

Holtmann, Doris; Matiaske, Wenzel

**Working Paper**

## Betriebliche Arbeitszeitpolitiken: Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen Ost- und Westdeutschlands

Working Papers, No. 7

**Provided in Cooperation with:**

Helmut Schmidt University, Research Cluster OPAL

*Suggested Citation:* Holtmann, Doris; Matiaske, Wenzel (2021) : Betriebliche Arbeitszeitpolitiken: Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen Ost- und Westdeutschlands, Working Papers, No. 7, Helmut-Schmidt-Universität, Forschungscluster OPAL, Hamburg, <https://doi.org/10.24405/11768>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266215>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Betriebliche Arbeitszeitpolitiken

---

Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen  
Ost- und Westdeutschlands

**Doris Holtmann und Wenzel Matiaske**

---

Working Papers OPAL

## Die Autoren:

**Dr. Doris Holtmann**, Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung (INES Berlin) und assoziiert am Institut für Personal und Arbeit (IPA) der HSU/Uni Bw H. Email: holtmann@hsu-hh.de

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske**, Institut für Personal und Arbeit (IPA) der HSU/Uni BwH und Research Fellow des DIW Berlin. Email: matiaske@hsu-hh.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Forschungsclusters OPAL unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Forschungscluster OPAL**  
Hamburg 2021

**Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität**

**Working Papers No. 7, Hamburg 2021**

**ISSN 2512-8019 (online)**

**ISSN 2512-7950 (print)**

### **Kontakt**

Rebekka Hensen  
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr  
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2505  
22043 Hamburg  
Tel.: 040 / 65 41 22 32  
Fax: 040 / 65 41 35 22

rebekka.hensen@hsu-hh.de  
www.hsu-hh.de/opal

### **Redaktion**

Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Katharina Llebsch  
M. Sc. Katharina Klug

# Betriebliche Arbeitszeitpolitiken

Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen Ost- und Westdeutschlands

*Doris Holtmann      Wenzel Matiaske\**

## Zusammenfassung

Die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ist ebenso Gegenstand öffentlicher Diskussion wie politischer Debatte. Eine vernachlässigte Ebene sind in diesen Auseinandersetzungen die Arbeitszeitpolitiken der Betriebe, die in Frauen- und Männerbranchen der gemeinsamen Leitlinie „Flexibilisierung“ zum Trotz sehr unterschiedlich gestaltet sind. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang Tarifverträge und ihre Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene durch die Mitbestimmung. Die tarifliche Deckungsrate variiert ebenso wie diejenige der betrieblichen Mitbestimmung erheblich zwischen den östlichen und westlichen Bundesländern. Auf Basis standardisierter Befragungen von Personalleitungen zu Instrumenten der Arbeitszeitgestaltung einerseits und Fallstudien zur Arbeitszeitpolitik in ausgewählten Branchen andererseits exploriert die Studie Arbeitszeitregime in Frauen- und Männerbranchen in Ost- und Westdeutschland.

---

\*Diese Studie ist ein Teilergebnis des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Arbeitszeitdiskrepanzen im Lebensverlauf: Frauen und Männer zwischen Haushaltskontext und betrieblicher Arbeitszeitpolitik“ (ALHabA). Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die Unterstützung und unseren Kolleginnen und Kollegen im Projekt – namentlich PD Dr. Elke Holst, Dr. Hartmut Seifert sowie Dr. Tanja Schmidt und Dr. Verena Tobsch (beide INES Berlin) – für kritische Kommentare und weiterführende Hinweise. Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn) und Jun.-Prof. Dr. Marius Wehner (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf) danken wir für die Möglichkeit der Nutzung des Cranet Survey.

Dr. Doris Holtmann, Institut für Personal und Arbeit (IPA) der Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw Hamburg, mail: holtmann@hsu-hh.de

Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Institut für Personal und Arbeit (IPA) der Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw Hamburg und Research Fellow des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW Berlin, mail: matiaske@hsu-hh.de

## 1 Einleitung

Arbeitszeitdiskrepanzen abhängig Beschäftigter, d. h. der Wunsch die vereinbarte oder tatsächliche Arbeitszeit verlängern oder verkürzen zu wollen, können verschiedene Gründe in der Person, im Haushalt oder auch im Betrieb haben. Ein höheres Einkommen, eine bessere Absicherung der Rente oder die Aussicht auf Karrierechancen können ausschlaggebend dafür sein, die Arbeitszeit ausweiten zu wollen. Mehr Zeit mit den Kindern und für sie zu haben, Zeit um Angehörige zu pflegen oder um Bildungszertifikate zu erwerben begründen Verkürzungswünsche. Erkunden lassen sich diese Diskrepanzen und ihre verschiedenen Motive auf Ebene der Individuen (Seifert, Holst, Matiaske und Tobsch, 2016). Wirkung entfaltet ihre (Nicht-)Realisierung insbesondere auch auf Ebene der Haushalte (Kratzer, Fuchs, Wagner und Sauer, 2005). Gemeinsam ist diesen ganz verschiedenen Gründen mit dem Betrieb der Ort ihrer Realisierung.

Dies lenkt den Blick auf das Personalmanagement oder genauer auf die Instrumente der betrieblichen Arbeitszeitpolitik. Während diese Perspektive betriebswirtschaftlich offenkundig ist und praxeologisch in jüngerer Zeit mit Blick auf Aspekte wie Personalgewinnung und -bindung diskutiert wird, bleiben die betrieblichen Maßnahmenbündel in sozialwissenschaftlichen Studien zu Arbeitszeitwünschen weitgehend unberücksichtigt. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass bislang kaum Daten vorhanden sind, die Auskunft über Arbeitszeitpräferenzen von Mitarbeitern *und* die Arbeitszeitpolitik ihrer Betriebe geben. Allerdings bleiben die Kenntnisse über Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten und Möglichkeiten ihrer Realisierung im Betrieb auf Merkmale und Einstellungen der Individuen und i. d. R. auch auf Auskünfte der Betriebe anstatt von (zusätzlichen) Dokumenten oder Beobachtungen beschränkt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass betriebliche Arbeitszeitpolitiken sowohl Möglichkeiten zur Realisierung von Arbeitszeitwünschen schaffen als auch Barrieren errichten, die ihre Umsetzung erschweren. Die in der Sozialforschung erfassten Arbeitszeitwünsche werden sich jedenfalls wie objektbezogene Einstellungen im Allgemeinen nicht losgelöst von der betrieblichen Situation bilden und artikulieren.

Mit dieser explorativen Studie wollen wir auf diese Forschungslücke aufmerksam machen und weitergehende Forschungsperspektiven skizzieren. Hier können wir ausschließlich die betriebliche Seite des Phänomens in den Blick nehmen. Dabei verfolgen wir die Annahme, dass sich personalwirtschaftliche Instrumente zu spezifischen Politiken bündeln. Ausgehend von einem Rückblick auf die Anfänge der Arbeitszeitflexibilisierung vor gut drei Dekaden begründen wir die Vermutung branchen- und geschlechtsspezifischer Maßnahmenbündel der Arbeitszeitpolitik auch in der Folge von (Selbst-)Selektion in Berufe und Branchen. Genauer gesagt verbinden wir im Folgenden Analysen der Instrumente des Personalmana-

gements im Aufgabenfeld der Arbeitszeitgestaltung mit dem Frauen- bzw. Männeranteil der Betriebe bzw. der Branchen. Welche arbeitszeitpolitischen Instrumente werden in Frauen- und Männerbranchen eingesetzt? Wie begründet sich der Einsatz dieser Instrumente? Welche Vor- und Nachteile resultieren daraus für die beschäftigten Frauen und Männer? Dies sind die explorativen Forschungsfragen, die dieser Studie zugrunde liegen. Darüber hinaus fragen wir nach der Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung und der Tarifbeziehungen für Ausgestaltung des Instrumentariums. Ausgehend von Auswertungen des aktuellen Cranet-Datensatzes von 2016 für Deutschland stellen wir im Anschluss acht betriebliche Fallstudien in typischerweise weiblich oder männlich dominierten Branchen in West- und Ostdeutschland vor. Die Analyse des quantitativen Sekundärdatensatzes rahmt die Auswertung des qualitativen Materials und verortet die Einzelfälle in typischen Konstellationen personalwirtschaftlichen Handelns. In der abschließenden Diskussion fragen wir, was diese Befunde für die weitere Forschung und Praxis zu Fragen der Geschlechtergerechtigkeit bedeuten.

## 2 Stand der Forschung und weiterführende Fragen

Themen der Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigen die betriebliche Praxis ebenso wie die Organisations- und Personalforschung seit mehr als einem Vierteljahrhundert. Dabei haben sich sowohl die Schwerpunkte der Gestaltung als auch der Forschung und der öffentlichen Diskussion deutlich verlagert. Während Arbeitszeitflexibilisierung in den 1980er Jahren eingeführt und verstärkt ab den 1990er Jahren als Instrument der numerischen Flexibilisierung (Kalleberg, 2001) genutzt wurde, um Arbeitskosten durch erhöhte Produktivität zu senken und Beschäftigung zu sichern (Deutschmann, Schmiede und Schudlich, 1987), verschiebt sich der Fokus in den 2000er Jahren und insbesondere in der vergangenen Dekade auf Aspekte der Personalbindung und der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben (Resch und Bamberg, 2005), vor allem auch für Frauen bzw. Eltern (Lott und Klenner, 2016).

Eine zentrale Quelle der Arbeitszeitflexibilisierung, dies gilt es in Erinnerung zu rufen, liegt im Feld der industriellen Beziehungen. Die tariflichen und politischen Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche mündeten mit dem Metaller-Streik 1984 im sogenannten Leber-Kompromiss (Bahn Müller, 1985; Trinczek, 1998). Die von der Schlichtungskommission unter Vorsitz von Georg Leber ausgearbeitete tarifliche Regelung sah eine betriebsspezifisch durchschnittliche Arbeitszeit von 38,5 Stunden vor, die in einem Korridor von 37 bis 40 Stunden flexibel auf die Beschäftigten aufgeteilt werden konnten. Dieser Einstieg in die Flexibilisierung betrieblicher Arbeitszeiten ermöglichte – verstärkt ab Mitte

der 1990er Jahre mit der Option von Öffnungsklauseln in Tarifverträgen, die auf betrieblicher Ebene Konzessionen bei Entgeltkomponenten oder der Arbeitszeit vorsahen – den raschen Aufbau und die Differenzierung in verschiedene Formen von Arbeitszeitkonten (Klenner, Ochs und Seifert, 1998; Seifert, 2001). Betriebliche Bündnisse für Arbeit koppelten das Thema der Arbeitszeitflexibilisierung seit den 1990er Jahren (Bellmann und Crimmann, 2013) und insbesondere auch in der Rezession 2008/2009 mit der Frage der Beschäftigungssicherung (Herzogstein und Zapf, 2011).

Der betriebliche Fokus der Produktivitätssteigerung durch die flexible Synchronisierung von Arbeitsanfall und -einsatz, die Vermeidung von Leerzeiten einerseits sowie von Überstunden andererseits, verbindet sich im Idealfall mit einer erhöhten Zeitsouveränität der Beschäftigten. Letzteres konnte allerdings durchgängig nur für einen Teil der Beschäftigten erreicht werden (Herrmann, Promberger, Singer und Trinczek, 1999), weil die Strategie der Flexibilisierung einerseits mit einer Differenzierung der Arbeitsverhältnisse einherging und andererseits auch für die Kernbelegschaften Arbeitsverdichtungen zu verzeichnen waren. Fragen der Belastung durch arbeitszeitpolitische Arrangements sind ebenso ein durchgängiges Thema der Forschung (z. B. Backhaus, Tisch und Wöhrmann, 2018). In der politischen und öffentlichen Diskussion waren Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung bis in die jüngste Vergangenheit vor allem mit Argumenten zur Arbeitsplatzsicherung konnotiert (Linne, 2004; Gerlach, Hübler und Meyer, 2001).

Parallel sind, verstärkt mit der Wende am Arbeitsmarkt und dem persistenten Verweis auf den demografischen Wandel, welcher ebenfalls eine lange Karriere aufweist, andere Argumentationen im politischen und öffentlichen Raum zu verzeichnen, die sich mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten verbinden. Insbesondere die Erwerbsbeteiligung von Frauen ist ein Thema, das im neuen Jahrtausend weitaus mehr Aufmerksamkeit erhalten hat (Walwei, 2014). Mehr Beachtung kommt auch den zeitlichen Arrangements von Frauen und Männern (Sellach, Enders-Drägässer und Libuda-Köster, 2004; Wanger, 2016), insbesondere von Eltern oder pflegenden Angehörigen, unter Stichworten wie Vereinbarkeit, *work life balance* oder *family work conflict* zu (Pollmann-Schult, 2009; Yucel und Fan, 2019; Kocalevent et al., 2020). Ökonomische, soziologische und sozialpsychologische Studien beleuchten Aspekte wie Arbeitszeiten (z. B. Absenger et al., 2014), Arbeitszeitwünsche (u. a. Grözinger, Matiaske und Tobsch, 2010; Holst und Seifert, 2012) oder die Zeitverwendung im Allgemeinen (z. B. Beblo, 2012). Dabei unterscheiden sich die Studien erheblich hinsichtlich der theoretischen Grundlegungen. Neben ökonomischen Theorien zum Erwerbs- und Haushaltseinkommen, macht- und verhandlungstheoretischen Überlegungen zu deren Aufteilung, klassischer und expansionistischer Rollentheorie finden sich auch ei-

ne Vielzahl von Studien, die den Konflikt zwischen Familie, Freizeit und Beruf thematisieren (Fagan, Lyonette, Smith und Saldaña-Tejeda, 2012; Holly und Mohnen, 2012; Wunder und Heineck, 2013). Letztere greifen zwar teilweise auch die betriebliche Situation auf, thematisieren diese aber aus der Perspektive subjektiven Erlebens. Diese auf das Private bezogene, das Individuum bzw. den Haushalt fokussierende Sichtweise verbindet die unterschiedlichen Zweige der Forschung.

Damit gerät die betriebliche Arbeitszeitpolitik, die Nutzenerwägungen und Alternativen der Individuen ebenso prägt wie Rollenerwartungen oder Konfliktsituationen, aus dem Blick. Dies meint institutionell gewendet nicht allein das Personalmanagement. Vielmehr konstituierten sich Instrumente der Arbeitszeitpolitik wie oben skizziert im Rahmen der Öffnung von Tarifverträgen und der Verlagerung von Kompetenzen auf die Ebene der betrieblichen Mitbestimmung (Hanau und Matiaske, 2019). Die Rahmung durch Tarifverträge und betriebliche Mitbestimmung ist allerdings branchenspezifisch und vor allem auch regional in den alten und den neuen Bundesländern deutlich unterschiedlich ausgeprägt. Der Deckungsgrad durch Tarifverträge ist ebenso wie die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung im Verarbeitenden Gewerbe deutlich höher als in der Dienstleistung und in den westlichen Bundesländern höher als im Osten Deutschlands (Artus, 2013; Kotthoff, 2013; Ellguth und Kohaut, 2019). Diese Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, wenn individuelle Einstellungen zur Arbeitszeit und zeitbezogene Verhaltensweisen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erklärt werden sollen.

Die Mehrebenenproblematik, die mit den Stichworten Tarifvertragssystem, betriebliche Arbeitszeitpolitik, Haushaltskontext und Individuum verdeutlicht ist, verlangt im empirischen Zugang kaum verfügbare Datensätze, die diese Ebenen miteinander verbinden. Wünschenswert wären Mehrebenen-Analysen auf Basis von Datensätzen, welche betriebliche Daten mit Informationen über die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten und deren Haushaltssituation verbinden. Explorieren können wir im Weiteren lediglich die betriebliche Ebene.

Dabei orientieren wir uns an zwei Leitannahmen. Zum einen folgen wir dem organisationstheoretischen Konzept der Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer und Salancik, 1978; Nienhüser, 2008). Die Grundannahme im Kontext lautet, dass sich die betriebliche Arbeitszeitpolitik – und damit die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung gestellten Ressourcen zur Bewältigung von Arbeitszeitdiskrepanzen – an der Knappheit und der Unsicherheit von organisatorisch kritischen (Human-)Ressourcen orientiert. Dabei folgt dieser Ansatz nicht einem ökonomisch verkürzten Konzept der Knappheit, welches sich auf Preise als Ergebnis des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage reduziert, sondern berücksichtigt ausdrücklich die (relationale) Macht der Akteure innerhalb und insbesondere auch außerhalb der Organisation. Dies öffnet die organisationszentrierte

Perspektive für das Feld der industriellen Beziehungen. In dieser Hinsicht folgen wir zum anderen – an Müller-Jentsch (1996) orientiert – einem erweiterten institutionalistischen Ansatz. D. h. wir berücksichtigen, wie bereits in der vorhergehende Skizze dargelegt, die Geschichte der Institutionalisierung von Regelungen und ihr Beharrungsvermögen, rekonstruieren in den Fällen vor allem die betriebliche Arena der Aushandlungen und versuchen in den Interviews die Interessen der Akteure und deren Ressourcen zu ihrer Durchsetzung aufzuzeigen.

### 3 Quantitative Exploration

Die Datenbasis der quantitativen Exploration betrieblicher Arbeitszeitpolitiken ist die deutsche Teilstichprobe des Cranet 2015/16 (Wehner, Kabst und Meifert, 2017). Die schriftliche Befragung von Personalmanagern (Informanten) zu Praktiken in zentralen Aufgabenfeldern der Personalarbeit in ihren Unternehmen (Erhebungseinheit) wird seit 1989 in einer Reihe von zunächst ausschließlich europäischen Ländern erhoben. Ziel der Befragungen, die von universitären Partnern der Cranfield Business School durchgeführt wird, ist ein internationaler Vergleich der in Feldern des Personalmanagements eingesetzten Instrumente. Die Befragung wird seither in einem etwa fünfjährigen Abstand wiederholt, wobei in den vergangenen Jahren weitere, auch außereuropäische Länder in das Netzwerk einbezogen worden sind. Die deutsche Teilstichprobe basierte auf einer Zufallsauswahl von Betrieben. Diese Auswahl wurde über die folgenden Querschnitterhebungen beibehalten und sukzessive ausgeweitet und aufgefrischt (Kabst, Giardini und Wehner, 2009). Die Befragung leidet an der im Forschungsfeld vielfach berichteten abnehmenden Bereitschaft zur Teilnahme. Trotz dieser Einschränkungen ist der Datensatz aufgrund seines Variablenreichtums noch immer eine zentrale Informationsquelle zu institutionellen Praktiken der Personalarbeit. Für die hier im Fokus stehenden Instrumente der Arbeitszeitpolitik steht über alle Erhebungswellen hinweg eine Batterie von Fragen zur Verfügung.

An der Erhebung 2015 nahmen 278 Unternehmen teil. Die Rücklaufquote lag trotz erheblichen Aufwands bei Erstansprache und Nachfassaktionen nur noch bei rund 10 %. Neu aufgenommen wurden Betriebe ab einer Größe von 50 Mitarbeitern. Kleinere Unternehmen finden sich nur dann im Sample, wenn diese bereits in Vorjahren teilgenommen hatten. Für die folgenden Analysen wurden Kleinunternehmen mit weniger als 50 und Konzerne mit mehr als 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeschlossen. Ferner blieben Untersuchungseinheiten mit fehlenden Werten bei zentralen Variablen unberücksichtigt. Es verbleiben 255 Fälle.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht der Branchenverteilung, der mittleren Betriebs-

Branche	Häufigkeit		Mitarbeiter (im Mittel)	Frauen in %	Tarifvertrag in %	BR in %
	abs.	in %				
Bau	11	4,3	2099	21,6	63,6	81,8
Chemie	20	7,8	7780	34,8	85,0	90,0
Dienstleistung	38	14,9	4735	48,6	57,9	73,7
Energie	11	4,3	1417	23,0	90,9	90,9
Gesundheit	25	9,8	632	71,1	88,0	80,0
Handel	17	6,7	1968	48,0	41,2	70,6
Metall	73	28,6	3298	24,5	74,0	90,4
öD	11	4,3	1850	54,7	100,0	100,0
Sonstige	40	15,7	645	44,7	70,0	72,5
Verkehr	9	3,5	7072	27,6	88,8	88,9
insg.	255		3035	39,4	72,9	82,7

Quelle: Cranet Deutschland 2015, eigene Berechnungen

Tab. 1: Deskription der Stichprobe

größe in der jeweiligen Branche, des mittleren Frauenanteils, des Anteils tarifgebundener Unternehmen sowie des Vorhandenseins von Betriebs- oder Personalräten. Im Durchschnitt beschäftigen die einbezogenen Unternehmen etwas mehr als 3000 Mitarbeiter, darunter fast 40 % Frauen. Der Frauenanteil variiert erheblich in Abhängigkeit von der Branche. Im Gesundheitswesen übersteigt die Anzahl der Frauen im Betrieb durchschnittlich die 70 % Marke, wohingegen in der Bauwirtschaft nur wenig mehr als 20 % Frauen beschäftigt sind. Das entspricht dem Bild typischer Frauen- und Männerbranchen, obwohl die Frauenanteile aufgrund der hier unberücksichtigten kleineren Unternehmen von der amtlichen Statistik abweichen und teilweise – in der Bauindustrie – auch erheblich höher ausfallen als dort berichtet (Crößmann, Günther und Marder-Puch, 2017). Der Größeneffekt – sowohl die Tarifdeckung als auch die Mitbestimmung korrelieren stark mit der Organisationsgröße – wird bei Betrachtung der Tarifbindung und der betrieblichen Mitbestimmung besonders deutlich. 2015 waren auf Basis des IAB-Betriebspanels nur 31 % der westdeutschen und 21 % der ostdeutschen Betriebe an einen Branchentarifvertrag oder Haus- bzw. Firmentarifvertrag gebunden. Ein Betriebsrat war nur bei rund 9 % aller mitbestimmungsfähigen Betriebe in Westdeutschland und bei rund 8 % der ostdeutschen Betriebe vorhanden (Ellguth und Kohaut, 2016). Die Datenbasis des Cranet weist dagegen rund 73 % tarifgebundene Betriebe aus. Ein Betriebsrat ist für rund 83 % der Betriebe zu verzeichnen. Festzuhalten ist daher, dass die in der deutschen Teilstichprobe des Cranet einbezogenen Betriebe tendenziell mit Bezug auf die Variablen Tarifbin-

derung und Mitbestimmung eine positive (Selbst-)Selektion zeigen.

Das Cranet fragt detailliert nach den im Betrieb eingesetzten arbeitszeitpolitischen Instrumenten. Die Fragestellung differenziert nach dem Anteil der Mitarbeiter (ohne Geschlechtsdifferenzierung), deren Arbeitsplatz durch die Gestaltungsmaßnahme charakterisiert ist. Tabelle 2 gibt sowohl eine Übersicht dieser Arbeitszeitmodelle als auch ihrer durchschnittlichen Verteilung in den differenzierten Branchen, sofern diese für mehr als 10 % der Mitarbeiter genutzt wird. Schichtarbeit findet sich demnach typischerweise in der durch Fließfertigung charakterisierten Chemiebranche als auch, wenig überraschend, im Feld der kontinuierlich aufrecht zu erhaltenden Behandlung und Pflege im Gesundheitswesen. Deutlich unterschiedlich ist in den genannten Branchen dagegen der Einsatz anderer arbeitszeitpolitischer Instrumente. Gleitzeit nutzen beispielsweise 90 % der befragten Betriebe der Chemiebranche, jedoch nur 56 % der Betriebe im Bereich der Gesundheit für mehr als 10 % der Beschäftigten.

Auch wenn der hier verwendete Datensatz keinen Aufschluss über Verteilung der genutzten Instrumente getrennt nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb gibt, deuten sich aufgrund des erhobenen Anteils der Frauen und Männer in der Belegschaft geschlechtsspezifische Differenzierungen an. Diesen wollen wir in multivariater Analyse nachgehen. Zu diesem Zweck führen wir die Variablen aus den Tabellen 1 und 2 zusammen und nutzen den disaggregierten Datensatz für typologische Analysen auf Basis der einzelnen Betriebe. Abbildung 1 stellt die Befunde verschiedener Cluster- und Hauptkomponenten- bzw. Korrespondenzanalyse zusammen.

Die clusteranalytischen Befunde sind in der linken Hälfte der Abbildung 1 zusammengestellt. In der oberen Teilabbildung findet sich ein Dendrogramm einer hierarchischen Clusteranalyse.<sup>1</sup> Danach wäre eine Aufteilung der Betriebe in zwei Gruppen zu berichten. Dies sind einerseits Betriebe, die Schichtarbeit und Wochenendarbeit nutzen und diese Modelle mit Jahresarbeitszeitkonten verbinden. Diese Modelle der internen zeitlichen Flexibilität werden in diesem Sample typischerweise mit Überstunden und der Nutzung von Instrumenten der externen Flexibilität in Form von Zeitarbeit und Befristungen verbunden.<sup>2</sup> Dieses Cluster, darauf weisen auch weiterführende typologische Analysen hin, ist weniger stabil als die zweite Gruppierung von Instrumenten der Arbeitszeitgestaltung. Das Cluster verbindet Maßnahmen der räumlichen Flexibilität (Telearbeit, Heimarbeiter oder Homeoffice) mit den Formen der Gleitzeit, der Teilzeit und des Job Sharing oder einer komprimierten Arbeitswoche. Die Zwei-Clusterlösung

<sup>1</sup> Dargestellt sind die Ergebnisse des Ward-Verfahrens. Die Befunde zeigen sich robust gegenüber einem Wechsel des Algorithmus (Complete- bzw. Average-Linkage).

<sup>2</sup> Zur Klassifikation von Formen der Arbeitszeitflexibilität vgl. Kalleberg (2001), Keller und Seifert (2005) sowie Zapf (2016).

