat. Der Umgang mit Zeit ist in eine Krise gekommen, so wie zuvor schon der Umgang mit der Natur. Die Unterwerfung der Welt unter menschliche Rationalität hat ein Maß erreicht, in dem deutlich erkennbar ist, dass sie keineswegs wachsenden Wohlstand bringt. Was von Menschen geschaffen ist, beherrscht die Menschen. Wenn nicht eingegriffen wird, führt die Eigendynamik der Entwicklung zur Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen. Beide Krisen, ökologische Krise wie Zeitkrise, sind Krisen der fortschreitenden Beherrschung und Ausbeutung der Natur im ökonomischen Interesse.

Die vielfältigen zeitökonomischen

Rationalisierungen und Beschleunigungen entsprechen nicht dem Zeitbedarf, den Aktivitäten und Prozesse haben. Beschleunigen meint ja, etwas schneller machen, als es von selbst liefe, einen Prozess antreiben. Prozesse können sich dann nicht in ihrer eigenen Zeit, dem eigenen Tempo und Rhythmus, und nicht zu ihrer eigenen Zeit, zum richtigen Zeitpunkt (kairos) entfalten. Beschleunigen greift von außen in Prozesse ein: Termine und Tempi werden durch externe Faktoren bestimmt. Das alles verändert die Qualität der Prozesse.

Hier setzt die zeitökologische Kritik an, die seit etwas mehr als einem Jahrzehnt vor allem von einer Wissenschaftlergruppe in Tutzing artikuliert wird. Den zunehmenden Zwängen zur Rationalisierung und Ökonomisierung der Zeit wird eine andere Zeit entgegengehalten, die aus der „Natur“, aus der „temporalen Welt alles Lebendigen“ hervorgeht (Adam 1999). Es wird gemahnt, die andersartigen zeitlichen Handlungsvoraussetzungen, die an naturgebundene Wachstumsprozesse und Rhythmen des menschlichen Lebens gebunden sind, „alles Prozesshafte“, nicht auszublenden und zu unterdrücken (Hofmeister und Spitzner 1999; Adam u. a. 1998; Vinz 2005). Damit ist freilich keine Dualität, keine Entgegensetzung von Naturzeit und Gesellschaftszeit gemeint. Es geht vielmehr darum, dass alles Leben in einem hochkomplexen, dynamischen und in sich widersprüchlichen Zeitengeflecht stattfindet, sowie um die Gleichzeitigkeit und Widersprüchlichkeit einer Vielfalt unterschiedlicher Zeitlogiken, in denen ein jeder Mensch lebt. Barbara Adam benutzt für

diesen Zusammenhang das Bild „timescape“, Zeitlandschaft. „Diese Zeitgestalt umfasst auf allen Ebenen des Daseins ihre Rhythmicität und Zeitskalen, Tempi und Intensitäten, ihre Pausen und regenerativen Restperioden, ihre unvermeidliche Irreversibilität, ihre immanenten und latenten Prozesse, Eigenzeiten und Systemzeiten, ihre Symphonie von ‚Timings‘ und Synchronisationen, Dauer und Sequenzen, die Durchlässigkeit von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft“ (Adam 1999: 53). Gefordert wird, innerhalb der Zeitvielfalt neue Zeitbalancen zwischen „Naturzeit“ und gesellschaftlicher Zeit zu finden.

Nicht zuletzt setzt die menschliche Natur dem fortgesetzten Beschleunigen Grenzen. Es gibt anthropologische und biologische Grenzen des menschlichen Körpers für das Umgehen mit Zeit. Rhythmen von Aktivität und Ruhe, Schlafen und Wachen können nicht ohne Einbußen an Leistungsfähigkeit und Gesundheit dauerhaft ignoriert werden. Chronobiologen weisen darauf hin. Das gilt für Nachtarbeit, und das gilt für die Leistungskurven am Tag. Manche Menschen sind morgens produktiv, sind „Lerchen“, andere eher abends, sind „Nachteulen“, und die meisten haben mittags eine Müdigkeitsphase. Solche Rhythmen sind freilich nicht „reine“ Natur, sondern mehr oder weniger kulturell überformt.

Körperliche Grenzen des Umgehens mit Zeit werden oft überschritten. In den letzten Jahren haben psychosomatische Beschwerden wie Bluthochdruck und Rückenschmerzen zugenommen. In Untersuchungen bei Arbeitnehmern wird das auf die neuen Zeitanforderungen, insbesondere den hohen indivi-

dualisierten Leistungsdruck in der Wirtschaft zurückgeführt. Mit Medikamenten werden körperliche Begrenzungen manipuliert. Wenn Aufputz- und Beruhigungsmittel genommen werden, und wenn Krankheiten aus Zeitmangel nicht auskuriert werden, werden körperliche Grenzen überschritten.

Die Geschichte der technischen Beschleunigung zeigt aber auch, dass körperliche Grenzen in gewissem Ausmaß verschiebbar sind. Einem schnelleren Tempo haben sich die Menschen immer nach einiger Zeit angepasst. Als die ersten Eisenbahnen fuhren, war man beunruhigt und entsetzt über hohe Geschwindigkeiten von dreißig Stundenkilometern. Als die ersten Filme liefen, hatten viele Leute Mühe, Filmschnitte überhaupt zu verstehen. Heute erscheinen uns die Aktionssequenzen der alten Filme langsam. Junge Leute sind an sehr rasche Filmschnitte gewöhnt, erwarten sie sogar, während manche Älteren Schwierigkeiten damit haben.

Sogar Erholungspausen werden heute zeitlich intensiviert, also beschleunigt. Mehrere Kurzurlaube statt des einen langen liegen im Trend. Verlangsamungstherapien wie Yoga und Meditation bucht man stundenweise. Betriebe empfehlen heute ihren hoch belasteten Mitarbeitern von Zeit zu Zeit einen „power nap“, also ganz kurze Schlafpausen während der Arbeit, um sie vor dem Stress-Zusammenbruch zu bewahren.

Das Bild der Zeitlandschaften weist darauf, dass Appelle zur Langsamkeit viel zu einfach sind. Schnelligkeit allein macht nicht unsere Zeitnöte. Die Probleme entstehen vielmehr aus dem konfliktreichen Aufeinandertreffen unterschied-

licher Zeitlogiken, Zeitbedarfe und Zeitanforderungen. Es geht darum, in alledem die richtigen Balancen zu finden. Und zwar sowohl auf gesellschaftlicher wie auf individueller Ebene.

Wann sind Zeiten in „richtiger“ Balance? Wo sollen die Gewichte liegen? Kritik an Konflikten und Ungleichgewichten kann sich nicht einfach auf die menschliche Natur berufen – der Ausstieg aus der Gesellschaft ist keine Lösung. Kriterien für richtige Zeitbalancen müssen sich auf Abläufe und Rhythmen beziehen, die wir als gesellschaftlich erwünscht oder nicht erwünscht bewerten (Vinz 2005, S. 60). Sie müssen aus einer kritischen, auf Verbesserung bezogenen Analyse der Gesellschaft entwickelt werden.

Darum geht es in den aktuellen Debatten über „Zeitwohlstand“ und „zeitliche Lebensqualität“, wie sie zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (2003; Mückenberger 2004, Rinderspacher 2002) führt. Ein Kriterium in diesen Debatten entspricht dem Programm der Moderne: dem Ziel der Autonomie des Individuums über seine Lebenszeit. Fremdbestimmungen über Zeit, zeitlichen Überforderungen sowie Diskriminierungen im Zugriff auf Zeit soll entgegen gewirkt werden. Ein anderes Kriterium bezieht sich auf das Zusammenleben der Menschen: Zeit für private Beziehungen und für das Sorgen für andere und für sich selbst soll ausreichend vorhanden sein.

## **Zeitpolitik für Sorgezeit**

Nun vom Allgemeinen zum gesellschaftlich Konkreten. Wo liegen strukturelle Mängel unserer Gesellschaft, und wie

könnte mit einer zeitpolitischen Perspektive Abhilfe erreicht werden? Ich möchte dies an einem aktuellen Strukturproblem etwas verdeutlichen:

Ein Konstruktionsfehler unserer gegenwärtigen Gesellschaft ist die hohe Priorität, die Erwerbsarbeit gegenüber privaten Sorgetätigkeiten hat. Das hat mit der Geschlechter-Ordnung der Moderne zu tun: die Männer leisteten Erwerbsarbeit, die Frauen die private Arbeit; die eine Arbeit war ökonomisch privilegiert, die andere unbezahlt.

Heute breitet sich eine andere Teilung der Gesamtarbeit aus: Arbeits- und Zeit-Teilung nicht mehr zwischen Männern und Frauen, sondern innerhalb des Lebens einer jeden Person. Das heißt, Frauen wie Männer wollen und müssen beides, Erwerbsarbeit und Sorgearbeit, zeitlich in ihrem Leben unterbringen, im Alltag wie im Lebenslauf. Das ist für die meisten derjenigen, die für Kinder oder für Behinderte und Kranke zu sorgen haben, mit vielen Zeitüberlastungen und Zeitkonflikten verbunden. Denn die gesellschaftlichen Strukturen sind noch immer weitgehend am früheren Arbeitsteilungsmodell orientiert. Viele junge Erwachsene wagen es nicht, die Sorge für Kinder auf sich zu nehmen, weil die bestehenden Zeitbedingungen am Arbeitsplatz und in den Kinderinstitutionen unzureichend sind.

Politik muss auf ein neues Verhältnis zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit zielen und in den Bedingungen der Geschlechtergleichheit ausreichend Zeit für Sorgearbeit ermöglichen. Hier ist ein Zusammenspiel von zeitbezogenen Maßnahmen für mehrere Lebensaspekte nötig, also das Zusammenwirken mehrerer Po-

litikbereiche. Ich möchte einige schon begonnene oder vorgeschlagene zeitpolitische Maßnahmen in Erinnerung rufen:

### ***(1) Outsourcen von alltäglicher Sorgezeit***

Die international übliche Lösung des Zeitüberforderungs-Problems ist, einen Teil der Sorgezeit für Kinder in Kinderinstitutionen auszulagern, also eine teilweise Entprivatisierung von Sorgearbeit, um Zeit für Erwerbsarbeit zu gewinnen. Aber auch, wenn Kinder große Zeitphasen des Tages außerhalb der Familie verbringen: Fürsorge, emotionales Sorgen, Auffangen und Aufarbeiten der vielen Schwierigkeiten und Belastungen des außerfamilialen Lebens, das Pflegen der Beziehungen bleibt im privaten Bereich und muss in der kürzeren privaten Zeit stattfinden, es drängt sich dort mit allen anderen häuslichen Arbeiten zusammen. Das heißt, ohne Veränderungen der Erwerbsarbeitszeiten geht es nicht.

### ***(2) Sorgezeitphasen im Lebenslauf***

Auch das alte Lebenslaufmuster ist obsolet geworden. Im Lebenszeitmuster der Moderne ist Erwerbsarbeit gleichmäßig und kontinuierlich vom Berufseintritt bis zur Verrentung. Sorgearbeit dagegen fällt diskontinuierlich an; das Kinderaufziehen und gegebenenfalls die Pflege Kranker und Alter sind jeweils nur einige Jahre lang sehr zeitintensiv. Wenn nun heute eine jede Person beides, Erwerb und Sorge, tut, so entsteht, was die „rush hour des Lebens“ genannt wird: eine Phase ständiger zeitlicher Überforderung. Es ist eine wichtige zeitpolitische Auf-

gabe, solche Zeitverdichtung zu vermeiden. Ein aktueller Vorschlag zielt darauf, Optionen zu schaffen, um Erwerbszeiten und Sorgezeiten im Lebenslauf nach individuellem Bedarf phasenspezifisch zu gewichten. Eine neue Verteilung von Phasen verringerter und Phasen intensiver Erwerbsarbeit im Lebenslauf könnte ermöglicht werden, etwa mit Hilfe von Lebensarbeitszeit-Konten.

### **(3) Zeitkonflikte im Alltag mindern durch kommunale Zeitpolitik**

Zeiten der lokalen Alltagswelt wie Öffnungszeiten, Fahrpläne, Arzt-Zeiten, Kita-Zeiten, Schulzeiten richteten sich bislang allein nach den jeweiligen Funktionslogiken der Dienste. Konflikte zwischen solchen Zeiten zu lösen, blieb den individuellen Nutzern überlassen – eine Belastung besonders für Eltern kleiner Kinder. Lokale Zeitpolitik kann dem abhelfen, indem dafür gesorgt wird, dass solche Zeitkonflikte gar nicht erst entstehen. In Kommunen bereits erprobte Maßnahmen sind: Vertreter aller beteiligten Gruppen erkunden Zeitbedarfe und Zeitwünsche, stimmen die vielfältigen Zeiten ab, reorganisieren Zeiten, und initiieren neue Dienste zur Überbrückung von Zeitlücken, etwa Randzeiten-Betreuung für Kinder. Die zeitlichen Bündelungen von Diensten und zeitbewusste Mobilitätskonzepte werden in Stadtentwicklungspläne eingebaut.

### **(4) Kollektive Zeiten erhalten**

Beziehungen pflegen und füreinander sorgen, ob in der Familie oder unter Freunden, wird schwieriger, wenn sich

weniger gemeinsame Zeit finden lässt, weil die tradierten kollektiven Tages- und Wochenrhythmen dem Rund-um-die-Uhr-Betrieb weichen. Eine zeitpolitische Aufgabe ist es, dieses Problem zu beachten, etwa beim Erhalt des Sonntags.

## **Zeitpolitik – eine Querschnittsaufgabe**

Zeitpolitik kann in jedem Bereich der Gesellschaft notwendig werden, es ist eine Querschnittsaufgabe. Alle Prozesse, alles individuelle und gesellschaftspolitische Handeln, bringen Zeit hervor und sind zeitlich verknüpft mit anderen Prozessen und Zeitstrukturen der sozialen Welt. Zeitpolitik ist deshalb nicht partikuläre Interessenpolitik, sondern im Interesse aller. Es ist kein eigenes Politikfeld, sondern eine Perspektive innerhalb aller Politikbereiche; es ist eine Querschnittsaufgabe. Die hier genannten Maßnahmen zur besseren Balance der Zeiten für Produktions- und Reproduktionsarbeit verknüpfen Bereiche der Arbeitszeitpolitik, der Familienpolitik, der Bildungspolitik und der Kommunalpolitik.

Angesichts zeitökonomischen Beschleunigungsdrucks sowie der Erosion kollektiver Zeitmuster überfordert es die Einzelnen zunehmend, ihre Alltags- und Lebenszeit ohne hohe Kosten an Lebensqualität selbst zu bestimmen. Zeitpolitik, wie sie die Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik zu befördern sucht, kann dem entgegenwirken, indem gesellschaftlich Optionen geschaffen werden, die es den Individuen erleichtern, ihre Lebensentwürfe zeitlich zu realisieren. Zeitpolitik zielt auf Erhaltung und Wiedergewinnung von zeitlicher Lebensqualität.

- Adam, B. (1999):  
**Naturzeiten, Kulturzeiten und Gender – zum Konzept „timescape“.**  
In: Hofmeister, S. und Spitzner, M. (Hg.): Zeitlandschaften. Perspektiven öko-sozialer Zeitpolitik. Stuttgart: Hirzel, S. 35–57.
- Adam, B., Geißler, K. A., Held, M., Kümmerer, K., Schneider, M. (1998):  
**Tutzingener Projekt “Ökologie der Zeit”. Ökologie der Zeit – Vom Finden der rechten Zeitmaße.**  
München: ökom Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (2003):  
**Zeit für Zeitpolitik.**  
Bremen: Atlantik.
- Ehrenberg, A. (2004):  
**Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart.**  
Campus: Frankfurt am Main / New York.
- Hofmeister, S. und Spitzner, M. (Hg., 1999):  
**Zeitlandschaften. Perspektiven öko-sozialer Zeitpolitik.**  
Stuttgart: Hirzel.
- Mückenberger, U. (2004):  
**Metronome des Alltags. Betriebliche Zeitpolitiken, lokale Effekte, soziale Regulierung.**  
Berlin: edition sigma.
- Rinderspacher, J. (Hrsg., 2002):  
**Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation.**  
Berlin: edition sigma.
- Rosa, H. (2005):  
**Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen der Moderne.**  
Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Vinz, D. (2005):  
**Zeiten der Nachhaltigkeit: Perspektiven für eine ökologische und geschlechtergerechte Zeitpolitik.**  
Münster: Westfälisches Dampfboot.
- [www.zeitpolitik.de](http://www.zeitpolitik.de)

# ZEITERFASSUNG NACH REFA

Hermann Dahmen, Leiter Bereich Verwaltung und Dienstleistung, REFA-Bundesverband Darmstadt

Die Verwendung von (Zeit-)Daten in Verwaltung und Dienstleistung kann unterschiedlichen Zwecken dienen. So benötigt beispielsweise das Personalwesen Personalbedarfe und Anforderungsprofile sowie Stellenbeschreibungen im Rahmen der Personalentwicklung und -beschaffung. Das Controlling braucht Kosten- und Leistungsdaten über die unterschiedlichen Produkte, während das Management Daten als Leistungskennzahlen in Form von Durchlaufzeiten benötigt, um Aussagen über den Servicegrad der Verwaltung zu erhalten.

Der Verwendungszweck bestimmt, welche und wie viele Daten mit welchen statistischen Anforderungen erfasst werden müssen. Man kann beispielhaft nach folgenden Verwendungszwecke unterscheiden:

- Arbeits- und Prozessgestaltung
- Personalbedarfsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Kennzahlenbildung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Stellenbewertung
- Bewertung von organisatorischen Lösungen.

Ein Schwerpunkt ist die Ermittlung von Daten, die das Zeitverhalten von betrieblichen Abläufen im Zusammenwirken von Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsgegenstand (Informationen, Anträge, Vorgänge) in Arbeitssystemen in der erforderlichen Genauigkeit beschreiben (siehe Schaubild 1, S. 17). Die Untersuchung von Abläufen kann sich entsprechend dem Untersuchungsziel erstrecken,

- auf die Gesamtzeit, die der Mitarbeiter dem Arbeitsvertrag oder der Dienstvereinbarung gemäß dem Betrieb oder der Behörde zur Verfügung steht,
- auf eine oder mehrere Schichten, bzw. Teilzeiten
- auf einen bestimmten Auftrag, ein bestimmtes Projekt oder
- auf eine Periode des betrieblichen Rechnungswesens (Monat, Quartal, Jahr oder befristetes Arbeitsverhältnis).

## Arbeitssystem als Untersuchungsgegenstand

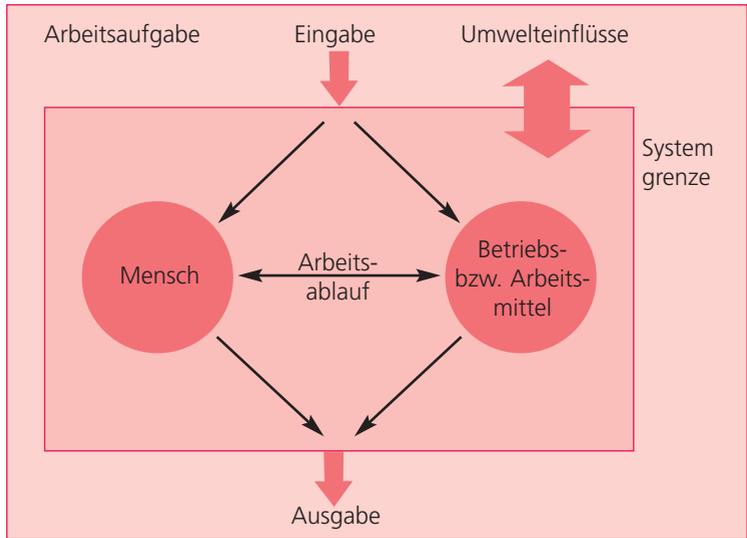


SCHAUBILD 1

Es gibt verschiedene Methoden, um Zeitdaten zu ermitteln: Schätzungen, Selbstaufschreibung, Multimomentaufnahme, Zeitaufnahme und Systeme vorbestimmter Zeiten (siehe Schaubild 2, S. 18). Arbeitsmengen werden durch Statistiken und IT-Auswertungen, Dokumentenanalyse als Vollerhebung oder Stichprobe, Selbstaufschreibung oder Schätzungen ermittelt.

