

# MEINE ZEIT, MEIN LEBEN!

**Gute Praxis in der Arbeitszeitgestaltung – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis  
der Jahre 2012 – 2017**

Julia Massolle unter Mitarbeit von Julian Brettschneider Lázaro



## AUTORIN

---

### Julia Massolle

ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.  
Kontakt: [julia.massolle@helex-institut.de](mailto:julia.massolle@helex-institut.de)



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf: [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

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

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung,  
Telefon: +49 (211) 7778-224  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 18

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

## MEINE ZEIT, MEIN LEBEN!

---

### ABSTRACT

Arbeitszeiten zeitgemäß und fair zu gestalten, ist in den Fokus vieler Unternehmen gerückt. Welche Vorschläge haben Betriebsräte? Welche betrieblichen Lösungen wurden verankert? Für diese Publikation wurden all jene Projekte in den Blick genommen, die zwischen 2012 und 2017 von Betriebsräten für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und die sich thematisch mit Arbeitszeit befassten. In acht Unternehmen konnten Betriebsräte befragt werden. Ausnahmslos waren betriebliche Ausgangslage und Bedürfnisse der Beschäftigten zentral für die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen. Oftmals wurden Workshops durchgeführt, um die genauen Wünsche und Vorstellungen von Beschäftigten zu identifizieren. Die Projekte repräsentieren ein vielfältiges Spektrum im Umgang mit Arbeitszeit. Wurden in einigen Fällen zukunftsgerichtete, mobile Arbeitsformen reguliert, beinhalten die Projekte anderer Unternehmen die Einführung von Arbeitszeitregularien und die Anpassung bereits vorhandener Arbeitszeitmodelle.

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Überblick .....</b>	<b>5</b>
2.1	KS Kolbenschmidt: Neue, zeitgemäße Arbeitszeitmodelle zur Attraktivitätssteigerung .....	6
2.2	Daimler AG: Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten .....	8
2.3	Martin Gropius Krankenhaus: Betriebsvereinbarung zur Familienförderung im Gesundheitssektor .....	10
2.4	Neue Westfälische Zeitung: Einführung von Betriebsvereinbarung für erstmalige Arbeitszeiterfassung .....	12
2.5	Lear Corporation Wismar: Neues Schichtsystem mit mehr Freizeit und Erholungsphasen .....	14
2.6	Renolit, Niederlassung Frankenthal: Sicherung der Altersfreizeittage für mehr Erholungsphasen von Schichtarbeitern ....	15
2.7	Bayer Vital: Neues Denken in alten Strukturen – Teilzeit im Außendienst .....	17
2.8	Mainzer Stadtwerke: Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht frühzeitigen Ausstieg .....	19

## 1 EINLEITUNG

Nicht zuletzt die Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie haben die Diskussionen um eine moderne und gerechte Arbeitszeitgestaltung aufleben lassen. Wird einerseits der Weg einer an Lebensphasen orientierten flexiblen Arbeitszeitgestaltung favorisiert, vermehren sich andererseits kontroverse Forderungen: So wächst der Wunsch nach einer zunehmenden Flexibilisierung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zugleich will man weg von flexiblen, hin zu stark fixierten Arbeitszeiten, um unentgeltlich geleistete Arbeitsstunden einzufangen. Die Diskussion zeigt, dass die Gestaltung von Arbeitszeit nicht einer einheitlichen Linie folgt, sondern immer auf die Bedarfe der Beschäftigten zugeschnitten sein sollte.

In der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen stellen Betriebsräte nicht zuletzt durch ihre Mitbestimmungsrechte einen zentralen Akteur dar. Sie erleben hautnah, welche Bedürfnisse bei Beschäftigten vorhanden sind und wie sich diese Notwendigkeiten mit der Zeit entwickeln – denn der Umgang mit Arbeitszeiten unterscheidet sich zwischen den Generationen. Beobachtet wird, dass die freie Gestaltung der Arbeitszeit eine immer wichtigere Komponente darstellt. Vor allem junge Beschäftigte möchten autonom über ihre Zeit verfügen. Dabei müssen Lösungen gefunden werden, die eine selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung erlauben und zugleich den Umgang zum Schutz der Beschäftigten regulieren. In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels stellen Arbeitszeitmodelle, die den Wünschen der Beschäftigten entsprechen, einen wichtigen Attraktivitätsfaktor dar.

Für diese Publikation wurden Projekte in den Blick genommen, welche in den Jahren 2012 bis 2017 von Betriebsräten beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und die sich thematisch mit der Arbeitszeitgestaltung befassten. Dabei wurden Projekte so ausgewählt, dass die Kontroverse zwischen Flexibilität und Fixierung repräsentiert und in unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen geblickt wird. Im nächsten Schritt wurden Betriebsräte hinsichtlich des aktuellen Standes ihres Projektes, der Nachhaltigkeit, den Hintergründen und zu notwendigen innerbetrieblichen Strukturen befragt. Ziel ist es, Betriebsräten anderer Unternehmen Handlungs- bzw. Orientierungshilfen zu liefern in Form von erfolgreichen Projektbeispielen zur Entwicklung von Arbeitszeitmodellen. In den Interviews ging es auch darum zu erfahren, welche gegenwärtigen oder zukünftigen Herausforderungen im Umgang mit einer bedarfsgerechten Arbeitszeitgestaltung gesehen werden. Wo gibt es Problemlagen und wo werden Handlungshilfen benötigt?

Am Ende dieses Prozesses erklärten sich die Betriebsräte der damaligen DBRT-Projekte aus acht Unternehmen bereit, an einem Interview teilzunehmen. Allen beteiligten Akteuren danken wir an dieser Stelle sehr herzlich für ihre Bereitschaft und Zeit! Ergänzt werden die Projektergebnisse durch ein Experteninterview

mit Yvonne Lott, die sich seit 2013 aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit Arbeitszeitthemen in der Hans-Böckler-Stiftung beschäftigt. Sie gibt Einblicke in allgemeine Entwicklungstendenzen und im Besonderen dazu, wie flexible Arbeitszeitarrangements von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen genutzt werden. Die Ergebnisse der Interviews aus acht Unternehmen sind in ebenso vielen Kapiteln dargestellt: Zunächst wird ein Einblick in das damalige Projekt gegeben und anschließend werden Umsetzung, aufgetretene Probleme sowie mögliche Modifikationen erläutert.

## 2 ÜBERBLICK

Die Projekte repräsentieren ein vielfältiges Spektrum im Umgang mit Arbeitszeit. Die einzelnen Projekte in einer Zusammenfassung:

### Zukunftsgerichtete, mobile Arbeitsformen

#### – **Neue, zeitgemäße Arbeitszeitmodelle zur Attraktivitätssteigerung:**

##### **KS Kolbenschmidt**

Der Unterkonzernbetriebsrat hat mit einer Konzernrahmenbetriebsvereinbarung (KRBV) die Weichen für moderne Arbeitszeitgestaltung gestellt. Die KRBV beinhaltet einen Katalog moderner Arbeitszeitmaßnahmen, welche nach Bedarf an verschiedene Standorten übertragen werden.

#### – **Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten: Daimler AG**

Der Gesamtbetriebsrat der Daimler AG involvierte die Belegschaft in ein umfassendes Beteiligungsprojekt zur Anwendung mobiler Arbeit und setzte die Ergebnisse in der Gesamtbetriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ um.

### Einführung von Arbeitszeitregularien

#### – **Betriebsvereinbarung zur Familienförderung im Gesundheitssektor:**

##### **Martin Gropius Krankenhaus**

Als Reaktion auf den hohen Krankenstand setzte der Betriebsrat mit Neuregelung im Umgang mit Dienstplänen, bessere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch und steigerte damit die Familienfreundlichkeit.

- **Einführung einer Betriebsverfassung für erstmalige Arbeitszeiterfassung: Neue Westfälische Zeitung**  
Bei der Neuen Westfälischen wurde erstmals ein Zeiterfassungssystem für Redakteure eingeführt. Damit wurde in einem Bereich die Möglichkeit der Arbeitszeitregulation eingeführt, der von einer hohen Arbeitsintensität mit vielen Überstunden geprägt ist.

#### Anpassung vorhandener Modelle

- **Neues Schichtsystem mit mehr Freizeit und Erholungsphasen: Lear Corporation Wismar**  
In harten Auseinandersetzungen mit der Werkführung setzt der Betriebsrat die Einführung eines neuen Schichtsystems durch. Dadurch reduziert sich die Arbeitszeit und die Beschäftigten verfügen über mehr Freizeit.
- **Sicherung der Altersfreizeittage für mehr Erholungsphasen von Schichtarbeitern: Renolit Frankenthal**  
Der Betriebsrat setzte sich gegen den Verfall von Altersfreizeittagen ein. In harten Auseinandersetzungen mit der Werksleitung und mittels Einigungsstelle wurde eine Betriebsvereinbarung für den flexibleren Umgang mit Altersfreizeittagen durchgesetzt.

#### Entwicklung von neuen Modellen

- **Neues Denken in alten Strukturen – Teilzeit im Außendienst: Bayer Vital**  
Der Betriebsrat der Bayer Vital entwickelt eine Lösung, die auch Vertriebsmitarbeitern im Außendienst Teilzeitarbeit ermöglicht. Dem vorausgegangen war ein klar formulierter Wunsch der Beschäftigten, in dem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bemängelt wird. Die Verhandlungen zogen sich über Jahre hin.
- **Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht frühzeitigen Ausstieg: Mainzer Stadtwerke**  
Der Betriebsrat der Mainzer Stadtwerke hat sich für die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos eingesetzt, in das verschiedene Komponenten eingezahlt werden. Von den Beschäftigten wird das gesparte Guthaben lebensphasenorientiert genutzt, um längere Freistellungen zu gestalten.

Bedürfnisse von Beschäftigten zu erkennen, ist der entscheidende Schritt, um bedarfsgerechte Arbeitsmodelle zu entwickeln. In mehr als der Hälfte aller Projekte sind Befragungen oder Workshops durchgeführt worden, aus denen sich konkrete Arbeitsaufträge ableiten

ließen. Die Betriebsräte betonen die strategische Bedeutung dieses Vorgehens: Die Beschäftigten fühlten sich nunmehr in ihren Bedarfen umfassend repräsentiert, ihr Rückhalt ist deutlich gestiegen. Da in einigen Fällen die Verhandlungen um die Arbeitszeitmodelle sehr konfliktreich verliefen, war Rückhalt oft die entscheidende Komponente, um Forderungen durchzusetzen: die Belegschaft stand hinter ihnen.

Mit der Neuen Westfälischen und dem Martin Gropius Krankenhaus ist es gelungen, Projekte aus Branchen zu betrachten, die allgemein über gering ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen verfügen und in vielen Untersuchungen unterrepräsentiert sind. Beide Projekte geben einen guten Einblick in die jeweiligen Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen der Branche und zeigen, dass auch dort eine Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung möglich ist. Nicht zuletzt durch diese beiden Projekte bildet sich ein vielfältiger Querschnitt der Unternehmen ab.

#### 2.1 KS Kolbenschmidt: Neue, zeitgemäße Arbeitszeitmodelle zur Attraktivitätssteigerung

Der Unterkonzernbetriebsrat der Rheinmetall Automotive AG hat mit einer Konzernrahmenbetriebsvereinbarung (KRBV) die Weichen für eine moderne Arbeitszeitgestaltung gestellt. Die KRBV beinhaltet einen Katalog moderner Arbeitszeitmaßnahmen, welche nach Bedarf auf verschiedene Standorte übertragen werden.

##### Das Unternehmen

Die KS Kolbenschmidt GmbH produziert Kolben und gehört seit einer Fusion 1997 zur Rheinmetall Gruppe. Von dem 15-köpfigen Betriebsratsgremium werden insgesamt drei Standorte betreut: Neckarsulm mit 900, der Holdingbereich mit 90 und Neuenstadt mit 400 Beschäftigten. 2017 wurde die Rahmenbetriebsvereinbarung Arbeitszeitgestaltung beim Deutschen BetriebsräteTag eingereicht.