Branche	Wochen- end- arbeit	Schicht- arbeit	Über- stunden- pauschale	Jahres- arbeits- zeitkonten	Teil- zeit- arbeit	Gleit- zeit	Zeit- arbeit	Befris- tungen	Heim- arbeit	Tele- arbeit	kompri- mierte Woche
Bau	18,2	18,2	27,3	-	63,6	72,7	9,1	9,1	09,1	18,2	18,2
Chemie	40,0	70,0	15,0	15,0	40,0	90,0	10,0	25,0	15,0	-	-
Dienstleistung	23,7	13,2	13,2	5,3	78,9	89,5	5,3	10,5	07,9	21,1	-
Energie	-	18,2	9,1	9,1	45,5	100,0	9,1	-	-	9,1	-
Gesundheit	72,0	72,0	16,0	12,0	10,0	56,0	-	40,0	-	-	8,0
Handel	52,9	47,1	17,6	17,6	58,8	70,6	5,9	35,3	05,9	5,9	-
Metall	27,4	65,8	30,1	12,3	27,4	89,0	23,3	15,1	-	8,2	-
öD	9,1	-	-	9,1	90,9	100,0	-	36,4	-	18,2	-
Sonstige	30,0	42,5	22,5	7,5	70,0	90,0	7,5	20,0	-	7,5	2,5
Verkehr	77,8	77,8	44,4	11,1	33,3	66,7	11,1	33,3	-	-	-
	33,7	47,5	21,2	10,2	57,3	84,3	11,0	20,4	03,1	9,0	2,0

Durchschnittliche Angaben für mehr als 10 % der Mitarbeiter; Quelle: Cranet Deutschland 2015, eigene Berechnungen

Tab. 2: Arbeitszeitpolitische Instrumente

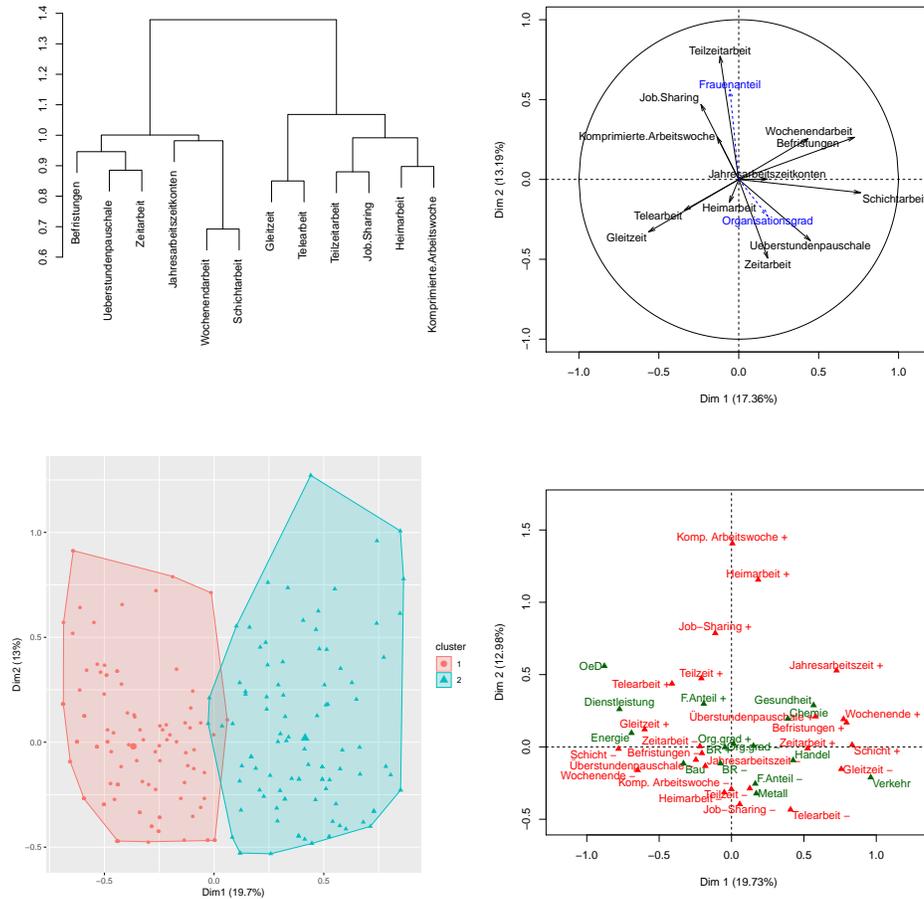


Abb. 1: Multivariate Analysen

in der unteren linken Teilabbildung zeigt ebenfalls eine deutliche Trennung in zwei Gruppen von Betrieben – nur wenige Fälle finden sich in der Schnittmenge der farblich unterschiedlich hervorgehobenen Gruppen. Allerdings klärt diese Lösung nur rund ein Drittel der Varianz der empirischen vorfindbaren Kombinationen von Arbeitszeitmodellen auf, d. h. die Varianz innerhalb der Cluster ist relativ hoch.

Zwei korrespondenzanalytische Analysen sind in der rechten Hälfte der Abbildung 1 wiedergegeben. Diese verbinden die zuvor allein betrachteten Arbeitszeitmodelle mit charakteristischen Merkmalen der Betriebe, hier der Branche, dem Frauenanteil und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad, welcher pro-

zentual erhoben wird und die Betriebe im Sample besser differenziert als die oben angeführten Merkmale der Bindung an einen Flächentarifvertrag und das Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrates. In der vektoriellen Darstellung auf Basis einer Hauptkomponentenanalyse in der rechten oberen Teilabbildung zeigt sich die Korrelation der Geschlechterrelation im Betrieb mit spezifischen arbeitszeitpolitischen Instrumenten. Teilzeitarbeit, Job Sharing und eine komprimierte Arbeitswoche korrelieren demnach stark mit dem Frauenanteil im Betrieb. Entsprechend sind Zeitarbeit und Überstunden(pauschalen) typischerweise in Männerbranchen zu finden. Eng korreliert ist der Frauen- bzw. Männeranteil im Betrieb darüberhinaus mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad – der Frauenanteil in den DGB-Gewerkschaften liegt insgesamt bei rund einem Drittel mit starken Variationen bei den Einzelgewerkschaften (Hassel und Schroeder, 2018). Während der Frauenanteil in der GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 72 %), der ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 52 %) und auch der NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten 42 %) oberhalb des Durchschnitts der DGB-Gewerkschaften liegt, ist in allen anderen Mitglieds-gewerkschaften der Frauenanteil deutlich geringer. Frauenanteil und Organisationsgrad korrelieren mit der zweiten Hauptkomponente (Ordinate), die rund 13 % der Variation im Datensatz bindet.

Der größere Varianzanteil mit rund 20 % entfällt dagegen auf die erste Hauptkomponente (Abszisse). Entlang dieser Achse verteilen sich – wie die Korrespondenzanalyse in der unteren rechten Teilabbildung von Abb. 1 zeigt – die Branchen der Betriebe. Im linken Quadranten oberhalb der Abszisse finden sich mit dem Öffentlichen Dienst und der Dienstleistung Branchen, die durch hohe Frauenanteile charakterisiert sind. Hier finden sich zugleich hohe Anteile (oberhalb des Medianwertes, markiert durch das +-Zeichen) von Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit, Telearbeit und Teilzeit. Auch die Energiewirtschaft ist hier angesiedelt, was auf detaillierte Auswertungen bzw. Daten verweist. Im positiven Bereich der Abszisse sind dagegen Branchen wie der Gesundheitssektor und die Chemieindustrie, aber auch Handel und Verkehrswesen angesiedelt. Hier finden sich typischerweise Wochend- und Schichtarbeit, seltener Gleitzeit. Für die Metallindustrie gilt auf dieser Datenbasis, dass die für Frauenbranchen typischen Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Job-Sharing oder Telearbeit besonders selten (unterhalb des Medianwertes, markiert durch das --Zeichen) anzutreffen sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Exploration von Arbeitszeitmodellen darauf verweist, dass diese wie vermutet, branchentypische Muster bilden. Diese Muster folgen einerseits Produktions- bzw. der Aufgabenstruktur in den spezifischen Branchen. Gleitzeit lässt sich nur schwer verwirklichen, wenn Aufgaben zeitkritisch sind, Prozesse nicht unbeaufsichtigt laufen oder Fließfertigung das Betriebsgeschehen dominiert. Telearbeit ist möglich, wenn die Arbeiten orts-

ungebunden erledigt werden können. Wochenendarbeit dagegen der Regelfall, wenn Dienstleistungen und Produkte kontinuierlich erbracht werden müssen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer antizipieren diese Bedingungen, was mit geschlechtsspezifischer beruflicher Segregation in Berufe und Branchen einhergeht. Allerdings verbleiben erhebliche Gestaltungsspielräume. Die aufgrund des betrieblichen Aufgabenspektrums leichtere Umsetzbarkeit von Gleitzeit, Telearbeit oder weniger belastender Planbarkeit und besser vergüteter Wochenendarbeit ist auch vom gewerkschaftlichen Einfluss sowie der betrieblichen Mitbestimmung und deren Entfaltung abhängig. Diesbezüglich differenzieren die hier zugrundeliegenden Daten aus den erwähnten Gründen nicht hinreichend für Detailanalysen. Jedoch zeigt sich die Korrelation von Organisationsgrad und Männeranteil auf der betrieblichen Ebene. Kaum nachweisbar ist hier die Annahme, dass das Personalmanagement in Abhängigkeit von der Ressource Personal auch ohne die Mobilisierung weiterer Gegenmacht Maßnahmen zur Bindung dieser Ressource entfaltet.

Festzuhalten ist ferner, dass die bezüglich der Vereinbarkeit – des Lebens außerhalb und innerhalb der Arbeitswelt – besonders kritischen Branchen im Gesundheitssektor mit überwiegender Frauenanteil und im gewerblichen Sektor mit überwiegender Männeranteil zu suchen sind. Ferner sollten die Welten der Großbetriebe und der Kleinbetriebe sowie – was auf unserer Datenbasis mangels räumlich differenzierender Variable nicht unterschieden werden kann – zwischen Ost- und Westdeutschland genauer betrachtet werden. Denn entlang dieser Kategorien variieren gewerkschaftlicher Einfluss und Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene wie unsere Vorbemerkungen belegen.

#### 4 Fallstudien

Acht Fallstudien illustrieren die zuvor erarbeiteten Trennlinien zwischen Frauen- und Männerbranchen sowie Klein- und Großbetrieben in Ost- und Westdeutschland. Die Auswahl innerhalb dieser Segmente erfolgte aus dem Netzwerk der Hamburger Arbeitsforschung ([www.sga.uni-hamburg.de](http://www.sga.uni-hamburg.de)). Der Feldzugang wurde von Kolleginnen und Kollegen aus Wissenschaft, Personalmanagement und Gewerkschaften unterstützt. Berichtet werden hier ausschließlich Fälle, in denen Ansprechpartner aus Geschäftsführung, Personalmanagement, Betriebsrat, alternativen Mitarbeitervertretungen und/oder der Belegschaft zur Verfügung standen.

Auch wenn diese Vorgehensweise den gebräuchlichen Standards entspricht ist anzumerken, dass hier – wie im Allgemeinen der Organisations- und Personalforschung – nur eine „Positiveauslese“ durch Selbstselektion von Fällen präsentiert

werden kann. Ausschließlich in Betrieben, in denen zumindest ein Problembewusstsein für Arbeitszeitfragen vorhanden ist und in denen die Beteiligten einen fremden Blick auf ihre Praxis nicht nur nicht scheuten, sondern in eine Veröffentlichung einwilligten, konnten Fallstudien realisiert werden.<sup>3</sup> Der Realitätszugang der qualitativen Forschung ist in einem von Interessen durchzogenen Feld wie dem der betrieblichen Arbeit grundsätzlich durch Selbstselektion „verzerrt“.

Dies sollten Leserinnen und Leser ebenso berücksichtigen wie den Umstand, dass auch im Material der Fälle selbst Verzerrungseffekte nicht auszuschließen sind. Das Material basiert auf Betriebsbesuchen und Beobachtungen, informellen Gesprächen außerhalb der Forschungssituation, Dokumenten und vor allem auf leitfadengestützten Interviews mit Geschäftsführungen, Personalleitung und Betriebsräten oder Belegschaftsvertretungen. Selbstverständlich sind auch durch Leitfäden und geschulte Interviewführung Effekte der (betrieblichen) Selbstdarstellung und der sozialen Erwünschtheit nicht ausgeschlossen.

Um den Leserinnen und Lesern die Beurteilung zu ermöglichen, haben wir in den „dichten Beschreibungen“ unserer Fälle ein striktes Gliederungsprinzip eingehalten, dass über wirtschaftliche Situation, Personalstruktur und Organisationsdemographie, institutionelle Akteure des Personalmanagements und der Mitbestimmung sowie die hier im Mittelpunkt stehenden Arbeitszeitmodelle und -optionen, die Arbeitszeitwünsche aus der Belegschaft und Möglichkeiten ihrer Realisierung und die dabei relevante Orientierung am Personal informiert. Dabei berücksichtigen wir sowohl Dauer als auch Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die Anlage der Studien und die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erlaubt nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die individuelle Ebene, da ausschließlich institutionelle Quellen erschlossen wurden.

Die Auswertung der Quellen folgt den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010; Mayring und Fenzl, 2014). D. h. es wurde ein Kategorienschema entlang der oben genannten Themen entwickelt, Ankerbeispiele definiert und Interviewpassagen entsprechend verschlagwortet. Wir verweisen im Folgenden auf die entsprechenden Interviews in eckigen Klammern, sodass Leserinnen und Leser die entsprechenden Passagen im Material leicht auffinden können.<sup>4</sup> Die Codes geben Aufschluss über die institutionelle Stellung der Person.<sup>5</sup>

Im Folgenden stellen wir zunächst die Fallstudien in den Frauen- und an-

---

<sup>3</sup> Anzumerken ist, dass die Zusage zur Publikation im Fall 4 „Stationärer und ambulanter Hospizdienst“ (S. 37 ff.) zurückgezogen wurde. Wir berichten hier lediglich einige allgemeine Strukturmerkmale.

<sup>4</sup> Das vollständig transkribierte Interviewmaterial stellen wir auf Anfrage gern zur Verfügung. Nach Aufbereitung des Materials wird dieses im FDZ Betriebs- und Organisationsdaten am DIW Berlin zur Verfügung sein.

<sup>5</sup> BR Betriebsrat, GL Geschäftsführung, PL Personalleitung, PDL Pflegedienstleitung.

Frauen-Branche	West		Ost	
	Großbetrieb	Kleinbetrieb	Großbetrieb	Kleinbetrieb
1. <i>Klinikum</i>	665 SVB/68 % Frauen 1 % Ausbildungsquote K.A. Leiharbeit 21 % Teilzeit 38,5 VZ (bzw. 42 Ärzte) Stundenwoche 3-Schichtsystem plus Wochenenddienste Bereitschaftsdienste 9 % Fluktuationsquote 6,0 % Fehlzeitenquote Tarifbindung BR	2. <i>Stationäre Altenhilfe</i> 85 SVB/85 % Frauen 10 % Ausbildungsquote 25 % älter als 51 Jahre - 50 % Teilzeit 40 Stundenwoche VZ 3-Schichtsystem einschl. Wochenenden	3. <i>Akademie</i> 1.089 SVB/60 % Frauen - 41 % älter als 51 Jahre Leiharbeit 19 % Teilzeit Funktionsabhängig: Arbeitsbeginn und -ende festgelegt, Gleitzeit	4. <i>Ambulante Dienste</i> (siehe FN 3)
Männer-Branche	5. <i>Stahlwerk</i> 1.420 SVB/94 % Männer 6 % Ausbildungsquote 30 % älter als 51 Jahre Leiharbeit 1,5 % Teilzeit 35 Stundenwoche VZ Vollkontinuierliches 4-Schichtsystem 0,5 % Fluktuationsquote 5,0 % Fehlzeitenquote Tarifbindung BR	6. <i>Großhandel für Bau- und Industriebedarfe</i> 137 SVB/79 % Männer 12 % Ausbildungsquote 31 % älter als 51 Jahre Leiharbeit 12 % Teilzeit 40 Stundenwoche VZ Diskontinuierliches „kleines“ Schichtsystem 6,0 % Fluktuationsquote 3,6 % Fehlzeitenquote Keine Tarifbindung BR	7. <i>Automobilzulieferer</i> 644 SVB/89,6 % Männer K.A. 34,1 % älter als 51 Jahre Leiharbeit 1,4 % Teilzeit Vollkontinuierliches „4 und teilkontinuierliches Schichtsystem“ 1,7 % Fluktuationsquote 5,2 % Fehlzeitenquote Tarifbindung BR	8. <i>Gießerei</i> 353 SVB/84 % Männer K.A. K.A. Leiharbeit K.A. Vollkontinuierliches „4 und teilkontinuierliches Schichtsystem“ 3 % Fluktuationsquote K.A. Tarifbindung BR

Legende: SVB Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, VZ Vollzeit, BR Betriebsrat

Abb. 2: Übersicht der Fallstudien

schließend in den Männerbranchen vor. Dabei wechseln wir jeweils von Groß- zu den Kleinbetrieben und anschließend von West- nach Ostdeutschland. Tabelle 2 charakterisiert die Fälle in der Übersicht und gibt gleichzeitig die Gliederung.

#### 4.1 Die Frauenbranchen

##### 1. Das Klinikum

Das Klinikum mit der Rechtsform einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) im Zentrum der Metropolregion Rhein-Ruhr ist eine von neun BG-Kliniken, dem Klinikverbund der gesetzlichen Unfallversicherung gGmbH in Deutschland. Der Klinikverbund der gesetzlichen Unfallversicherung gGmbH ist Mehrheitsgesellschafter des BG Klinikums. Weitere Gesellschafter sind einzelne Berufsgenossenschaften. Der BG-Kliniken-Konzern ist nicht dem Bundesgesundheitsministerium oder den Krankenkassen unterstellt, sondern finanziert sich aus den Abgaben aller Arbeitgeber an die Berufsgenossenschaften und obliegt der Dienstaufsicht des Bundesversicherungsamtes. Auftrag der BG-Kliniken ist unter Maßgabe des Siebten Sozialgesetzbuches (SGB VII, Gesetzliche Unfallversicherung) verunfallte Arbeitnehmer mit allen verfügbaren Mitteln wieder in den Beruf und damit als Beitragszahler in die Sozialversicherungen zurückzuführen.

Wirtschaftliche Situation: Durch die im Jahr 2016 implementierte Konzernstruktur hat sich die Vergleichbarkeit unter den einzelnen Klinikstandorten und damit auch der (wirtschaftliche) Druck auf die Geschäftsführung der einzelnen Klinikstandorte erhöht. Als wirtschaftliche Herausforderung für die einzelnen BG-Kliniken wird zum einen die Rechenschaftspflicht gegenüber den Gesellschaftern, sowohl den Unfallkassen als auch den Berufsgenossenschaften, benannt. Zum anderen wird thematisiert, dass das „interne BG-Finanzierungssystem“ auf pauschalisierten Fallabrechnungsverfahren dem sogenannten Diagnosis Related Groups (DRG)-System<sup>6</sup> basiert. Gleichwohl sind die vereinbarten Behandlungsfallpauschalen für die BG-Kliniken höher als im Bereich der „klassischen“ Krankenhausfinanzierung. Eine weitere Finanzierungsproblematik ergibt sich für das Fallstudienklinikum, dass es als Schwerpunktkrankenhaus<sup>7</sup> für die Versorgung von Unfallopfern zuständig ist, die einen hohen personellen Aufwand erfordert

<sup>6</sup> 2003 wurde in Deutschland zur Steuerung der Finanzierung des Gesundheitswesens ein (Fallgruppen) pauschaliertes Abrechnungsverfahren eingeführt, das als Grundlage für die Abrechnung von Preisen für die einzelne Behandlungstypen bzw. Behandlungsfälle verwendet wird (Vera, 2009).

<sup>7</sup> Krankenhäuser der Schwerpunktversorgung sind daran gebunden auch überörtliche Schwerpunktaufgaben zu übernehmen.

und ein Teil der Patienten nicht über die Berufsgenossenschaften, sondern über die Krankenversicherung versichert sind und abgerechnet werden. Damit ist das Klinikum im hohen Maße auf die (finanzielle) Kooperation mit den zuständigen Krankenkassen angewiesen. Die Ertragslage des Klinikums wird rückblickend für den Zeitraum der letzten 3 Jahre als mittelmäßig eingestuft.

**Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen:** Im Klinikum sind aktuell 665 Mitarbeiter sozialversicherungspflichtig beschäftigt. 6 Personen sind geringfügig und 74 (11 %) befristet beschäftigt. 68 % der Beschäftigten sind Frauen. Knapp ein Viertel der Beschäftigten (21 %) arbeiten in Teilzeit. Angegeben wird darüber hinaus der Einsatz von Leiharbeitnehmern.

Zur Altersstruktur wurden keine statistischen Angaben gemacht. Nach Aussage der Personalleitung des Klinikums liegt der Altersdurchschnitt aber höher als vergleichsweise in anderen Krankenhäusern [A B2 PL: 36]. In diesem Zusammenhang wird – im Vergleich zu privatwirtschaftlich geführten Krankenhäusern – auf die tariflichen Strukturen der BG-Kliniken in Anlehnung an den öffentlichen Dienst und die damit verbundene „hohe“ Arbeitsplatzsicherheit wie auch die „guten“ Arbeitsbedingungen verwiesen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten liegt bei 15 Jahren. Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber, dem Klinikum, wird seitens der Personalleitung als positiv bewertet, thematisiert wird aber auch, dass im Umkehrschluss es schwierig ist, einen „gesunden“ Altersdurchschnitt zu erreichen [A B2 PL: 36]. Im Fazit wird das hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten aber eher als ein kleineres, denn als ein größeres Problem eingestuft. Jedoch besteht eine hohe Sensibilisierung seitens aller Interviewpartner (Personalleitung, Interessensvertretung und Pflegeleitung) im Hinblick auf die spezifischen (hohen) Belastungen im Pflegeberuf und die daraus resultierende Problematik der Erhaltung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit des Personals bis zum Eintritt in die Altersrente [A B2 BR: 46, A B2 Pl: 60 und A B2 PDL: 8-10].

Mit den Folgen des Fachkräftemangels im Gesundheits- und Pflegebereich sieht sich das Klinikum nicht so stark konfrontiert wie andere Krankenhäuser. Als BG-Klinikum und Schwerpunktkrankenhaus spielt das Klinikum in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität in der Region in der

*„Champions League. (...) wenn Sie in der Unfallchirurgie als Arzt oder Krankenschwester was Spannendes erleben wollen, dann kommen Sie an den BG- Krankenhäusern nicht vorbei“ [A B2 PL: 54].*

Gleichwohl wird im Rahmen der Personalgewinnung der qualitative Aspekt im Hinblick auf die Eignung der Bewerber als zunehmend schwieriger denn in der Vergangenheit eingestuft:

*„(...) wir laden heute Mitarbeiter zum Bewerbungsgespräch ein, die wir vor zehn Jahren nicht eingeladen hätten“ [A B2 PL: 56].*

Als Konflikt wird aus personalwirtschaftlicher Perspektive zudem ein deutlich wahrnehmbarer Mentalitätswechsel bei den Beschäftigten gegenüber der im Krankenhaus üblichen Wochenendarbeit benannt. Auch habe im Laufe der Zeit die Bereitwilligkeit der Beschäftigten abgenommen, Bereitschaftsdienste zu leisten. Als problematische Folge von vermehrten Freistellungen Einzelner vom Bereitschaftsdienst gilt insbesondere die Mehrbelastung von Kolleginnen und Kollegen.

Auch der Marburger Bund<sup>8</sup> – so die Personalleitung – unternimmt wiederholt den Anlauf, die Anzahl der Bereitschaftsdienste bei Ärztinnen und Ärzten tarifvertraglich zu begrenzen. Letztlich würde eine weitere tarifliche Begrenzung von Bereitschaftsdiensten, insbesondere bei Ärzten zu einem erheblichen Einkommensverlust bei diesen führen – „eine spürbare Größe“<sup>9</sup> –, die im Einzelfall, nach Einschätzung der Personalleitung, bedeuten könnte, dass sich

*„(...) Ärzte gegen die fachliche Qualifizierung im Klinikum und für ein höheres Monatsgehalt bei einem anderen Arbeitgeber entscheiden und sich dies wiederum für das BG-Klinikum als bedeutender Standortnachteil bei der Personalgewinnung entwickeln könnte“ [A B2 Pl: 232].*

Der Prozentsatz der jährlichen Personalabgänge (mitarbeiterseitige Kündigungen, Verrentungen und nicht betriebsbedingte Kündigungen) in Bezug auf die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl beträgt zum Befragungszeitpunkt über alle Beschäftigungsgruppen im Klinikum 9 %<sup>10</sup> und wird als unproblematisch eingestuft. Fehlzeiten und Krankenstände werden hingegen als Problem – wenn auch als „kleineres“ – bewertet. Durchschnittlich fehlen die Beschäftigten im Klinikum krankheitsbedingt 15 Tage (6 % Fehlzeitenquote).<sup>11</sup>

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Der BG-Klinikverbund der gesetzlichen Unfallversicherung gGmbH ist nach dem Prinzip der Selbstverwaltung or-

<sup>8</sup> Der Marburger Bund vertritt als Fachverband und Berufsgewerkschaft die Interessen der angestellten und beamteten Ärztinnen und Ärzte aus allen Tätigkeitsbereichen des deutschen Gesundheitswesens.

<sup>9</sup> Durchschnittlich werden im Klinikum die Bereitschaftsdienste der Ärzte in Höhe von 1000 bis 1200 Euro im Monat vergütet.

<sup>10</sup> Zum Vergleich: Für 2018 beträgt die Fluktuationsquote im Gesundheitswesen rund 23 % (iwd, 2018).

<sup>11</sup> Zum Vergleich: Im Jahr 2016 lag der durchschnittliche Krankenstand in der gesetzlichen Krankenversicherung bei 4,25 % (Wanger, 2020).

ganisiert. Arbeitgeber und Versicherte stellen dabei je zur Hälfte die Mitglieder des Hauptausschusses und der Gesellschafterversammlung.

Tariflich ist das Fallstudienklinikum über den BG-Klinikverbund gebunden: Zum einen an den mit ver.di abgeschlossenen Tarifvertrag für die Beschäftigten des nichtärztlichen Bereichs (TV KUV) und zum anderen an den mit dem Marburger Bund abgeschlossenen Tarifvertrag für Ärztinnen und Ärzte der gesetzlichen Unfallversicherung e. V. (TV-Ärzte/VKA).

Der Betriebsrat des Fallstudienklinikums besteht aus 13 Mitgliedern, 11 Männern und zwei Frauen. Seitens der Personalleitung wird geäußert, dass die Vertretung der Belegschaftsinteressen im Unternehmen eine große Rolle spielt: „Wir haben einen sehr starken Betriebsrat“ [A B2 Pl: 198]. Zudem wird der betrieblichen Interessensvertretung eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attestiert „(...) eine große Bereitschaft den Betriebsrat um Unterstützung zu bitten“ [A B2 Pl: 198]. Im thematischen Fokus des Interviews wird aus Arbeitgebersicht betont, dass alle Arbeitszeitmodelle und Änderungen „mitbestimmt“ sind.