Die einzusetzende Datenermittlungsmethode wird bestimmt nach Informationsbedarf und Verwendungszweck, Komplexität der Methode. Und ihre Eignung differenziert nach Erhebungsinhalten. Bei der ausgewählten Datenermittlungsmethode muss sichergestellt sein, dass Qualität und Zuverlässigkeit der Daten den Anforderungen ent-

sprechen, die durch die verschiedenen Aufgabentypen gegeben sind. Unterschieden werden:

- Repetitive, das heißt immer wiederkehrende Tätigkeiten mit annähernd der gleichen Aktivitätsfolge, Bearbeitungszeit und Menge je Aktivität/Vorgang;
- Auftragstätigkeiten, die grundsätzlich ähnlich sind und sich je nach Auftrag in Aktivitätsfolge, Bearbeitungszeit und Menge unterscheiden können;
- Projektstätigkeiten, also grundsätzlich unterschiedliche Tätigkeiten mit individueller Aktivitätsfolge, Bearbeitungszeit und Menge.

## Methoden zur Datenermittlung

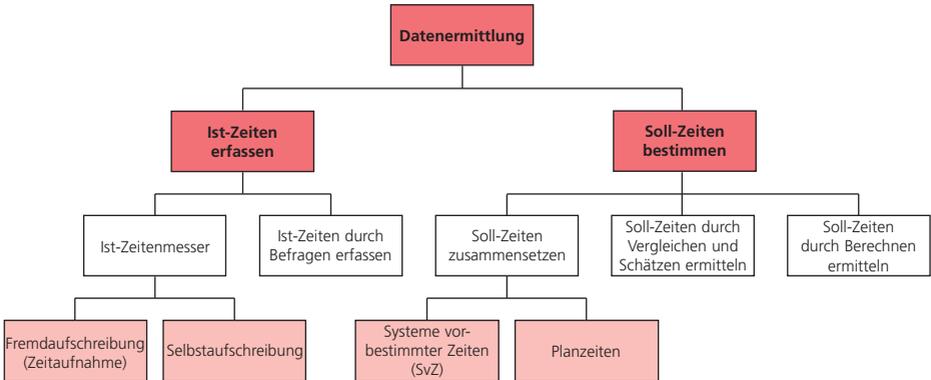


SCHAUBILD 2

Ziel einer analytischen Personalbedarfsberechnung ist immer die 100-prozentige Auslastung der Mitarbeiter. Dabei wird der Personalbedarf mit folgender Formel ermittelt: Die Zeit je Einheit wird mit der Jahresfallzeit multipliziert und dann durch der Jahreskapazität eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin dividiert.

Der Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA) wurde 1924 gegründet. Von 1933 bis 1945 war der Ausschuss in die Reichsarbeitskammer zwangsintegriert. Ab 1951 nahm er seine Aufgabe als „Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation“, und ab 1977 als „Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung“ wahr. Zielsetzung ist die Förderung und Erhaltung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft und die Förderung und Weiterentwicklung menschengerechter Arbeit.

Die Besonderheit von REFA ist, dass die Methoden mit beiden Sozialpartnern, dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) abgestimmt werden.

# FAMILIEN IN ZEITNOT

Balanceakt zwischen Beruf und Familie

11. FEBRUAR 2009, KASSEL

Veränderte Geschlechterrollen, flexiblere und mobilere Erwerbsarbeit und risikoreichere Arbeitsmarktstrukturen verändern unsere Gesellschaft gravierend. Dadurch hat sich nicht nur die Form des Familienlebens gewandelt, sondern der gesamte Alltag ist komplexer geworden. Zeitknappheit und Zeitnot gehört in Familien zum Alltag.

Vor allem in der Lebensphase der Familiengründung verdichten sich zudem die Anforderungen der Arbeitswelt. Junge Leute sollen alles auf einmal hinbekommen: Berufseinstieg, Karrierestart, Kinder. In dieser „Rush hour of life“ wird Zeit zur kostbarsten Ressource. Vor dem individuellen Balanceakt Erwerbsarbeit und Familienarbeit zu vereinen, stehen Männer und Frauen trotz neuer familienpolitischer Angebote jedoch weitestgehend allein.

Die Balance von Arbeit und Familie wird zwar oft als Anspruch beteuert, doch Anspruch und Wirklichkeit klaffen weit auseinander. Die Arbeitszeiten in Deutschland sind heute so lang wie vor 20 Jahren, zu Beginn des Kampfes um Arbeitszeitverkürzung. Die Schere zwischen Vätern und Müttern geht bei der Arbeitszeit wieder auseinander. Die Forderung nach hochflexiblen und allzeit verfügbaren Arbeitskräften konkurriert mit den Bedürfnissen von Kindern, die in einer immer komplexeren sozialen Umwelt Mutter und Vater benötigen. Sie konkurriert zunehmend mit dem Bedürfnis, sich den pflegebedürftigen

Eltern widmen zu können. Und nicht zuletzt: Wie viel Zeit bleibt am Ende der Arbeit und am Ende der Familie noch für persönliche Erholung, Muße, Freundschaften?

In welchem Spannungsverhältnis stehen Arbeit und Familie? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für eine in zeitlicher Hinsicht familiengerechte Gestaltung der Arbeitswelt, die sich an die differenzierten Bedürfnisse von Familien anpasst?

Brauchen wir familienfreundliche Unternehmen, die ihre Beschäftigten als Menschen mit Sorgeaufgaben akzeptieren und bestärken? Oder brauchen wir unternehmensfreundliche Familien, in denen schon die Kleinsten verstehen müssen, dass Vati Samstags eben nicht ihnen gehört? Welche Alternativen sind denkbar?

Die Soziologin Svenja Pfahl vom Forschungs- und Beratungsinstitut SowiTra in Berlin hat die Arbeitszeiten erwerbstätiger Eltern untersucht. Sie erläutert, wie es mit Wunsch und Wirklichkeit aussieht, welche Konflikte es gibt und wie sie zu lösen wären.

Gudrun Müller, die Leiterin des Servicecenters Soziales der Fraport AG in Frankfurt, stellt dar, wie im 24-Stunden-Unternehmen Fraport mit Zeitkonflikten der Beschäftigten mit Familie umgegangen wird, welche Angebote es gibt, wo aber auch die Grenzen betrieblicher Unterstützung liegen.

# FAMILIEN IN ZEITNOT

Svenja Pfahl\*, SowiTra – Forschung, Beratung, Transfer, Berlin

Vereinbarkeit ist mehr als nur Kinderbetreuung. Vereinbarkeit steht für eine generell gute Balance zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben. Dies gilt unabhängig vom Geschlecht, von der jeweiligen Lebensphase und von der Art der Fürsorgeverpflichtung, sei es Erziehung, Betreuung oder Pflege. Dies ist gleichzeitig eine wesentliche Grundlage für mehr Geschlechtergerechtigkeit, die innerhalb und außerhalb von Erwerbsarbeit untrennbar mit guten und gelingenden Vereinbarkeitslösungen verbunden ist.

Ein geschlechtergerechtes Leitbild von Vereinbarkeit erhält vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels zusätzliches Gewicht und drängt Verantwortliche in Unternehmen wie auch in der Politik zum Handeln. Die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen wie Männer sowie die Gleichstellung der Geschlechter können damit als zwei eng miteinander verbundene Zielvorgaben für eine nachhaltige Gesellschafts- und Familienpolitik gelten.

Es gilt auch, die Vorstellung von Familie zu entstauben und das Verständnis von Familienpolitik zu öffnen: Familie ist heute nicht mehr gleichzusetzen mit Vater, Mutter und Kind. Hier hat es in den letzten Jahren Ausdifferenzierungen gegeben. Die Familienphase begrenzt sich nicht auf die wenigen Jahre mit kleinen Kindern. Und auch die Väter geraten verstärkt unter Vereinbarkeitsdruck. Bisher

orientierte sich die Familienpolitik in Deutschland weitestgehend am Modell des männlichen Familienernährers. Auf politischer Ebene ist allerdings nach jahrelangem Stillstand in den letzten Jahren viel geschehen. Nach und nach wird stärker berücksichtigt, dass Vater und Mutter erwerbstätig sind und auch die Mütter einen relevanten Beitrag zum Familieneinkommen leisten.

Dennoch liegen gesellschaftlicher Anspruch und familiäre Wirklichkeit noch immer weit auseinander. Dies ist im Wesentlichen auf das Beharrungsvermögen traditioneller Geschlechterarrangements einerseits und die sich gleichzeitig verändernden gesellschaftlichen Bedingungen andererseits zurückzuführen. Stichworte hierfür sind Liberalisierung, Deregulierung und Flexibilisierung sowie die Erosion der Normalarbeits(zeit)-verhältnisses.

Das Ausbalancieren von Berufsarbeit und privaten Fürsorgearbeiten stellt Frauen, zunehmend aber auch Männer vor die nicht einfache Aufgabe, höchst individuelle Lösungen für strukturelle Spannungen zu finden. Dies betrifft ganz wesentlich die Zeitgestaltung im Alltagsleben von Familien. (Qualifizierte) Erwerbsarbeit setzt weiterhin noch recht ungebrochen einen allzeit verfügbaren (männlichen) Beschäftigten voraus. Auch die Erwerbsarbeitszeiten erweisen sich oftmals als fürsorgeblind. Dies betrifft vor allem die Dauer der normalen Arbeitszeiten und die enormen Flexibilitätserwartungen (Überstunden, regel-

*\* Dieser Text beruht auf gemeinsamen Arbeiten mit Stefan Reuyß, der ebenfalls bei SowiTra arbeitet.*

mäßige Arbeit am Abend oder Wochenende, Dienstreisen, kurzfristiges Einspringen, Hocharbeitsphasen zum Projektende etc.).

Notwendig ist hingegen ein neuer Dreiklang von Arbeitszeit-, Familien- und Gleichstellungspolitik, wie er im 7. Familienbericht gefordert wird. Gedankliches Leitbild einer neuen, umfassenden Zeitpolitik für Familien muss ein Zweiverdienermodell sein, in dem die Übernahme von Fürsorgeaufgaben im Lebenslauf für beide Geschlechter als Normalität betrachtet wird. Ein zentrales Instrument einer solchen Zeitpolitik ist die Gestaltung der Arbeitszeiten für Menschen mit Fürsorgeaufgaben.

### **Arbeits(zeit)realitäten von Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben**

In den letzten Jahren ist die betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Wesentlichen durch eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeitlage und -verteilung geprägt: Dies umfasst Gleitzeit und immer weiter ausdifferenzierte Arbeitszeitkonten bis hin zur selbstgesteuerten Arbeitszeitgestaltung durch die Beschäftigten (die so genannte Vertrauensarbeitszeit).

Aktuell richtet sich der Fokus der Wissenschaft wieder stärker auf die Vereinbarkeitseffekte der Arbeitszeitdauer. Die Länge der täglichen Arbeitszeit ist für die Balance von Beruf und Fürsorge mindestens ebenso entscheidend wie die flexible Gestaltung derselben. Jüngere Untersuchungen weisen nach, dass die

Arbeitszeitdauer sogar stärkeren Einfluss als die Arbeitszeitflexibilität auf eine positive Vereinbarkeitsbewertung hat (Klenner/Schmidt 2007).

Fürsorgerechte Arbeitszeiten kennzeichnen sich dadurch, dass sie

- 1 den Beschäftigten ausreichend Zeit für die Personen lassen, für die sie sorgen,
- 2 den Beschäftigten genügend Zeit für ihre Familien zur Verfügung stellen
- 3 den Beschäftigten ein adäquates Maß an Eigenzeiten ermöglichen
- 4 bei den Beschäftigten keine Zeitnot auslösen
- 5 den Beschäftigten auch kurzfristige Gestaltungsspielräume geben
- 6 die berufliche Entwicklung der Beschäftigten nicht negativ beeinflussen
- 7 Geschlechterungleichheiten abbauen (vgl. Klenner/Pfahl 2009).

### *Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Kindern*

Anhand der Wochenarbeitszeiten von Müttern und Vätern ist die Vorherrschaft des „modernisierten Ernährermodells“ gut zu erkennen: Väter arbeiten im Schnitt mehr als 15 Wochenstunden länger als Mütter. (Mikrozensus 2005; Abb. 1, S. 22). Interessant ist auch der Vergleich innerhalb der Geschlechter: Väter arbeiten im Durchschnitt 1,2 Stunden pro Woche länger als Nicht-Väter, Mütter hingegen 7,6 Stunden pro Woche kürzer als Nicht-

**Abb. 1: Normalerweise geleistete Wochenarbeitszeit von abhängig Beschäftigten mit und ohne Kinder Deutschland 2005**

	Männer		Frauen	
	ohne Kind(er)*	mit Kind(ern)*	ohne Kind(er)*	mit Kind(ern)*
in Stunden				
Westdeutschland abhängig Beschäftigte	38,4	39,8	31,5	22,6
Ostdeutschland abhängig Beschäftigte	38,3	39,3	34,2	32,8
Deutschland abhängig Beschäftigte	38,5	39,7	32,0	24,4
*) unter 18 Jahre im Haushalt Quelle: Mikrozensus, Sonderauswertung für das WSI				

Mütter. In Ostdeutschland sind Eltern insgesamt länger erwerbstätig als Eltern in Westdeutschland. Die Ergebnisse des DGB-Index „Gute Arbeit“ (2007) belegen, dass die tatsächlichen Arbeitszeiten von Eltern auch in jüngster Zeit auf vergleichbarem Niveau liegen.

Die Analyse der Arbeitszeiten auf der Individual-Ebene offenbart bereits wichtige geschlechtsspezifische Unterschiede. Sie zeigt aber nicht die vollständige Problematik. Hierfür ist das Zusammenspiel der Arbeitszeiten von Vater und Mutter entscheidend.

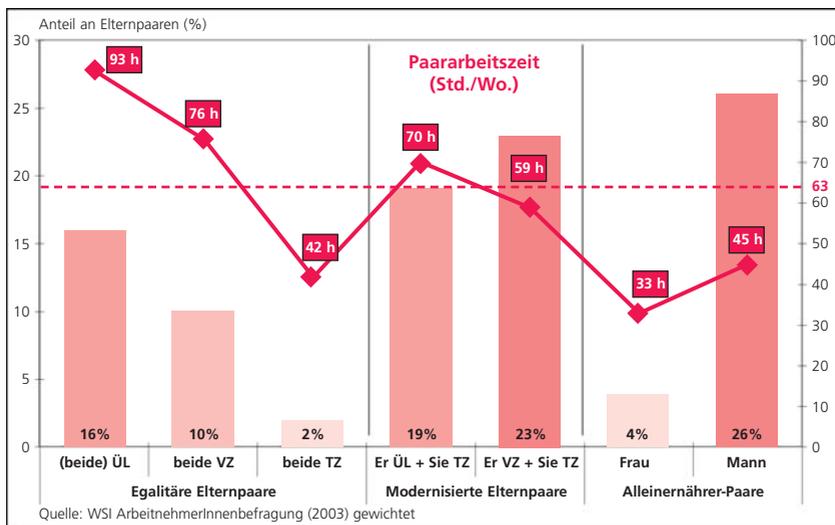
*Arbeitszeitkonstellationen von abhängig beschäftigten Elternpaaren*

Immerhin ein gutes Viertel aller Elternpaare (28 %) arbeitet mittlerweile in einer so genannten egalitären Arbeitszeit-Konstellation, in welcher die Arbeitszeiten von Mutter und Vater etwa gleich lang sind. Teilzeit-Kombinationen sind relativ selten; mehrheitlich arbeiten beide Eltern entweder Vollzeit (hier als Wochen-

arbeitszeit von 35–40 Std.) oder in überlanger Vollzeit (hier als Wochenarbeitszeit von mehr als 40 Std.). Solche Konstellationen gibt es in Ostdeutschland mehr als doppelt so häufig (58 %) wie in Westdeutschland (23 %).

Das modernisierte Ernährermodell mit der Kombination aus „Vater Vollzeit, Mutter Teilzeit“ (19 %) oder „Vater überlange Vollzeit, Mutter Teilzeit“ (23 %), wird von fast der Hälfte der Eltern ausgeübt und ist damit am weitesten verbreitet (vgl. Abb. 2). In Westdeutschland arbeitet fast jedes zweite Elternpaar nach diesem Modell (47 %), in Ostdeutschland ist es hingegen nur jedes fünfte Elternpaar (20 %). Daneben leben und arbeiten drei von zehn Elternpaare weiterhin in einem „Alleinernährermodell“, fast immer mit dem Vater als allein erwerbstätigem Partner (26 %) und nur selten im Rollentausch (4 %). Familienhaushalte mit der Frau als alleiniger Verdiennerin sind in Ostdeutschland (7 %) doppelt so häufig vertreten wie in Westdeutschland (3 %).

**Abb. 2: Arbeitszeit-Konstellation von Eltern und ihre Paararbeitszeitdauer**



Die höchste Paararbeitszeitdauer weisen Eltern aus „egalitären Konstellationen“ auf, in denen beide Elternteile jeweils in überlanger Vollzeit arbeiten. Hier arbeiten Vater und Mutter zusammengekommen im Durchschnitt 93 Stunden pro Woche; dies trifft immerhin auf 16 % aller Elternpaare zu. Am kürzesten arbeiten hingegen Eltern aus Alleinernährer-Paaren, in denen die Frau die alleinige Erwerbstätige ist (33 Std./Woche) bzw. Eltern mit einer „egalitären Teilzeit-Kombination“ (42 Std./Woche).

#### *Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Pflegeaufgaben*

Von den Hauptpflegepersonen auch im erwerbsfähigen Alter sind nur rund 23 % erwerbstätig. 10 % geben gleich zu Beginn der Pflege ihre Erwerbstätigkeit auf, 11 % schränken ihren Erwerbsumfang

von Anfang an ein und nur 26 % der Hauptpflegepersonen setzen ihre Erwerbstätigkeit unverändert fort (Schneekloth/Wahl 2005). Der geringe Anteil an Erwerbstätigen ist sicher in erster Linie auf das meist höhere Lebensalter der Hauptpflegepersonen zurückzuführen. Es dürfte aber auch mit dem hohen zeitlichen Aufwand für die Pflege von im Durchschnitt rund 37 Stunden pro Woche zusammenhängen. Außerdem erstreckt sich die Pflege meist über einen längeren Zeitraum, im statistischen Durchschnitt über rund acht Jahre. Obendrein ist der Verlauf des Pflegebedarfs schlecht planbar. Diese Charakteristika der häuslichen Pflege wirken sich erschwerend auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aus.

Beschäftigte können der Pflege meist nur mit der Hilfe Dritter gerecht werden. Knapp die Hälfte der abhängig beschäftigten Pflegenden greift auf professio-

nelle Pflegeleistungen durch Wohlfahrtsverbände, Tagespflegestätten etc. zurück. Ein Viertel erhält Unterstützung durch andere unbezahlte Personen, z.B. Verwandte, Freunde oder Nachbarn. Ein Fünftel lässt sich nur durch den bzw. die PartnerIn unterstützen und 11 % leisten die Pflege ganz allein.