##### Hintergrund zur Konzernrahmenbetriebsvereinbarung

Mit dem Abschluss der KRBV zur Arbeitszeitgestaltung verfolgte der Betriebsrat das Ziel, Beschäftigten eine moderne Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen, die individuellen Bedürfnissen entspricht. Hierdurch sollte auch die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden, da sich in unmittelbarer Nachbarschaft eine Bandbreite namhafter Unternehmen befinden, welche in der Akquise um Fachkräfte in direkter Konkurrenz zueinanderstehen.

##### Der Vereinbarungsprozess: Arbeitszeit der Zukunft

Die Ideen des Betriebsrates deckten sich mit Überlegungen des Arbeitgebers. Zu dem Zeitpunkt mehrten sich die Stimmen von Beschäftigten, die eine Anpassung der damaligen Regelungen wünschten. Dass dringender Handlungsbedarf bestand, war auch durch eine hohe Fluktuation junger Beschäftigter bemerkbar.

„Jüngere Generationen kommen rein, die sagen: „Das ist doch nicht mehr zeitgemäß. (...) Im alten Unternehmen hatte ich die und die Freiheitsgrade.“ (Betriebsratsvorsitzender)

In Workshops wurden beidseitig Ideen ausgetauscht, und nur ein halbes Jahr später war die Rahmenbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Die Vereinbarung besteht aus unterschiedlichen Maßnahmen, welche eine bessere Integration von Arbeit in individuelle Lebenssituationen der Beschäftigten ermöglicht. Dabei sollen die Beschäftigten deutlich mehr Autonomie, aber auch Eigenverantwortung im Umgang mit ihren Arbeitszeiten erhalten. Die KRBV gibt ein Gerüst vor, sukzessive wurden an den einzelnen Standorten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen.

„Für mich war natürlich der Hintergedanke. Ich habe jetzt eine Rahmenvereinbarung in der Hinterhand, da kann ich gewissen Druck auf die HR vor Ort ausüben. Jetzt müsst ihr euch auch bewegen.“ (Betriebsratsvorsitzender)

#### Die Rahmenbetriebsvereinbarung beinhaltet unter anderem Regelungen über:

- Die Modifikation der Gleitzeitarbeit
- Das Mobile Arbeiten
- Die Familien- und Pflegezeit sowie persönliche Auszeiten
- Die Elternzeit
- Teilzeitmodelle
- Das Führen in Teilzeit
- Job Sharing
- Vertrauensarbeitszeit
- Innovative Schichtsysteme

#### Neuregelungen und Umsetzungsbeispiele

Eine der wichtigsten Neuregelungen betrifft die Modifikation der Gleitzeit. Man nimmt Abstand von starren Kern- und Pausenzeiten. Stattdessen geben betriebliche Rahmenzeiten einen weiter gefassten Zeitrahmen vor, sodass bis 19.00 Uhr statt wie bisher 18.00 Uhr gearbeitet werden kann, was eher den Wünschen der Beschäftigten entspricht. Auf eine Kernzeit wird gänzlich verzichtet. Auch steht es jedem Beschäftigten frei, sich die Länge der verschiedenen Arbeitstage einzuteilen, solange am Monatsende die Gesamtzahl der Arbeitsstunden erreicht wird. In Bezug darauf wurden auch Neuregelungen für das Arbeitszeitkonto vereinbart. In diesem Zusammenhang war es dem Betriebsrat wichtig, den Umgang mit Überstunden neu zu regulieren, da dieses Guthaben früher ab einer bestimmten Grenze verfiel. Wird nun ein gewisses Limit überschritten, können die Stunden

auf ein anderes Konto umgebucht werden, jedoch nur nach vorheriger Antragstellung beim Vorgesetzten. Hierdurch soll der eigenverantwortliche Umgang gefördert werden; zugleich besteht Kontrolle über das Stundenkontingent.

„Das war bei uns eine Bedingung: kein Arbeitszeitverfall mehr.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Kontrovers wurde die Einführung von Vertrauensarbeitszeit diskutiert. Wollte der Arbeitgeber die Vertrauensarbeitszeit für alle Beschäftigten ermöglichen, äußerte der Betriebsrat Bedenken, ob das System für alle Beschäftigtengruppen tatsächlich Vorteile mit sich bringe. Der Betriebsrat bezweifelte, ob beim Wegfall der technischen Zeiterfassung tatsächlich alle Überstunden erfasst werden würden. In einem Kompromiss einigte man sich schließlich auf die Anwendung bei leitenden Angestellten mit freiwilliger Nutzung für Abteilungsleiter.

Besonders wichtig war dem Betriebsrat, dass mit der KRBV auch erstmalig das mobile Arbeiten geregelt sein sollte. Sofern es eine Arbeitsanforderung erlaubt, ist die mobile Zeitgestaltung nunmehr allen Beschäftigten tages- oder stundenweise gestattet. Dass Regelungen zum mobilen Arbeiten dringend erforderlich waren, zeigte die Situation an einem Standort: Um einen Überblick über die mobil arbeitenden Beschäftigten zu erhalten, wurden erstmalig die bereits vergebenen VPN-Zugänge gezählt. Zum Erstaunen – auch der Personalführung – verfügten bereits mehr als die Hälfte der Beschäftigten über einen solchen Zugang. Einmal auf das Problem aufmerksam gemacht, bestand großes Interesse darin, eine standortbezogene Betriebsvereinbarung abzuschließen.

„Da hat er gesagt: „Das geht so nicht.“ Und so haben wir die Vereinbarung für mobiles Arbeiten abgeschlossen.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Zudem vereinbarte man Schichtmodelle weiter zu entwickeln. Auf dieser Grundlage wurden an einem Standort kürzere Schichtblöcke (2 und 3 statt 5) und statt der absteigenden, aufsteigende Schichtfolgen eingeführt. Für die Beschäftigten hat das neue System den Vorteil, dass weniger Schichttage am Stück geleistet werden und statt eines großen Freizeitblocks mehr freie Tage zwischen den einzelnen Blöcken entstehen: Nachweislich ist dieses Schichtsystem gesundheitsschonender. In der Praxis stieß die Umstellung des Schichtsystems zunächst auf erheblichen Widerstand von Beschäftigten, die Entgelteinbußen befürchteten. Die Skepsis legte sich jedoch, sobald das neue System praktiziert und die Effekte bei den Beschäftigten spürbar waren.

„Man muss so was mit Zwang machen. Man muss die Leute einfach mal für ein Jahr umschichten lassen in einem anderen Schichtrhythmus und dann mal so ein Revue machen und sagen, so, was hat sich jetzt bei euch verändert?“ (Betriebsratsvorsitzender)

» Alle Belegschaften, die das gemacht haben, wollen nicht mehr zurück ins alte. (Betriebsratsvorsitzender)

### **Bisherige Bilanz**

Resultierend beschreibt der Betriebsrat die Vereinbarung und ihre Umsetzung in den Standorten als „vollen Erfolg“. Die wichtigsten Erneuerungen, die Erweiterung der Gleitzeit sowie die Regulierung des mobilen Arbeitens wurden an allen Standorten in seinem Zuständigkeitsbereich nach nur 1½ Jahren umgesetzt.

» Der Schwerpunkt bei der Arbeitszeit ist auch, darauf zu achten, dass alles eingehalten wird, dass es nicht irgendwo wieder ein Wildwuchs gibt. (Betriebsratsvorsitzender)

Weiterer Handlungsbedarf wird bei der Umstellung des Schichtsystems bzw. beim Führen in Teilzeit gesehen. Bei Letzterem fehlt es derzeit an ausreichend Beschäftigten, die sich eine Arbeitsstelle in einem Jobsharing-System teilen würden.

### **Fazit**

Mit der Rahmenbetriebsvereinbarung hat Kolbenschmidt den Weg zu mehr Flexibilität im Umgang mit Arbeitszeit eingeschlagen. Die Vereinbarung beinhaltet alle wichtigen Elemente, die eine moderne und bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung erfordert. Zu betonen ist, dass dies nur aufgrund des kooperativen Verhältnisses mit dem Arbeitgeber möglich war. Dem ursprünglichen Ziel, als Arbeitgeber attraktiver zu werden, kam man auch näher, weil Nachholbedarf aus Beschäftigtensicht bestand und weil die umliegenden Konkurrenzunternehmen sehr ähnliche Vereinbarungen verabschiedet hatten. Für den Betriebsrat ist zwar das große Thema Arbeitszeitgestaltung derzeit beendet, doch ist er sich dessen bewusst,

dass es immer wieder einer Aufarbeitung und Sensibilisierung bedarf: insbesondere um nicht regulierte Bereiche frühzeitig zu erfassen und die Beschäftigten auf ihre Eigenverantwortung im Umgang mit ihrer Arbeitszeit hinzuweisen.

» Deswegen können wir sagen: „Wir haben das Große, die Massen. Das haben wir alles abgearbeitet, erledigt. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit (...) und natürlich auch das Thema mobile Arbeit geregelt.“ (Betriebsratsvorsitzender)

## **2.2 Daimler AG: Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten**

Der Gesamtbetriebsrat der Daimler AG involvierte die Belegschaft in ein umfassendes Beteiligungsprojekt zur Anwendung der mobilen Arbeit und setzte die Ergebnisse in einer tarifierten Gesamtbetriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ um.

### **Das Unternehmen**

Der Daimler Konzern beschäftigt in Deutschland etwa 160.000 Personen in der Produktion, den produktionsnahen Bereichen und Verwaltungs- sowie Dienstleistungsfunktionen. Die Gesamtbetriebsvereinbarung gilt als Kern des Unternehmens für rund 140.000 Beschäftigte. Wo die Arbeitsaufgabe mobiles Arbeiten zulässt, kann mobil gearbeitet werden. Die Quote liegt derzeit bei 17 Prozent.

### **Auf neuen Pfaden der Mitbestimmung**

Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2013 veranlasste den Betriebsrat zu einem umfassenden Beteiligungsprojekt im gesamten Unternehmen. Zentrales Ergebnis der Umfrage war der Wunsch von Beschäftigten nach mehr Selbstbestimmung in der

## **Im Gespräch mit Yvonne Lott**

### **Welche Entwicklungen nimmst Du bei der Gestaltung von Arbeitszeiten wahr?**

Generell spielen flexible Arbeitszeiten eine immer größere Rolle. Die IG Metall hat 2013 eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt, und dabei stellte sich heraus, dass sich Beschäftigte mehr Flexibilität und Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit wünschen.

Wir beobachten allerdings, dass das Thema Flexibilität von Beschäftigten und Arbeitgebern unterschiedlich diskutiert wird. Beschäftigte fordern Flexibilität für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Arbeitgeber nehmen den Punkt auf, unterstützen diesen auch, fordern Flexibilität jedoch in einem anderen Sinne: Das Arbeitszeitgesetz passe nicht mehr zur Arbeitsrealität, zu den betrieblichen Erfordernissen. Arbeitgeber plädieren für die Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeit und der vorgeschriebene gesetzlichen Erholungszeit.

Der BDA ist schon vor zwei Jahren in die Diskussion eingestiegen, die FDP ist dem vor kurzem nachgefolgt und hat einen Entwurf zur Flexibilisierung in den Bundestag eingebracht. Bei der ganzen Diskussion verschwimmen die verschiedenen Arten von Flexibilität. Mit Flexibilität ist oft Unterschiedliches gemeint. Nicht alle Formen von flexiblen Arbeitszeitarrangements unterstützen die Beschäftigten in gleichem Maße.

Ob betriebliche Maßnahmen zur Förderung von flexibler Arbeitszeitgestaltung tatsächlich gut für die Beschäftigten sind, hängt entscheidend von der Ausgansmotivation des Arbeitgebers ab.



Arbeit sowie nach besseren Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf. Der Anspruch und die Motivation lagen darin, Ergebnisse des Beteiligungsprojekts direkt umzusetzen. Mit diesem Schritt wollten sich Betriebsrat und Geschäftsführung den Beschäftigten öffnen und Zeichen setzen, dass man seine Beschäftigten „ernst nimmt“.