Seitens der Interviewpartnerin der betrieblichen Interessensvertretung wird dies bestätigt und berichtet, dass im Betriebsrat aktuell das Thema „Dienstplangestaltung in der Pflege“ verbunden mit einer stärkeren Einflussnahme der Beschäftigten auf der Agenda steht [A B2 BR: 12].

Arbeitszeitmodelle und -optionen: Die tarifliche Arbeitszeit beträgt für den nichtärztlichen Bereich 38,5 Stunden und für die Berufsgruppe der Ärzte 42 Stunden.

In der Verwaltung ist ein Gleitzeitmodell mit einer festen Kernarbeitszeit 09:00 bis 15:00 Uhr vereinbart.

Im Bereich der Pflege ist ein Dreischichtsystem implementiert, aufgeteilt in Früh-, Spät- und Nachtdienst sowie Wochenenddienst. Die Frühschicht beginnt um 07:00 Uhr und endet um 14:00 Uhr, der Spätdienst beginnt um 14:00 Uhr und endet um 21:00 Uhr. Der Nachtdienst beginnt um 21:00 Uhr und endet morgens um 07:00 Uhr. Wochenenddienste fallen für die Beschäftigten in der Pflege jedes zweite Wochenende an. Der Schichtrhythmus, die Abfolge von Früh- und Spätdiensten ist gleichförmig.

Der ärztliche Dienst arbeitet in der Zeit von 07:00 Uhr bis 16:30 Uhr, anschließend erfolgt der ärztliche Einsatz (in den Nachtstunden) im Rahmen von Bereitschaftsdiensten. Die Bereitschaftsdienste umfassen den Zeitkorridor von 16:30 Uhr bis 07:00 Uhr morgens. I. d. R. werden pro Arzt circa vier bis sechs Dienste im Monat geleistet. An die arbeitszeitlichen Regelungen der Ärzte angelehnt sind die Arbeitszeiten in den Funktionsbereichen (z. B. Radiologie, Labor

etc.) einschl. der Bereitschaftsdienste.

Die Dienstplanungen erfolgen in den jeweiligen Abteilungen, zumeist mit einem Monat Vorlauf. Die Arbeitszeit wird über manuelles Ein- und Ausstempeln der Mitarbeiter erfasst. Periodenübergreifende (Langzeit-)Arbeitskonten sind im Klinikum nicht implementiert, es besteht lediglich die Option für die Mitarbeiter kurzfristig zwischen 16 Stunden minus und 16 Stunden plus zu pendeln. Auf Basis individueller Absprachen mit Vorgesetzten können Plusstunden auch über einen längeren Zeitraum angesammelt und der Ausgleichszeitraum ausgehandelt werden.

Der Betriebsrat am Standort der Rhein-Ruhr-Region berichtet, dass der Konzernbetriebsrat<sup>12</sup> die lokalen Betriebsräte des BG-Klinikverbunds aktuell um eine Positionierung zur Einführung von Langzeitarbeitskonten gebeten hat. Zwar wurde der Betriebsrat am Standort seitens der Beschäftigten des Klinikums bisher nicht konkret auf das Thema angesprochen, dennoch wird die Einführung von Langzeitarbeitskonten (Ansparmodelle) mit Perspektive auf Entnahmeoptionen zum Ende des Erwerbslebens vonseiten der Interessensvertretung für (mehr als) sinnvoll erachtet [A B2 BR: 40]. Aus Sicht der Personalleitung wird indessen der Wunsch der Mitarbeiter auf „vorgezogene Renteneintritte“ zwar wahrgenommen; gleichwohl wird der hohe Aufwand von Lebensarbeitszeitkonten für die Personalabteilung verbunden mit der rechtlichen Absicherung von Langzeitarbeitskonten (Insolvenzschutz) gescheut bzw. als Grund angegeben, „(...) eine Einführung nicht offensiv anzugehen“ [A B2 PL: 144].

Überstunden fallen nach Aussage der Personalabteilung im Bereich der Pflege und auch in den Funktionsbereichen nur in geringem Umfang an und werden i. d. R. im Folgemonat ausgeglichen. Im ärztlichen Bereich sind dagegen regelmäßig „eine nennenswerte Zahl an Überstunden“ zu verzeichnen. Die Personalleitung verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass sich die Ärzte bewusst für das BG-Krankenhaus entschieden haben, um sich in der Unfallchirurgie zu professionalisieren. Schwierig sei daher für die Personalabteilung zu unterscheiden, ob als Grund für die Überstunden tatsächlich eine betriebliche Notwendigkeit oder eher fachliches Interesse des Arztes vorliegt [A B2 PL: 152]. Primär wird versucht die angefallenen Überstunden im ärztlichen Bereich in Freizeit auszugleichen. Zu berücksichtigen sei aber, neben einer hohen Verlässlichkeit und Einhaltung geregelter Arbeitszeiten, dass für Ärzte in der Facharztausbildung die vorgeschriebene Weiterbildungsdauer von sechs Jahren eingehalten wird und dies nur durch regelmäßige Anwesenheit im Haus realisierbar sei.

<sup>12</sup> Der Konzernbetriebsrat der „BG Kliniken – Klinikverbund der gesetzlichen Unfallversicherung gGmbH“ besteht aus 30 entsandten Betriebsratsmitgliedern der einzelnen Klinikstandorte, der Dachgesellschaft, der BG Nordsee Reha-Klinik sowie aus drei Servicegesellschaften der BG Kliniken in Bochum, Duisburg und Berlin.

In Teilzeit arbeiten im Klinikum vorrangig Frauen und der größte Anteil davon in der Pflege. Regelfall ist, dass sich die Mitarbeiterinnen nach der Geburt mit Eintritt in die Familienphase für ein Teilzeitmodell entscheiden. Der Teilzeitfaktor ist unterschiedlich, sollte aber in das Schichtsystem (vollschichtig/sieben Stunden/Früh-, Mittag-, und Nachtdienst) integrierbar sein. Hingewiesen wird darauf, dass insbesondere der Betriebsrat darauf achtet, dass Teilzeitkräfte nur entsprechend ihres Stundenvolumens in Wochenenddienste eingeplant werden dürfen [A B2 PD: 135]. Der Anspruch auf befristete Teilzeit wird häufig über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren wahrgenommen.

Die Option von Elternzeit wird weitgehend von Frauen in Anspruch genommen. Die Inanspruchnahme beläuft sich im Zeitrahmen von ein bis drei Jahren mit der Tendenz eher nach zwei Jahren wieder in den Beruf zurückzukehren. Seitens des Betriebsrates wird aber auch berichtet:

*„(...) da höre ich ganz häufig, die sind darauf angewiesen, direkt nach dem Mutterschutz wieder zu arbeiten“ [A B2 BR: 32].*

Männer im BG-Klinikum beantragen deutlich seltener Elternzeit. Wobei der Anteil der Ärzte, die Elternzeit nehmen im Verhältnis zu anderen männlichen Beschäftigungsgruppen gestiegen ist, wenn auch limitiert auf 1-3 Monate. Vermutet werden für die Nicht- und Kurzzeitananspruchnahme vor allem ökonomische Gründe:

*„(...) die wenigsten können das aus finanziellen Gründen, ich glaube das ist immer ganz klar abhängig vom Einkommen“ [A B2 PD: 131-132].*

Aber auch (gesellschaftliche) Akzeptanz bzw. Verhaltenserwartungen in Verbindung mit hierarchischer Stellung und Funktion werden als Grund benannt, warum Väter – vor allem Ärzte – nur kurze Zeiträume in Anspruch nehmen.

Arbeitszeitwünsche und Realisierungen: Der Realisierung von Arbeitszeitwünschen steht das BG-Klinikum generell offen gegenüber, ist aber, bedingt durch die spezifische Leistungserbringung als Krankenhaus und dem damit verbundenen Schichtsystem der 24-Stunden-Patientenversorgung an sieben Tagen in der Woche, stark limitiert.

Zentraler Problembereich im Zusammenhang mit Rückkehrerinnen aus der Elternzeit ist nicht die Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit per se, sondern der Wunsch der Mütter nur noch im Frühdienst eingesetzt zu werden

*„(...) am Liebsten, von acht bis eins, aber das ist nicht umsetzbar. Weil, auf der Intensivstation haben wir zum Beispiel 46 Frauen und 16 Männer und die haben alle Kinder, alle haben Kinder im Kindergarten oder*

*in der Schule. Man kann nicht 46 Frauen von acht bis zwölf arbeiten lassen, das funktioniert einfach nicht“ [A B2 PD: 49].*

„Zu mindestens an den Frühdienst“ [A B2 PL: 98] angepasst, bietet das BG-Klinikum Betreuungsplätze für Kinder von Beschäftigten auf dem Gelände des Klinikums an. Ebenfalls versuchen die Personalverantwortlichen auch organisatorische Einzellösungen, wie z. B. Arbeitsplatzwechsel von Teilzeitkräften in Querschnittsbereiche oder aber auch verkürzte Schichtzeiten zu realisieren. Jedoch stößt dies in Abhängigkeit der Häufungen von Wünschen an organisatorische Grenzen. Zudem kommt hinzu, dass die Bereitschaft von Kollegen und Kolleginnen – die nicht mehr in der Familienphase sind – abnimmt, die Arbeitszeitpräferenzen von Kolleginnen mit Kindern abzupuffern und in Folge z. B. einen ganzen Monat Spätdienste zu übernehmen.

Weitere Arbeitszeitkonflikte hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit bestehen auch im Hinblick auf die Bereitschaft der Übernahme von Wochenenddiensten. Die Personalverantwortlichen berichten, dass sowohl im Ärztebereich wie auch im Pflegebereich der Wunsch deutlich zunimmt an Wochenenden nicht mehr durch Dienste belastet zu werden. „Die Selbstverständlichkeit am Wochenende zu arbeiten bröckelt“ [A B2 PL: 160].

In fast allen Bereichen des Klinikums sind im Rahmen der Dienstplanung „Wunschk dienstbücher“ eingeführt, in denen die Beschäftigten drei Wünsche eintragen können, die im Rahmen der Dienstplangestaltung einbezogen werden. Darüber hinaus steht den Beschäftigten offen, auf kollegialer Ebene Dienste zu tauschen.

Als problematisch wird die Realisierung von Arbeitszeitwünschen bezüglich des bestehenden tariflichen Anspruchs auf Rückkehr aus der Elternzeit in eine frühere Vollzeitstelle eingestuft, da in Folge der Stellenplanbewirtschaftung und auch der faktischen Einsatzplanung in den einzelnen Bereichen zwar eine geringe Zahl von Aufstockungen durch Fluktuationen ausgeglichen werden kann, aber eine höhere Zahl von „Vollzeitrückkehrerinnen“ – die Ankündigungsfrist beträgt ein halbes Jahr – in Konsequenz bedeuten würde, Neueinstellungen in der Probezeit zu kündigen.

Im Regelfall entscheidet sich derzeit im BG-Klinikum das Gros der Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit langfristig für Teilzeit. Jedoch verweist die Personalleitung darauf, dass er in Mitarbeitergesprächen die Erfahrung gemacht hat, dass auch wenn die Mitarbeiterinnen ihren Rückkehranspruch auf Vollzeit nicht realisieren, dieser dennoch bei den Frauen als entlastend erlebt wird:

*„Ich weiß ja gar nicht, ob vielleicht auch mal eine Scheidung, oder eine Arbeitslosigkeit von meinem Ehemann in Zukunft kommt und dann*

*beruhigt mich das einfach, dass ich weiß, ich habe noch einen Anspruch auf eine Vollzeitarbeitsstelle, auch wenn ich heute sagen würde, ich bin mit dem Teilzeitvolumen, das ich habe, zufrieden“ [A B2 PL: 115)].*

Mitarbeiterorientierung: Bei der Realisierung von Arbeitszeitwünschen nehmen die direkten Vorgesetzten laut Aussage der Personalleitung eine zentrale Rolle ein:

*„Meine Beobachtung ist, wenn ich Vorgesetzte habe, die aus eigenem Erleben oder aus Empathie ein Verständnis für die Situation der Beschäftigten haben, dann werden da auch individuelle Lösungen gefunden. Wenn ich Vorgesetzte habe, denen das eigene Erleben fehlt und oder die Empathie für ihre Mitarbeiter, dann ist es schwierig diese Sondermodelle zu vereinbaren“ [A B2 PL: 185].*

Betont wird, dass Vorgesetzte mit einer hohen Kommunikationskompetenz eher individuelle Lösungen finden, die auch für das gesamte Team transparent und tragfähig sind. Gleichwohl gäbe es Vorgesetzte, die per se Sondervereinbarungen kritisch gegenüber stehen und deren Entscheidungen bzw. Ablehnungen gegenüber Arbeitszeitwünschen seitens der Mitarbeiter als Willkür empfunden werden.

Die Interessensvertretung berichtet, dass es einen größeren Anteil an Mitarbeiterinnen gibt, die eigentlich den Wunsch haben ihre Arbeitszeit zu reduzieren, sich jedoch nicht trauen diesen Wunsch in die Abteilungen zu tragen, „(...) weil sie mit Gegenwehr der Vorgesetzten rechnen“ [A B2 BR: 62]. Dies wäre zwar nicht der Regelfall, zumeist handele es sich immer um dieselben Vorgesetzten. Häufig handele es sich dabei um die Ablehnung von Teilzeitbeschäftigung im Rahmen der Rückkehr aus der Elternzeit. Unter Einbeziehung des Betriebsrates konnte der gesetzliche Anspruch auf befristete Teilzeit

*„(...) zum Wohle der Mitarbeiterinnen zumeist gelöst werden. Aber da gibt es auch einige, wenn auch wenige Fälle, wo ich jetzt sagen würde, da haben wir uns eingemischt und es hat nicht funktioniert“ [A B2 BR: 98].*

## 2. Die Stationäre Altenhilfe

Das 2011 eröffnete Seniorenzentrum in der Rechtsform einer gGmbH ist in einer kreisfreien Großstadt des westlichen Ruhrgebietes im Regierungsbezirk Düsseldorf angesiedelt. Träger der Einrichtung ist die Neuapostolische Kirche.

Zielsetzung der Pflegeeinrichtung ist, älteren Menschen – unabhängig von ihrer Konfession – eine gewohnte und selbstbestimmende Lebensführung zu ermöglichen. Konzipiert ist die Einrichtung nach dem „Hausgemeinschaftsprinzip“. Das Raumangebot des Altenpflegezentrums umfasst sieben Hausgemeinschaften mit zehn bis zwölf Personen. Insgesamt stehen 80 stationäre Pflegeplätze zur Verfügung.

Das Seniorenzentrum ist im Rahmen der pflegerischen Versorgung, der Altersbegleitung und der Hauswirtschaft an rechtliche Vorgaben (Sozialgesetzbuch XI und V) gebunden. Ein mit den Pflegekassen abgeschlossener Versorgungsvertrag regelt die Bedingungen, unter denen die Leistungen für die Versicherten erbracht werden.<sup>13</sup> Die in der Fallstudienorganisation implementierte „Hausgemeinschaftskonzeption“ ermöglicht es, dass nicht nur Pflegefachkräfte, sondern auch Pflegehilfskräfte sowie Präsenzkkräfte eingesetzt werden dürfen<sup>14</sup>, sodass – zusätzlich zur pflegerischen Versorgung – für die Bewohner ganztätig eine Präsenzkraft verfügbar ist [A B3 EL: 4]. Unabhängig von diesem in der Einrichtung praktizierten flexiblen Personaleinsatz gilt gemäß Heimgesetz (HeimG) die Einhaltung einer Fachkraftquote von mindestens 50 %.<sup>15</sup>

**Wirtschaftliche Situation:** Die sozialpolitischen und ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren für Einrichtungen der Altenpflege deutlich verschärft. In der Konsequenz führt dies dazu, dass die Bewohnerakquise und -auswahl in stationären Einrichtungen der Altenpflege zunehmend betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist (Müller, 2015). Bestätigt wird dies durch die Einrichtungsleitung des Seniorenzentrums: „Auf der Erlösseite wird es immer wichtiger, die durchschnittlich im Finanzplan gewichteten Pflegegrade auch tatsächlich vorzuhalten, weil dies betriebswirtschaftlich existentiell ist“ [A B3 EL: 64]. Die Ertragslage der Einrichtung wird seitens der Leitung rückblickend für den Zeitraum der letzten 3 Jahre als sehr gut eingestuft.

**Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen:** In der Fallstudienorganisation arbeiten zum Befragungszeitpunkt 85 sozialversicherungspflichtige

<sup>13</sup> Nach § 72 SGB XI Abs. 1 dürfen Pflegekassen ambulante und stationäre Pflege nur durch Pflegeeinrichtungen gewähren, mit denen ein Versorgungsvertrag besteht (zugelassene Pflegeeinrichtungen). In dem Versorgungsvertrag sind Art, Inhalt und Umfang der allgemeinen Pflegeleistungen (§ 84 Abs. 4) festzulegen, die von der Pflegeeinrichtung während der Dauer des Vertrages für die Versicherten zu erbringen sind (Versorgungsauftrag).

<sup>14</sup> Gleichwohl dies – laut Einrichtungsleiter – „(...) jedes Jahr bei den Prüfungen durch den medizinischen Dienst der Krankenkassen und der Heimaufsicht Fragen aufwirft“ [A B3 EL: 2].

<sup>15</sup> Keine Fachkräfte im Sinne von § 6 Heimpersonalverordnung sind Altenpflegehelferinnen und -helfer, Krankenpflegehelferinnen und -helfer und vergleichbare Hilfskräfte.

Beschäftigte, davon befinden sich 8 Personen (knapp 10 %) in Ausbildung. 5 Personen sind geringfügig und 20 Personen (17 %) sind befristet beschäftigt. 85 % der Belegschaft sind Frauen. Die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit.

Ausschließlich in Teilzeit eingesetzt sind aufgrund der Dienstplangestaltung Präsenzkkräfte. Pflegehilfskräfte arbeiten häufig ebenfalls – auf eigenen Wunsch – in Teilzeit. Pflegefachkräfte, examinierte Krankenschwestern oder AltenpflegerInnen sind in der Regel ausschließlich unbefristet in Vollzeit beschäftigt. Über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen mehr als die Hälfte der Beschäftigten (64 %). 36 Personen (Präsenzkkräfte) haben keine Berufsausbildung.

Die auf einer Altersstrukturanalyse basierenden Angaben zur Altersverteilung im Seniorenzentrum verweisen auf eine relative „junge“ Belegschaft. 50 % der Beschäftigten sind jünger als 41 Jahre und jeweils 25 % sind in die Alterskohorte der 41 bis 50 Jahre und in die Kohorte 51 bis 60 Jahre zu verordnen. Nach Aussage des Einrichtungsleiters liegt das Durchschnittsalter bei den Pflegefachkräften bei Mitte 20 Jahren und bei den Pflegehilfskräften im Schnitt bei Mitte 30 Jahren. Die älteste Mitarbeiterkohorte ist die Gruppe der Präsenzkkräfte, die in der Regel älter als 41 bzw. 51 Jahre ist.

Die Altersstruktur wird in der Einrichtung aktuell als unproblematisch eingestuft. Hingegen werden perspektivisch die Deckung des Fachkräftebedarfs sowie fehlende Kompetenzen oder Qualifikationen als problematisch eingeschätzt. Thematisiert wird, dass das Seniorenzentrum in einem starken Wettbewerb mit anderen ambulanten und stationären Versorgungseinrichtungen steht, die zum Teil attraktivere Arbeitsbedingungen aufweisen, z. B. bei der Entgeltgestaltung oder Angeboten betrieblicher Altersversorgung [A B3 PDL: 182]. Aktuell ist jedoch – nach Aussage der Einrichtungsleitung – die personelle Bedarfsdeckung gut:

*„Die starken Probleme in der Akquise guter Pflegefachkräfte sind überwunden, vor allem aufgrund der vor einigen Jahren intern begonnen und intensivierten Ausbildung von Schülern zur Pflegefachkraft“ [A B3 EL: 74]. „Wir setzen jetzt eher darauf, selber auszubilden. Damit können wir unseren eigenen Nachwuchs gleich an uns binden“ [A B3 PDL: 56]. „Das kappt auf jeden Fall schon mal die Spitzen, wenn wir Bedarf haben“ [A B3 EL: 78].*

Berichtet wird aber auch, dass die Nachfrage nach Pflegefachkräften in der Region stark gestiegen ist und die Arbeitgeberkonkurrenz hoch ist. Auszubildende des Seniorenzentrums, die aus qualifikatorischen Gründen Kurzpraktika in anderen Einrichtungen absolvieren, werden von anderen Arbeitgebern abgeworben bzw. erhalten Angebote erhalten [A B3 PDL: 180].

Bei der Beschäftigungsgruppe der Pflegehilfskräfte kann das Seniorenzentrum zum Befragungszeitraum zwar auf eine ausreichende Anzahl an Bewerbungen, zurückgreifen<sup>16</sup>, allerdings ist die Einrichtung damit konfrontiert,

*„(...) dass Pflegehilfskräfte den Beruf maximal fünf Jahre oder vielleicht auch etwas länger ausüben, dann aber einfach aufhören. Die verschwinden, steigen aus dem Beruf aus. Das haben wir schon einige Male erlebt“*  
[A B3 EL: 90-94].

Als Grund für den relativen kurzen Verbleib in der Organisation bzw. im Berufsfeld wird seitens der Interviewpartner vermutet, dass die mit der Arbeit in der Pflege verbundenen psychischen Beanspruchungen bei Pflegehilfskräften zu einem hohen Belastungserleben führen, die anders als bei Pflegefachkräften, nicht durch in der Ausbildung erworbene Kompetenzen (stressreduzierenden Ressourcen) reflektiert bzw. gemindert werden können [A B3 EL: 100].

Die jährlichen Personalabgänge (mitarbeiterseitige Kündigungen, Verrentungen und nicht betriebsbedingte Kündigungen) in Bezug auf die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl werden im Seniorenzentrum mit 10 % beziffert und liegen deutlich unterhalb der Fluktuationsquote für das Gesundheitswesen (insgesamt).<sup>17</sup> Als unproblematisch werden aus betrieblicher Perspektive Fehlzeiten und Krankenstände eingeschätzt. Die Fehlzeitenquote beträgt rund 7 %, durchschnittlich 18 Tage pro Beschäftigten.

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Die Fallstudienorganisation ist tariflich nicht gebunden. Die Pflegeeinrichtung ist über ihren Träger Mitglied im Arbeitgeberverband für die private Sozialwirtschaft (bpa). Der bpa Arbeitgeberverband stellt mit den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) seinen Mitgliedsunternehmen eine arbeitsvertragliche Ordnung zur Verfügung, die sowohl den wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder als auch den sozialen Interessen ihrer Arbeitnehmer entspricht.<sup>18</sup>

Da nicht nur in der öffentlichen Debatte seit der Bundestagswahl 2017 das Thema der fehlenden Pflegekräfte und deren Bezahlung eine herausgehobene Stellung eingenommen hat, sondern bereits das zum 1.1.2017 in Kraft getretene Pflegestärkungsgesetz III die tarifähnliche Bezahlung und eine gesetzeskonforme

<sup>16</sup> Auch wenn zum Teil die Kompetenzen der Bewerber bemängelt werden [A B3 EL: 88].

<sup>17</sup> Zum Vergleich: Für 2018 beträgt die Fluktuationsquote im Gesundheitswesen rund 23 % (iwd, 2018).

<sup>18</sup> Die AVR bestehen aus bundeseinheitlichen Mantelvorschriften und länderspezifischen Lohn- tabellen. Sie stellen Mindestbedingungen dar. Die Anwendung der AVR ist freiwillig (Arbeitgeber- verband für die private Sozialwirtschaft (bpa), 2018).

Vergütungsregelung in den Fokus gerückt hat, wurde mit den aktualisierten Arbeitsvertragsrichtlinien eine tarifähnliche Regelung vorgelegt. Thematisiert wird der zunehmende Wettbewerb um Pflegefachkräfte im Hinblick auf die Vergütung in den Worten des Einrichtungsleiters:

*„(...) da gibt es ein deutliches Marktgeschehen. Und wir müssen unseren Fachkräften was bieten, damit wir die für uns gewinnen können. Die bekommen frühzeitig auch Angebote aus vorherigen Praktikumeinrichtungen. Ja und da sollte man nicht schlechter zahlen“ [A B3 EL: 104].*

Ein Betriebsrat oder eine andere Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung ist in der Organisation nicht etabliert.

**Arbeitszeitmodelle und -optionen:** Die wöchentliche vertraglich vereinbarte Arbeitszeit bei einer Vollzeitstelle beträgt in der Einrichtung 40 Stunden.

Das für Vollzeitmitarbeiter (examinierte Pflegekräfte) geltende Dreischichtmodell ist auf Basis einer 5,5 Tage-Woche konzipiert. Berechnungsgrundlage ist ein Arbeitszeitmodell von 14 Tagen einschließlich von Wochenenden: Elf aufeinanderfolgende Tage wird gearbeitet, dann folgen drei Tage frei. Das Schichtsystem beruht auf dem Prinzip der Wechselschicht, d. h. die Beschäftigten wechseln in der Schichtabfolge.

Das Schichtmodell für die Pflegefachkräfte ist aufgeteilt in Früh-, Spät- und Nachtdienste. Der Frühdienst beginnt um 06:00 Uhr und endet um 14:00 Uhr, der Spätdienst beginnt um 13:30 Uhr und endet um 21:00 Uhr. Der Nachtdienst beginnt um 20:45 Uhr und endet morgens um 06:15 Uhr. Im Nachtdienst ist eine Dauerwache eingesetzt, d. h. eine Mitarbeiterin arbeitet auf eigenen Wunsch ausschließlich im Nachtdienst, so dass sich dadurch die Nachtdienste für die anderen Pflegefachkräfte reduzieren.

Die Pflegekräfte, arbeiten ebenfalls im Dreischichtsystem, allerdings mit kürzeren Dienstzeitenfolgen, die auf die Spitzenversorgungszeiten der Bewohner angepasst sind. Die Präsenzkräfte sind ausschließlich in der Zeit von morgens 7:00 Uhr bis abends 19:00 Uhr im Einsatz, wobei mittags – in der Zeit von 14:00 bis 15:00 Uhr – keine Besetzung in der Präsenz eingeplant ist. Bei den Präsenzkräften beläuft sich die Dauer des Frühdienstes auf sechs Stunden und die Dauer des Spätdienstes etwas über vier Stunden. Infolge ergeben sich aus der Dienstplangestaltung für Präsenzkräfte 30 Stunden-, 24 Stunden- und 20 Stundenmodelle.