Die Pflegenden insgesamt, Hauptpflegerpersonen ebenso wie Mithelfende, weisen mit durchschnittlich 36,7 Arbeitsstunden geringfügig kürzere Wochenarbeitszeiten auf als Eltern (37,2 Std./Woche). Nicht überraschend ist, dass gerade Frauen in einer „Sandwich-Position“, die sowohl eigene Kinder als auch Pflegebedürftige versorgen, mit durchschnittlich 28,3 Stunden besonders kurze Wochenarbeitszeiten haben. Sie arbeiten häufiger in Teilzeit (62 %) und seltener in überlanger Vollzeit (14 %) als Frauen, die „nur“ pflegen bzw. „nur“ Kinder versorgen. Bei den Männern wird der entgegengesetzte Effekt sichtbar: Gerade Männer in der „Sandwich-Position“ arbeiten mit durchschnittlich 45,6 Stunden pro Woche besonders lang – länger als „Nur-Pflegende“, aber auch länger als „Nur-Väter“.

### **Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben**

Die Überlastung von Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben auf Grund zu langer Arbeitszeiten schlagen sich unmittelbar in einer überdurchschnittlich negativen Bewertung ihrer Vereinbarkeitssituation nieder. Die empirischen Ergebnisse aus der WSI-Studie wie auch aus dem DGB Index „Gute Arbeit“, zeigen, dass beschäftigte Eltern ihre Vereinbarkeitssitu-

ation und ihre Work-Life-Balance umso negativer beurteilen, je länger ihre tatsächlichen Arbeitszeiten sind.

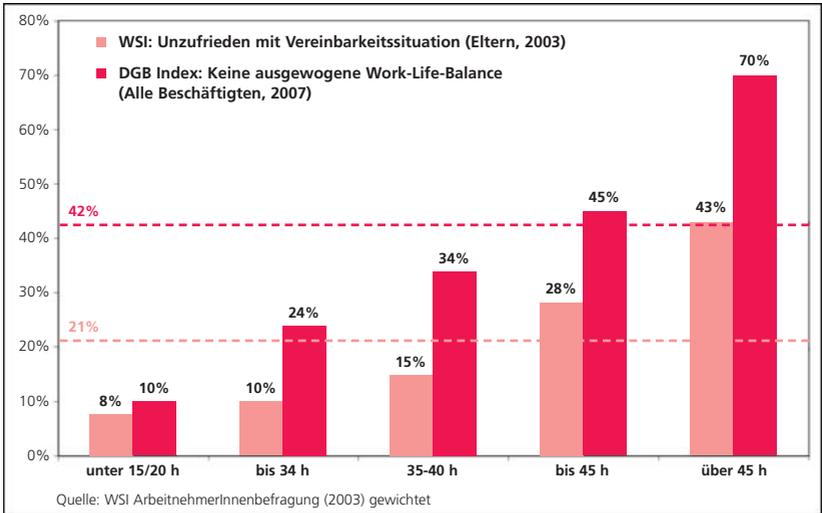
Väter und Mütter mit überlanger Vollzeit bewerten ihre Vereinbarkeitssituation häufiger als ungünstig (Väter: 35 %, Mütter: 37 %) als der Beschäftigtendurchschnitt (21 %). Unter den Beschäftigten mit überlanger Vollzeit bewerten 45 % bzw. 70 % ihre Work-Life-Balance als ungünstig.

Kaum ein anderer Faktor hat damit so unmittelbaren und direkten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen Vereinbarkeitssituation. Erneut lassen sich die Bewertungen der Eltern zudem nach ihren jeweiligen Arbeitszeit-Konstellationen differenzieren:

- Unzufrieden sind insbesondere Eltern, in denen einer oder beide Elternteile in überlanger Vollzeit arbeiten.
- Unzufrieden sind Eltern, bei denen die Arbeitszeitdauer von Vater und Mutter sehr stark auseinander geht. Dies gilt z.B. wenn der Vater überlange Vollzeit und die Mutter Teilzeit arbeitet oder wenn nur der Vater erwerbstätig ist.
- Überdurchschnittlich zufrieden sind Eltern, deren addierte Paararbeitszeitdauer gemäßigt ausfällt und deren individuelle Arbeitszeiten einen ähnlichen Umfang aufweisen.

Zum einen erweist sich eine lange Paararbeitszeitdauer der Eltern als problematisch für die Vereinbarkeit. Zum anderen haben aber auch stark heterogene Arbeitszeiten – wenn also ein Elternteil sehr lange arbeitet, der andere jedoch sehr kurz – einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit.

**Abb. 3: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeitssituation**



### Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben

Abhängig Beschäftigte sind generell mit der aktuellen Arbeitszeitdauer sehr unzufrieden (Grözinger/Matiasko/Tobsch 2008). Beschäftigte mit Kindern bzw. Pflegeaufgaben unterscheiden sich im Detail.

#### Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten mit Kindern

Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten möchte die eigene Arbeitszeitdauer reduzieren, auch wenn dies mit verringertem Einkommen einhergeht (vgl. Abb. 4, S. 26). Unter den abhängig beschäftigten Eltern wünschen sich sogar zwei Drittel eine Reduzierung ihrer tatsächlichen Arbeitszeitdauer.

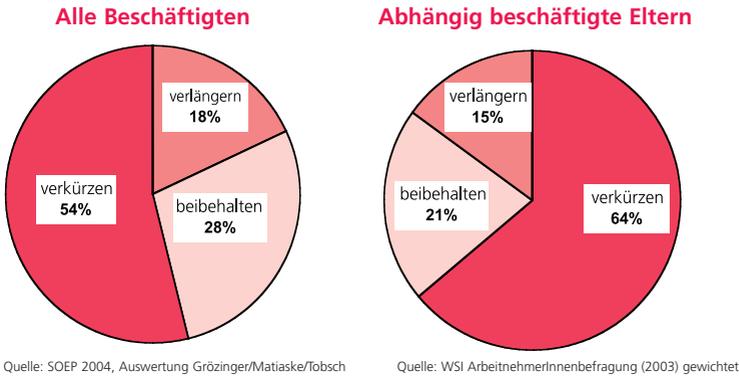
Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten ist insbesondere bei sehr langen

Paararbeitszeiten der Eltern besonders ausgeprägt. 96 % der Väter und 99 % der Mütter mit überlanger Vollzeitarbeit möchten weniger arbeiten. Auch die Hälfte der Väter (50 %) sowie die große Mehrheit der Mütter (86 %) mit normaler Vollzeit (35-40 Std./Woche) findet die eigenen Arbeitszeiten zu lang. Im Gegenzug wünschen sich die Hälfte der teilzeitbeschäftigten Mütter und zwei Drittel der entsprechenden Väter eine Verlängerung ihrer Arbeitszeitdauer.

Die von Müttern und Vätern gewünschten Arbeitszeiten liegen insgesamt sehr viel näher beieinander als ihre tatsächlichen Arbeitszeiten.

Fast alle Väter wollen kürzer arbeiten, die Mütter (je nach Gruppe) verkürzen oder verlängern. Insgesamt jedoch bewegen sich Väter und Mütter nach ihren Wunscharbeitszeiten aufeinander zu. Je nach Arbeitszeit-Konstellation in der Familie streben die Väter eine

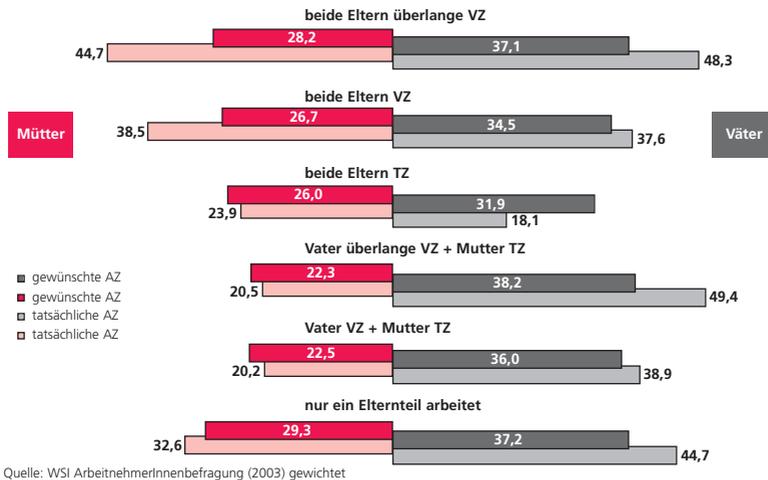
**Abb. 4: Arbeitszeitverkürzungswünsche bei Beschäftigten und abhängig beschäftigten Eltern**



Arbeitszeitdauer zwischen 32 und 38 Std./Woche an, die Mütter zwischen 22 und 29 Std./Woche. Im Durchschnitt aller abhängig beschäftigten Eltern möchten Väter 37 Std./Woche und Mütter 26 Std./Woche arbeiten. Die

Wunscharbeitszeiten von Vätern und Müttern in Deutschland liegen damit zwischen hoher Teilzeit und gemäßigter Vollzeit. (vgl. dazu auch Bundesmann-Jansen/Groß/Munz 2000 sowie Bielski/Bosch/Wagner 2002).

**Abb. 5: Arbeitszeitrealitäten und -wünsche nach Arbeitszeit-Konstellation der Eltern**



## *Arbeitszeitwünsche von Pflegenden*

Pflegende Beschäftigte (59 %) sind insgesamt etwas seltener als Eltern (64 %) an einer Arbeitszeitreduzierung interessiert. Insbesondere Männer mit Pflegeaufgaben (9 %) wünschen sich etwas häufiger als Väter (5 %) eine Erhöhung ihrer Arbeitszeitdauer. Das dürfte damit zusammenhängen, dass ihre tatsächlichen Arbeitszeiten etwas kürzer ausfallen. Der Wunsch nach Aufstockung trifft ganz besonders für die pflegenden Männer in Teilzeit zu, während diejenigen in normaler Vollzeit ihre Arbeitszeitdauer meist beibehalten möchten. Frauen mit Pflegeaufgaben (28 %) sind etwas häufiger als Mütter (21 %) mit ihrer aktuellen Arbeitszeitdauer zufrieden. Dies gilt insbesondere für teilzeitbeschäftigte Frauen mit Pflegeaufgaben: 39 % möchten ihre aktuelle Arbeitszeit beibehalten, nur 36 % möchten aufstocken.

In ihrer Bewertung der überlangen Vollzeit liegen die pflegenden Beschäftigten mit den Eltern auf einer Linie: 95 % lehnen Vollzeitarbeit mit mehr als 40 Wochenstunden ab.

## **Handlungsfelder**

Es bedarf dringend einer neuen Arbeitszeitpolitik. Die Liste der notwendigen Maßnahmen ist lang und reicht von der Einführung qualifizierter Teilzeit, über die Eindämmung von Mehrarbeit und Überstunden bis hin zu mehr Anreizen für eine egalitäre Arbeitsteilung (Stichwort Ehegattensplitting). Folgende fünf Aspekte sollen hier betont werden (vgl. dazu ausführlich Klenner/Pfahl 2009, Mückenberger 2006):

- 1 **Neues Leitbild für Gesetzgebung, Tarifverträge und Betriebe – Abschied vom „sorgelosen Beschäftigten“:** Zum Leitbild einer fürsorgesensiblen Personalpolitik müssen Beschäftigte werden, die grundsätzlich in beide Sphären gesellschaftlich notwendiger Arbeit eingebunden sein können, der Erwerbsarbeit wie der privaten Fürsorgearbeit.
- 2 **Kürzere Arbeitszeiten:** Die alte gewerkschaftliche Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten gewinnt im Lichte einer gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik wieder enorm an Bedeutung. Nahezu alle Beschäftigten mit hohen Arbeitszeiten geben deutlich kürzere Wunscharbeitszeiten an, unter den Beschäftigten mit Fürsorgeaufgaben ist das besonders ausgeprägt. Die Betroffenen selbst halten Wochenarbeitszeiten von ca. 30 Stunden für optimal, auf Paarebene sollte die Gesamtarbeitszeit 60 Std./Woche nicht überschreiten.
- 3 **Etablierung von unterschiedlichen Normalitäten:** Da eine generelle Verkürzung der Arbeitszeiten im genannten Ausmaß in den nächsten Jahren aus politischen Gründen nicht zu erwarten ist, sollten neue Arbeitszeitstandards für Menschen mit Fürsorgearbeit entwickelt und eingeführt werden. Solche Care-Vollzeiten könnten z.B. zwischen 25 und 32 Std./Woche betragen. Der Einkommensverlust könnte durch einen Solidarausgleich aufgefangen werden. Care-Vollzeiten bieten zudem den Einstieg in ein System lebensphasenorientierter Arbeits-

zeiten. Ein solches System beinhaltet verschiedene Arbeitszeitstandards, die der jeweiligen Lebensphase der Beschäftigten entsprechen.

4 *Aufwertung von Teilzeitarbeit:* Weiterhin bedarf es vielfältiger Möglichkeiten, individuell von der Norm abzuweichen. Die Beschäftigten müssen auch kurzfristig ihr Arbeitszeitvolumen an ihre jeweilige familiäre Lebenssituation anpassen können. Dies beinhaltet die Verringerung der Arbeitszeit genauso wie die (kurzfristige) Rückkehr auf das alte Arbeitszeitvolumen. Obwohl mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz die rechtlichen Rahmenbedingungen dazu verbessert wurden, gibt es in der betrieblichen Praxis immer noch Einschränkungen, z.B. beim Karriereverlauf. Teilzeit und Führung schließen sich immer noch weitgehend aus. Und gerade auf geringer qualifizierten Arbeitsplätzen stellt der mit

Teilzeit verbundene Einkommensverlust eine massive Barriere dar, die es zu überwinden gilt.

5 *Fürsorgesensible Arbeitsorganisation stärken:* Telearbeit, Jobsharing und Hilfe sowie finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sind nur einige Beispiele. Weitere Möglichkeiten bieten sich durch Arbeitszeitflexibilisierungen oder durch die Übernahme von Haushaltsdienstleistungen wie z.B. ein (kostenloser) Wäscheservice. Bedeutsam ist auch eine Kultur zu etablieren, in der beispielsweise Sitzungen in der Kernzeit stattfinden und in der die reine Anwesenheit der Beschäftigten nicht schon als Leistungsmerkmal gewertet wird. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, dass Personalverantwortlichen unabhängig von Branche oder Betriebsgröße sehr viel ermöglichen können.

- BMFSFJ: **Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit.**  
Berlin 2005.
- Bielski, H. / Bosch, G. / Wagner, A.:  
**Wie die Europäer arbeiten wollen. Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern.**  
Frankfurt / New York 2002.
- Bundesmann-Jansen, J. / Groß, H. / Munz, E.:  
**Arbeitszeit '99: Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik.**  
Deutschland, Köln 2000.
- Grözinger, G. / Matiaske, W. / Tobsch, V.:  
**Arbeitszeitwünsche und Arbeitszeitpolitik: Eine empirische Studie auf Basis des sozio-ökonomischen Panels.**  
WSI-Mitteilungen, 2008, 2.
- Klenner, C. / Pfahl, S.:  
**Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht.**  
Leverkusen Opladen 2009.
- Klenner, C. / Schmidt, T.:  
**Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht.**  
WSI-Mitteilungen 2007, 9.
- Mückenberger, U.:  
**Manifest der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik. Argumente für eine neue Arbeitszeitgestaltung.**  
Personalführung, 12/2006, 36–43
- Schneekloth, U. / Wahl, H.W. (Hg.):  
**Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III). Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten.**  
München 2005.

# FAMILIENFREUNDLICHE MAßNAHMEN DER FRAPORT AG

Gudrun Müller, Leiterin des Servicecenters Soziales der Fraport AG, Frankfurt/Main

Die Fraport Aktiengesellschaft (AG) ist Eigentümerin des Flughafens Frankfurt und zuständig für das Management dieses größten Flughafens in Deutschland. Knapp 53,5 Millionen Passagiere wurden 2008 gezählt. Fraport wandelt sich seit einigen Jahren sehr schnell von einem ehemals rein öffentlichen Unternehmen zu einem börsennotierten, international tätigen Konzern. Schritte auf diesem Weg waren die Öffnung für den Wettbewerb, der Börsengang 2001 und die Namensänderung von Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG) in Fraport AG.

Als Folge der international tief greifenden Veränderungen im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und damit verbundenen neuen Herausforderungen sind die Konzernbildung als Prozess und die Gestaltung einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur bei der Fraport AG aktuelle Themen, mit denen sich das Unternehmen auf allen Ebenen auseinandersetzt. Als Unternehmen, in dem die Mitbestimmung eine zentrale Bedeutung einnimmt, sind auch die Themenfelder Arbeitszeit und deren Weiterentwicklung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf der Agenda, auch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Wie gelingt es uns als großem Dienstleistungsunternehmen im Schichtbetrieb, familienfreundliche Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen?

## Die Fraport AG, die Betreibergesellschaft des Frankfurter Flughafens

Die Fraport AG ist nicht nur an ihrem Konzernstandort Flughafen Frankfurt,

sondern weltweit in einem breiten Spektrum von Geschäftsfeldern aktiv: Bodenverkehrsdienste, Flug- und Terminalbetrieb, Handels- und Vermietungsmanagement und externe Beteiligungen gehören zum Portfolio des Konzerns, der weltweit mit ca. 21.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Airport-Geschäft tätig ist. Dabei ist der Standort Frankfurt mit über 500 Unternehmen und Behörden und etwa 70.000 Beschäftigten die größte Arbeitsstätte Deutschlands.

Ausgangspunkt der in diesem Artikel beschriebenen Entwicklungen und Aktivitäten ist die Fraport AG im Konzern Fraport. Das Portfolio der Angebote und Maßnahmen, die aktuell und zukünftig in einer Konzeption für eine ausgewogene Work-Life-Balance stehen, beziehen sich auf die Konzern-Mutter. Die Herausforderung der nächsten Jahre besteht darin, die Konzernziele und Grundsätze des Personalmanagements herunterzubrechen auf ein Human Resource Management, das sich unter anderem an den Zielen und Erfahrungen einer Work-Life-Balance-Konzeption der AG orientiert. Damit ist allerdings kein Anspruch aller Beschäftigten im Konzern auf konkrete monetäre Elemente definiert, die in einzelnen Angeboten der Konzeption enthalten sind.

Der Luftverkehr als eine der dynamischsten Wachstumsbranchen steht für ein Netzwerk an hoch spezialisierten Dienstleistungen. Damit erzielte das Unternehmen 2007 bei einem Konzernumsatz von 2,329 Milliarden Euro einen Nettogewinn von 213,7 Millionen Euro. Die Fraport AG versteht sich als Unter-

nehmen, das Infrastruktur bereitstellt. Gemeinsam mit Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Anteilseignern entwickelt der Flughafenbetreiber deshalb den Standort Frankfurt weiter, um dadurch die Position als eines der wichtigsten Luftfahrt Drehkreuze im internationalen Wettbewerb zu bewahren und auszubauen. Zufriedene Kunden, motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein positiv gestimmtes Umfeld sind die Voraussetzung für

einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Marktgerechte Preise, hohe Qualität der Dienstleistungen sowie umfassende Sicherheit der Verfahren und Abläufe sind Garantien für Zufriedenheit der Kunden und Besucher sowie für den Schutz von Beschäftigten und Umwelt.