„*Viele Befragungen verschwinden im Nirwana – das durfte diesmal nicht so sein!* (Betriebsratsvorsitzender)

Eine große Herausforderung für sämtliche Akteure der Mitbestimmung ist der Wandel innerhalb der Beschäftigtenstruktur – weg von Beschäftigten in taktgebundenen Systemen, hin zu neuen Beschäftigtengruppen, die mehr Selbstbestimmung in der Arbeit einfordern. Am Standort der Daimler AG Zentrale in Stuttgart haben nur noch 750 von 16.300 Beschäftigten einen gewerblichen Hintergrund. Der größte Teil entfällt demnach auf die sogenannten neuen Beschäftigtengruppen, welche einen Organisationsgrad von nur zehn Prozent aufweisen. Um diese Beschäftigten zu erreichen, ist die Beteiligung beider Regelungen rund um die Arbeitsbedingungen der Zukunft elementarer Bestandteil, um Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten einzufangen bzw. umzusetzen. Die Einführung der Betriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ bildet den Anfang eines Prozesses des Betriebsrats zur Umgestaltung der Unternehmens- und Arbeitskultur bei der Daimler AG.

„*Wir müssen uns jetzt fragen, was ist das nächste Projekt? Damit dürfen wir nicht warten, bis alles wieder vergessen ist.* (Betriebsratsvorsitzender)

### **Mehr als ein Anspruch – Recht auf mobiles Arbeiten**

Die umgesetzte Gesamtbetriebsvereinbarung enthält ein explizites Recht auf mobiles Arbeiten ohne Begründungszwang. Das war dem Betriebsrat besonders wichtig, damit Führungskräfte den Wunsch der Beschäftigten nicht einfach ausschlagen können. Den Beschäftigten steht nunmehr die Entscheidung zu, ob sie sich für einen Desktop-Computer oder für ein Notebook zum mobilen Einsatz entscheiden. Außerdem gibt es für den Umfang der mobilen Arbeiten keine Höchstgrenze, und die Möglichkeit dazu kann von Montag bis Freitag stunden- oder tageweise in Anspruch genommen werden. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass mobile Arbeit auch stundenweise an Samstagen zugelassen ist. Dies kommt der bisherigen Realität der Beschäftigten laut Betriebsrat näher. Dahinter steht die Idee, dass zwischen Beschäftigten und Führungskräften eine vertrauensvolle Zusammenarbeit etabliert wird, bei der Führungskräfte lernen, ihren Mitarbeiter\*innen Selbstbestimmung zuzugestehen. Nicht mehr die Anwesenheit im Büro ist entscheidend, sondern Ergebnisse, die erbracht werden. Der Betriebsrat macht deutlich, dass die existierenden

Zeitkonten nicht angewachsen sind, dass sich aber die individuelle Verteilung der Arbeitszeit stark verändert hat. Ein Nachweis dafür, dass die Beschäftigten mit der neuen selbstbestimmten Flexibilität sehr gut umgehen. Damit die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit nicht verschwimmt, wurden außerdem klare Regeln zu Erreichbarkeitszeiten während mobiler Arbeitszeiten aufgestellt.

### **Umsetzung des Beteiligungsprojekts**

Eine Besonderheit des Vorgehens bestand darin, dass das Projekt in Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, Unternehmensvertretern und der IG Metall durchgeführt wurde. Außerdem wurde das Projekt wissenschaftlich durch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) begleitet. Zu einer Teilnahme an der ersten Befragung wurden 82.550 Beschäftigte eingeladen, von denen letztlich 41 Prozent den Fragebogen ausfüllten. Mit solch hoher Beteiligung der neuen Beschäftigtengruppen hatte keiner gerechnet. Der Betriebsrat sah sich deshalb in seiner Vorgehensweise bestätigt. Innerhalb der ersten Beteiligungswelle wurden neben der Befragung auch Workshops an allen deutschen Standorten durchgeführt. An diesen über 30 Workshops nahmen über 2.000 Beschäftigte teil und brachten Ideen bzw. Wünsche zur Zukunft der mobilen Arbeiten bei Daimler vor. Die Ergebnisse dieser Workshops wiederum flossen in Verhandlungen über die Gesamtbetriebsvereinbarung mit ein. Zudem wurden die Verhandlungsergebnisse regelmäßig im Intranet veröffentlicht, sodass der ganze Prozess von allen Beschäftigten transparent verfolgt werden konnte. Während der Verhandlungen waren sowohl Unternehmensvertreter als auch Betriebsrat auf gegenseitige Rücksichtnahme bedacht. So wurden anfangs Rahmenbedingungen wie Arbeitszeitgesetz und tarifliche Regelungen behandelt, um davon ausgehend die Möglichkeiten hinsichtlich mobilen Arbeitens zu diskutieren.

„*Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung in der Arbeit und besserer Vereinbarung von Familie und Beruf wurde als klare Botschaft an den Betriebsrat formuliert.* (Betriebsratsvorsitzender)

Vor Beginn des Projekts stellte sich die Frage, ob ein Recht auf mobiles Arbeiten und Selbstbestimmung überhaupt eine breite Unterstützung finden kann. Die Führungskräfte selbst beanspruchten ein Recht auf mobiles Arbeiten, allerdings wollten sie dieses Privileg nicht mit ihren Mitarbeiter\*innen teilen. Darüber hinaus zeigte sich im Laufe des Projekts, dass es Unterschiede in der Wahrnehmung mobilen Arbeitens je nach Alter gibt – junge Führungskräfte sind im Hinblick auf mobile Arbeit wesentlich aufgeschlossener. Dieser Kulturwandel beschäftigt den Betriebsrat weiterhin: Die Führungskultur ist nach wie vor hierarchisch strukturiert und Veränderungen werden sich langwierig gestalten.

Während der Projektlaufzeit wurde zusätzlich eine Pilotphase durchgeführt, um Erfahrungen mit dem

mobilen Arbeiten zu sammeln. Bevor die Vereinbarung final festgeschrieben werden sollte, wurde eine weitere Befragung unter den Beschäftigten durchgeführt. In dieser Befragung ging es in erster Linie darum, Erfahrungen mit mobilem Arbeiten während des Piloten aufzunehmen und darum, weiteren konkreten Handlungsbedarf zu erkennen. Erneut wurden über 80.000 Beschäftigte befragt – der Betriebsrat war überrascht von der nochmals höheren Beteiligung von 59 Prozent und zeigte sich zuversichtlich angesichts des bevorstehenden Kulturwandels.

**»** *Nur aktive Einbindung sichert die neuen Beschäftigtengruppen für die Mitbestimmung. (Betriebsratsvorsitzender)*

### **Fazit**

Das Angebot, mobil zu arbeiten, wird mittlerweile von einem großen Teil der Belegschaft angenommen: Waren es im September 2016 nur etwa sechs Wochenstunden durchschnittlich pro Beschäftigten, sind es mittlerweile 12 Stunden, und der Anteil steigt weiter an. Das Angebot zum mobilen Arbeiten wird demnach sehr gut angenommen. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Beschäftigten nicht mehr vom Wohlwollen der Führungskräfte abhängig sind, sondern im Team selbst darüber bestimmen, ob und in welchem Umfang mobil gearbeitet wird. Dabei ist der Ort der Erbringung frei wählbar. Dieser Ort kann zu Hause sein oder an jeder anderen Lokalität außerhalb des Stammarbeitsplatzes. Somit wurde ein wichtiger Schritt in Richtung Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan – und die bisherigen Möglichkeiten, etwa das Rückkehrrecht nach Teilzeit sowie Jobsharing-Konzepte auf Abteilungsleiterenebene, um vor allen Dingen Frauen in Managementpositionen zu fördern, wurden weiter ausgebaut.

Mit diesem Projekt ist es dem Betriebsrat gelungen, einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens sowie in den eigenen Strukturen voranzubringen. Durch das transparente Vorgehen hat es der Betriebsrat geschafft, sogar diejenigen Beschäftigten zu erreichen, welche bislang nicht in einer Gewerkschaft organisiert sind und sie in einen Beteiligungsprozess einzubinden bzw. damit der Mitbestimmung näherzubringen. Gleichzeitig konnte der Betriebsrat auf diese Weise für neue Beschäftigtengruppen attraktive Arbeitsplätze gestalten und zur besseren Vereinbarkeit

von Familie und Beruf beitragen. Flexible Arbeitszeitmodelle entsprechen dem Wunsch sowohl von Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern: Eine mitbestimmte Lösung ist also notwendig.

### **2.3 Martin Gropius Krankenhaus: Betriebsvereinbarung zur Familienförderung im Gesundheitssektor**

Der Betriebsrat des Martin Gropius Krankenhauses reagierte auf den hohen Krankenstand: Er setzte durch Neuregelung im Umgang mit Dienstplänen bessere Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen durch und steigerte damit die Familienfreundlichkeit.

#### **Das Krankenhaus**

Die Martin Gropius Krankenhaus GmbH ist ein psychiatrisches Krankenhaus in Eberswalde, welches einem größeren Verbund weiterer Krankenhäuser angehört. Beim Martin Gropius Krankenhaus arbeiten insgesamt 800 Personen.

#### **Ausgangslage**

Unter den Beschäftigten zeigte sich eine massive Unzufriedenheit hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die Beschäftigten klagten über hohe physische und psychische Belastung, die sich auch in einem sehr hohen Krankenstand widerspiegelte. Kritisiert wurde von den Beschäftigten, dass der Arbeitgeber Überstunden ohne Absprache anordnete und es keinen Plan zum Abbau gab. Üblich war es, dass Beschäftigte an dienstfreien Tagen angerufen wurden, um bei Personalmangel auszuhelfen – selbst krank gemeldete Beschäftigte waren davon nicht ausgenommen. Als sehr belastend empfanden die Beschäftigten außerdem die Dienstplangestaltung, die bis zu dreizehn aufeinander folgende Dienste inklusive fünf bis sieben Nachtdienste vorsah. Dies sind typische Zustände in der Pflegebranche – unter diesen Bedingungen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur schwer möglich.

Die Konsequenz dieser Unzufriedenheit zeigte sich bei den Betriebsratswahlen 2014, als das damalige Gremium abgewählt wurde. Der daraufhin gewählte Betriebsrat nahm es sich zur Aufgabe, die Situation der Beschäftigten zu verbessern und startete das Projekt zur Förderung von Familie und Beruf. Auf mehreren Informationsveranstaltungen wurden die

### **Im Gespräch mit Yvonne Lott**

#### ***Welche Art der Flexibilität wünschen sich die Beschäftigten?***

Wir haben Beschäftigte im Hinblick auf gesetzliche Arbeitszeitoptionen befragt. Es zeigte sich, dass sie kürzere Arbeitszeiten bevorzugen würden – kürzer im Vergleich zu ihrer jetzigen Arbeitszeit. Dies deckt sich mit der Beschäftigtenbefragung der IG Metall. Innerhalb der Interviews wurden gezielt auch Schichtarbeiter befragt: Diese Beschäftigtengruppe wünscht sich vor allem mehr Gleitzeit, sie möchte selbst über die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages bestimmen können.

Beschäftigten nach ihren Bedürfnissen gefragt, damit gemeinsame Ziele formuliert werden konnten. Im Laufe des Projekts wurde vom Betriebsrat anwaltliche Beratung hinzugezogen und letztlich die Betriebsvereinbarung formuliert bzw. realisiert.

Durch die Initiative des Betriebsrats fühlte sich der Arbeitgeber unter Druck gesetzt, auch aktiv zu werden: Die Leitung der Krankenhaus GmbH veranlasste eine Analyse der Arbeitsbedingungen durch eine externe Beraterfirma. Das Ergebnis bestätigte die Forderung des Betriebsrats und benannte als weiteren Grund für die schlechten Arbeitsbedingungen einen deutlichen Mangel an Pflegepersonal. Trotzdem wurde die Einführung der Betriebsvereinbarung von Seiten des Arbeitgebers nach wie vor skeptisch beurteilt – schließlich stimmte man letztlich jedoch zu.