Die Erfassung der Arbeitszeit erfolgt in der Pflegeeinrichtung durch den Dienstplan. Der Dienstplan wird zur Information für die Beschäftigten in den Wohnbereichen in Papierform ausgehängt. Abweichungen werden durch die Wohnbereichsleitungen manuell erfasst und durch die Pflegedienstleitung in den

elektronischen Dienstplan eingetragen über den auch die Abrechnungsmodalitäten erfolgen. Überstunden fallen nach Aussage der Interviewpartner nur in geringem Ausmaß und wenn, aufgrund von krankheitsbedingtem Ausfall an. Die Abgeltung der Überstunden erfolgt i. d. R. zeitnah durch Freizeitausgleich. Vereinzelt werden auf Mitarbeiterwunsch die Stunden auch ausgezahlt [A B3 PDL: 64-72]. Arbeitskonten sind im Seniorenzentrum nicht implementiert.

Zum Thema Elternzeit liegen in der Einrichtung unterschiedliche Erfahrungen vor. Zeitdauer der Elternzeit und auch die Rückkehr von Mitarbeiterinnen aus der Elternzeit ist nach Aussage der Einrichtungsleitung und der Pflegedienstleitung stark abhängig von der familiären und finanziellen Situation der Familien.

*„Manche wollen halt so schnell wie möglich wieder arbeiten gehen, andere kommen gar nicht mehr wieder. Die beenden dann erstmal ihre berufliche Tätigkeit“ [A B3 PDL: 110].*

*„Aktuell werben wir um eine Fachkraft, dass sie zurückkommt. Die ist in der Elternzeit und macht für sich die Berechnung: Das Gehalt meines Mannes reicht aus, vielleicht mache ich später nochmal in geringem Umfang etwas. Vielleicht aber auch nicht. Bei einer zweiten Fachkraft, die jetzt aktuell ihr zweites Kind bekommen hat wird das wahrscheinlich leider auch so aussehen, dass sie nicht mehr zurückgeht in ihren Beruf, sondern die Kinder erzieht“ [A B3 EL: 124].*

Generell entscheiden sich die Mitarbeiterinnen im Falle der Rückkehr aus der Elternzeit ausschließlich für eine Teilzeitbeschäftigung.

Arbeitszeitwünsche und Realisierungen: Individuelle Arbeitszeitwünsche sind nach Aussage der Einrichtungsleitung „ein großes Thema“ und spielen bereits bei der Einstellung eine zentrale Rolle.

*„Ich möchte 20, 50, 75 oder 88 %. Damit kommen alle hierher. Und unsere Erfahrung ist, wenn wir bei Teilzeitbeschäftigungswünschen nicht sagen "Das bieten wir dir an", die auf gar keinen Fall eine volle Stelle nehmen, eher bereit sind ein noch geringeres Stundenangebot zu akzeptieren“ [A B3 EL: 114].*

Ebenso wird berichtet, dass einige Mitarbeitende Ihre Vollzeitstelle im Laufe ihrer Beschäftigung auf 35 oder 30 Stunden reduzieren, weil ihnen eine Vollzeitstelle „zu viel ist“ und mit 40 Stunden Arbeitszeit in der Woche es „schwer fällt Arbeit und Freizeit gut vereinbaren“ [A B3 PDL: 50-52].

Der Realisierung von Teilzeit- und Verkürzungswünschen steht die Einrichtung offen gegenüber, auch wenn aus betrieblicher Perspektive – so die Interviewpartnerin – es einfacher ist Mitarbeiter aufzustocken und „eher Vollzeitbesetzungen wünschenswert wären, weil in der Pflegebranche eher das Probleme vorherrscht den Stellenschlüssel auch wirklich in Gänze zu erfüllen. Weil Fachkräfte einfach rar sind“ [A B3 PDL: 54].

Betont wird, dass in Absprache mit dem Einrichtungsleiter Arbeitszeitwünsche, „(...) wenn der Stellenschlüssel es hergibt, auch zügig umgesetzt werden“ [A B3 PDL: 52].

Häufig spielen bei der Wahrnehmung von Vollzeitstellen oder bei dem Wunsch verstärkt im Nachtdienst eingesetzt zu werden, ökonomische Gründe bei den Frauen eine Rolle:

*„Die meisten, die hier Vollzeit arbeiten, sind alleine verantwortlich für ihre Kinder, viele sind alleinerziehend, die möchten gar nicht Stunden reduzieren, weil sie dann auch weniger Einkommen haben“* [A B3 PDL: 92].

*„Die brauchen das Geld. Es gibt auch Mitarbeiter, die sagen „Mensch, ich möchte mehr in dem Nachtdienst arbeiten, weil ich dann die Nachtwachen-Zulagen bekomme“* [A B3 PDL: 94].

Im Hinblick auf Wünsche hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit wird ein Alterseffekt berichtet: Je jünger die Beschäftigten sind, desto eher werden Spätdienste präferiert.

Frauen, vor allem alleinerziehende Frauen, möchten dagegen eher im Frühdienst arbeiten und werden ungern in den Spätdiensten eingesetzt. Bei Frauen mit Kindern wird der Wunsch geäußert, nicht um 07:00 Uhr morgens, zum regulären Schichtbeginn, sondern erst um 08:00 Uhr mit dem Dienst zu beginnen. Grund hierfür bei den Müttern ist: „Ich muss erst mein Kind in die Kita bringen und kann erst dann zur Arbeit kommen“ [A B3 EL: 140]

Bei Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften wird versucht, diesen Wunsch der Mütter bzw. den späteren Dienstantritt zu realisieren. „Wir haben glaube ich im Moment drei Frauen mit Kindern, die um 08:00 Uhr beginnen“ [A B3 EL: 140]. Gleichwohl angemerkt wird, dass diese Ausnahmen quantitativ limitiert sein müssen, um die Versorgung der Bewohner zu gewährleisten.

Bei den Präsenzkraften besteht seitens des Arbeitgebers hingegen kein „Verhandlungsspielraum“ auf Wünsche einzugehen: „Wir wissen um die Lieblingslagen gar nicht, weil wir die Frage gar nicht stellen“ [A B3 EL: 140], da die Einrichtung auf die personelle Besetzung dieser Beschäftigungsgruppe in einem festen Zeitkorridor angewiesen ist.

Im Rahmen der Dienstplanung wird versucht die individuellen „Tagewochenwünsche“ von Teilzeitbeschäftigten zu berücksichtigen. „Da ist alles möglich, wir haben alles. Also wir haben Leute, die sagen ‚Immer vier Tage arbeiten, acht Tage frei‘ oder die sagen ‚Jeden Tag ein bisschen‘“ [A B3 PDL: 154].

Mitarbeiterorientierung: Im Seniorenzentrum werden durch die Pflegedienstleitung einmal jährlich Mitarbeitergespräche geführt. Eruiert werden, nach Aussage der Interviewpartner, im Rahmen der Gespräche auch die individuellen Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Betont wird seitens der Einrichtungsleitung, dass bei Teilzeitbeschäftigten – wenn seitens der Einrichtung der Bedarf besteht – aktiv eine Aufstockung der Arbeitszeit angefragt wird. Flankiert werden die Mitarbeitergespräche durch ein Gehaltsgespräch im Nachgang zu den jährlichen Pflegesatzverhandlungen, die ggfs. Gehaltsveränderungen ermöglichen [A B3 EL: 134].

### 3. Die Akademie für berufliche Aus- und Weiterbildung

Die Fallstudienorganisation, ist als eigenständige GmbH eingebettet in den Geschäftsbereich „Leben & Gesundheit“ eines unabhängigen international agierenden technischen Prüf- und Dienstleistungskonzerns und als Akademie vorrangig tätig im Geschäftsfeld Arbeitsmarkt-dienstleistungen. Der Sitz der Mutter AG ist in der Metropole des Rheinlandes. Alleiniger Aktionär des Konzerns ist ein eingetragener Verein. Insgesamt beschäftigt der Konzern weltweit rund 20.000 Mitarbeiter, davon circa mehr als 8.000 in Deutschland. Tätigkeitsschwerpunkt im Regionalbereich der Fallstudienorganisation mit Berlin und Brandenburg sowie Sachsen und Thüringen ist vorrangig, Arbeitssuchende durch öffentlich geförderte Weiterbildungen auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren.

Wirtschaftliche Situation: Die Ertragslage der GmbH wird für den Zeitraum der letzten 3 Jahre seitens der Organisation als deutlich positiv bewertet. Gleichzeitig wird durch die Geschäftsführung auf die Problematik der Abhängigkeit von öffentlichen Förderbedingungen und -mustern verwiesen, die eine gesicherte Finanzierung und die Etablierung einer stabilen Personaldecke bei Trägern von beruflicher Weiterbildung erschwere. Als Beispiel wird zum einen auf die langen Koalitionsverhandlungen nach der letzten Bundestagswahl verwiesen:

*„Die wirtschaftlichen Herausforderungen sind, dass wir von politischen Entscheidungen abhängig sind. Nach der Wahl hat es ewig gedauert bis die Regierung sich gebildet hat. Das hat dazu geführt, dass kein Haushalt verabschiedet wurde, keine Budgets freigegeben wurden und ein totaler*

*Stillstand in der Förderstruktur eingetreten ist. So, dann hatten wir also wieder erstmal ein Loch“ [A B6: GF: 24].*

Zum anderen wird darauf verwiesen, dass sich mit In-Kraft-Treten der „Gesetze (Hartz I und II) über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ 2003 und den damit verbundenen Änderungen im SGB III, die Bedingungen der beruflichen Weiterbildungsförderung gegenüber den zuvor langjährigen geltenden Förderungsmustern grundlegend verändert haben.

*„Die Aufträge werden immer kürzer. Was immer schwieriger wird qualitativ abzusichern. Und wir haben ja viel, viel weniger wirkliche Umschulungsmaßnahmen, die ja noch eine Langfristigkeit mit sich brachten und damit auch eine gewisse Sicherheit im Geschäft“ [A B6: GF: 24].*

Umschulungsmaßnahmen seien darüber hinaus – so die Interviewpartnerin – wirtschaftlich kaum noch umzusetzen. Einerseits habe sich die Arbeitsmarktsituation selbst, zum anderen aber auch das Bildungsniveau von Teilnehmern verändert und zudem sei die mit den Hartzgesetzen intendierte Marktberreinigung von Bildungsträgern nicht eingetreten.

*„Und wenn wir Umschulungsmaßnahmen haben, dann mit geringsten Teilnehmerzahlen. Weil einfach A) nicht mehr so viele bildungsfähige Arbeitssuchende auf dem Markt sind, die wirklich zu einem Abschluss geführt werden können. Und zum Zweiten ist ja die Trägerlandschaft nach wie vor sehr groß“ [A B6: GF: 26].*

*„Und der Arbeitssuchende kann ja selbst entscheiden, zu welchem Träger er geht. Und das Ende ist manchmal, dass jeder [Bildungsträger] nur einen Teilnehmer hat. Und keiner kann eine Maßnahme beginnen“ [A B6: GF: 26].*

Hinzu käme, dass die Bundesagentur für Arbeit als öffentlicher Auftraggeber natürlich gesetzlich verpflichtet sei, Aufträge im Rahmen von Ausschreibungen zu vergeben, aber dies führe bei der Vergabepaxis zu einem Preisverfall,

*„(...) so dass wir teilweise keine Angebote mehr abgeben, weil ich weiß, dass ich es für den Preis nicht zu machen ist“ [A B6: GF: 34].*

Zwar habe sich die Organisation im Hinblick auf die Vergabepaxis professionalisiert, „(...) extrem optimiert, um die Konzepte an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen und wir gewinnen 50 Prozent der Ausschreibungen“ aber eben zu Lasten eines „riesigen Preisdrucks“ [A B6: GF: 30].

Hinzu kommt – so die Interviewpartnerin – ,dass die Fallstudienorganisation selbst zwar bedingt durch ihre Einbettung in einen Konzern bessere Investitionsoptionen, beispielsweise bei Vorfinanzierungen von Maßnahmen habe als kleine Bildungsunternehmen, aber im Gegenzug nicht nur die Konzernstrukturen bedient werden müssen, „(...) also Overheadkosten, sondern auch Renditeerwartungen des Konzerns erfüllen muss“ [A B6: GF: 32].

**Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen:** In der Akademie sind zum Befragungszeitpunkt insgesamt 1.089 Personen beschäftigt, davon im Regionalbereich Ost mehr als 400. Zudem werden regelmäßig – was für die Branche typisch ist – sowohl freie Mitarbeitende mit Werk- oder Dienstverträgen als auch Zeitarbeitnehmer in Abhängigkeit der Auftragslage eingesetzt. Von den fest angestellten Arbeitnehmern sind rund 26 befristet beschäftigt. 60 % Prozent der Mitarbeitenden in der Akademie sind Frauen, im Regionalbereich Ost circa 70 %. Teilzeitbeschäftigt sind 19 % der Belegschaft.

Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in dem Geschäftsfeld der Akademie ist hoch: 51 % alle Mitarbeitenden verfügen über einen Fach- oder Hochschulabschluss, 11 % über einen Meister- oder Technikerabschluss und 36 % über eine abgeschlossene Berufsausbildung.

Die statistischen Angaben zur Altersverteilung beruhen auf einer Altersstrukturanalyse und zeigen folgendes Bild: 9 % aller Beschäftigten sind jünger als 30 Jahre und 23 % der Belegschaft sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. 41 % der Beschäftigten sind älter als 51 Jahre, davon 12 % älter als 60 Jahre.

Das hohe Durchschnittsalter der Belegschaft wird seitens der Interviewpartnerin als großes Problem wahrgenommen:

In der Region Ost ist im Gegensatz zur Akademie gesamt – so die Geschäftsführung – ein höherer Anteil jüngerer Festangestellter beschäftigt, vor allem im sozialpädagogischen Bereich. Grund hierfür ist, dass in Folge der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt aktuell der Fokus auf Maßnahmen für Langzeitarbeitslose ausgerichtet ist und

*„Langzeitarbeitslose benötigen nicht nur berufliche, also fachliche, sondern auch sehr stark eine pädagogische Begleitung. Daher haben wir jetzt ungefähr so 50 bis 60 Prozent neues sozialpädagogisches Personal eingestellt“ [A B6: GF: 10].*

Betont wird, dass aufgrund der starken Abhängigkeit von den Förderregulierungen der Arbeitsverwaltung und den zeitlich immer enger befristeten Förderzusagen der Aufbau einer demographie-sensiblen Altersstruktur nur schwer realisierbar sei.

*„Also man hat in diesem Geschäft ja auch immer große Einschnitte von der Förderstruktur her. Wir mussten auch immer wieder Personal abbauen. Dadurch sind natürlich die am jüngsten waren als erstes entlassen worden. Und die fehlen uns jetzt in dem mittleren Bereich der [Alters-]Pyramide“ [A B6: GF: 20].*

Auch kann ein Teil der Mitarbeiter nur projektbezogen eingestellt werden kann.

*„Weil ja, die Ausschreibungen immer nur für einen gewissen Zeitraum gelten. Also wir haben eine Grundsubstanz von Mitarbeitern, die unbefristet beschäftigt sind. Das sind gut zwei Drittel. Und ein Drittel der Mitarbeiter ist befristet“ [A B6: GF: 46].*

Die Personalsituation in den Themenfeldern „Deckung des Fachkräftebedarfs“ sowie „Fehlende Kompetenzen oder fehlende Qualifikationen in der Belegschaft“ werden seitens der Interviewpartner ebenfalls kritisch und als „großes Problem“ bewertet. Wobei

*„die größte Herausforderung ist, Personal überhaupt zu finden. Wir brauchen einen hohen Anteil sozialpädagogischen Personals und stehen vor der Herausforderung, dass der Arbeitsmarkt auf diesem Gebiet leergefegt ist“ [A B6: GF: 40].*

So wurden in Folge der Flüchtlingspolitik in hoher Zahl Sozialpädagogen von öffentlichen Stellen eingestellt, „vor allem auch zu höheren Konditionen als wir zu den Preisen einstellen können, die man uns [seitens der Arbeitsagentur] diktiert“ [A B6: GF: 42]. Berichtet wird, dass infolge dieser Entwicklung langjährig angestellte Sozialpädagogen die Akademie verlassen haben und zu Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes gewechselt sind: „Die haben sofort 500, 600 Euro monatlich mehr bekommen“ [A B6: GF: 42]. Aufgrund dieser Engpasssituation „stellen wir heute, das muss ich auch mal sagen, Mitarbeiter ein, die ich vor 15 Jahren nicht eingestellt hätte. Von der Qualität und auch von ihrer Arbeitseinstellung“ [A B6: GF: 44].

Personalstrategisch spielt aufgrund dieser Problemkonstellation das Thema Personalbindung eine erhebliche Rolle. Gute Mitarbeiter, die früher eher ob der zeitlich reglementierten Finanzierung befristet eingestellt wurden, werden versucht zu halten bzw. zu entfristen, da das Risiko Aufträge wegen fehlender Personalressourcen nicht abarbeiten zu können höher eingeschätzt wird als die Finanzierbarkeit der Personalausstattung. „Daher neige ich in den letzten Jahren dazu, viel mehr Mitarbeiter zu binden“ [A B6: GF: 48].

Die Fluktuationsquote, die jährlichen Personalabgänge (mitarbeiterseitige Kündigungen, Verrentungen und nicht betriebsbedingte Kündigungen) in Bezug auf die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl, wird mit 24 % beziffert.<sup>19</sup> Als unproblematisch wird aus betrieblicher Perspektive der Fehlzeiten- und Krankenstand bewertet. Die Fehlzeitenquote beträgt 6,5 %.<sup>20</sup>

Institutionelle Regelungen und Akteure: Die Konzernmutter gehört seit dem Jahr 2012, dem Zeitpunkt ihres Austritts aus dem Arbeitgeberverband TÜV Bund e.V. keinem Arbeitgeberverband an und ist tariflich bis auf eine Gesellschaft in einem Unternehmensbereich des Konzerns<sup>21</sup> tariflich nicht gebunden. Vergütungsmodelle, Arbeitszeiten etc. werden mit dem Betriebsrat frei verhandelt.

Der Dienstleistungskonzern ist aufgrund seiner Rechtsform sowie der Anzahl der Mitarbeiter durch das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zur paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats verpflichtet. Neben Arbeitnehmervertretern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen des Konzerns ist im Aufsichtsrat auch die ver.di mit einem Mitglied vertreten. Angemerkt wird seitens eines Interviewpartners, der Personalleitung der Fallstudienorganisation, dass der Betriebsrat im Konzern „(...) eine irre Macht hat, weil die im Aufsichtsrat des sind“ [A B6: PL: 156]. Eingestuft wird das Verhältnis zum Konzernbetriebsrat als „vertrauensvoll und offen“ [A B6: PL: 156].

*„Wir gehen in der Regel sehr, sehr fair miteinander um. Das ist ein Geben und Nehmen. Da gucken wir uns in die Augen, machen einen Handschlag. Ich verlasse mich auf die andere Seite, die andere Seite verlässt sich auf mich und das funktioniert“ [A B6: PL: 156].*

Auch auf Ebene der Fallstudienorganisation wird seitens der Geschäftsführung die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Akademie als positiv eingestuft, zumal sowohl der Betriebsratsvorsitzende wie auch die anderen Betriebsräte der Akademie

*„(...) schon sehr, sehr lange im Unternehmen sind und die vielen Hochs und Abs unseres Geschäftes, miterlebt haben. Und die so eine Einstellung haben, wirklich einen Beitrag zu leisten, dass das Unternehmen am Leben bleibt“ [A B6: GF: 48].*

<sup>19</sup> Zum Vergleich: Für 2018 beträgt die Fluktuationsquote im Gesundheitswesen rund 23 % (iwd, 2018).

<sup>20</sup> XXX

<sup>21</sup> Vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), 2017.

Arbeitszeitmodelle und -optionen: Die vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit bei einer Vollzeitstelle beträgt 38,5 Stunden.

Die Arbeitszeitregelungen sind abhängig vom Tätigkeitsbereich des Personals. Im Ausbildungsbereich sind feste verbindliche Arbeitszeiten vereinbart, täglich von 07:30 bis 15:15 Uhr. Für das Regiepersonal und die Beschäftigten im Bereich des Kundenservice gelten flexiblere Arbeitszeitregelungen: Gleitzeitmodelle verbunden mit Kernarbeitszeiten, die eine verlässliche Erreichbarkeit für die Kunden der Akademie in der Zeit von 7:00 Uhr morgens bis 17 Uhr abends gewährleisten. Das sozialpädagogische Personal, das nicht direkt im Unterricht eingesetzt wird, kann in bestimmten Grenzen z. B. im Zusammenhang mit externen Terminen (Hausbesuche etc.) selbst-disponiert gleiten.

Die Koordinierung der Einsatzplanung erfolgt zentral in den jeweiligen Ausbildungszentren, mit der Priorität die betrieblichen Abläufe zu gewährleisten. Zeitliche Präferenzen einzelner Mitarbeiter, werden versucht zu realisieren.

Die Arbeitszeiten werden über ein elektronisches Zeiterfassungssystem erfasst. Auf Vertrauensebene erfolgen die Eingaben durch die Beschäftigten selbst.

Implementiert sind in der Fallstudienorganisation auf Basis einer Betriebsvereinbarung Jahresarbeitszeitkonten mit einer Schwankungsbreite von plus und minus 80 Stunden. Ergänzend hierzu ist in der Organisation mit dem Betriebsrat ein „Mehrarbeitspauschalsystem“ vereinbart, nicht nur um Personalengpässe zu decken, sondern auch um nicht für jeden Einzelfall die Zustimmung des Betriebsrates einholen zu müssen.

*„Wir haben mit unseren Betriebsräten vereinbart, dass Mitarbeiter, die also immer mal wieder Überstunden machen müssen oder Mehrarbeit leisten müssen, eine Mehrarbeitspauschale monatlich bezahlt bekommen. Egal, ob sie jetzt leisten oder nicht. Wir haben uns damit freigekauft jedes Mal den Betriebsrat um Zustimmung anzufragen“ [A B6: GF: 104].*

Bei der Mehrarbeitspauschale 1 wird die Bereitschaft „hin und wieder Überstunden zu machen“ [A B6: GF: 78] (plus/minus 40 Stunden im Jahresverlauf) mit einem monatlichen Geldbetrag von 150 Euro honoriert, unabhängig davon, ob Überstunden anfallen oder nicht. Mit einer weiteren Variation der Mehrarbeitspauschalen „kaufen wir uns 200 Stunden ein“ [A B6: PL: 84]. Finanziell werden dafür 10 Prozent des Einkommens als Mehrarbeitspauschale ausgewiesen. „Wir kaufen uns sozusagen 10 Prozent Mehrarbeit ein“ [A B6: PL: 78].

Die Regelung der Mehrarbeitspauschale gilt nicht generell für die gesamte Belegschaft, sondern wird einzelvertraglich mit den Mitarbeitern vereinbart, wo Bedarfe vorhersehbar sind.

Für alle Varianten der Arbeitszeitkonten ist vereinbart, dass für mehr geleistete Arbeitszeitstunden auch ein Freizeitausgleich – in Abhängigkeit der betrieblichen Situation – möglich ist. Jedoch ist der Freizeitausgleich reglementiert, d. h. zusammenhängend können nicht mehr als 2 Tage „abgebummelt“ [A B6: PL: 138] werden.

Teilzeit beschäftigt sind rund 19 % der Belegschaft, vorrangig Frauen. Allerdings wird angemerkt, dass die meisten Teilzeiten häufig im Zusammenhang mit der Familienphase entstehen. Zudem habe es beim Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit und auch bezüglich der Rückkehr auf Vollzeit eine Veränderung gegeben:

*„Also die [Frauen] kommen schneller wieder, gehen zwar erstmal in Teilzeit, dann aber auch schnell wieder in Vollzeit“ [A B6: GF: 56].*

Die häufigste Teilzeitvariante ist die 30 Stundenwoche. Etabliert sind darüber hinaus aber auch Teilzeitmodelle im Umfang von 12 bis 35 Stunden. Praxis ist,

*„(...) dass die Mitarbeiterinnen mit einem kleineren Zeitumfang beginnen und dass sich das dann steigert. Also da gibt es sowohl Flexibilität auf Arbeitgeber-, als auch auf Arbeitnehmerseite“ [A B6: GF: 110].*

Angemerkt wird durch die Geschäftsführung auch, dass sie „(...) einen deutlichen Unterschied zwischen den östlichen und westlichen Niederlassungen“ wahrnimmt. Vermutet wird ein enger Zusammenhang mit den regional „(...) unterschiedlichen Bedingungen der Kinderbetreuung.“

*„Und ich stelle auch ein kulturelles Problem fest. Junge Frauen in den westdeutschen Bundesländern haben oft immer noch ein schlechtes Gewissen, wenn sie schnell zurückkommen. Das Umfeld erwartet, dass man sich um die Kinder kümmert. Also die kommen viel, viel öfter erst lange in Teilzeit wieder, als die Frauen in den östlichen Bundesländern“ [A B6: GF: 54].*

Elternzeit wird im Fallstudienbetrieb unabhängig vom Geschlecht von allen Mitarbeitern genutzt. Bei Vätern ist „(...) der Trend diese zwei, drei Monate“ [A B6: PL: 198] in Anspruch zu nehmen. Es gäbe aber auch Männer, wenn auch in deutlich geringerem Umfang, die ein ganzes Jahr Elternzeit nehmen. Ergänzt wird durch die Geschäftsführerin:

*„(...) wenn aber die Frau ein höheres Einkommen erzielt oder eine bessere Position hat, dann nimmt auch der Mann nicht nur die volle Elternzeit, beispielsweise unserer kaufmännischer Leiter, sondern er hat jetzt auch verkürzte Arbeitszeit genommen. Das ist aber eher eine große Ausnahme“ [A B6: GF: 200].*

Arbeitszeitwünsche und Realisierungen: Die durch die Interviewpartner thematisierten Arbeitszeitwünsche der Belegschaft der Fallstudienorganisation beziehen sich vorrangig auf das Thema „Work-Life-Balance“ [A B6: GF: 152].

Zentrales Anliegen der Beschäftigten, vor allem des jüngeren und im Besonderen des sozialpädagogischen Personals sei „[zeitlich] selbst disponiert arbeiten“ [A B6: GF: 28] zu wollen. Der Wunsch nach mehr Teilzeit bzw. reduzierter wöchentlicher Arbeitszeit würde zwar geäußert, aber zentrales Anliegen sei nicht prinzipiell „(...) das Thema, wie viel Zeit arbeite ich denn, 35, 37 oder 40 Stunden, das ist nicht das Problem“ [A B6: GF: 28]. Vielmehr sei der Wunsch der jüngeren Beschäftigten, selbst Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit zu bestimmen oder aber auch an festen Wochentagen wie freitags oder montags nicht zu arbeiten sowie die Option „(...) auch mal größere Blöcke Freizeit“ [A B6: GF: 28] nehmen zu können. Der Freizeitaspert – so die Geschäftsführerin – würde bei jüngeren Mitarbeitern immer wichtiger. Materielle Anreize „gerieten immer mehr in den Hintergrund“ [A B6: GF: 28]. Auch die implementierte Mehrarbeitspauschale würde bei diesen Beschäftigten nicht mehr greifen, „(...) da ist auch ganz oft nicht die Bereitschaft, für 150 Euro, mal eine Mehrarbeit zu machen“ [A B6: GF: 162].