### Strukturdaten Personal

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen bei uns im Mittelpunkt. Motiviertes und leistungsbereites Personal ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Fraport AG. Wir bieten vielfältige Weiterbildungsangebote, ein breites Spektrum an Berufsbildungsgängen, diverse Service-, Beratungs- und Sozialleistungen und Gesundheits- und Sportprogramme.

Beschäftigt waren im November 2008 am Standort Frankfurt am Main 19.002 Erwerbstätige, 81,2 Prozent Männer und 18,8 Prozent Frauen. In den Führungsebenen 1 bis 5 in der Fraport AG befinden sich 17,8 Prozent Frauen und



### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen bei uns im Mittelpunkt



Motiviertes und leistungsbereites Personal ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Fraport AG

Wir bieten

- vielfältige Weiterbildungsangebote
- ein breites Spektrum an Berufsausbildungsangeboten
- diverse Service-, Beratungs- und Sozialleistungen
- Gesundheits- und Sportprogramme

82,2 Prozent Männer in Führungspositionen.

Die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen stellen die Vorgesetzten und Beschäftigten in einem Schichtbetrieb vor spezielle Herausforderungen. Die Arbeitszeitgestaltung, die es ermöglichen kann, die Zeitnot von Familien zu lindern, ist verschieden. Nur etwa ein Drittel der Beschäftigten arbeitet in höchst flexiblen Gleitzeitmodellen und sind hier überwiegend in administrativer Funktion tätig. Die Mehrheit der Beschäftigten (8.589) arbeitet im Schichtdienst (früh/spät) und im Wechselschichtdienst (früh/spät/Nacht). Dies sind Tätigkeiten im Bereich der Bodenverkehrsdienste, der Airport Security sowie im Flug- und Terminalmanagement.

Fraport muss auf die Auswirkungen des demografischen Wandels reagieren, wie andere Unternehmen auch. Zukünftig werden die jungen, weniger werdenden qualifizierten und engagierten Frauen und Männer neben den Verdienst- und Entwicklungsmöglichkeiten auch da-

nach fragen, wie Angebote des Personalmanagements im Hinblick auf Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität aussehen. Zukünftige Fach- und Führungskräfte, sowohl weibliche als auch männliche, sehen stärker als die Generationen vor ihnen neben der interessanten beruflichen Herausforderung auch ihre „Karriere“ als Eltern, als Familienvater oder -mutter. Daher stellen zukünftig Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Maßnahmen zur Stärkung der Balance zwischen Berufs- und Privatleben

## Grundsätze des Personalmanagements

Eine aktive Politik des Human Resource Managements (HRM) ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur der Fraport AG. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es im wohlverstandenen Interesse des Unternehmens darum, den einzelnen Beschäftigten eine Work-Life-Balance zu ermöglichen und neue Potenziale, Kreativität und Leistungsbereitschaft zu entwickeln, die sich aus den unterschiedlichen nötigen Qualifizierungsprofilen einerseits und der Vielfalt der Beschäftigten andererseits ergeben können. Dabei ist von zentraler Bedeutung, auch die geschlechts- und altersspezifischen Aspekte zu integrieren.

Fraport hat 2004 in den Konzernzielen ein anspruchsvolles Zieldreieck von Steigerung des Unternehmenswertes (Wertschaffung), Leistungsstärke in einem integrierten Geschäftsmodell sowie wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit formuliert. Im Nachhaltigkeitsbericht 2007 „Fairplay“ wird das konkretisiert: „Der Fraport-Konzern orientiert sein unternehmerisches Handeln an der Zielsetzung nachhaltiger Entwicklung ... Dabei setzt der Bericht für das Jahr 2007 fünf Themenschwerpunkte: Wirtschaftliche Leistung, nachhaltiges Management, Umweltschutz, Verantwortung als Arbeitgeber und gesellschaftliches Engagement ... Verantwortliches unternehmerisches Handeln bedeutet für den Fraport-Kon-

### Familienbegriff

*Unter Familie verstehen wir alle Lebensgemeinschaften, in denen langfristig soziale Verantwortung für andere Personen übernommen wird. Dies umfasst vor allem Eltern und Kinder, aber auch Lebenspartner sowie pflegebedürftige Angehörige*



in einem Unternehmen auch einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um junge Talente dar.

Auch die unterschiedlichen Kinderbetreuungsangebote dienen heute viel stärker dem Ziel, Eltern möglichst früh den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu ermöglichen und dadurch einen wirtschaftlichen Vorteil zu erreichen. Fehlzeiten, die unter Umständen entstehen, wenn kurzfristig die Regelbetreuung der Kinder ausfällt, können reduziert werden.

zern neben Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen ... auch die Berücksichtigung persönlicher Belange und Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

Für das Erreichen dieser Ziele waren und sind qualifizierte und motivierte Beschäftigte der wichtigste Erfolgsfaktor eines Dienstleistungsunternehmens. Gute Arbeitsbedingungen, eigenes Engagement zum Erreichen gemeinsamer Ziele, fachliche und persönliche Entwicklungschancen und Angebote von Fraport als attraktivem Arbeitgeber in den Regionen und Ländern, in denen der Konzern tätig ist, bilden die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg und hohe Qualitätsstandards in der Leistungserbringung. Das in der Fraport AG vorhandene „Management des Sozialen“ bildet hierbei eine wichtige Grundlage, um eine erfolgreiche Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen.

### **Familienorientierte Personalarbeit**

Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben Tradition bei Fraport. Die AG erhielt im Juni 2007 erstmals das Grundzertifikat des Audits „berufundfamilie“ der Hertie Stiftung. Dies stellt die Grundlage für weitere Aktivitäten dar, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern und im betrieblichen Miteinander weiter zu festigen und verbindliche Vereinbarungen zu treffen, wo es betrieblich möglich ist.

Seit fast 20 Jahren kooperiert das Unternehmen mit der pme Familienservice GmbH. Die Zusammenarbeit garantiert eine für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostenlose Beratung und Vermittlung in Situationen, in denen Lösungen

zu Fragen von Kinderbetreuung (aupair, Tagesmutter, Notmutter usw.) und pflegebedürftigen Familienangehörigen anstehen.

Diese und weitere Serviceangebote des Arbeitgebers Fraport folgen dem Prinzip, eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber zu schaffen. Die Erfahrungen zeigen, dass Beschäftigte in kurzen oder auch länger andauernden persönlichen Krisen arbeitsfähig bleiben, wenn sie im Selbstmanagement Unterstützung erfahren. In erster Linie bezieht sich dieser Service darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten werden und eine Orientierung erhalten, an wen sie sich schnell und kompetent wenden können, wenn sie konkrete Hilfestellungen benötigen. Geleitet ist der Familienservice in der Personalabteilung der Fraport AG von einem weiter entwickelten Familienbegriff. Unter Familie sind alle Lebensgemeinschaften zu verstehen, in denen langfristig soziale Verantwortung für andere Personen übernommen wird. Dies umfasst vor allem Eltern und Kinder, aber auch Lebenspartner sowie pflegebedürftige Angehörige.

Wie in den vergangenen Jahren bestätigt die jährliche Analyse des Beratungsbedarfs beim Familienservice der Fraport AG, dass der Bedarf an Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben mit Blick auf die drei Themenfelder Kinderbetreuung, pflegebedürftige Angehörige/Eldercare und finanzielle Probleme weiterhin groß ist.

### **Fluggi-Land und Kinderarche**

Zwei Angebote zur Kinderbetreuung in Flughafennähe stehen im Unternehmen beschäftigten Müttern und Vätern zur

Verfügung und stellen gewissermaßen „Leuchttürme“ der familienfreundlichen Personalpolitik der Fraport AG dar.

Fluggi-Land bietet als flexible Kinderbetreuung Unterstützung, wenn die Regelbetreuung ausfällt. Eltern können heute ihren Bedarf anmelden, und am nächsten Tag werden die Kinder im Alter bis zu sechs Jahren für eine geringe Gebühr von

Beide Betreuungsangebote werden nicht nur von Eltern der Fraport AG, sondern auch von Eltern anderer Unternehmen in der Region genutzt. Unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte und als Ausdruck der Verbundenheit mit der Region startete die Kinderkrippe mit einem von Fraport entwickeltem Konzept, das sich zum Ziel gesetzt hat, weitere

Unternehmen im Einzugsgebiet des Flughafens zu beteiligen und für Kinderbetreuungseinrichtungen zu werben. Damit konnte das Angebot einer hochwertigen und bedarfsorientierten Kinderbetreuung, die sich wirtschaftlich rechnet, weiter getragen und familienfreundliche Unternehmenskooperationen in der Region geschaffen werden. Die Konzeption der Kinderkrippe sieht vor, dass sich die vorhandenen 72 Krippenplätze auf die Kinder aus den beteiligten Unternehmen und



### **Beispiele für Service- und Beratungsangebote „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“**



- *Eldercare*
- *Kinderbetreuung (Fluggi-Land und Kinderarche)*
- *Einkommens- und Budgetberatung*
- *Elternzeitberatung und -betreuung*



pädagogischen Fachkräften einige Stunden oder auch einen ganzen Tag lang betreut. Angepasst an Schichtanforderungen ermöglicht diese Service- und Betreuungsleistung, dass Kinder auch zu außergewöhnlichen Zeiten, von 6 Uhr bis 22 Uhr, in guten Händen sind. Eine Umfrage zur Nutzung der flexiblen Kinderbetreuung bei Eltern der Fraport AG im Jahr 2008 bestätigte erwartungsgemäß den Bedarf und gab wichtige Hinweise zur Qualitätsentwicklung.

Am Standort Frankfurt-Sindlingen befindet sich eine Kinderkrippe, in der Kinder im Alter von acht Wochen bis drei Jahren ganztags betreut werden.

der Stadt Frankfurt verteilen.

Der Ansatz einer Private-Public-Partnership stellt eine erfolgreiche familienfreundliche Allianz zwischen Unternehmen, Eltern und der Region dar und wird dementsprechend von den Beteiligten auch gemeinsam finanziert bzw. subventioniert. Die Beteiligung im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ und die Bereitschaft von Herbert Mai als Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes, seit 2007 als Botschafter für das Unternehmensnetzwerk in hessischen Unternehmen und Wirtschaftsverbänden zu werben, garantiert die Nachhaltigkeit bei diesem Thema auch in den kommenden Jahren.

## Väter engagieren sich

Zu einer signifikanten Steigerung von Vätern in Elternzeit führte auch bei uns im Unternehmen die neue gesetzliche Regelung zum Elterngeld, die seit Januar 2007 in Kraft ist. Im Jahr 2007 hat die Mehrzahl der Väter in Elternzeit lediglich die zwei Monate, die im Rahmen der Neuregelung zum Elterngeld verpflichtend sind, in Anspruch genommen. Unterstützt von einem Väternetzwerk im Unternehmen steigt jedoch die Zahl der Anfragen von (werdenden) Vätern. Väter in verschiedenen Abteilungen und Positionen haben ein Väternetzwerk gegründet, nehmen an einem Väterstammtisch teil und organisieren gemeinsame Mittagessen mit ihren Kindern in der Kantine. Auch das ist ein Teil von Familienfreundlichkeit im Unternehmen, dass auch engagierte Väter sichtbar macht.

## Flexible Arbeitszeitgestaltung, zentral für den Balanceakt Beruf und Familie

Der 24-Stunden-Betrieb des Frankfurter Flughafens macht Flexibilität unabdingbar, auch bei der Gestaltung von Arbeitszeiten. Fraport gibt flexiblen Arbeitszeitmodellen Vorrang vor einem starren Zeitkorsett, damit nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Beschäftigten „atmen“ und Beruf und Familie besser vereinbaren können. Im Rahmen eines Pilotprojekts werden in einigen Arbeitsbereichen zurzeit „Wunschdienstpläne“ im Schichtdienst getestet. Damit ist ein weiterer großer Schritt zu mehr Arbeitszeit-souveränität gelungen. Fraport-Beschäf-

tigte profitieren außerdem von Teilzeit und Gleitzeit (ohne Kernzeit) sowie alternierender Telearbeit. Attraktiv für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auch das Lebensarbeitszeitkonto. Das angesparte Zeitguthaben lässt sich nicht nur nutzen, um frühzeitig in Ruhestand zu gehen, sondern es lässt auch längere Auszeiten während des Berufslebens zu.

## Fazit

Der Balanceakt zwischen Beruf und Familie wird auch zukünftig eine Herausforderung für alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure bleiben. Aber zur Suche nach erfolgreichen Lösungen gibt es keine Alternative. Dabei müssen vorhandene innerbetriebliche Maßnahmen und Instrumente im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sowie die Entwicklung intelligenter und wirtschaftlich erfolgreicher Kooperationen mit anderen Unternehmen forciert werden. Die Politik in Städten und Kommunen einiger Regionen sendet sehr eindeutige Signale zu einer Private-Public-Partnership, allerdings ist dies noch lange nicht in allen Regionen in unserem Lande der Fall.

Die Fraport AG wird kontinuierlich weiter an einer Verbesserung ihrer internen Strukturen arbeiten. Die Beteiligung des Unternehmens als ein Best-Practice-Beispiel, etwa in Vorhaben des Bundesfamilienministeriums für familienfreundliche Unternehmen, und andere Projekte zeigen, dass Fraport auch ein Lernbeispiel für die Umsetzung von praktischer Beteiligung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung ist.

## EINE ZEITBEWUSSTE STADT

**Traum oder machbar?**

23. APRIL 2009, FRANKFURT

Wer kennt das nicht: Verkehrschaos im Berufsverkehr, Parkplatzmangel, eingeschränkte Arbeits- und Öffnungszeiten vor allem von öffentlichen Einrichtungen wie Bibliotheken, Schwimmbädern, Kitas und Behörden, schlecht getaktete und aufeinander abgestimmte Nahverkehrspläne und nirgendwo eine Postagentur zu finden.

Durch die zunehmende Flexibilisierung unserer Gesellschaft ist der Rhythmus von Arbeit und Leben aus dem Takt geraten. Vor allem in der Kommune treffen unterschiedlichste Zeitlogiken aufeinander. (Öffnungs-)Zeiten folgen bisher hauptsächlich den Funktionslogiken der jeweiligen Bereiche. Das zieht Zeitkonflikte nach sich, welche die ohnehin notwendige individuelle Zeitkoordination erschweren, vor allem für Familien.

Es ginge auch anders! Eine sinnvolle Berücksichtigung und Koordinierung von räumlichen und zeitlichen Faktoren kann die Lebensqualität in der Stadt erheblich steigern. Vieles ist möglich, um die Rah-

menbedingungen für den Alltag zu verbessern.

Welche Anforderungen sind an eine zeitbewusste und bürgerfreundliche Stadt zu stellen? Was wird bereits getan und welche Erfahrungen gibt es aus den Kommunen? Wie können Bürgerinnen und Bürger in kommunale Gestaltungsfragen stärker einbezogen werden? Um diese Fragen geht es beim Thema „Zeiten in der Stadt“.

Der Stadtplaner Benjamin Herkommer aus Berlin erklärt, warum und wie Zeitpolitik in die städtische Raumplanung integriert und zu einer RaumZeitPolitik weiterentwickelt werden muss.

Imke Meyer, die Frauenbeauftragte der Stadt Hanau, stellt die Ergebnisse des Projekts „Familiengerechtes Hanau – eine Stadt baut Zeitbrücken zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ vor und beschreibt die Höhen und Tiefen der Prozesse, in denen Gruppen mit unterschiedlichen Zeitinteressen Arrangements aushandeln sollten.

Bereits seit den grundlegenden Arbeiten der schwedischen Schule der Zeitgeographie in den 1970er Jahren hat sich ein eigener – in seiner Entwicklung nicht immer stetiger aber insgesamt dennoch stabiler – Forschungsstrang der Analyse der Zusammenhänge räumlicher und zeitlicher Entwicklung herausgebildet.

Parallel zu der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den *zeitlichen* Auswirkungen *räumlicher* Veränderungen einerseits und den *räumlichen* Konsequenzen *zeitlicher* Veränderungen andererseits entwickelte sich das Feld der – vor allem kommunalen – Zeitpolitik, sowohl in der Forschung als auch als Gegenstand politischer Steuerung. Im Jahr 1990 institutionalisierte Italien als erstes europäisches Land die städtische Zeitpolitik und in der Folge führten zahlreiche weitere EU-Staaten, darunter auch Deutschland, zeitpolitische Projekte und Experimente durch.

Vielfach konzentrieren sich diese Politiken auf die Anpassung der Angebotszeiten von Verwaltungsdiensten und sozialen Infrastrukturangeboten der öffentlichen Hand auf die weit reichenden Veränderungen gesellschaftlicher Zeitstrukturen, die im Wesentlichen mit dem Wandel von Arbeits- und Betriebszeiten sowie einer steigenden Erwerbsarbeitsbeteiligung von Frauen und sich entsprechend verändernden sozialen Rollenvorstellungen zusammenhängen. Wo die Flexibilisierung und Individualisierung der Zeiten und veränderte Lebensstile zu völlig neuen und in der Tendenz zunehmend komplexen Herausforderungen der Synchronisation von Familienzeiten füh-

ren, verändern sich auch die Ansprüche an Öffnungs- und Sprechzeiten von Bildungs- und Betreuungseinrichtungen sowie von Verwaltungen. Ferner versuchen einzelne Städte, mithilfe von Mobilitätspakten und Vereinbarungen zu Ladenschlusszeiten und Arbeitszeiten zu neuen Formen der Koordination städtischer Zeiten zu kommen.

Vor dem Hintergrund der nicht unbeachtlichen Ergebnisse der Forschung über die Zusammenhänge zwischen Zeit und Raum sowie den Anfängen kommunaler Zeitpolitik ist es erstaunlich, dass die räumliche Politik ihrerseits bis heute weitgehend *zeitblind* geblieben ist. Dabei sind es gerade die Steuerungsmechanismen der räumlichen Planung, die wesentlichen Anteil an der Gestaltung der Zeitstrukturen haben.

## **Nach Funktionen getrennte oder gemischt genutzte Stadt**

Schon auf der Ebene der Leitbilder, Konzepte und Visionen hat räumliche Politik – unausgesprochen – eine zeitliche Komponente. Das fordistische und tayloristische Leitbild der nach Funktionen getrennten Stadt hat eine dezidiert andere zeitliche Struktur als die gemischt genutzte gründerzeitliche Stadt, als deren Gegenkonzept es entwickelt wurde. Die räumliche und zeitliche Distanz zwischen den Nutzungen in der funktionsgetrennten Stadt verringert wechselseitige Störungen und lässt alle Nutzungsarten ihrer jeweiligen zeitlichen Eigenlogik folgen. Gleichzeitig entstehen hohe räumliche und zeitliche Wegekosten und ein star-

rer Wechsel der separierten und homogen genutzten Räume zwischen on und off mit deutlich sichtbaren Folgen der schlagartig wechselnden Belegung der unterschiedlichen Quartiere zu unterschiedlichen Zeiten.

Im Zuge der nachmodernen Wiederentdeckung der „alten Stadt“ wurde das Leitbild der Stadt der kurzen Wege formuliert. Mithilfe der kleinräumigen Mischung von Funktionen sollen Wege verkürzt und so einerseits die Umwelt, andererseits die Zeitbudgets der Haushalte entlastet werden. Dabei steigt jedoch auch das Potenzial für Zeitkonflikte, da sich in funktionsgemischten Stadtquartieren gerade unter den flexibilisierten Bedingungen postfordistischer Zeitstrukturen Ruhezeiten, Lieferzeiten, Arbeitszeiten und Freizeiten räumlich überlagern.