„ Da haben wir uns an die vorderste Front gestellt und gekämpft. (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

### Umsetzung der Belange von Beschäftigten

Grundsätzliches Ziel des Betriebsrats war es, den Beschäftigten durch die neue Betriebsvereinbarung mehr Regenerations- und Erholungszeiten zu bieten. In diesem Zusammenhang war es den Betriebsräten besonders wichtig, Anrufe an dienstfreien Tagen zu unterbinden; eine Angabe der Telefonnummer sollte nur mehr auf freiwilliger Basis erfolgen. Gegenüber kranken Beschäftigten wurde überhaupt ein striktes Kontaktverbot eingeführt. Das Problem der ausufernden Überstunden wurde durch die Einführung eines Mehrarbeitszeitkontos mit einer Grenze von 60 Überstunden angegangen – bei Überschreitung muss dem Betriebsrat vom Arbeitgeber ein Plan zum Überstundenabbau vorgelegt werden.

Um die Planbarkeit für die Beschäftigten zu erhöhen, wurde die Dienstplangestaltung grundlegend verändert. Die Dienstpläne werden gemeinsam mit dem Betriebsrat ausgearbeitet und für drei Monate im Voraus erstellt. Weiterhin wurde festgehalten, dass nur zehn Dienste hintereinander geleistet werden dürfen und darauf zwei freie Tage folgen müssen. Da Nachtdienste für die Gesundheit der Beschäftigten besonders belastend sind, müssen auf fünf Nachtdienste jeweils zwei freie Tage folgen. Der Betriebsrat hat außerdem durchgesetzt, dass er bei jeder Änderung des Dienstplans informiert werden und der jeweiligen Änderung zustimmen muss. Sollte der Betriebsablauf in Ausnahmefällen nicht anders aufrechterhalten werden können, dann darf der Arbeitgeber nur in enger Absprache mit dem Betriebsrat davon abweichen.

„ Vorher konnte der Arbeitgeber machen, was er wollte. (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte über die konkreten Änderungen der Dienstplangestaltung hinaus Rechnung getragen werden, indem den Wünschen der Beschäftigten möglichst entsprochen wer-

den sollte. Hierzu wurde ein „Wunschbuch“ eingeführt, das Beschäftigte nutzen sollen, um sich dienstfreie Tage oder auch spezielle Dienste zu wünschen. Darüber hinaus wird bei der Dienstplangerstellung für Beschäftigte mit Kindern auf Schulferien Rücksicht genommen.

„ Nein, das ist unsere Freizeit und Familie – das ist uns wichtig! (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

### Hohe Zufriedenheit in der Belegschaft

Rückblickend bewertet der Betriebsrat die neue Vereinbarung zur Arbeitszeit als Erfolg. Gelobt wird vor allen Dingen die Änderung der Dienstplangestaltung und die dadurch verbesserte Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren. Ebenso hervorzuheben ist die ausgeweitete Mitbestimmung des Betriebsrats bei Änderung des Dienstplans, wodurch sichergestellt ist, dass der Arbeitgeber keine kurzfristigen Dienstplanänderungen vornehmen kann.

„ Weil wir als Betriebsrat da sehr streng sind und unsere Mitbestimmung da komplett in Betracht ziehen. Bei jeder Dienstplanänderung muss der Betriebsrat mit einbezogen werden. (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

Zwar erhoffte sich der Betriebsrat durch die umgesetzten Maßnahmen eine Verbesserung des Krankenstands bzw. der Gesundheit der Beschäftigten, jedoch lässt sich das in den reinen Zahlen nicht abbilden. Den weiterhin hohen Krankenstand führt der Betriebsrat auf eine wachsende Arbeitsverdichtung zurück. Ausschlaggebend dafür dürfte laut Betriebsrat die steigende Zahl von Patienten sein. Der Betriebsrat ist sicher, dass durch die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit ein wichtiger Schritt in Richtung eines arbeitnehmer- und familienfreundlichen Arbeitsplatzes gemacht wurde. Dies drückte sich auch in der diesjährigen Betriebsratswahl aus: Das gesamte Gremium wurde mit sehr hohen Werten in seiner Arbeit bestätigt und genießt demnach großes Vertrauen bei der Belegschaft.

„ Bei der Wahl zum Betriebsrat 2018 wurden wir als Gremium mit hohen Werten bestätigt. Da haben wir gesehen: wir machen unsere Arbeit richtig. (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

### Fazit

Der Betriebsrat des Martin Gropius Krankenhauses hat bewiesen, dass auch in den schwierigen Strukturen des Pflegesektors Verbesserungen im Sinne von Beschäftigten möglich sind und Mitbestimmungsrechte erweitert werden können. Der Tendenz, Verantwortung auf einzelne Beschäftigte zu übertragen, konnte unter anderem durch das strikte Kontaktverbot bei Krankheit entgegengewirkt werden. Auch die Flexibilitätsansprüche des Arbeitgebers konnten eingedämmt werden und damit der kollektive Schutz

der Beschäftigten erhalten bleiben. Dabei stand im Gegensatz zu derzeitigen allgemeinen Entwicklungen nicht die Flexibilisierung im Mittelpunkt, sondern eine Fixierung der Arbeitszeiten. In der Ausrichtung hat sich der Betriebsrat eng an den Bedarfen der Beschäftigten orientiert, was ihm innerbetrieblich einen hohen Zuspruch zugesichert hat. Als strategischer Vorteil erwies sich die Analyse der Arbeitsbedingungen – sie hat die Forderungen unterstrichen und auf den Arbeitgeber Handlungsdruck ausgeübt. Auch zukünftig werden weitere Projekte zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit angestrebt. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Pflege können gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dazu beitragen, den Pflegeberuf attraktiver zu machen.

» Für diese Veränderungen brauchen wir ein starkes Rückgrat – den Zusammenhalt im Gremium und der Belegschaft –, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Da sind wir stark und halten durch. Das kommt dann auch allen zu Gute, auch dem Arbeitgeber. (stellv. Betriebsratsvorsitzender)

#### 2.4 Neue Westfälische Zeitung: Einführung von Betriebsvereinbarung für erstmalige Arbeitszeiterfassung

Bei der der Neuen Westfälischen wurde erstmals ein Zeiterfassungssystem für Redakteure eingeführt. Damit wurde in einem Bereich die Möglichkeit der Arbeitszeitregulation eingeführt, der von einer hohen Arbeitsintensität mit vielen Überstunden geprägt ist.

##### Der Zeitungsverlag

Vom Zeitungsverlag wird die Tageszeitung Neue Westfälische mit 16 verschiedenen Lokalausgaben verlegt und ein Online- Nachrichtenportal betrieben. Rund 370 Beschäftigte arbeiten für den Verlag, darunter 118 Redakteure und 16 Redaktionsvolontäre.

##### Zeitungsredaktionen – Branchenkultur mit hoher Arbeitsintensität

Wie in jeder Zeitungsredaktion besteht auch in der Neuen Westfälischen eine hohe Arbeitsintensität: Die Arbeitsdauer überschreitet gelegentlich zehn Stunden und mehr. Der Betriebsrat beschreibt, dass dies fest in der Branche verankert und teilweise unausweichlich sei, um den Anforderungen des Redakteurs gerecht zu werden. Nach Meldung eines wichtigen Ereignisses werde alles in Bewegung gesetzt, damit die Nachricht noch in der nächsten Ausgabe erscheinen könne. Dass die Tätigkeit von Redakteuren keine genau planbare tägliche Arbeitszeit zulässt, ist aus Sicht des Betriebsrates unabänderlich. Doch habe es in der Vergangenheit an einer grundlegenden Arbeitsplanung gefehlt: Überstunden seien nicht systematisch erfasst und abgebaut bzw. Wochenenddienste teilweise erst wenige Tage im Voraus festgelegt worden.

» Die meisten Kollegen haben nur ihre Sonntagsdienste notiert, weil es dafür eine Zulage gibt. Es hat skurrile Sachen gegeben. Da kamen Redakteure, wenn sie in den Ruhestand gehen wollten oder sollten, die hatten noch Dutzende, in Einzelfällen sogar deutlich über 100 Tage für Wochenenddienste stehen. Sie hatten also effektiv sechs, teilweise sieben Tage in der Woche gearbeitet und diese Tage nicht abgefeiert. (Betriebsratsvorsitzender)

##### Stichprobenartige Zeiterfassung als Arbeitsauftrag

Erste Überlegungen zur Betriebsvereinbarung liegen rund zehn Jahre zurück. Der damalige Betriebsratsvorsitzende hatte eine stichprobenartige Zeiterfassung für Redakteure durchgesetzt, und das Resultat bestätigte, dass in den Redaktionen massiv Überstunden geleistet wurden. Für den Betriebsrat war dies die Basis, um aktiv zu werden. Zudem hatten die Ergebnisse den akuten Handlungsbedarf gezeigt.

» Für uns reichte es ja zu wissen, wir können belegen, dass es so ist. Damit waren wir als Betriebsrat in der konkreten Mitbestimmung. (Betriebsratsvorsitzender)

##### Der Prozess bis zur Betriebsvereinbarung

Das Vorhaben des Betriebsrates stieß intern auf heftigen Widerstand. Der damalige Geschäftsführer befürchtete erhebliche Mehrkosten durch zusätzliche Einstellungen. Auch unter den Redakteuren standen manche dem Vorhaben kritisch gegenüber. Der Betriebsrat begründet diese Haltung mit der Berufskultur, in der die Notwendigkeit für geregelte Arbeitszeiten verkannt werde.

Der erste Entwurf einer Betriebsvereinbarung wurde gemeinsam mit der Gewerkschaft ver.di ausgearbeitet. Man stritt sich vehement – und schließlich entschied nach langen wie konfliktreichen Verhandlungen eine Einigungsstelle hierüber.

##### Die Betriebsvereinbarung – ein umfangreiches Paket zur Zeitregulierung

Neben der Verpflichtung zur Einführung einer Zeiterfassung beinhaltet die Betriebsvereinbarung eine Reihe weiterer Elemente. So wurde die tariflich vereinbarte Fünf-Tage-Woche bestätigt, es wurden Kernarbeitszeiten sowie die Einführung von Dienstplänen vereinbart, die dem Betriebsrat frühzeitig zur Bestätigung übermittelt werden müssen. Zugleich wurde auf Wunsch der Betroffenen geregelt, dass Redakteure sich ein „Polster“ von bis zu 40 Überstunden ansammeln dürfen. Die gleiche Stundenzahl kann auch im Voraus als Freizeitvorschuss genommen werden. Bei Überschreitung der Grenze von 40 Überstunden ist ein Plan zur Verringerung vorgeschrieben.

2012 wurde die Betriebsvereinbarung eingeführt. Kritische Stimmen gab es vor allem von den Ressortleitern, welchen durch die Dienstplanerstellung deut-

lich mehr administrativer Aufwand entsteht. Um Zeiten zu erfassen, haben die Beschäftigten ihre Stunden auf Papierformularen notiert – was sich in der Praxis schnell als problematisch herausstellte. Einige Monate später wurde daher die Betriebsvereinbarung revidiert und um eine elektronische Zeiterfassung erweitert, bei der Beschäftigte ihre Stunden selbst eintragen müssen.

### **Das Resümee des Betriebsrates**

Der positive Effekt der Betriebsvereinbarung zeigt sich für den Betriebsrat an mehreren Stellen. Zum einen hat die Zeiterfassung zur Sensibilisierung und Bewusstmachung bei den Redakteuren beigetragen – das Maß der Überstunden wurde hierdurch klar aufgezeigt.

„ Wir haben vorher nie drauf geguckt, wir wussten, dass wir zu viel arbeiten, wie viel wir eigentlich der Branche geschenkt haben, wussten wir ja gar nicht. (Betriebsratsvorsitzender)

Zum anderen beobachtet der Betriebsrat einen vorausschauenden Umgang mit Urlaubszeiten, was vor allem durch die Dienstpläne erklärbar ist. Kritisch reflektiert der Betriebsrat, dass die Zeiterfassung noch nicht reibungslos funktioniert, und oftmals würden zu wenige Stunden eingetragen. Auch kritisiert der Betriebsrat das Modell des vom Arbeitgeber eingeführten Zeiterfassungssystems: Es sei in der Handhabung schwierig zu bedienen sowie unübersichtlich. Außerdem würden entgegen der Betriebsvereinbarung die Arbeitszeiten teilweise von Ressortleitern oder von den Sekretärinnen eingetragen statt von den Beschäftigten selbst. Unter den Redakteuren zeigte sich nach wie vor ein geteiltes Lager – der Anteil jener Beschäftigten, die das System ablehnten, hätte jedoch mit der Zeit deutlich abgenommen.