Betont wird gleichwohl, dass eine mangelnde Bereitschaft sich auf die betriebliche Belange einzulassen nicht alle Mitarbeiter betreffe. Bei den Beschäftigten aus dem gewerblich-technischen Bereich, insbesondere bei denen „(...) im Alter von 50 plus sei noch ein anderes Commitment mit dem Betrieb vorhanden“ [A B6: GF: 164]. Die „(...) gucken nicht auf eine Stunde, die würden die nicht mal abrechnen oder ausgleichen“ [A B6: GF: 166].

Im Laufe des Interviews wird deutlich, dass es bezüglich der Arbeitszeitregelungen, der starren Arbeitszeiten für das Personal, das direkt im Unterricht eingesetzt wird und den zum Teil flexibleren Regelungen für das sozialpädagogische Personal einen latenten Gerechtigkeitskonflikt und Unzufriedenheit seitens des Lehrpersonals gibt. Nach Aussage der Geschäftsführung würde diese letztlich „(...) dann aber doch hingenommen und [aus Sicht der Geschäftsführerin] ginge es ja auch nicht anders“ [A B6: GF: 60].

*„Ja das Problem ist, dass wir den Kolleginnen und Kollegen, die im direkten Unterricht sind, keine flexiblen Arbeitszeitmodelle anbieten“ [A B6: GF: 68].*

Mitarbeiterorientierung: Im Fallstudienbetrieb sind die direkten Vorgesetzten Ansprechpartner für Fragen individueller Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten, die über die generellen Regelungen der Betriebsvereinbarungen hinausgehen. Eine über Einzelbelange hinausgehende Modifizierung der Arbeitszeitgestaltung

steht aktuell nicht zur Disposition.

Berichtet wird in diesem Zusammenhang, dass

*„(...) jüngere Vorgesetzte eher bereit sein, auf individuelle Anfragen einzugehen, während ältere Führungskräfte eher immer sagen ‚Na sag mal, wir sind hier nicht im Wunschkonzert, wir sind hier in einem Wirtschaftsunternehmen‘“ [A B6: GF: 180].*

Wenn gleich auch die Offenheit bzw. Bereitschaft jüngerer Vorgesetzter sich auf Einzelbelange der Mitarbeiter einzulassen – so die Beobachtung der Interviewpartner – im Laufe der Zeit nachlässt:

*„Wenn die ganz jung und neu sind, denken die, sie können allen Wünschen noch so nachkommen und dann aber merken sie, ‚Ich kriege das nicht hin, es geht nicht‘“ [A B6: GF: 178].*

Ein institutionalisierter Prozess, in dem sich die Beschäftigten in ihrer Organisation mit ihren Arbeitszeitwünschen einbringen können ist nicht implementiert. Die Interviewpartner sind sich aber bewusst bzw. thematisieren selbst, dass zukünftig Fragen der Personaldeckung eng verknüpft sein werden mit der Gestaltung der Arbeitszeitgestaltung bzw. flexibleren Arbeitszeitmodellen.

Seitens der Personalleitung wird zwar betont, dass „(...) auch eine Bereitschaft des Arbeitgebers da sein müsse“ [A B6: PL: 42] auf veränderte/individuellere Arbeitszeitwünsche zu reagieren, aber gleichzeitig wird darauf verwiesen, dass dieses „(...) vor allem eine Haltungsfrage der Führungskräfte sei“ [A B6: PL: 42].

#### 4. Der Stationäre und ambulante Hospizdienst

Die Beschreibung der vorliegenden Fallstudie folgt nicht, wie in den anderen Fallstudien, eng den Erzählungen des jeweiligen Experten der Organisation. Die Einwilligung, das geführte, anonymisierte und transkribierte Interview für die wissenschaftliche Analyse und Veröffentlichung zu nutzen, wurde im Nachgang aufgrund von internen Ereignissen in diesem Fallstudienbetrieb durch die Interviewpartnerin wieder zurückgenommen. Ebenfalls liegen zur Exploration dieser Fallstudienorganisation keine quantitativen Daten vor, die im Erhebungsdesign dieser Studie vorsehen, mittels eines standardisierten Fragebogens Informationen zur Organisation selbst und ihrer Personalstruktur zu erheben. Die folgende Kurzbeschreibung beruht ausschließlich auf öffentlich zugänglichen oder auf Informationen, die im Nachgang des Interviews als Gedächtnisprotokoll festgehalten worden sind.

Die Fallstudienorganisation ist eine Stiftung des bürgerlichen Rechts. Ge­gründet wurde die Stiftung 1996 von einem Eltern-Selbsthilfeverein. Die Stiftung unterhält ambulante und stationäre Einrichtungen für unheilbar und lebenszeit­verkürzend erkrankte Kinder und Jugendliche sowie deren Eltern und Geschwis­ter vor allem in der Metropolregion Berlin/Brandenburg.

Finanziert werden die Leistungen der Stiftung durch die Übernahme zu­schussfähiger Kosten durch Krankenkassen und/oder durch Pflegekassenleistun­gen. Nichtzuschussfähige Kosten wie z. B. die Unterbringung von Eltern der er­krankten Kinder im Hospiz, werden durch Spenden finanziert. Darüber hinaus werden weitere individuelle Leistungen wie Einzelfallhilfen oder Familienhilfe durch die Gewährung von Leistungen im Rahmen des Sozialgesetzbuches (SGB) subventioniert. Die Stiftung fordert in einer öffentlich zugänglichen Pressemappe im Namen der betroffenen Familien mit lebensverkürzend erkrankten Kindern und Jugendlichen eine deutliche Verbesserung der Finanzierung ambulanter und stationärer Pflege und Versorgung. Angemahnt werden nicht nur eine deutliche Erhöhung der Tagessätze oder die Zahlung von Pflegegeld als Grundsicherung der Angehörigen auch in Phasen der Entlastungspflege (z. B. im Hospiz), sondern vor allem wird die Beseitigung des Fachkräftemangels durch eine Offensive zur Verbesserung der beruflichen Ausbildungsbedingungen von Pflegefachpersonal angemahnt. Gefordert wird den Pflegeberuf attraktiver zu gestalten, den Beruf finanziel und qualitativ aufzuwerten, beispielsweise auch durch bessere Arbeits­zeiten.

Die Gewinnung von Fachkräften stellt für die Stiftung ein massives Problem dar. Zum Zeitpunkt des Interviews konnte beispielsweise infolge der personellen Unterbesetzung im stationären Bereich – dem Kinderhospiz – nicht die volle Kapazität an Betten belegt werden.

Das Stammpersonal in der Stiftung, ist mehrheitlich weiblich. Beschäftigt wird ein breites Spektrum unterschiedlicher Berufsgruppen wie z. B. Ärzte, Pflegefachkräfte (Kinderkrankenschwestern und Heilerziehungspfleger), Sozial­arbeiter und Pädagogen (Rehapädagogen, Heilpädagogen etc.) sowie Verwal­tungskräfte und Techniker. Unterstützt wird das hauptamtliche Personal durch „(Einzelfall-) Helfer“, die überwiegend auf Honorarbasis aber zum Teil auch fest angestellt, im Rahmen der Kooperation mit Sozial- oder Jugendämtern finanziert werden. Darüber hinaus engagiert sich in der Stiftung eine Vielzahl an ehrenamt­lichen Helfern.

Die wöchentliche Arbeitszeit bei einer Vollzeitbeschäftigung beträgt in der Stiftung 40 Stunden. Im stationären Kinderhospiz ist, wie auch in Krankenhäu­sern üblich, ein regulärer Schichtdienst, unterteilt in Früh-, Spät- und Nachdies­te an sieben Tagen in der Woche etabliert. Im ambulanten Bereich können die Mitarbeiter bzw. Teams in Abhängigkeit der zeitlichen Absprache mit den Pati-

enten bzw. Familien die Lage ihrer Arbeitszeit zum großen Teil selbstbestimmen.

Der Realisierung von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten wird in der Stiftung generell ein hoher Stellenwert beigemessen. Rechnung getragen wird in diesem Zusammenhang vor allem auch der im besonderen Maße psychisch belastenden Situation der Versorgung und Begleitung von unheilbar und lebenszeitverkürzend erkrankten Kindern und Jugendlichen.

Erhofft wird seitens der Stiftung, dass aufgrund der hohen Flexibilität für die Beschäftigten die Dauer und Lage der Arbeitszeit im hohen Maße selbst bestimmen zu können, die Stiftung als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Auch im Hinblick darauf, dass der in der Stiftung geltende Haustarifvertrag nicht mit der Bezahlung in privaten und kommunalen Einrichtungen konkurrieren kann.

## 4.2 Die Männerbranchen

### 5. Das Stahlwerk

Das im 19. Jahrhundert gegründete Stahlwerk mit Sitz in einer kleinen Mittelstadt im Südwesten Niedersachsens ist seit den späten 90er Jahren in der Rechtsform einer GmbH eine Tochter einer Unternehmensgruppe von mittelständisch ausgerichteten nationalen und internationalen Unternehmen. Die Wertschöpfungskette der gesamten Unternehmensgruppe umfasst die Rohstoffbeschaffung und -verarbeitung. Im Fallstudienbetrieb wurde die Stahlerzeugung Anfang der 90er Jahre vom Hochofen-Konverter-Betrieb auf das Gleichstrom-Elektrolichtbogen-Verfahren umgestellt. Das Stahlwerk gewinnt Stahl nicht aus Eisenerz und Kohle, sondern aus Schrott und zählt zu den führenden europäischen Anbietern von Stabstahl, Halbzeug und Blankstahl. Abnehmer der Stahlerzeugnisse sind zu 80 % die Automobilindustrie und die Automobilzulieferindustrie.

**Wirtschaftliche Situation:** Deutschland ist mit einer jährlichen Produktion von knapp 42 Millionen Tonnen Rohstahl (2016) der siebtgrößte Stahlhersteller weltweit sowie der größte Stahlproduzent in der Europäischen Union (Wirtschaftsvereinigung Stahl, 2018). Nach einem dramatischen Einbruch der Branche 2009 in Folge der Finanzkrise konnte sich die Branche zwar erholen, allerdings ist ein erneuter Abwärtstrend zu erkennen (Küster-Simic, Gül und Lauenstein, 2017; Döhrn, 2019). Konfrontiert ist die deutsche Stahlindustrie mit einer zunehmenden internationalen Konkurrenz, besonders auf dem Gebiet des Massenstahls. Trotz der guten konjunkturellen Aussichten für die Stahlindustrie in Deutschland bleibt das Problem von Überkapazitäten bestehen. Hinzu bleibt die Gefahr einer handelspolitischen Eskalationsspirale im Sektor virulent (Döhrn, 2017).

Eine Möglichkeit, künftigen Stahlkrisen zu begegnen, liegt in der Spezialisierung auf anspruchsvolle und hochwertige Ware als Unterscheidungsmerkmal zu Billiganbieter-Ländern.

Die Fallstudienorganisation bewertet die Ertragslage am Standort in Niedersachsen für die letzten 3 Jahre als gut. Verwiesen wird auf zurückliegende umfassende Modernisierungen im Rahmen eines längerfristigen Investitionsprogramms sowie auf die permanente Aufgabe den Standort nachhaltig investiv abzusichern. Thematisiert wird in diesem Zusammenhang die technologisch zu erwartenden Entwicklungen in der Automobilbranche, dem Elektroantrieb, der schätzungsweise einen um 50 % reduzierten Stahlbedarf zur Folge hätte.

**Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen:** Zum Befragungszeitpunkt sind im Stahlwerk in Niedersachsen 1420 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, davon befinden sich 85 Beschäftigte (rund 6 %) in Ausbildung, 40 Personen (3 %) sind befristet beschäftigt. 94 % der Beschäftigten sind Männer. 1,5 % der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit. Angegeben wird darüber hinaus der Einsatz von Leiharbeitnehmern.<sup>22</sup>

Über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen 92 % der Beschäftigten, davon 140 Personen (10 % aller Beschäftigten) über einen Meister- oder Technikerabschluss und 40 Personen (3 % aller Beschäftigten) über einen Fach- oder Hochschulabschluss.

*„Der Teil von Ungelernten oder von Angelernten ist sehr gering bei uns. Wir haben hier fast nur Fachkräfte, die nach dem Entgeltrahmenabkommen mit der IG Metall besser [als in anderen Branchen] entlohnt werden. Das hat aber auch andere Vorteile. Wenn man Arbeitssysteme implementiert hat, das heißt Bereichsarbeitsplätze, dann braucht man Mitarbeiter, die nicht nur einen Arbeitsplatz ausführen können, sondern Ziel ist bei uns, dass sie flexibel einsetzbar sind, also auch rotieren können. Dafür brauchen wir Leute, die das auch gelernt haben, also nicht mehr den früheren Industriearbeiter ‚dumm und stark‘, sondern wir brauchen also heute wirklich Fachkräfte“ [A B4 BR: 48].*

Die Altersverteilung der Belegschaft in der Fallstudienorganisation zeigt einen deutlichen Verteilungsschwerpunkt in den Altersgruppen zwischen 31 und 40 Jahren sowie 41 und 50 Jahren: Knapp 50 % entfallen in diese Alterskohorten. Jünger als 31 Jahre sind knapp 23 %. Knapp ein Drittel (30 %) der Belegschaft ist

<sup>22</sup> Im Zusammenhang mit der Organisation der letzten Betriebsratswahl und der Erstellung der Wählerliste beziffert der Betriebsrat (BR) die Anzahl der Leiharbeiter im Stahlwerk mit 60 Personen [A B4 BR: 20].

älter als 51 Jahre, davon sind 42 Personen (2,9 %) älter als 60 Jahre. Die Altersstruktur beziehungsweise der Anteil älterer Beschäftigter wird eher als kleineres Problem in der Organisation eingestuft.

Verwiesen wird in diesem Kontext auf ein bereits vor etlichen Jahren eingeführtes insolvenzgesichertes Lebensarbeitszeitkonto zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand<sup>23</sup>:

*„Also wir hatten damals einen Personalchef, der weit vorausgesehen hat in dem er für die Beschäftigten die Option schaffte früher auszusteigen. (...) wenn man älter als 45 Jahre alt ist, können bis zu 20 % des Einkommens eingezahlt und ab 55 Jahren darauf zurückgegriffen werden“ [A B4 BR: 10].*

*„[Allerdings] gibt es auch Kollegen, die bis 60 oder bis zum Ausscheiden in die Rente bleiben. Die gehen nicht alle. Wir haben aktuell rund 50 Leute, die altersbedingt bzw. aus gesundheitlichen Gründen keine Schichten mehr machen. (...) Und wir sind dabei, für nächstes Jahr ein Arbeitszeitprojekt ‚Langzeitarbeitskonten‘ vorzubereiten“ [A B4 LP: 74 und 154].*

Ebenso wie die Altersstruktur, wird die Deckung des Arbeitskräftebedarfs eher als kleineres Problem eingestuft. Als Rekrutierungsstrategie wird auf die hohe Ausbildungsquote verwiesen. Außerdem herrsche zwar in der Region Vollbeschäftigung und der Arbeitsmarkt sei relativ leergefegt<sup>24</sup>, aber im Hinblick auf die (Entgelt-) Konditionen z. B. im Vergleich mit dem Handwerk, sei das Stahlwerk als Arbeitgeber attraktiver als andere Unternehmen in der Region.

*„Selbst wenn wir im Werker-Bereich befristet einstellen würden, würden noch ganz viele kommen“ [A B4 LP: 166].*

*Allerdings „(...) haben wir auch immer eine größere Truppe von Arbeitnehmerüberlassungskräften im Einsatz und da wird es schon schwierig qualifiziertes Personal zu finden“ [A B4 LP: 166].*

Seitens des Betriebsrats wird hierzu kritisch angemerkt:

<sup>23</sup> Vor dem Hintergrund des relativ hohen Durchschnittsalters und der immer noch hohen Arbeitsbelastungen in der Eisen- und Stahlindustrie haben die Tarifparteien 2006 den „Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels“ abgeschlossen (Pollmeyer, 2010; Katenkamp, Martens, Georg, Naegele und Sporket, 2012). In der westdeutschen Eisen- und Stahlindustrie können Zeitwerte bis zu 169 Std./Jahr und max. 15 % eines Bruttojahreseinkommens auf einem Langzeitkonto angespart werden, ab dem 45. Lebensjahr max. 20 % (Bispinck, 2016).

<sup>24</sup> Die Arbeitslosenquote in Niedersachsen im Monat der Datenerhebung betrug 5,5 % (Statistisches Bundesamt, 2018, S. 377).

*„(...) Und wenn man da also eine Personalpolitik fährt, indem über Leiharbeit beschäftigt wird, keinen Festvertrag gibt, na dann kriegen Sie auch kein qualifiziertes Personal“ [A B4 BR: 108].*

Deutlich schwieriger wird die Rekrutierung von Führungskräften und hochqualifiziertem Personal (z. B. für den IT Bereich) eingestuft:

*„Wir mussten in letzter Zeit doch mehrere Runden drehen, bis wir eine geeignete Stellenbesetzung realisieren konnten“ [A B4 LP: 164].*

Als Grund hierfür wird mehr oder weniger auf die geringe Attraktivität des Standortes und die geografische Lage des Stahlwerkes verwiesen: „Niedersachsen ist ja nicht so, sagen wir mal, das Highlight der Welt“ [A B4 LP: 166]. Bei der Suche nach hochqualifizierten Fachkräften aus dem Bereich der Stahlproduktion, profitiert das Unternehmen aber auch von der Krise und wettbewerbsbedingten Fusionen in der Stahlbranche und den daraus resultierenden personellen Vakanzen.

Die Fluktuationsquote, der Prozentsatz der jährlichen Personalabgänge im Vergleich zur durchschnittlichen Mitarbeiterzahl wird mit 0,5 % beziffert und als überhaupt nicht problematisch eingestuft. Hingegen werden Fehlzeiten und Krankenständen als kleines Problem angesehen. Die Fehlzeitenquote beträgt 5 %.

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Die Fallstudienorganisation ist Mitglied im Arbeitgeberverband Stahl e. V.. Tarifpartner ist die IG Metall. Das Stahlwerk gehört zum Tarifbereich der Eisen- und Stahlindustrie Nordrhein-Westfalen, Osnabrück und Bremen.

Bei der Holding der Unternehmensgruppe wie bei dem Fallstudienbetrieb gilt die Montanmitbestimmung. Beim Stahlwerk selbst sichert sie das Gesetz, bei der Holding ein Vertrag zwischen der IG Metall mit dem Gesellschafter.

Der Betriebsrat setzt sich aktuell aus 15 Betriebsräten zusammen, davon sind drei freigestellt. Angemerkt wird im Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden, dass aufgrund des Einsatzes von Leiharbeitnehmern eigentlich Anspruch auf 17 Mandate und vier Freistellungen bestehe und dass das dies auch bis „zur nächsten Wahl durchgekämpft würde“ [A B4 BR: 18]. Der Organisationsgrad der Belegschaft liegt bei rund 90 %.

**Arbeitszeitmodelle und -optionen:** Die tariflich geregelte wöchentliche Arbeitszeit ohne Pausen beträgt im Fallstudienbetrieb für die Beschäftigten 35 Stunden.

Für Beschäftigte im Verwaltungsbereich ist einfache Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten vereinbart. Der tägliche Zeitkorridor ist von 08:00 bis 16:30 Uhr festgelegt. Die Arbeitszeiten werden nicht erfasst. Es gilt Vertrauensarbeitszeit.

In der Produktion ist Schichtarbeit implementiert. Vom Großteil der Beschäftigten wird vollkontinuierliche Schichtarbeit geleistet. D. h. produziert wird „rund um die Uhr“, 168 Stunden in der Woche. Die Lage der Arbeitszeit ist auf sieben Wochentage mit festgelegten Anfangs- und Endzeiten verteilt. Das Schichtsystem umfasst Früh-, Spät- und Nachtschichten einschl. Sonn- und Feiertage. Wechselzeiten sind 6 Uhr, 14 Uhr und 22 Uhr. Der Schichtzyklus erfolgt im dreiwöchigen Rhythmus. Eingesetzt sind vier Schicht-Mannschaften. In diesem Schichtrythmus haben die Beschäftigten „(...) nur einmal drei freie Tage im Monat, ein Wochenende frei. Das ist bei allen Schichtsystemen mit vier Schicht-Mannschaften so“ [A B4 LP: 24].

*„Wir haben noch weitere Schichtpläne, zum Beispiel im Walzwerk. Da findet jede Woche i. d. R. an einem Tag (dienstags) keine Produktion statt, um entsprechende Instandhaltungsarbeiten, Wartungsarbeiten durchzuführen“ [A B4 LP: 6].*

*„(...) Um aber flexibel auf Auftragsentwicklungen zu reagieren bzw. wenn wir mehr Arbeit haben oder aus Störungsgründen Produktion ausgefallen ist, um das nachzuholen, können allerdings am Dienstag auch zwei Produktionsschichten zusätzlich gefahren werden. Sonst ist da frei“ [A B4 LP: 8].*

*„Ähnlich ist es im Stahlwerk, wo wir einen dreiwöchigen Rhythmus fahren, wo jede dritte Woche normalerweise von Dienstagmorgen bis Mittwochabend oder Donnerstagmorgen die Produktion steht. Da ist am Mittwochmorgen eine Wartungsschicht enthalten. Aber diese Zeiten werden oft auch für zusätzliche Produktionen genutzt. Dass also nur noch am Dienstag nach der Nachtschicht der Ofen abgestellt wird, damit er abkühlt“ [A B4 LP: 10].*

Die Schichtpläne werden zentral erstellt und mit der Betriebsleitung, den Meistern und dem Betriebsrat abgestimmt.

*„Mal geht das ganz leicht, mal ist das ein riesen Aufwand, wie jetzt im Stahlwerk, wo seit Wochen darüber diskutiert wird“ [A B4 LP: 52].*

Die Einteilung der Schichtbesetzung bzw. -gruppen erfolgt durch die Vorgesetzten in der Produktion. Die Erfassung der Arbeitszeit ist gekoppelt an die realisierten Schichtpläne, die an die Abteilung Personalsysteme retourniert und in das Abrechnungssystem übertragen wird.

Im Fallstudienbetrieb sind Arbeitszeitkonten eingeführt, die aktuell mehr oder weniger ausschließlich als Mehrarbeitsstundenkonten fungieren.<sup>25</sup> Gemäß des Tarifvertrages Eisen- und Stahlindustrie für das Tarifgebiet des Fallstudienbetriebs betragen die Ober- bzw. Untergrenzen der Arbeitszeitkonten +/- 192 Stunden. Ein Zeitausgleich bis 56 Stunden obliegt mit einer Ankündigungsfrist von drei Tagen dem Verfügungsbereich der Beschäftigten, wenn es die betrieblichen Belange zu lassen. Oberhalb von 56 Stunden plus können per Direktionsrecht des Arbeitgebers, ebenfalls unter Einhaltung einer Ankündigungsfrist von drei Tagen, die Beschäftigten angewiesen werden, die Stunden auszugleichen [A B4 BR: 92].

Seitens des Betriebsrates wird angemerkt, dass die Intention der tariflichen und betrieblich vereinbarten Arbeitszeitkonten im Kern für Produktionsspitzen angedacht sei. Aktuell würde diese Option aber eher

*„(...) missbraucht, die [Reglungen der Arbeitszeitkonten] seien fest eingeplant für Zusatzschichten, die jeden Monat von den Kollegen abgefordert werden. Durch die Hintertür ist also eine 40-Stundenwoche wiedereingeführt. Bei Vollkontischicht haben die sogar eine 42-Stundenwoche“ [A B4 BR: 94].*

Zurzeit sind die Arbeitszeitkonten seitens des Betriebsrates gesperrt. Im Wortlaut des Betriebsrats: „(...) Wenn halt kein neues Personal eingestellt wird, dann machen wir die Konten dicht.“ Es folgt der Hinweis, „(...) dass ab 192 Stunden die geleisteten Stunden als Mehrarbeit zu behandeln und zu vergüten seien, also teurer sind“ [A B4 BR: 100].

Im aktuellen Jahr ist – wie in den Vorjahren scheinbar üblich – keine Öffnungsklausel zur Überschreitung der 192 Stunden zwischen Arbeitgeber und betrieblicher Interessensvertretung vereinbart worden, vielmehr sei erreicht, dass

*„(...) nach zähem Ringen, die Stunden abgekauft werden. So und das war also ein hartes Stück Arbeit, ein harter Kampf“ [A B4 BR: 126].*

Zumal, so der Betriebsrat, (...) wenn die Kollegen also nur noch Dollarzeichen in den Augen haben und sagen "Wir wollen die Kohle", dann kommen auch [wir] die Betriebsräte vor Ort mächtig unter Druck“ [A B4 BR: 134].

<sup>25</sup> Die Flächentarifverträge in Deutschland gelten als hochgradig flexibel und erlauben eine weitgehende Anpassung an betriebliche Erfordernisse. Die Bestimmungen fallen je nach Branche und Problemlage unterschiedlich aus. In vielen Fällen setzen die tariflichen Abweichungen die Zustimmung der Gewerkschaften voraus oder bedürfen einer betriebsbezogenen tariflichen Vereinbarung (Bispinck, 2005).

Den Anspruch auf Elternzeit nutzen im Fallstudienbetrieb i. d. R. eher Frauen. Nach der Elternzeit arbeiten die Frauen, je nach individuellem Wunsch, sowohl in Teilzeit als auch in Vollzeit. Berichtet wird, dass neuerdings auch junge Männer die Option der Elternzeit nutzen, allerdings nur die „Vätermonate“, in denen gleichzeitig Elternzeit und Elterngeld beantragt werden kann (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)) [A B4 BR: 54].

Arbeitszeitwünsche und Realisierungen: Die meisten Arbeitszeitwünsche im Fallstudienbetrieb werden nach Angabe der Interviewten eher von Frauen als von Männern geäußert und eher im Verwaltungsbereich als im Schichtbetrieb. In der Regel beziehen sich die Arbeitszeitbedürfnisse der in der Verwaltung beschäftigten Frauen auf Teilzeitoptionen. Hier zeigt sich der Betrieb offen gegenüber den Arbeitszeitbedürfnissen der Mitarbeiterinnen. Betriebliche Restriktionen werden nicht benannt.

