



**DIE BEFRAGUNG 2017**

# **ARBEITSZEIT – SICHER, GERECHT UND SELBSTBESTIMMT**

**ERGEBNISSE, ZAHLEN UND  
FAKTEN ZUR ARBEITSZEIT**



**MEIN LEBEN  
MEINE ZEIT**

**ARBEIT  
NEU DENKEN**

# DIE BEFRAGUNG 2017



## INHALT

<b>1. DIE BEFRAGUNG – DIE BESCHÄFTIGTEN – DIE BETRIEBE</b>	<b>6</b>
<b>2. DIE ARBEITSZEIT</b>	<b>16</b>
2.1 Was trägt zur Zufriedenheit bei?	24
2.2 Was trägt zur Unzufriedenheit bei?	26
2.3 Flexibilisierung als Treiber fremdbestimmter Arbeitszeiten	30
2.4 Der Wunsch: Selbstbestimmung und Verlässlichkeit	32
<b>3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN</b>	<b>34</b>
3.1 Beschäftigte in Schichtarbeit	46
3.2 Beschäftigte mit mobiler Arbeit	52
3.3 Beschäftigte im Außendienst	58
3.4 Beschäftigte in Teilzeit	60
3.5 Beschäftigte mit Führungsverantwortung	62
3.6 Beschäftigte in Einkauf, F&E, IT und Produktion	64
3.7 Arbeitszeitrealitäten	66
<b>4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT</b>	<b>68</b>
4.1 Arbeitszeitpolitik ist Verteilungspolitik	71
4.2 Arbeitszeitpolitik für alle	75
4.4 Unsere Arbeitszeitpolitik: Starke Mitgliedschaft – aktive Betriebsratsarbeit – gute Tarifpolitik – wirksame Gesetze	81

IG Metall Vorstand  
FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik  
FB Tarifpolitik  
FB Kampagnen  
Mai 2017



Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

Vor allem anderen: Dankeschön an alle, die unsere Befragung zum Erfolg gemacht haben. Herzlichen Dank an die 681.241 Beschäftigten, die sich im Januar und Februar 2017 die Zeit genommen haben und die Fragebögen online oder auf Papier ausgefüllt haben. Die überwältigende Beteiligung und das damit gezeigte Vertrauen in die IG Metall machen uns alle sehr stolz.

Ihre Antworten werden die Politik der IG Metall prägen. Ihr Votum ist eindeutig und gibt uns einen klaren Handlungsauftrag: im Betrieb, in der Tarifpolitik, im gesellschaftspolitischen Diskurs.

Die Menschen wollen mehr Selbstbestimmung und Verlässlichkeit für ihre Arbeitszeit – im Alltag und während des Arbeitslebens. Und sie wollen nicht darum betteln müssen.

Wer selbstbestimmt seine Arbeitszeit einteilen kann, etwa durch die Möglichkeit, kurzfristig einen Tag freizunehmen oder ohne viel Abstimmungsaufwand für ein paar Stunden wichtige private Angelegenheiten zu erledigen, ist deutlich zufriedener mit seinen Arbeitszeiten.

Ebenso wichtig: Die Beschäftigten wollen kürzer arbeiten. Und sie wollen die großen Abweichungen zwischen tariflich vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit nicht mehr hinnehmen.

Kurzum: Die Beschäftigten wollen verlässliche Arbeitszeiten – in ihrer Dauer und ihrer Lage.

Sie wollen Arbeitszeiten, die zu ihrem Leben passen. Dazu gehört für viele, zumindest zeitweise kürzer zu arbeiten, etwa wenn Kinder zu Hause sind, um Angehörige zu pflegen oder für die berufsbegleitende Weiterbildung. Doch das muss man sich auch leisten können – ohne Entgeltausgleich für viele ein Ding der Unmöglichkeit.

Die Ergebnisse spiegeln die Vielfalt der Befragten. Es gibt Unterschiede, etwa nach Alter, Tätigkeit, oder Arbeitsbereich. Beschäftigte in der Produktion und in Schichtarbeit haben andere Arbeitszeiten als Beschäftigte in IT und Entwicklung.

Die Ergebnisse werden wir offen diskutieren – in all ihrer Vielfalt und Komplexität: in den Betrieben, in den Branchen und gerne auch mit unseren Tarifpart-

nern. Aber auch mit Parteien und in den Parlamenten. Arbeitszeit ist ein gesellschaftliches Megathema, das hat die Befragung der IG Metall bestätigt.

Lesen Sie selbst – es lohnt sich.

Die Planung, Durchführung und Auswertung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung war eine große Herausforderung für alle Beteiligten der IG Metall. Ihnen gilt der Dank für ihr hohes Engagement: den Betriebsräten und Vertrauensleuten in den Betrieben, den Kolleginnen und Kollegen in den Geschäftsstellen, den Bezirken und der Vorstandsverwaltung.

Jörg Hofmann  
Erster Vorsitzender der IG Metall

# 1. DIE BEFRAGUNG DIE BESCHÄFTIGTEN DIE BETRIEBE



## DIE BEFRAGUNG DER IG METALL

Die IG Metall hat das Mammutprojekt einer umfassenden Beschäftigtenbefragung in Industrie, industriellen Dienstleistungen und Handwerk nun zum zweiten Mal organisiert. Nach dem großen Erfolg im Jahr 2013 haben wir 2017 die zweite Vollerhebung in unserem Organisationsbereich durchgeführt. Ziel ist es, die Meinungen und Einschätzungen der Beschäftigten zu zentralen Fragen der Arbeitswelt zu erfassen. Dieses Mal haben wir die Arbeitszeit in den Mittelpunkt gestellt.

Warum dieser Schwerpunkt? Die Befragung 2013 hat verdeutlicht, wie zentral das Thema Arbeitszeit für die Beschäftigten

ist, wenn es um die Gestaltung guter Arbeit geht. Schon damals gerieten Defizite und Probleme in den Blick. Der Gewerkschaftstag 2015 der IG Metall hat daraus Schlussfolgerungen gezogen: Mit einem Leitantrag für eine Arbeitszeitkampagne erhielt der Einsatz für eine gute und gerechte Arbeitszeitpolitik Priorität in der gewerkschaftlichen Arbeit.

Diese Prioritätensetzung verfolgt mittelfristig das Ziel, Einfluss über die Dauer und Lage der Arbeitszeit zurückzugewinnen, um damit wesentliche Eckpfeiler der Arbeitsgesellschaft von morgen zu gestalten.

# 1. DIE BEFRAGUNG DIE BESCHÄFTIGTEN DIE BETRIEBE

## DIE BEFRAGUNG

In fast allen Betrieben und Unternehmen führt die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Kundenbeziehungen und Unternehmensstrukturen zu einem Ungleichgewicht zwischen Beschäftigteninteressen und betrieblichen Interessen. Flexibilität zahlt einseitig auf das Konto der Arbeitgeber ein.

Wir stellen in den Betrieben fest, dass das Aufbrechen alter Strukturen und die Herausbildung neuer Arbeitsbedingungen, wie sie die Transformation in die Arbeitsgesellschaft von morgen begleiten, von den Arbeitgebern als Vorwand genutzt wird. Sie wollen einseitig bestehende Schutzstandards und Arbeitszeitnormen deregulieren.

Schon aus diesem Grund müssen wir uns aktiv mit den Regeln für die digitale Arbeitswelt von morgen befassen. Wenn Gewerkschaften, Betriebsräte und Belegschaften ihre Arbeitszeitinteressen nicht aktiv und wirksam vertreten, werden diese schlicht übergangen – im Betrieb und in der Politik.

Es geht der IG Metall also auch darum, neue Regeln für neue Zeiten zu finden. Dies tun wir nicht am grünen Tisch, sondern mit breiter Beteiligung der Beschäftigten.

Das selbstgesteckte Ziel war ehrgeizig: Über eine halbe Million Menschen hatten sich 2013 an der Befragung beteiligt, die Teilnahme an der Befragung 2017 sollte nicht darunterliegen. Dieses Ziel wurde nun deutlich übertroffen: Mit 681.241 ausgefüllten Fragebögen haben sich sogar über 20 Prozent mehr Beschäftigte beteiligt.

Ein Grund dafür: Das Schwerpunktthema Arbeitszeit elektrisiert die Menschen. Kaum ein Thema ist neben Entgelt so entscheidend für gute Arbeit und ein gutes Leben wie die Arbeitszeit, ihre Regeln und ihre Handhabung im Betrieb.

Und dies gilt für Mitglieder und Nichtmitglieder der IG Metall gleichermaßen: 38,1 Prozent der Antworten kommen von Nichtmitgliedern.

Die Tätigkeitsstruktur der Beschäftigten, die an der Befragung teilnahmen, ist repräsentativ für die Industrie: 61,5 Prozent arbeiten in der Produktion oder in produktionsnahen Bereichen, 38,5 Prozent in anderen Arbeitsbereichen.

Dabei haben sich an der Befragung aus jedem der typischen Arbeitsbereiche eines Betriebes – vom Einkauf über die IT bis zur Produktion – jeweils so viele Beschäftigte beteiligt, dass wir die dort spezifischen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitarrangements näher betrachten können.

Dies gilt auch für die Rückmeldung aus den Branchen und für die Betriebsgröße. Hier ist zwar der Fahrzeugbau mit seinen großen Betrieben überrepräsentiert, was den Anteil der beteiligten Beschäftigten angeht. Doch erlaubt die Erhebung aufgrund der großen Teilnehmerzahl, die Besonderheiten jeder einzelnen Branche und Betriebsgröße herauszufiltern.

93,4 Prozent der Beteiligten arbeiten in tarifgebundenen Betrieben. In der Mehrzahl handelt es sich um Betriebe mit Flächentarifvertrag.

Sieben Prozent aller Antworten kommen aus Ostdeutschland. Die Aufschlüsselung der Beteiligung nach Bezirken zeigt auch, dass aus dem Süden der Bundesrepublik ein überproportional hoher Rücklauf kam.

### ZUSAMMENGEFASST:

Mit 681.241 Rückmeldungen ist die IG Metall Beschäftigtenbefragung 2017 die größte Vollerhebung, die je in einem Wirtschaftsbereich durchgeführt wurde. Es ist die Erhebung der Industrie in Deutschland zu zentralen Fragen der Arbeitsgesellschaft von morgen.

Die Befragung bietet für diesen volkswirtschaftlich so wichtigen Sektor eine in der Tiefe und Differenziertheit einma-

lige Datenbasis zur Arbeitswelt. Zudem können erstmals auch Analysen zur Entwicklung der Arbeitswelt erfolgen, indem eine Reihe von Fragestellungen mit den Ergebnissen aus der Beschäftigtenbefragung 2013 verglichen werden können.

Erstmals ist es zudem möglich, die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung mit den Ergebnissen einer Betriebsrätebefragung zu Arbeitszeitmodellen im Betrieb (November 2016) zu verbinden. Damit kann die Wirkung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle auf die Arbeitszeitrealität der Beschäftigten deutlich gemacht werden.

Zur Auswertung der Befragungsergebnisse wurden umfangreiche statistische Analysen durchgeführt (siehe zur Erläuterung den Anhang 1).

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im Folgenden in einer komprimierten Fassung. Weitere Analysen folgen.\*

Die IG Metall wird einen für den Sektor repräsentativen Datensatz für weitere wissenschaftliche Auswertungen bereitstellen. Die ersten weiterführenden Analysen erfolgen durch die Wissenschaftspartner dieses Projekts: das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Stuttgart, das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen und die Universität Hohenheim.

Aber vor allem: Der IG Metall ist es gelungen, hunderttausende Menschen zu aktivieren, einen engagierten Beitrag zur Gestaltung ihrer Zukunft zu leisten. Diese aktive Beteiligung ist für uns Ausdruck des aktiven und demokratischen Selbstverständnisses der Beschäftigten in unserem Organisationsbereich.

\* Soweit möglich wurden geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Dort, wo nicht möglich oder sinnvoll, wurde die männliche Form verwendet.

# 1. DIE BEFRAGUNG DIE BESCHÄFTIGTEN DIE BETRIEBE

## DIE MENSCHEN

Lenken wir unseren Blick auf die Menschen, die an der Befragung teilgenommen haben.

21 Prozent der Beschäftigten sind Frauen\*. Das entspricht in etwa ihrem Anteil im verarbeitenden Gewerbe; wenn auch in der Gesamtwirtschaft fast 50 Prozent der Erwerbstätigen weiblich sind. Das Alter der Teilnehmer entspricht dem Durchschnitt der Beschäftigten der Industrie.

Die Qualifikationsstruktur der Befragten bildet den enormen Wandel in den Anforderungen industrieller Tätigkeiten ab. Über 68,7 Prozent der Beschäftigten haben einen Beruf in der dualen Berufsausbildung erlernt.

17,6 Prozent der Beschäftigten haben sich nach ihrer dualen Ausbildung in den klassischen Fortbildungsberufen als Meister, Techniker oder Fachwirt weiterqualifiziert. Von den Beschäftigten mit dualer Berufsausbildung hat sich jeder Vierte den Mühen einer beruflichen Fortbildung unterzogen. Fast jeder vierte Beschäftigte hat einen Hochschulabschluss.

Erfreulich: Nur 4,1 Prozent der Beschäftigten haben keine Berufsausbildung. Weniger erfreulich ist dagegen, dass immer noch 11,2 Prozent der Beschäftigten gar keine Ausbildung für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit benötigen und 7,4 Prozent der Beschäftigten unter ihrem Qualifikationsniveau eingesetzt werden.

\* Wenn in Folge von Beschäftigten gesprochen wird, sind die Beschäftigten gemeint, die an der Vollerhebung teilgenommen haben.

### ALTER

15 - 24	8,3 %
25 - 34	19,6 %
35 - 44	20,5 %
45 - 54	29,5 %
55 - 64	18,4 %
älter als 64	3,7 %

Schaubild 1.1

### GESCHLECHT

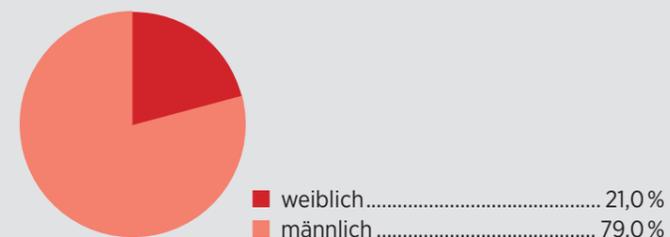


Schaubild 1.2

### HÖCHSTE BERUFSAUSBILDUNG

keine Berufsausbildung	4,1 %
noch keinen Berufsabschluss, aber in Ausbildung / Studium	3,5 %
Ausbildung	51,1 %
Meister / in, Techniker / in, Fachwirt / in	17,6 %
Hochschulabschluss	23,8 %

Schaubild 1.3

### ERFORDERLICHE BERUFSAUSBILDUNG FÜR TÄTIGKEIT

keine Berufsausbildung	11,2 %
eine andere, gleichwertige Berufsausbildung	12,6 %
Ihre erworbene Berufsausbildung	52,4 %
eine höhere Berufsausbildung	16,4 %
weniger als Ihre Berufsausbildung	7,4 %

Schaubild 1.4

# 1. DIE BEFRAGUNG DIE BESCHÄFTIGTEN DIE BETRIEBE

## DIE MENSCHEN

Noch immer ist Vollzeitarbeit typisch für die Industrie. 94 Prozent haben eine Vollzeitstelle, nur 6 Prozent arbeiten in Teilzeit.

Neben den Stammebelegschaften haben sich an der Befragung auch Leiharbeiter

und Werkvertragsbeschäftigte mit dem Einsatzort im befragten Betrieb beteiligt (5,3 Prozent). Keinen sicheren Arbeitsplatz haben auch die Beschäftigten mit einem befristeten Arbeitsvertrag. Nahezu jeder zehnte Beschäftigte hat kein dauerhaftes Arbeitsverhältnis.

Auch die wachsende Vielfalt von Lebenslagen wird deutlich: Jeder vierte Beschäftigte lebt alleine in einem Haushalt.

Überraschend ist der relativ hohe Anteil von nicht im gemeinsamen Haushalt lebenden Paaren (10,7 Prozent).

In jedem vierten Haushalt leben Kinder unter 14 Jahren, und 18,5 Prozent der Beschäftigten haben pflegebedürftige Angehörige. In der Befragung 2013 waren dies nur 8,6 Prozent – der demografische Wandel schreitet fort.

Die Befragung gibt einen guten Überblick über die Lebenssituation der Menschen, die sich beteiligt haben. Sie gibt aber auch einen guten Einblick in die Betriebe, in denen die Beschäftigten arbeiten (s. Schaubild 2).

### VOLLZEIT - TEILZEIT

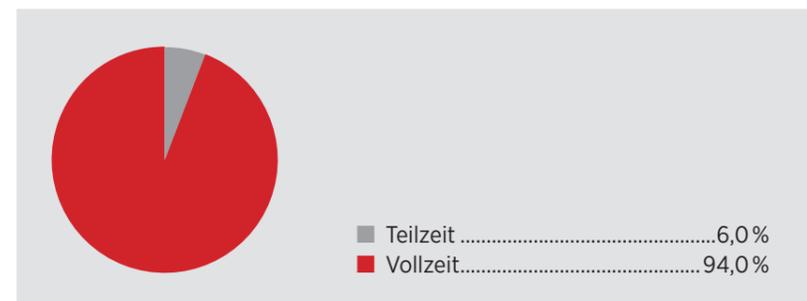


Schaubild 1.5

### PREKÄRE BESCHÄFTIGUNG

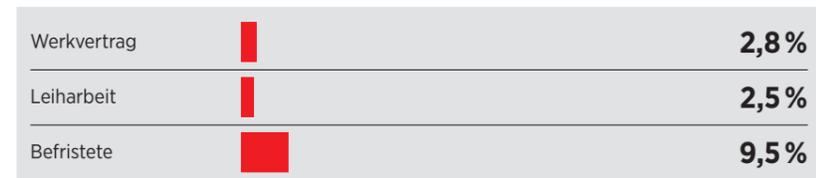


Schaubild 1.6

### IG METALL-MITGLIED

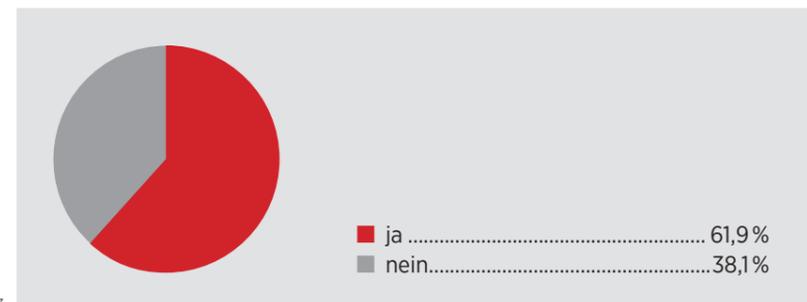


Schaubild 1.7

### HAUSHALTSTYPUS

in getrennten Haushalten lebende PartnerInnen mit Kind(ern) unter 14 J.	0,9 %
in gemeinsamen Haushalten lebende PartnerInnen mit Kind(ern) unter 14 J.	24,5 %
alleinerziehend mit Kind(ern) unter 14 Jahren	1,1 %
in getrennten Haushalten lebende PartnerInnen ohne Kind(er) unter 14 J.	9,8 %
in gemeinsamen Haushalten lebende PartnerInnen ohne Kind(er) unter 14 J.	47,4 %
Single ohne Kind(er) unter 14 Jahren	16,3 %

Schaubild 1.8

### PFLEGEBEDÜRFTIGE ANGEHÖRIGE

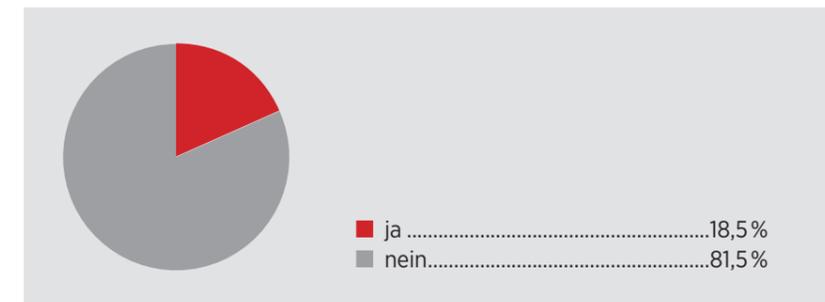


Schaubild 1.9

### KINDER UNTER 14 JAHRE IM HAUSHALT

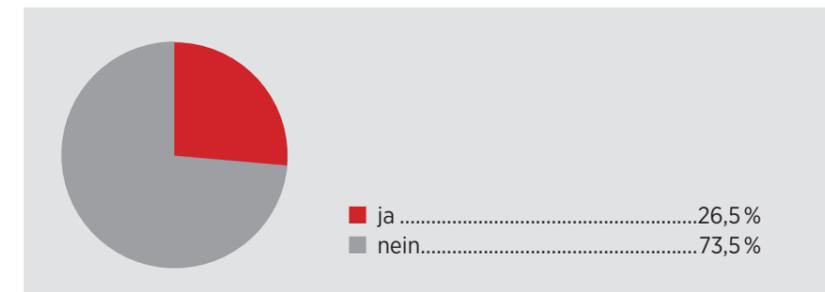


Schaubild 1.10

# 1. DIE BEFRAGUNG DIE BESCHÄFTIGTEN DIE BETRIEBE

## DIE BETRIEBE

### BETRIEBSGRÖSSENKLASSE\*

1-99 Beschäftigte		5,4%
100-199 Beschäftigte		6,6%
200-499 Beschäftigte		19,7%
500-999 Beschäftigte		15,1%
1000-2999 Beschäftigte		22,2%
≥3000 Beschäftigte		30,9%

Schaubild 2.1

### TARIFBINDUNG (VEREINFACHT)\*

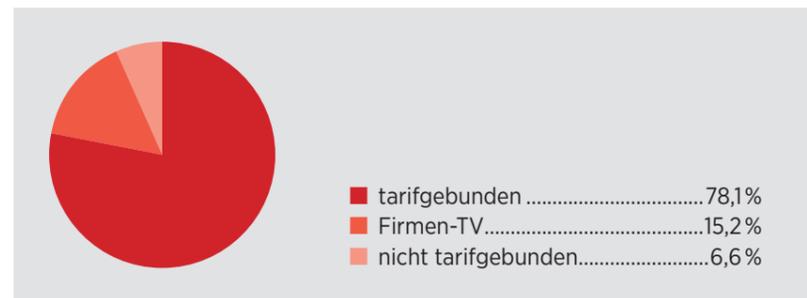


Schaubild 2.2

### DIREKTE/INDIREKTE TÄTIGKEITEN

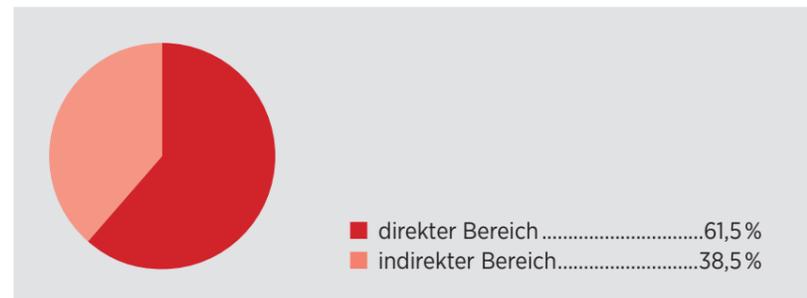


Schaubild 2.3

### OST / WEST

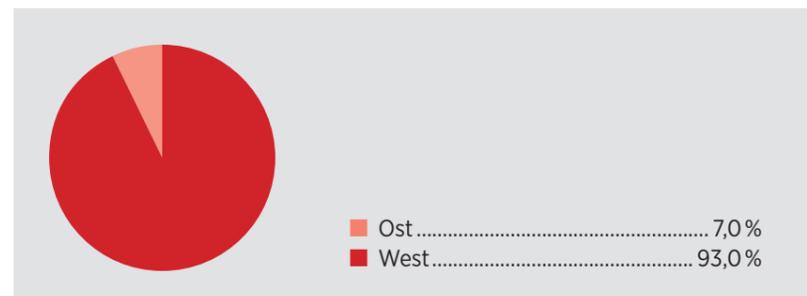


Schaubild 2.4

### IG METALL BEZIRK

BZ NRW		15,3%
BZ Mitte		13,2%
BZ Küste		7,6%
BZ Niedersachsen und Sachsen-Anhalt		7,5%
BZ Brandenburg-Sachsen		7,0%
BZ Bayern		22,5%
BZ Baden-Württemberg		27,0%

Schaubild 2.5

### BRANCHEN\*

Handwerk		3,1%
Textil und Bekleidung		1,1%
Holz und Kunststoff		2,0%
Stahl		3,0%
Metallerzeugung/-erzeugnisse		9,8%
Elektrotechnik		15,3%
Maschinenbau		19,9%
Fahrzeugbau		40,1%
Sonstige MuE		4,1%
IT-Dienstleistungen		1,6%

Schaubild 2.6

### FUNKTIONEN

Einkauf		2,4%
Vertrieb, Marketing		7,6%
Interne Dienstleistungen (Personal, Controlling, Buchhaltung, Finanzen usw.)		7,2%
Forschung und Entwicklung		13,9%
IT		3,8%
Produktion (Fertigung/Montage)		36,3%
Produktionsnahe Bereiche (z. B. Logistik, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung etc.)		25,2%
Sonstige Dienstleistungen (Facilitymanagement, Kantine, Sicherheit usw.)		3,6%

Schaubild 2.7

\* jeweils Anteil der Beschäftigten in den Betrieben an der Gesamtzahl der Beschäftigten.