„ Ich gehe davon aus, dass deutlich zu wenig eingetragen wird. Die Mitarbeiter dokumentieren nicht alles. Das hat natürlich auch damit was zu tun, dass unsere Arbeitsinhalte und unsere Tätigkeit nicht im Einzelnen festgelegt sind. (Betriebsratsvorsitzender)

Selbstkritisch räumt der Betriebsrat Fehler bei der Umsetzung der Betriebsvereinbarung ein. So sei nach deren Einführung die Anwendung nicht gut genug kontrolliert worden, und in der Praxis hätten sich dadurch Anwendungslücken aufgetan. Aktuell zeige sich dies an einer hohen Überstundenanzahl. Mit seiner anfänglichen Zurückhaltung verfolgte der Betriebsrat die Absicht, Mitarbeitern und auch Vorgesetzten die Möglichkeit zu geben, sich „sanft“ an die neuen Anforderungen zu gewöhnen: So wurde jedoch das Festlegen eines Tages „X“ verpasst, ab dem es keine Ausnahmen mehr geben sollte.

Dennoch ist der Betriebsrat davon überzeugt, mit der Betriebsvereinbarung den richtigen Weg eingeschlagen zu haben: Sie übe eine deutliche Schutzfunktion aus. Ebenso hätten durch die Zeiterfassung die Aufgaben in der Redaktion einen zeitlichen Bezug erhalten. In Zeiten sinkender Auflagenzahlen ist dies ein wichtiges Argument, um einen willkürlichen Stellenabbau zu verhindern.

„ Den meisten, wenn nicht allen ist bewusst, dass unsere Arbeitszeiterfassung einen maßgeblichen Anteil daran trägt, dass in der Berufsgruppe der Redakteure bisher deutlich weniger Stellen gekürzt worden sind als in anderen Bereichen. (Betriebsratsvorsitzender)

Durch einen Wechsel in der Geschäftsführung sei mittlerweile ein sehr kooperatives Verhältnis entstanden. Für die Zukunft wünscht sich der Betriebsrat eine Optimierung des Systems für die Zeiterfassung. Auch solle die Anwendung der Betriebsvereinbarung enger kontrolliert werden.

### **Fazit**

Der Betriebsrat der Neuen Westfälischen Zeitung hat durch eine umfangreiche Betriebsvereinbarung ein System zur Arbeitszeitregulierung gegen innerbetrieblichen Widerstand eingeführt. Strategisch war es für den Betriebsrat hilfreich, dass das Ergebnis einer Stichprobe ihre Forderungen bekräftigte. Fehler räumt der Betriebsrat bei der Anwendung der Betriebsvereinbarung ein. Bemerkenswert ist, dass die

## **Im Gespräch mit Yvonne Lott**

### **Zeigen sich bei der Nutzung flexibler Arbeitszeitarrangements Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen?**

Das ist auch ein interessanter Punkt, weil nicht alle Beschäftigtengruppen in gleichem Maße über flexible Modelle wie etwa das Home Office verfügen. Vor allem höhere Statusgruppen haben mehr Zugang zu solch flexiblen Arrangements. Es muss also die Verteilungsfrage bei der Implementierung flexibler Arbeitszeiten in den Fokus rücken.

### **Worauf wird es hier aus Sicht der Beschäftigten ankommen?**

Flexibles Arbeiten muss vor allem gut gemacht werden und an die Bedarfslage der Beschäftigten angepasst sein. Flexibles Arbeiten hat wegen der besseren Vereinbarkeit sehr viele Vorteile, aber die Gefahr besteht, dass flexibles Arbeiten nur im Sinne des Betriebes genutzt wird. So zum Beispiel, wenn es eher eine High-Performance-Strategie für die Hochqualifizierten ist, die dann eben noch mehr Gas geben, wenn sie autonom arbeiten können.

Arbeitszeit in einem Bereich reguliert wurde, in dem die Branchen- und Berufskultur dies üblicherweise ablehnt. Das macht die Betriebsvereinbarung zu einem guten Branchenbeispiel, bei dem der Schutz der Beschäftigten im Vordergrund steht.

## **2.5 Lear Corporation Wismar: Neues Schichtsystem mit mehr Freizeit und Erholungsphasen**

Die Lear Corporation ist als Automobilzulieferer mit über 240 Produktionsstandorten weltweit tätig. Das kleine und sehr profitable Werk in Wismar wurde 2005 in den Konzern integriert. Rund 270 fest angestellte Beschäftigte arbeiten hier.

### **Die Tarifbindung zurückholen: eine Motivation des Betriebsrats**

Die Tarifbindung des Werkes konnte im Jahr 2013 nach sechs Verhandlungssitzungen wieder erreicht werden, nachdem sie 2008 vom neuen Eigentümer zunächst gekündigt worden war. Die von den Kolleginnen und Kollegen während einer IGM-Mitgliederversammlung gewählte Tariff Kommission sah sich einem anhaltenden sowie heftigen Widerstand im Management gegenüber. Letztlich hatte sich das Management auf europäischer Ebene für die Tarifbindung ausgesprochen, zumal sich das Werk finanziell in einer überaus guten Situation befand.

**»** *Natürlich profitieren wir davon, wenn du so gute Zahlen hast, kannst du natürlich auch mehr Druck machen. (Betriebsratsmitglied)*

Der ausgehandelte Übergangstarifvertrag sah vor, dass ab 2013 die üblichen tariflichen Regelungen des Bezirkes im Werk wieder greifen sollten, die Entgelte aber stufenweise bis 2016 an das Tarifniveau angepasst würden. Entgegen der bisherigen Praxis wurde ein Sieben-Tage-Schicht-Modell in der Produktion eingeführt bzw. wurden die Pausen nicht mehr vergütet. Als Folge: Die wöchentliche Arbeitszeit erhöhte sich von 35 auf die in der Region üblichen 38 Stunden. Diese Zugeständnisse seien „bittere Pillen“ gewesen, ohne die jedoch eine Tarifbindung nicht erreicht worden wäre, so der Betriebsrat.

### **Veränderte Rahmenbedingungen im Produktionsbereich**

Rund hundert Beschäftigte arbeiten in der Produktion bei ganzjährigen Temperaturen von 30 bis hin zu mehr als 35 Grad Celsius. Der Betriebsrat schildert, dass ohne die bezahlten Pausen deutlich weniger Erholung möglich war. Das geleistete Stundenkontingent wuchs, gleichzeitig kam es vor, dass nach einem Arbeitsblock von sieben Tagen am Stück lediglich 1 ½ freie Tage gewährt wurden. Ergänzend dazu, so schildern die Betriebsräte, hatte sich über die Jahre das Arbeitsvolumen deutlich verdichtet. Dort wo früher sechs Maschinen von einem Beschäftigten bedient

wurden, sind es heute bis zu zwölf. Zudem ist das Werk seit Jahren voll ausgelastet, und Schwankungen in der Produktion gibt es nicht mehr.

Die enorme körperliche Beanspruchung mit gesundheitsgefährdenden Fehlbelastungen war eine Sorge. Unter den Beschäftigten machte sich ein Gefühl breit, schikaniert, ungerecht und nicht wertschätzend für die harte körperliche Arbeit behandelt zu werden. Diese intensive Unzufriedenheit in der Belegschaft war von den Betriebsräten nicht erwartet worden.

**»** *Wir haben das auch ein bisschen unterschätzt in der Tariff Kommission. Das muss man auch wirklich so sagen. Wir haben gedacht, das passt schon, wenn die Kolleginnen und Kollegen 15 % mehr Geld durch die Tarifbindung haben. (Betriebsratsmitglied)*

### **Zwei neue Schichtmodelle**

Durch Workshops mit den Beschäftigten konkretisierte der Betriebsrat die Bedarfe und Forderungen. So wurden vom Betriebsrat zwei neue Schichtmodelle entwickelt, die eine Rückkehr zur 35-Stunden-Woche sowie 16 Tage mehr Freizeit ermöglichten. Die Unterschiede zwischen den Modellen sind: Modell A lässt maximal sechs, Modell B weiterhin sieben Schichten am Stück bei anschließenden längeren Freizeitblöcken zu.

**»** *Wenn wir [tariflich] voll angeglichen sind, ist es unsere erste Aufgabe, dass wir die 35h für unsere Schichtarbeiter zurück erkämpfen. So haben wir das dann auch in Angriff genommen. (Betriebsratsmitglied)*

### **Forderungen durchsetzen trotz heftiger Gegenwehr**

Die ausgereiften Überlegungen stießen beim Management auf keine Akzeptanz, und die Werksleitung argumentierte mit deutlichen Mehrkosten. So verschärfte sich Anspannung und Konflikte im Betrieb zusehends. Der Betriebsrat ging einen Schritt weiter: Er kündigte nach vorheriger Abstimmung mit der Belegschaft die Betriebsvereinbarung über das bestehende Schichtsystem. Das Amt für Gesundheit und Soziales wurde informiert, dass mit der Kündigung die Arbeit am Wochenende nicht mehr zulässig sei. Die Wirkung war eine alarmierte Werksleitung, die drohte, das Werk zu schließen. Im Nachhinein brachte der eskalierte Konflikt die Wende und führte endlich zu ernsthaften Verhandlungen. Der Druck auf die lokale Werksleitung durch das europäische Management, jetzt schnell eine Lösung zu finden bzw. dem Betriebsrat entgegenzukommen, war immens. Schnell ging es jedoch dennoch nicht.

**»** *Dann haben wir die Einigungsstelle angerufen und dann ging es los. Dann wurde es erstmal ernst genommen, was wir hier machen wollen. (Betriebsratsmitglied)*

Nach über fünfzig Verhandlungen und zehn Sitzungen der Einigungsstelle konnte eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Dabei hatte sich der Einigungsstellenleiter der Idee des Betriebsrates angeschlossen: Schichtmodell A wurde umgesetzt. Nur noch maximal sechs Schichten bzw. minimal zwei Schichten bei mindestens zwei bis vier freien Tagen in Folge sind jetzt möglich. Als Kompromiss wurde dem Arbeitgeber eingeräumt, nach einem Jahr in das Schichtmodell B wechseln zu können.

„ Wir haben hier schon enormen Druck erzeugt. Das ist klar. (Betriebsratsmitglied)

### **Befragung nach Einführung des neuen Modells**

Nach einem Jahr im neuen Schichtsystem befragte der Betriebsrat die Belegschaft. Das Ergebnis war eindeutig: Mit einem Anteil von 80 Prozent wurde eine Rückkehr zum alten Sieben-Tage-Block-Modell abgelehnt. Diese Antwort bestätigte den Betriebsrat in seinem Handeln. Die Werksleitung schloss sich den Ergebnissen an und strebt nach keiner weiteren Änderung des Schichtmodells mehr.

„ Dadurch haben die Kollegen 16 Tage in 56 Wochen mehr Freizeit. (Betriebsratsmitglied)

Rückblickend beurteilt der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung als vollen Erfolg. Er ist überzeugt, dass somit Erkrankungen durch eine sehr hohe Arbeitsbelastung langfristig ein Stück entgegengewirkt wird. Die hartnäckigen Verhandlungen um die Betriebsvereinbarung haben eine hohe Akzeptanz des Betriebsrates in der Belegschaft erwirkt. Im Zweifelsfall steht die Belegschaft noch deutlicher hinter dem Betriebsrat als früher. Mit den neuen Regelungen ist der Arbeitgeber attraktiver für neue Arbeitskräfte geworden: angesichts eines zunehmenden Fachkräftebedarfs ein wichtiges Argument, das mittlerweile auch von der Werksleitung als Werbemittel eingesetzt wird.

### **Ausrichtung in der Zukunft**

Auch zukünftig orientiert sich der Betriebsrat am Zeitgeist der Beschäftigten, die ihre Freizeit höher bewerten als zusätzliches Entgelt. Als neue Idee ist eine Leistungsprämie angedacht, die in Zeitstunden umgewandelt werden kann. Und es werden Ideen verfolgt, um mehr Autonomie zu erreichen. Eine Möglichkeit wäre etwa, die eigene Schicht freiwillig um zwei Stunden zu verlängern, falls ein Kollege der nachfolgenden Schicht kurzfristig erkrankt ist. Die Überstunden können auf ein Gleitzeitkonto gutgeschrieben werden und zu einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung beitragen.

„ Deswegen ist das immer noch ein Werdegang, den wir weiterverfolgen und neu bewerten. Das Ding lebt immer noch. Im Prinzip ist das alles ein ständig zu verbessernder Prozess. (Betriebsratsmitglied)

### **Fazit**

Den Betriebsräten der Lear Corporation Wismar ist es gegen erheblichen Widerstand gelungen, die Bedingungen bei der Arbeitszeitgestaltung zu optimieren. Unabhängig von der Werksleitung haben sie eigene Lösungen erarbeitet, die auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sind. Der Betriebsrat sieht darin das zentrale Element, das neue Schichtsystem umzusetzen und zu leben. Denn sein Vorgehen sicherte innerbetrieblich enormen Rückhalt. Die Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten wurden im direkten Austausch sowie später in einer Befragung erfasst. Für sein mutiges Engagement erhielt der Betriebsrat die Silber-Auszeichnung beim Deutschen Betriebsrätepreis.

Aus dem Praxisbeispiel können drei Aspekte für die Gestaltung von Arbeitszeit abgeleitet werden: (1) Die Zufriedenheit der Beschäftigten wird in hohem Maße vom gelebten Arbeitszeitmodell beeinflusst. (2) Wenn das Entgelt prinzipiell stimmt, wird von den Beschäftigten Freizeit höher bewertet als zusätzliche Entlohnung. (3) Mit Rückhalt der Belegschaft kann der Betriebsrat erfolgreich verhandeln.

„ Es war schwieriger das optimierte 21-Schichtmodell durchzusetzen, als den Tarif zurück zu erkämpfen. (Betriebsratsmitglied)

## **2.6 Renolit, Niederlassung Frankenthal: Sicherung der Altersfreizeittage für mehr Erholungsphasen von Schichtarbeitern**

Der Betriebsrat der Renolit setzte sich gegen den Verfall von Altersfreizeittagen ein. In harten Auseinandersetzungen mit der Werksleitung wurde mittels einer Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung für einen flexibleren Umgang mit Altersfreizeittagen durchgesetzt.

### **Das Unternehmen**

Das Werk in Frankenthal ist eines von fünf Produktionsbetrieben der Renolit-Gruppe in Deutschland. Rund 360 Personen sind hier beschäftigt, die Hälfte davon arbeitet im Schichtsystem. Produziert werden Kunststofffolien für unterschiedliche Branchen.

### **Die betriebliche Ausgangslage**

Kern der Betriebsvereinbarung ist die in der Chemiebranche vereinbarte Altersfreizeit. Bei einem Umfang von 2,5 Stunden Altersfreizeit pro Woche stehen den Beschäftigten jährlich 130 Altersfreizeitstunden (ca. 17 Arbeitstage) zu. Auf der Grundlage von 3,5 Altersfreizeitstunden sind dies sogar 182 Stunden (ca. 24 Arbeitstage). Bei Renolit in Frankenthal bilden die Altersfreizeittage wegen des hohen Durchschnittsalters von 48 Jahren ein zentrales Element in der Arbeitszeitgestaltung. Aktuell haben 40 Prozent der Beschäftigten Anspruch; in den nächsten drei Jahren wird der Anteil auf 50 Prozent steigen. Gleichzeitig weist das

## Die Altersfreizeit der Chemiebranche

Die Altersfreizeit ist seit vielen Jahren Bestandteil des Manteltarifvertrags in der Chemiebranche. Sie regelt zusätzlichen Freizeitananspruch bei vollem Lohnausgleich in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsmodell. Eingeführt wurde sie, um durch zusätzliche Regenerationsphasen die Belastung von älteren Beschäftigten zu senken.

Ein Anspruch auf 2,5 Stunden Altersfreizeit pro Woche besteht ab 57 Jahren. Beschäftigte, die in einem kontinuierlichem Schicht- oder in einem

Zweischichtsystem arbeiten, erhalten diesen Ausgleich bereits ab 55 Jahren. Arbeiten Beschäftigte länger als 15 Jahre in einem vollkontinuierlichen Wechselschichtsystem, erhöht sich die Altersfreizeit auf 3,5 Stunden pro Woche.

Grundsätzlich kann der Zeitpunkt der Altersfreizeit frei zwischen den Betriebsparteien vereinbart werden. Für Beschäftigte in Schichtsystemen wird die Altersfreizeit mehrerer Wochen zu Freischichten zusammengeführt.

Werk einen hohen Krankenstand auf – was abermals die Bedeutung der Altersfreizeit unterstreicht. Wegen der hohen gesundheitlichen Belastung ist die Altersfreizeit besonders für Beschäftigte im Schichtdienst wichtige Erholungszeit. Hier werden die Zeiten mehrerer Wochen zu Freischichten zusammengestellt.

Auslöser, sich mit den Altersfreizeitagen auseinanderzusetzen, war eine fragwürdige Praxis der Personalabteilung: Hatte ein Beschäftigter Urlaub, verfiel nicht nur der Anspruch auf Altersfreizeit, sondern es gab zudem einen Abzug vom AZV-Konto. Der Unmut über diese Handhabung war unter den Beschäftigten immens.

**»** *Das hat den Leuten mächtig gestunken, dass sie die Altersfreizeit umgewandelt bekommen haben und haben es dann durch die AZV abgezogen bekommen, (...). Für das war das ein wichtiger Grund bei der Geschichte und wir haben dann versucht eine Regelung zu implementieren. (Betriebsratsvorsitzender)*

### Gegenwehr auf mehreren Seiten

Zu dem Zeitpunkt gab es keine Regelung im Umgang mit Altersfreizeit im Unternehmen. Das Vorhaben des Betriebsrates, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, stieß auf erheblichen Widerstand der Werksleitung. Ungünstig war außerdem, dass ein Werk der Gruppe entgegen mündlicher Vereinbarung unter den Betriebsräten einer Vereinbarung zustimmte, in der ein Teil der Altersfreizeit tage pauschal abgezogen wurde. Für die Betriebsräte des Werkes Frankenthal war dies keine akzeptable Lösung. Sie hatten sich das Ziel gesteckt, sämtliche Ansprüche der Beschäftigten durchzusetzen – besonders für die Schichtarbeiter, für die Altersfreizeit tage einen erheblichen Erholungsfaktor darstellen.

**»** *Gar kein Tag wird in Abzug gebracht, weil diese Altersfreizeit tage haben ihre Berechtigung, wir sehen das nicht ein, dass hier was abgezogen wird. (Betriebsratsvorsitzender)*

Die Werksleitung lehnte jede Verhandlung und jeden Kompromiss kategorisch ab. In diesem Zusammenhang schildert der Betriebsrat, dass nicht nur beim Thema Altersfreizeit tage, sondern generell ein sehr konfliktreiches Verhältnis bestehe: Unzählige Forderungen des Betriebsrates und selbst die Teilnahme an Fortbildungen würden regelmäßig in Frage gestellt.

### Der Aushandlungsprozess

Bis zum Abschluss der Betriebsvereinbarung sollten zwei Jahre mit zahlreichen Verhandlungen und Sitzungen bei Einigungs- sowie Schiedsstellen vergehen. Mit gewerkschaftlicher Unterstützung wurde eine erste Betriebsvereinbarung entworfen. Als Zwischenlösung bot man ein rollierendes Altersfreizeit system an, welches nicht den gewünschten Erfolg brachte.

Der Durchbruch im Aushandlungsprozess gelang erst durch die Klage eines Beschäftigten. Dass sich der Beschäftigte tatsächlich bereit erklärte, diesen Schritt zu gehen, war für den Betriebsrat in der Durchsetzung seiner Forderungen elementar. Das Landesarbeitsgericht entschied für den Beschäftigten: Altersfreizeit darf nicht im Urlaub verfallen. Zum besagten Zeitpunkt hatten sich die Fronten zwischen Betriebsrat und Werksleitung bereits deutlich verhärtet.

**»** *Das war für uns die Berechtigung zu sagen: ich habe Recht gekriegt, also können wir loslegen, was die Firma allerdings nicht akzeptiert hat. (Betriebsratsmitglied)*

Trotz des Urteils zeigte die Werksleitung weiterhin wenig Kompromissbereitschaft. Nach vielen Verhandlungen wurde schließlich in einer Schiedsstelle die Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Als Kompromiss wurde vereinbart, dass alle Beschäftigten gestaffelt auf ein oder zwei Altersfreizeit tage verzichten: Beschäftigte im Alter von 55 bis 59 Jahren auf zwei Tage sowie Beschäftigte ab 59 Jahren auf einen Tag. Alle anderen Altersfreizeit tage könnten restlos genommen werden. Zudem wurde ein flexiblerer Um-



gang vereinbart: Musste vorher alle zwei Wochen fix ein Altersfreizeittag genommen werden, war es zukünftig möglich, diese Tage anzusparen und zu einem größeren Freizeitblock zusammenzustellen.

Die Betriebsvereinbarung wird seit Anfang 2017 im Werk angewendet. Mit dem Ergebnis in der Praxis zeigen sich Betriebsrat und Beschäftigte rundum zufrieden.

» *Die Leute planen am Jahresanfang ihre Altersfreizeit, die Tage, die ihnen zustehen und seitdem gibt es auch keine Unruhen mehr im Haus. (Betriebsratsmitglied)*

Zudem beschreiben die Betriebsräte einen weiteren spürbaren Effekt: Die schwierigen Auseinandersetzungen haben den Rückhalt der Belegschaft für den Betriebsrat deutlich gestärkt. Kritisch reflektiert der Betriebsrat, dass eine direkte Einigung mit der Werksleitung viele Kosten im Unternehmen gespart hätte.

Weiterer Handlungsbedarf beim Thema Arbeitszeit wird von den Betriebsräten in der Produktion gesehen. Gerne würde der Betriebsrat ein gesundheitschonenderes und familienfreundlicheres Schichtsystem entwickeln. Beides sind seiner Einschätzung nach wichtige Komponenten bei der Gewinnung von Fachkräften. Im unmittelbaren Umkreis gäbe es Unternehmen mit deutlich attraktiveren Schichtmodellen – viele ehemals Beschäftigte hätten bereits zu dieser Konkurrenz gewechselt. Auch wäre ein neues Schichtmodell ein erster wichtiger Schritt, den hohen Krankenstand im Unternehmen abzubauen.

Für die Zukunft wünscht sich der Betriebsrat deutlich mehr Zugeständnisse der Werksleitung, um die harte Arbeit der Beschäftigten wertzuschätzen. Ebenso wäre Kooperationsbereitschaft erstrebenswert, um zukünftig gerichtliche Auseinandersetzungen – nicht zuletzt wegen der erwähnten Kosten – zu vermeiden.

## Fazit

Bemerkenswert für das Fallbeispiel Renolit Frankenthal ist der überaus hohe Durchsetzungswille der Betriebsräte. Gegen erheblichen Widerstand haben sie an ihrer Vorstellung einer fairen Arbeitszeitgestaltung im Sinne der Beschäftigten festgehalten. Den Durchbruch erzielte man durch die Klage eines Beschäftigten. Dies zeigt, dass jeder Einzelne zur Umsetzung guter Arbeits- bzw. Beschäftigungsbedingungen beitragen und das Engagement des Betriebsrates unterstützen kann. Inhaltlich hat sich der Betriebsrat für eine tariflich fixierte Arbeitszeitkomponente eingesetzt. Dadurch wird deutlich, dass Tarifverträge ein wichtiges Gerüst bei der Gestaltung von Arbeitszeit darstellen, deren Umsetzung auf der betrieblichen Ebene jedoch weiterer Regulierung bedarf.