*„Bisher haben wir jeden Teilzeitwunsch, der bestand, erfüllt“* [A B4 LP: 142].

Im Produktionsbereich sind die in Schicht arbeitenden Mitarbeiter, so die Einschätzung der Interviewpartner „(...) im Großen und Ganzen mit ihren Arbeitszeiten zufrieden“ [A B4 BR: 146] und, „die Hütte sei immer noch ein Gewerbe, wo man mit einem Gehalt eine Familie ernähren kann“ [A B4 BR: 232]. Zwar gäbe es den „einen oder anderen Wunsch“ [A B4 BR: 184], aber die Realisierung individueller Arbeitszeitwünsche sei aus betrieblicher Sicht in einem vollkontinuierlichen Schichtsystem schwer umsetzbar.

- Einerseits begründet durch eine starke Kundenbeziehung und der Abhängigkeit flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren:

*„Wir müssen eben hoch flexibel [auf Kundenanfragen] reagieren. Zum Beispiel wenn Daimler-Benz Bremen Freitagabend anruft: "Wir brauchen also bis Montagmorgen so und so viele Teile von (...)", dann kriegen die die“* [A B4 BR: 146].

Zur Folge hat das hohe Ausmaß der kundenorientierten Produktionsflexibilität aber auch einen Effekt bei den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sind

*„(...) nicht zufrieden mit der Planbarkeit ihrer Arbeitszeit“* [A B4 BR: 146].

- Andererseits ist die Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten in einem vollkontinuierlichen Schichtsystem an hohe Anforderungen personeller und zeitlich nicht kurzfristig variabler Rahmenbedingungen gekoppelt.

Als eine Ursache für die permanent hohe Belastung der Mitarbeiter, die sich zunehmend darüber beschwerten, dass sie „(...) ja nur noch auf der Hütte“ [A B4 BR: 138] sind, wird thematisiert, dass im Fallstudienbetrieb nicht wie in anderen Betrieben ein klassischer Fünfschichtplan gefahren wird, sondern ein Vierschichtplan und dadurch die Freizeitblöcke stark verkürzt sind. Hingewiesen wird zu diesem Punkt seitens der betrieblichen Interessensvertretung auch auf die Problematik der personellen Unterdeckung. Eingeführt werden soll aktuell zum Zeitpunkt der Interviews ein neuer Schichtplan, der dann bemessen an der tariflichen Arbeitszeit von 35 Stunden „(...) eine deutlich höhere Zahl an Freischichten fest und verbindlich in den Plan für jeden [Mitarbeiter] eingearbeitet hat. Das sind die Eckpunkte des neuen Modells“ [A B4 BR: 140].

Eine perspektivische Lösung sei sicherlich auch – so der Leiter der zentralen Personalsysteme – eine Reorganisation auf fünf Schicht-Mannschaften, die eine Abfolge von sechs Tagen Schicht und vier freien Tagen ermögliche.

Deutlich wahrgenommen wird im Betrieb der Trend bei den Beschäftigten zu mehr Freizeit. Die jüngeren Leute sagen „Ich lebe nicht um zu arbeiten, sondern ich arbeite um zu leben“ [A B4 BR: 231] Auch im aktuellen Überstundenkonflikt, der Überschreitung der Obergrenze der Arbeitszeitkonten, wird von Teilen der Belegschaft thematisiert: „Wir wollen das Geld gar nicht, wir wollen die Freizeit“ [A B4 BR: 124].

Die werktäglichen Ruhepausen, die im Arbeitszeitgesetz bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs und bis zu neun Stunden auf 30 Minuten fixiert sind, gliedert sich im Fallstudienbetrieb in eine 15 minütige Pause und eine zweite 15 minütige Pause im Anschluss an die Schicht zum Umkleiden.

*„Also hier wird wirklich durchgefahren, kontinuierlich. Das heißt, die Aggregate werden nicht abgestellt, sie laufen also durch. Und die Kollegen wollen ja nicht länger arbeiten, die wollen also, wenn sie die Schicht zu Ende haben, nach Hause. Also lange Pausen sind nicht so gerne gesehen“ [A B4 LP: 27].*

Diese Pausenregelung basiere sowohl auf dem Wunsch der Mitarbeiter, aber auch auf dem Wunsch des Arbeitgebers.

*„Das haben wir also auch schon gehabt, dass unser Inhaber hier ankam und fragt: ‚Warum stehen die Maschinen?‘ Antwort: ‚Wir haben Pause. Frühstück‘. Dann wurde das geändert“ [A B4 LP: 76].*

Mitarbeiterorientierung: Die Interviewpartner im Fallstudienbetrieb sind sich bewusst, dass

*„Schichtarbeit und familienfreundliche Arbeitszeiten oder im weitesten Sinne persönliche [auch zeitliche] Interessen [der Mitarbeiter] zukünftig Gestaltungsoptionen an den Betrieb stellen und dass das Stahlwerk im Hinblick auf die individuellen Interessen noch ein bisschen, ja, wie soll ich sagen, unterbelichtet ist und [wir] sollten mehr Erfahrungen sammeln sowie offener für die Interessen der Mitarbeiter sein. Es ist halt ein klassischer Männerbetrieb muss man auch ganz ehrlich sagen“ [A B4 LP: 74].*

Gleichzeitig sei es aber so,

*„das muss man ja auch sagen, mit dem Einkommen eines Mitarbeiters, der in Schicht arbeitet, der dann zwar am Wochenende und so oft nicht da ist, ist das Einkommen einer Familie gesichert“ [A B4 LP: 160].*

*Ein Mitarbeiter in Schicht habe – so die Argumentation – einerseits*

*„(...) bis zu 500 Euro mehr Einkommen im Monat. Andererseits stelle sich die Frage, ob das – auch aus steuerlicher Perspektive des Gesetzgebers – die richtige Politik sei, ob Geld als Ausgleich für Belastung noch der richtige, zeitgemäße Weg sei?“ [A B4 LP: 132]*

*„Für neue Wege täten Arbeitgeber sich schwer, denn am einfachsten sei es natürlich Geldzuzahlen“ [A B4 LP: 132].*

Adressiert wird hier die Forderung einer stärkeren Austauschbereitschaft und letztlich auch mehr Verständnisses der Gewerkschaften auch für die betrieblichen Belange.

## 6. Der Großhandel für Bau- und Industriebedarfe

Die Fallstudienorganisation gehört als Zweigstelle in Ost-Westfalen zu einer Großhandels KG einer national und international agierenden inhabergeführten Unternehmensgruppe, die ihren Hauptsitz in Norddeutschland hat. Vertreten werden am Standort in Westfalen die drei Geschäftsbereiche Fenster- und Außentürenindustrie, Fachgroßhandel und Fachmarkt für Industrie und Handwerk.

Die zentralen betriebswirtschaftlichen Funktionen, wie Einkauf, Vertrieb, Marketing und IT Logistik der Unternehmensgruppe – hier bezogen auf die Großhandels KG – sind dezentralisiert und werden in Personalunion durch einzelne Geschäftsführer an den bundesweiten Standorten übernommen. Auch die

Querschnitts- bzw. Servicefunktionen des Personalmanagements sind z. T. dezentralisiert. Am Standort in Westfalen werden vorrangig administrative Personalthemen bearbeitet. Strategische Personalthemen sind am Hauptsitz der Unternehmensgruppe angesiedelt.

**Wirtschaftliche Situation:** Die operative Geschäftstätigkeit der Großhandels KG ist von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen der Baubranche abhängig. Im ersten Halbjahr werden circa 40 bis 45 % des Umsatzes und in der zweiten Jahreshälfte 55 bis 60 % des Umsatzes erwirtschaftet. Die Ertragslage am westfälischen Standort wird für die letzten 3 Jahre als gut bewertet.

**Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen:** Am Standort in Westfalen arbeiten 137 sozialversicherungspflichtige sowie 5 geringfügig Beschäftigte. In Ausbildung befinden sich 9 Personen. Mehr als dreiviertel der Beschäftigten sind männlich. Rund 12 % der Beschäftigten sind in Teilzeit tätig, davon 4 männliche Mitarbeiter. 12 Beschäftigte (knapp 9 %) sind befristet eingestellt. Eingesetzt werden darüber hinaus Leiharbeitnehmer.

Die altersspezifische Segregation der Beschäftigten – hier liegen nur die statistischen Angaben für die Großhandels KG gesamt vor – zeigt einen deutlichen Verteilungsschwerpunkt in den Altersgruppen zwischen 41 und 50 Jahren sowie 51 und 60 Jahren: Rund 24 % der Mitarbeiter entfallen in die Alterskohorte der 41 bis 50 Jährigen und circa 25 % in die Alterskohorte der 51 und 60 Jährigen. 6 % der Mitarbeiter sind über 60 Jahre. Werden die zwei letztgenannten Alterskohorten zusammengefasst zeigt sich, dass in der Unternehmensgruppe ein Drittel der Beschäftigten älter als 51 Jahre sind.

Das hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten wird eher als ein kleineres, denn ein größeres Problem am Standort in Westfalen wahrgenommen. Ebenso wird die Deckung des Personalbedarfs mit Bezugnahme auf die stabile Wirtschaftsstruktur und der hohen Bevölkerungsdichte in der (ostwestfälischen) Region generell als kleineres Problem gesehen. Als schwierig wird die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern sowie von Produktmanagern angegeben. Als Rekrutierungsmaßnahme im Hinblick auf diese kritische Ressource wurden mit Verweis auf die zum Teil noch anhaltende Branchenkonsolidierung – „(...) es gibt einen Branchenverband, Arbeitskreis Baubeschlag (AKB), der früher etwa 1000 Betriebe vertreten hat und heute nur noch etwa 120“ [A B1 GF: 54] – vor wenigen Jahren vom größten Wettbewerber etwa 70 Vertriebsmitarbeiter übernommen und in vier Regionen der Unternehmensgruppe eingesetzt.

Die Fluktuationsquote, der Prozentsatz der jährlichen Personalabgänge im Vergleich zur durchschnittlichen Mitarbeiterzahl wird mit 6 % beziffert und für

unproblematisch eingestuft. Ebenfalls als unproblematisch eingeschätzt werden die Fehlzeiten des Personals. Angegeben werden durchschnittlich 9 Tage pro Beschäftigten (3,6 %).

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Die Fallstudienorganisation ist Mitglied in der Wirtschaftsvereinigung Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (WGAD). Zum Zeitpunkt der Befragung im Status „ohne Tarifbindung“. Aufgrund der Historie und der bundesweiten Präsenz ist die Großhandels KG gesamt an unterschiedliche Allgemeinverbindlichkeitserklärungen in den einzelnen Bundesländern gebunden.

Ein Interview mit dem Betriebsrat vor Ort konnte nicht realisiert werden. Vom Geschäftsführer wird die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als „kein großes Thema“<sup>3</sup> bewertet. Geäußert wird, dass die Zusammenarbeit harmonisch verläuft. Die zweite Interviewpartnerin bestätigt, dass „zum Glück der Betriebsrat eine sehr geringe Rolle spielt und es von daher kaum Reibungspunkte gibt“ [A B1 PM: 278].

**Arbeitszeitmodelle und -optionen:** Im Fallstudienbetrieb in Westfalen beläuft sich die nominale wöchentliche Arbeitszeit bei einer Vollzeitstelle auf 40 Stunden, die im Rahmen einer 5 Tagewoche abgegolten werden. Für die Beschäftigten gelten in Abhängigkeit von Ihrer Funktion und damit verbundenen Tätigkeitsaufgaben bzw. Ihrer organisatorischen Einbindung unterschiedliche Arbeitszeitregelungen, die an eine „uralte Betriebsvereinbarung“ angelehnt ist und sich auf die Betriebszeiten von 07.30 bis 17 Uhr bezieht.

Die Arbeitszeiten für die Mitarbeiter im Fachmarkt sind gekoppelt an die Öffnungszeiten des Marktes von 7 Uhr morgens bis 17 Uhr abends. Im Rahmen eines „kleinen, inoffiziellen Schichtmodells“ [A B1 GF: 30] wird festgelegt, welche Mitarbeiter morgens und welche Mitarbeiter bis zum Ende der Öffnungszeit präsent sind. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden nicht erfasst und basieren auf Vertrauen.

Die zahlenmäßig größte Gruppe der Mitarbeiter am Standort des Fachmarktes und Großhandels, zu 90 % Männer, arbeitet im Bereich Lager und Logistik. Für diesen Bereich ist die Spätschicht auf 18 Uhr ausgeweitet worden. Insbesondere in dem Bereich der Kommissionierung, und Konfektionierung der Aufträge fallen in den konjunkturellen Hochzeiten regelmäßig Überstunden an, die entweder in saisonal schwächeren Zeiten zeitlich ausgeglichen oder auf Wunsch der Mitarbeiter finanziell ausgeglichen werden.

Arbeitszeitkonten sind nach Angaben der Interviewpartner im Betrieb nicht implementiert. Bei den Beschäftigten im Bereich Lager und Logistik werden durch

die Abteilungsleiter aber mit Blick auf die (saisonal anfallenden Überstunden) im Bereich Lager und Logistik manuelle Zeitkonten geführt, um die Überstunden zu erfassen.

Im Außendienst sind die Mitarbeiter an keine festen Arbeitszeiten (variable Arbeitszeit) gebunden. Die zeitliche Koordination obliegt den Mitarbeitern und ist von der Erreichbarkeit der Kunden – in der Zeit von 7 Uhr bis 18 Uhr – abhängig. Die „tägliche“ Arbeitszeit wird i. S. von Vertrauensarbeitszeit nicht erfasst oder kontrolliert. Die Leistungen der Außendienstmitarbeiter werden im Rahmen jährlich definierter Ziele gemessen.

Teilzeit wird zumeist von Frauen gearbeitet. Im Anschluss an die Elternzeit wird von Müttern eine 20 Stundenwoche bei einer gleichmäßigen Arbeitsverteilung auf 5 Tage in der Zeit von 8 bis 12 Uhr favorisiert. Darüber hinaus gibt es auch Teilzeitmodelle einer 2 oder 3 Tageweche sowie weitere Teilzeitoptionen im Umfang von 10 oder 12 Stunden pro Woche.

Die Nutzung von Elternzeit im Zeitrahmen von ein bis drei Jahren wird im Fallstudienbetrieb überwiegend von Frauen, mit zunehmender Tendenz relativ frühzeitig wieder über eine Teilzeitoption zu arbeiten, genutzt. Männer beschränken sich zumeist auf die Inanspruchnahme von zwei Monaten (Elterngeldmonate). Führungskräfte „im Sinne von wirklicher Verantwortung [nutzen die Option der Elternzeit] eher selten“ [A B1 GF: 192].

**Arbeitszeitwünsche und Realisierungen:** Die Realisierung von Verkürzungswünschen, insbesondere Teilzeitwünschen im Zusammenhang mit Rückkehrerinnen aus der Elternzeit gelten im Fallstudienbetrieb als unproblematisch. Hier zeigt sich der Betrieb offen für unterschiedlichste Optionen. Als deutlich schwieriger wird die Realisierung von Arbeitszeitwünschen bei Rückkehr aus der Elternzeit in eine frühere Vollzeitstelle eingestuft: „Teilzeit zu realisieren ist bei uns halt eher möglich“ [A B1 PM: 184]. Betont wird in diesem Zusammenhang, dass die Bereitstellung von Vollzeitstellen ein höheres Ausmaß befristeter Arbeitsverträge zur Folge hätte.

Gibt es seitens des Betriebes personelle Bedarfe, die schwieriger zu besetzen sind, wie beispielsweise im Vertriebsbereich, werden auch individuelle (Aufstockungs- bzw. Arbeitszeitvereinbarungen) getroffen:

*„Wir haben da auch ein Modell, da arbeitet die Mutter eine Woche Vollzeit und die nächste Woche wieder Teilzeit, um im Wechsel mit ihrem Mann, der Schicht arbeitet, nachmittags die Kinder betreuen zu können“*  
[A B1 PM: 148].

(Teil-)Aufstockungen bei Frauen funktionieren i. d. R. vor allem dann, wenn

sie selbst Initiative ergreifen und aufgrund ihrer Kontakte im Betrieb auf Vakanzen aufmerksam machen können.

Auf die gesamte Unternehmensgruppe gesehen wird eine zunehmende Tendenz wahrgenommen, dass ältere Beschäftigte freiwillig in Teilzeit wechseln möchten. Dies betrifft aktuell rund 10 männliche Mitarbeiter (Anfang 60 Jahre) aus dem Vertriebsbereich. Als Grund hierfür werden nicht physische Belastungen der beruflichen Tätigkeit genannt, sondern erlebter „psychischer Stress“ [A B1 GF: 206)] durch vorgegebene Leistungsziele.

Eine systematische Eruiierung von Arbeitszeitwünschen, beispielweise als fester Bestandteil von Mitarbeitergesprächen findet im Fallstudienunternehmen nicht statt. (Veränderte) Arbeitszeitwünsche werden seitens der Mitarbeiter eher informell beim Vorgesetzten angezeigt.

Die Gesamtheit der Belegschaft betreffend wurde auf zwei zentrale Arbeitszeitanliegen eingegangen. Zum einen wird gebilligt, dass die vor Jahren in der Betriebsvereinbarung vereinbarte Mittagspause von einer Stunde in Absprache mit den Vorgesetzten reduziert werden kann. Zum anderen wurde eine neue Regelung gefunden, die dem geäußerten Wunsch der Mitarbeiter nach einem „verkürzten“ Freitag nachkommt. Innerhalb der einzelnen Abteilungen kann im 14-tägigen Wechsel ein Teil der Mitarbeiter bereits um die Mittagszeit die Arbeitswoche beenden – „kurz arbeiten“ – und in der nächsten Woche der andere Teil der Mitarbeiter [A B1 PM: 70].

Der Wunsch im Homeoffice zu arbeiten wurde bei 3 Mitarbeitern realisiert. Gründe für die Option von zu Hause zu arbeiten sind lange Fahrwege und/oder familiäre Verpflichtungen. Bei einem vierten Mitarbeiter, der in Teilzeit arbeitet wird im Zuge der Einführung des SAP-Warenwirtschaftssystems ebenfalls in Kürze der Wunsch im Homeoffice arbeiten zu können realisiert.

Mitarbeiterorientierung: Im Fallstudienbetrieb finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt, die ausgerichtet sind auf das Aufgabenfeld und die damit verbundenen Zielsetzungen. Berichtet wird, dass Vorgesetzte i. d. R. offen für die Anliegen der Mitarbeiter sind, aber in puncto geäußerten arbeitnehmerseitigen Arbeitszeitwünschen

*„(...) gibt es den einen oder anderen Vorgesetzten, der erstmal blockt und denkt, naja vielleicht erledigt sich das dann ja von selbst“ [A B1 PM: 234].*

## 7. Der Automobilzulieferer

Der 1995 neu gegründete Produktionsbetrieb ist nahe der bevölkerungsreichsten kreisfreien Stadt im Norden von Mecklenburg-Vorpommern angesiedelt und gehörte bis Ende 2014 zu einem amerikanischen Rüstungs-, Raumfahrt- und Elektronikkonzern. 2015 wurde dieser von einem als international zweitgrößten Automobilzulieferer bewerteten Unternehmen der Antriebs- und Fahrwerktechnik – mit Konzernsitz in Süddeutschland – übernommen (Flörecke 2017). Im Bereich der aktiven und passiven Fahrzeugsicherheit ist der Konzern weltweit für alle namhaften Automobilhersteller als Erstausrüster tätig. Global beschäftigt der Konzern rund 138.000 Mitarbeiter an mehr als 230 Standorten. Auf dem europäischen Kontinent 83.000 Mitarbeiter und davon in Deutschland 49.800 (Südkurier 2016). Der Fallstudienbetrieb in Mecklenburg-Vorpommern ist als eigenständige GmbH der Business Unit passive Sicherheitssysteme zugeordnet und produziert am Standort Gasgeneratoren für Airbags.

**Wirtschaftliche Situation:** Die Ertragslage am Produktionsstandort des Fallstudienbetriebes wird rückblickend nicht nur für den Zeitraum der letzten 3 Jahre als positiv eingeschätzt.

*„Toi, toi, toi seit 95 haben wir ein stetiges Wachstum. (...) zwar mit einer kleinen Pause in der Wirtschaftskrise 2008/2009, aber sonst haben sich sowohl die Abrufzahlen und Umsätze, als auch die Mitarbeiteranzahl immer kontinuierlich gesteigert“ [A B5 BR: 10].*

Auch von Gewerkschaftsseite wird die wirtschaftliche Entwicklung des Fallstudienbetriebes als Erfolgsgeschichte eingestuft. Als das Produktionswerk 1995 startete, arbeiteten dort knapp 100 Mitarbeiter, heute sind dort mehr als 600 Mitarbeiter beschäftigt: Das Werk hat sich entwickelt (IG Metall 2017).

Als typische, der Branche immanente Herausforderung, werden die Themen von ständig erwarteter Effizienzsteigerung sowie starker Kostendruck und die damit verbundene Forderung der Automobilhersteller „(...) bei der nächsten Produktgeneration günstiger zu werden“ [A B5 PL: 26], benannt. Gleichwohl wird vom Personalleiter auch zum Ausdruck gebracht:

*„Das ist nicht neu für uns. Also das tun wir seit 20 Jahren und wir sind damit erfolgreich“ [A B5 PL: 26].*

Als nicht unproblematisch wird dagegen – im Kontext der internationalen Wettbewerbssituation – die Lohnkostenentwicklung am Standort gesehen.

*„(...) Und wir sind natürlich der Konkurrenz mit dem ausländischen Wettbewerb ausgesetzt. Und wir wissen, wie auch im Übrigen alle anderen Hersteller, dass wir längst im sogenannten „Best-Cost-Countries-Wettbewerb“ stehen. (...) und das Argument deutsche Qualifikation und Wertarbeit ist da ein bisschen in den Hintergrund gerückt, da auch die ausländischen Produzenten bewiesen haben, dass sie es genauso gut können“ [A B5 PL: 26].*

Zukünftige technologische Veränderungen in der Automobilbranche, beispielsweise die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte wie das Autonome Fahren haben noch keine Auswirkungen auf den Betrieb und werden perspektivisch eher als positiv eingeschätzt:

*„Für unser Produkt gibt es keine Befürchtungen. Auch wenn irgendwann das vollautonome Fahren kommt, wird es Airbags geben. Ganz im Gegenteil, durch veränderte Sitzpositionen im Auto müssen auch andere Lösungen mit dem Airbag gefunden werden, um einen größeren Innenraum auszufüllen, Und das ist eher so, dass wir von dem Trend dann auch partizipieren würden. Weil größerer Sack heißt mehr Generatoren“ [A B5 PL: 36].*

Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen: Am Standort in Mecklenburg-Vorpommern sind aktuell 644 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Befristet beschäftigt sind knapp 8 % der Belegschaft. 89,6 % der Beschäftigten sind männlich. In Teilzeit arbeiten 1,4 % der Beschäftigten, insgesamt 9 Personen. Die Ausbildungsquote beim Automobilzulieferer beträgt rund 5 %.

Im Fallstudienbetrieb wird kontinuierlich – auf gleichbleibendem Niveau – auf externe Arbeitskräfte zurückgegriffen.

*„In der Produktion haben wir regelmäßig so ungefähr einen Anteil von 8 % an Leiharbeitern, den wir auch auf diesem Niveau halten. Das hilft uns beim Wachstum“ [A B5 PL: 46].*

Die Personalleitung betont, dass „(...) streng darauf geachtet wird Leiharbeiter regelmäßig zu übernehmen (...)“ [A B5 PL: 46] und die in der Betriebsvereinbarung festgelegte Quotierung externer Beschäftigung, die Limitierung von Leiharbeitern, einzuhalten.

Beschäftigt werden im Betrieb fast ausschließlich Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung. Angegeben wird, dass 72 % der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, 13 % der Mitarbeiter verfügen über einen

Meister- oder Technikerabschluss und 10 % der Belegschaft über einen Fach- oder Hochschulabschluss.

Die Angaben zur Altersstruktur basieren auf einer Altersstrukturanalyse des Betriebes. 44 % der Belegschaft entfallen auf die Alterskohorten zwischen 31 und 40 Jahren sowie auf die Kohorte zwischen 41 und 50 Jahren. Jünger als 31 Jahre sind 21,9 % der Beschäftigten. 29 % der Belegschaft ist älter als 51 Jahre und rund 5 % älter als 60 Jahre. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt nach Angabe der Personalleitung bei circa 44 Jahren. *Zum Vergleich: Im Jahr 2015 waren Erwerbstätige in Deutschland ab 15 Jahre durchschnittlich 43,4 Jahre alt (Statistisches Bundesamt 2017).*

Der Anteil älterer Beschäftigter wird im Betrieb – sowohl aus Perspektive der Personalleitung wie des Betriebsratsvorsitzenden – eher als ein kleineres denn als ein größeres Problem eingestuft. Hingegen wird die Personalsituation in den Themenfeldern „Deckung des Fachkräftebedarfs“, „Häufig wechselndes Personal“ sowie „Fehlzeiten und Krankenstand“ unterschiedlich von den Interviewpartnern bewertet.

Die Rekrutierung neuen Personals wird aus Sicht der Personalleitung als wesentlich unproblematischer eingestuft als vom Betriebsrat. Grund hierfür könnte eine Rolle spielen, dass die vorherrschende Praxis, Personalbedarfe durch Leiharbeit zu decken, unterschiedlich bewertet wird:

*„Also wir haben eine ganz klare Rekrutierungsstrategie. Unsere Rekrutierungsstrategie im gewerblichen Bereich ist seit 1995 der Eintritt über die Leiharbeit in unser Unternehmen. Das heißt, jeder der hier rein kommt und in der Produktion arbeitet, wird über Leiharbeit eingestellt. Das haben wir die letzten 22 Jahre erfolgreich gemacht und das machen wir auch aktuell so“ [A B5 PL: 44].*

Zielsetzung dabei sei – so der Personalleiter –, dass jeder Leiharbeiter der an Bord geholt wird auch in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen wird [A B5 PL: 46].