## 2. DIE ARBEITSZEIT



### ARBEITSZEIT IST EIN ZENTRALES MASS FÜR GUTE ARBEIT.

Der Arbeitszeitstandard einer Gesellschaft entscheidet darüber, wer am Arbeitsmarkt zu welchen Bedingungen mitmachen kann und darf – und wer von vornherein z.B. durch Lage und Dauer der Arbeitszeit ausgeschlossen wird. Der Standard der letzten Jahrzehnte war das auf den Hauptverdiener ausgerichtete Normalarbeitsmodell: Vollzeit plus Überstunden bzw. zunehmend kurzfristige Anpassung an Auftragslage.

Was ist der Standard der Zukunft?

Der Arbeitszeitstandard entscheidet auch darüber, ob das vorhandene Arbeitsvolumen gerecht verteilt wird – oder ob einige viel bis unerträglich viel arbeiten und andere für den Lebensunterhalt zu wenig oder gar keine Arbeit finden.

Das macht Arbeitszeiten und Arbeitszeitpolitik zu zentralen Eckpfeilern unserer Arbeitsgesellschaft und unseres Sozialstaats.

Kurzum: Die Arbeitszeit entscheidet über gute Arbeit und ein gutes Leben. Dabei ist es egal, ob man am Band steht oder am Schreibtisch sitzt. Die Befragung hat das eindrucksvoll bestätigt.

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### DIE GUTE NACHRICHT: DIE BESCHÄFTIGTEN SIND MEHRHEITLICH MIT IHRER ARBEITSZEIT ZUFRIEDEN.

Sieben von zehn Beschäftigten sind zufrieden mit ihren momentanen Arbeitszeiten und kommen gut zurecht mit der von ihnen geforderten Flexibilität.

Das zeigt, dass Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, starke Betriebsräte und Vertrauensleute für die Mehrzahl der Beschäftigten gute Rahmenbedingungen bieten. Das zeigt auch der Blick in die Befragung: Vergleicht man Beschäftigte in Betrieben mit und ohne Tarifbindung, haben die Beschäftigten in Betrieben mit Tarifbindung eine größere Arbeitszeitzufriedenheit.

Wo Betriebsräte auf die Einhaltung der Arbeitszeit achten, sind 76 Prozent der

Beschäftigten zufrieden mit ihrer Arbeitszeit. Wo dies nicht so ist, sind es nur 51,3 Prozent.

Eine hohe Arbeitszeitzufriedenheit findet man oft dort, wo auch andere Merkmale guter Arbeit ausgeprägt sind: eine Arbeit, die interessant ist und Spaß macht, ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten oder ein gutes Betriebsklima in der Abteilung (s. Schaubild 4).

Trotz dieser Zufriedenheit haben 32,1 Prozent der Beschäftigten Sorge um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes (s. Schaubild 5). Der bei dieser Frage mögliche Vergleich mit 2013 zeigt, dass die Sorge um

den Arbeitsplatz leicht zurückgegangen ist. Damals waren es noch 38,5 Prozent. Zwischen den Befragungen liegt eine Periode wirtschaftlicher Prosperität mit überwiegend guter Arbeitsmarktentwicklung.

Doch ist den Beschäftigten das Risiko konjunktureller und zunehmend struktureller Umbrüche offensichtlich bewusst. Daraus ergibt sich die Frage: Was kann Arbeitszeitpolitik dazu beitragen, Beschäftigung zu sichern? Nicht nur in konjunkturellen Krisen, sondern auch bei strukturellen Umbrüchen mit teilweise massiven Rationalisierungsfolgen.



### PERSÖNLICHE ARBEITSSITUATION

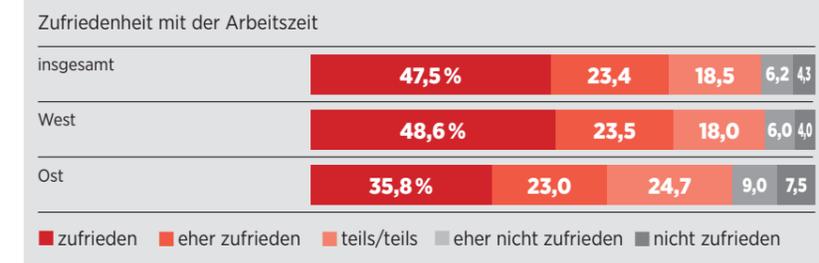


Schaubild 3.1

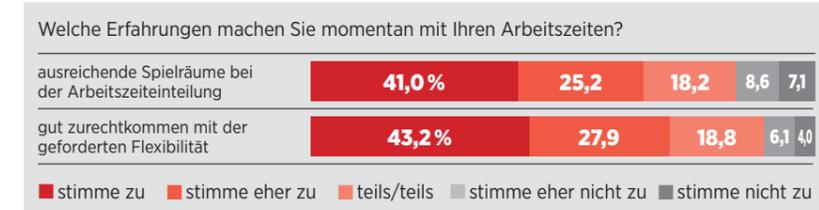


Schaubild 3.2

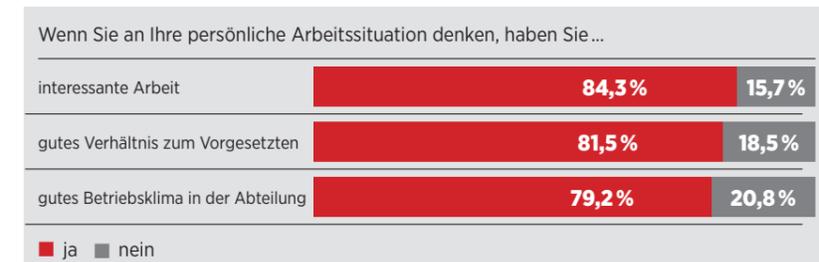


Schaubild 4

### SORGE UM ARBEITSPLATZ



Schaubild 5

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### ARBEITSZEITREALITÄTEN

Ein zentraler Grund dafür, dass es bei der Arbeitszeit „knirscht“, bietet der Blick in die Realitäten betrieblicher Arbeitszeitdauer (s. Schaubild 6).

Die Zahlen offenbaren eine frappierende Tatsache: Während sich die Arbeitszeiten, die gewünscht und die vertraglich vereinbart sind, weitgehend decken (82 Prozent der Beschäftigten haben die gleiche oder nur etwas kürzere oder etwas längere vertragliche Arbeitszeit als die gewünschte Arbeitszeit), so klafft eine enorme Lücke zwischen den vertraglich vereinbarten und den tatsächlichen Arbeitszeiten.

- Die Diskrepanz zwischen den vertraglich vereinbarten und den tatsächlichen Arbeitszeiten ist enorm: 57,3 Prozent der Beschäftigten arbeiten länger, als ihre vertragliche Arbeitszeit es vorsieht. Und nahezu zwei von drei Beschäftigten würden ihre tatsächliche Arbeitszeit gerne verkürzen.

Erstaunlicherweise ist der Wunsch nach phasenweise kürzeren tatsächlichen Arbeitszeiten nicht an persönliche Merkmale des Beschäftigten gebunden. Gleich welches Alter, Geschlecht oder welche berufliche Qualifikation, ob Kinder im Haushalt sind oder Angehörige zu pflegen sind: Alle wollen kürzer arbeiten, zumindest nur so lange, wie sie dies vertraglich schulden.

- Aber auch zwischen gewünschter und vertraglich vereinbarter Arbeitszeit gibt es Unterschiede. Vor allem der Wunsch nach einer etwas kürzeren Arbeitszeit (in der Regel unter 35 Stunden pro Woche) – also nicht nach klassischer Teilzeit, sondern reduzierter Vollzeit – ist ausgeprägt. Insgesamt 16,6 Prozent wünschen dies, aber nur 5,3 Prozent haben eine solche Arbeitszeit vereinbart. 20,2 Prozent derer, die heute 35-Stunden-Verträge haben, wollen ihre individuelle Arbeitszeit unter 35 Stunden verkürzen.

Dagegen ist der Wunsch nach einer Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeit kaum ausgeprägt.

Nur 4,8 Prozent der Beschäftigten wollen eine längere oder deutlich längere Arbeitszeit. Darunter findet sich eine erhebliche Zahl von Teilzeitbeschäftigten: 28,3 Prozent der Teilzeitbeschäftigten mit einer vertraglichen Arbeitszeit, die unter 20 Stunden liegt, wünschen sich längere Arbeitszeiten – wenngleich in der Mehrzahl ihre Wunscharbeitszeit im Korridor von 21 bis 34 Stunden liegt.

Während also nahezu die Hälfte der Beschäftigten mit ihren vertraglichen Arbeitszeiten zufrieden ist, gilt dies nicht für nicht-tarifgebundene Betriebe. Hier wollen 60,8 Prozent der Beschäftigten kürzere vertragliche Arbeitszeiten.

- Und: „Die 35“ ist die Wunscharbeitszeit. Im Übrigen auch für die Beschäftigten, deren individuelle tarifliche Arbeitszeit heute höher liegt. Nahezu 50 Prozent wollen die 35-Stunden-Woche, auch wenn ihre vertragliche Arbeitszeit heute darüber liegt.

### ARBEITSZEITREALITÄTEN

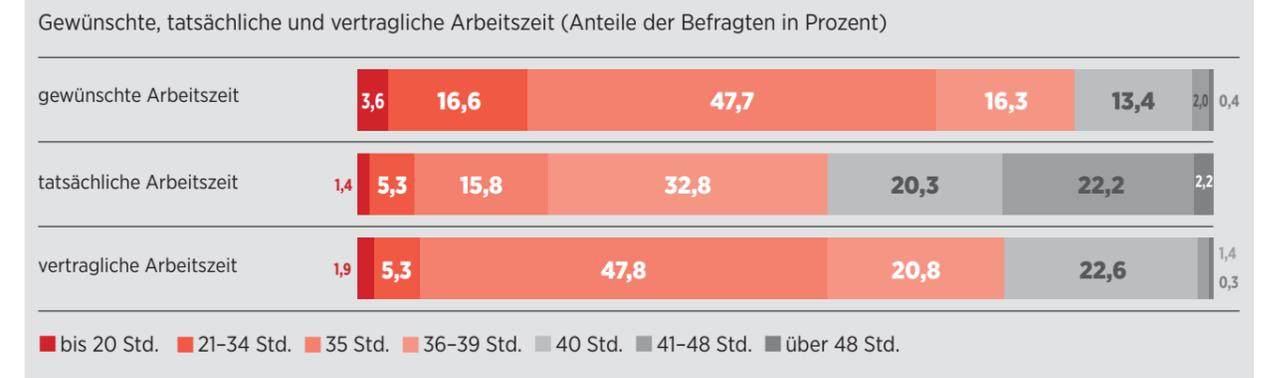


Schaubild 6.1

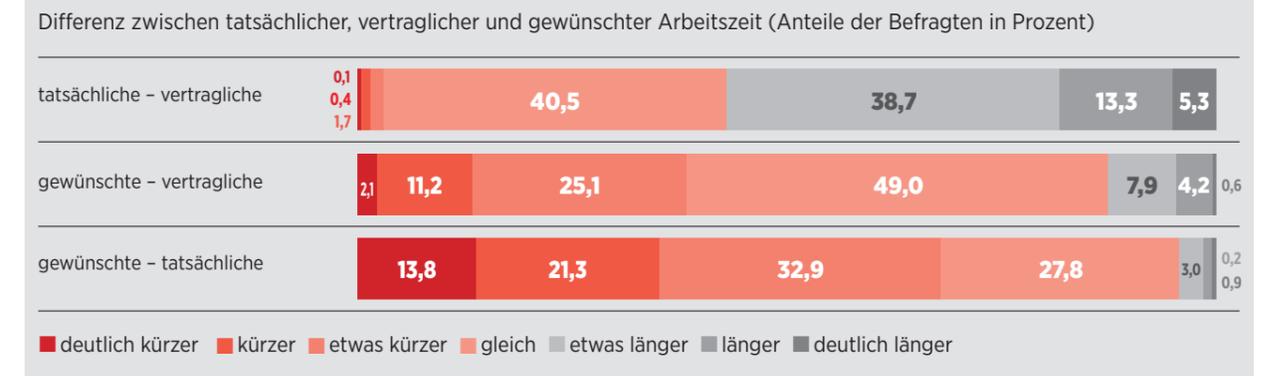


Schaubild 6.2

### DER BLICK AUF VERGLEICH-ZAHLEN AUS DER BESCHÄFTIGTEN-BEFragung 2013 ZEIGT:

- 2013 hatten 50,5 Prozent der Beschäftigten vertraglich die 35-Stunden-Woche. 8,6 Prozent eine kürzere Arbeitszeit, 40,9 Prozent eine längere Arbeitszeit. 2017 haben nur noch 47,8 Prozent einen Arbeitsvertrag mit 35 Stunden, 7,1 Prozent eine kürzere Arbeitszeit, 45,1 Prozent eine längere Arbeitszeit vereinbart.

Fazit: Arbeitsverträge über 35 Stunden haben in den letzten Jahren nochmals um 5 Prozentpunkte zugenommen.

- Seit 2013 haben sich die tatsächlichen Arbeitszeiten nochmals erhöht. So arbeiteten 2013 49,4 Prozent der Beschäftigten mit einer Arbeitszeit zwischen 36 und 40 und 23,9 Prozent mit einer Arbeitszeit über 40 Stunden.

2017 arbeiten dagegen schon 53,1 Prozent der Beschäftigten mit einer Arbeitszeit zwischen 36 und 40 Stunden und 24,4 Prozent mit einer Arbeitszeit über 40 Stunden.

- Dagegen blieben die Arbeitszeitwünsche konstant: 2013 wünschten sich 67,6 Prozent der Beschäftigten eine Arbeitszeit von 35 Stunden und weniger. 2017 sind dies 67,9 Prozent.

## 2. DIE ARBEITSZEIT

Betrachtet man die vertraglichen, tatsächlichen und gewünschten Arbeitszeiten ausschließlich für Vollzeitbeschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Westdeutschland, ergibt sich folgendes Bild (s. Schaubild 6.3).

Es wird erschreckend sichtbar, dass auch die vertraglichen Arbeitszeiten in flächentarifgebundenen Betrieben längst nicht mehr der Tarifnorm entsprechen. Ein Drittel der dort Beschäftigten hat längere vertragliche Arbeitszeiten. Dennoch sind die vertraglichen Arbeitszeiten in flächentarifgebundenen Betrieben kürzer.

Weiter wird deutlich, dass die tatsächliche Arbeitszeit generell über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegt. Sie beträgt für fast die Hälfte der Beschäftigten auch in flächentarifgebundenen Betrieben 40 Stunden und mehr.

Auffällig ist, dass die gewünschte Arbeitszeit nahe an der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegt, wobei in flächentarifgebundenen Betrieben 18 Prozent der Vollzeitbeschäftigten gerne kürzer arbeiten würden, vorzugsweise im Korridor von 21–34 Stunden.

### VOLLZEITBESCHÄFTIGTE DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE IN WESTDEUTSCHLAND

		bis 20 Stunden	21–34 Stunden	35 Stunden	36–39 Stunden	40 Stunden	41–48 Stunden	über 48 Stunden
<b>VERTRAGLICHE ARBEITSZEITEN</b>	flächentarifgebunden	0,1%	1,3%	64,4%	11,7%	21,2%	1,1%	0,2%
	Firmen-Tarifvertrag	0,1%	4,4%	40,3%	27,9%	25,4%	1,8%	0,2%
	nicht tarifgebunden	0,1%	0,7%	15,8%	30,5%	50,7%	2,1%	0,1%
<b>TATSÄCHLICHE ARBEITSZEITEN</b>	flächentarifgebunden	0,2%	1,4%	18,2%	35,3%	19,5%	23,3%	2,2%
	Firmen-Tarifvertrag	0,2%	2,5%	14,7%	33,9%	21,1%	25,4%	2,3%
	nicht tarifgebunden	0,1%	0,7%	5,4%	24,6%	27,8%	38,8%	2,6%
<b>GEWÜNSCHTE ARBEITSZEITEN</b>	flächentarifgebunden	2,1%	15,9%	49,7%	13,2%	16,3%	2,4%	0,4%
	Firmen-Tarifvertrag	2,1%	14,4%	51,3%	17,8%	12,1%	1,9%	0,4%
	nicht tarifgebunden	1,0%	7,4%	50,3%	25,3%	13,6%	2,1%	0,3%

Schaubild 6.3

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### WAS TRÄGT ZUR ZUFRIEDENHEIT BEI?

Die Befragung hat uns die Möglichkeit gegeben herauszufinden, wie zufrieden verschiedene Gruppen von Menschen mit ihrer Arbeitszeit sind. Vor allem konnten wir bestimmen, welche Faktoren in der Arbeitszeitgestaltung die Arbeitszeitzufriedenheit erhöhen und durch welche sie gemindert wird.

Analysiert man die Befragungsergebnisse nach den Faktoren, die zur Arbeitszeitzufriedenheit beitragen, lassen sich vier Erfolgsfaktoren für hohe Arbeitszeitzufriedenheit feststellen\*:

#### Die Länge der Arbeitszeit

Dort, wo die Beschäftigten ihre gewünschte Arbeitszeit realisieren können, ist die Arbeitszeitzufriedenheit am höchsten. Das gilt insbesondere für Beschäftigte mit 35-Stunden-Verträgen.

#### Die Planbarkeit der Arbeitszeit

**Funktionierende Alltagsarrangements** durch die selbstbestimmte Handhabung der Arbeitszeit – etwa durch die Möglichkeit, ohne großen Abstimmungsaufwand auch einmal später zu

kommen oder früher zu gehen. Daraus resultiert die hohe Beliebtheit der Gleitzeit.

#### Die Möglichkeit, zeitweise die Arbeitszeit abzusenken,

kürzerzutreten, wenn man es braucht.

Diese Fakten sind in den Schaubildern 7.1–7.4 zusammengefasst.

\* Für die Bestimmung der Einflussfaktoren wurden umfangreiche Korrelationsrechnungen und eine multivariate Regressionsanalyse durchgeführt (s. Anhang), die die Signifikanz dieser Faktoren unterstützt.

### DIE ZUFRIEDENHEITSAKTOREN

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu...

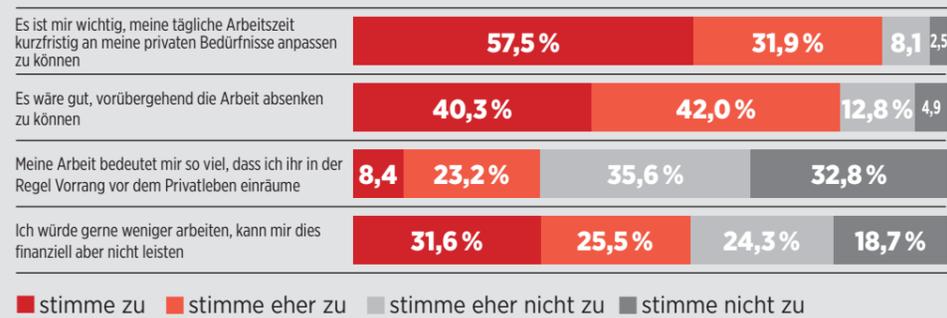


Schaubild 7.1

### Planbarkeit und Zufriedenheit mit der Arbeitszeit

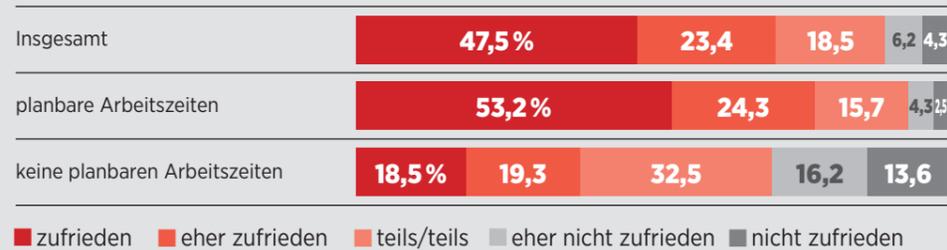


Schaubild 7.2

Wenn Sie an Ihre persönliche Arbeitssituation denken ...



Schaubild 7.3

### Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten – Die Einflussfaktoren im Überblick

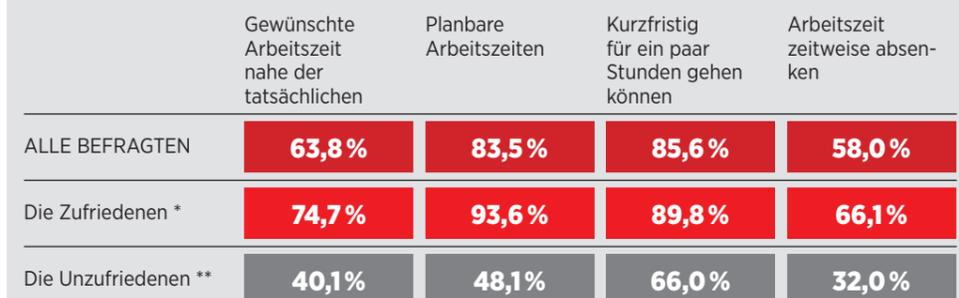


Schaubild 7.4

\* Befragte mit Antwort ‚stimme zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

\*\* Befragte mit Antwort ‚stimme nicht zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### WAS TRÄGT ZUR UNZUFRIEDENHEIT BEI?

Im Umkehrschluss lassen sich eindeutige Faktoren bestimmen, die zur Unzufriedenheit bei der Arbeitszeit beitragen.

Auch hier liefert die Beschäftigtenbefragung klare Antworten (s. Schaubilder 8.1–8.4).

#### ■ Überlange Arbeitszeiten

Überlange Arbeitszeiten führen zur Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit. Wer ständig länger arbeiten muss, als er es wünscht, hat keinen Spaß mehr an der Arbeit. Als überlange Arbeitszeiten bezeichnen wir Arbeitszeiten über 40 Stunden.

#### ■ Regelmäßige Wochenendarbeit

Die Ausweitung des Arbeitstages und der Arbeitswoche lässt die Arbeitszeitzufriedenheit sinken. 49 Prozent der Beschäftigten arbeiten zumindest gelegentlich am Samstag, 16 Prozent oft und regelmäßig. Die regelmäßige Wochenendarbeit ist nur ein Beispiel für die Ausweitung der Arbeitszeit über „das Normale“ hinaus.

Alarmierend ist es auch, dass bei 20,8 Prozent der Beschäftigten die gesetzliche Höchstarbeitszeit überschritten und bei 11 Prozent die Ruhezeit verletzt wird. Nicht selten sind Anrufe von Kollegen und Führungskräften in der Freizeit Ursache der Ruhezeitstörung.

Was das Problem solcher „spontanen“ Arbeitseinsätze zusätzlich verschärft: Oft wird diese zusätzliche Arbeitszeit nicht einmal erfasst und vergütet.

#### ■ Fehlende Planbarkeit

Ein weiterer Grund für Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit ist die fehlende Planbarkeit der Arbeitszeiten. So gaben 16,5 Prozent der Beschäftigten an, ihre Arbeitszeit nicht planen zu können. So wie die Planbarkeit auf der einen Seite zur Zufriedenheit beitragen kann, ist fehlende Planbarkeit Grund für Unzufriedenheit mit dem Arbeitszeitregime.

#### ■ Ständiger Leistungsdruck

Neben der Flexibilisierung führt auch wachsender Leistungsdruck zur Ausweitung der Arbeitszeit. Die Beschäftigten befinden sich in einem Schraubstock, an dem an beiden Enden gedreht wird: 47,5 Prozent sagen, dass sie oft länger arbeiten, damit sie alle Aufgaben erledigt bekommen.

### DIE UNZUFRIEDENHEITSAKTOREN

#### Verfall von Arbeitszeit



Schaubild 8.1

#### Arbeiten über den Gleitzeitrahmen hinaus



Schaubild 8.2

#### Arbeiten am Wochenende

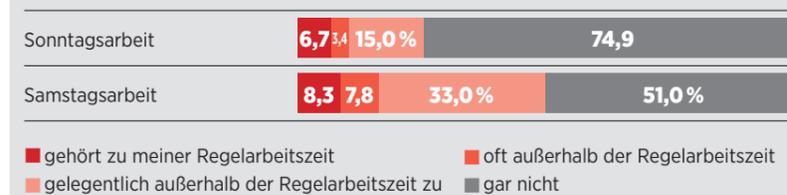


Schaubild 8.3

#### Verletzungen des Arbeitsgesetzes

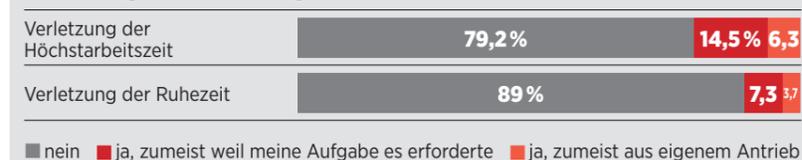


Schaubild 8.4

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### DIE UNZUFRIEDENHEITSAKTOREN

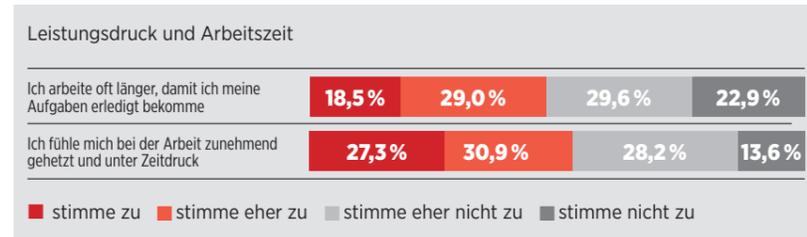


Schaubild 8.5

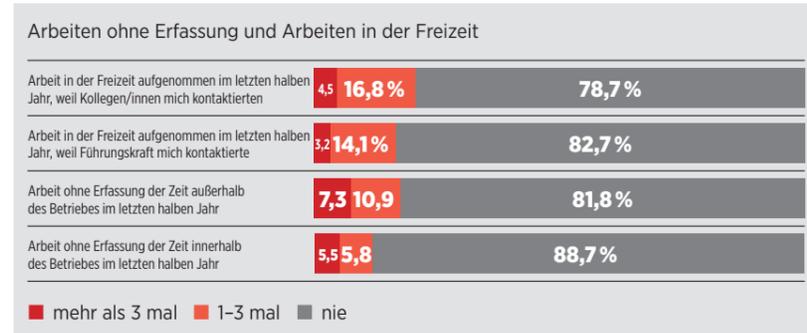


Schaubild 8.6

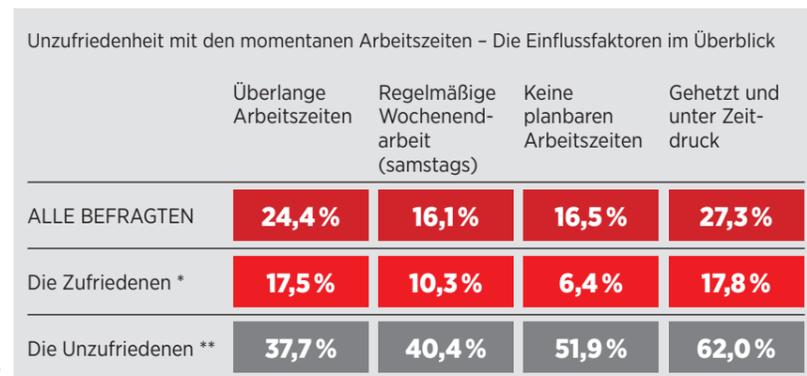


Schaubild 8.7

\* Befragte mit Antwort ‚stimme zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten  
 \*\* Befragte mit Antwort ‚stimme nicht zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

### GLEITZEIT

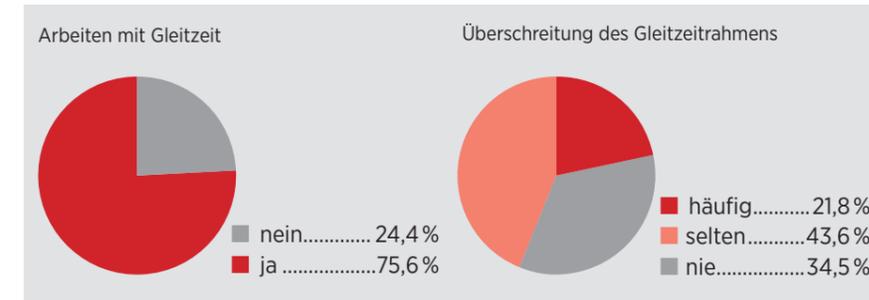


Schaubild 9.1

Schaubild 9.2

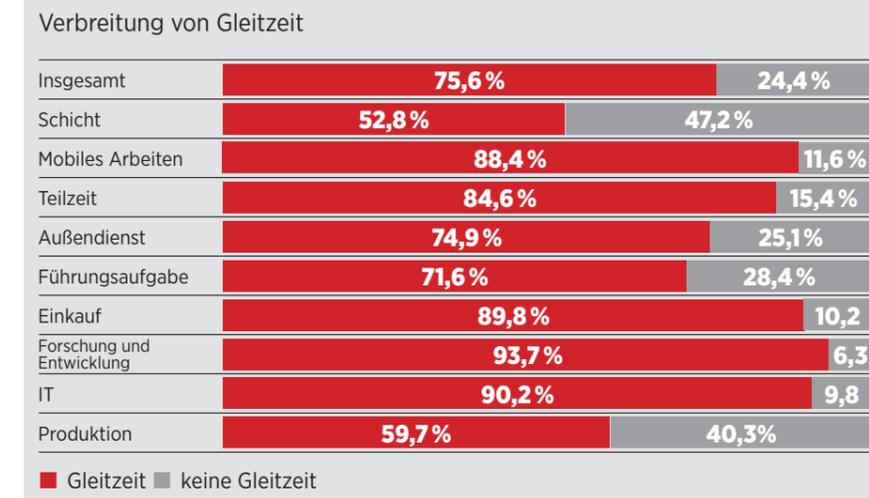


Schaubild 9.2

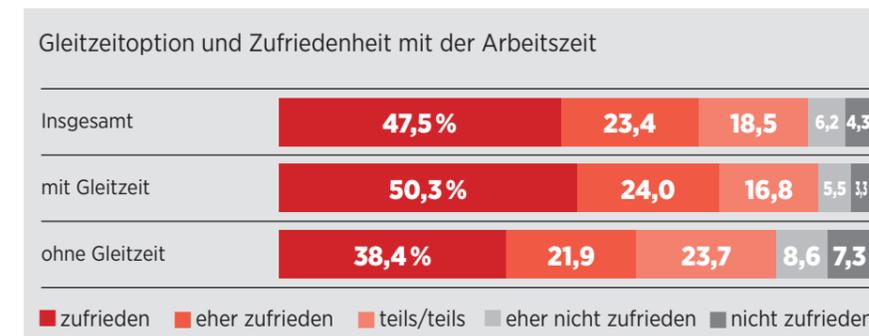


Schaubild 9.3

### GLEITZEIT

Auffallend positiv für das Gelingen von Alltagsarrangements zwischen Arbeit und Privatleben ist die Möglichkeit, ohne großen Abstimmungsaufwand seine tägliche Arbeitszeit in Grenzen individuell variieren zu können: Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit unterstützen dies. Drei von vier Beschäftigten haben Gleitzeit. Nach den Ergebnissen der Betriebsrätebefragung haben 70 Prozent der Betriebe Gleitzeitkonten. Dies verteilt sich durchaus unterschiedlich auf die Arbeitsbereiche. Am seltensten ist Gleitzeit in der Produktion und Schichtarbeit vertreten, am häufigsten im Bereich Forschung und Entwicklung und IT.

Gleichzeitig wird Gleitzeit nicht nur positiv bewertet. Auch dies zeigt die Beschäftigtenbefragung. Dort, wo Gleitzeit zum Einsatz kommt, ist die Anzahl der Beschäftigten, deren tatsächliche Arbeitszeit länger ist als vertraglich vereinbart, höher. So geben 21,8 Prozent an, dass sie ihren Gleitzeitrahmen häufig überschreiten.

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### FLEXIBILISIERUNG ALS TREIBER FREMDBESTIMMTER ARBEITSZEITEN

Fast alle Beschäftigten sind von dem Interesse der Betriebe nach zeitlicher Flexibilität der Arbeit betroffen. Flexibilität heißt dabei Fremdbestimmung. Flexibilität kann wohlbegründet sein: die termingerechte Kundenbelieferung, die Auslastung der Maschine, das Einspringen in Störfällen. Das Problem ist nur: Längst sind das keine Einzelfälle mehr.

Stattdessen wird Flexibilität zum Prinzip erhoben und beherrscht den Arbeitsalltag – mit immer kürzeren Ankündigungsfristen von Veränderungen bezüglich Lage und Dauer der Arbeitszeit. Flexibilität für den Kunden, Flexibilität für die Maschine – dabei gehen verlässliche Zeiten für die Beschäftigten häufig verloren.

Genau hierfür fordern die Beschäftigten Gegenleistungen (s. Schaubild 10.1).

Den Beschäftigten geht es um Verlässlichkeit: sicherer Job, Verlässlichkeit im Alltag, aber auch Zeitsouveränität sowie Selbstverständlichkeit bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

Konnten durch Tarifverträge und Mitbestimmung Regelungen getroffen werden, die dieses Interesse nach Stabilität seitens der Beschäftigten unterstützen?

Die Antwort ist zwiespältig: Bis heute verfallen zusätzlich erbrachte Arbeitszeiten. Dies gilt immerhin für 15,0 Prozent der Beschäftigten (s. Schaubild 10.2).

Dagegen konnten in der Mehrheit der Betriebe Regelungen durchgesetzt werden, die die Beschäftigung sichern, indem bei sinkender Auslastung zunächst die Arbeitszeitkonten abgebaut werden („Stunden entlassen statt Menschen“). In vielen Betrieben ist ein Ausgleich der zusätzlichen Arbeitsstunden durch Freizeitnahme geregelt.

Auffallend: Die klassische Mehrarbeit mit Zuschlägen ist deutlich auf dem Rückzug, da sie im Rahmen von Arbeitszeitkonten nicht mehr als solche erfasst wird (s. Schaubild 10.2).

### ERGEBNISSE DER BETRIEBSRÄTEBEFRAGUNG IM NOVEMBER 2016

An der Betriebsrätebefragung der IG Metall beteiligten sich mehr als 2.100 Betriebsratsgremien. Im Mittelpunkt stand die Frage nach dem Umgang mit den Flexibilisierungsinteressen der Betriebe.

Neben der Nutzung externer Flexibilisierungsinstrumente wie Leiharbeiter (62 Prozent der Betriebe beschäftigen Leiharbeiter) und Werkverträge (21 Prozent der Betriebe nutzen Werkverträge häufig) werden arbeitszeitpolitische Instrumente der internen Flexibilität eingesetzt. Das ist einerseits die Mehrarbeit (83 Prozent der Betriebe), aber auch der Einsatz von Arbeitszeitkonten.

70 Prozent der Betriebe haben Gleitzeitkonten, 44 Prozent nutzen Flexi-Konten, 40 Prozent Mehrarbeitskonten, 11 Prozent Freischichtkonten und ebenfalls 11 Prozent Langzeitkonten. Diese sind in der Regel nicht tariflich geregelt, sondern bestenfalls über Betriebsvereinbarung und oft an bestehenden tariflichen Regelungen (Ausgleichszeiträume) vorbei.

Fazit: In den Betrieben ist ein „gewachsenes“ System von Arbeitszeitkonten der Weg zum Umgang mit Flexibilität. Sowohl die Vereinbarung dieser Konten als auch ihre Anwen-

dung ist mit sehr unterschiedlichen Praktiken der Mitbestimmung verbunden. Setzt der Betriebsrat bei der Gleitzeit allenfalls nur den Rahmen, ist bei Flexi-Konten der jeweilige Auf- und Abbau durch Erhöhung oder Absenkung der Arbeitszeit in der Regel mitbestimmungspflichtig. Entsprechend unterschiedlich sind die Möglichkeiten des Betriebsrats angelegt, wirksam auf das abgeforderte Arbeitszeitvolumen Einfluss zu nehmen.

Ist das Flexibilitätsinteresse des Betriebes Gegenstand zahlreicher kollektiver Regelungen, sind selbstbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten in deutlich geringerem Umfang betrieblich geregelt (mit Ausnahme der Betriebsvereinbarungen zur Gleitzeit). Zwar berichtet die Mehrheit aller Betriebsräte vom Bedarf nach Arbeitszeitverkürzung in einzelnen Lebenslagen (Kinder, Pflege Familienangehöriger, Weiterbildung), doch bestehen nur in 17 Prozent der Betriebe Betriebsvereinbarungen zum Thema Weiterbildung im Beruf, in 12 Prozent zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zu 10 Prozent zur Pflege Familienangehöriger.

Die Betriebsrätebefragung kann unter [www.igmetall.de/arbeitszeit](http://www.igmetall.de/arbeitszeit) heruntergeladen werden.

#### GEGENLEISTUNGEN UND AUSGLEICH VON ARBEITSSTUNDEN

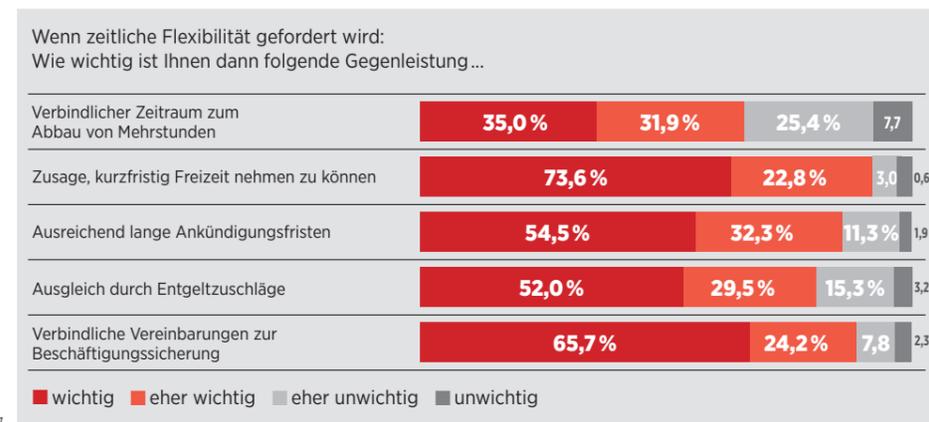


Schaubild 10.1

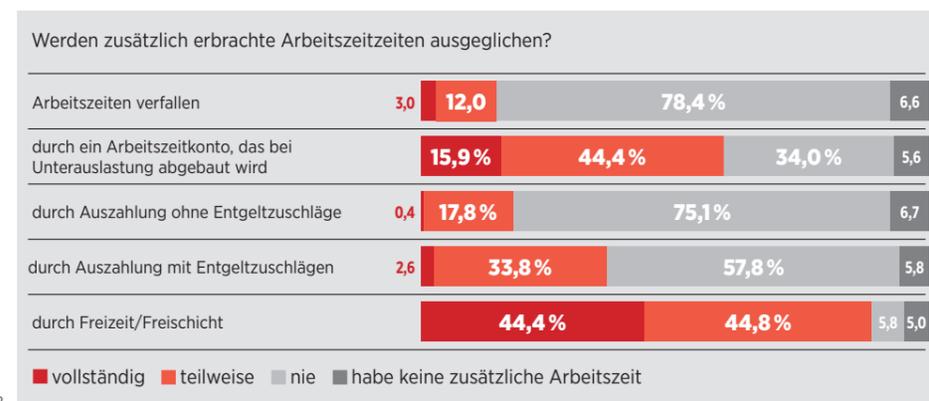


Schaubild 10.2

## 2. DIE ARBEITSZEIT

### SELBSTBESTIMMUNG UND VERLÄSSLICHKEIT

Die Befragung zeigt: Selbstbestimmung und Verlässlichkeit stehen bei der Arbeitszeit aus Sicht der Beschäftigten ganz oben, wenn es um gute Arbeit geht.

Die Beschäftigten wollen selbstbestimmte Arbeitszeiten, die planbar sind und die vertragliche Dauer nicht überschreiten. Die Beschäftigten haben eine umso höhere Arbeitszeitzufriedenheit, je mehr die tatsächliche der gewünschten Arbeitszeit entspricht.

Steigende Flexibilisierungsanforderungen auf der einen Seite, wachsender Leistungsdruck auf der anderen. Wenn beides zusammentrifft, ist es aus mit der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit. Auch hierzu liefert die Beschäftigtenbefragung eindeutige Befunde.

Unzufrieden machen überlange Arbeitszeiten, die Ausweitung der Arbeit ins Wochenende, eine geringe Planbarkeit

der Arbeit und hoher Leistungsdruck, der sich auch in der Ausweitung der Arbeitszeit Platz schafft.

Bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben verlangt mehr durchsetzbare Ansprüche auf selbstbestimmte Arbeitszeiten und klare Regeln – gerade in einer Zeit ausufernder Flexibilisierungswünsche der Betriebe.

Die Beschäftigten wissen, dass ihre Durchsetzungsstärke individuell begrenzt ist. Viele der heutigen Regelungen zu individuellen Zeitspielräumen sind allenfalls „gewährt“ – also ohne Ansprüche und ohne wirksame Hebel zur Durchsetzung. Wenn der Wunsch nach Selbstbestimmung auch gegen die Fremdbestimmung durch den Betrieb realisiert werden soll, dann braucht es eine kollektive Rahmensetzung durch Tarifvertrag und Betriebsrat. Auch dies zeigt die Beschäftigtenbefragung.

#### FAZIT

Betrachtet man die Beschäftigten die zufrieden mit ihren momentanen Arbeitszeiten sind und dieser Aussage ohne Einschränkung zustimmen und vergleicht diese mit der Gruppe der Beschäftigten die diese Aussage ohne Einschränkung ablehnen, wird nochmals deutlich, welche Relevanz die genannten Faktoren für die Arbeitszeitzufriedenheit haben (s. Schaubild 7.4).

Im Folgenden werden diese Faktoren weiterverwendet um die Unterschiede in der Arbeitszeitrealität der Beschäftigten deutlich zu machen\*. Sie geben Auskunft über die Arbeitszufriedenheit im Betrieb insgesamt und in einzelnen Arbeitsbereichen und liefern Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitszeitregeln im Betrieb.

\* Die Signifikanz dieser Faktoren wurde auch durch die multivariate Regressionsanalyse (s. Anhang) bestätigt.

Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten – Die Einflussfaktoren im Überblick

	Gewünschte Arbeitszeit nahe der tatsächlichen	Planbare Arbeitszeiten	Kurzfristig für ein paar Stunden gehen können	Arbeitszeit zeitweise absenzen
ALLE BEFRAGTEN	63,8 %	83,5 %	85,6 %	58,0 %
Die Zufriedenen *	74,7 %	93,6 %	89,8 %	66,1 %
Die Unzufriedenen **	40,1 %	48,1 %	66,0 %	32,0 %

Schaubild 7.4

\* Befragte mit Antwort ‚stimme zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

\*\* Befragte mit Antwort ‚stimme nicht zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

Unzufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten – Die Einflussfaktoren im Überblick

	Überlange Arbeitszeiten	Regelmäßige Wochenendarbeit (samstags)	Keine planbaren Arbeitszeiten	Gehetzt und unter Zeitdruck
ALLE BEFRAGTEN	24,4 %	16,1 %	16,5 %	27,3 %
Die Zufriedenen *	17,5 %	10,3 %	6,4 %	17,8 %
Die Unzufriedenen **	37,7 %	40,4 %	51,9 %	62,0 %

Schaubild 8.7

\* Befragte mit Antwort ‚stimme zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

\*\* Befragte mit Antwort ‚stimme nicht zu‘ bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den momentanen Arbeitszeiten

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Wie sieht nun die Arbeitszeitzufriedenheit in unterschiedlichen Arbeitssituationen aus? Was sind Gründe für Unterschiede und die Besonderheiten einzelner Bereiche? Gibt es einen kleinsten gemeinsamen Nenner für arbeitszeitpolitischen Fortschritt? Gibt es Anforderungen an einen neuen kollektiven Rahmen einer Arbeitszeitpolitik, und wenn ja, gilt er dann für alle? Oder bleibt allein die Individualisierung der Arbeitszeitarangements?

Die Beschäftigtenbefragung bietet einen Einblick in die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitanforderungen einzelner Beschäftigtengruppen. Ausgesucht wurden folgende Gruppen (s. Schaubild 11):

- Schichtarbeit
- Mobiles Arbeiten
- Teilzeit
- Außendienst
- Führungskräfte
- Einkauf
- Forschung und Entwicklung
- IT
- Produktion

Der Arbeitsbereich und das Arbeitsumfeld prägen die Arbeitszeitkultur. Und die weist immer noch Unterschiede zwischen Produktion und Büro auf.

Schichtarbeit findet sich vorrangig im direkten Bereich, in der Produktion und den produktionsnahen Tätigkeiten – also in der Werkhalle. Mobiles Arbeiten findet sich vor allem in den indirekten Bereichen. Dies gilt auch, wenn auch nicht im gleichen Umfang, für Teilzeit und Außendienst.

Aber bleibt mobiles Arbeiten für die Produktion auf Dauer ein Fremdwort? Nein.

Industrie 4.0 lässt Maschinensteuerung auch von zu Hause aus zu, Fehlersuche in Realtime und Software-Reload inklusive.

Und macht Teilzeit halt vor der Werkhalle? Auch hier kennen wir gute Beispiele, die zeigen, dass dies möglich ist, aber die Verbreitung gering. Und andersherum ist Schichtarbeit nicht nur in der Produktion selbstverständlich. Weil Erreichbarkeit über 24 Stunden rund um den Globus gefordert ist, weitet sich die Betriebszeit auch in den Bürobereichen aus. Die Anforderungen werden einheitlicher und damit nähern sich auch Arbeitszeitkulturen an.

#### ARBEITSZEITEN IM BETRIEB

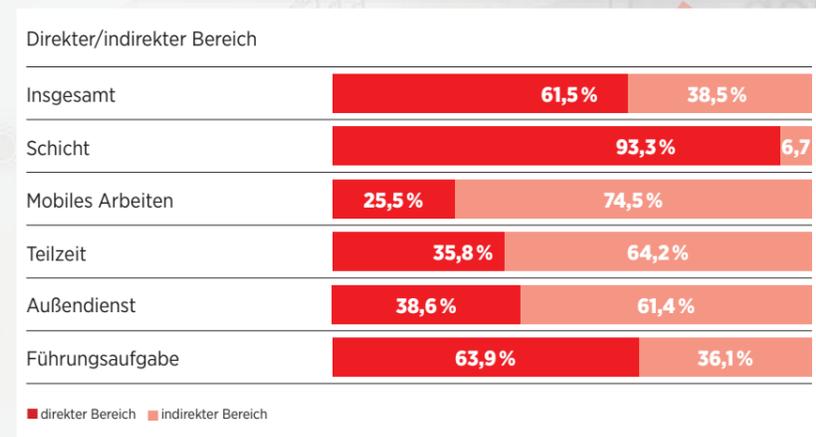


Schaubild 11

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Wir haben einige typische Arbeitsbedingungen herausgegriffen, die diese Vielfalt repräsentieren, und stellen uns zunächst die Frage: Wie ist es mit der Arbeitszeitzufriedenheit bei diesen Arbeiten bestellt? Wo liegen die Unterschiede?

Die Schaubilder 12.1–12.4 und 13.1–13.4 zeigen die oben diskutierten Faktoren für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit in den genannten Bereichen.

Die erste Feststellung: Unabhängig von Arbeitsplatz, Arbeitszeitkultur und Anforderungsprofil gibt es bestimmte Faktoren, die sich in allen Beschäftigtengruppen/Tätigkeitsbereichen positiv auf die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit auswirken.

Die zentralen Zufriedenheitsfaktoren sind:

- die Übereinstimmung zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeitdauer,
- die Planbarkeit der Arbeitszeiten,
- die Möglichkeit der kurzfristigen Anpassung an Alltagsbedürfnisse
- und die Möglichkeit, Arbeitszeiten phasenweise im Erwerbsleben absenken zu können.

#### ERLÄUTERUNG

- Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit werden als übereinstimmend gewertet, wenn die tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit identisch oder nur etwas kürzer oder etwas länger sind.
- Planbarkeit der Arbeitszeit ergibt sich aus der Frage: „Haben Sie planbare Arbeitszeiten? (ja/nein)“
- Kurzfristig die Arbeitszeit selbstbestimmt gestalten, ergibt sich aus der Frage: „Können Sie den Arbeitsort kurze Zeit verlassen (z. B. für private Erledigungen)?“
- Selbstbestimmt die Arbeitszeit absenken zu können, ergibt sich aus der Frage: „Können Sie vorübergehend die Arbeitszeit absenken, um z.B. mehr Zeit für Kinder, Pflege oder Weiterbildung zu haben?“

#### DIE ZUFRIEDENHEITSFAKTOREN

Tatsächliche Arbeitszeit nahe an gewünschter Arbeitszeit		
Insgesamt		<b>63,8 %</b>
Schicht		<b>63,8 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>62,3 %</b>
Teilzeit		<b>93,1 %</b>
Außendienst		<b>50,0 %</b>
Führungsaufgabe		<b>57,5 %</b>
Einkauf		<b>62,0 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>61,9 %</b>
IT		<b>59,1 %</b>
Produktion		<b>64,4 %</b>

Lesehilfe: 57,5 Prozent der Beschäftigten mit Führungsaufgaben arbeiten tatsächlich entsprechend ihrer gewünschten Arbeitszeit.

Schaubild 12.1

Planbarkeit der Arbeitszeit gegeben		
Insgesamt		<b>83,5 %</b>
Schicht		<b>78,5 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>85,5 %</b>
Teilzeit		<b>90,6 %</b>
Außendienst		<b>66,1 %</b>
Führungsaufgabe		<b>79,2 %</b>
Einkauf		<b>87,7 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>89,7 %</b>
IT		<b>87,2 %</b>
Produktion		<b>79,8 %</b>

Lesehilfe: 87,7 Prozent der Beschäftigten im Einkauf können ihre Arbeitszeit planen.

Schaubild 12.2

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Betrachten wir die „Zufriedenheitsfaktoren“ in den verschiedenen Bereichen, sehen wir deutliche Unterschiede:

- Die höchste Übereinstimmung zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit findet sich mit großem Abstand bei den Teilzeitbeschäftigten, die geringste Übereinstimmung im Außendienst und bei den Führungskräften. Tätigkeiten in Schicht und Produktion weisen mehr Übereinstimmung zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit auf als Tätigkeiten in Bürobereichen.
- Die Planbarkeit der Arbeit ist in den Büros höher als in der Produktion.
- Arbeitsplätze in den Bürobereichen liegen auch deutlich vorne, wenn es um die Möglichkeiten geht, im Alltag die Arbeitszeit selbst an die persönlichen Bedürfnisse anpassen zu können. Die Ausnahme bilden Beschäftigte mit Führungsaufgaben.

Am schlechtesten schneiden hier Arbeitsplätze im Schichtbetrieb und in der Produktion ab. Das heißt, dass nur

bei einem geringen Anteil dieser Arbeitsplätze überhaupt die Möglichkeit besteht, die Arbeitszeit im oben beschriebenen Sinne an persönliche Bedürfnisse anzupassen.

Wichtig: Die Möglichkeit, die Arbeitszeit am Tag abweichend zu legen, etwa ein paar Stunden frei zu nehmen, besteht für die übergroße Mehrheit nur nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Nur in 15,3 Prozent der Fälle braucht es dafür keine Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Auch hier unterscheiden sich die Arbeitsplätze deutlich: Im Schichtbetrieb geht dies ohne Abstimmung nur in 3,8 Prozent der Fälle, in der IT bei 34,9 Prozent, beim mobilen Arbeiten in 36,9 Prozent der Fälle.

- Die Möglichkeit, die Arbeitszeit zeitweise absenken zu können, ist ebenfalls in Bürobereichen deutlich häufiger gegeben. Auch hier bieten Schichtarbeit und Produktion die geringsten Chancen. Eine Abstimmung mit dem Vorgesetzten ist in diesen Fällen fast durchgängig Voraussetzung.

#### DIE ZUFRIEDENHEITSAKTOREN

##### Kurzfristig für ein paar Stunden gehen können

Insgesamt		<b>85,6 %</b>
Schicht		<b>68,8 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>96,9 %</b>
Teilzeit		<b>88,8 %</b>
Außendienst		<b>90,0 %</b>
Führungsaufgabe		<b>88,7 %</b>
Einkauf		<b>94,2 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>96,6 %</b>
IT		<b>95,7 %</b>
Produktion		<b>75,2 %</b>

Schaubild 12.3

##### Arbeitszeit zeitweise absenken

Insgesamt		<b>58,0 %</b>
Schicht		<b>44,8 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>76,3 %</b>
Teilzeit		<b>69,8 %</b>
Außendienst		<b>59,1 %</b>
Führungsaufgabe		<b>58,2 %</b>
Einkauf		<b>62,0 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>71,1 %</b>
IT		<b>68,2 %</b>
Produktion		<b>49,2 %</b>

Schaubild 12.4

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Bei den Faktoren, die zur Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit beitragen, ergibt sich aus der Befragung ebenfalls ein eindeutiges Bild: Besonders unzufrieden mit der Arbeitszeit sind diejenigen, die:

- überlange Arbeitszeiten haben,
- mit Nichtplanbarkeit von Arbeitszeiten konfrontiert sind,
- regelmäßig am Wochenende arbeiten
- und hohem Leistungsdruck ausgesetzt sind.

#### ERLÄUTERUNG

- Überlange Arbeitszeiten sind Arbeitszeiten über 41 Stunden.
- Regelmäßige Wochenendarbeit ergibt sich aus der Frage: „Wenn Sie an das letzte Jahr denken, arbeiteten Sie an Samstagen? (Kategorien: Gehört zu meiner Regelarbeitszeit/Oft außerhalb der Regelarbeitszeit)“
- Die Nichtplanbarkeit der Arbeitszeit ergibt sich aus der Frage: „Haben Sie planbare Arbeitszeiten? (ja/nein)“
- Leistungsdruck ergibt sich aus den zustimmenden Antworten auf die Feststellung: „Ich fühle mich bei der Arbeit zunehmend gehetzt und unter Zeitdruck. (stimme zu)“

#### DIE UNZUFRIEDENHEITSAKTOREN

##### Überlanges Arbeiten

Insgesamt		<b>24,4 %</b>
Schicht		<b>14,9 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>42,2 %</b>
Teilzeit		<b>0,9 %</b>
Außendienst		<b>58,3 %</b>
Führungsaufgabe		<b>44,7 %</b>
Einkauf		<b>33,0 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>36,2 %</b>
IT		<b>38,6 %</b>
Produktion		<b>15,5 %</b>

Lesehilfe: 33,0 Prozent der Beschäftigten im Einkauf haben überlange Arbeitszeiten.

Schaubild 13.1

##### Regelmäßige Wochenendarbeit am Samstag

Insgesamt		<b>16,1 %</b>
Schicht		<b>38,0 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>7,2 %</b>
Teilzeit		<b>6,9 %</b>
Außendienst		<b>18,6 %</b>
Führungsaufgabe		<b>21,0 %</b>
Einkauf		<b>5,2 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>2,9 %</b>
IT		<b>6,7 %</b>
Produktion		<b>27,6 %</b>

Lesehilfe: 16,1 Prozent aller Beschäftigten arbeiten regelmäßig am Samstag.

Schaubild 13.2

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Die Ergebnisse im Einzelnen:

- Überlange Arbeitszeiten sind ein großes Problem für Führungskräfte. Aber auch die Arbeit im Bereich Forschung und Entwicklung und IT, bei mobilem Arbeiten und im Außendienst ist von überlangen Arbeitszeiten stärker geprägt als andere Bereiche.
  - Regelmäßige Wochenendarbeit – hier Samstagsarbeit – findet sich deutlich häufiger im Schichtbetrieb und in der Produktion. Aber auch Führungskräfte arbeiten häufig am Wochenende. Dagegen spielt diese in den Bürobereichen, aber auch beim mobilen Arbeiten keine wesentliche Rolle.
  - Die fehlende Planbarkeit von Arbeitszeiten ist bei Schichtarbeit und in der Produktion, aber auch für Führungskräfte und im Außendienst deutlich häufiger Realität als in anderen Arbeitsbereichen. Die Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten ist besser planbar als die von Vollzeitbeschäftigten.
  - Jeder dritte Beschäftigte in der Schicht und der Produktion fühlt sich bei der Arbeit gehetzt und unter ständigem Zeitdruck. Aber auch bei Führungskräften und im Außendienst wird überdurchschnittlicher Leistungsdruck empfunden.
- Überhaupt: Jeder vierte Beschäftigte klagt über zu hohen Leistungsdruck.

#### DIE UNZUFRIEDENHEITSAKTOREN

##### Keine Planbarkeit der Arbeitszeit

Insgesamt		<b>16,5 %</b>
Schicht		<b>21,5 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>14,5 %</b>
Teilzeit		<b>9,4 %</b>
Außendienst		<b>33,9 %</b>
Führungsaufgabe		<b>20,8 %</b>
Einkauf		<b>12,3 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>10,3 %</b>
IT		<b>12,8 %</b>
Produktion		<b>20,2 %</b>

Schaubild 13.3

##### Gehetzt und unter Zeitdruck

Insgesamt		<b>27,3 %</b>
Schicht		<b>36,0 %</b>
Mobiles Arbeiten		<b>22,2 %</b>
Teilzeit		<b>22,8 %</b>
Außendienst		<b>30,6 %</b>
Führungsaufgabe		<b>31,6 %</b>
Einkauf		<b>27,8 %</b>
Forschung und Entwicklung		<b>20,6 %</b>
IT		<b>22,7 %</b>
Produktion		<b>33,8 %</b>

Schaubild 13.4

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

Fasst man die Faktoren für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit zusammen, ergibt sich ein Bild, das für die einzelnen Arbeitsbereiche deutlich macht, durch welche Faktoren die Arbeitszeitzufriedenheit gefördert wird und wo großer Handlungsbedarf besteht.

#### ERLÄUTERUNG

Überdurchschnittliche Anteilswerte sind mit einem dunklen Farbton unterlegt, unterdurchschnittliche mit einem hellen Farbton.

Lesehilfe: Für 63,8 Prozent der Schichtarbeiter entspricht die tatsächliche Arbeitszeitdauer in etwa der gewünschten Arbeitszeitdauer. 38,0 Prozent der Schichtarbeiter arbeiten regelmäßig am Wochenende.

#### ARBEITSZUFRIEDENHEIT

		Insgesamt	Schicht	Mobiles Arbeiten	Teilzeit	Außendienst	Führungsaufgabe	Einkauf	Forschung und Entwicklung	IT	Produktion
<b>Zufriedenheitsfaktoren</b>	Tatsächliche Arbeitszeit = gewünschte Arbeitszeit	<b>63,8%</b>	63,8%	62,3%	93,1%	50,0%	57,3%	62,0%	61,9%	59,1%	64,4%
	Planbarkeit	<b>83,5%</b>	78,5%	85,5%	90,6%	66,1%	79,7%	87,7%	89,7%	87,2%	79,8%
	Kurzfristig Stunden nehmen	<b>85,6%</b>	68,8%	96,9%	88,8%	90,0%	84,9%	94,2%	96,6%	95,7%	75,2%
	Arbeitszeit absenken	<b>58,0%</b>	44,8%	76,3%	69,8%	59,1%	57,8%	62,0%	71,1%	68,2%	49,2%
<b>Unzufriedenheitsfaktoren</b>	Überlange Arbeitszeiten	<b>24,4%</b>	14,9%	42,2%	0,9%	58,3%	44,7%	33,0%	36,2%	38,6%	15,4%
	Regelmäßige Wochenendarbeit (samstags)	<b>16,1%</b>	38,0%	7,2%	6,9%	18,6%	21,0%	5,2%	2,9%	6,7%	27,6%
	Nichtplanbarkeit	<b>16,5%</b>	21,5%	14,5%	9,4%	33,9%	20,3%	12,3%	10,3%	12,8%	20,2%
	Leistungsdruck	<b>27,3%</b>	36,0%	22,2%	22,8%	30,6%	31,6%	27,8%	20,6%	22,7%	33,8%
<b>Zufriedenheit mit der Arbeitszeit*</b>		<b>70,7%</b>	57,8%	77,3%	81,0%	61,5%	67,0%	75,3%	78,6%	77,2%	62,8%

\* Arbeitszeitzufriedenheit wird hier ausgewiesen anhand der Frage: „Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitszeit. (stimme zu / stimme eher zu).“

Schaubild 14

# 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

## BESCHÄFTIGTE IN SCHICHTARBEIT

Fast jeder dritte Beschäftigte arbeitet in Schicht. In Ostdeutschland arbeiten anteilig deutlich mehr Beschäftigte in Schichtarbeit als in Westdeutschland. Schichtarbeit ist eindeutig männerdominiert. Die Qualifikationsstruktur in der Schichtarbeit ist überproportional von der dualen Berufsausbildung geprägt.

Der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung ist mit 7,9 Prozent fast doppelt so hoch wie unter den Beschäftigten insgesamt (4,0 Prozent).

Schichtarbeit ist in den Konti-Betrieben (Dreischicht über alle Wochentage) der Metallerzeugung ausgeprägter vorhanden als in anderen Branchen.

In der Branche der IT-Dienstleistungen findet man kaum Schichtarbeit (Hinweis: Im Arbeitsbereich IT im Betrieb findet sich hingegen durchaus Schichtarbeit, vgl. oben).

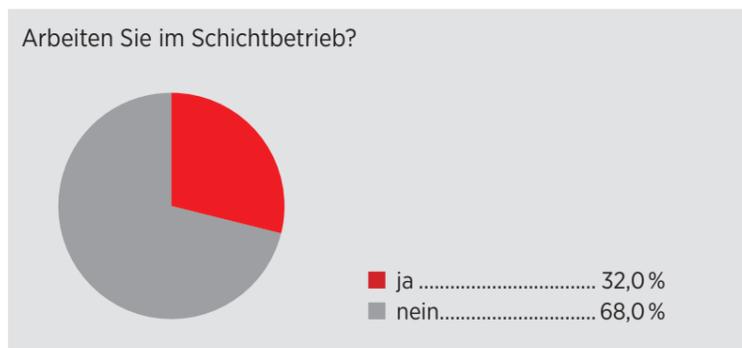


Schaubild 15.1

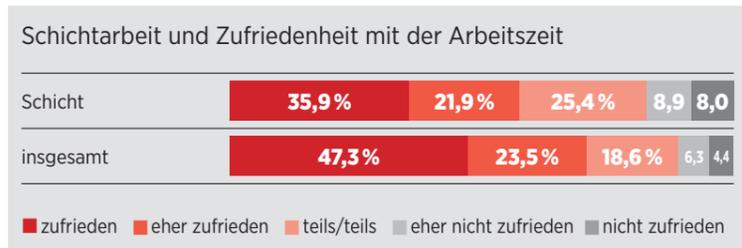


Schaubild 15.2

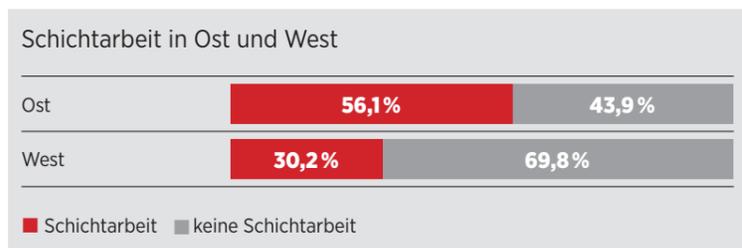


Schaubild 15.3

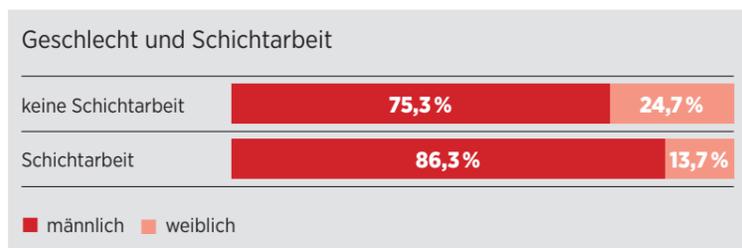


Schaubild 15.4

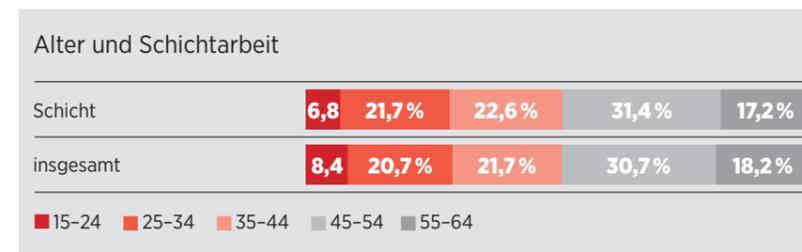


Schaubild 15.5

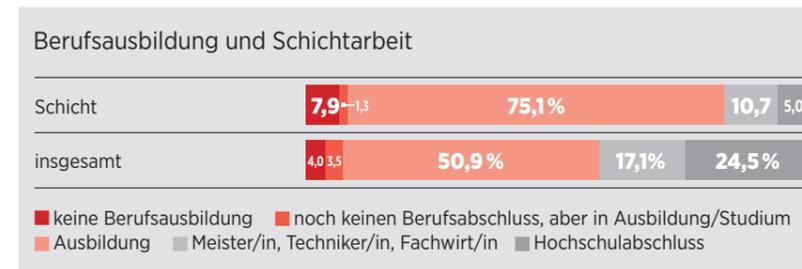


Schaubild 15.6

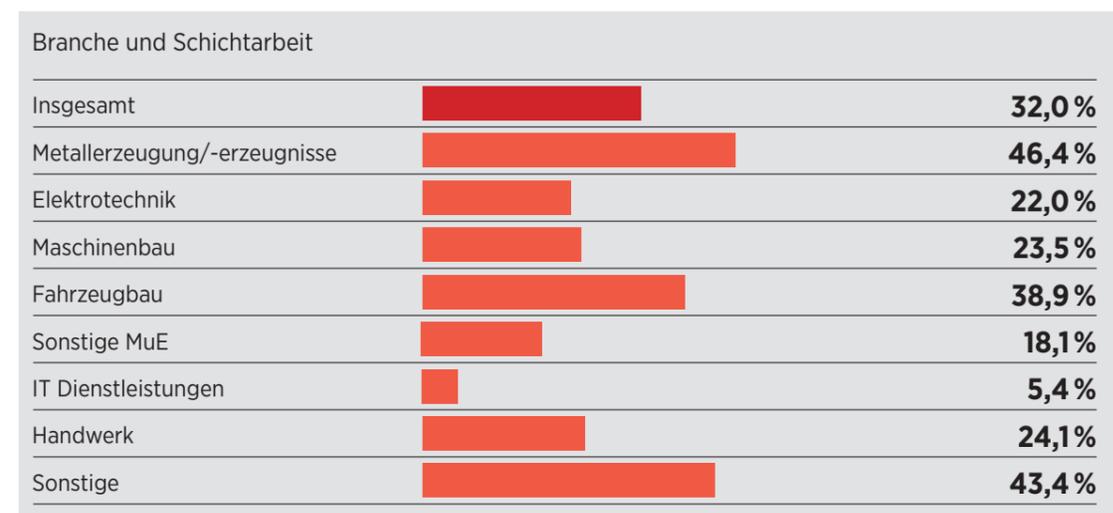


Schaubild 15.7

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE IN SCHICHTARBEIT

Wie wird in Schicht gearbeitet? Der meistverbreitete Schichtbetrieb ist der Zweischichtbetrieb, üblicherweise als Wechselschicht organisiert. Zwei von drei Schichtarbeitern arbeiten in diesem Schichtsystem. 27,6 Prozent arbeiten im Dreischichtbetrieb. In Dauernachtschicht arbeitet eine relativ kleine Zahl von 4,1 Prozent der Schichtarbeiter. Von allen Schichtarbeitern arbeiten 17 Prozent regelmäßig am Wochenende, hier am Samstag.

Arbeiten im Schichtbetrieb ist oft mit geringerer Arbeitszeitzufriedenheit verbunden (s. Schaubild 15). Nur 57,8 Prozent sind mit ihrer Arbeitszeit zufrieden oder eher zufrieden. Schaubild 14 zeigt die Gründe: Bei Schichtarbeit sind die Faktoren, die zur Arbeitszeitzufriedenheit beitragen, schwächer ausgeprägt als im Durchschnitt. Zugleich sind die Faktoren, die zur Arbeitszeitunzufriedenheit beitragen, deutlich häufiger. Ausnahme: Bei Schichtarbeit liegen gewünschte und tatsächliche Arbeitszeit näher beieinander als in anderen Arbeitsbereichen. Die tatsächliche Arbeitszeit liegt bei der großen Mehrheit nahe bei 35 Stunden. Dass bei Schichtarbeit gewünschte und tatsächliche Arbeitszeit sehr eng beieinanderliegen, ist dem strikten Arbeitszeitregime des Schichtbetriebs geschuldet. Daher kommen auch im Schichtbetrieb seltener überlange Arbeitszeiten vor als im Gesamtdurchschnitt.

Diesem Vorteil stehen zahlreiche Nachteile gegenüber: Selbstbestimmte und planbare Arbeitszeiten sind bei Schichtarbeit deutlich weniger verbreitet. Und die Beschäftigten berichten häufiger von Leistungsdruck als der Durchschnitt der Beschäftigten. Offensichtlich ist die Schichtarbeit stärker als andere Arbeitsplätze dem Flexibilisierungsdruck der Arbeitgeber ausgeliefert. Wir haben die Beschäftigten in der Schichtarbeit danach befragt.

Diesem Vorteil stehen zahlreiche Nachteile gegenüber: Selbstbestimmte und planbare Arbeitszeiten sind bei Schichtarbeit deutlich weniger verbreitet. Und die Beschäftigten berichten häufiger von Leistungsdruck als der Durchschnitt der Beschäftigten. Offensichtlich ist die Schichtarbeit stärker als andere Arbeitsplätze dem Flexibilisierungsdruck der Arbeitgeber ausgeliefert. Wir haben die Beschäftigten in der Schichtarbeit danach befragt.

Offensichtlich ist die Schichtarbeit stärker als andere Arbeitsplätze dem Flexibilisierungsdruck der Arbeitgeber ausgeliefert. Wir haben die Beschäftigten in der Schichtarbeit danach befragt.

Dass Schichten kurzfristig gestrichen, verschoben, abgesagt, gekürzt oder verlängert werden, ist die alltägliche Realität im Schichtbetrieb. Bei mehr als jedem zweiten Schichtarbeiter tritt eine dieser Flexibilitätsanforderungen mehr als einmal im Monat auf, bei jedem vierten Schichtarbeiter sogar häufig (mehr als dreimal im Monat). Die damit verbundene mangelnde Planbarkeit führt zu Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit. So geben Betroffene mit häufiger Schichtverlängerung/-verkürzung nur zu 42,9 Prozent an, mit ihrer Arbeitszeit zufrieden zu sein. Diejenigen, die keine kurzfristigen Schichtverlängerungen bzw. -kürzungen haben, sind hingegen zu 61,9 Prozent mit ihrer Arbeitszeit zufrieden.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für mehr Arbeitszeitzufriedenheit ist daher mehr Verlässlichkeit durch längere Ankündigungsfristen für Änderungen und die Vermeidung kurzfristiger Schichtplanveränderungen.

#### BESCHÄFTIGTE IN SCHICHTARBEIT

Arbeiten Sie im Schichtbetrieb...

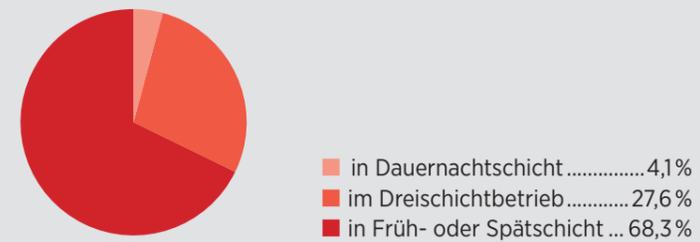


Schaubild 16

Arbeiten Sie im Schichtbetrieb...



Schaubild 17

Wie verändert sich Ihre Arbeitszeit kurzfristig ...

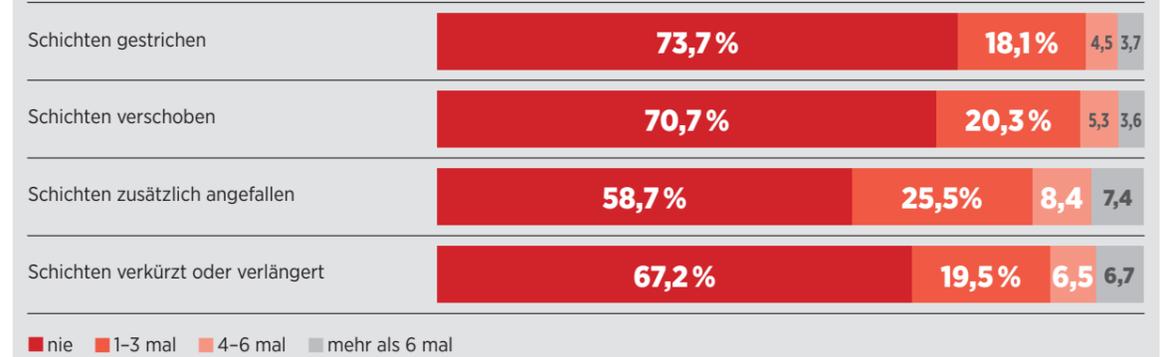


Schaubild 18.1

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE IN SCHICHTARBEIT

Was ist weiter zu tun, um die Arbeitszeitzufriedenheit der Schichtarbeiter zu erhöhen? Schaubild 18.2 gibt eine Antwort. Ganz vorne steht bei Schichtarbeitern der Wunsch, die freie Wahl über die Lage der Freischichten zu haben. Aber nur knapp die Hälfte der Schichtarbeiter hat diese.

Dies korrespondiert mit dem Wunsch, Zeitguthaben selbstbestimmt auf- und abbauen zu können. Um im Alltag die Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Privatleben zu verbessern, ist Gleitzeit auch für Schichtarbeiter ein sinnvolles Arbeitszeitmodell. Und auch, wie Beispiele zeigen, möglich, soweit die Arbeitsorganisation dies unterstützt. Selbstbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten haben daher auch in der Schicht höchste Priorität bei den Beschäftigten.

Die Beschäftigtenbefragung fragte auch nach den Präferenzen, wenn Schichtarbeiter zwischen Zuschlägen und Arbeitszeitreduzierung wählen könnten. Hier spricht sich zwar eine Mehrheit weiter für Zuschläge aus, doch für immerhin 40 Prozent der Schichtarbeiter wäre stattdessen die Reduzierung ihrer Arbeitszeit eine wünschenswerte Option.

Höhere Zustimmung findet der Vorschlag, für Ältere die Arbeitszeit im Schichtbetrieb zu verkürzen – soweit dafür ein Entgeltausgleich erfolgt. Ohne Zweifel steigen gerade im Alter die gesundheitlichen Belastungen für Schichtarbeiter. Entsprechend wirkt eine Arbeitszeitreduzierung besonders entlastend.

#### FAZIT

Schichtarbeit führt überdurchschnittlich häufig zu Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit.

Deshalb ist eine Veränderung der in diesen Bereichen gültigen Arbeitszeitmodelle und -regelungen dringend erforderlich. In der Zielsetzung gibt es dabei kaum Unterscheidungen zu anderen Beschäftigtengruppen: Auch für die Schichtarbeiter stehen selbstbestimmte Arbeitszeiten und Verlässlichkeit im Mittelpunkt. Dagegen stehen restriktive Schichtsysteme und Arbeitsorganisationsmodelle, die eine zwingende Präsenz in der festgelegten Schichtzeit abverlangen. Doch zeigen die Befragungsergebnisse, dass es auch in Schichtmodellen Gestaltungsalternativen gibt, die mehr Selbstbestimmung und Verlässlichkeit ermöglichen.

Die hohen Belastungen, die die Schichtarbeit prägen, könnten teilweise reduziert werden, wenn die tatsächlichen Arbeitszeiten verkürzt würden.

#### Für eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben ist es nützlich...

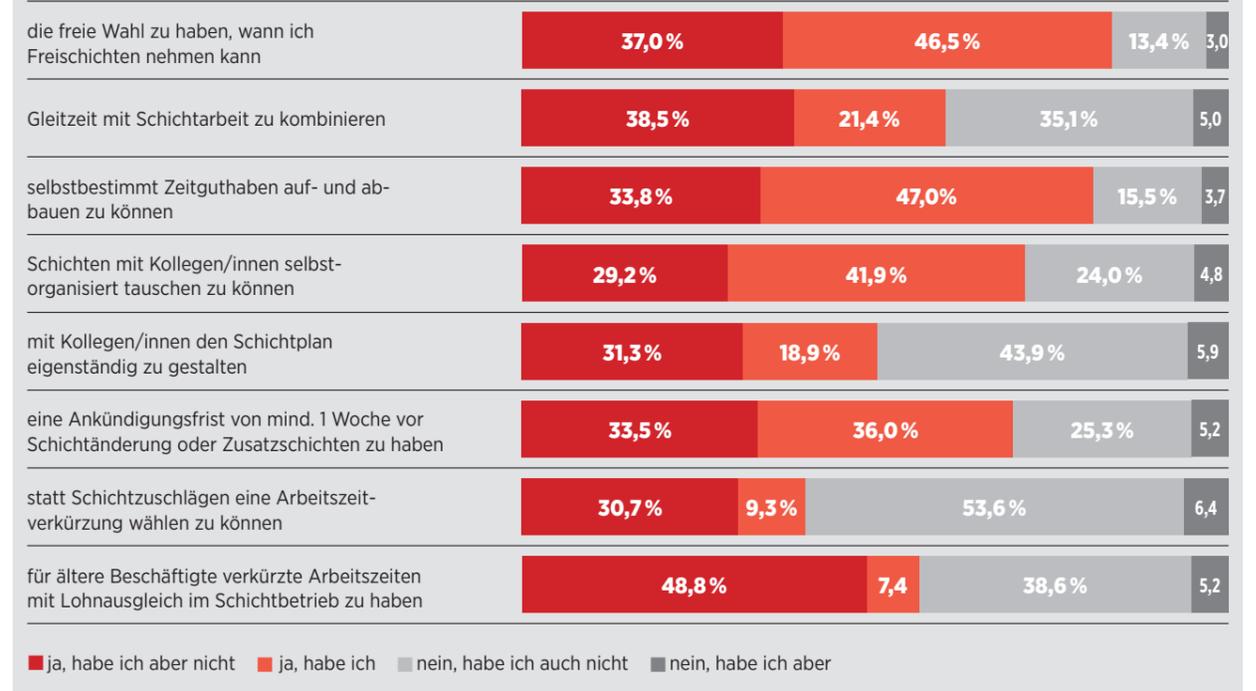


Schaubild 18.2

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE MIT MOBILER ARBEIT

Mobil arbeiten, von zu Hause, auf dem Arbeitsweg oder an anderen Orten: Mobile Endgeräte und Ausbau der Netze machen es möglich. Jeder fünfte Beschäftigte nutzt diese Möglichkeit schon heute zumindest gelegentlich (s. Schaubild 19).

Auffällig: Es handelt sich dabei nicht nur um jüngere Beschäftigte. Mobiles Arbeiten ist keine Altersfrage.

Die berufliche Qualifikation spielt dagegen eine wesentliche Rolle: Je besser qualifiziert die Beschäftigten sind, desto häufiger haben sie die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, und tun das auch in der Praxis.

Auch zwischen den Branchen gibt es deutliche Unterschiede. Wenig erstaunlich: Die IT-Branche liegt hier ganz vorne. Aber auch in der Elektrotechnik arbeitet jeder Vierte heute schon mobil. Die Möglichkeit mobilen Arbeitens ist dabei eng an die Arbeitsaufgabe gebunden. Im direkten Bereich arbeiten nur 8,3 Prozent mobil, im indirekten Bereich 37 Prozent.



Schaubild 19.1

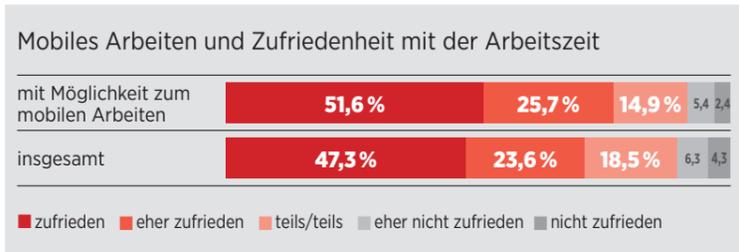


Schaubild 19.2

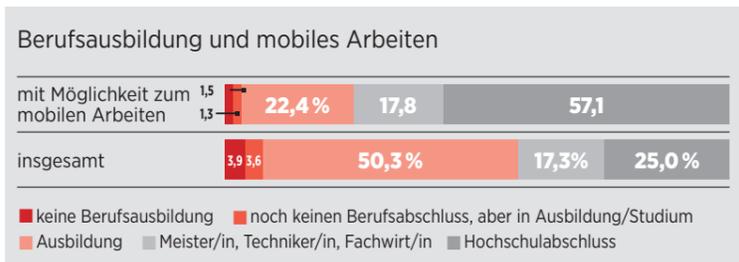


Schaubild 19.3

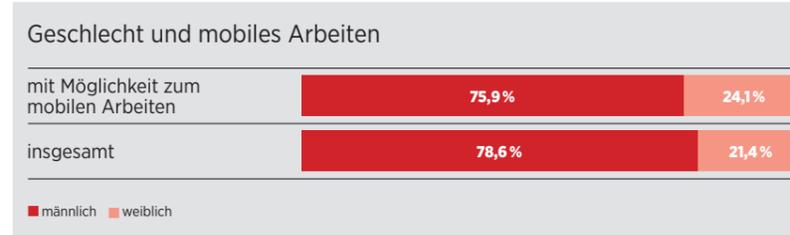


Schaubild 19.4

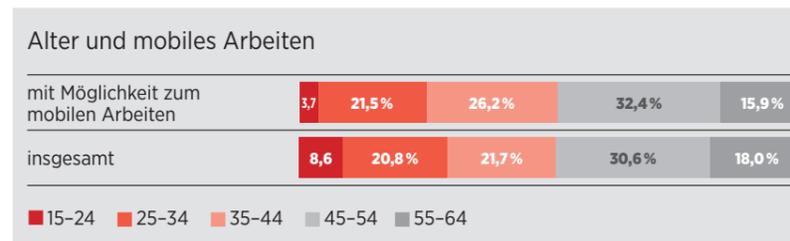


Schaubild 19.5

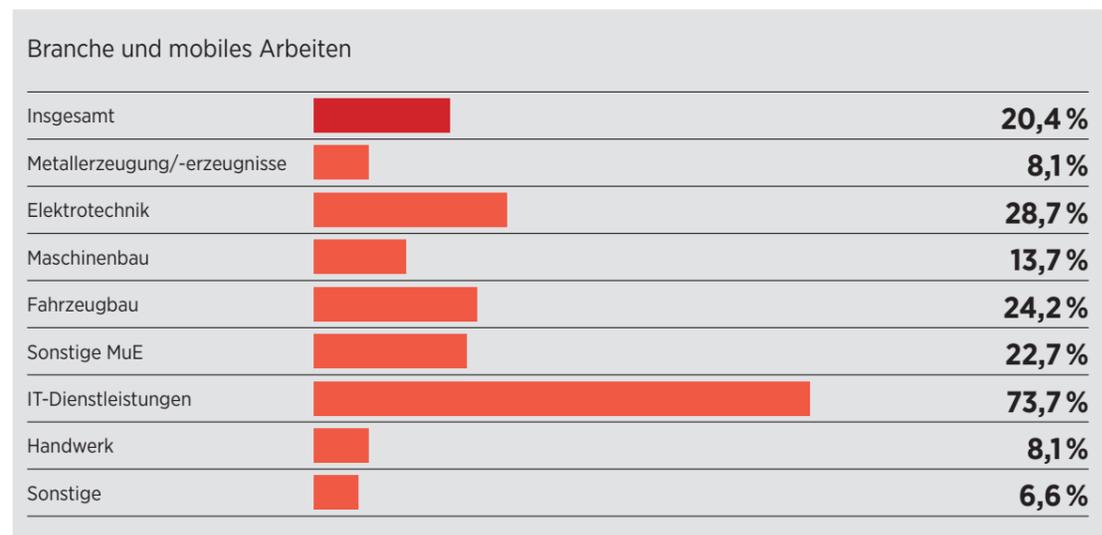


Schaubild 19.6

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE MIT MOBILER ARBEIT

Die Arbeitszeitzufriedenheit derer, die mobil arbeiten, liegt über dem Durchschnitt der Beschäftigten. Schaubild 14 (Seite 45) zeigt die Gründe: Selbstbestimmte Arbeitszeiten sind durch mobiles Arbeiten eher möglich. Das gilt auch für die Planbarkeit der Arbeitszeit.

Mobiles Arbeiten führt nicht zu einer überdurchschnittlichen Ausweitung der Arbeitszeit etwa ins Wochenende. Dagegen ist mobiles Arbeiten überdurchschnittlich durch lange wöchentliche Arbeitszeiten geprägt. Schaubild 20 zeigt: Über 42,2 Prozent der Beschäftigten arbeiten über 40 Stunden, im Durchschnitt sind dies 24,8 Prozent.

Auch wenn die tatsächlichen Arbeitszeiten länger sind als beim Durchschnitt der Beschäftigten, gibt es bei den mobil Arbeitenden keine signifikanten Unterschiede zu anderen Beschäftigten hinsichtlich ihres Wunsches kürzer zu arbeiten (s. Schaubild 21).

Zu vermuten ist, dass mobiles Arbeiten es Beschäftigten trotz langer Arbeitszeiten erlaubt, die Arbeit und das Leben einigermaßen in Balance zu halten. So sind 77,3 Prozent der Beschäftigten, die mobil arbeiten, mit ihrer Arbeitszeit zufrieden, ohne mobiles Arbeiten sind es 69,3 Prozent (s. Schaubild 14, Seite 45).

91,2 Prozent der Beschäftigten halten mobiles Arbeiten für eine gute Sache. Teilweise sehen sie die Zustimmung an bestimmte Voraussetzungen gebunden (s. Schaubild 22).

Dabei gilt: Je weniger die Möglichkeit besteht, selbst mobil arbeiten zu können, umso stärker binden die Beschäftigten ihre Zustimmung an die Erfüllung von Voraussetzungen.

#### Tatsächliche Arbeitszeit und mobiles Arbeiten

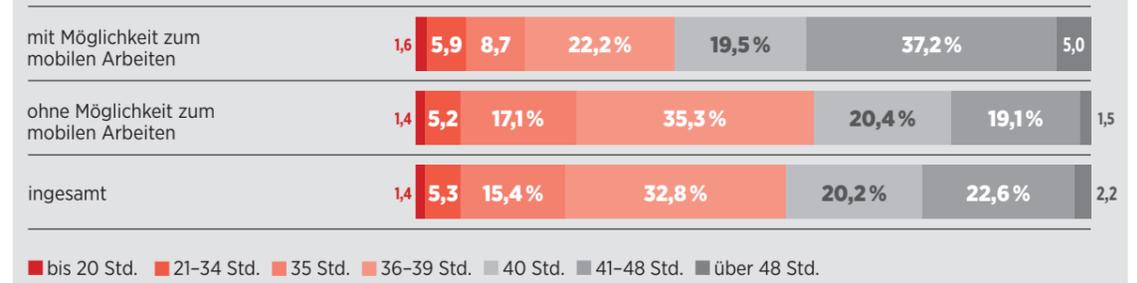


Schaubild 20

#### Mobiles Arbeiten und der Vergleich zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit

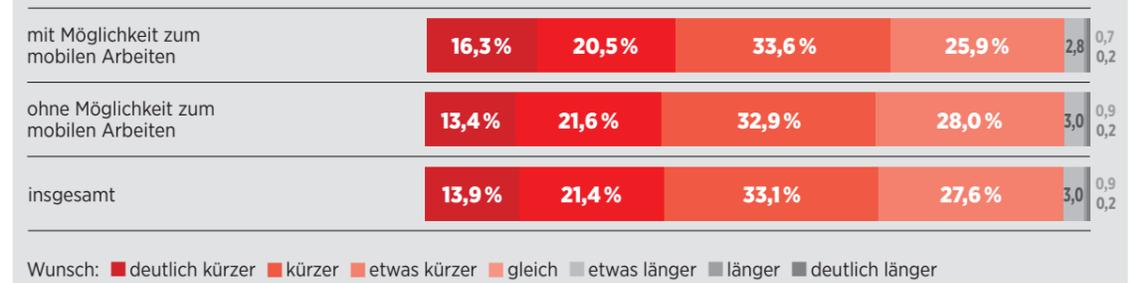


Schaubild 21

#### Einstellung zu mobiler Arbeit: Was halten Sie davon, wenn Beschäftigte zeitweise an einem selbstgewählten Arbeitsort arbeiten dürfen?

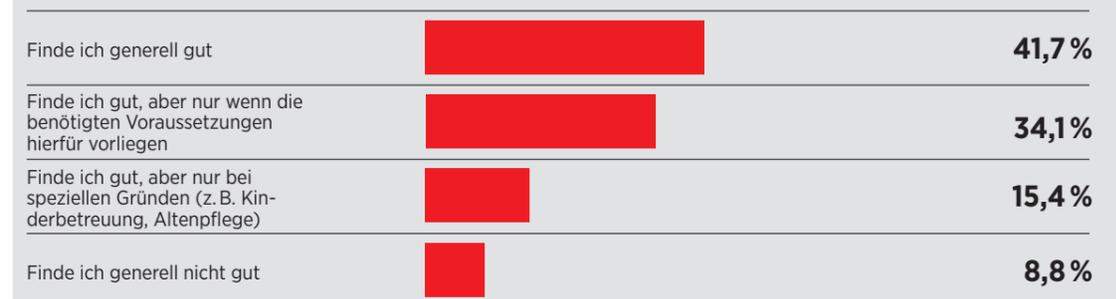


Schaubild 22

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE MIT MOBILER ARBEIT

Schaubild 23 zeigt: Je jünger die Beschäftigten, desto aufgeschlossener sind sie gegenüber der mobilen Arbeit. Dies gilt auch für den Bildungsabschluss: Je höher der Bildungsabschluss, desto höher die Zustimmung zum mobilen Arbeiten.

Fest steht: Jeder Fünfte kann mobil Arbeiten – neun von zehn würden dies gern tun. Wo liegen die Restriktionen? Wie oben schon ausgeführt und in Schaubild 19 sichtbar, ist die Möglichkeit des mobilen Arbeitens abhängig von der Berufsausbildung, der Branche und vor allem der Arbeitsaufgabe.

Die größte Gruppe derer, die mobil arbeiten, sind die Beschäftigten, die im Rahmen ihrer „normalen“ Beschäftigung mobiles Arbeiten nutzen – als Gelegenheit, sich ab und zu eine Anfahrt zu sparen, um einen Handwerkertermin nicht absagen zu müssen oder um Kinder oder Angehörige zu pflegen. Hier hilft mobiles Arbeiten dabei, bessere Alltagsarrangements zu finden.

Dagegen sind die Beschäftigten, die mobiles Arbeiten rund um die Uhr als Lebens- und Arbeitsphilosophie sehen, kaum vertreten.

#### FAZIT

Obwohl über 90 Prozent der Beschäftigten die Möglichkeit des mobilen Arbeitens als sinnvoll erachten, hat nur einer von fünf auch faktisch die Möglichkeit, dies zu tun. Neben objektiven Gründen wie der Arbeitsaufgabe und ihrer Ortsgebundenheit gibt es für diesen Umstand auch subjektive Gründe – etwa eine anhaltende Präsenzkultur in den Betrieben.

Mobiles Arbeiten ist demnach geeignet, über die Arbeitszeit stärker selbstbestimmen zu können – vorausgesetzt, es gibt dafür klare Regeln. So muss mobil geleistete Arbeitszeit erfasst und vergütet werden, denn nur so können der Dauer der Arbeitszeit auch notwendige Grenzen gesetzt werden. Auch muss jeder Beschäftigte einen Anspruch auf mobiles Arbeiten haben, sofern es seine Arbeitsaufgabe erlaubt. Die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, muss nach klaren Kriterien eröffnet werden und darf nicht von der willkürlichen Zustimmung des Vorgesetzten abhängig sein. Mit gleicher Dringlichkeit braucht es Regeln zur Erfassung und Vergütung jeder mobil erbrachten Arbeitsleistung. Dies setzt eine Kultur des Vertrauens statt einer Präsenzkultur voraus. Und es braucht Regeln zum Schutz der Beschäftigten vor permanenter Erreichbarkeit. Es braucht ein Recht auf Abschalten.

Einstellung zu mobiler Arbeit nach Altersgruppen

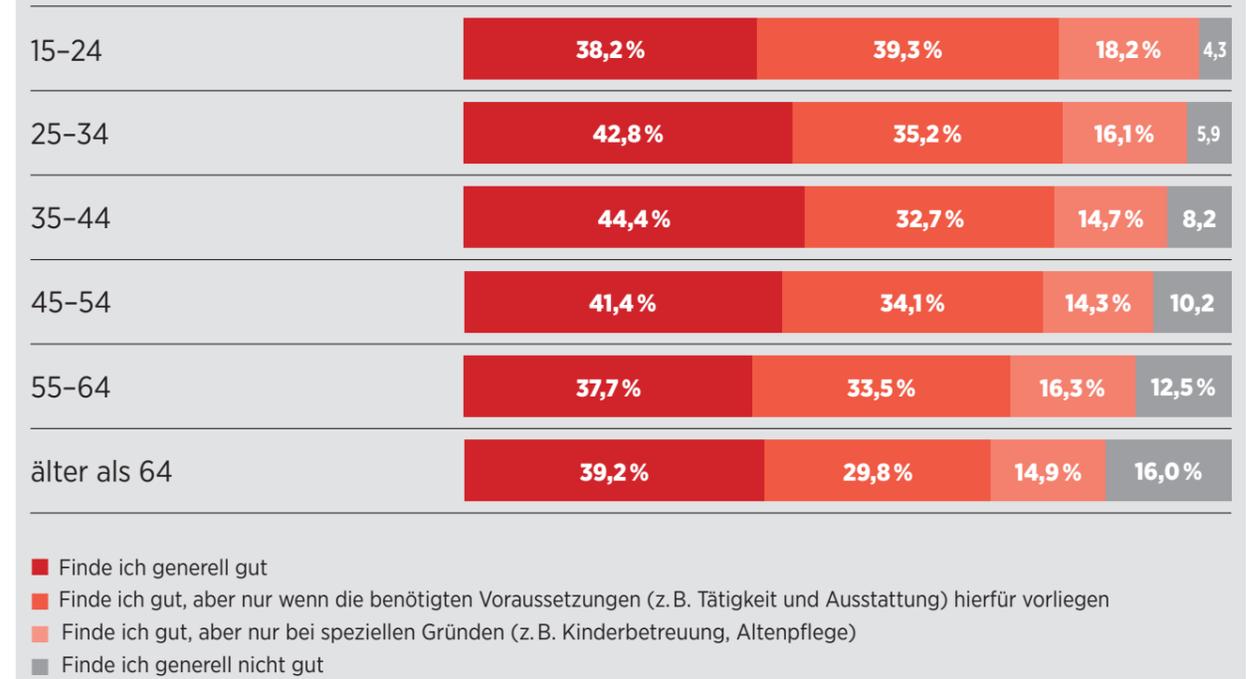


Schaubild 23

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE IM AUßENDIENST

Jeder fünfte Beschäftigte ist zumindest gelegentlich oder in Ausnahmefällen im Außendienst tätig. Für 5,4 Prozent der Beschäftigten ist der Außendienst für die Arbeitsaufgabe prägend, da sie regelmäßig oder mehrfach im Monat entsprechend eingesetzt sind. Diese letzte Gruppe wird im Folgenden näher betrachtet. Für sie ist „mobiles“ Arbeiten keine Frage der Wahl, sondern gehört zur Arbeitsaufgabe dazu (s. Schaubild 24).

Außendienst ist noch stärker eine Domäne von Männern, als dies in der gesamten Metall- und Elektroindustrie der Fall ist. Nur 8,9 Prozent Frauen werden regelmäßig im Außendienst eingesetzt. 38,7 Prozent der im Außendienst Beschäftigten führen Montage- und Serviceleistungen aus, 27,8 Prozent sind im Einkauf und Vertrieb eingesetzt und 19,1 Prozent sind in der Forschung und Entwicklung und IT tätig. Die berufliche Qualifikation ist höher als im Durchschnitt. In dieser Beschäftigtengruppe gibt es faktisch kaum Beschäftigte ohne Berufsausbildung.

Die Arbeitszeitzufriedenheit dieser Gruppe ist geringer als im Durchschnitt der Beschäftigten. Die Gründe sind offensichtlich (s. Schaubild 14): Im Außendienst finden sich andere Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen, wie beispielsweise selbstbestimmte Arbeitszeiten, er ist zugleich aber der Arbeitsbereich mit der schlechtesten Planbarkeit der Arbeitszeit, langen Arbeitszeiten, häufiger Wochenendarbeit und hohem Leistungsdruck.

Dennoch: im Außendienst sind fast zwei von drei Beschäftigten mit ihrer Arbeitszeit zufrieden. Das liegt an den „kleinen Freiheiten“, die der Außendienst bietet, und dem Inhalt der Arbeit: Außendienstbeschäftigte finden ihre Arbeit interessanter und haben weniger Sorgen um ihren Arbeitsplatz als der Durchschnitt der Beschäftigten.

#### FAZIT

Die im Außendienst Beschäftigten sind in einer Zwickmühle: Auf der einen Sei-

te ist die Arbeit interessant und ihre hohe Qualifikation wird auch abgefordert. Und auch die „kleinen Freiheiten“, die der Außendienst im Alltag ermöglicht, tragen zur Arbeitszeitzufriedenheit bei.

Auf der anderen Seite sind diese Tätigkeiten durch hohen Termindruck, nicht geplante Einsätze und häufige Wochenendarbeit geprägt. Vermutlich ist dies auch ein Grund, warum der Außendienst bis heute weitgehend eine „Männerdomäne“ ist.

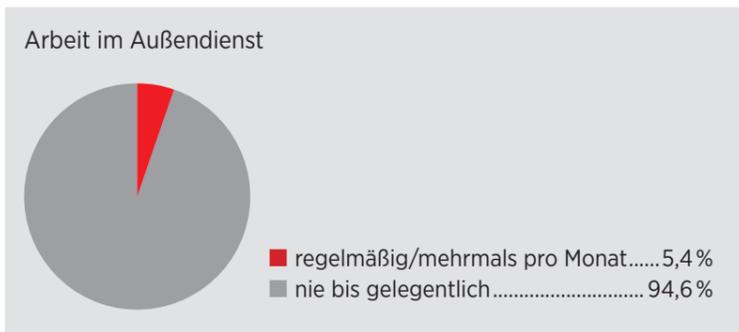


Schaubild 24.1

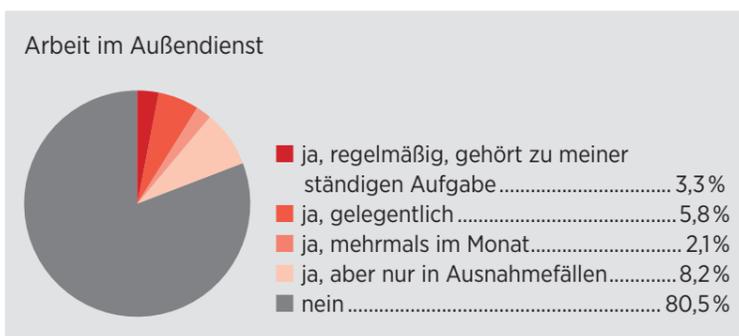


Schaubild 24.2

#### Außendienst und Zufriedenheit mit der Arbeitszeit

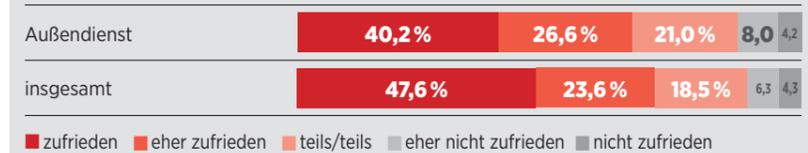


Schaubild 24.3

#### Alter und Außendienst

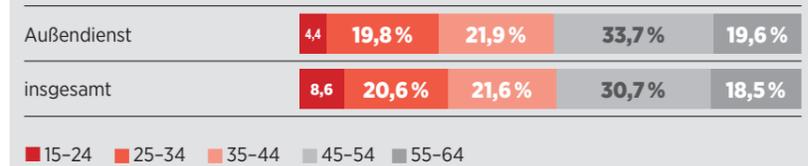


Schaubild 24.4

#### Geschlecht und Außendienst

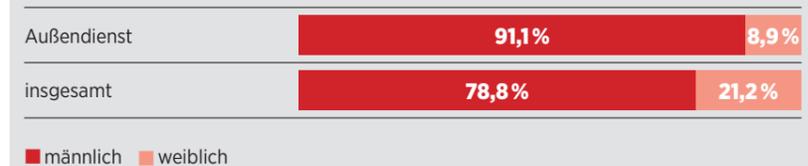


Schaubild 24.5

#### Branche und Außendienst

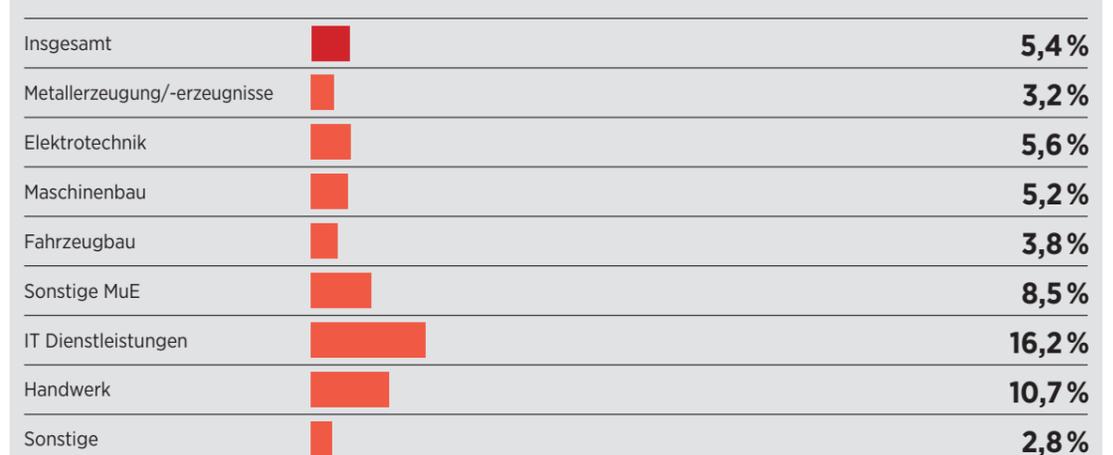


Schaubild 24.6

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE IN TEILZEIT

In Teilzeit beschäftigte Menschen haben eine überdurchschnittlich hohe Arbeitszeitzufriedenheit (s. Schaubild 14 und Schaubild 25.4).

Wer sind diese Teilzeitbeschäftigten? 6 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit. Teilzeit in der Industrie ist weiblich: 81,1 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Teilzeit ist überproportional in den Altersgruppen zwischen 35 und 54 verbreitet. Sie ist ein häufiges Arbeitszeitmodell, wenn Kinder mit im Haushalt leben. 47,1 Prozent der Beschäftigten, die in Teilzeit arbeiten, haben Kinder unter 14 Jahren, im Durchschnitt aller Beschäftigten haben 28 Prozent der Haushalte Kinder unter 14 Jahren. Teilzeitarbeit ist in Branchen wie IT-Dienstleistungen und in der Elektrotechnik besonders stark verbreitet. (s. Schaubild 25.1)

Teilzeitarbeit ist vor allem bei internen Dienstleistungen (Finanzen, Controlling, Personal) mit 16,1 Prozent der Beschäftigten und den sonstigen Dienstleistungen (Facility, Kantine etc.) mit 11,4 Prozent der Beschäftigten verbreitet. In F&E und der Produktion gibt es dagegen wenig Teilzeitarbeit. Die in Teilzeit Beschäftigten haben eine durchschnittlich gute berufliche Qualifikation.

Die Befragung gibt auch Hinweise zu den Wünschen der Teilzeitbeschäftigten, ihre Arbeitszeit aufzustocken. Überraschend: Die Betriebe stellen relativ selten Beschäftigte in Teilzeit ein. Nur 18,5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten arbeiteten von Anfang an Teilzeit. 81,5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten waren vorher in Vollzeit beschäftigt und wechselten später in Teilzeit. Dabei hat jeder fünfte Teilzeitbeschäftigte eine Rückkehroption zur Vollzeit vereinbart. 60,5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten haben ein solches Rückkehrrecht nicht. 29 Prozent der Teilzeitbeschäftigten würden gerne ihre Arbeitszeit erhöhen, aber der Arbeitgeber verwehrt es ihnen.

81,5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten waren vorher in Vollzeit beschäftigt und wechselten später in Teilzeit. Dabei hat jeder fünfte Teilzeitbeschäftigte eine Rückkehroption zur Vollzeit vereinbart. 60,5 Prozent der Teilzeitbeschäftigten haben ein solches Rückkehrrecht nicht. 29 Prozent der Teilzeitbeschäftigten würden gerne ihre Arbeitszeit erhöhen, aber der Arbeitgeber verwehrt es ihnen.

#### FAZIT

Teilzeitbeschäftigung erfüllt zwar viele Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Allerdings wollen viele Beschäftigte ihre Arbeitszeit aufstocken, was häufig vom Arbeitgeber abgelehnt wird. In die dadurch entstehende „Teilzeitfalle“ tappen Beschäftigte aller Qualifikationsstufen.

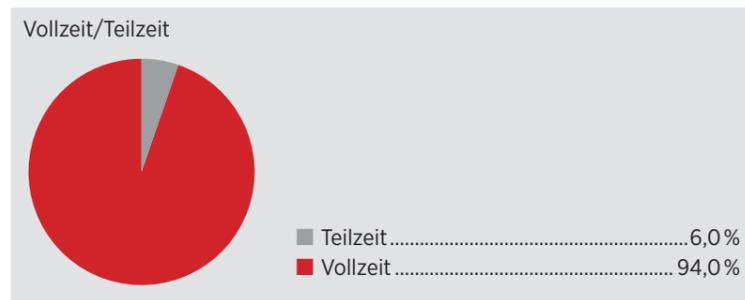


Schaubild 25.1



Schaubild 25.2

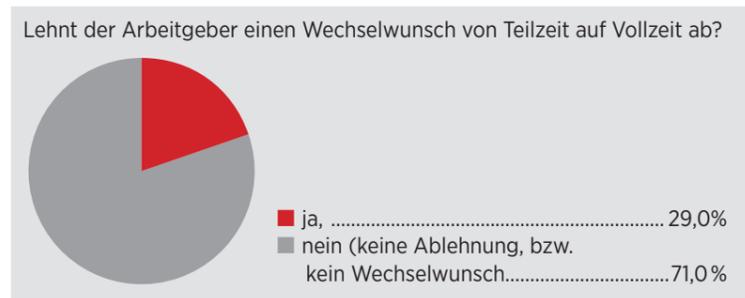


Schaubild 25.3

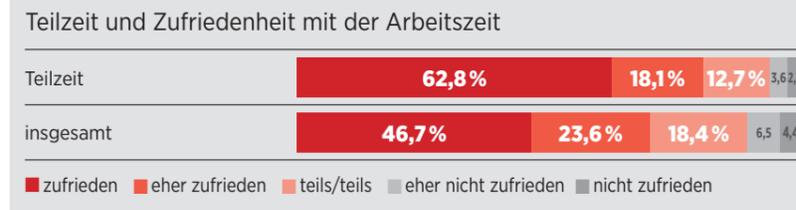


Schaubild 25.4

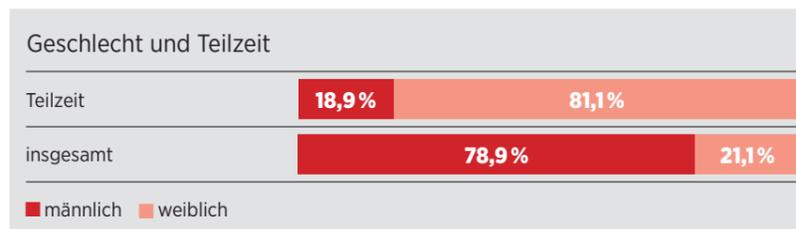


Schaubild 25.5

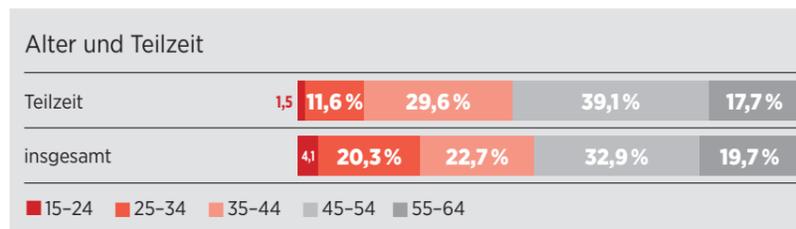


Schaubild 25.6

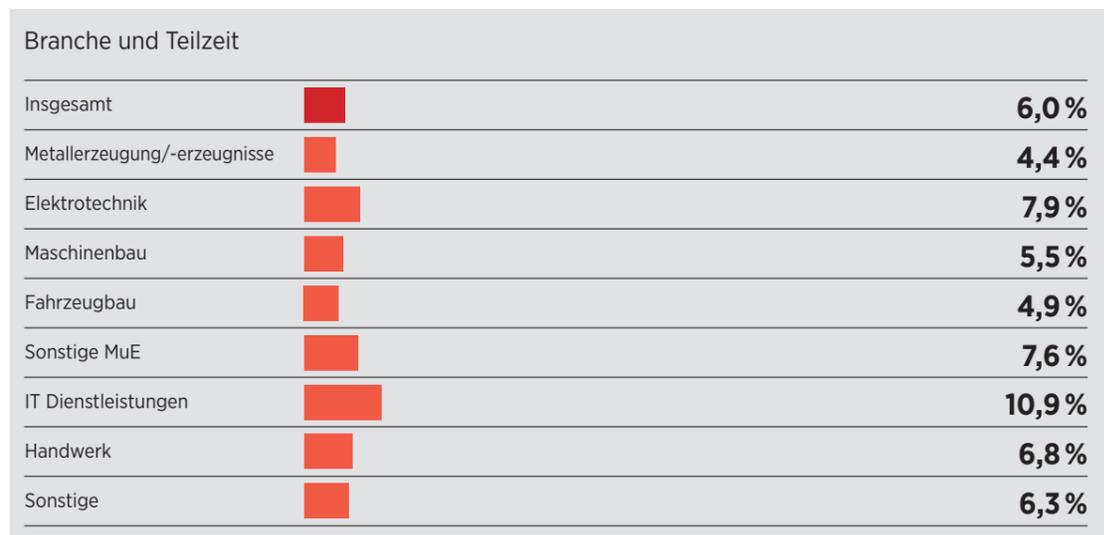


Schaubild 25.7

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

14,6 Prozent der Beschäftigten, die an der Befragung teilgenommen haben, haben eine Führungsaufgabe. Dabei sind 12,8 Prozent in der ersten Führungsebene (Meister, Abteilungsleiter) und 1,7 Prozent in höheren Führungsebenen tätig (s. Schaubild 26.1).

Führungskräfte sind überdurchschnittlich oft männlich, höheren Alters und weisen eine gute berufliche Qualifikation auf (s. Schaubild 26.2 und 26.3).

Führungskräfte befinden sich in einer schwierigen Situation hinsichtlich ihrer Arbeitszeitrealität. Dies sehen sie auch selbst so: Ihre Arbeitszeitzufriedenheit ist unterdurchschnittlich. Und dies trotz einer in dieser Gruppe anzunehmenden hohen Arbeitsmotivation.

Die Gründe sind offensichtlich: Führungskräfte haben in allen Faktoren, die zur Arbeitszeitzufriedenheit beitragen, unterdurchschnittliche Werte gegenüber allen anderen Beschäftigten (s. Schaubild 26.4).

Ihre Arbeitszeitrealität ist gekennzeichnet durch überlange Arbeitszeiten, wenig Planbarkeit, einen hohen Anteil an Wochenendarbeit und hohen Leistungsdruck (s. Schaubild 14).

Diese Arbeitszeitrealität prägt vermutlich auch die Erwartungshaltung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern: Sie sollen ständig einsatzbereit, hochflexibel und leistungsstark sein. Diese Arbeitssituation eröffnet kaum Möglichkeiten zur individuellen Führung

der Mitarbeiter. Einfache Führungs- und Kontrollmethoden erscheinen in der Not opportun. Auch dies ist ein Grund für die Beharrlichkeit, mit der sich die Präsenzkultur in den Unternehmen hält.

#### FAZIT

Die Arbeitszeitrealität von Führungskräften ist in hohem Maße problematisch. Dies empfinden auch die Führungskräfte selbst so. Wichtig für diese Gruppe scheint eine Entlastung von Aufgaben und Leistungsdruck zu sein. Nur so kann ihren überlangen Arbeitszeiten und damit ihrer Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit entgegengewirkt werden. Dies ist Voraussetzung dafür, dass eine neue Arbeitszeitkultur, die auf individuelle Führung und Vertrauen statt auf Kontrolle und Präsenzkultur setzt, Chancen auf Durchsetzung hat.

Beschäftigte in Führungsverantwortung

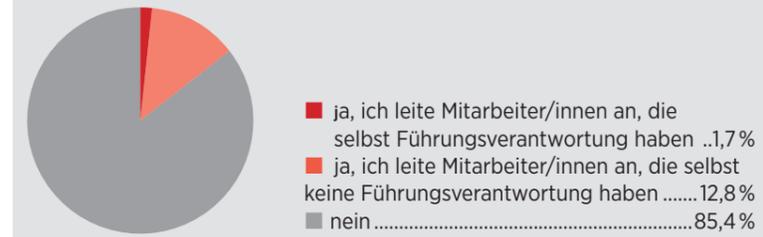


Schaubild 26.1

Alter und Führungsverantwortung

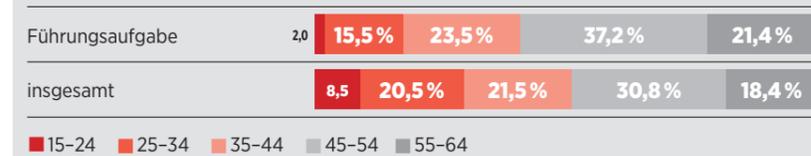


Schaubild 26.2

Geschlecht

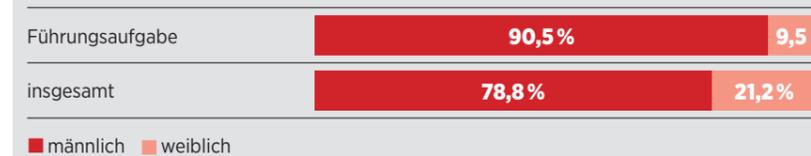


Schaubild 26.3

Führungsaufgabe und Arbeitszufriedenheit

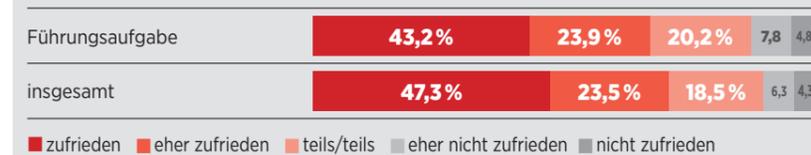


Schaubild 26.4

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### BESCHÄFTIGTE IN EINKAUF, F&E, IT UND PRODUKTION

In ihrer Zusammensetzung unterscheiden sich diese Bereiche vor allem hinsichtlich des Frauenanteils und der beruflichen Qualifikation der Beschäftigten.

Im Einkauf sind markant mehr Frauen beschäftigt als in den anderen Bereichen. In der Produktion haben 72,3 Prozent eine duale Berufsausbildung, 5,2 Prozent einen Hochschulabschluss. In der Forschung und Entwicklung haben 17,3 Prozent der Beschäftigten eine duale Berufsausbildung als höchste Qualifikation angegeben und 61,8 Prozent einen Hochschulabschluss. Ähnlich ist es in der IT. Im Einkauf haben 21,5 Prozent der Beschäftigten eine Aufstiegsfortbildung als Fachwirt, in der Forschung und Entwicklung sind 18,9 Prozent Techniker (s. Schaubild 27).

Wie unterscheiden sich die Arbeitszeiten in diesen Unternehmensbereichen? Die Beschäftigten bewerten ihre Arbeitszeitzufriedenheit – mit Ausnahme derer, die in der Produktion arbeiten – höher als der Durchschnitt (s. Schaubild 14). Hierzu tragen zwei Faktoren bei:

- Bei Beschäftigten in den Bürobereichen ist die Differenz zwischen tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit überdurchschnittlich hoch. Dagegen ist die Arbeitszeit dieser Beschäftigten in höherem Maße planbar und sie haben ebenfalls überdurchschnittlich oft die Möglichkeit ihre Arbeitszeit selbstbestimmt zu gestalten. In der Produktion stellt sich dies gerade Gegenteilig dar: Wenig Selbstbestimmung und wenig Planbarkeit, dagegen entspricht bei 64,4 Prozent der Beschäftigten in der Produktion die tatsächliche Arbeitszeit der gewünschten Arbeitszeit.

■ In der Forschung und Entwicklung und IT sind überlange Arbeitszeiten überproportional häufig. Dies gilt nicht für den Einkauf und die Produktion. Dagegen ist der empfundene Leistungsdruck dort überdurchschnittlich hoch. Hinzu kommt in der Produktion noch häufige Wochenendarbeit und eine fehlende Planbarkeit der Arbeitszeit.

Beschäftigtenanteile in den Funktionen...

Produktion	<b>36,3 %</b>
IT	<b>3,8 %</b>
Forschung und Entwicklung	<b>13,9 %</b>
Einkauf	<b>2,4 %</b>

Schaubild 27.1

Funktion und Zufriedenheit mit der Arbeitszeit

Produktion	<b>42,1 %</b>	<b>21,7 %</b>	<b>22,3 %</b>	7,5	6,4
IT	<b>50,7 %</b>	<b>26,5 %</b>	<b>14,6 %</b>	5,4	2,8
Forschung und Entwicklung	<b>51,8 %</b>	<b>26,8 %</b>	<b>14,2 %</b>	5,0	2,2
Einkauf	<b>51,3 %</b>	<b>24,0 %</b>	<b>16,3 %</b>	5,4	3,0
insgesamt	<b>47,2 %</b>	<b>23,5 %</b>	<b>18,6 %</b>	6,3	4,4

■ zufrieden ■ eher zufrieden ■ teils/teils ■ eher nicht zufrieden ■ nicht zufrieden

Schaubild 27.2

Alter und Funktion

Produktion	<b>10,1</b>	<b>19,3 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>30,9 %</b>	<b>19,0 %</b>
IT	<b>6,9</b>	<b>18,8 %</b>	<b>22,3 %</b>	<b>32,8 %</b>	<b>18,7 %</b>
Forschung und Entwicklung	<b>4,7</b>	<b>25,8 %</b>	<b>25,2 %</b>	<b>28,9 %</b>	<b>15,2 %</b>
Einkauf	<b>9,9</b>	<b>23,8 %</b>	<b>23,2 %</b>	<b>27,9 %</b>	<b>14,8 %</b>
insgesamt	<b>8,2</b>	<b>20,6 %</b>	<b>21,6 %</b>	<b>30,9 %</b>	<b>18,4 %</b>

■ 15-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-64

Schaubild 27.3

Geschlecht und Funktion

Produktion	<b>86,1 %</b>	<b>13,9</b>
IT	<b>81,1 %</b>	<b>18,9</b>
Forschung und Entwicklung	<b>85,6 %</b>	<b>14,4</b>
Einkauf	<b>56,9 %</b>	<b>43,1 %</b>
insgesamt	<b>79,0 %</b>	<b>21,0 %</b>

■ männlich ■ weiblich

Schaubild 27.4

Berufsausbildung und Funktion

Produktion	<b>7,7</b>	<b>4,0</b>	<b>72,3 %</b>	<b>10,8</b>	<b>5,2</b>
IT	<b>1,4</b>	<b>3,4</b>	<b>29,2 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>52,9 %</b>
Forschung und Entwicklung	<b>0,3</b>	<b>1,7</b>	<b>17,3 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>61,8 %</b>
Einkauf	<b>1,6</b>	<b>4,7</b>	<b>35,6 %</b>	<b>21,5 %</b>	<b>36,6 %</b>
insgesamt	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>51,1 %</b>	<b>17,2 %</b>	<b>24,4 %</b>

■ keine Berufsausbildung ■ noch keinen Berufsabschluss, aber in Ausbildung/Studium ■ Ausbildung ■ Meister/in, Techniker/in, Fachwirt/in ■ Hochschulabschluss

Schaubild 27.5

### 3. GUTE ZEITEN – SCHLECHTE ZEITEN

#### ARBEITSZEITREALITÄTEN

Es lohnt sich, nochmals auf die unterschiedliche Dauer der Arbeitszeiten zu schauen. Betrachtet werden nur Beschäftigte in Vollzeit in flächentarifgebundenen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in den alten Bundesländern. Also Betriebe mit der 35-Stunden-Woche als Tarifnorm.

Schaubild 28 verdeutlicht folgende Arbeitszeitrealitäten:

- Die vertraglichen Arbeitszeiten sind mehrheitlich noch 35-Stunden-Verträge. Aber deutlich über den Quoten-Regelungen der Tarifverträge gibt es in allen Bereichen vertraglich höher vereinbarte Arbeitszeiten.
- Die tatsächlichen Arbeitszeiten liegen mehrheitlich deutlich über 35 Stunden in der Woche. In den Bürobereichen arbeiten mehr als die Hälfte der Beschäftigten 40 Stunden und mehr. In der Produktion liegen sie mit großer Häufigkeit in der Spanne zwischen 36 und 39 Stunden. Aber auch in der Produktion arbeiten über 30 Prozent der Beschäftigten 40 Stunden und mehr.
- Die Wunscharbeitszeit der Beschäftigten aller Arbeitsbereiche beträgt 35 Stunden in der Woche. Viele wollen auch Arbeitszeiten zwischen 21 bis 34 Stunden: Insgesamt sind dies 15,9 Prozent. Vertraglich vereinbart haben diese verkürzte Arbeitszeit allerdings nur 1,3 Prozent der Befragten.

#### FAZIT

Die exemplarisch betrachteten Arbeitsbereiche weisen sehr unterschiedliche Arbeitszeitrealitäten auf. Die Arbeitszeit in der Produktion ist nicht in gleichem Maße planbar und weniger selbstbestimmt, als es in den anderen Arbeitsbereichen der Fall ist. Dagegen sind in der Produktion überlange Arbeitszeiten seltener und die tatsächliche Arbeitszeit entspricht nahezu der gewünschten Arbeitszeit.

Dies lässt sich auch so interpretieren: Je regulierter die Arbeitszeitrealität, desto geringer ist die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit. Dies ist auch auf die Kontrolle der Arbeitszeit durch die Betriebsräte zurückzuführen. Zugleich gibt es in der Produktion aber auch weniger Planbarkeit und Selbstbestimmung der Arbeitszeit für die Beschäftigten. Hier wirken offensichtlich die Flexibilisierungsinteressen der Betriebe direkt und ungefiltert auf die Arbeitszeitrealität. Und es fehlt an geeigneten Regeln, um auch diesen Beschäftigten Verlässlichkeit und Freiräume zu sichern. Nur so können die Flexibilisierungsinteressen der Betriebe und das Interesse der Beschäftigten an der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ausbalanciert werden – etwa durch Gleitzeitmodelle in der Produktion.

Dagegen gelang es den Arbeitgebern, die Arbeitszeit in den Bürobereichen wirksam auszuweiten. Und dies obwohl auch viele dieser Beschäftigten die 35-Stunden-Woche als Ideal betrachten. Ein Grund dafür ist die tariflich verankerte Möglichkeit, in bestimmtem Umfang von der 35-Stunden-Woche abzuweichen. Die dafür festgelegten Quoten werden häufig umgangen. Auch dass die Betriebsräte die Arbeitszeit in diesen Bereichen noch nicht ausreichend aktiv gestalten, kann für diese Situation mitverantwortlich sein. Oft mangelt es an geeigneter kollektiver Regulierung, wie etwa an tariflichen Regeln zu Arbeitszeitkonten.

#### VOLLZEITBESCHÄFTIGTE DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE IN WESTDEUTSCHEN BETRIEBEN MIT FLÄCHENTARIFVERTRAG

VERTRAGLICHE ARBEITSZEIT							
	bis 20 Stunden	21-34 Stunden	35 Stunden	36-39 Stunden	40 Stunden	41-48 Stunden	über 48 Stunden
Einkauf	1,0%	1,0%	54,8%	9,7%	31,8%	1,4%	0,3%
Forschung und Entwicklung	0,1%	0,8%	51,6%	8,0%	38,3%	1,1%	0,1%
IT	0,1%	1,1%	44,0%	9,9%	43,4%	1,3%	0,2%
Produktion (Fertigung/Montage)	0,1%	2,0%	75,6%	13,0%	8,5%	0,7%	0,1%
Sonstige	0,1%	1,0%	63,0%	12,4%	21,9%	1,4%	0,3%
Gesamt	0,1%	1,3%	64,4%	11,7%	21,3%	1,1%	0,2%
TATSÄCHLICHE ARBEITSZEIT							
	bis 20 Stunden	21-34 Stunden	35 Stunden	36-39 Stunden	40 Stunden	41-48 Stunden	über 48 Stunden
Einkauf	1,0%	0,7%	9,6%	33,1%	18,6%	33,7%	3,2%
Forschung und Entwicklung	0,1%	0,5%	12,0%	29,8%	20,5%	34,8%	2,2%
IT	0,1%	0,7%	10,8%	26,5%	21,4%	37,3%	3,2%
Produktion (Fertigung/Montage)	0,2%	2,5%	26,1%	36,7%	20,5%	12,7%	1,3%
Sonstige	0,1%	1,0%	15,4%	37,3%	18,0%	25,4%	2,8%
Gesamt	0,2%	1,4%	18,1%	35,5%	19,5%	23,4%	2,2%
GEWÜNSCHTE ARBEITSZEIT							
	bis 20 Stunden	21-34 Stunden	35 Stunden	36-39 Stunden	40 Stunden	41-48 Stunden	über 48 Stunden
Einkauf	2,3%	13,4%	42,7%	14,6%	23,3%	3,2%	0,3%
Forschung und Entwicklung	1,3%	13,9%	40,8%	15,2%	24,8%	3,7%	0,3%
IT	1,5%	13,6%	38,9%	14,6%	27,4%	3,7%	0,3%
Produktion (Fertigung/Montage)	3,0%	18,4%	57,1%	11,0%	8,9%	1,2%	0,4%
Sonstige	1,6%	15,2%	48,8%	14,0%	17,4%	2,6%	0,3%
Gesamt	2,1%	15,9%	49,7%	13,2%	16,3%	2,4%	0,4%

Schaubild 28

## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT



Die Beschäftigtenbefragung 2017 fällt in eine Zeit der sich beschleunigenden Transformationsprozesse der Arbeitsgesellschaft. Nicht nur die materielle und strukturelle Seite der Wertschöpfung ändert sich. Die Digitalisierung der Produkte und Prozesse, neue hybride Wertschöpfungsketten, der Ausbau von Service und Dienstleistungen, etwa im Bereich der Mobilitätsservices, die klimapolitisch motivierte Entkarbonisierung der Produktion und knappe Rohstoffe sind einige Treiber dieser Entwicklung.

Auch die Wertschöpfenden – die Beschäftigten in der industriellen Struktur Deutschlands – verändern sich: Ihre Lebensentwürfe und Lebenslagen, ihr Qualifikationserwerb, das gesellschaftliche Miteinander in einer rundum vernetzten digitalen Gesellschaft – all dies wandelt sich grundlegend.



## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Die Erwartungen an gute Arbeit und gutes Leben der Beschäftigten bleiben davon nicht unberührt: Neue Anforderungen, neue Maßstäbe und neue Bedürfnisse der Beschäftigten gilt es zu erkennen und zu einem gemeinsamen politischen Thema der Gewerkschaftsbewegung zu machen. Viele konkrete Entwicklungen befinden sich derzeit im Übergang und müssen mit neuer gewerkschaftlicher Brille betrachtet werden. Aber manches bleibt auch im Wandel gleich. Dazu zählen insbesondere die grundlegenden Ziele unserer Gewerkschaftsarbeit: Solidarität, Emanzipation, Gesundheit, gutes Einkommen und Gleichstellung.

In der aktuellen wissenschaftlichen und politischen Debatte ist unbestritten, dass es weiterhin eine starke industrielle Basis braucht, wenn das Wohlstandsniveau gewahrt und durch Qualifikation und Innovationsfähigkeit nachhaltig weiterentwickelt werden soll.

Aber wie entwickelt sich dieses weiter? Was sind die erkennbaren Treiber unseres Arbeits- und Gesellschaftsmodells? Und was bedeutet dies alles für die Arbeitszeitpolitik als zentralen Eckpfeiler der Arbeitsgesellschaft von heute und von morgen? Und wie können wir die Transformation nutzen, damit Überforderungen, Ungerechtigkeiten, aus dem Lot Geratenes abgebaut und für alle Beschäftigten gute Arbeitszeiten realisierbar werden?

Die Transformationsprozesse finden in einer industriellen Arbeitswelt statt, die sich schon in den letzten 15 Jahren grundlegend verändert hat: Das klassische Arbeitsverhältnis inklusive Vollzeit ist zwar immer noch am weitesten verbreitet, aber die Zahl der Werkvertragsbeschäftigten, Leiharbeiter, Soloselbständigen und befristet Beschäftigten hat stark zugenommen. Die prekär Beschäftigten werden mittlerweile in fast allen Betriebsteilen und Branchen eingesetzt. Beschäftigte mit diesen Arbeitsverhältnissen erhalten in der Regel geringere Einkommen, puffern Auftragslagen im Volumen ab und sind häufig nicht im durchgängigen Vollzeiteinsatz beschäftigt – mit allen Risiken für die materielle und soziale Absicherung.

Dies ist eine höchst ungerechte Ausgangssituation. Die schon jetzt existierende betriebliche und individuelle Vielfalt bei der Arbeitszeitpolitik führt schon heute zu einer großen Unübersichtlichkeit bei den betrieblichen Arbeitszeitmodellen.

Zugleich ist das Interesse an der Arbeitszeitthematik extrem hoch: Jeder hat Vorstellungen, wie er seine Arbeitszeiten am liebsten legen, begrenzen oder ausweiten würde – in der Regel gehen die Menschen dabei von dem aus, was sie kennen und was sie haben.

Auch wenn die große Mehrheit der Beschäftigten die heutige Arbeitszeitpraxis positiv beurteilt, gilt dies nicht für alle. Und: Können sich auch viele mit der heutigen Arbeitszeitpraxis arrangieren, so sind ihre Wünsche nach Arbeitszeiten, die zu ihrem Leben passen, doch weitergehend.

Hier kann dank der Beschäftigtenbefragung erstmals der Raum der Spekulation verlassen werden: Wie sehen diese weitergehenden Wünsche aus? Streben die Menschen nach den Wunschbildern eines Arbeitslebens jenseits jeder Arbeitszeitregulierung? Oder braucht es gerade für ein solches erfülltes und selbstbestimmtes Arbeiten klare Regeln, und wenn ja, welche?

## ARBEITSZEITPOLITIK IST VERTEILUNGSPOLITIK

Arbeitszeitpolitik ist immer auch Verteilungspolitik. Sollen sich die Rationalisierungsgewinne aus der Digitalisierung der Arbeitswelt nicht nur in den Profiten der Unternehmen niederschlagen, dann gilt es, diese Gewinne in gute Arbeit zu investieren. Hier ist Arbeitszeitpolitik ein zentraler Hebel.

Dazu muss die Frage beantwortet werden, wie mit der Forderung nach immer mehr Flexibilität umgegangen wird. Werden die Belegschaften weiter aufgespalten in diejenigen, die einen sicheren Arbeitsplatz im Stammbetrieb haben, und jenen, die als Flexibilisierungsreserve am Rande eingesetzt werden?

Oder wollen wir die Transformation in die Arbeitswelt von morgen so gestalten, dass es gerecht und sicher für alle zugeht? Dann ist zu überlegen, was Arbeitszeitpolitik dazu beitragen kann.

93,5 Prozent der Beschäftigten stellen eine klare Forderung an die Politik, aber auch an unser Handeln:

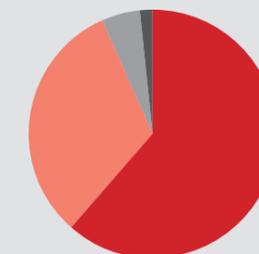
Sie wollen berufliche Perspektiven in der Industrie 4.0 für alle (siehe Schaubild 29).

Beschäftigung muss für alle sicher sein und ein ausreichendes Einkommen bieten. Prekäre Beschäftigung in den Betrieben erfüllt diese Forderungen nicht. 89,2 Prozent halten es daher für wichtig, dass die Politik solche Formen der prekären Beschäftigung nicht mehr zulässt.

### Beschäftigte fordern von der Politik Sicherheit und berufliche Perspektiven in der Industrie 4.0. Und dies für alle!

Wer dieses Ziel ernst nimmt, muss Schluss machen mit prekärer Beschäftigung. Diese Formen prekärer Beschäftigung dienen auch in der Industrie dazu, gleichzeitig einen Flexibilitätspuffer zu haben und Dumping-Löhne zu zahlen. Mit der offensichtlichen Umgehung von Kündigungsschutzbestimmungen durch sachgrundlose Befristungen muss Schluss gemacht werden.

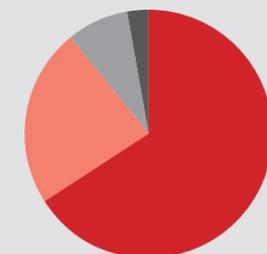
#### Sicherheit und berufliche Perspektive in der Industrie 4.0 für alle



■ wichtig .....61,5%  
 ■ eher wichtig.....32,0%  
 ■ eher unwichtig .....5,0%  
 ■ unwichtig.....1,6%

#### Beschäftigung muss dauerhaft Existenz sichern.

#### Sachgrundlose Befristung, Minijobs und prekäre Soloselbstständigkeit müssen abgeschafft werden



■ wichtig .....66,0%  
 ■ eher wichtig.....23,2%  
 ■ eher unwichtig .....8,1%  
 ■ unwichtig.....2,7%

Schaubild 29

## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Eine mögliche Antwort wäre, den Rationalisierungsfolgen der Industrie 4.0 mit einer weiteren Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit entgegenzutreten. 19,7 Prozent halten dies für wichtig, die Mehrzahl für eher unwichtig. Das gilt auch für die IG Metall Mitglieder. Und die Zustimmung streut beachtlich. Hält es in der Produktion jeder Vierte für wichtig (dort aber auch aus Gründen der Arbeitsbelastung, s. o.), ist es bei Forschung und Entwicklung nur jeder achte Beschäftigte, der diese Meinung teilt.

### Allgemeine branchenspezifische Wochenarbeitszeitverkürzung, auch wenn dies teilweise Entgeltzuwächse kostet

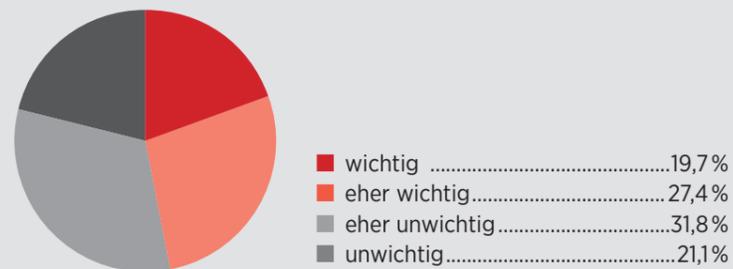


Schaubild 30

Klar ist: Wir können in der Arbeitszeitpolitik nicht nur die Stammbeschafteten im Auge haben.

Flexibilität erreichen Betriebe einerseits durch flexible Arbeitszeiten der Stammbeschafteten (interne Flexibilität), andererseits durch den Einsatz von Leiharbeit, Werkverträgen und Befristungen (externe Flexibilität). Für diese „Randbeschafteten“ hat dies in der Regel eine brutale Konsequenz: kein Schutz vor Arbeitslosigkeit, keine Sicherheit auf Dauer, und dies oft verbunden mit geringen Löhnen (s. Schaubild 31).

Gerechte Verteilungspolitik verlangt gerechte Arbeitszeitpolitik – auch weil der Zugang zur Erwerbsarbeit für alle auch in Zukunft ein zentraler Eckpfeiler unseres Sozialstaats ist.

Die Rationalisierungsgewinne bei den Unternehmen zu belassen, die Rationalisierungsfolgen dagegen der Gesellschaft aufzubürden – das ist keine gerechte Antwort auf die Verteilungsfrage. Deshalb führt die Vorstellung eines bedingungslosen Grundeinkommens, das immer nur ein geringes, wenn nicht gar nur ein Mindesteinkommen bieten kann, in die falsche Richtung: Ein bedingungsloses Grundeinkommen verhindert eine weitergehende Verteilung, wie wir sie fordern. Vielmehr ist die Frage zu stellen, wie allen der Zugang zu gut bezahlter und sicherer Erwerbsarbeit in Zukunft zu sichern ist.

Für die Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall erscheint im Moment eine Umverteilung des Arbeitsvolumens durch eine Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit keine dringliche Forderung (s. Schaubild 30).

Welches arbeitszeitpolitische Umverteilungsprojekt ist dagegen mehrheitsfähig? Die Beschäftigtenbefragung spricht eine klare Sprache: Die Beschäftigten wollen eine Umverteilung, die es allen ermöglicht, Arbeit zu guter Zeit und zu gutem Entgelt zu verrichten. Sie setzen dabei auf eine Umverteilung des Arbeitszeitvolumens durch Arbeitszeitverkürzung entlang des Lebenslaufs. Und dies nicht bei Lohnverzicht, sondern mit Entgeltausgleich.

Es gilt entlang der tariflichen Wochenarbeitszeit diese Umverteilung einzufordern. Die 35-Stunden-Woche ist in vielen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie keine gelebte Realität. Sie muss in diesen Betrieben durchgesetzt werden. Die intensive öffentliche Debatte um Arbeitszeiten in den letzten zwei Jahren hat zwei Dinge gezeigt:

1. Die Arbeitgeber halten trotz demographischem Wandel, Fachkräftemangel und offensichtlichem Weiterbildungsbedarf an ihrem alten Rezept „Vollzeit plus Überstunden plus Leistungsintensivierung plus Flexibilität“ fest. Gute Arbeitszeiten, die zum Leben passen, sind aber Voraussetzung für eine hochinnovative und leistungsstarke Industrie, die über den Tag hinausdenkt.

Die arbeitszeitpolitischen Vorstellungen der Arbeitgeber sind aus der Schublade des 20. Jahrhunderts und geben keine Antwort auf die Arbeitsgesellschaft von morgen.

2. Gute Arbeitszeiten, die zum Leben passen, fallen auch im Jahr 2017 offensichtlich nicht vom Himmel. Sie müssen zur gesellschaftlichen und politischen Priorität gemacht werden. Gute Arbeitszeiten, die zum Leben passen, sind Voraussetzung für berufliche Teilhabe entlang des gesamten Erwerbslebens und damit auch Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe und wirtschaftliche Entwicklung. Und gute Arbeitszeiten, die zum Leben passen, sind eine zent-

Dahe ist unsere Forderung an den Gesetzgeber, die Fremdvergabe an Werkvertragsunternehmen der Mitbestimmung zu unterwerfen. Und wir brauchen mehr Tarifbindung, gerade bei den Werkvertragsunternehmen. Die dort Beschäftigten sind zu oft „lebende Puffer“ für kurzfristige Auftragsschwankungen im Auftragsbetrieb. Und dies ohne tarifliche Regeln, oft ohne Betriebsrat und häufig mit Dumping-Löhnen.

Dahe auch unsere Forderung an den Gesetzgeber, die Tariffucht bei Ausgliederungen und Umstrukturierungen zu verhindern. Die kollektive Tarifbindung muss fortgelten. Auch diese Forderung an die Politik findet die Unterstützung von 91,7 Prozent der Beschäftigten (Schaubild 36).

### Der Gesetzgeber soll dazu beitragen, dass Beschäftigte Anspruch auf Tarifverträge haben, z. B. indem er Tariffucht bei Ausgliederungen verhindert.



Schaubild 31

rale Voraussetzung dafür, dass die Menschen bei der Arbeit gesund bleiben und in Würde und unversehrt in die Rente gehen können. Es geht um selbstbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten für alle!

Dieses Umverteilungsprojekt verlangt Handeln auf allen Ebenen: im Betrieb, in der Tarifpolitik, durch den Gesetzgeber. Letzterer ist gerade dort gefordert, wo keine Tarifbindung besteht.

## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Angleichung der tariflichen Arbeitszeit ist wichtig

IG Metall-Mitglieder Ost		<b>79,3%</b>
IG Metall-Mitglieder West		<b>20,6%</b>
<hr/>		
Nicht-Mitglieder Ost		<b>71,3%</b>
Nicht-Mitglieder West		<b>14,6%</b>

Angleichung der tariflichen Arbeitszeit ist wichtig

Produktion Ost		<b>81,5%</b>
Produktion West		<b>22,3%</b>
<hr/>		
F&E Ost		<b>61,4%</b>
F&E West		<b>13,2%</b>

Für die Beschäftigten in den neuen Bundesländern (mit einem überproportionalen Anteil an Schichtarbeitern) ist die Angleichung der tariflichen Arbeitszeiten ein wichtiges Ziel. In Ostdeutschland befürworten 79,3 Prozent der IGM-Mitglieder, aber auch 71,3 Prozent der Nicht-Mitglieder diese Forderung. Diese Zustimmung gilt in Ostdeutschland quer über die Arbeitsbereiche. 81,5 Prozent der Beschäftigten in der Produktion und 61,4 Prozent in Forschung und Entwicklung stimmen ihr zu. Dagegen wird diese Frage in den alten Bundesländern eher als weniger wichtig betrachtet. Dies gilt auch für die Mitglieder der IG Metall.

Die IG Metall hat sich vorgenommen, die Angleichung der Arbeitszeiten in Ost und West anzugehen. Die Voraussetzungen hierfür liegen im Organisationsgrad der Beschäftigten und der Tarifbindung der Betriebe in Ostdeutschland. Welche Strategie hier in Ostdeutschland erfolgversprechend ist, muss ausführlich diskutiert werden.

Schaubild 32

## ARBEITSZEITPOLITIK FÜR ALLE!

Wenn es gerechter zugehen soll in der Arbeitswelt von morgen, gilt es die Ungerechtigkeiten in der Arbeitszeitgestaltung von heute anzugehen.

Gute Arbeitszeiten sind möglich – das gilt heute allerdings nicht für alle Beschäftigten. Das ist ungerecht. Wir wollen Zugang zu guten Arbeitszeiten für alle schaffen. Viele Beschäftigte im Schichtbetrieb haben diesen zum Beispiel nicht. Hier besteht Handlungsbedarf.

Gute Arbeitszeiten sind nötig – andernfalls können nicht alle im gleichen Umfang am Erwerbsleben teilhaben. Form und Grad der Teilhabe beeinflussen die berufliche Entwicklung der Menschen bis hin zur Rente. Kinder, Pflege, Weiterbildung dürfen nicht in das berufliche Abseits führen. Auch das ist ungerecht. Auch hier besteht konkreter Handlungsbedarf.

Gute Arbeitszeiten sind keine Frage von Ost und West. Schichtarbeit in Zwickau ist im gleichen Maße belastend wie in Stuttgart. Aber immer noch gelten in Ostdeutschland andere Arbeitszeitstandards als in Westdeutschland. Auch in dieser Frage muss gehandelt werden.

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit selbstbestimmte, verlässliche und gesunde Arbeitszeiten für alle möglich sind.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEITSZEIT IST ...

... HÖHER, WENN:

- die gewünschte Arbeitszeitdauer der tatsächlichen Arbeitszeitdauer entspricht
- die Planbarkeit der Arbeitszeit gegeben ist
- im Alltag selbstbestimmt über die konkrete Arbeitszeit (Beginn, Ende, längere Pause) entschieden werden kann, etwa in Gleitzeitmodellen
- im Arbeitsleben die Möglichkeit besteht, die Arbeitszeit auch mal zeitweise abzusenken

... GERINGER, WENN:

- überlange Arbeitszeiten abgefordert werden
- keine Planbarkeit der Arbeitszeit besteht
- die regelmäßige Ausweitung der Arbeitszeit in das Wochenende erfolgt
- ständiger Leistungsdruck zu längeren Arbeitszeiten drängt

Schaubild 33

# 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Die Beschäftigtenbefragung zeigt deutlich: Je mehr die Arbeitszeit der Beschäftigten durch Selbstbestimmung und Verlässlichkeit geprägt ist, umso besser können sie mit den Flexibilitätsanforderungen der Betriebe umgehen. Oder: Wer selbst Gestaltungsspielräume hat, findet eher Ausweichstrategien, wenn kurzfristig ein Auftrag noch raus muss oder das Saisongeschäft ansteht und trotzdem noch die Einkäufe, der Yoga-Kurs oder das Mittwoch-Spiel im Stadion warten.

Im Schaubild 34 sind die Dimensionen der selbstbestimmten und verlässlichen Arbeit exemplarisch für zwei Typen von Beschäftigten in der Industrie aufgezeigt: Dem Werker Thomas mit Berufsausbildung in der Produktion in Schicht, ohne Gleitzeit. Und der Softwareexpertin Mia in der IT-Abteilung mit Hochschulabschluss mit Gleitzeit und der Möglichkeit des mobilen Arbeitens. Die Prozentzahlen geben jeweils den Prozentsatz der Beschäftigten an, die zur gleichen Beschäftigtengruppe wie Thomas oder Mia gehören. Also 65 Prozent des Typs „Thomas“ wünschen sich feste geregelte Arbeitszeiten, aber nur 12,4 Prozent des Typs „Mia“. Zwar wünscht sich der Typ „Thomas“ zu 82,9 Prozent seine tägliche Arbeitszeit anpassen zu können, aber nur zu 54,6 Prozent kann er es. Bei „Mia“ fallen Wunsch und Wirklichkeit dagegen zusammen. Kein Wunder, dass der Typ „Thomas“ eher auf feste geregelte Arbeitszeiten setzt. Beide wissen aber, was gute Betriebsratsarbeit bedeutet: Ist der Betriebsrat aktiv in Sachen Arbeitszeit, erhöht dies die Arbeitszeitzufriedenheit von Thomas und Mia deutlich.



**Das ist Thomas\*. Er arbeitet in der Produktion in Schichtarbeit und hat eine Berufsausbildung.**

\* Die Häufigkeiten beziehen sich auf die 13.456 Beschäftigten, die wie Thomas sind und arbeiten und sich beteiligt haben.



**Das ist Mia\*\*. Sie arbeitet in der IT-Abteilung, sie hat Gleitzeit und eine Hochschulausbildung.**

\*\* Die Häufigkeiten beziehen sich auf die 1.435 Beschäftigten, die wie Mia sind und arbeiten und sich beteiligt haben.

### Es ist mir wichtig, meine tägliche Arbeitszeit kurzfristig an meine privaten Bedürfnisse anpassen zu können

Beschäftigte wie Thomas	Beschäftigte wie Mia
will: 82,9 %	will: 97,4 %
kann: 54,6 %	kann: 95,5 %

### Es wäre gut, vorübergehend die Arbeitszeit senken zu können

Beschäftigte wie Thomas	Beschäftigte wie Mia
will: 79,8 %	will: 89,2 %
kann: 48,7 %	kann: 73,3 %

Das Problem: Thomas will selbstbestimmte Arbeitszeiten, er hat sie nur nicht, nicht mit der Häufigkeit von Mia.

### Arbeitszufriedenheit: Der Betriebsrat kümmert sich um die Arbeitszeit

Beschäftigte wie Thomas	Beschäftigte wie Mia
ja: 70,1 %	ja: 83,2 %
nein: 45,7 %	nein: 57,4 %

Was für beide gilt: Ein Betriebsrat, der sich um die Arbeitszeit kümmert, verbessert die Arbeitszufriedenheit gleich deutlich.

	Beschäftigte wie Thomas	Beschäftigte wie Mia
Ich will eine geregelte Arbeitszeit mit klar festgelegtem Beginn und Ende, auch wenn ich dann selbst davon nicht abweichen kann.	65,0 %	12,4 %
Es ist mir wichtig, meine tägliche Arbeitszeit kurzfristig an meine privaten Bedürfnisse anpassen zu können	82,9 %	97,4 %
Es wäre gut, vorübergehend die Arbeitszeit absenken zu können	79,8 %	89,2 %
Meine Arbeit bedeutet mir so viel, dass ich ihr in der Regel Vorrang vor dem Privatleben einräume	30,0 %	32,3 %
Ich würde gerne weniger arbeiten, kann mir dies aber finanziell nicht leisten	68,8 %	42,2 %

Thomas will geregelte Arbeitszeiten, weil er da mit der Flexibilität besser zurecht kommt. Aber noch lieber hätte er, wie Mia, selbstbestimmte Arbeitszeiten.

Arbeitszeit	Beschäftigte wie Thomas: gewünscht	Beschäftigte wie Thomas: tatsächlich	Beschäftigte wie Mia: gewünscht	Beschäftigte wie Mia: tatsächlich
unter 35 Stunden	19,3 %	4,7 %	35,0 %	7,1 %
35 Stunden	56,2 %	24,9 %	32,8 %	7,4 %
36–40 Stunden	23,3 %	56,1 %	29,9 %	41,8 %
über 40 Stunden	1,2 %	14,3 %	2,3 %	43,8 %

Was die beiden eint: Thomas und Mia arbeiten deutlich länger, als sie eigentlich wollen. Beide wollen am liebsten die 35-Stunden-Woche. Realität: weit weg, bei Mia noch weiter als bei Thomas.

Schaubild 34

## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Beschäftigte fordern von der Politik ein Arbeitszeitgesetz mit klaren Regeln – ein eindeutiges Votum gegen die Deregulierungsforderungen der Arbeitgeberverbände.

Während die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) und ein Teil der Politik behaupten, dass die Arbeitswelt von morgen weniger Regulierung brauchen würde und den Betrieben mehr Freiraum in der Ausgestaltung der Arbeitszeitgrenzen zuzubilligen wäre, sehen dies die Beschäftigten anders. Zeiten struktureller Umbrüche sollten nicht dazu genutzt werden, bestehende Arbeitszeit- und Arbeitsschutzstandards in Frage zu stellen und als „überholt“ zu stigmatisieren. Dem widerspricht nicht die Notwendigkeit, Regeln anzupassen, wo es Sinn macht.

**Beschäftigte brauchen auch in Zukunft ein Arbeitszeitgesetz, das der Arbeitszeit Grenzen setzt. Dazu gehört auch das Recht auf Abschalten (Ruhezeit).**



Schaubild 35

Aber es braucht auch in Zukunft Regeln, die Beschäftigte vor Arbeitszeiten schützen, die die Gesundheit gefährden und selbstbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten behindern.

Das sehen auch die Beschäftigten so. Eine wesentliche Forderung an den Gesetzgeber ist:

Arbeitszeit braucht in ihrer Dauer und Lage Grenzen, die ein humanes Maß nicht überschreiten – auch in der Arbeitswelt 4.0. (s. Schaubild 35).

Unabhängig von der Dauer der vereinbarten Arbeitszeit wünscht sich die übergroße Mehrzahl der Beschäftigten eine Verkürzung ihrer heutigen tatsächlichen Arbeitszeiten. Hieraus folgen konkrete tarif- und betriebspolitische Anforderungen:

Arbeitszeit und Arbeitsvolumen bzw. abgeforderte Leistung müssen wieder besser aufeinander abgestimmt werden, damit die realen Arbeitszeiten wieder näher an die vertraglichen Arbeitszeiten rücken. Denn diese Balance ist offensichtlich für viele Beschäftigte nicht mehr gewahrt. Daher ist die Politik aufgefordert, dem Betriebsrat ein durchsetzbares Initiativrecht zu geben, um bei dauerhaften Überschreitungen der vereinbarten Arbeitszeiten einen Personalausgleich durchzusetzen.

Und: Soll die gewünschte 35-Stunden-Woche auch gelebt werden können, dann braucht es entsprechende Instrumente. Sie sollten die Flexibilitätsinteressen der Betriebe aufnehmen, ohne damit die Tore für eine weitere Ausweitung der Arbeitszeiten zu öffnen. Dies können tarifliche Arbeitszeitkontenregelungen sein, die einen zeitnahen Zeitausgleich vorsehen. Auch müssen dem Betriebsrat bei einem andauernden Ansteigen der Kontenstände wirksame Möglichkeiten zur Durchsetzung eines Personalausgleichs in die Hand gegeben werden.

Solche Kontenregelungen bestehen in einigen Betrieben und werden mit Erfolg praktiziert. Sie haben aber bis auf ein Tarifgebiet (Baden-Württemberg) bisher keine tarifliche Grundlage.

### ARBEITSZEITERFASSUNG UND -KONTROLLE

Ein Problem ausufernder Arbeitszeiten liegt auch in der Nichterfassung und -kontrolle von Arbeitszeiten.

Hier zeigt auch die Betriebsrätebefragung vom November 2016 teilweise erschreckende Realitäten: Nur in zwei von drei Betrieben bekommen Führungskräfte überhaupt Informationen zur Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter – etwa wenn die tägliche Höchstarbeitszeit überschritten, die gesetzliche Ruhezeit unterschritten wird, das Gleitzeit- oder Mehrarbeitszeitkonto überläuft!

In nicht einmal jedem zweiten Betrieb ist ein Prozess festgelegt, was zu tun ist, wenn gesetzliche Grenzen verletzt werden oder die Überstundenkonten überlaufen.

Aber auch den Mitarbeitern geht es

nicht viel besser: Nur in zwei von drei Betrieben bekommen sie eine Meldung, wenn die gesetzliche Höchstarbeitszeit überschritten wurde oder das Gleitzeitkonto bis zur Obergrenze gefüllt ist. Und nur einer von drei Beschäftigten bekommt eine Information, wenn die Ruhezeit unterschritten wurde.

Es ist auch einfacher, denn die Stunden einfach zu kappen. In einem von drei Betrieben erfolgt dies, wenn der tägliche Gleitzeitrahmen überschritten, die Höchstarbeitszeit verletzt wurde oder die Konten über eine gesetzte Grenze laufen.

Nur in zwei von drei Betrieben erfolgt eine Kontrolle von gesetzlichen oder tariflichen Ausgleichszeiträumen.

Die Betriebsrätebefragung kann unter [www.igmetall.de/arbeitszeit](http://www.igmetall.de/arbeitszeit) heruntergeladen werden.

## 4. ARBEITSZEITPOLITIK FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

### Keine Differenzierung der tariflichen Arbeitszeit (z. B. 40-Stunden/AT-Verträge)

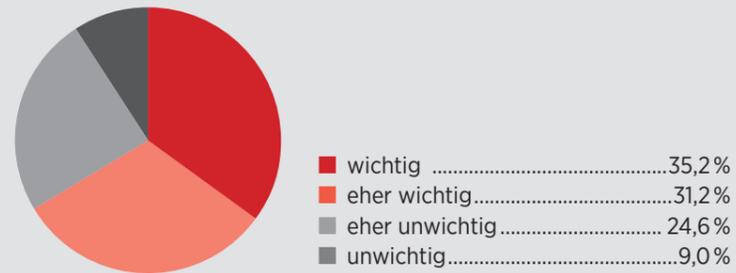


Schaubild 36

Was die Beschäftigtenbefragung auch deutlich macht: Die Beschäftigten wollen keine Differenzierung in der Dauer der vertraglichen Arbeitszeit; Arbeitszeit darf keine Statusfrage sein. Das ist aber heutige Praxis: Mit der Einteilung in Beschäftigte mit tariflicher Regelarbeitszeit, 40-Stünder und – in der Mehrzahl der Tarifgebiete – sogenannte AT-Angestellte (außertariflich Angestellte) erfolgt eine klare Statuszuweisung durch den Betrieb. Die Beschäftigten fordern hier die IG Metall eindeutig zum Handeln auf: Die Differenzierung „nach oben“ darf nicht zum Unterlaufen der 35-Stunden-Woche genutzt werden (s. Schaubild 36). Hierzu bedarf es auch wirksamerer Instrumente der Betriebsräte, die tarifliche Arbeitszeitnorm durchzusetzen.

Neben besseren Alltagsarrangements geht es den Beschäftigten auch um die Möglichkeiten, die Dauer ihrer Arbeitszeit an ihre Lebenslage anpassen zu können. Hier dominiert nicht der Wunsch nach klassischen Teilzeitjobs, sondern nach einer verkürzten Vollzeit. Die Befragung legt nahe, die Idee einer an den Lebensphasen orientierten Arbeitszeit weiterzuverfolgen. Etwa: Die Schaffung eines Anspruchs auf Reduzierung der individuellen Arbeitszeit für alle im Rahmen einer verkürzten Vollzeit (etwa bis 28 Stunden).

Damit dies für alle machbar ist, braucht es für besondere Lebenslagen (Kinder unter 14, Pflege Familienangehöriger, Weiterbildung) einen Entgeltausgleich. Dabei ist der Gesetzgeber in der Pflicht, zum Beispiel durch einen Grundzuschuss. Aber auch tariflich könnte die Entgelt-Aufstockung gesichert werden – natürlich steuerfrei.

### Wer seine Arbeitszeit auf Teilzeit reduziert, braucht ein gesetzlich garantiertes Rückkehrrecht auf Vollzeit



Schaubild 37

### Wer für Kindererziehung, Pflege von Angehörigen oder Weiterbildung die Arbeitszeit reduziert, muss einen Entgeltausgleich bekommen



Schaubild 38

## UNSERE ARBEITSZEITPOLITIK: STARKE MITGLIEDSCHAFT – AKTIVE BETRIEBSRATSARBEIT – GUTE TARIFPOLITIK – WIRKSAME GESETZE

Dort, wo die IG Metall stark im Betrieb verankert ist, Betriebsräte sich kümmern und gestalten, Tarifverträge gelten, auf die sie sich beziehen können – dort ist die Arbeitszeitzufriedenheit der Beschäftigten höher als anderswo: Auch das ist ein Ergebnis der Beschäftigtenbefragung.

Die IG Metall ist attraktiv für die Beschäftigten, wenn sie beteiligt werden. Dies haben wir mit der Beschäftigtenbefragung 2017 gemacht. Die IG Metall ist glaubwürdig, wenn sie diese Beteiligung ernst nimmt und aus den Ergebnissen Konsequenzen zieht. Dazu dient als erster Schritt diese Übersicht über die Ergebnisse. Wir werden diese nun in den Betrieben breit diskutieren. Dies gilt auch für die Schlussfolgerungen für unsere betriebs- und tarifpolitischen Projekte.

Und die IG Metall ist durchsetzungsstark, wenn sie nah am Betrieb und den Beschäftigten agiert – in betrieblichen Verhandlungen, in Tarifrunden. Auch hier geben die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung wichtige Hinweise.

### BESCHÄFTIGTE FORDERN UNTERSTÜTZUNG DER POLITIK FÜR MEHR WAHLMÖGLICHKEITEN IN DER ARBEITSZEIT FÜR ALLE.

Die Beschäftigten fordern die Politik auf, die Möglichkeiten für Wahlarbeitszeiten für alle zu verbessern. Neben dem Rückkehrrecht aus Teilzeit, das 90,1 Prozent für wichtig halten, geht es ihnen vor allem um einen materiellen Ausgleich. Diesen muss es geben, wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit aus Gründen der Kindererziehung, Pflege und Weiterbildung reduzieren. 84,2 Prozent der Beschäftigten sehen dies so und fordern die Politik auf, solche Arbeitszeitmodelle auch finanziell zu unterstützen.

Wir haben aus der Beschäftigtenbefragung 2013 eine mittelfristige tarifpolitische Agenda entwickelt. Einige Punkte darauf sind erledigt, wie die flexiblen Übergänge in die Rente und in einem ersten Schritt die Bildungsteilzeit.

Andere Punkte sind noch offen und haben durch die Befragung 2017 nochmals Rückendeckung bekommen, wie z. B. die Frage nach Arbeitszeitmodellen, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben stärken. Kurzum: Wir arbeiten weiter an der Umsetzung unserer arbeitszeitpolitischen Agenda.

Die IG Metall hat das Thema „Arbeitszeit“ bewusst als strategisches Thema für mehrere Jahre in den Mittelpunkt gerückt. Nicht die nächste Tarifrunde in der Metall- und Elektroindustrie alleine, sondern unser langer Atem entscheidet, ob die Beschäftigten mehr Selbstbestimmung und Verlässlichkeit in der Arbeitszeit haben werden, ob Dauer und Lage der Arbeitszeit ihre Gesundheit nicht gefährden und ob Arbeitszeitpolitik auch dazu beiträgt, dass Beschäftigung nachhaltig sicher wird – auch bei der Transformation in die Arbeitswelt von morgen.

Die Auswertung des Datensatzes erfolgte durch die Analyse der Häufigkeitsverteilung und die Prüfung von Korrelationen mit einfachen Signifikanzmaßen.

Zur Absicherung des Erklärungsmodells für die Zufriedenheits-/Unzufriedenheitsfaktoren wurden multivariate Regressionsanalysen durchgeführt. Relevante Einflussfaktoren wurden vorab mit Hilfe der automatischen linearen Modellierung (SPSS-Modul) vorgetestet. Die Tabelle zeigt die ersten 15 Prädiktoren in

der Reihenfolge ihres Einflusses auf die Arbeitszeitzufriedenheit (die Messzahl zeigt den Zuwachs der Qualität des Modells durch Hereinnahme des Faktors).

Aus diesen Prädiktoren wurden die ausgewählt, die jenseits von persönlichen Merkmalen, Arbeitssituationen und Arbeitszeitmodellen auf die Arbeitszeitzufriedenheit wirken.

Die einbezogenen Faktoren wurden dann in einem multivariaten Regres-

sionsmodell mit einem Arbeitszeitzufriedenheitsindex als zu erklärender Variable und den darauf wirkenden Zufriedenheitsfaktoren/Unzufriedenheitsfaktoren der Arbeitszeitzufriedenheit getestet.

Dies wurde aufgrund der Skalenqualität (dichotom und teilweise ordinal) mit ordinalen und linearen multivariaten Regressionsanalysen getestet. Beides ergab einen stabilen Zusammenhang.

Planbare Arbeitszeiten	0,4496
Leistungsdruck	0,1927
Planbare Möglichkeit die Arbeit temporär abzusenken	0,0730
Regelmäßige Schichtarbeit in den letzten 6 Monaten	0,0697
Gewünschte Arbeitszeit und tatsächliche stimmen überein	0,0631
Ich fühle mich durch meinen Betriebsrat gut vertreten	0,0482
Möglichkeit die tägliche Arbeitszeit anzupassen	0,0271
Gleitzeit ja/nein	0,0263
Regelmäßige Wochenendarbeit	0,0263
Arbeit ohne Zeiterfassung	0,0091
Alter	0,0058
Führungsverantwortung	0,0043
Überlange Arbeitszeiten	0,0019
Höchste Berufsausbildung	0,0014
Tarifbindung	0,0013

Modell	Modell	Modell	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	0,597	0,357	0,357	2,48772

Pseudo R-Quadrat		Anpassungsgüte			
Cox und Snell	0,366	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Sig.	
Nagelkerke	0,371	Pearson	140325,842	109449	0,000
McFadden	0,103	Abweichung	102983,242	109449	1,000

## DAS KONZEPT DER ARBEITSZEITZUFRIEDENHEIT – WAS SAGT ES AUS UND WIE WURDE ES ERHOBEN?

In der soziologischen Teildisziplin der Sozialstrukturanalyse ist die Lebenszufriedenheit ein anerkannter und bedeutsamer Indikator und zeigt einen subjektiven Aspekt der Lebenslage einer Person an. Die zahlreichen Studien zu Zufriedenheit, Glück, well-being und ähnlichen Konzepten sollten sehr kritisch gelesen werden und nur dann zur Argumentation herangezogen werden, wenn die Grundkonzepte entlang engen sozialwissenschaftlichen Kriterien definiert und die Daten unter Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden erhoben wurden. Zuverlässig sind Studien, die auf großen gängigen Erhebungsinstrumenten beruhen. So wird die Zufriedenheit der Bevölkerung unter anderem im Sozio-ökonomischen Panel des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung regelmäßig abgefragt.

Die Arbeitszufriedenheit – ein Konzept der Arbeitssoziologie oder -psychologie – umfasst wiederum zahlreiche Einzelaspekte – u.a. die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit, die Anforderungen der beruflichen Tätigkeit, die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen. Generell kann Arbeitszufriedenheit als ein Indikator für die Qualität der Arbeit betrachtet werden.

### Messung von Arbeits(zeit)zufriedenheit

Je konkreter und differenzierter Zufriedenheit abgefragt wird, desto aussagekräftiger (valider) sind die Ergebnisse. So kann die Frage nach der Zufriedenheit auf ‚das eigene Leben‘, oder ‚den Job‘ bezogen werden. Die Antworten der Befragten können dann aber auf sehr unterschiedliche Sachverhalte rekurrieren und sowohl durch Affekt als auch die individuelle Wahrnehmung objektiver Sachverhalte geprägt sein. Werden jedoch sehr konkrete Aspekte abgefragt, spiegeln die Antworten mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auch die Bewertungen der konkreten Gegenstände wider. In der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017 wurde sehr konkret mit drei verschiedenen Items in Bezug auf die

Arbeitszeit abgefragt: die Zufriedenheit mit der „momentanen Arbeitszeit“, dem „Zurechtkommen mit abgeforderter Flexibilität“ und die Bewertung der zeitlichen Spielräume. Die Antwortkategorien ließen eine abgestufte Antwort auf einer 5er-Skala zu. Ein hohes Maß an Validität der Daten ist somit gegeben.

Wie bei allen Befragungen ist das Sampling, d.h. die Abgrenzung der befragten Personen hochgradig relevant für das Befragungsergebnis. Die IG Metall hat sich bei ihrer Beschäftigtenbefragung für eine Vollerhebung entschieden, d.h. alle Beschäftigten ihres Organisationsbereichs zur Befragung eingeladen und mehr als 2,3 Mio. Fragebögen an die Betriebe ausgeliefert. Dieser Einladung sind über 680.000 Personen gefolgt, dies entspricht einer „Rücklaufquote“ von 30 Prozent (Anteil der beantworteten Fragebögen an allen ausgelieferten Fragebögen in diesem Bereich).

### Was bedeutet eine hohe Arbeitszeitzufriedenheit?

Die positive Bewertung eigener Lebensumstände bzw. des Arbeitsplatzes oder der Arbeitszeit ist als Zeichen für ein hohes Maß an Lebens- oder Arbeitsqualität zu interpretieren. Sie legt den Schluss nahe, dass die Befragten mit der Art der Regulierung ihrer Lebens- und Arbeitsverhältnisse einverstanden sind, die Regeln akzeptieren und es ihnen gelingt, die Anforderungen in ihrer Erwerbstätigkeit mit ihren Lebensentwürfen in Einklang zu bringen.

Ein hohes Maß an Arbeits- oder Lebenszufriedenheit kann als Zeichen für Akzeptanz, Zustimmung und positive Bewertung der politischen bzw. betrieblichen Verhältnisse gedeutet werden. Analysen zur Zufriedenheit oder Arbeitszufriedenheit haben somit – wenn sie methodisch-wissenschaftlich fundiert sind – eine wichtige ‚Warnfunktion‘ für die Bewertung bestehender gesellschaftlicher (Macht-)Verhältnisse.

### Die ökonomische Relevanz von Arbeitszeitzufriedenheit

Der Indikator der Arbeits(-zeit)zufriedenheit ist auch aus der ökonomischen Perspektive relevant: Zufriedene Beschäftigte sind produktiver, als unzufriedene Beschäftigte. Zum einen identifizieren sie sich stärker mit ihrer Arbeit, dem Betrieb oder ihrer Tätigkeit und sind damit im höheren Maße leistungsbereit, als andere Beschäftigte. Die Effizienzlohntheorie basiert eben auf dieser Grundidee der Anreizsteuerung, dass die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten durch gute Löhne gesteigert werden kann und damit die Produktivität der Arbeitskräfte in einem Betrieb insgesamt steigt. Zum anderen sind zufriedene ArbeitnehmerInnen seltener krank – bedingt durch weniger Stress, Gefahr des Burnouts, oder auch aufgrund geringerer physisch bedingter Belastungen – und sie weisen über den Lebensverlauf betrachtet weniger Fehlzeiten auf.

### Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung sind konform mit Ergebnissen der Forschung

Die Ergebnisse, die die Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017 für die Beschäftigten in ihrem Organisationsbereich herausgearbeitet hat, bestätigen die bisherigen umfangreichen Forschungsergebnisse zur Zufriedenheit mit der Arbeit oder Arbeitszeit. Dies gilt im besonderen Maße für die Bedeutung der Planbarkeit oder der Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit dem Privatleben als positive Faktoren für eine hohe Arbeitszeitzufriedenheit (s. etwa Brenke 2015). Die Arbeitszeit selbst bestimmen zu können und wichtige private Angelegenheiten nicht systematisch unter betriebliche Belange unterordnen zu müssen sind anerkanntermaßen zentrale Voraussetzungen für ein hohes Maß an Zufriedenheit, während hohe Flexibilitätsanforderungen, gerade auch Nacht- und Wochenendarbeit die Zufriedenheit vermindern und die physische und psychische Arbeitsbelastung vergrößern.



# MEIN LEBEN MEINE ZEIT

ARBEIT  
NEU DENKEN