Aus Sicht der Beschäftigten ist die Altersfreizeit ein wichtiger Baustein für die Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Die Sicherung dieser Freizeit stellt gerade für die Schichtarbeiter mit seiner ohnehin hohen körperlichen Belastung einen wichtigen Faktor im Hinblick auf Erholung und gesundes Altern dar. Bei

Renolit Frankenthal wird die Notwendigkeit solcher Altersfreizeit durch das hohe Durchschnittsalter und den hohen Krankenstand umso mehr unterstrichen. Die Betriebsvereinbarung reguliert den Anspruch auf die Altersfreizeit und ermöglicht zudem einen flexiblen Umgang zum Aufbau längerer Freizeitblöcke.

## 2.7 Bayer Vital: Neues Denken in alten Strukturen – Teilzeit im Außendienst

Bayer Vital ist ein Tochterunternehmen des Bayer Konzerns und für den deutschlandweiten Vertrieb von Healthcare-Produkten zuständig. Der Vertrieb teilt sich in einen Außen- und einen Innendienst mit je 700 Beschäftigten auf. Im Unternehmen besteht mit 60 Prozent ein hoher Frauenanteil.

Das Projekt Teilzeit im Außendienst wurde 2015 mit dem Deutschen Betriebsrätepreis in der Kategorie „Arbeitszeitgestaltung“ ausgezeichnet. Die Ursprünge für das Projekt reichen über mittlerweile zehn Jahre zurück. Damals sah sich der Betriebsrat mit einer Reihe von Beschwerden konfrontiert: Die Lebenswirklichkeit der Beschäftigten, die Art und Weise, wie Familie organisiert wurde und wird, spiegelte sich nicht in den Arbeitszeitmodellen wider. Vor allem Frauen verließen oftmals aus Mangel an Alternativen das Unternehmen. Auch wirkte sich die hohe Belastung von Beruf und Familie auf die Gesundheit der Beschäftigten aus, was in einigen Fällen Langzeiterkrankungen zur Folge hatte. Die Beschwerden, die erkennbare Unzufriedenheit sowie der Abgang vieler qualifizierter Beschäftigter waren für den damaligen Betriebsrat Auslöser, sich grundlegend mit den Bedarfen der Beschäftigten auseinanderzusetzen.

» *Klar war: Wir haben hier ein to-do. Wir müssen was unternehmen. Aber wir müssen erstmal erfahren, was wir anpacken sollen. Was sind die Probleme, wer hat welchen Bedarf und wie sehen die dahinter stehenden Lösungen aus? (Betriebsratsvorsitzender)*

## Befragung zur Identifizierung von Beschäftigtenbedarfen

Ein deutliches Bild über die Bedürfnislagen lieferte eine Umfrage. Auf Grundlage der Ergebnisse richtete sich der Betriebsrat neu aus und identifizierte verschiedene Arbeitsaufträge, um eine familienfreundliche Gestaltung von Arbeitszeit zu verwirklichen. Zentraler und bedeutsamster Punkt war dabei der Wunsch, Teilzeit im Außendienst zu ermöglichen.

Seit 2006 konnte der Betriebsrat verschiedene familienfreundliche Maßnahmen umsetzen. Die Möglichkeit der Teilzeitregelung im Außendienst war das „letzte Stück im Mosaik“. Bis zur Einführung vergingen einige Jahre, da vor allem die ablehnende Haltung des Arbeitgebers das Vorhaben erschwerte. Begründet wurde dies mit einem erwarteten Kostenanstieg sowie mit dem Aufbau der Vertriebsstruktur: Ganz Deutschland sei in Abhängigkeit von den örtli-

chen Strukturen in Außendienstgebiete unterteilt und diese seien so gewählt, dass ein Vollzeitbeschäftigter sie bedienen könne. Würde nun ein Beschäftigter den Stundenanteil reduzieren, wäre nicht mehr das komplette Gebiet abgedeckt, weswegen die Grenzen der umliegenden Gebiete verschoben werden müssten – ein zu großer Aufwand bei schätzungsweise 700 Außendienstgebieten.

**»** *Das Unternehmen hat klar und deutlich gesagt: „Teilzeit im Außendienst gibt es nicht.“ Das geht natürlich an der Lebenswirklichkeit der Beschäftigten vorbei. (Betriebsratsvorsitzender)*

**»** *Der Arbeitgeber hat nicht in Lösungen gedacht, sondern nur in Problemen. (Betriebsratsvorsitzender)*

### **Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung**

Erst mit einem Geschäftsführerwechsel wurde die Notwendigkeit anerkannt, im Außendienst aktiv zu werden. In mehreren Workshops wurde ein beidseitiger Kompromiss erarbeitet, im Zuge dessen der Betriebsrat der Außendienststruktur gefolgt ist und der Arbeitgeber einer flexibleren Gestaltung von Vollzeitarbeitsplätzen zugestimmt hat. Beschäftigte können nunmehr über eine Dauer von drei Jahren Teilzeit in Anspruch nehmen. Dabei werden nicht die

Stundenzahl pro Arbeitstag, sondern die Arbeitstage pro Woche reduziert. Die restliche freie Arbeitszeit übernimmt in einem Jobsharing-Modell entweder ein anderer Beschäftigter oder ein Leiharbeitnehmer. Da das Teilzeitmodell nicht zu Lasten von Leiharbeitnehmern gelebt werden sollte, wird der Leiharbeitnehmer für ein Jahr befristet übernommen.

Das Teilzeitmodell durchlief eine Testphase von 3 ½ Jahren. Die Resonanz war von allen Seiten positiv, sodass anschließend eine unbefristete Betriebsvereinbarung verhandelt wurde.

**»** *Alle waren begeistert. Tolles Programm, tolles Modell. Funktioniert in der Praxis, ist ein bisschen Aufwand für die Vorgesetzten, weil sie mehr Leute zu führen haben, ansonsten alles überschaubar und alle waren zufrieden. (Betriebsratsvorsitzender)*

Die modifizierte Betriebsvereinbarung gilt seit Januar 2015. In ihr wurde die Möglichkeit auf eine Verlängerung der Teilzeit um weitere zwei Jahre beschlossen. Bis zu 30 Teilzeitpärchen gleichzeitig haben das Modell in Anspruch genommen.

**»** *Daran kann man halt erkennen, dass das System funktioniert. Dieses Arbeitszeitmodell wird angenommen. Es unterliegt einer gewissen Schwankung, wobei es tendenziell nach oben gegangen ist. (Betriebsratsvorsitzender)*

## **Im Gespräch mit Yvonne Lott**

***Oft wird in einem Atemzug mit der Flexibilisierung auch das Stichwort der Digitalisierung genannt: Wie wird sich diese Entwicklung und der Prozess der Arbeit 4.0 auf die Organisation von Arbeitszeiten auswirken?***

Zur Beantwortung der Frage muss zunächst der Begriff der Digitalisierung erklärt werden. Was genau ist unter Digitalisierung zu verstehen? Was ist damit gemeint, wenn man über Digitalisierung redet?

Der Digitalisierungsprozess ist immer mit anderen Prozessen und Entwicklungen verknüpft. Es gibt Szenarien, in denen Digitalisierung mit Arbeitsintensivierung oder mit einer unzureichenden Personalbemessung einhergehen. Je nachdem, was eigentlich mit der Digitalisierung verbunden ist, hat es auch unterschiedliche Auswirkungen auf die Beschäftigten. Die Forschung zu den Folgen der Digitalisierung steckt noch in den Kinderschuhen – hier brauchen wir belastbare empirische Ergebnisse.

Durch die Verbreitung mobiler Kommunikationsmittel wie Smartphones, Tablets und Laptops besteht das Risiko, dass es zu einer noch stärkeren Ausweitung von Arbeitszeiten kommen wird, besonders in kompetitiven Arbeitsfeldern. Mobile Kommunikationsmittel können zu einer Entgrenzung von Arbeit führen, was sich negativ auf die Gesundheit und auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswirken kann. Betriebliche Regelungen und Vereinbarungen müssen hier gegensteuern: Wie sollen Geräte wie Smartphones, Laptops und Tablets verwendet werden? Welche Erwartungen der Erreichbarkeit werden an Beschäftigte gestellt? Diese Fragen müssen in den Betrieben geklärt werden.

***Was wird in dem Zuge wichtiger werden? Mehr Flexibilität oder Fixierung von Arbeitszeiten?***

Es ist definitiv wichtig, dass Beschäftigte über Arbeitszeit und Arbeitsort mitbestimmen können bzw. Zugang zu flexiblen Arbeitszeitarrangements haben. Sie brauchen selbstbestimmte Flexibilität zur Gesunderhaltung sowie zur Vereinbarung von Beruf und anderen Tätigkeiten wie Weiterbildungen, Kinderbetreuung, Pflege oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Wichtig ist aber, dass flexible Arbeitsarrangements verlässlich sind. Beschäftigte müssen sich darauf verlassen können, etwa dienstagsnachmittags früher zu gehen oder freitags von zu Hause zu arbeiten. Es bedarf also auch einer verbindlichen Flexibilität, damit Beschäftigte planen können.

## Weitere Entwicklung des Teilzeitmodells

Bislang haben vorwiegend Frauen die Teilzeit genutzt. Der Betriebsrat erwartet, der Anteil der Männer werde sich zukünftig steigern. Begründet wird dies mit den aufbrechenden Rollenmustern und mit einer veränderten Zielgruppe: den Beschäftigten, die vor dem Renteneintritt stehen.

Im Vergleich zu branchenähnlichen Unternehmen hat Bayer Vital ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen. Zwar gibt es Teilzeitmodelle auch in anderen Unternehmen, die Festhaltung der Regelungen in einer Betriebsvereinbarung ist jedoch einzigartig. In direkter Konkurrenz um qualifiziertes Personal hat Bayer Vital dadurch einen Vorteil.

Der Betriebsrat zeigt sich durchweg zufrieden mit dem heutigen Modell. Um den Beschäftigten weitere Gestaltungsoptionen zu ermöglichen, würde der Betriebsrat gerne Bausteine ergänzen: so zum Beispiel um die Möglichkeit, die Arbeitszeit auf 80 Prozent zu reduzieren. Dies würde dem Wunschgroßer Teile der Belegschaft entsprechen, die sich einen zusätzlichen freien Tag wünschen. Aus Sicht des Arbeitgebers sei ein solches Modell jedoch organisatorisch nicht zu bewältigen.

Bis heute ist die Gestaltung von Arbeit rund um Beruf und Familie ein relevantes Thema. Entsprechend hat der Betriebsrat nach zusätzlichen Unterstützungsmöglichkeiten gesucht – seine Lösung ist das Eltern-Kind-Büro, das spontan genutzt werden könne. Der Betriebsratsvorsitzende beschreibt dies als Maßnahme mit deutlicher Symbolkraft für die Akzeptanz familiärer Situationen.

**”** *Ihr habt Familie und das ist gut so. Die Betreuung eurer Kinder ist spontan nicht sichergestellt? Dann bringt sie mit ins Büro! Das ist gewollt. Ihr sollt euch nicht zwischen zwei Anforderungen zerreißten müssen. Das haben die Beschäftigten auch sehr gut verstanden. (Betriebsratsvorsitzender)*

Für die Zukunft rechnen die Betriebsräte mit einem Ausbau von flexiblen bzw. mobilen Arbeitsformen, insbesondere im Außendienst, wo die Arbeit mit digitalen Tools zunimmt. Eine Herausforderung sei es, gute Regelungen zu vereinbaren, um Beschäftigten neue Möglichkeiten in der Arbeitszeitgestaltung einzuräumen und zugleich die Freizeit zu schützen.

## Fazit

Bayer Vital hat einen Weg eingeschlagen, der eine flexiblere, an die Bedarfe der Beschäftigten orientierte Gestaltung von Arbeitszeit ermöglicht. Zur strategischen Orientierung war eine anfängliche Befragung sehr hilfreich. Mit der Teilzeit im Außendienst wurde die Möglichkeit einer flexibleren Gestaltung auch auf den Außendienst erweitert. Zu betonen ist dabei, dass dies nur aufgrund der über Jahre anhaltenden Hartnäckigkeit des Betriebsrates möglich war. Es wurde eine Lösung erarbeitet, die eine Integration in den starren Strukturen des Außendienstes zulässt. Die Auszeichnung mit dem Sonderpreis unterstreicht das innovati-

ve Vorgehen sowie die Besonderheit dieser Betriebsvereinbarung. Betriebsintern hat die Auszeichnung für viel Aufmerksamkeit beim Arbeitgeber und unter den Beschäftigten gesorgt. Für den Betriebsrat ist dies motivierend, weiterhin gesetzte Ziele mit eigenen Ambitionen und Ideen zu verfolgen.

**”** *Das war schon was Besonderes. Da sind wir auch drauf angesprochen worden. Mitarbeiter haben uns geschrieben oder uns bei nächster Gelegenheit auf die Schulter geklopft und gesagt: „Habt ihr echt klasse gemacht. Den Preis habt ihr verdient.“ (Betriebsratsvorsitzender)*

## 2.8 Mainzer Stadtwerke: Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht frühzeitigen Ausstieg

Der Betriebsrat der Mainzer Stadtwerke hat sich für die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos eingesetzt, in das verschiedene Komponenten eingezahlt werden. Von den Beschäftigten wird das gesparte Geld lebensphasenorientiert genutzt, um längere Freistellungen zu gestalten.

### Das Unternehmen

Rund 600 Beschäftigte sind bei den Mainzer Stadtwerken angestellt. Bis heute wirken sich die Liberalisierungstendenzen des Energiemarktes aus – über Jahrzehnte wurde Personal über verschiedene Vorrührstand- und Altersteilzeitregelungen abgebaut. Einstellungen sind ausgeblieben, was sich bis heute in der Altersstruktur zeigt: Die mittlere Altersgruppe ist unterrepräsentiert; viele Beschäftigte werden in absehbarer Zeit in den Ruhestand eintreten.

**”** *Wenn man 10, 15 Jahre im Prinzip kaum jemanden einstellt, dann fehlt diese Altersgruppe (...) Den Altersdurchschnitt hat das schon stark erhöht. (Stellv. Betriebsratsvorsitzende)*

### Der Hintergrund zum Projekt

Die Idee zum Lebensarbeitszeitkonto entstand 2012. Damals führten die Betriebsräte eine Clusterung der verschiedenen Lebensphasen von Beschäftigten durch, um einen Überblick zu den jeweiligen Bedürfnissen zu erhalten. Ein Ergebnis war, dass die Bedürfnisse derjenigen, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen, nicht ausreichend abgedeckt waren. Dies bestätigten auch Stimmen der Belegschaft, die sich eine Wiedereinführung des Altersteilzeitmodells wünschten. Zu dem Zeitpunkt waren die vom Arbeitgeber geförderten Altersteilzeitmodelle ausgelaufen, und politisch war die Rente mit 67 Jahren beschlossen worden. Den Beschäftigten fehlte die Möglichkeit eines frühzeitigeren Eintritts in den Ruhestand, da der Arbeitgeber die Fortführung eines Altersteilzeitmodells ausschloss.

### **Das Lebensarbeitszeitkonto**

Der Betriebsrat formulierte das Ziel, eine Möglichkeit zu schaffen, mit der Beschäftigte vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden könnten. Dabei sollte sich ein ähnlich langer Zeitraum wie bei den regulären Altersteilzeitmodellen ergeben. Anregungen erhielten die Betriebsräte durch den gültigen Tarifvertrag, der eine Öffnungsklausel für eine Betriebsvereinbarung für ein Langzeitkonto beinhaltete: Man griff dies auf und entwickelte in Kooperation mit dem Arbeitgeber ein eigenes Modell.

**»** *Alle Altersteilzeitregelungen waren ausgelaufen. Der Arbeitgeber hat kein neues Programm aufgelegt und dann haben wir das aufgegriffen für den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand. (Betriebsratsvorsitzender)*

Das Langzeitkonto beinhaltet die Idee, dass die Beschäftigten während ihrer Erwerbszeit ein Guthaben ansparen. Das Guthaben kann sich aus mehreren Komponenten zusammenstellen: Teil des Bruttoentgelts, Urlaubstage, Überstunden, Rufbereitschaftsstunden oder Sonderzahlungen wie beispielsweise das Weihnachtsgeld. Auf dem Langzeitkonto eingezahlt, wird das Guthaben in den entsprechenden Geldwert umgerechnet. Wichtig war es für den Betriebsrat, dass die Einzahlungen zum Schutze der Beschäftigten gedeckelt sind. Es können maximal zwei Urlaubstage, 39 Stunden und 10 Prozent des Bruttogehaltes eingezahlt werden. Planen die Beschäftigte eine Freistellung, können sie auf das angesparte Geld zurückgreifen und enthalten als Entgeltausgleich 75 bis 125 Prozent des Bruttolohnes. Zur internen Organisation wurde vereinbart, dass Beschäftigte bei doppelter Zeit ihrer geplanten Freistellung im Voraus den Arbeitgeber zu informieren haben. Während der eigentlichen Freistellung bleiben die Beschäftigten Mitarbeiter der Mainzer Stadtwerke mit sämtlichen Rechten.

**»** *Dass man nur zwei Urlaubstage einbringen kann, darauf haben wir schon Wert gelegt, weil wir gesagt haben, wir wollen nicht, dass die Kollegen von sechs Wochen Urlaub vier Wochen einzahlen und nur zwei Wochen Urlaub machen. Urlaub dient der Regeneration. (Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende)*

Ein Anspruch auf ein Lebensarbeitszeitkonto besteht ab einer halbjährigen Beschäftigung. Das Konto wird – losgelöst vom Unternehmen – durch einen externen Dienstleister verwaltet, sodass es bei einem Arbeitgeberwechsel problemlos mitgenommen werden kann. Das Konto wird digital geführt: Beschäftigte können zugreifen und ihre individuellen Buchungen selbst steuern bzw. monatlich anpassen. Die Konten der Mitarbeiter werden durch einen Anlagenausschuss überwacht, der sich aus Vertretern des Betriebsrates sowie dem Finanz- und Rechnungswesen zusammensetzt.

Wurde ursprünglich das Langzeitkonto vor allem für einen vorzeitigen Ruhestand konzipiert, sind die Nutzungsmöglichkeiten erweitert worden. So kann das Konto ebenfalls bei einem Sabbatical, bei Pflege von Angehörigen, in Erziehungszeiten oder während größerer Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden.

### **Einführung und Resonanz**

2013 wurde das Modell eingeführt. Mittlerweile haben sich etwa sechzig Beschäftigte, rund 10 Prozent der Belegschaft, ein Konto einrichten lassen, davon überwiegend ältere Beschäftigte. Für den Betriebsrat wurde damit die Zielgruppe erreicht: Ältere Beschäftigte zeigen sich zufrieden und nutzen das Modell für den Vorruhestand. Rund drei bis vier Monate sind somit Beschäftigte früher aus dem Unternehmen ausgeschieden. Kritisch merken die Betriebsräte an, dass mit einem höheren Anteil jüngerer Beschäftigter gerechnet worden war. Die Betriebsräte sehen es

### **Im Gespräch mit Yvonne Lott**

#### ***Welche Gefahren sehen Sie bei der Entwicklung moderner Arbeitszeitmodelle?***

Oft sind besonders Frauen bei der Implementierung flexibler Arbeitsarrangements im Fokus, da das Vereinbarkeitsthema traditionell als Frauenthema gedacht wird. Flexible Arbeitsarrangements, die sich nur an Frauen richten, können Geschlechterungleichheiten verstärken, wenn vor allem Frauen ihre Arbeitszeit an außerberufliche Bedarfe anpassen, die Männer hingegen weiter voll arbeiten. Hinzu kommt, dass die Länge der Arbeitszeiten oft als Signal für Leistungsbereitschaft gilt und Maßstab für Beförderung oder Gehaltserhöhungen ist. Solange diese Denkweise in der Betriebskultur verankert ist, kann es eine Verstärkung der Geschlechterungleichheiten in den Betrieben durch flexible Arbeitsarrangements geben.

#### ***Was sollte beachtet werden, um das zu verhindern?***

Es ist unverzichtbar, dass sich das Angebot flexibler Arbeitsarrangements als Vereinbarkeitsthema an Männer und Frauen gleichzeitig richtet. Natürlich können auch explizit Männer angesprochen werden – beispielsweise kann die Elternzeit ein Karrierebaustein sein. Äußerst wichtig ist es zudem, dass die Geschlechterungleichheit bei der Implementierung flexibler Arbeitsarrangements immer in den Blick genommen wird.

so, dass viele Beschäftigte das Konto mit einer festen Bindung an das Unternehmen gleichsetzen. Die Möglichkeit, dieses mitnehmen zu können, wird dabei weniger beachtet. Für die Zukunft wünschen sich die Betriebsräte, das Konto würde häufiger für andere Freistellungsmöglichkeiten genutzt, etwa anlässlich eines Sabbaticals oder Ähnlichem.

» *Wir als Betriebsrat haben uns eigentlich ein bisschen mehr erhofft, dass es mehr in Anspruch genommen wird. (stellvertretende Betriebsratsvorsitzende)*

» *Auf jeden Fall positive Erfahrungen. Bei den Arbeitnehmern, die das machen, wird es positiv angenommen. (Betriebsratsvorsitzender)*

Resultierend beschreiben die Betriebsräte das Lebensarbeitszeitkonto als gelungene Ergänzung zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung. Für die Beschäftigten sei so eine Möglichkeit geschaffen worden, ihre Freiräume zu organisieren. Kritisch reflektieren die Betriebsräte, dass dies ohne Zuzahlungen des Arbeitgebers geschehe.

» *Ist natürlich ein super Deal für den Arbeitgeber. (Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende)*

Mittlerweile gibt es in den Mainzer Stadtwerken ein neues Vorruhestandsmodell. Eingeführt wurde dieses als Bonus für treue Beschäftigte über Jahrzehnte. Auch vor diesem Hintergrund beurteilen die Betriebsräte das Lebensarbeitszeitkonto als zusätzliche Komponente, die keinesfalls den Umfang eines regulären Altersteilzeitmodells ersetzen könne.

### **Die Tendenz zu flexiblen Arbeitszeitmodellen**

Unabhängig vom Lebensarbeitszeitkonto beobachten die Betriebsräte den wachsenden Wunsch vieler Beschäftigter, ihre Arbeitszeit flexibler zu gestalten. In diesem Zusammenhang sei das Lebensarbeitszeitkonto eine von vielen Maßnahmen, die den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkämen. Entsprechend seien unter anderem die täglichen Rahmenzeiten deutlich ausgeweitet worden.

» *Geht mehr in Richtung Freiräume, Freizeit, das man das mehr flexibler gestalten kann. (Betriebsratsvorsitzender)*

Eine Herausforderung für die Zukunft sieht der Betriebsrat in Regelungen rund um mobile Arbeitsformen sowie innerbetriebliche Digitalisierungsprozesse. Beides werde technische Arbeitsbereiche beeinflussen, im Zuge derer die Beschäftigten digitale Arbeitsaufträge bearbeiten würden.

### **Fazit**

Die Betriebsräte der Mainzer Stadtwerke haben mit dem Lebensarbeitszeitkonto eine Möglichkeit für Beschäftigte geschaffen, Freiräume in Abhängigkeit von ihren Lebensphasen zu gestalten. Damit ist der Betriebsrat dem Bedürfnis vieler Beschäftigter nach einem vorzeitigen Ruhestand gefolgt. Im Vergleich zu anderen Lebensarbeitszeitkonten zeichnet sich dieses Modell dadurch aus, dass über die üblichen Überstunden hinaus verschiedene Komponenten eingebracht werden können. Eine Besonderheit ist weiterhin, dass das Konto losgelöst vom Unternehmen verwaltet wird. Resümierend ist das Lebensarbeitszeitkonto als ergänzende Möglichkeit für Beschäftigte zu beurteilen.

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)