*„Wir können uns bei dem komplizierten Produktionsprozess gar nicht erlauben jemanden rein zu holen und den nach zwei Monaten wieder abzumelden. Allein wegen dem Einarbeitungsaufwand an den vollautomatischen Produktionslinien, wir haben keine klassischen Helfertätigkeiten“ [A B5 PL: 50].*

Seitens des Betriebsrats wird die Praxis, dass Leiharbeiter am Standort übernommen werden bestätigt:

*„Also ich glaube, jetzt so zum Jahresende werden 20 oder 25 Mitarbeiter aus der Leiharbeit übernommen. Erstmal zwar in die Befristung, aber irgendwann wird es ja unbefristet“ [A B5 BR: 36].*

Die Belegschaft am Standort ist vorrangig regional rekrutiert. Bei der aktuellen Personalakquise spielt aber der lokale städtische Arbeitsmarkt nur eine geringe Rolle. Vielmehr konzentriert sich die Personalsuche des Betriebes auf die ländlichen Regionen: Die Region südlich der kreisfreien Stadt und zunehmend auch auf die (noch) östlicheren Regionen Mecklenburg-Vorpommerns. Benannt wird in diesem Kontext durch die Personalleitung, dass es bei der Personalsuche im Verhältnis zu den Vorjahren „(...) enger wird“ [A B5 PL: 16] bzw. die Verfügbarkeit von geeignetem Personal in der Region<sup>14</sup>, beispielsweise auch bei der Anwerbung qualifizierter Auszubildenden, schwieriger wird.

*„Früher, sage ich mal, konnte man sich die Lehrlinge aussuchen, jetzt muss man aktiv am Markt werben, damit man überhaupt noch vernünftige Lehrlinge kriegt. Ne, Auszubildende“ [A B5 BR: 28].*

Geäußert wird vom Personalleiter zudem, dass im Wettbewerb um Fachkräfte in Punkto Arbeitgeberattraktivität die tarifliche Bindung aus Sicht der Bewerber eine Rolle spielt:

*„Ein Haustarif ist noch kein Flächentarif. Wir haben hier noch einige [Betriebe], die auch in die Fläche gehen. Also hier sind ja schon ein paar tarifliche Firmen vor Ort. Und da geht dann eher die Tendenz hin (...)“ [A B5 PL: 28].*

Die Fluktuationsquote wird mit 1,7 % angegeben. Angemerkt wird, dass bei 8 von 10 Abgängen der Grund für das Ausscheiden aus dem Betrieb die Erreichung der Rentenaltersgrenze ist. Die Fehlzeitenquote beträgt 5,2 %. Beide Personalkennziffern werden aus Perspektive der Personalleitung als eher kleineres Problem und vom Betriebsrat als eher größeres Problem eingestuft.

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Die Fallstudienorganisation ist Mitglied im tariffreien Allgemeinen Verband der Wirtschaft Norddeutschlands (AGV NORD). Der Verband vertritt Firmen in der Metropolregion Hamburg, Schleswig-Holstein, im nordwestlichen Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Seit 2016 ist der Automobilzuliefererbetrieb erstmalig tariflich gebunden. Nach einer etwa zweijährigen Verhandlungsphase wurde 2016 zwischen dem Fallstudienbetrieb und der IG Metall Bezirksleitung Küste unter Beteiligung des Firmenbetriebsrates ein Haustarifvertrag mit einer Laufzeit von 6 Jahren abgeschlossen.

*„(...)Da war auch ziemlich viel Gegenwind, mit der Argumentation, dass der Standort nach Rumänien verlagert wird und so (...) und dadurch sind wir jetzt beim Haustarif gelandet. Sonst hätte man ja auch sagen können wir übernehmen den Flächentarif“ [A B5 BR: 126].*

Etliche Regelungsinhalte der Flächentarifverträge wie z. B. der Manteltarif, die Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) und der TV Beschäftigungssicherung wurden mit Abschluss des Haustarifvertrages übernommen. Zurückgeholt wurde – nach 10 Jahren – die 38 Stunden-Woche. Die tariflichen Erhöhungen in der Fläche sind ebenfalls zu 100 % tariflich fixiert. Neu geregelt ist die Option von Altersteilzeit für ältere Beschäftigte ab 58 Jahren.

Der Betriebsrat im Fallstudienbetrieb ist aktuell mit 11 Personen vertreten, mit 9 Männern und 2 Frauen. Im kommenden Jahr müsste das Gremium – nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden – auf 13 Personen aufgestockt werden, da die wahlberechtigten Beschäftigten einschließlich Leiharbeitnehmern, die länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt sind, die „700er Grenze“ der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer überschreitet [A B5 BR: 12].

Der Organisationsgrad der Belegschaft im Fallstudienbetrieb liegt nach der aktiven Mitgliederwerbung der Gewerkschaft in den letzten Jahren bei rund 65 %.

Arbeitszeitmodelle und -optionen: Aktuell beträgt die tariflich geregelte wöchentliche Arbeitszeit für den Produktionsbereich 38 Stunden. Im Verwaltungsbereich gilt noch bis zum Jahresende die Regelung einer 39 Stundenwoche. Ab dem 01.01.2019 ist auch für diesen Bereich eine tarifliche Arbeitszeit von 38 Stunden gültig. Im Verwaltungsbereich ist ein Gleitzeitmodell mit einer Kernarbeit von 09:00 bis 15:00 Uhr eingeführt.

Im Produktionsbereich des Fallstudienbetriebs sind unterschiedliche Schichtsysteme implementiert. Zum einen ein klassisches Schichtmodell in dem an fünf Tagen die Woche rollierend in einem dreiwöchigen Schichtrhythmus Früh- Spät-, Nachtschicht gearbeitet wird. In der Regel bzw. je nach Auftragslage ist das ganze Wochenende oder zumindest der Sonntag arbeitsfrei. Zum anderen, mit zunehmender Tendenz wird – aufgrund der Auftragslage und modernisierter Produktionsanlagen – von einem Großteil der Belegschaft in einem vollkontinuierlichen Schichtsystem an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Eingesetzt sind vier Schicht-Mannschaften, die in einem vierwöchentlichen Schichtzyklus im kurzen Wechsel von zwei Tagesblöcken – Früh- Spät-, Nachtschicht und freien Tagen – rollieren, inklusive Wochenendarbeit mit zwölf-Stundenschichten.

*„Die Bereiche werden größer, weil mehr Linien [vorhanden] sind. Und die werden immer mehr quasi. Und da müssen immer mehr Mitarbeiter*

*in einer Sieben-Tage-Woche arbeiten. Zwölf Stunden zu arbeiten und das jedes zweite Wochenende ist natürlich auch eine Belastung“ [A B5 BR: 56].*

*„Und deswegen gibt es da dann auch immer Unruhen, sage ich jetzt mal. Umso mehr es wird, umso mehr wird es laut und umso mehr muss man sich auch darum kümmern, dass die Rahmenbedingungen da besser werden“ [A B5 BR: 56].*

Die Belastungsproblematik der Schichtarbeit, aufgreifend, wurde auf Initiative des Betriebsrates eine gemeinsame Projektgruppe mit der Vertretung der Arbeitgeber gebildet.

*„(...) Wo wir das Schichtsystem nochmal zur Umfrage [Mitarbeiterbefragung] stellen wollen“ [A B5 BR: 56].*

Betont wird seitens des Betriebsrates das „gute Kooperationsverhältnis“ [A B5 BR: 140] mit der Personalleitung und das Agieren auf „Augenhöhe“ [A B5 BR: 212].

Die Erfassung der Arbeitszeit erfolgt über ein elektronisches Stechuhrsystem, das mit einer Personalverwaltungssoftware gekoppelt ist.

Eingeführt sind im Fallstudienbetrieb Kurzarbeitszeitkonten: Ein als Ampelsystem fungierendes Zeitkonto mit einer vereinbarten Obergrenze von plus 150 Stunden (ohne Kappung) und einer Untergrenze von minus 75 Stunden. Die definierte Obergrenze – so der Betriebsrat – geht zurück auf die Krisenzeit um 2008.

*„(...) Da wurde das erhöht, damit nicht so viele in Kurzarbeit gehen mussten, dass die Leute dann erstmal abbauen und seitdem haben wir das nie wieder angefasst und eingeschränkt“ [A B5 BR: 94].*

Aus Sicht der Personalleitung wird die Regelung der Obergrenze ebenfalls als „(...) großzügig“ [A B5 BR: 94] betrachtet und der Wunsch geäußert den Rahmen „(...) enger zu fassen“ [A B5 PL: 72]. Zwar springe die Ampel bei 100 Stunden plus auf Rot, aber bei einer Absenkung der Obergrenze, „(...) würden die Vorgesetzten stärker in die Pflicht genommen, dass Mitarbeiter bei Überschreitung dann diesen Freizeitausgleich nehmen“ [A B5 PL: 72]. Der Vorteil an einer Absenkung der Obergrenze wäre zudem, so die Anmerkung des Personalleiters, dass eine (Über-) Belastung auf alle Mitarbeiter dann eher gleich verteilt würde und bei Zusatzschichten nicht mehr seitens der Mitarbeiter gesagt werden könne „geht nicht“ [A B5 PL: 74]. Außerdem wäre es für eine Führungskraft nicht mehr so einfach nur auf die Mitarbeiter zurückzugreifen, die sich freiwillig melden [A B5 PL: 74].

Eine Absenkung der Obergrenze auf 80 oder 50 Stunden – so bestätigt der Betriebsrat – hätte den Vorteil, dass die Beschäftigten „(...) halt ziemlich zeitnah ihre Arbeitszeit, innerhalb von einem Monat und das sage ich aus Sicht als Schichtarbeiter, die Arbeitszeit ausgleichen wieder abbummeln können, was ich zu viel gemacht habe und das sich das auch im Rahmen des Gesetzes bewegt“ [A B5 BR: 112]. Formal können im Fallstudienbetrieb zwar Gleitzeittage genommen werden, aber im betrieblichen Alltag

*„(...) kommen dann aber die Probleme, dass nicht jeder dann auch frei kriegt. Sprich, wieder, wo wir vorher waren, diese Arbeitszeitkonten, das muss niedriger gemacht werden, damit die Ampel eher anschlägt und der Kollege auch frei kriegt“* [A B5 BR: 150].

*Gleichwohl brauche es „(...) aber mehr Personal, wenn die Leute frei nehmen. Und da sehe ich wieder einen Konflikt, dass das nicht passiert. Aus der Erfahrung, ja?“* [A B5 BR: 112]

Im Fallstudienbetrieb fallen verstärkt Überstunden in Form von Zusatzschichten an:

*„Wir wachsen schnell und oder zu viel, alles kommt geballt“* [A B5 BR: 100].

Die Zusatzschichten werden auf einem gesonderten Gleitzeitkonto gutgeschrieben, aber aufgrund der akuten Auftragslage wurde die Möglichkeit geschaffen:

*„(...) Einseitig, wenn einer ein Gleitzeitsaldo von 24-Stunden hat, sich die Zusatzschicht auszahlen zu lassen statt mit Freizeit auszugleichen. Letzteres nutzen aber erstaunlich wenige“* [A B5 BR: 78].

Die Option von Elternzeit werden im Fallstudienbetrieb zumeist von allen Mitarbeitern unabhängig vom Geschlecht genutzt. Von Männern i. d. R. die sogenannten „Vätermonate“.

„Also viele Väter nutzen das bei uns. Zwei Monate ist der Klassiker. Ein oder zwei machen auch länger“ [A B5 PL: 176 und 194]. Die Elternzeit wird als gesetzlicher Standard akzeptiert und wird von Mitarbeitern auch unabhängig ihrer hierarchischen Position im Betrieb genutzt.

Arbeitszeitwünsche und Realisierungen: Als zentrale Problembereiche im Fallstudienbetrieb wird vorrangig die Schichtbelastung in der Nachtschicht, insbesondere die 12 Stundenschichten am Wochenende sowie die mit dem Alter zunehmenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Schichtarbeit von den Interviewpartnern thematisiert.

Vor allem Verkürzungswünsche der Arbeitszeit am Wochenende – so der Personalleiter – seien ihm bekannt,

*„Na klar haben wir auch Wünsche bezüglich der Dauer. Insbesondere bei unseren 12-Stundenschichten am Wochenende. Das ist mir auch bewusst, dass das kein Zuckerschlecken ist“ [A B5 PL: 120].*

Aber auch weitere latente Arbeitszeitverkürzungswünsche würden geäußert, wenn auch „(...) das muss ich ganz ehrlich sagen, ich nur wenige Anträge aus dem Produktionsbereich bekomme. Also ich habe jetzt nicht pro Woche fünf Anträge, die ich bearbeiten muss. Das ist eher weniger“ [A B5 PL: 126]. Zudem könnten Arbeitszeitverkürzungen aufgrund der betrieblichen Erfordernisse auch kaum realisiert werden. Die Personalleitung verweist zudem darauf, dass ja bereits eine Arbeitszeitverkürzung vorgenommen wurde, von 40 auf 38 Stunden. Ein wahrnehmbarer Effekt der tariflich vereinbarten Reduzierung der Arbeitszeit wird durch den Betriebsrat bestätigt „(...) die 38-Stunden-Woche hilft“ [A B5 PL: 126]. Allerdings verweist der Betriebsrat auch gleichzeitig darauf:

*„(...) eigentlich bräuchten wir eine 35-Stunden-Woche, wie unsere Kollegen [in einem weiteren Produktionsbetrieb des Konzerns in Westdeutschland], die machen ja auch Tarif“ [A B5 BR: 154].*

Im Hinblick auf eine Angleichung der Arbeitszeit an den Westtarif bzw. zu den zum Zeitpunkt des Interviews gestellten Forderungen der IG Metall zu Optionen von Arbeitszeitverkürzungen von Beschäftigten in besonderen Lebenslagen, wird durch den Personalleiter bestätigt, dass man zwar per se auch zwei Schichtsysteme nebeneinander laufen lassen könne – ein 28-Stunden-System und ein 38-Stunden-System: „Das kriegt man auch alles hin“ [A B5 BR: 154]. Aber in Frage gestellt wird zugleich, dass dies in der betrieblichen Realität, nicht nur bezogen auf die Personaleinsatzplanung nur schwer umsetzbar sei,

*„(...) denn man fände ja nicht immer die gleiche Anzahl an Leuten, die das wollen und (...) darüber hinaus sei dann auch wieder eine versteckte Lohnkostenerhöhung beinhaltet“ [A B5 PL: 118].*

Betont wird auch – z. B. bezüglich der Lage und Dauer der Schichten – , dass bei der letzten Mitarbeiterbefragung zur Ausgestaltung des Schichtsystems kein eindeutiges Befragungsergebnis bezüglich mehrheitlicher Präferenzen aller Schichtarbeitenden erzielt wurde und dass eine für alle zufriedenstellende Lösung kaum realisierbar sei, da die Einzelmeinungen total unterschiedlich sein.

Dem Problem der gesundheitlichen Beeinträchtigung durch Schichtarbeit, dass auch nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden den Betriebsrat an seine Grenzen stoßen lässt,

*„(...) wir führen ja auch viele BEM-Gespräche<sup>26</sup>. Wohin mit den Leuten, die Probleme haben mit Schichtarbeit und Wechselschichten?“ [A B5 BR: 64].*

wird im Fallstudienbetrieb in Form von Pilotprojekten in Kooperation mit Arbeitgebervertretern und Mitarbeitervertretung begegnet. „Da sind wir gefordert, das ist ja völlig klar, wir verschließen ja die Augen nicht vor der Realität“ [A B5 PL: 118]. Modellhaft wird die Option von einer ausschließlichen Dauernachtschicht mit einer Laufzeit von einem Jahr für einen Teil der Beschäftigten eingeführt, um ihm Gegenzug ältere Mitarbeiter aus dem kontinuierlichen Wechselschichtsystem zu nehmen und diese nur in Früh- und Spätschicht einzusetzen.

Mitarbeiterorientierung: Im Fallstudienbetrieb reagieren Vorgesetzte nach Aussage des Personalleiters auf Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten unterschiedlich:

*„Also der eine sagt ‚Wir sind hier zum arbeiten‘, der andere sagt ‚Da muss man sich drum kümmern‘ und macht das dann auch“ [A B5 PL: 78].*

Verantwortlich für die Anliegen der Mitarbeiter fühlen sich eher die direkten Vorgesetzten (Meister oder auch Produktionsverantwortliche) als die übergeordneten Produktionsmanager.

*„Bei den Meistern ist das noch alles in Ordnung, weil die ja täglich mit den Leuten zusammenarbeiten und das ist auch eine gute Sache für uns. Aber wenn ich dann ein Stückchen höher komme, gibt es auch andere Sichtweisen. Aber trotzdem kommen wir ja nicht darum herum [uns zu kümmern], denn, wenn die Krankenstände immer höher werden und zu wenige Leute an einer Linie sind, kann das dem Arbeitgeber auch nicht gefallen“ [A B5 PL: 80].*

<sup>26</sup> Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM).

Einen institutionalisierten Prozess der Mitarbeiterpartizipation in Bezug auf Arbeitszeitwünsche ist im Fallstudienbetrieb nicht implementiert „(...) eigentlich ist es mehr oder weniger so, dass die Leute meistens aus dem BEM heraus betroffen sind. Leute, die dann ausfallen, schon länger krank sind und so“ [A B5 PL: 76].

Da das Arbeiten im Schichtdienst auch erhebliche Restriktionen für den Alltag der Beschäftigten beinhalten kann, bietet der Fallstudienbetrieb über eine Serviceagentur allen Mitarbeitern unentgeltlich an, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

*„Also das geht von Kinderbetreuung, über die von Suche für Heimplätzen für Eltern bis hin zur Vereinbarung von Facharztterminen“ [A B5 PL: 154].*

#### 4.2.1 8. Die Gießerei

Der Fallstudienbetrieb am Stettiner Haff im Nordosten von Mecklenburg-Vorpommern gehört seit 2010 als selbständiger Betrieb in der Rechtsform einer GmbH zu einem europäischen Tochterunternehmen einer international agierenden amerikanischen Holding. Weltweit werden mehr als 16.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Das europäische Tochterunternehmen produziert an zwei Standorten in Deutschland, am Hauptsitz im Saarland und in Mecklenburg-Vorpommern mit über 800 Beschäftigten sicherheitsrelevante Gussteile aus Sphäroguss, wie z. B. Bremsen für die Pkw- und Nutzfahrzeugindustrie.

Wirtschaftliche Situation: Rückblickend auf die letzten 3 Jahre wird die Ertragslage durch den befragten „Personaler“ als schlecht eingestuft. Die aktuelle Situation wird seitens des Betriebsrats des Fallstudienbetriebs indessen als positiv geschildert:

*„Also die Auftragslage ist sehr gut. Die Auftragslage ist da (...)“ [A B7 BR: 254].*

Zudem wird im Zusammenhang mit den Tarifverhandlungen auch auf eine verbindliche Investitionszusage, „(...) dass bis 2020 investiert wird“ [A B7 BR: 259] verwiesen.

Die Produktionsausstattung bzw. die Kapazität der Bearbeitungslinien sind – so die Interviewpartner – für den aktuellen Auftragseingang nicht ausreichend und

*„wir sind dazu gezwungen, die Bänder länger laufen zu lassen, um das überhaupt hinzukriegen“ [A B7 PR: 150].*

*Eingeschätzt wird, dass mindestens ein Investitionsbedarf in Höhe,*

*„(...) ich sage mal aus dem Bauch raus geschossen, 4 bis 5 Millionen“ [A B7 PR: 152] in einer ersten Übergangsphase benötigt würde.*

*„Wir haben 10 Linien aktuell, ne? Wir müssten aber 12 oder 13 eigentlich haben, aber diese zusätzlichen Millionen haben wir aber [so der Hinweis aus der Personalabteilung] gar nicht zur Verfügung“ [A B7 PR: 152].*

Personalstruktur und Verfügbarkeit der Personalressourcen: Am Standort in Mecklenburg-Vorpommern sind zum Befragungszeitpunkt 353 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Rund 16 % der Beschäftigten sind befristet im Betrieb tätig. Rund 85 % der Beschäftigten sind männlich. Es gibt keine Beschäftigten – weder weiblich noch männlich – die Teilzeit arbeiten. Eingesetzt werden regelmäßig Leiharbeitnehmer. Aktuell zum Befragungszeitpunkt wurde der durchschnittliche Bestand von i. d. R. 120 Leiharbeitnehmern auf 195 aufgestockt. Die Ausbildungsquote im Fallstudienbetrieb beträgt rund 4,5 %.

Bei den Angaben zur Altersstruktur wird darauf verwiesen, dass der relativ hohe Altersdurchschnitt mit mehr als 47 Jahren perspektivisch zwar problematisch sei, dieser aber der regionalen Demografie<sup>27</sup> entspreche:

*„Ja, unsere Region hat diesen Altersdurchschnitt und da können wir nicht viel von abweichen, geht einfach nicht, weil wir unser Personal aus der Region beziehen“ [A B7 PR: 78]*

Als ein zentrales personalwirtschaftliches Problem wird das Themenfeld Personalschaffung und vor allem die Deckung des Fachkräftebedarfs genannt. Der Arbeitsmarkt in der Region sei leergefegt und

*„(...)das Fachpersonal, die das mal richtig gelernt haben, nimmt immer weiter ab. Fachpersonal ist eigentlich so gut wie nicht mehr vorhanden. Die alten Facharbeiter, die das noch zu DDR-Zeiten gelernt haben, die gehen jetzt in Rente?“ [A B7 PR: 78]*

Zudem wird auf die Schwierigkeit verwiesen Fachpersonal aus anderen Regionen Fachpersonal zu rekrutieren:

<sup>27</sup> Das Durchschnittsalter in Mecklenburg-Vorpommern betrug im Jahr 2015 46,5 Jahre (XXX).

*„Wir sind hier oben im Nordosten, wenn man mal auf die Landkarte guckt, wie auf einer Insel. Die Insel ist zwar schön, aber auf einer Insel kommt selten was Frisches rein“ [A B7 PR: 84].*

Um den generellen Personalbedarf überhaupt zu decken, werden im hohen Umfang Leiharbeitnehmer eingesetzt. Leiharbeitnehmer, die eher gering bis gar nicht qualifiziert sind und zumeist nur für Anlernstätigkeit eingesetzt werden können. Um die Leiharbeitnehmer aber auch für höherwertigere Tätigkeiten einsetzen zu können, werden diese intern qualifiziert:

*„In bestimmten Bereichen brauchst du qualifizierte Leute. Das machen wir über Schnellbesorgungskurse“ [A B7 BR: 62].*

Die innerbetriebliche Qualifizierung dauert 4 Wochen und wird von der Bundesagentur für Arbeit finanziert, vermutlich mit der Verpflichtung, einzelne Leiharbeitnehmer bzw. eine festgelegte Quote der Leiharbeitnehmer als sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter später im Betrieb zu übernehmen.

Als problematisch werden aus betrieblicher Perspektive auch Fehlzeiten und Krankenstände eingeschätzt, gleichwohl eine konkrete Angabe dieser Personal Kennziffern nicht erfolgt.

**Institutionelle Regelungen und Akteure:** Der Fallstudienbetrieb ist Mitglied im tariffreien Allgemeinen Verband der Wirtschaft Norddeutschlands (AGV NORD). Der Verband vertritt Firmen in der Metropolregion Hamburg, Schleswig-Holstein, im nordwestlichen Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern.

Der Fallstudienbetrieb ist tariflich gebunden. Abgeschlossen ist ein Anerkennungstarifvertrag. Die Laufzeit des Tarifvertrages endet im März 2020.

Berichtet wird seitens des Betriebsrates über einen – erst kurz vor dem Interviewdatum – beigelegten Arbeitszeitkonflikt mit dem Arbeitgeber, in dem dieser mit Kündigung der Tarifbindung gedroht habe.

*„Der Chef hat eine schauspielerische Glanzleistung hingelegt, hat schwarze Wolken an die Wand – die Existenzfrage – an die Wand gemalt: wir müssen dann den Standort schließen und auslagern und so weiter. Und wenn solche Sachen fallen, dann werden die Betriebsräte ängstlich“ [A B7 BR: 94].*

In Folge einer einseitigen Kündigung des Tarifvertrages hätte die Belegschaft nicht von der durch die IG Metall Küste und Nordmetall verhandelt Entgelterhöhung von 4,3 % rückwirkend ab dem 1. April 2018 profitiert

*„(...) dann hätten wir die nicht gekriegt. (...) und das haben wir uns wieder zurückerkauft und sogar noch mehr, wir haben ab 2020 dann die eins zu eins Tarifbindung“ [A B7 BR: 108]*

Der Betriebsrat im Fallstudienbetrieb ist aktuell mit 11 Personen vertreten. Ein Betriebsratsmitglied ist freigestellt wobei durch den Betriebsrat bemängelt wird:

*„Wir hätten eigentlich Anspruch auf einen zweiten Freigestellten<sup>28</sup> gehabt, aber unser Arbeitgeber hat es perfekt geschafft, die Beschäftigtenzahlen vor der Wahl noch so weit runterzudrücken, da wurden kurzfristig ein paar Leiharbeiter abgemeldet, die zählen ja mit bei den Beschäftigten“ [A B7 BR: 4].*

Die Zusammenarbeit bzw. das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber wird seitens des Betriebsratsvorsitzenden trotz der berichteten Konflikte als „sehr gut“ beschrieben. Der jetzige Chef – so der Betriebsratsvorsitzende – und „(...) er habe in 18 Jahren im Betrieb vier oder fünf kennengelernt, sei der beste“ [A B7 BR: 212]. Positiv wird vor allem die Fachlichkeit des Geschäftsführers bewertet, er habe zwar Schwachstellen, aber vor allem sei dieser Chef entscheidungsfreudig. „Und das hat uns hier immer gefehlt, so ein Chef hat uns gefehlt. Schwieriger ist es auch, wenn keine Kommunikation stattfindet“ [A B7 BR: 220].

Der Organisationsgrad der Belegschaft im Fallstudienbetrieb liegt bei über 55 %.

*„Na, wie ich hier angefangen habe im Jahr 2000 waren wir 24 [Gewerkschafts-] Mitglieder. Jetzt sind wir über 200. Also er [unser Chef] weiß schon, dass wir im Ernstfall streikfähig sind. Ich hatte lange Zeit hier immer die Streikweste hängen, falls der Chef mal reinkommt, ich habe sie auch hängen lassen. Der weiß Bescheid“ [A B7 BR: 116].*

Arbeitszeitmodell- und -optionen: Die tariflich geregelte wöchentliche Arbeitszeit ohne Pausen beträgt im Fallstudienbetrieb für die Beschäftigten 38 Stunden.

In der Verwaltung arbeiten die Beschäftigten in Gleitzeit, in einer einfachen Gleitzeit mit einer festen Kernzeit von 07:00 bis 15:00 Uhr.