### **Raumplanung bestimmt Zeitplanung**

Der Vergleich der Leitbilder deutet bereits an: Räumliche Politik und Planung entscheiden im Zuge der räumlichen Verteilung von Nutzungen auch über die zeitliche Landkarte der Stadt. Da dies jedoch sowohl Planungsträgern als auch Bürgern kaum bewusst ist, findet diese Zeitgestaltung implizit statt und werden die zeitlichen Konsequenzen räumlicher Politik nicht bzw. noch kaum diskutiert. Umgekehrt bedeutet dies, dass zeitliche Konflikte im Raum immer wieder mit Instrumenten der räumlichen Steuerung angegangen werden, die jedoch nicht für diesen Zweck ausgelegt sind.

Diese Unzulänglichkeiten zeigen sich auf allen räumlichen Ebenen:

■ In der kommunalen Bauleitplanung steht mit der Baunutzungsverordnung ein fein ziseliertes Instrumentarium der räumlichen Steuerung zur Verfügung. Dessen Typisierung von nach ihrer Nutzungsstruktur unterschiedlichen Baugebieten beinhaltet zwar implizit eine zeitliche Charakterisierung, formuliert diese jedoch nicht explizit aus. Insbesondere bei der Überplanung gewachsener – d.h. weitgehend ungeplant entstandener – gemischt genutzter Quartiere entstehen daher oft erhebliche Probleme, wenn Konflikte zwischen Nutzungen, die im Kern zeitliche Konflikte sind, mit räumlichen Steuerungsinstrumenten gelöst werden sollen.

Häufig versucht die Planung, in solchen Stadtteilen die urbane Mischung grundsätzlich zu erhalten, im Detail aber gegenseitige Störungen zwischen verschiedenen Nutzungen zu entschärfen. Beides ist jedoch nur schwer gleichzeitig zu haben, da die Baunutzungsverordnung derlei Konflikte als räumliche Probleme auffasst und entsprechend größere räumliche Abstände, bzw. geringere Durchmischung als Lösungsansätze anbietet. Will die räumliche Planung geschützte Zeiten der Anwohner durchsetzen, mündet dies zwangsläufig in eine Bevorzugung der Raumnutzung Wohnen vor anderen Nutzungen, d.h. in räumlicher Entmischung zugunsten des Wohnens. Im Grunde soll aber ein zeitlicher Konflikt gelöst werden. Wo zeitliche Instrumente räumliche Nähe bei zeitlicher Distanz ermöglichen können, führen räumliche Instrumente in solchen Situationen eher zu räum-

licher Distanz unter Beibehaltung der Gleichzeitigkeit. So entscheidet die räumliche Planung in gemischten Quartieren im Konfliktfall immer auch darüber, wessen Zeit am betreffenden Ort Vorrang hat, die Zeit der Anwohner oder die aller anderen Nutzer des Stadtgebiets, die ihre Zeitmuster in das Quartier „hineintragen“.

■ Auf Ebene der Landes- und Regionalplanung beeinflussen die Konzepte der Hierarchisierung des Siedlungsraums wie das Zentrale-Orte-System oder das Leitbild der Dezentralen Konzentration auch finanzielle Zuweisungen der Länder an die Gemeinden, zeitliche Prioritäten von Investitionsentscheidungen, unterschiedliche Ausbaustände von Verkehrsverbindungen zwischen den Gemeinden und verbreitet auch das kommunale Angebot von Dienstleistungen der sozialen Infrastruktur. In der aktuellen Debatte um die Tragfähigkeit dieser Infrastrukturangebote vor dem Hintergrund der Herausforderungen von (interregionaler) Migration und Demographie wird viel über die Finanzierung der öffentlichen Daseinsvorsorge geredet und weniger darüber, dass die räumliche Ausdünnung des Angebots den Haushalten nicht nur immer größere Wegedistanzen aufbürdet, sondern angesichts gleichzeitig abnehmender Netzdichte und Bedienungshäufigkeit im ÖPNV auch überproportional steigende Fahrzeiten.

■ Auf Ebene der nationalen Raumordnungspolitik werden immer wieder Schritte der Beschleunigung der verkehrlichen Verbindung zwischen zugleich immer weniger Großstädten

vollzogen. Das Konzept der „Europäischen Metropolregionen“, das die Oberzentren als bisher höchste Ebene der Siedlungsstruktur ablöst bzw. diese in ebenen Metropolen und Oberzentren trennt, geht dabei mit der Entwicklung und Strukturierung des ICE-Hochgeschwindigkeitsnetzes Hand in Hand. Da in vielen Fällen die Geschwindigkeitserhöhung zwischen den Netzknoten höchster Stufe nur um den Preis der Verlangsamung und Angebotsausdünnung in der Fläche zu haben ist, entstehen zeiträumliche Verzerrungen: Der Raum zwischen den Metropolen wird stark komprimiert – die Peripherie bläht sich auf. Überspitzt formuliert laufen die neuen Leitbilder der Raumplanung auf die Herausbildung einerseits eines kleinen Kreises kontinuierlich aktiver Großstädte verbunden durch maximal beschleunigte Verkehrswege und andererseits der Langsamkeit preisgegebene „Resträume“ in den Netzmaschen hinaus.

### **Debatte über Raumzeitstrukturen notwendig**

So betrachtet ist räumliche Politik also immer auch Zeitpolitik. Die Integration der zeitlichen Perspektive in die Prozesse räumlicher Planung zu fordern, ist daher nur eingeschränkt ein Fall zusätzlicher Regulierung. Vielmehr geht es darum, explizit zu machen, was implizit bereits laufend geschieht. Ausschlaggebender Grund dafür ist die Erfahrung, dass das implizite (Mit-)Steuern von Zeit durch Raumpolitik keine zufrieden stellenden Ergebnisse liefert und – dies ist entscheidend –

jegliche Debatte über Raumzeitstrukturen verhindert, also einen ganz wesentlichen Teil der Ergebnisse räumlicher Planung erst gar nicht zur Diskussion stellt.

### **Möglichkeiten zur Zeitsteuerung in der Stadt- und Regionalplanung**

Ein erster Schritt zur Beachtung und expliziten Steuerung der Zeit im Rahmen der Stadt- und Regionalplanung wäre dementsprechend durch die Einführung von Informationsrechten der Bürger bzw. Informationspflichten der Kommunen getan. Müssten die Städte über die Zeitfolgen ihrer Planungen informieren, setzte dies auch den Vollzug entsprechender Analysen und Studien und einen Diskussionsprozess voraus, der die Zeit aus dem Hinterzimmer der Raumplanung hervorholen würde.

Ein weiterer Schritt wäre die formale Aufnahme von Zeit als Belang im bauleitplanerischen Abwägungsprozess. Dies würde noch keine normative Haltung begründen, sondern Zeit lediglich zum Gegenstand auch normativ zu begründender Abwägungen unterschiedlicher öffentlicher und privater Belange machen. Eine Kommune könnte so auch eine 24-Stunden-Zone mit vollständig liberalisierten Zeiten bestimmen, sofern dies raumzeitlich zu begründen wäre.

Ein ganz anderer, nämlich eine normative Haltung vorwegnehmender Weg würde dagegen eingeschlagen, übertrüge man die aus der Umweltverträglichkeitsprüfung bekannten Vorschriften und Prozeduren im Rahmen einer Zeitver-

träglichkeitsprüfung auf die Zeit. In dieser restriktiveren Variante müsste zunächst eine eindeutige normative Grundhaltung entwickelt und in der Folge jede Planung gegenüber dieser Vorgabe gerechtfertigt werden.

### **Konsequenzen auf regionaler und überregionaler Ebene**

Auf regionaler und überregionaler Ebene ginge es zunächst einmal darum, bestehende Konzepte und Leitbilder auf ihre zeitliche Komponente hin zu überprüfen und diese zur Diskussion zu stellen. In den von starken Bevölkerungsrückgängen bedrohten peripheren Räumen können die gravierendsten Zeitfolgen des Rückzugs der öffentlichen Hand aus der Fläche zum Teil durch neue Angebotsformen vermieden werden, indem zum Beispiel einzelne Dienstleistungen arbeitsteilig, d.h. an verschiedenen Tagen von und in verschiedenen Kommunen angeboten werden. Dort, wo in Zukunft nicht einmal mehr eine solche Rumpfversorgung aufrecht erhalten werden kann und Räume tatsächlich nicht nur einer Unterversorgung, sondern der Langsamkeit preisgegeben werden, sollte dies auch so kommuniziert werden. Es ist schließlich nicht abwegig, dass, sofern die Beschleunigung und temporäre Ausdehnung in den Metropolen anhält, entvölkerte Regionen in der Peripherie als Rückzugsräume der Untätigkeit eines Tages eine positive Konnotation erhalten und keineswegs als aufgegeben, sondern vielmehr als (zeit-)privilegiert gelten.

# VON ZEITBRÜCKEN UND ZEITINSELN – FAMILIENFREUNDLICHES HANAU

Imke Meyer, Frauenbeauftragte der Stadt Hanau

Den Hanauer Zeitprojekten liegt eine Studie über Zeit zugrunde, die vom Frauenbüro und dem Hanauer Frauenplenum erstellt worden war. 1.300 Frauen hatten sich an einer umfassenden Befragung über Zeitnöte und -wünsche beteiligt. Als Ergebnis dieser Studie wurde deutlich, dass Menschen im Allgemeinen unter Stress leiden, insbesondere Frauen, die versuchen Familie und Beruf zu vereinbaren, und dass dieser Stress auch hervorgerufen wird durch nicht synchronisierte Zeiten im öffentlichen Raum.

Viele Eltern kennen das Problem: Die Kindertagesstätte öffnet um 7.00 Uhr, die Arbeit beginnt um 7.30 Uhr aber der Weg dorthin beträgt 45 Minuten. Nach Büroschluss ist die Sprechstunde der Kinderärztin längst vorbei, und der Klempner repariert den tropfenden Wasserhahn nur zwischen 7.00 und 15.00 Uhr. Im Briefkasten finden Sie die Benachrichtigung vom Paketdienst, der sie leider nicht angetroffen hat. Das lang ersehnte Paket können Sie wiederum nur während Ihrer Arbeitszeit oder erst am Samstag abholen.

Die Abfrage belegte: Zeitstress entsteht meist, weil die Öffnungs-, Arbeits- und Geschäftszeiten sowie die Fahrzeiten im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) nicht aufeinander abgestimmt sind.

Die Zeiten im öffentlichen Raum aller Kommunen entsprechen einer (vergangenen) Industriegesellschaft. Die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten

Jahrzehnte wurden im Zeitelement nicht nachvollzogen. Migration, Mobilität, Strukturveränderungen in der Wirtschaft von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, eine flexibilisierte Arbeitswelt, die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen und veränderte Familienstrukturen sind einige Stichworte, die den umfassenden Wandlungsprozess der Gesellschaft deutlich machen.

## **Enkel ohne Großeltern, Großeltern ohne Enkel**

Die Stadt Hanau hat seit mehreren Jahrzehnten wegen der Zuwanderung eine konstante Bevölkerungsgröße. Daraus folgt auch ein etwas jüngerer Altersdurchschnitt als in den meisten Städten, da die Zuwandernden ohne die alten Eltern kommen. Weit über 50 Prozent der Familien in Hanau haben keine Großeltern in der näheren Umgebung. Dies wirkt sich auf den Alltag bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen ebenso aus wie bei der Betreuung von Kindern. Denn Großeltern unterstützen die jungen Familien, oftmals regelmäßig, vor allem aber in Notsituationen. Sie überbrücken Lücken in der Betreuung, wenn die Kinder krank sind, zwischen Schließung der Tagesstätte und Ende der Arbeitszeit etc. Allerdings sind auch Großmütter im wachsenden Maße noch berufstätig und können oder wollen diese Unterstützung nicht leisten.

Auf der anderen Seite ziehen „erwachsene Kinder“ dem Arbeitsmarkt hinterher. Als Folge hat eine steigende Anzahl alter Menschen keine Kinder und

Enkelkinder in der Stadt. Für einige Seniorinnen bedeutet dies ein Mehr an Freiheit, andere fühlen sich einsam und/oder hätten gern mehr Kontakt zur jüngeren Generation. Dieser Kontakt ergibt sich nicht von allein, so dass Generationen im Alltag kaum miteinander kommunizieren. Der Wunsch der Kinder nach Kontakt zu alten Menschen wie auch der Wunsch von Seniorinnen und Senioren, eine sinnvolle Aufgabe im Alter zu haben, gebraucht zu werden und den Kontakt zu den nachfolgenden Generationen nicht zu verlieren, stehen dabei gleichberechtigt neben der Notwendigkeit, Zeitlücken zu überbrücken.

Ein weiteres Problem ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Auch berufstätige Frauen übernehmen in der Regel die Pflege von Angehörigen. Das mündet in einer hohen Belastung. Auf der Strecke bleibt Zeit, die sie für sich selbst nutzen können. In Hanau sollen „Zeitbrücken“ und „Zeitinseln“ die Balance von Familie und Beruf oder Pflege erleichtern und für mehr Lebensqualität sorgen.

### **Zeitbrücken erleichtern Vereinbarkeit von Beruf und Familien**

Der Schwerpunkt der Zeitenprojekte liegt ohne Frage bei der Bildung von Zeitbrücken. Das Frauenbüro wurde um eine halbe Stelle auf 2,5 Stellen erweitert, um ein Koordinationsbüro einzurichten. Die Mitarbeiterin im Koordinationsbüro findet Seniorinnen und Senioren für Kinder ohne Großeltern in der Stadt, für regelmäßige Betreuung von Randzeiten und für Notsituationen. So kümmert sich ein Senior regelmäßig am Samstag um Drillinge. Die alleinerziehende Mutter ist

türkischer Herkunft, ihre Eltern leben in der Türkei. Sie kann jetzt am Samstag Hausarbeiten und Einkäufe erledigen, bei denen sie die Drillinge nicht mitnehmen kann. Für Alleinerziehende bieten Zeitbrücken häufig die einzige Möglichkeit, Zeit für sich selbst zu haben. Aus dem Alltagsstress aussteigen zu können und Zeit für Muße zu haben, ist ein weiteres Ziel der Zeitenprojekte in Hanau.

Die Wahlgroßeltern sind kein Ersatz für professionelle Pädagogik. Die ehrenamtliche Betreuung darf höchstens 15 Stunden in der Woche betragen und ist ein zusätzliches flexibles Angebot zu den Kindertagesstätten und Tagesmüttern. Wenn der Bedarf über 15 Stunden hinausgeht, wird eine professionelle Betreuung organisiert

Bei der Suche nach Ehrenamtlichen arbeitet das Koordinationsbüro mit Betrieben zusammen. Menschen, die aus dem Berufsleben ausscheiden und nach einer sinnvollen Arbeit suchen, werden für das Projekt angesprochen.

### **Zeitinseln für pflegende Angehörige**

Für Menschen, die alte und kranke Angehörige pflegen, baut das Koordinationsbüro „Zeitinseln“. Ehrenamtliche Helferinnen und Helfer übernehmen für ein paar Stunden die Betreuung, damit den Pflegenden ein wenig Zeit für sich selbst, für einen Friseurbesuch oder einen Einkaufsbummel bleibt. Das Koordinationsbüro sucht, vermittelt und begleitet die Helferinnen und Helfer. Wie auch die „Zeitbrücken-Bauerinnen“ sind sie rechtlich durch eine Unfall- und Haftpflichtversicherung der Stadt Hanau abgesichert.

## Väter-Zeit für Kinder

Und schließlich: Ein Vater-Kind-Programm fördert Väter darin, Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Angebote von Stadtteilzentren, Museen, dem Umweltzentrum oder der Stadtbibliothek werden von Vätern und deren Kindern genutzt, gemeinsam zu lernen und miteinander Spaß zu haben. Väter können sich untereinander austauschen. Gleichzeitig bedeuten die Zeitprojekte für die Väter Zeitinseln für die Mütter, die auf diese Weise einen Nachmittag für sich haben.

## Service- und Öffnungszeiten

Im Rahmen des Projektes „Familiengerechtes Hanau – eine Stadt baut Zeitbrücken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wurden außerdem Konzepte für familienfreundliche Öffnungszeiten von Arztpraxen und familienfreundliche Servicezeiten von Handwerksbetrieben entwickelt. Dem ging ein langer Diskussionsprozess voraus. Insbesondere Ärztinnen und Ärzte, die keinen ökonomischen Anreiz hatten, waren schwer zu bewegen, andere Öffnungszeiten anzubieten. Viele argumentierten, dass sie ohnehin schon außerhalb der Sprechzeiten Termine mit Patientinnen vereinbaren. Als Ergebnis wurde verabredet, diese Möglichkeit transparent zu machen und so Menschen, die weniger selbstbewusst ihren Bedarf anmelden, auch einen „passenden Arzttermin“ einzuräumen. Die Adressen der Praxen und Betriebe, die sonabends oder abends geöffnet haben, werden im Internet und in Faltblättern veröffentlicht.

## Vorbild Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung als öffentliche Dienstleisterin geht bei den Servicezeiten mit gutem Beispiel voran: Termine können auch außerhalb der normalen Sprechzeiten vereinbart werden. Der Stadtladen hat 46 Stunden geöffnet, inklusive Samstagvormittag. Hier können Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, die keine Beratung voraussetzen. Gleichzeitig wurde in der Verwaltung die Zeitsouveränität für Beschäftigte erhöht. Arbeitszeiten werden nach Bedarf ausgehandelt, Teilzeit und alternierende Telearbeit auch in Führungspositionen gehören zur gelebten Kultur. Ein Bügelservice erleichtert Beschäftigten den Alltag, ebenso die Möglichkeit, Essen aus der Kantine für den Abend mitzunehmen oder Bücher online in der Stadtbibliothek zu bestellen. Hanau war bundesweit die erste Kommune, die sich hat auditieren lassen, und hat inzwischen zum dritten Mal das Zertifikat „Beruf und Familie“ erlangt.

Der „Wegweiser für ein familienfreundliches Hanau“ hilft Eltern, ohne Zeitverlust Geschäfte zu finden, die eine Wickelmöglichkeit anbieten oder Spieldecken für Kinder eingerichtet haben. Es werden außerdem die Läden aufgeführt, die – erkennbar am Zeitlogo an der Ladentür – vor allem älteren Menschen anbieten, zu verschnauften, ein Glas Wasser zu trinken oder die Toilette zu benutzen, ohne im Laden etwas kaufen zu müssen. Schließlich sind auch Eltern-Kind-Parkplätze ausgewiesen, die breiter sind als andere Parkplätze und das Aus- und Einsteigen mit Babytasche erleichtern.

# FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND STARRE TARIFVERTRÄGE

Wie passt das zusammen?  
7. OKTOBER 2009, FRANKFURT

Der Jahrzehnte lang anhaltende Trend zur Verkürzung der tariflichen Regelarbeitszeit scheint gestoppt. Arbeitszeiten differenzieren sich immer stärker aus und Zeitkonten lösen zunehmend das Modell einer gleich verteilten Normalarbeitszeit ab.

Auf dem Weg in die 24-Stunden-Gesellschaft gewinnen atypische Arbeitszeiten zunehmend an Bedeutung. Mit Schicht- und Wechselschichtarbeit werden Betriebszeiten ausgedehnt. Längst schon ist Nacht- und Wochenendarbeit nicht mehr auf Busse und Bahnen, die Freizeitbranchen, Lebensnotwendiges wie medizinische Versorgung und Energie oder technisch unabweisbare Ausnahmen in der Produktion beschränkt. Mit dem Einkaufsbummel ohne Stress argumentieren jene, die die Ladenöffnung komplett freigeben wollen. Auch Studierende fordern, dass Uni-Bibliotheken nachts öffnen, weil sie tagsüber entweder im Seminar sitzen oder Geld verdienen müssen.

Persönliche und gesellschaftspolitische Ziele geraten gegenüber wirtschaftlichen Erwägungen oftmals in den Hintergrund. Auch die Ausgangsvoraussetzungen für Tarifverträge verändern sich grundlegend.

Wie haben sich Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten in den ver-

gangenen Jahren entwickelt? Was bedeuten diese Entwicklungen für eine an der Normalarbeitszeit orientierte, auf Regulierung basierende gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik? Wie wirken sich diese Veränderungen auf Tarifstrukturen und Tarifverträge aus, wenn Nacht- und Wochenendarbeit in vielen Bereichen nicht mehr Ausnahme, sondern die Regel ist?

Mit diesen Fragestellungen schließt sich der Themen-Kreis rund um die 24-Stunden-Gesellschaft. Denn Dreh- und Angelpunkt jeder Zeitpolitik ist die Arbeitszeit, egal ob es um Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht, um Zeiten in der Stadt oder um den sozialen Zusammenhalt.

Dr. Alexander Herzog-Stein vom Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung zeichnet die Entwicklungen der vergangenen Jahre bei den Arbeitszeiten nach und beleuchtet die Rolle von Arbeitszeitpolitik in der Krise.

Jörg Wiedemuth, der Leiter der tarifpolitischen Grundsatzabteilung von ver.di, richtet den Blick auf die Arbeitszeit als tarifpolitisches Handlungsfeld und benennt Eckpunkte gewerkschaftlicher Gestaltungsprinzipien für flexible Arbeitszeiten.

# ARBEITSZEITRENDS UND DIE ROLLE DER ARBEITSZEIT IN DER KRISE

Alexander Herzog-Stein und Hartmut Seifert,  
Wirtschafts- und Sozialforschungsinstitut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

## 1 Einleitung

Die Entwicklungen im Bereich der Arbeitszeit belegen anschaulich, dass in Deutschland Arbeitsmarktflexibilität und tarifvertragliche Regulierung keine Gegensätze darstellen. Auf der Basis tarifvertraglicher Regelungen hat in den letzten Jahren eine weitgehende Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung stattgefunden. Variable Regelarbeitszeiten, Arbeitszeitkonten und atypische Arbeitszeiten gewinnen an Bedeutung. So war es möglich, dass während des letzten Aufschwungs die Arbeitszeiten verlängert und nun mit dem Ausbruch der aktuellen Wirtschaftskrise wieder verkürzt werden konnten. Ohne die verschiedenen Schritte, die Arbeitszeit an die gesunkene Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen anzupassen, wäre die Arbeitslosigkeit bis Mitte 2009 dramatisch gestiegen.

Eine neue Debatte um Arbeitszeitverkürzungen zeichnet sich ab. Bevor hierzu einige Anregungen vorgetragen werden, zeichnet der vorliegende Beitrag zunächst das bisherige Entwicklungsmuster der Arbeitszeit nach und beschreibt die veränderte Rolle der Arbeitszeit in der aktuellen Wirtschaftskrise im Vergleich zu früheren Abschwungphasen.

## 2 Entwicklungslinien der Arbeitszeit

Das Entwicklungsmuster der Arbeitszeit lassen sich durch deren drei Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung bestimm-

men. Diese ändern sich simultan und lassen folgende Trends erkennen:

### *Trend zu längeren und kürzeren Arbeitszeiten*

Die Dauer der Arbeitszeit war vor Ausbruch der aktuellen Wirtschaftskrise seit einigen Jahren durch eine polarisierte Entwicklung gekennzeichnet. Ein Teil der Beschäftigten arbeitete länger, gleichzeitig stieg der Anteil der Beschäftigten mit nur kurzen Arbeitszeiten entweder auf Basis von Teilzeitarbeit oder von geringfügiger Beschäftigung. Zwischen 2001 und 2008 ist die tatsächlich durchschnittlich geleistete Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten um eine halbe Stunde von 39,9 auf 40,4 Stunden gestiegen und liegt damit in etwa auf dem Durchschnittswert aller europäischen Länder. Unter dem Druck der in den ersten Jahren dieses Jahrzehnts schwachen konjunkturellen Entwicklung, des verschärften Standortwettbewerbs und hoher Arbeitslosigkeit mussten die Beschäftigten in der Bauwirtschaft und in Teilen des öffentlichen Dienstes die Rückkehr zu längeren tariflichen Arbeitszeiten hinnehmen. Zahlreiche betriebliche Vereinbarungen verstärkten diese Entwicklung. Nach der WSI-Betriebsrätebefragung vom Herbst 2007, basierend auf 2.070 Antworten, hatte gut jeder vierte (23 %) Betrieb mit Betriebsrat zumindest temporär die Regelarbeitszeit verlängert. In fast der Hälfte (47 %) der Fälle erhielten die Beschäftigten keinerlei Lohnausgleich, in rund 37 Prozent einen vollen.

Etwas abgeschwächt wurde der Trend zu längeren Arbeitszeiten bei den Vollzeitbeschäftigten durch eine gegenläufige Bewegung. Ein Teil der Betriebe (8 % der Betriebe mit Betriebsrat) hatte die Arbeitszeit unter das tarifliche Niveau abgesenkt, um bei rückläufiger Nachfrage bedrohte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern und Arbeitslosigkeit abzuwenden.

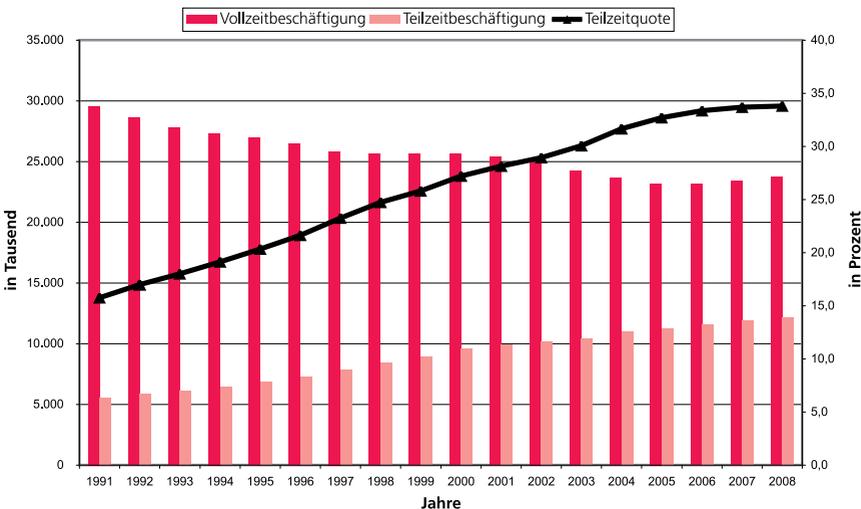
Die Arbeitszeitdauer streut stark zwischen den Beschäftigtengruppen. Lange Arbeitszeiten leisten vor allem allein stehende, männliche Beschäftigte mit höheren Qualifikationsabschlüssen und hohem betrieblichem Status (Groß et al. 2007). Vollzeitbeschäftigte Frauen arbeiten deutlich kürzer als Männer, auch wenn sie ansonsten gleiche Merkmale wie Alter, Qualifikation usw. aufweisen.

Gleichzeitig arbeiten immer mehr Be-

schäftigte Teilzeit oder gar nur auf der Basis geringfügiger Beschäftigung. Die Teilzeitquote ist im Trend über alle konjunkturellen Zyklen hinweg mehr oder minder stetig gestiegen und lag 2008 bei 33,8 Prozent (Schaubild 1). Bei Frauen ist die Teilzeitquote deutlich höher. Für sie wird diese Arbeitszeitform allmählich zur neuen Normalarbeitszeit. Gleichzeitig hat, ausgelöst durch die Hartz-Reformen, die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten zugenommen. Zwischen den Jahren 2003 und 2008 ist sie um 12,6 Prozent auf 4.865 Millionen Personen geklettert.

Bilanziert man die skizzierten gegenläufigen Entwicklungen, dann ist nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zwischen 2003 und 2008 die tatsächliche durchschnittliche individuelle Jahresar-

### Vollzeitbeschäftigung, Teilzeitbeschäftigung und Teilzeitquote



Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), WSI

SCHAUBILD 1

beitszeit (einschließlich der Arbeitszeit in Nebenjobs) geringfügig um insgesamt 0,5 Prozent gesunken. Der starke Zuwachs der Teilzeit- und der geringfügigen Beschäftigung hat die Effekte der Arbeitszeitverlängerungen leicht überkompensieren können. Da gleichzeitig die Zahl der Beschäftigten zugenommen hat, ist auch das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen der Arbeitnehmer um insgesamt 2,6 Prozent gestiegen. Getragen war diese Entwicklung vom Konjunkturaufschwung der Jahre 2005 bis Anfang 2008.

### Zunahme atypischer Arbeitszeitlagen

Simultan zur Dauer ändert sich die Lage der Arbeitszeit. Der langjährige Trend zu atypischen Arbeitszeiten während der Nacht und am Wochenende hält an (Schaubild 2). Im Jahr 2007 arbeiteten deutlich über die Hälfte der Beschäftig-

ten am Wochenende, in der Nacht oder in Schichtsystemen, also nicht nach dem Muster der Normalarbeitszeit. Der Trend zur Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft hält an. Für 46 Prozent der Beschäftigten ist inzwischen der Samstag zumindest hin und wieder ein Arbeitstag und wird allmählich zu einem Normalarbeitstag. Die Rückkehr der Samstagsarbeit unterscheidet sich allerdings von dem bis in die 1960er Jahre üblichen Muster insofern, als damals üblicherweise an sechs und nicht wie heute an höchstens fünf Tagen in der Woche gearbeitet wurde. Gleichwohl verliert das lange Wochenende als gesellschaftliche Zeitinstitution an Bedeutung, zumal sich im Kielwasser der Samstags- auch die Sonntagsarbeit ausbreitet. Unverändert bleibt zwar die Zahl der freien Tage, sie fallen aber immer seltener auf identische Zeitpunkte bei den Beschäftigten. Ein langes Wochenende steht immer weniger Personen für ge-

**Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit der abhängig Beschäftigten 1991 und 2007**

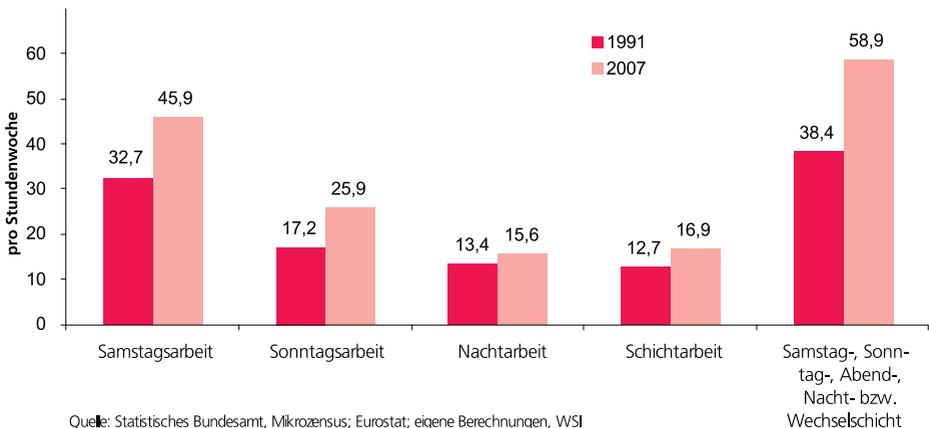


SCHAUBILD 2

meinsame familiale und soziale Aktivitäten zur Verfügung; es wird abgelöst durch ein desynchronisiertes Muster an freien Tagen. Die Koordinationsanforderungen an gemeinsame Familien- und Sozialzeiten wachsen.

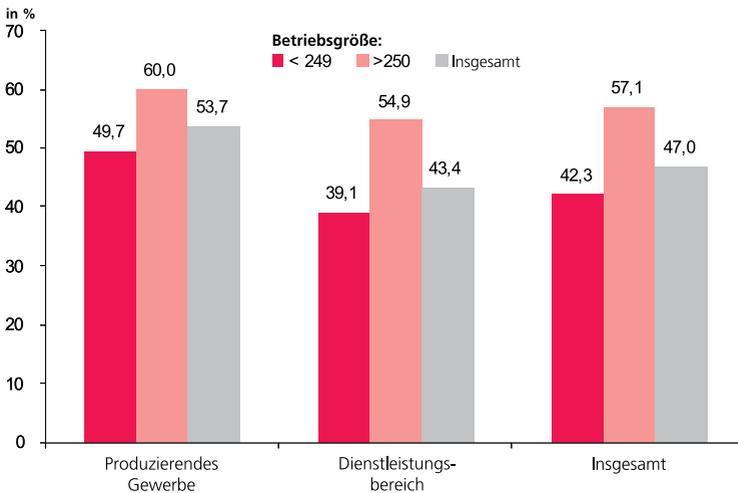
Männer leisten häufiger Schicht- und Nachtarbeit als Frauen. Die Anteilswerte für Nacht- und Schichtarbeit liegen für Männer bei 20,6 und 18,4 Prozent und für Frauen bei 9,4 und 13,5 Prozent. Wenn die Nachtarbeitsquote von Männern doppelt so hoch ist wie die für Frauen, dann dürfte dies neben den vorrangig bei Frauen angesiedelten familialen Betreuungsaufgaben auch noch mit den Nachwirkungen des lange Zeit geltenden Nachtarbeitsverbots von Arbeiterinnen zu tun haben. Da zukünftig von einer anhaltenden Expansion des tertiären Sektors auszugehen ist, ist auch

mit einer weiteren Zunahme atypischer Arbeitszeiten zu rechnen. Die Alterung der Bevölkerung lässt eine wachsende Nachfrage nach vermutlich vorrangig weiblichen Arbeitskräften im Gesundheits- und Pflegebereich erwarten.

### Variabilisierung der Arbeitszeit

Bei der Verteilung der Arbeitszeit hat ein Modellwechsel stattgefunden. Arbeitszeitkonten erlauben, die tariflich, betrieblich oder individualvertraglich vereinbarte Arbeitszeit variabel zu verteilen. Dieses neue Prinzip flexibler Zeitgestaltung löst das bisherige Modell der mehr oder minder starren Normalarbeitszeit ab. Die Regelarbeitszeit stellt nunmehr lediglich eine Durchschnittsgröße dar, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen ist und von der phasenweise nach oben und nach

**Beschäftigte mit Arbeitszeitkonten 2007 nach Betriebsgröße und Wirtschaftsbereich**



Quelle: Groß / Schwarz 2008.

SCHAUBILD 3

unten, meist im Rahmen vereinbarter Bandbreiten, abgewichen werden kann (Seifert 2008).

Die Schätzungen über die Verbreitung von Arbeitszeitkonten variieren je nachdem, welche Definition zugrunde gelegt wird. Eine aktuelle Untersuchung (Groß/Schwarz 2008) beziffert die Verbreitung von Zeitkonten unter allen Beschäftigten auf 47 Prozent im Jahr 2007. Im verarbeitenden Gewerbe hatten fast 54 Prozent der Beschäftigten Arbeitszeitkonten; im Dienstleistungsbereich sind Zeitkonten etwas weniger häufig verbreitet. In großen Betrieben haben Beschäftigte häufiger Arbeitszeitkonten (Schaubild 3).

Bislang dominieren Kurzzeitkonten. Nur etwa sechs Prozent der Beschäftigten nutzen auch ein Langzeitkonto (Groß/Schwarz 2008).

### ***Ökonomisierung der Arbeitszeit im Konflikt mit gesellschaftspolitischen Zielen***

Die skizzierten Entwicklungslinien der Arbeitszeit spiegeln den verstärkten Trend, die Arbeitszeitgestaltung ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkülen zu unterwerfen. Diese verstärkte Ökonomisierung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von dem Rollenwechsel bei der Arbeitszeitgestaltung. Treibende Kraft für die Neugestaltung der Arbeitszeit sind vornehmlich die Unternehmen und Arbeitgeberverbände. Die Gewerkschaften sind eher in der Defensive und versuchen, den Status quo zu verteidigen (Seifert 2005).

Flexible Arbeitszeiten sowohl in Form von Arbeitszeitkonten als auch vermehrter Nacht- und Wochenendarbeit bieten in

mehrfacher Hinsicht Kosten- und Produktivitätsvorteile. Betrieben winken ansehnliche Kostenvorteile, wenn sie mit Hilfe von Zeitkonten die Arbeitszeit variabel je nach Marktlage an eine volatile Nachfrage anpassen können. Sie sparen Zuschläge für Überstunden, können ‚just in time‘ produzieren oder Dienstleistungen erbringen. Kosten für Entlassungen und spätere Wiedereinstellungen entfallen, wenn sie stattdessen die Arbeitszeit variieren. Zudem lassen sich mit Hilfe einer durch Zeitkonten gesteuerten Arbeitszeitverteilung die Reaktionszeiten verkürzen. Diesen Kostenvorteilen stehen zusätzliche Kosten für die Einführung und Organisation von Arbeitszeitkonten gegenüber.

Kosten senkend wirken auch vermehrte Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Die Betriebe gewinnen (im Produktionsbereich) Spielraum, die Maschinenlaufzeiten zu verlängern, ohne zusätzliche Investitionen die Kapazitäten auszuweiten und die Kapitalstückkosten zu senken. Dem stehen höhere Arbeitskosten aufgrund der Zuschläge für diese atypischen Arbeitszeiten gegenüber. Die Dienstleistungsgesellschaft verlangt nach Rund-um-die-Uhr-Versorgung im Bereich der Gesundheits- und Pflegeaktivitäten, der Sicherheitsdienste, des Verkehrs, der Nachrichtenübermittlung usw. Durch die Ausdehnung der Servicezeiten winken Wachstumspotenziale. Sieht man einmal von Skalenerträgen ab, sind aber keine dem Produktionsbereich vergleichbaren Kosten senkende Effekte zu erwarten.

Diesen betrieblichen Kostenvorteilen stehen aber erheblich Probleme und ungelöste Konflikte gegenüber. Die beschriebenen Entwicklungen der Arbeits-

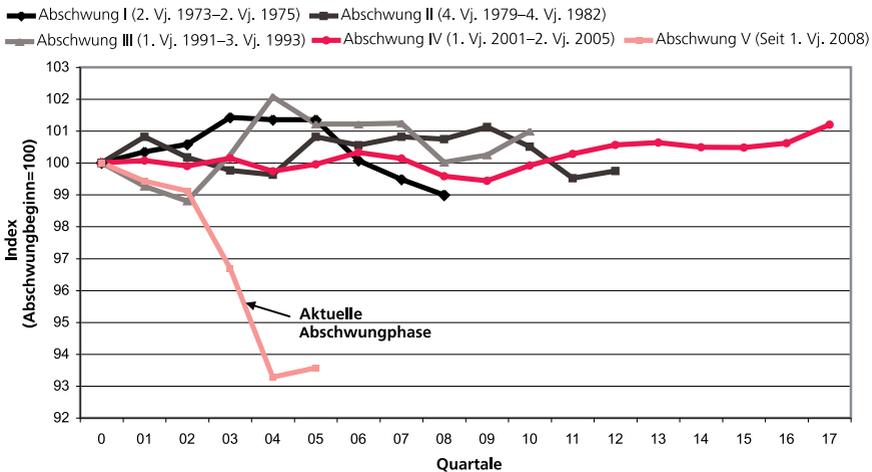
zeit sind weder als familien- noch altersgerecht einzustufen. Arbeitszeitverlängerungen und der gleichzeitige Zuwachs atypischer Arbeitszeiten vor allem während der Nacht und/oder im Wechselschichtrythmus erhöhen gesundheitsgefährdende Belastungen und laufen dem Ziel altersgerechter Arbeitszeitgestaltung zuwider. Ebenso kollidieren die beschriebenen Arbeitszeittrends zu längeren Arbeitszeiten und zu vermehrten atypischen Arbeitszeiten mit den Zielen einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie und größerer beruflicher Chancengleichheit von Frauen. Die Vereinbarkeitsprobleme kumulieren, wenn sich die Trends zu atypischen und zu verlängerten Arbeitszeiten überlagern. Bei gegebener geschlechtsspezifischer Verteilung der Erziehungs- und Betreuungsarbeiten bleibt Frauen, die Betreuungs-

leistungen nicht am Markt einkaufen können, dann häufig nur die Alternative der Teilzeitarbeit. Solange diese Beschäftigungsform im Vergleich zu Vollzeitarbeit durch geringere Einkommen und Karrierechancen sowie einen schlechteren Zugang zu betrieblicher Weiterbildung gekennzeichnet ist (Brehmer/Seifert 2008), bleibt sie eine zweitbeste Lösung.

### 3 Arbeitszeit und Wirtschaftskrise

Um die beschäftigungsstabilisierende Bedeutung der Arbeitszeit in der aktuellen Krise zu verdeutlichen, soll nachfolgend die aktuelle Entwicklung am Arbeitsmarkt in den Kontext mit früheren konjunkturellen Abschwungphasen seit 1970 gestellt werden. Dabei wird der These nachgegangen, dass in der aktuellen Krise Ar-

Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts



Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnungen, WSI

SCHAUBILD 4

beitszeitverkürzungen die bedeutsamste beschäftigungspolitische Maßnahme darstellen. Bei ähnlicher Vorgehensweise wie der des Sachverständigenrats (SRW 2007 und SRW 2008) lassen sich fünf Wirtschaftsabschwünge identifizieren: Abschwung I (2. Quartal 1973 bis 2. Quartal 1975), Abschwung II (4. Quartal 1979 bis 4. Quartal 1982), Abschwung III (1. Quartal 1991 bis 3. Quartal 1993), Abschwung IV (1. Quartal 2001 bis 2. Quartal 2005) und die aktuelle Abschwungphase, Abschwung V (2. Quartal 2008 bis heute) (Details: Herzog-Stein 2009).

### ***Massiver Einbruch des Bruttoinlandsprodukts***

Die früheren Abschwungphasen – Abschwung I bis Abschwung IV – unterscheiden sich deutlich sowohl hinsichtlich ihrer Länge als auch im Hinblick auf die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts. Der Abschwung I war mit einer Dauer von insgesamt acht Quartalen der kürzeste und mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von insgesamt einem Prozent bis zu Beginn des aktuellen Abschwungs auch der schwerste wirtschaftliche Einbruch (Schaubild 4).

Der Abschwung IV dauerte mit 17 Quartalen am längsten und wies mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von 1,3 Prozent insgesamt noch den höchsten Zuwachs auf. Die Abschwünge II und III nehmen mit einer Dauer von zwölf beziehungsweise zehn Quartalen und einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um insgesamt -0,2 Prozent beziehungsweise einem Anstieg von

insgesamt einem Prozent eine Mittelposition ein.

In den ersten fünf Quartalen der aktuellen Abschwungphase nahm das Bruttoinlandsprodukt insgesamt um 6,4 Prozent ab. Im Vergleich zu den vergangenen Abschwungphasen ist dies der mit Abstand schwerste Wirtschaftseinbruch.

### ***Deutlicher Rückgang des Arbeitsvolumens***

Das Arbeitsvolumen der Erwerbstätigen ging in jeder der betrachteten Abschwungphasen deutlich zurück. Der Rückgang fiel jedoch unterschiedlich stark aus. Am stärksten war er im Abschwung I mit 7,6 Prozent und am schwächsten im Abschwung IV mit 3,5 Prozent. In den Abschwüngen II und III schrumpfte das Arbeitsvolumen insgesamt jeweils um vier beziehungsweise 4,1 Prozent.

In der aktuellen Wirtschaftskrise ist das Arbeitsvolumen der Erwerbstätigen nach fünf Quartalen insgesamt um 3,5 Prozent zurückgegangen. Das ist im Vergleich zu den anderen Abschwungphasen der stärkste Rückgang des Arbeitsvolumens nach fünf Quartalen. Innerhalb dieses Zeitraumes war das Arbeitsvolumen im Abschwung I um 3,3 Prozent, in den Abschwüngen II, III und IV um 0,9 Prozent, 1,2 Prozent beziehungsweise 1,3 Prozent geschrumpft. Gleichwohl fällt auf, dass in Relation zum Einbruch des Bruttoinlandsprodukts der bislang aktuell beobachtete Rückgang des Arbeitsvolumens schwächer ausfällt als in den vier früheren Abschwungphasen.

## Moderater Anstieg der Arbeitslosigkeit

Die Zahl der registrierten Arbeitslosen ist in allen früheren Abschwüngen deutlich angestiegen. Im Abschwung II schnellte die Zahl der Arbeitslosen um mehr als 1,26 Millionen Personen in die Höhe, in den Abschwüngen III und IV jeweils um mehr als 1,1 Millionen Personen und in Abschwung I um etwa 860.000 Personen.

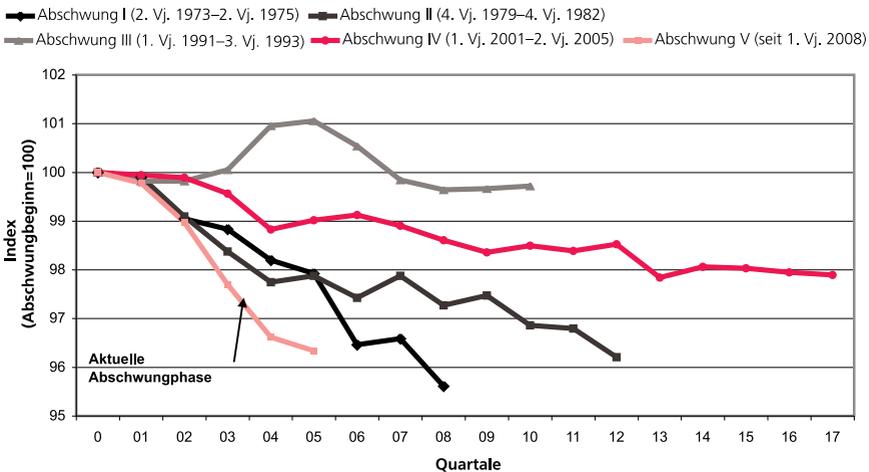
In den vier vorhergehenden Abschwungphasen hatte die Arbeitslosenzahl nach fünf Quartalen bereits deutlich stärker zugelegt als in der aktuellen Situation, in der sie um 5,8 Prozent oder 220.000 Personen anstieg. Der Verlauf der Arbeitslosigkeit fällt bisher viel verhaltener aus, als aufgrund der Schwere der Krise und der Erfahrungen aus den

früheren Abschwungphasen zu erwarten war. Relativierend ist anzumerken, dass sich aktuell das Arbeitskräfteangebot günstiger entwickelt als in früheren Abschwungphasen. In den früheren Abschwüngen nahm das Arbeitskräfteangebot zu und belastete kurzfristig den Arbeitsmarkt, während es gegenwärtig abnimmt und den Arbeitsmarkt entlastet.

## Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung

In der aktuellen Wirtschaftskrise dominieren bislang Maßnahmen der internen Flexibilität (Keller/Seifert 2007). Die vom Nachfrageeinbruch betroffenen Betriebe passen den Arbeitseinsatz vor allem über eine Variation der geleisteten Arbeitsstunden und weniger über den externen Arbeitsmarkt durch Personalab-

### Geleistete Arbeitsstunden je Erwerbstätigen



Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnungen, WSI

SCHAUBILD 5

bau an. Es spricht einiges für die These, dass Arbeitszeitverkürzungen bislang in der Krise die bedeutsamste beschäftigungspolitische Maßnahme darstellten (Seifert 2009). Welchen Effekt die Maßnahmen der internen Flexibilität auslösen, lässt sich unmittelbar an der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden je Erwerbstätigen ablesen (Schaubild 5).

Sie ist in jeder der vorhergehenden Abschwungphasen deutlich zurückgegangen, mit Ausnahme des Abschwung III mit einem nur sachten Rückgang von lediglich 0,2 Prozent. Am stärksten sackte die Zahl der Arbeitsstunden je Erwerbstätigen im ersten Abschwung ab (-4,4 %). Im Abschwung II waren es 3,8 Prozent und im Abschwung IV 2,2 Prozent. In den ersten fünf Quartalen des aktuellen Abschwungs schrumpften die geleisteten Arbeitsstunden je Erwerbstätigen deutlich um 3,7 Prozent, während es im gleichen Zeitraum in den Abschwüngen I und II jeweils nur 2,1 Prozent waren.

In der aktuellen Krise nutzen die Betriebe die vorhandenen Spielräume bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung in vielfältiger Weise und erweitern das Anpassungspotential, indem sie verschiedene Instrumente kombinieren. Hierzu zählt das Kurzarbeitergeld, das die Bundesregierung früh als wirkungsvolles Mittel gegen die Auswirkungen der Krise einsetzte und von den Betrieben in großem Umfang angenommen wurde. Die Zahl der Empfänger von Kurzarbeitergeld schnellte rasch in die Höhe, Mitte 2009 waren rund 1,5 Millionen Kurzarbeiter registriert. Zudem nutzen die Unternehmen weitere Instrumente der internen Flexibilität: Die Palette reicht vom Abbau von Überstunden über die Auf-

lösung von Guthaben auf Arbeitszeitkonten sowie – wo notwendig – sogar die Bildung von Zeitschulden auf den Arbeitszeitkonten, die Rücknahme vergangener Arbeitszeitverlängerungen und schließlich Verkürzungen der tariflichen Arbeitszeit. In zahlreichen Wirtschaftsbereichen bieten die tarifvertraglichen Regelungen erheblichen Spielraum, die Standardarbeitszeit innerhalb definierter Grenzen abzusenken und beschäftigungsstabilisierend an veränderte Wirtschaftslagen anzupassen (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2009).

Von besonderer Bedeutung für die Beschäftigungssicherung ist aktuell auch die Entwicklung der Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigenstunde. Welche Rolle diese spielt und wie sie zu bewerten ist, wird gesondert betrachtet (Herzog-Stein/Seifert 2009).

#### **4 Fazit und Ausblick**

Kein Zweifel besteht daran, dass Arbeitszeitverkürzungen aktuell einen drastischen Anstieg der Arbeitslosigkeit verhindert haben. Ihre beschäftigungssichernde Funktion wird bei gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen allerdings erlahmen. Der Bezug von Kurzarbeitergeld ist befristet, Arbeitszeitkonten sind vermutlich weitgehend aufgebraucht, die Spielräume für tarifliche Arbeitszeitverkürzungen zu einem Gutteil ausgenutzt. Unklar ist auch, bis zu welcher Kreditlinie Betriebe bereit sind, Zeitschulden auf den Zeitkonten zuzulassen. Was aber kommt, wenn diese Instrumente stumpf werden und der konjunkturelle Aufschwung nicht ausreicht, die vorhandenen Arbeitskräfte zu beschäftigen? Es

könnte die Stunde weiterer Arbeitszeitverkürzungen werden. Hierfür spricht nicht nur die angespannte Beschäftigungslage. Selbst bei optimistischen Annahmen über die weitere wirtschaftliche Entwicklung werden zwei bis drei Jahre vergehen, bis das Produktionsniveau von 2008 erreicht sein wird. Da technologische und organisatorische Rationalisierungen in dieser Zeit für weitere Produktivitätssteigerungen sorgen werden, wird das gegenwärtige Beschäftigungsniveau ohne eine anhaltende Absenkung der Arbeitszeit nicht zu halten sein.

Für eine Renaissance der Arbeitszeitverkürzungen sprechen aber weitere Argumente. Sollen zukünftig die Beschäftigten länger als bisher bei einer heraufgesetzten Ruhestandsgrenze im Erwerbsleben verbleiben, führt kein Weg an einer Minderung von Arbeitsbelastungen gerade bei denjenigen, die Nacht- und Schichtarbeit leisten, vorbei. Kürzere Arbeitszeiten sind das wirkungsvollste Mittel, will man nicht auf Produktionen und

Dienstleistungen rund um die Uhr verzichten. Kürzere Arbeitszeiten sind auch erforderlich, um die Chancen zu verbessern, Arbeitszeit und außerbetriebliche vor allem familial bedingte Zeitanforderungen besser ausbalancieren zu können. In einem engen Zusammenhang hiermit steht auch das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit. Kürzere Vollzeitarbeit für Männer und Frauen könnte eine Alternative zu überlangen Arbeitszeiten vieler Männer und Teilzeitarbeit von Frauen sein und helfen, die Karrierechancen von Letzteren zu verbessern. Schließlich wird eine Arbeitsgesellschaft auf dem Weg in die Wissensgesellschaft nicht umhin kommen, mehr Zeit für das immer wieder geforderte lebenslange Lernen aufzubringen. Diese vielfältigen Anforderungen verlangen nach differenzierten Lösungen bei der Arbeitszeitgestaltung. Ein bloßes Einschwenken nach der Krise auf die alten Arbeitszeittrends wäre eine vertane gesellschafts- und wirtschaftspolitische Großchance.

- Brehmer, W. / Seifert, H. (2008):  
**Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär?**  
Eine empirische Analyse sozialer Risiken, Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 4/2008, S. 1–31
- Bispinck, R. / WSI-Tarifarchiv (2009):  
**Tarifliche Regelungen zur befristeten Arbeitszeitverkürzung.**  
Düsseldorf, Juni 2009
- Groß, H. / Schwarz, M. (2008):  
**Beschäftigte mit Arbeitszeitkonten 2007 nach Betriebsgröße und Wirtschaftsbereichen.** mimeo
- Herzog-Stein, A. (2009):  
**Arbeitsmarktentwicklung und Bedeutung der Arbeitszeit im ersten Jahr der Krise:**  
Ein Vergleich verschiedener Abschwunghasen seit 1970, in: Groß, H. / Seifert H. (Hg.): Renaissance der Arbeitszeitpolitik, im Erscheinen
- Herzog-Stein A. / Seifert, H. (2009):  
**Deutsches „Beschäftigungswunder“ und flexible Arbeitszeiten.**  
WSI-Diskussionspapier 168, Dezember 2009
- Keller, B. / Seifert, H. (2007):  
**Atypische Beschäftigungsverhältnisse – Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität.**  
In: Keller, B. / Seifert H. (Hg.): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken, edition sigma, Berlin, S. 11–26
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SRW) (2007):  
**Das Erreichte nicht verspielen,**  
Jahresgutachten 2007/2008, Ziffern 481–492, Wiesbaden
- SRW (2008):  
**Die Finanzkrise meistern – Wachstumskräfte stärken,**  
Jahresgutachten 2008/2009, Ziffern 475–490, Wiesbaden
- Seifert, H. (2005):  
**Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität.**  
In: Seifert, H. (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Campus, Frankfurt/Main, S. 40–66
- Seifert, H. (2008):  
**Regulated Flexibility – Flexible Working Time Patterns in Germany and the Role of Works Councils.**  
In: The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, Vol. 24, S. 227–240
- Seifert, H. (2009):  
**Arbeitszeitkonten und Krise.**  
Vortrag auf der Fachtagung der HBS und des WZB zu „Langzeitkonten und Lebenslaufpolitik in Zeiten der Krise“, Berlin, 03.06.09

# FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSSE UND STARRE TARIFVERTRÄGE – WIE PASST DAS ZUSAMMEN?

Jörg Wiedemuth, Bereichsleiter Tarifpolitische Grundsatzabteilung, ver.di Bundesverwaltung Berlin

Die vordergründige Antwort auf das Gegensatzpaar „Flexible Beschäftigungsverhältnisse und starre Tarifverträge“ lautet: Tarifverträge sind viel flexibler als in der Öffentlichkeit angenommen wird! Diese Antwort ist aber sicherlich nicht befriedigend. Denn sie löst keines der dahinter steckenden Probleme.

Die fortschreitende Verbreitung flexibler Arbeitszeiten und flexibler Beschäftigungsverhältnisse fördern nämlich zumindest zu Tage, dass es den Gewerkschaften nicht gelungen ist, durch eine Regulierung per Tarifvertrag, diese Entwicklung zu verhindern. Wir haben es also zumindest mit einem deutlichen Regulierungsdefizit zu tun. Deshalb lohnt es sich in der Tat, etwas genauer in diese Diskussion einzusteigen.

Die Unterstellung, dass die Tarifverträge starr seien, ist Teil der ideologischen Auseinandersetzung und versucht die Gewerkschaften als Tarifvertragsparteien und die Tarifverträge als unmodern, unflexibel und starrköpfig zu denunzieren, worüber man sich trefflich streiten kann.

Bei der Auseinandersetzung um die Arbeitszeit in all ihren Dimensionen geht es um die Frage: Wem gehört die Zeit? Die politische Dimension dieser Frage geht weit über die Lohnfrage hinaus, weil sie zentrale Aspekte der gesellschaftlichen Machtverteilung zwischen Arbeit und Kapital in den Blick nimmt. Historisch ist damit nicht mehr und nicht weniger als die gesellschaftliche Emanzipation der lebendigen Arbeit gemeint.

Deshalb lohnt es sich, etwas genauer zu fragen: Worum geht es bei der Flexi-

bilisierung der Arbeitszeiten und worin bestehen die Regelungsphilosophie und die Gestaltungsansätze der Gewerkschaften, hier von ver.di?

■ Die Arbeitszeiten sind (laut Mikrozensus) in den letzten Jahren für die ArbeitnehmerInnen, die eine Vollzeitbeschäftigung haben, länger geworden:

2008 40,4 Stunden

2004 39,8 Stunden

2000 40,1 Stunden

■ Die durchschnittliche Arbeitszeit aller Beschäftigten ist in den letzten Jahren eher gesunken, von 2001 bis 2006 um eine Stunde. Das ist darin begründet, dass der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl deutlich gestiegen ist. Die Arbeitszeiten von Teilzeitbeschäftigten sind durch das Vordringen so genannter Ein-Euro-Jobs und geringfügiger Beschäftigung gesunken.

■ Es gibt zudem eine deutliche Ungleichgewichtigkeit der Arbeitszeitentwicklung nach Geschlecht.

■ Gleichzeitig ist die Arbeitszeit flexibilisiert worden. Spätarbeit durch die Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit, Samstags- und Sonntagsarbeit sowie Schicht- und Nachtarbeit haben zugenommen.

■ Die Arbeitszeiten wurden entgrenzt, d.h. früher vorhandene Begrenzungen auf die Fünf-Tage-Woche von Montag bis Freitag und ein relativ einheitliches Arbeitszeitende ab 17 oder 18 Uhr gehört nicht mehr zum Normalzustand, sondern wird immer mehr zur Ausnahme.

■ Die Arbeitszeit selbst als Maßstab für die Regelung des Arbeitsverhältnisses wird immer mehr in Frage gestellt. Dies hat Auswirkungen bis auf die Bezahlung. Was zählt, ist nicht mehr die Anzahl der Stunden, in denen der Arbeiter und Angestellte dem Unternehmen seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt, sondern der Erfolg bzw. die verkaufbare Leistung am Markt, die der Arbeitnehmer dem Unternehmen erbringt – fast egal in welcher und zu welcher Zeit. Dies führt auf der einen Seite zu einer massiven Regelungsunsicherheit, eröffnet auf der anderen Seite allerdings auch Chancen auf eine selbstbestimmtere Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, allerdings in Grenzen.

Welche Folgen für die Tarifpolitik hat zunehmende Arbeitszeit-Flexibilisierung?

- 1 Teil des Roll-back der gewerkschaftlichen Erfolge bei der Arbeitszeitverkürzung der 80er und zum Teil der ersten Hälfte der 90er Jahre ist, dass die Länge der Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte in den letzten Jahren zugenommen hat. Der Tausch aus der Ära der Arbeitszeitverkürzung – Verkürzung der Arbeitszeit gegen Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme durch Beibehaltung bzw. sogar Ausdehnung der Betriebsnutzungs- und Dienstleistungszeiten – ist aufgekündigt.
- 2 Die Ausdehnung flexibler Arbeitszeiten geht vielmehr einher mit einer

Verlängerung nicht nur der individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten, also der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten, sondern auch mit der Verlängerung der tariflichen Arbeitszeiten.

- 3 Dies hat kurioserweise durchaus negative Auswirkungen auf die Entwicklung der Arbeitsproduktivität. Denn in der Verkürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten liegen Produktivitätspotentiale, deren Hebung in der Vergangenheit dazu geführt hat, dass in kürzerer Zeit bessere und kostengünstigere Produkte hergestellt werden konnten. Aus diesen Produktivitätsgewinnen konnten in der Folge auch die Verkürzung der Arbeitszeit und Entgeltsteigerungen bezahlt werden. Das ist übrigens eine der wichtigsten Triebfedern der Entwicklung moderner Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften. Es ist also alles andere als unmodern, sondern ein Treiber der Moderne, wenn man so will.
- 4 Heute versuchen Unternehmen Kostenvorteile durch die unbezahlte Verlängerung der Arbeitszeit, durch die Abwälzung des unmittelbaren Marktdrucks auf die Beschäftigten und durch die Verlagerung des Anreizsystems in die ArbeitnehmerInnen selbst zu generieren. Darin drückt sich unternehmerisches Denken im Sinne kurzfristigen Renditedenkens aus. Am liebsten drehen sie an beiden Enden der Schraube, Verlängerung der Dauer der Arbeitszeit und Erhöhung der Flexi-

bilität. HeimwerkerInnen wissen jedoch, dass es da eine Stelle gibt, die man nicht überdrehen darf, weil dann die Effekte kontraproduktiv werden: Die Schraube geht kaputt.

5 Die Normalarbeitszeit wird immer mehr zur Ausnahme. Daraus folgt für die Arbeitgeber folgende Argumentation: Früher gab es eine Legitimation von Zuschlägen für Arbeitszeiten außerhalb der Normalarbeitszeit:

■ Mehrarbeitszuschläge für die Überschreitung der tarifliche vereinbarten Arbeitszeitdauer;

■ Zuschläge für Arbeitsleistung außerhalb eines bestimmten täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeitkorridors, z. B. für Arbeit nach 18 Uhr, für Arbeit am Samstag, für Arbeit an Sonn- und Feiertagen, für Schichtarbeit und für Nachtarbeit auch unabhängig von der Überschreitung der festgelegten Dauer der Arbeitszeit, also bezogen auf die Arbeitszeitlage.

Wenn Arbeit zu diesen Zeiten aber immer mehr zur Normalität wird, welche Legitimation gibt es dann noch für Zuschläge? Aus diesen Überlegungen wurden sehr schnell Forderungen, diese Zuschläge zu reduzieren bzw. sie gänzlich abzuschaffen. Auf der staatlichen Ebene korrespondierte diese Sichtweise mit der Abschaffung der Steuerfreiheit von Zuschlägen für ungünstige Arbeitszeiten, versteckt unter dem irreführenden Stichwort Abschaffung von so genannten Steuervergünstigungen.

Die Forderungen der Arbeitgeber-

seite aus den letzten Jahren dazu (Handel und Druckindustrie als Beispiel):

- Streichung bzw. Reduzierung der Mehrarbeitszuschläge;
- Reduzierung der Zuschläge für Samstags- und Sonntagsarbeit (Samstagszuschläge völlig streichen);
- Zuschläge für Spätarbeit streichen bzw. reduzieren;
- Schichtarbeitszuschläge streichen bzw. reduzieren.

Dies hätte weitgehende Auswirkungen auf die Arbeitszeitregelungen, aber auch auf die Gesundheit der Beschäftigten, auf ihre mittelfristige Beschäftigungsfähigkeit, auf ihr Renteneintrittsalter, um nur einiges zu nennen. Uns geht es also nicht um die abstrakte Verteidigung von Besitzständen, obwohl dies allein auch ein ehrenwertes Motiv wäre. Uns geht es um folgende Zusammenhänge:

1 Flexible Arbeitszeitlagen erhöhen in unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichem Umfang die Anforderungen an die Beschäftigten, führen zu zusätzlichen Belastungen und zu zusätzlichen gesundheitlichen Gefährdungen.

2 Die Ausdehnung der Arbeitszeiten in den Abend, Samstags- und Sonntagsarbeit führen nicht nur zu zusätzlichen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Sie beschneiden auch die notwendigen Regenerationszeiten, die zum Ausgleich von Belastungen notwendig sind (doppelte Negativwirkung).

- 3 Flexible Arbeitszeiten beschneiden die gemeinsame Freizeit in Familie und Gesellschaft, die zur Organisation des gesellschaftlichen Zusammenlebens notwendig ist. Ohne gemeinsame kollektive Freizeit kein gemeinsames Familienleben. Ausschluss von Kultur, Sport, politischem und religiösem Leben etc.
- 4 Flexible Arbeitszeiten führen aber auch zum Ausschluss von Frauen, auf deren Schultern die Organisation des Familienlebens, die Erziehung von Kindern und die Hausarbeit immer noch überwiegend liegt, von innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten. Dies gilt gerade für die Arbeitszeitmodelle, die angeblich größere Selbststeuerungsmöglichkeiten für die Beschäftigten versprechen. Diese basieren in der Regel darauf, dass die „Nichtarbeitszeit“ der Arbeitszeit angepasst wird. „Nichtarbeitszeit“ wird dann eher als Restmenge verstanden, die noch für das Leben zur Verfügung steht. Wenn die Anforderungen aus der Familien- und Erziehungsarbeit aber Konstanz, Planung und auch eine gewisse Routine verlangt, kommt ein derartiger Job für Frauen mit Erziehungs- und Familienaufgaben nicht in Frage. Es sei denn, sie entscheiden sich gegen Familie und Kinder. Arbeitszeitmodelle, die anders herum konstruiert sind, haben absoluten Seltenheitswert.
- 5 Die Organisation von Familie und Beruf ist im Normalfall bereits eine zusätzliche Anforderung, unter dem Regime flexibler Arbeitszeiten führt sie zu zusätzlichem Stress.
- 6 Überlange Arbeitszeiten und beschränkte Regenerationszeiten führen zu einer Belastungskumulation, zu zusätzlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und zu einer Erhöhung des Entlastungsbedarfs. Geringe eigenständige Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten erhöhen den Problemdruck. Hohe körperliche bzw. psychische Belastungen und erhöhte Belastungen aus flexiblen und ungünstigen Arbeitszeiten und Arbeitszeiten mit geringen realen Steuerungsmöglichkeiten gehen oftmals Hand in Hand.
- 7 Flexible Arbeitszeiten sind in der Regel kinder- und familienunfreundlich und führen zur Verfestigung von Geschlechterdiskriminierung im Betrieb.

Die Erträge flexibler Arbeitszeiten eignen sich die Arbeitgeber an, die negativen Folgen werden individualisiert, die Kosten werden den unterschiedlichen Solidargemeinschaften überantwortet.

### **Gewerkschaftliche Gestaltungsprinzipien**

Arbeitszeitdauer, Lage und Verteilung dürfen nicht zu gesundheitlichen Schädigungen führen. Der Ausgleich von arbeitszeitbedingten Belastungen ist in Form von Arbeitszeit-Entlastungen vorzunehmen.

- Zuschläge für prekäre Arbeitszeiten in Zeit sind ein notwendiges Instrument, die Arbeitszeitbelastungen durch die Generierung von Zeitkontingenten in Freizeit (Freizeit ist hier Regenerationszeit) auszugleichen.
- Da die vertraglich geschuldete Ar-

beitszeit ja auch bei prekären Arbeitszeiten konstant bleibt, kann nur über

- a) Zeitzuschläge die geschuldete Arbeitszeitdauer ohne Einkommensverluste reduziert werden.
  - b) Alternative wären kürzere Arbeitszeiten für Schichtarbeiter, kürzere Arbeitszeiten für Menschen, die regelmäßig samstags und sonntags oder spät abends arbeiten, die Schichtarbeit leisten und die nachts arbeiten.
  - c) Dies muss verbunden werden mit einer präventiven Gesundheitsvorsorge, einer humanen Schichtplanung und dem Recht auf Wechsel aus der Schichtarbeit auf einen Arbeitsplatz mit Normalarbeitszeit.
- Parallel dazu muss eine Definition von Normalarbeitszeit die Referenzgröße für die Entscheidung bieten, was normal und was nicht normal ist, und Anknüpfungspunkt sein für Maßnahmen des Freizeit- und Belastungsausgleichs im Sinne des Gesundheitsschutzes.
  - Wenn ArbeitnehmerInnen bereit sind, samstags und sonntags zu arbeiten, ist die Häufigkeit des Einsatzes zu regulieren, denn Arbeitszeit ist nicht gleich Arbeitszeit und Freizeit nicht gleich Freizeit.
  - Arbeitnehmer, die durch ihre Tätigkeit gegen den biologischen und sozialen Rhythmus arbeiten, müssen dafür einen besonderen Belastungsausgleich erhalten.
  - Beschäftigte, die bereit sind, sich auf die Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen einzulassen, sollten dafür einen Flexibilitätszuschlag (in Zeit) erhalten.
  - Die Regulierung der Arbeitszeit reicht längst nicht mehr aus, sondern läuft als Regelungsansatz oftmals ins Leere. Wir brauchen daher einen Einstieg in die Regelung von Leistungsanforderungen, von Personalbesetzung und Personalbemessung, um die Beschäftigten vor einem vorzeitigen Verschleiß ihrer Arbeitskraft zu bewahren. Dies macht die Eröffnung eines neuen Gestaltungsfeldes für die Tarifparteien im Dienstleistungsbereich und für die Beschäftigten notwendig.
  - Es muss weiterhin Zeitreservate, d.h. gesellschaftlich geschützte Zeitinstitutionen und Zeitzonen geben, die dem Zugriff der Arbeitgeberseite entzogen sind. Darüber ist eine gesellschaftliche Übereinkunft herzustellen. Nicht zu allen Zeiten, zu denen ein Geschäft möglich ist, muss dies auch gemacht werden. Dazu gehört nach unserer festen Überzeugung das Wochenende. Daraus folgt, dass keine Ausweitung der Wochenendarbeit nur aus wirtschaftlichen Gründen erfolgen darf.
  - Der Begriff der „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“ ist in sofern etwas irreführend. Gesellschaftliches Zusammenleben findet bereits rund um die Uhr statt. Was es zu verhindern gilt, ist, die Verfügungsgewalt der Arbeitgeber über die Arbeitskraft ihrer Arbeiter und Angestellten rund um die Uhr auszudehnen, denn sonst funktioniert auch der gesellschaftliche Zusammenhalt nicht mehr.

# NICHT ALLES MUSS ZU JEDER ZEIT GEMACHT WERDEN

Plädoyer für eine neue gewerkschaftliche Zeitpolitik

„Die Diskussion ist eröffnet,“ so lässt sich das wichtigste Ergebnis unserer Veranstaltungsreihe zur 24-Stunden-Gesellschaft auf den Punkt bringen. Mit dieser Reihe ist das Thema Zeitpolitik nicht „abgearbeitet“, sondern wir haben erst begonnen.

Es hat sich gezeigt: Die Arbeitszeitverlängerungen, die private wie öffentliche Arbeitgeber in den vergangenen Jahren durchsetzen konnten, sind auf jeden Fall ein fataler Weg und verschärfen gesellschaftliche Zeitkonflikte weiter. Doch auch die Forderung nach weiterer Verkürzung der wöchentlichen Regelarbeitszeiten ist, wenn nicht falsch, so zumindest zu kurzfristig, um die aus dem Zeittakt geratene Gesellschaft wieder in Einklang mit sich selbst zu bringen. Die Gestaltungslösungen müssen differenzierter ausfallen. Zeiten müssen koordiniert und synchronisiert werden. Nicht alles, was zu jeder Zeit möglich ist, muss auch zu jeder Zeit gemacht werden. Deswegen bleibt auch der freie Sonntag eine wichtige soziale und kulturelle Errungenschaft. Denn Menschen brauchen verlässliche Zeiten, in denen sie sich dem Familienleben, der Muße und den Freundschaften widmen können, und zwar gemeinsam mit anderen.

Im Zentrum steht „Gute Arbeit“, der Anspruch auf gute und gesunde Arbeitsbedingungen. Überlange Arbeitszeiten, hoch verdichtete Tätigkeiten und Arbeit zu ungünstigen Zeiten dürfen die Menschen nicht krank machen. Deswegen gilt es, das Tauschgeschäft Überstunden, Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit gegen Zuschläge zu über-

winden. Zeitliche Belastungen müssen auch zeitlich ausgeglichen werden.

Damit ist der Schutz- wie auch der Gestaltungsanspruch von Gewerkschaften angesprochen: Als Tarifpartei muss ver.di Arbeitszeiten begrenzen, Flexibilität gestalten und Belastungen ausgleichen. Als politische Organisation gilt es, die Rahmenbedingungen für (Arbeits-)Zeiten nach den Bedürfnissen der Gewerkschaftsmitglieder aber auch im Interesse aller abhängig Beschäftigter mit zu gestalten.

Daneben besteht die Aufgabe, zeitpolitische Aushandlungsprozesse in gesellschaftlichen Teilbereichen zu initiieren, zu moderieren und in Zeitkonflikten zu vermitteln. Denn Gewerkschaftsmitglieder sitzen auf beiden Seiten des Verhandlungstisches: Der Erzieher bietet Zeit an, nämlich die Öffnungszeit der Kita, und fragt Zeit nach – im Supermarkt oder als Pflegeleistung für die kranke Mutter. Die Busfahrerin muss als Beschäftigte entgrenzte Arbeitszeiten durch veränderte Taktzeiten im öffentlichen Nahverkehr auffangen und erwartet dafür, dass sie im Bürgeramt auch am Abend oder am Samstag ihr Anliegen los wird.

Wenn es gelingt, AnbieterInnen und NachfragerInnen von Zeit ins Gespräch zu bringen, ihre Interessen gegeneinander abzuwägen und miteinander auszugleichen, bietet das gleichzeitig die Chance zur Demokratisierung der Gesellschaft, weil Zeiten nicht mehr nur nach dem Funktionsprinzip des jeweiligen Bereichs bestimmt, sondern von allen, die betroffen sind, gemeinsam festgelegt werden.

Gerade Dienstleistungen, vor allem in Betreuung, Pflege und öffentlichem Nahverkehr, sind es, die gesellschaftliche Zeitkonflikte, teils im Rahmen öffentlicher Daseinsvorsorge, teils marktvormittelt, entschärfen. Deswegen gilt es auch weiterhin in besonderem Maße für die gesellschaftliche Anerkennung und höhere Wertschätzung dieser personennahen Dienstleistungen zu werben, wenn über die Entwicklung zur „Dienstleistungsgesellschaft“ gesprochen wird. Denn diese Dienste sind die Schmiere im Räderwerk unterschiedlicher Zeitlogiken und halten die Gesellschaft zusammen

Auch zukünftig brauchen wir deshalb Foren, um über Zeit zu diskutieren.

Wie sollen sich die Zeiten ändern? Wenn der ver.di-Tarifpolitiker Jörg Wiedemuth den freien Sonntag als gesellschaftlich geschütztes Zeitreservat ausweist, was heißt das für den Pfleger oder die Ärztin? Das Gesundheitswesen arbeitet bereits rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr. Und wenn die Verkäuferin auch am Samstag oder gar Sonntag eine Betreuung für ihr Kind braucht, was sagt dann die Familie des Erziehers? Solche Fragen human und mit dem Ziel sozialen Zusammenhalts zu beantworten, benötigt Phantasie, Kompromissfähigkeit und – Zeit! Zeit, sich das Problem von allen Seiten zu betrachten; Zeit, Bedarfe und Bedürfnisse zu formulieren; Zeit zu verhandeln und Lösungen zu finden.

## KONTAKT

### **ver.di Landesbezirk Hessen**

Wilhelm-Leuschner-Str. 69–77

60319 Frankfurt

Tel.: 069 2569-0

lbz.hessen@verdi.de

www.hessen.verdi.de

### **Friedrich-Ebert-Stiftung**

Landesbüro Hessen

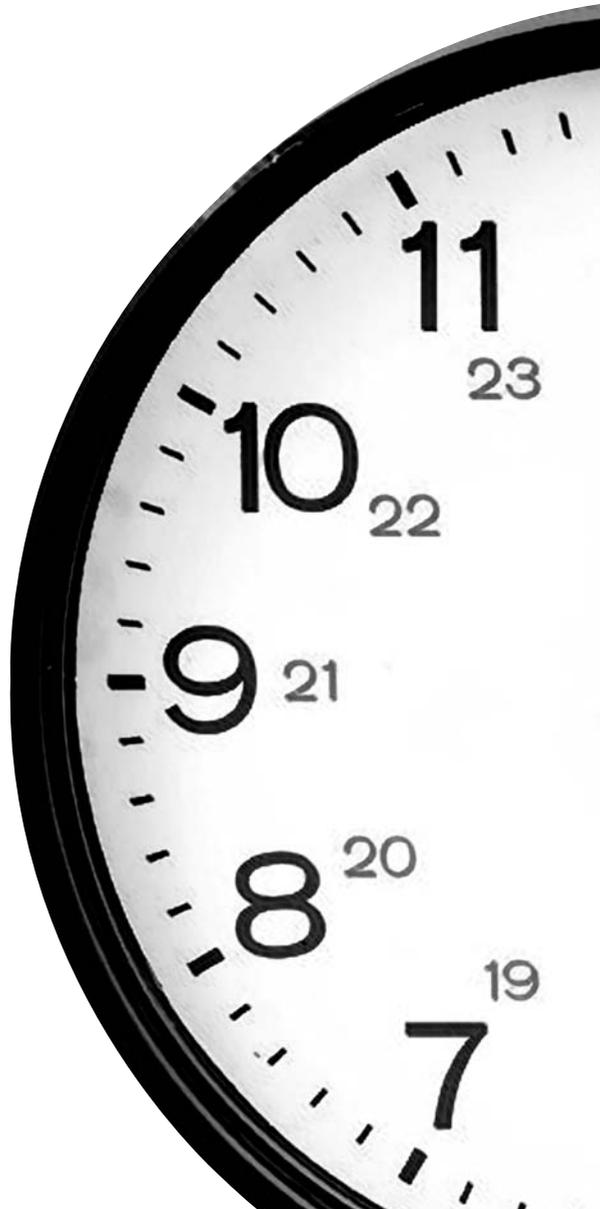
Große Bleiche 18–20

55116 Mainz

Tel.: 06131 97124-0

ladesbuero.hessen@fes.de

www.fes.de/hessen





**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**