Das bisher in der Produktion implementierte Dreischichtsystem – früh von 06:00 bis 14:00 Uhr, spät von 14:00 bis 22:00 Uhr und nachts von 22:00 bis 06:00 Uhr, wurde aktuell abgelöst durch ein Vierschichtsystem. Gearbeitet wird auch nicht

<sup>28</sup> § 38 BetrVG sieht vor ab der Schwelle von 501 Arbeitnehmern mindestens 2 Betriebsratsmitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen.

mehr wie bisher an 5 Tagen in der Woche – montags bis freitags –, sondern die bis dato vereinbarten Werkarbeitstage wurden durch einen Ergänzungstarifvertrag auf einen weiteren Arbeitstag geöffnet. Als regulärer Arbeitstag gilt jetzt auch der Samstag.

Die betriebliche Notwendigkeit des neuen Arbeitszeitarrangements habe sich – so die Interviewpartner – aus der Situation ergeben, dass

*„(...) wir zu wenig Leute für zu viel Arbeit haben und auch zu wenig Produktionszeit, tarifliche Produktionszeit für zu viel Arbeit“ [A B7 BR: 10].*

Den Beschäftigten sei dadurch ein „Extremmaß an Überstunden“ abgefordert worden. „Diese Mehrarbeit, die hätte in diesem Umfang nicht stattfinden dürfen“ [A B7 BR: 236] kommentiert der Betriebsratsvorsitzende und erläutert, dass mit dem neuen Ergänzungstarifvertrag

*„(...) Flexibilität gegen weniger Arbeitszeiten eingetauscht worden ist. Denn wir haben ja sogar noch Verbesserungsregelungen reingekriegt, wir haben jetzt eine bezahlte Pause und bezahlte Schichtübergabezeiten, so dass die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bloß noch 36 Stunden beträgt“ [A B7 BR: 16].*

Berichtet wird jedoch, dass „(...) im Moment die Stimmung nicht sehr lustig ist“ [A B7 BR: 110]. Gearbeitet wird in einzelnen Produktionsbereichen „(...) momentan, aber nur vorübergehend, mit Extragenehmigung auch sonntags“ [A B7 PR: 112.]

Grund für die Ausweitung der Produktionszeiten auf das gesamte Wochenende sei vor allem auch, dass die Anzahl der Produktionsanlagen für die Auftragslage nicht mehr ausreichend ist und eine geplante Werkserweiterung habe sich aufgrund von durch das Unternehmen selbst nicht zu vertretenden Umständen beim Zukauf nahe gelegener Flächen bzw. Hallen verzögert. Um die Aufträge überhaupt realisieren zu können bzw. die fehlenden Produktionsstrecken zu kompensieren, wird die Ressource (Arbeits-) Zeit benötigt und „(...) das stößt natürlich nicht bei allen Mitarbeitern auf Gegenliebe“ [A B7 PR: 153].

Die Zeiterfassung im Fallstudienbetrieb erfolgt elektronisch. Als Instrument der Zeitbewirtschaftung sind Arbeitszeitkonten eingeführt. Ein sogenanntes „Freischaltkonto“ mit einer Ampelregelung von plus 75 Stunden und einer Untergrenze von 60 Stunden. Laut Betriebsvereinbarung gilt ein jährlicher Ausgleichszeitraum. Stichtag ist der 31. Dezember.

Da im Fallstudienbetrieb aufgrund der o.g. geschilderten Problematik ein Ausgleich der Überstunden – zumindest in dem vorherigen Jahr – durch Freizeit nicht realisierbar war

*„(...) also am 31. Dezember sollte ausgeglichen werden, das ist aber nicht vollzogen worden, weil wir keine Zeit hatten, die Leute freizustellen, weil wir immer ständig unterbesetzt waren“ [A B7 BR: 50].*

wurde die Ausgleichsfrist der Jahresarbeitszeitkonten um ein halbes Jahr verlängert, mit der Maßgabe durch die Einstellung einer höheren Quote von Leiharbeitnehmer sowie der Einführung eines Vierschichtsystems Zeitkapazitäten zu schaffen, auch um die Arbeitszeitkonten auszugleichen. Nach Ablauf der verlängerten Frist wurde mit dem Betriebsrat vereinbart, diejenigen Beschäftigten, die das Konto nicht ausgleichen konnten auszubezahlen. Laut Angabe des Betriebsrats betraf das rund 10 % der Belegschaft.

Berichtet wird, dass alle Beschäftigten – unabhängig vom Geschlecht – in Vollzeit arbeiten und Vollzeit hier im Betrieb auch „ganz normal“ [A B7 PR: 124] sei – so der Interviewpartner.

In Elternzeit gehen im Fallstudienbetrieb am Stettiner Haff sowohl Frauen als auch zunehmend mehr Männer. Gleichwohl Elternzeit bei Männern im Betrieb „nicht wirklich gerne gesehen wird, weil "hach, jetzt fehlt der auch noch", aber dennoch greift das jetzt ganz schön um sich“ [A B7 PR: 198].

Männer nehmen im Betrieb eher nur zwei Monate Elternzeit, Frauen dagegen entscheiden sich zumeist dafür mindestens ein Jahr in Elternzeit zu gehen.

**Arbeitszeitwünsche und Realisierungen:** Individuelle Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten werden im Fallstudienbetrieb kaum wahrgenommen bzw. seien auch, bis auf einzelne Ausnahmen in der Belegschaft, nach Ansicht der Interviewpartner, nicht existent. Zwar werden die letzten Wochen, insbesondere die temporäre Ausweitung der Produktionszeit auch auf den Sonntag, als „Horror-schichten“ [A B7 BR: 130] wahrgenommen: „Also wir haben - Pfingsten fing das schon an - durchgearbeitet, immer hart an der Grenze der Arbeitszeitgesetze“ [A B7 BR: 130] „Vollzeit“ [zu arbeiten] wird aber grundsätzlich „als normal“ [A B7 PR: 124] eingestuft. Generell werden freiwillige Arbeitszeitverkürzungen vor allem auch aus ökonomischen Gründen als irrelevant für die Region eingestuft. „Das ist hier eine strukturschwache Gegend und wenn jemand hier arbeitet ist das Einkommen natürlich sehr, sehr wichtig“ [A B7 BR: 207].

Die Schichtabfolge und die damit verbundenen Arbeitszeiten der Früh-/Spät- und Nachschicht werden seitens der Beschäftigten laut der Interviewpartner prinzipiell nicht in Frage gestellt oder kritisiert.

*„Die Schichtzeiten sind, ich sage mal okay. Das wird so akzeptiert“ [A B7 PR: 134].*

In Einzelfällen habe der Betrieb auf die Bitten von Beschäftigten, nicht in der Nachtschicht eingesetzt zu werden, reagieren können.

*„Wir haben ganz wenige, wo es uns möglich war zu sagen, pass auf, dann machst Du nur Früh- und Spät-, keine Nachtschicht mehr“ [A B7 PR: 134].*

Realisiert werden konnten diese Arbeitszeitwünsche vor allem in der Endfertigung, da dort Leiharbeiter eingesetzt sind

*„(...) auf die nicht ganz so viel Rücksicht genommen wird und bei der Planung sagen wir eben, dann macht der arme Leiharbeiter auch mal zwei Wochen Nachtschicht hintereinander durch. Das ist dann halt so“ [A B7 PR: 136].*

Mitarbeiterorientierung: Wahrgenommen wird im Betrieb, „(...) dass ältere Mitarbeiter in der Produktion das Arbeitstempo, nicht mehr so einfach mitmachen können und längere Ruhepausen bräuchten“ [A B7 PR: 180]. Aus Sicht eines Interviewpartners wird betont, dass

*„(...) meiner Meinung nach bräuchten wir ein anderes Schichtmodell, kürzere Schichtzeiten, auch wenn man das Wochenende regelmäßig mit eingebunden ist“ [A B7 PR: 182].*

Durch einen anderen Schichtrhythmus, so der langjährige Mitarbeiter, „(...) könnte man nicht nur so in etwa auf 30, 32 Stunden runter kommen, sondern könne auch einen langen Freizeitblock“ [A B7 PR: 182] realisieren.

Kürzere Schichtzeiten seien aber derzeit im Betrieb nicht umsetzbar, da nicht nur „Personalstärken fehlen, weil die finanziellen Mittel fehlen, sondern weil ich sage mal auch bei den Führungskräften die Bereitschaft fehlt (...)“ [A B7 PR: 184].

Im Zusammenhang mit einem vor einem halben Jahr durchgeführten Modellversuch eines veränderter Schichtmodells in der Gießerei, „(...) der sich nicht wirklich gerechnet habe, waren die ganzen Führungskräfte geschockt und haben gesagt, das machen wir nie wieder“ [A B7 PR: 184]. Gleichwohl berichtet wird, dass die Mitarbeiter selber das neue Arbeitszeitmodell gut fanden:

*„Die haben gesagt, ich habe keine Überstunden mehr. Okay, ich bin am Wochenende da, aber da weiß ich, wann“ [A B7 PR: 190].*

## 5 Zusammenfassung und Folgerungen

Ausgehend von den organisationstheoretischen Annahmen der Ressourcenabhängigkeit einerseits und dem Beharrungsvermögen institutionalisierter Regelungen in der betrieblichen Arena der industriellen Beziehungen andererseits, skizziert unsere Studie auf der standardisierten Datenbasis des Cranet und Fallstudien in acht Betrieben arbeitszeitpolitische Maßnahmenbündel. Beide empirischen Zugangsweisen – die Klassifikation auf Basis der standardisierten Surveydaten ebenso wie die Fallstudien auf Grundlage von Betriebsbesuchen, Dokumenten und ausführlichen Leitfadeninterviews mit Geschäftsführung, Personalverantwortlichen und Betriebsräten – zeigen die unterschiedliche Welt der Arbeitszeit in Frauen- und Männerbranchen und ihrer Gestaltung in den Arbeitsbeziehungen des jeweiligen Betriebes. Dabei bewegen wir uns in den Fallstudien vorwiegend im Feld problematischer Branchen bezogen auf die Thematik der Vereinbarkeit. In den Frauenbranchen ist es der dritte Fall der „Akademie“ und in den Männerbranchen der sechste Fall aus dem „Großhandel“, welche die Ausnahmen bilden. In allen anderen Fällen verlangt die Aufgabenerfüllung bzw. die Produktion einen durchgängigen Betrieb. Konkret sind dies Schichtsysteme, die auch das Wochenende einschließen, in Gesundheit und Pflege ebenso wie in den Betrieben der Metallindustrie – den Branchen unserer Fallstudien – die Regel.

Dennoch finden sich in diesen Betrieben Möglichkeiten, Vereinbarkeit zu gestalten. Kleine Betriebe betonen ihre Flexibilität in der Berücksichtigung individueller Lagen und Wünsche. Die größeren Betriebe heben hinaus gute Arbeitsbedingungen und Entgelt hervor. Doch selbst im Stahlwerk wird beispielsweise Teilzeit für administrative Tätigkeiten ermöglicht, wenn auch nur in geringen Umfang wahrgenommen. Insbesondere die Teilzeitquoten sind in den von Frauen dominierten Branchen und Fallstudienbetrieben weitaus höher. Dabei ist kaum auszumachen, inwieweit die Abhängigkeit vom Personal oder aber deren organisierte Gegenmacht diese Flexibilität des Personalmanagements bedingen. Vielmehr „klumpen“ abhängige und unabhängige Variablen, d. h. in diesen Betrieben sind sowohl personelle Engpässe als auch institutionalisierte Arbeitsbeziehungen durch Tarifbindung bzw. Betriebsräte zu verzeichnen. Allerdings ist es kaum zu weit gegriffen, wenn hier festgehalten wird, dass Tarifbindung und aktive Mitbestimmung Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung mit Blick auf Vereinbarkeit erleichtern. Die auch branchenbezogenen geringen Fluktuations- und Absentismusquoten zeigen, dass dies zumindest bezogen auf die personalwirtschaftlichen Zielvariablen den Betrieben dienlich ist. Die Einbindung in das System der industriellen Beziehungen überstimmt in den untersuchten Einzelfällen auch den vielfach berichteten Ost-West-Unterschied. Wäre der Begriff nicht anderweitig belegt und die Konzeption durch Partizipationsangebote seitens des Personalma-

nagements statt Kooperation und Mitbestimmung als gesetzgeberischer Leitvorstellung charakterisiert, könnte man von *high performance work systems* (Huselid, 1995; Kaufman, 2010) sprechen.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass unsere Fälle – sowohl in der quantitativen Teilstudie als auch in den Einzelfallstudien – eine Positivauslese darstellen. Den Betrieben ist es möglich, wenn auch sicherlich in unterschiedlichen Ausmaß, interessante Aufgaben und gute Bezahlung verfügbar zu machen. Hinzu tritt in fast allen Fällen die Kooperation von Personalmanagement und Mitbestimmung. Gilt dies nicht, dann sind, wie insbesondere der dritte Fall der Akademie, auch erhöhte Fluktuationsquoten zu verzeichnen. Da aber weitere kontrastierende Gegenbeispiele fehlen, berichten die Fallbeispiele gewissermaßen *best practice*. Dennoch sind diese instruktiv, da sie Möglichkeiten der Gestaltung von Vereinbarkeit und der Reduktion von Arbeitszeitdiskrepanzen aufzeigen. Für die weitere Forschung wären sicherlich Datensätze wünschenswert, die eine größere Variation der Praktiken enthalten und auch die graue und dunkle Seite des Personalmanagements in der Praxis besser erkennen lassen.

Doch die Personalforschung kann u. E. auch in anderer Hinsicht Anregungen aus diesen Studien ziehen. Es sollte deutlich geworden sein, dass Arbeiten, die allein auf der Basis von Individualdaten operieren, nur bedingt aussagekräftig sind. Wenn Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Belastung und Vereinbarkeit, der Arbeitszeitwünsche und ihrer Realisierung usw. empirisch beforscht werden, dann in aller Regel, wie einleitend gezeigt, auf der Basis von Individualdaten. Bereits der Haushaltskontext gerät häufig aus dem empirischen Zugriff, zumal weil die relevanten situativen Änderungen regelmäßig vorübergehende Passagen im Lebenslauf bilden und daher Längsschnittdaten notwendig machen (Schmidt, Matiaske, Seifert, Tobsch und Holst, 2020). Derartige Datensätze sind ungeheuer aufwändig, was Einzelprojekte schlicht überfordert. Fehlt der betriebliche Kontext jedoch in den für Sekundäranalysen zur Verfügung stehenden Datensätzen – und dies ist mit wenigen Ausnahmen zu konstatieren –, dann gerät der Betrieb als zentraler Ort des Geschehens aus dem Blick. Wir erfahren mehr über die individuellen Lagen im Arbeitsleben als über die situativen betrieblichen Bedingungen, welche diese Situationen definieren. Die Pragmatik der Gestaltung verlagert sich entsprechend auf die Individualebene und überlastet die Individuen (Beck und Beck-Gernsheim, 2003).

Das Klagelied über den Verfall der soziologischen Methode in Zeiten und Folge der Individualisierung (Esser, 1989) gewinnt in diesem Kontext eine andere Färbung. Die Methode und ihre Fokussierung auf das Individuum oder, genauer, die Praxis der Sozialforschung und die verschiedenartigen, jedoch immer hohen Hürden der Verknüpfung von Informationen über Ebenen hinweg verstärkt die öffentliche Wahrnehmung der Individualisierung und in der Fol-

ge möglicherweise auch den sozialen Prozeß. Die Personal- und darüber hinaus die Sozialforschung sollte den konstitutiven sozialen Raum des Betriebes bzw. die Prozesse der Individualisierung und – vor allem – der sozialen Ungleichheit nicht nur des Einkommens, sondern vor allem auch den Zeitwohlstandes moderierenden Effekt von Organisation im Blick behalten bzw. wieder verstärkt in den Fokus nehmen.

## Literatur

- Absenger, N., Ahlers, E., Bispinck, R., Kleinknecht, A. H., Klenner, C., Lott, Y., Pusch, T. & Seifert, H. (2014). *Arbeitszeiten in Deutschland: Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik* (WSI Report Nr. 19). WSI. Düsseldorf.
- Arbeitgeberverband für die private Sozialwirtschaft (bpa). (2018). *Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR)*. <https://www.bpa-arbeitgeberverband.de>.
- Artus, I. (2013). *Krise des deutschen Tarifsystems: die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West*. Wiesbaden: Springer VS.
- Backhaus, N., Tisch, A. & Wöhrmann, A. M. (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015-2017*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bahn Müller, R. (1985). *Der Streik: Tarifkonflikt um Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie 1984*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Beblo, M. (2012). Der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf die Arbeitsteilung von Paaren. *Soziale Welt*, 19, 193–207.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2003). *Das ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bellmann, L. & Crimmann, A. (2013). Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit-Zeitarbeit* (S. 43–60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bispinck, R. (2005). *Immer flexibler und immer länger? Tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und ihrer Gestaltung* (Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 57). WSI Tarifarchiv. Düsseldorf.
- Bispinck, R. (2016). *Arbeitszeit - Was bietet der tarifvertragliche Instrumentenkoffer?* (Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 82). WSI Tarifarchiv. Düsseldorf.
- Crößmann, A., Günther, L. & Marder-Puch, K. (2017). *Qualität der Arbeit*. Wiesbaden: destatis.
- Deutschmann, C., Schmiede, R. & Schudlich, E. (1987). Die langfristige Entwicklung der Arbeitszeit. Versuch einer sozialwissenschaftlichen Interpretation. In E. Schudlich (Hrsg.), (S. 113–149). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Döhrn, R. (2017). Die Lage am Stahlmarkt: Nachfrage nach Stahl belebt sich. *RWI Konjunkturberichte*, 68(2), 35–44.
- Döhrn, R. (2019). Die Lage am Stahlmarkt: Stahlindustrie im Sog der Industrierezession. *RWI Konjunkturberichte*, 70(3), 53–62.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2016). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2015. *WSI-Mitteilungen*, 69(4), 283–291.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2019). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. *WSI-Mitteilungen*, 72(4), 290–297.
- Esser, H. (1989). Verfällt die „soziologische Methode“? *Soziale Welt*, 40(1/2), 57–75.
- Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. & Saldaña-Tejeda, A. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence* (Conditions of Work and employment series Nr. 32). International Labour Office (ILO). Geneva.

- Gerlach, K., Hübler, O. & Meyer, W. (2001). Betriebliche Flexibilisierung und Beschäftigungsstabilität – Ein Widerspruch. In L. Bellmann, K. Gerlach, O. Hübler & W. Meyer (Hrsg.), *Beschäftigungseffekte betrieblicher Arbeitszeitgestaltung (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung BeitrAB 251)* (S. 141–176). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Grözinger, G., Matiaske, W. & Tobsch, V. (2010). Employee-friendly labour time: a key element to a sustainable pattern of production and consumption. *International Journal of Public Policy*, 5(4), 357–372.
- Hanau, H. & Matiaske, W. (2019). Mitbestimmung im entgrenzten Betrieb. Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Perspektiven. In D. Alewell & W. Matiaske (Hrsg.), *Standards guter Arbeit* (S. 213–244). Baden-Baden: Nomos.
- Hassel, A. & Schroeder, W. (2018). Gewerkschaftliche Mitgliederpolitik: Schlüssel für eine starke Sozialpartnerschaft. *WSI-Mitteilungen*, 71(6), 485–496.
- Herrmann, C., Promberger, M., Singer, S. & Trinczek, R. (1999). *Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Herzog-Stein, A. & Zapf, I. (2011). Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der großen Rezession. *WSI-Mitteilungen*, 64(2), 60–68.
- Holly, S. & Mohnen, A. (2012). *Impact of working hours on work-life balance* (SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 465). Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Berlin.
- Holst, E. & Seifert, H. (2012). Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. *WSI-Mitteilungen*, 65(2), 141–149.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672.
- iwd. (2018). Fluktuationsquote: Starke Wirtschaft führt zu mehr Jobwechsellern. <https://www.iwd.de>. Instituts der deutschen Wirtschaft.
- Kabst, R., Giardini, A. & Wehner, M. (2009). Das Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management – Eine Einführung. In R. Kabst, A. Giardini & M. Wehner (Hrsg.), *International comparatives Personalmanagement* (S. 5–10). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504.
- Katenkamp, O., Martens, H., Georg, A., Naegele, G. & Sporck, M. (2012). *Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: Edition Sigma.
- Kaufman, B. E. (2010). SHRM theory in the post-Huselid era: Why it is fundamentally misspecified. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 286–313.
- Keller, B. & Seifert, H. (2005). Atypical employment and flexicurity. *management revue*, 16(3), 304–323.
- Klenner, C., Ochs, C. & Seifert, H. (1998). Arbeitszeit und Strukturwandel. In Ministerium für Arbeit, Soziales, und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein Westfalen (Hrsg.), *Arbeitszeit und Strukturwandel* (S. 111–204). Düsseldorf.
- Kocalevent, R., Pinnschmidt, H., Selch, S., Nehls, S., Meyer, J., Boczor, S., Scherer, M. & van den Bussche, H. (2020). Burnout is associated with work-family conflict and gratification crisis among German resident physicians. *BMC medical education*, 20, 1–8.
- Kotthoff, H. (2013). Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. *Industrielle Beziehungen*, 323–341.

- Kratzer, N., Fuchs, T., Wagner, A. & Sauer, D. (2005). Zeitmuster—Zeitverwendung im Kontext von Erwerbsarbeit und Haushalt. In *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 381–402). Springer.
- Küster-Simic, A., Gül, O. & Lauenstein, P. (2017). *Branchenanalyse Stahlindustrie: Entwicklungstrends und Zukunftschancen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Linne, G. (2004). *Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit* (Arbeitspapier Nr. 97). Hans-Boeckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Lott, Y. & Klenner, C. (2016). *Ideal workers and ideal parents: Working-time norms and the acceptance of part-time and parental leave at the workplace in Germany* (WSI Working Paper Nr. 204). WSI. Düsseldorf.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim, Basel: Beltz, Juventa.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543–556). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller, T. (2015). *Einrichtungen der stationären Altenpflege im Wandel. Veränderungs- und betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Leitungskräften*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Müller-Jentsch, W. (1996). Theorien Industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 3(1), 36–64.
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? *management revue*, 19(1+2), 9–32.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pollmann-Schult, M. (2009). Arbeitszeitwunsch und -wirklichkeit im Familienkontext: Eine Analyse der Diskrepanzen zwischen präferierter und tatsächlicher Arbeitszeit. *Soziale Welt*, 163–178.
- Pollmeyer, N. (2010). *Gestaltung des demographischen Wandels durch tarifvertragliche Regelungen am Beispiel der Eisen- und Stahlindustrie: Praktische Umsetzung und personalwirtschaftliche Konsequenzen*. München, Ravensburg: GRIN Verlag.
- Resch, M. & Bamberg, E. (2005). Work-Life-Balance—Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(4), 171–175.
- Schmidt, T., Matiaske, W., Seifert, H., Tobsch, V. & Holst, E. (2020). *Verlaufsmuster tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeiten im Lebensverlauf. Persistenzen und Wandel von Arbeitszeitdiskrepanzen* (Working Paper Forschungsförderung Nr. 173). Hans-Böckler Stiftung. Düsseldorf.
- Seifert, H. (2001). Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. *WSI-Mitteilungen*, 54(2), 84–89.
- Seifert, H., Holst, E., Matiaske, W. & Tobsch, V. (2016). Arbeitszeitwünsche und ihre kurzfristige Realisierung. *WSI-Mitteilungen*, 69(4), 300–308.
- Sellach, B., Enders-Drägässer, U. & Libuda-Köster, A. (2004). Geschlechtsspezifische Besonderheiten der Zeitverwendung - Zeitstrukturierung im theoretischen Konzept des Lebenslagen-Ansatzes. In *Alltag in Deutschland: Analysen zur Zeitverwendung; Beiträge zur Ergebniskonferenz der Zeitbudgeterhebung 2001/02 am 16./17. Februar 2004 in Wiesbaden* (Bd. 43, S. 67–85). Schriftenreihe Forum der Bundesstatistik. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2018). *Statistisches Jahrbuch*. Wiesbaden: Destatis.
- Trinczek, R. (1998). Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie. In J. Flecker & H.-G. Zilian (Hrsg.), *Flexibilisierung, Problem oder Lösung* (S. 67–88). Berlin: edition sigma.
- Vera, A. (2009). Die „Industrialisierung“ des Krankenhauswesens durch DRG-Fallpauschalen—eine interdisziplinäre Analyse. *Das Gesundheitswesen*, 71(03), e10–e17.

- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). (2017). TÜV Rheinland. War es der Weihnachtsmann? Nein. <https://www.tuev-verdi.de/rheinland>.
- Walwei, U. (2014). Times of change: what drives the growth of work arrangements in Germany? *Journal for Labour Market Research*, 47(3), 183–204.
- Wanger, S. (2016). Erwerbs- und Arbeitszeitmuster in Paarbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 70(1), 55–63.
- Wanger, S. (2020). *Entwicklung von Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht. Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Alter und Geschlecht (AZR AG) für die Jahre 1991-2019* (IAB-Forschungsbericht Nr. 16). IAB. Nürnberg.
- Wehner, M., Kabst, R. & Meifert, M. (2017). HR im internationalen Vergleich. *Personalmagazin*, 2(2017), 14–19.
- Wirtschaftsvereinigung Stahl. (2018). *Statistisches Jahrbuch der Stahlindustrie*. Düsseldorf: Wirtschaftsvereinigung Stahl.
- Wunder, C. & Heineck, G. (2013). Working time preferences, hours mismatch and well-being of couples: Are there spillovers? *Labour Economics*, 24, 244–252.
- Yucel, D. & Fan, W. (2019). Work–family conflict and well-being among German couples: A longitudinal and dyadic approach. *Journal of health and social behavior*, 60(3), 377–395.
- Zapf, I. (2016). *Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität: Arbeitsangebots- und nachfrageseitige Faktoren von Überstunden und Arbeitszeitkonten*. Nürnberg, Bielefeld: IAB, WBV.

## **Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität:**

- 01. Hintze, Astrid 2018:** Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke - Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg
- 02. Collien, Isabel 2018:** Functions of boundary spanning in context: A postcolonial, power-sensitive perspective
- 03. Pötschke, Ivonne 2019:** The Ties That Bind: Exploring relationship-oriented values in family firms from employees' perspective
- 04. Meister-Scheytt, Claudia 2019:** Governance von Universitäten: Das Beispiel österreichischer Universitätsräte
- 05. Heller, Manja Annegret 2020:** Ist der Mehrwert auch mehr wert? – Eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group
- 06. Spieß, Julia 2021:** Führung und Machtspiele in Veränderungsprozessen in kommunalen Krankenhäusern
- 07. Holtmann, Doris & Matiaske, Wenzel 2021:** Betriebliche Arbeitszeitpolitiken – Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen Ost- und Westdeutschlands

# OPPAL

# WORK ING PAPERS

ORGANISATION  
PERSONAL  
ARBEIT  
LEADERSHIP

  
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg