

Nancy Ehlert

„Organisation ist alles“ – Jahresarbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf die familiäre Lebensführung der Beschäftigten in der Deutschen Bahn AG

Einleitung

Die Arbeitszeitflexibilisierung steht zunehmend im Mittelpunkt der öffentlichen Debatte und bildet einen Schwerpunkt für das Handeln der betrieblichen Akteure. Die Schnittstellen zwischen Erwerbsarbeit und privatem Leben werden durch die Flexibilisierung neu konturiert. Die Projektarbeit stellte die Frage in den Mittelpunkt, wie damit zusammenhängende Chancen und Risiken und die Beeinflussung des alltäglichen Lebens durch die MitarbeiterInnen der Deutschen Bahn AG wahrgenommen werden. Dabei befasst sich der vorliegende Text mit der Balance bzw. Entgrenzung von Arbeit und Leben. Er fokussiert insbesondere den Zusammenhang von Arbeitszeit und Lebensarrangements. Von Interesse dabei ist, wie sich Rückwirkungen der Arbeitswelt, insbesondere der Arbeitszeitregelungen, in der internen familiären Lebensgestaltung zeigen und ob die Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine Modifikation der Alltagsarrangements nach sich zieht. Besondere Schwierigkeiten haben – so die Ausgangsannahme - Eltern kleiner Kinder, das Familienleben und die flexibilisierten Arbeitszeiten tagtäglich miteinander in Einklang zu bringen. Auf der Grundlage des Konzeptes der familialen Lebensführung (Jürgens 2001) sollen daher insbesondere die Interessen dieser Beschäftigtengruppe untersucht werden.

Frauen stehen hierbei insofern im Mittelpunkt, als sie noch immer die (Haupt) AkteurInnen der Organisation des Familienalltags sind. Frauen treten in dem Beitrag auch insofern in den Vordergrund, als sie die Mehrzahl der Beschäftigten des Dienstleistungsbereichs der DB AG ausmachen, der hier untersucht wurde.

Familiale Lebensführung

„Die Arbeitszeitflexibilisierung wirkt sich offenkundig auf die zeitliche, in Folge dessen jedoch auch auf die inhaltliche, räumliche, soziale und emotionale Dimension familialer Lebensführung aus, da diese jeweils in Wechselwirkung zueinander stehen. Die Flexibilisierung erfasst also nicht nur einen Teil der familialen Lebensführung, sondern diese als Ganze“ (Jürgens 1999: 53). Das umschreibt die Komplexität des hier behandelten Themas recht gut.

Die familiäre Lebensführung gilt als Schaltstelle gemeinsamen Lebens, in die die Eigenlogiken der individuellen Lebensführung einmünden, aber aus der das eigene Leben auch wieder modifiziert heraustritt. „Insgesamt sind für das Gelingen der Lebensführung die Methoden von Bedeutung, wie mit den zeitlichen, aber auch sachlichen und sozialen Anforderungen des Alltags umgegangen wird. Dafür wird die Etablierung einer eigenen zeitlichen Ordnung unabhängig von den gesellschaftlichen Normalzeiten notwendig.“ (Jurczyk/Kudera 1991: 68).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann eine individualisierende Dynamik bewirken. Die Grenzen der Anpassung an Arbeitszeiten, die einen hochflexiblen, rein betriebswirtschaftlicher Logik folgenden Personaleinsatz vorsehen, können durch die Betrachtung von familialen Lebensführungen sichtbar gemacht werden (Jürgens 1999: 54). Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten sind heterogen und weisen dabei zwei unterschiedliche Tendenzen auf: auf der einen Seite wird mehr Planbarkeit, Konstanz und Verlässlichkeit von Arbeitszeit und Freizeit gefordert, auf der anderen Seite ist ein Bedürfnis nach freizügigeren Möglichkeiten der Zeiteinteilung zu konstatieren.

Station & Service AG

Die Station & Service AG – in der die empirische Untersuchung durchgeführt wurde – ist ein relativ autonomer Geschäftsbereich der DB AG. Er finanziert sich über eine Verkehrsstationsgebühr von den Transporteuren (bahnintern oder bahnextern) aus dem Bereich Touristik, Regio oder Connex, die sich pro Zughalt und Zuglänge zusammensetzt. Ein weiteres Standbein ist die Vermarktung der Bahnhöfe mit Mieteinahmen von verschiedensten Firmen.

Die Serviceleistungen umfassen den Service am Bahnsteig und den Servicepoint sowie die Gepäckaufbewahrung und den Schließfachdienst. Es wird unter der Prämisse „3 S“ (Service, Sauberkeit, Sicherheit) gearbeitet. An den großen Standorten wurde der Bahnhofservice plus als Arbeitsorganisation eingeführt, d.h. es gibt nicht mehr nur reine Servicepoints, sondern diese wechseln sich jetzt mit den Serviceteams am Bahnsteig ab.¹ Die Besetzungszeit² und die Mitarbeiterstärke werden zentral vorgegeben, ansonsten können die Teams mit dem vorstehenden Serviceteamchef relativ autonom handeln.

Das Jahresarbeitszeitmodell bei der Deutschen Bahn AG

Die Analyse orientiert sich an dem Arbeitszeitmodell der Jahresarbeitszeit³ bei der Deutschen Bahn AG. Die Jahresarbeitszeit wurde im Jahre 1998 unter der Vorgabe der flexiblen Arbeitszeiten für die Beschäftigten und der kundenorientierten Betriebszeiten als betriebliches Instrument eingeführt. Die Arbeitszeitflexibilisierung wurde nicht nur als ein Schwerpunkt der Organisation gesehen, sondern vorrangig der Unternehmenskultur.

„Die Deutsche Bahn AG sieht die Flexibilisierung der Arbeitszeit ihrer Arbeitnehmer im beiderseitigen Interesse als einen wichtigen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur an.“ (Ratgeber Arbeitszeit 2000: 6).

Die Offensive der DB AG zur Arbeitszeitflexibilisierung sollte an bahnspezifischen, betrieblichen und persönlichen Belange ausgerichtet sein. Es handelt sich somit auf den ersten Blick um die Konzeption einer win-win-Situation. Die Leitlinien für den Erfolg der Flexibilisierungsmaßnahmen sind betriebliche Innovation durch eine höhere Produktivität, eine stärkere Ergebnisorientierung und mehr MitarbeiterInnenmotivation. Die Jahresarbeitszeitregelung sollte weggehen von starren Arbeitszeitvorgaben und hinführen zu einem weiten Rahmen, der die Grundsätze des effektiven Umgan-

¹ Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden drei MitarbeiterInnen eines Serviceteams auf der Basis eines leitfadensstrukturierten Interviews befragt (2 Frauen, 1 Mann). Darüber hinaus wurden zwei explorative Gespräche mit einem tarif- bzw. arbeitsmarktpolitischen Experten der Gewerkschaft Transnet bzw. mit einem Betriebsratsmitglied durchgeführt.

² Für die Arbeitszeiteinteilung gibt es den Grunddienstplan, der sich alle zehn Wochen wiederholt. Die Regelarbeitszeiten sind: Frühdienst von 6.00 – 14.00 Uhr, Spätdienst von 14.00 – 22.00 Uhr und Nachtdienst von 22.00 – 6.00 Uhr. Die Ausnahme ist sonntags, da gibt es Zwölf-Stunden-Dienste, entweder von 6.00 – 18.00 Uhr oder 10.00 – 22.00 Uhr gestaffelt und dem Kundenstrom angepasst.

³ Die Jahresarbeitszeit wird in einem Tarifvertrag (JazTv) über die Variation der Lage der Arbeitszeit als auch über die Reduzierung der individuellen Arbeitsmenge im Jahresverlauf geregelt. Die tarifvertragliche regelmäßige Jahresarbeitszeit des Vollzeitarbeitnehmers beträgt ausschließlich der Pausen 1.984 Stunden im Kalenderjahr, dies entspricht einer durchschnittlichen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 38,0 Stunden in einem Abrechnungszeitraum von 52,2 Wochen/Jahr (JazTv § 2). Nach dem Tarifvertrag werden der Verteilung der Arbeitszeit 261 Tage zugrunde gelegt, wobei sich diese nicht auf Montag – Freitag beschränken. Im Jahr sollen mindestens 26 arbeitsfreie Sonn- und Feiertage gewährt werden, im Monat sollen zwei Wochenenden arbeitsfrei sein (JazTv § 6).

ges mit der knappen Ressource Zeit enthält. Die Arbeitszeit wird dabei als betriebliche Planungsgröße benutzt, die zeitlich und ablauforganisatorisch mit der einzusetzenden Arbeit verzahnt wird (DB AG Ag Arbeitszeitflexibilisierung). Der zentrale Aspekt dabei ist die Kundenorientierung, das Anpassen der Leistungen an die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Das heißt auch, dass die Arbeitszeiten an deren Nachfrageszeiten ausgerichtet werden: „Arbeit aktiv gestalten heißt also: Arbeitszeiten an Nachfrageschwankungen anpassen – täglich, wöchentlich und saisonal. Variable Arbeitszeitmodelle⁴ helfen uns dabei, indem sie die Einsatzflexibilität der Beschäftigten erhöhen und tragen so zur Effizienzsteigerung des Unternehmens bei.“ (Deutsche Bahn AG Teilzeitporträts: 1997). Im Rahmen einer früheren studentischen Untersuchung ist in Interviews dieses Problem bereits angesprochen worden.

„Das ist natürlich eine gute Maßnahme, auch Familienpflichten unterzubringen. Es ist die Frage, ob es so gehandhabt wird. Der JAZ-Vertrag ist eingeführt worden, um so und so viele Millionen Mark Personalkosten zu sparen und diese Personalkosten spart man natürlich nur dann, wenn man diese Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne des Betriebs nutzt. Und nicht im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ (Int. 536 in Krüger 2001)

Im Jahresarbeitszeitvertrag heißt es: „Soweit es Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit oder betriebliche Belange der Deutsche Bahn AG erfordern, kann die Arbeitszeit auf die Wochentage Montag bis Sonntag - auch ungleichmäßig – verteilt und innerhalb des Zeitraums nach betrieblichen Erfordernissen eingeteilt werden“. Die Verteilung der Arbeitszeit ist somit eher an den Belangen des Unternehmers ausgerichtet bzw. es ist nicht immer näher geregelt, wie die Interessen der ArbeitnehmerInnen berücksichtigt werden. In einem Gespräch mit Interessenvertretern der Beschäftigten brachte einer der Experten es folgendermaßen auf den Punkt:

„Chancen rechne ich mir insofern aus, wenn wir es auf Arbeitnehmerseite schaffen, wirklich rechtsverbindliche Regelungen zu treffen, dass der Arbeitnehmer wirklich Einfluss nehmen kann auf Arbeitszeitgestaltung und nicht nur auf Freizeitgestaltung. Das was wir bisher haben, dieses Freizeitkonto, hat ja mit Arbeitszeitgestaltung gar nichts zu tun, sondern das hat mit Freizeitgestaltung was zu tun“ (Int. 620).

Es wurde ein so genanntes Freizeitkonto entwickelt, das mit Mehrleistung im Laufe/am Ende des Jahres gefüllt wird. Auf dieses Freizeitkonto haben ausschließlich die ArbeitnehmerInnen Zugriff und können beantragen, Zeit aus dem Freizeitkonto für sich in Anspruch zu nehmen. Von den Interviewten wird als Vorteil genannt, dass eine rasche Entnahme von Überstunden aus dem Freizeitkonto möglich ist, um unter anderem elterliche Verpflichtungen wahrzunehmen.

„Durch die Jahresarbeitszeit bin ich auch in der Lage, wenn ich sehe, ich habe Überstunden, auf die Rasche mal einen Tag frei zu nehmen, das

⁴ Es sind zwei Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung bei der Bahn zu beachten: 1. die Personalanpassung und 2. die Arbeitsorganisation. In der Deutschen Bahn AG gibt es folgende Formen der Arbeitszeitflexibilisierung: Gleitender Vorruhestand beinhaltet die Altersteilzeit ab dem 56. Lebensjahr. Insgesamt 1.581 Beschäftigte nehmen dieses Modell bisher in Anspruch. Der gleitende Berufseinstieg soll den Übergang in die Berufstätigkeit auf der Basis eines 0,8 Teilzeit-Jobs gleitend gestalten. Die kollektive / solidarische *Teilzeit* wird gegen den Arbeitsplatzabbau eingesetzt. Die individuelle Arbeitszeit liegt im Schnitt bei 70 -80 %.

heißt, wenn es geht vom Personal her. Wenn mit den Kindern mal irgend-etwas ist, und sei es Elternversammlung oder andere schulische Dinge, kann ich eben mal schnell meine Stunden nehmen aus dem Freizeitkonto, und das ist doch eine ganz tolle Sache.“ (Int. 601)

Die Jahresarbeitszeit gibt keine direkte Flexibilisierung der Arbeitszeitorganisation vor, sondern den allgemeinen Rahmen. Sie wird durch tägliche (10 h pro Tag, am Wochenende maximal 12 h) und wöchentliche Höchstarbeitszeiten begrenzt.

Der Grenznutzen der Arbeitszeitflexibilisierung

In der politischen Diskussion wird der Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung durch mannigfaltige Interessen geprägt. Auf der Arbeitnehmerseite zielt die Arbeitszeitflexibilisierung auf eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit allen Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: auf Zeitsouveränität. Demgegenüber stellt die Arbeitgeberseite den betriebswirtschaftlichen Aspekt in den Vordergrund: die Anpassung der Arbeitszeit an den tatsächlichen Arbeitsanfall (Dichmann 1998: 35). Das erhöht bei den MitarbeiterInnen das Risiko, dass nicht Zeitsouveränität zunimmt, sondern die Abhängigkeit von den betrieblichen Vorgaben der Arbeitszeitverteilung. Für die Beschäftigten gibt es einen – so meine These – Grenznutzen von Flexibilisierung durch die Jahresarbeitszeit. Einesteils entspricht sie Bedürfnissen der familialen Lebensführung, andererseits verwischen sich klare Zeitstrukturen. Routinen und Rituale, feste Zeiten und Orte haben aber nicht nur belastenden, sondern hinsichtlich der familialen Lebensführung auch entlastenden Charakter.

„Kinder brauchen Regelmäßigkeit. Als er kleiner war, da konnte man schon sagen, jetzt bleibt er mal einen Tag zu Hause, da war man flexibler, aber jetzt wo er in der Schule ist, da ist es ein genauerer Zeitplan.“ (Int. 603)

Der Grenznutzen flexibler Arbeitszeiten wird durch folgende Vor- und Nachteile des Jahresarbeitsmodells bestimmt: Variable Arbeitszeitverteilung mit Hilfe von Zeitkonten kann den Beschäftigten Chancen eröffnen, die Arbeitszeit besser mit den eigenen Rhythmen der Zeitanforderungen des familialen wie sozialen Lebens zu synchronisieren. Dadurch kann sich der individuelle und familiale Zeitwohlstand erhöhen. Möglich ist aber auch das Gegenteil. Die Verteilung der Arbeitszeit wird vorrangig nach dem Rhythmus der betrieblichen Auftragslage und der Produktionsentscheidung vorgenommen. Das könnte die Konflikte mit den Zeitinteressen der Beschäftigten verschärfen. Für beide Tendenzen lassen sich in der DB AG Belege finden. Die von mir befragten MitarbeiterInnen der Station & Service AG zählen sich überwiegend zu den Gewinnerinnen der Arbeitszeitflexibilisierung. Das lässt sich allerdings nicht ohne weiteres für andere Geschäftsbereiche oder Standorte verallgemeinern, zumal in dem untersuchten Fall der Teamchef über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz zu verfügen scheint.

„Ich weiß nicht, ob die Bahn jetzt familienfreundlich ist, auf alle Fälle ist die Bahn vorsichtig gegenüber allein erziehenden Müttern. Aber für mich im Team finde ich, etwas Besseres ist mir bei der Bahn bisher noch nicht passiert.“ (Int. 601)

Der Nutzen von Freizeit zeigt sich nicht nur in der Dimension „Dauer der verfügbaren Zeit“, sondern auch in der Dimension „Lage und Verteilung von Zeiteinheiten“. Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitszeit resultiert vor allem aus mangelhaften

Möglichkeiten zur Ausbalancierung von Arbeit und Freizeit. Bessere Planbarkeit der Freizeit und der flexiblere Umgang mit ihr, scheinen das Hauptmotiv für den Wunsch der Beschäftigten nach variablen Arbeitszeitsystemen zu sein. Das Risiko, stattdessen Zeitwohlstand einzubüßen, resultiert aus flexibilisierten betrieblichen Zeitanforderungen. Durch die Auflösung von Arbeitszeitstandards ergeben sich nicht automatisch neue Wahlchancen. Der Wirkungsgrad – und somit die Nutzbarkeit – soll durch die Erfahrungen, Meinungen und Eindrücke der Beschäftigtenbefragungen belegt werden.

Routinen als Fundament für eine Grenzerweiterung?

Die alltäglich auszuführenden Tätigkeiten sind, das gilt sowohl für private als auch berufliche Tätigkeiten, zeitlich und sachlich durch Routinen geprägt, wie Aufsteh-, Fahr- und Anwesenheitszeiten. Es gibt repetitive Alltagshandlungen, die zyklisch und als wiederkehrendes Ablaufprogramm erscheinen, wie z.B. die Kindergartenzeiten, Schulbeginn, Essenszeiten etc.

Routinen sind ein notwendiges Fundament, auf dem die Organisation des Alltags aufbaut, das Familienleben funktioniert. Familienleben braucht Familienzeiten, insbesondere Kinderzeit mit z.B. gemeinsamen Mahlzeiten und gemeinsamer Freizeit.

Die befragten MitarbeiterInnen stehen zwischen 3.00 und 3.30 Uhr auf, wenn sie Frühdienst haben, und sie sind beim Spätdienst nicht vor 23.00 – 24.00 Uhr zu Hause. Der Nachtdienst verlangt eine Abwesenheit von 20.00 – 7.00 Uhr. Eine starke zeitliche Belastung entsteht vor allem durch die langen Anfahrtswege. Die Befragten reisen aus dem Umland an und benötigen 1-2 Stunden für ihren Arbeitsweg pro Strecke. Alle Befragten haben einen zu 100 Prozent durchstrukturierten Tagesablauf mit ganz klaren Zeitvorgaben und Verpflichtungen. Sie haben durchweg einen langen Tag mit ca. 16-18 Stunden Pflichterfüllung.

Bei allen Interviewten konnte festgestellt werden, dass der jeweilige Partner nicht unter einem flexiblen Arbeitszeitsystem beschäftigt war, was für die Familie eine gewisse Stabilität und Abwägbarkeit mit sich brachte. Für den Teamchef z.B. war ganz klar, dass seine Frau aus dem Schichtdienst aussteigen musste, als die Familiengründung anstand.

„Ja, als damals das erste Kind kam, weil wir damals gleich gesagt haben, das wird nie laufen, dass zwei im Schichtdienst arbeiten und dann Kinder.“
(Int. 601)

Insgesamt zeigen die Interviews, dass ein starkes Interesse an einer flexiblen Regelung der Arbeitszeit vorherrscht, die aber die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht und Familienstand berücksichtigen soll wie auch die Einbindung in andere Lebensbereiche. Die Pluralisierung der Lebensformen, aber auch unterschiedliche Anforderungen, Belastungen und Abläufe der Arbeit passen nur bedingt zu einem einheitlich und starr strukturierten Arbeitszeitmuster. Die Vervielfältigung der Lebensarrangements korrespondiert mit der Vervielfältigung von Arbeitssituationen und gestattet aufgrund von Flexibilitätspotentialen unter Umständen sogar eine Steigerung des individuellen und gesellschaftlichen Zeitwohlstandes. Deshalb wäre eine lebensform- und phasenspezifisch orientierte betriebliche Zeitpolitik sinnvoll, die die Arbeitszeitwünsche und -notlagen der Beschäftigten systematisch aufgreifen (Jürgens 2001: 54) kann. Das muss nicht zwangsläufig zu Lasten betrieblicher Effizienz gehen.

Flexible Arbeitszeiten und Familienleben: Ressourcen und Synchronisation

Die große Wechselhaftigkeit zeitlich externer Vorgaben kann durch den daraus resultierenden Koordinationsaufwand für die Beschäftigten eine Belastung darstellen. Unter diesem Gesichtspunkt ergibt sich eine zweite These: Durch die Jahresarbeitszeitflexibilisierung ergibt sich ein Koordinations- und Synchronisationsaufwand für die MitarbeiterInnen, der sich nur durch private Unterstützungsleistungen, bereitstehende Ressourcen für die Kinderbetreuung und eine entsprechende Arbeitsteilung im Haushalt bewältigen lässt. Wann dem Nutzen von flexiblen Arbeitszeiten Grenzen gesetzt sind, soll auch unter diesem Punkt Beachtung finden.

Die Rolle von Ressourcen

Unter Ressourcen sollen allgemeine materielle Rahmenbedingungen gezählt werden, wie z.B. die finanzielle, aber auch soziale und infrastrukturelle Ausstattung, die die Koordination von Arbeit und Leben abstützen. Dazu kann das Wohnumfeld, das eigene Haus, die infrastrukturelle Anbindung, das Zweiverdienerhaushaltseinkommen, das bei allen Befragten zur Verfügung stand, zählen wie aber vor allem auch Unterstützungsnetzwerke und öffentliche Betreuungsdienstleistungen.

In dem untersuchten Serviceteam gab es nur wenige MitarbeiterInnen mit kleinen Kindern. Die einzige Alleinstehende mit einem sehr kleinen Kind war auf lange Sicht krankgeschrieben, weil sie den flexiblen Arbeitszeiten nicht gewachsen war und den Alltag nicht entsprechend organisieren konnte.

„Die jungen Muttis, also ich muss sagen, Hut ab! Wie die das alles so bewältigen, das ist schon ein Kraftakt.“ (Int. 602)

Für Beschäftigte mit Kindern sind besonders die geringe Planbarkeit von Arbeitszeiten und die zeitweilige Arbeitszeitverlängerung schwierig. Das Zeitbudget für Beschäftigte mit starker häuslicher Belastung ist sehr angespannt. Z.B. vollbringen vollzeitbeschäftigte Mütter in Paarhaushalten im Durchschnitt cirka 81,6 h pro Woche mit Erwerbsarbeit und informeller Arbeit (Klenner 1991: 129).

Ein zentrales Ergebnis meiner empirischen Analyse ist, dass den persönlichen Unterstützungsnetzwerken und –leistungen und vor allem der Kinderbetreuung enorme Bedeutung für die familiäre Lebensführung zukommt. Die Hilfe der Eltern oder Schwiegereltern, die in direkter Nachbarschaft wohnen und als Betreuungspersonen fungieren, ist eine häufig genutzte Alternative zu unzureichenden öffentlichen oder betrieblichen Angeboten, zumal die Beaufsichtigung der Kinder durch Vertraute und Verwandte bevorzugt wird.

Ich habe nur glückliche Umstände a) dass meine Schwiegereltern meine Nachbarn sind, b) dass meine Mutter Rentnerin ist und auch um die Ecke wohnt. Also wir haben noch nie einen Tag gehabt, wo wir nicht wussten, wer holt sie oder wo lassen wir das Kind. (Int. 601)

Es bestand gerade bei den Interviewten mit jüngeren Kindern ein ausgeprägtes Netzwerk an Unterstützungsleistungen. Die Großeltern wohnten jeweils in unmittelbarer Nähe, entweder direkt mit im Haus oder in nächster Nachbarschaft. Institutionelle Vorteile, wie der Früh- sowie Nachmittagshort für die Schulkinder und ein Kindergarten mit flexiblen Bring- und Abholzeiten waren in diesen Fällen gleichfalls Standard. Dass das insgesamt knappe Ressourcen sind, könnte erklären, warum der Anteil von Beschäftigten mit kleinen Kindern in der Service & Station AG gering ist. Ohne ein sol-

ches Unterstützungsnetzwerk ist hier die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familialer Lebensführung anscheinend nicht möglich.

Eine entscheidende Ressource für das Management von Arbeit und Familie scheint auch die innerfamiliäre Arbeitsteilung zu sein. Bei den ServicemitarbeiterInnen sind traditionelle Zuständigkeitsmuster nicht generell aufgehoben, aber weitgehend aufgebrochen, zumindest bei den von mir interviewten Beschäftigten.

„Ich mache den Haushalt genauso wie meine Frau, wenn sie frei hat. Weil, das muss einfach so sein, schon der Kinder wegen, das fängt an mit Waschen und Bügeln, was eben so eine Frau im Haushalt macht. Und direkt Absprachen gibt es eigentlich nicht, ich mache das einfach, wenn ich frei habe oder im Spätdienst dann vormittags, denn dann habe ich Zeit dafür.“
(Int. 601)

Auch wenn der männliche Interviewpartner seine häuslichen Leistungen überzeichnen sollte, deutet einiges darauf hin, dass die familiäre Arbeitsteilung so oder ähnlich funktioniert; zumindest scheinen die weiblichen Beschäftigten auf häusliche Mithilfe setzen zu können.

„Also Zuständigkeiten haben wir nicht, aber mein Mann ist einer, der sehr viel mithilft. Wir teilen uns die Arbeit, damit wir auch zusammen ein bisschen Freizeit haben.“ (Int. 602)

Die Synchronisation von Arbeit und Leben

Für die gemeinsamen Aktivitäten mit Freunden und der Familie bleibt kaum Zeit. Gerne hätten die Befragten ein wenig mehr Spielraum dafür zur Verfügung. Gerade die Wochenenddienste sind ein häufiger Hindernisgrund. Es bedarf einer aufwendigen Suche nach Schnittmengen gemeinsamer Freizeit. Dies muss durch stetige Koordinationsleistungen, die insbesondere in der Partnerschaft erbracht werden müssen, abgestimmt werden.

„Wir führen eine gute Ehe und sind ein bisschen traurig darüber, dass wir wenig Zeit für einander haben. Mein Mann arbeitet jeden Tag 12 Stunden. Der arbeitet alle drei Wochen am Samstag, so dass uns nur der Sonntag bleibt ... Da bleibt dann immer nicht viel ... Er hat immer beispielsweise in seiner Tasche meinen Dienstplan ... falls wir irgendwann mal mit irgendwelchen Absprachen, damit er gleich sagen kann, also nein, da kann ich sowieso nicht.“ (Int. 602)

Die Interviewten bedauerten insbesondere auch, zu wenig Zeit für Freunde und Bekannte zu haben und auch sonstige Unternehmungen kommen nur selten zustande.

„Man hat so ein, zwei Bekannte, Familien, mit denen man sich so ein bisschen hält, aber viel weggehen ist eigentlich gar nicht mehr. Mal mit dem Kleinen irgendwohin.“ (Int. 603)

Es zeigt sich insgesamt eine gewisse Ambivalenz in den Meinungen. Die Interviewten beklagten nicht schlechthin Zeitnot, sondern es stellen sich für sie neue Anforderungen im flexiblen Umgang mit dem raren Gut Zeit. Nicht Zeitknappheit ist das Problem, sondern dass nur wenig Gestaltungsraum für die Wahrnehmung eigener Interessen bleibt.

Der Koordinations- und Synchronisationsaufwand, den das flexibilisierte Zeitmanagement in Beruf und Familie erfordert, ist nur durch eine strikte Organisation des Tagesablaufs zu leisten.

„Ich versuche, das alles zu organisieren, weil das ist eine reine Organisationsfrage, ohne dem geht es gar nicht. Also man muss eben nur organisieren.“ (Int. 603)

Zeitliche Gestaltungsspielräume im betrieblichen Alltag

Vorwiegend unternehmensbestimmte, wirtschaftlich orientierte Modelle, in denen die Beschäftigten praktisch keine Verfügungsrechte über die Verteilung der Arbeitszeit haben, sind von kompromissorientierten, mitbestimmten Arbeitszeitmodellen zu unterscheiden, die sowohl den Betrieben als auch den Beschäftigten eine Einflussnahme auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit zugestehen (Klenner, Ochs, Seifert 1998: 118).

Unter dieser Prämisse wird die dritte These dieses Aufsatzes betrachtet: Flexible Arbeitszeiten können zwar Freiräume für Familienleben eröffnen, aber nur unter der Bedingung, dass sie selbst- oder zu mindestens mitbestimmbar sind und nicht ausschließlich durch den Arbeitgeber vorgegeben sind.

Dreh- und Angelpunkt für den Grad an Zeitsouveränität bilden Verfügungsrechte über disponible Zeitelemente. Gefahr besteht, wenn erstens die betrieblichen Zeitanforderungen und die Zeitwünsche der Beschäftigten auseinanderdriften und zweitens, wenn die Verfügungsrechte über die Zeitkonten der Beschäftigten in betrieblicher Hand liegen.

Moderne Zeitkonten zeichnen sich durch die Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortungen und Teamarbeit aus. Dabei gestalten die Arbeitsgruppen selbst die Arbeitsorganisation, -bedingungen, -umgebung und -inhalte und regeln die interne Aufgabenverteilung. Dadurch wächst der Entscheidungsspielraum der MitarbeiterInnen (Dichmann 1998: 70). Voraussetzung für die Erhöhung von Zeitsouveränität ist die Bildung von Arbeitsgruppen, innerhalb derer sich die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten abstimmen. Diese Voraussetzungen konnten bei dem untersuchten Servicepoint festgestellt werden. Hier war der Serviceteamchef sozial kompetent und trug den familiären Gegebenheiten der MitarbeiterInnen Rechnung.

„Also als Teamchef weiß ich ja, was meine Leute wollen. Also der eine mag z.B. die 10.00 – 18.00 Uhr Schicht nicht. Da weiß ich, den kann ich rausnehmen und die Schicht einem geben, der sie gerne macht. Die andere sagt, ich mach nicht gerne Nachtschichten, so nehme ich ihr die Nächte von vornherein raus.“ (Int. 601)

In dem untersuchten Serviceteam besteht auch die Möglichkeit, intern Arbeitszeitwünsche zu äußern und die Diensteinteilung zu beeinflussen. Es gibt einen genauen Wochenplan und kaum die Notwendigkeit einzuspringen, da Abweichungen vom Grunddienstplan selten sind. Es sind wenige Hierarchieebenen vorhanden, die Regelungswege sind kurz und es gibt direkte Absprachen mit den MitarbeiterInnen. Die hohe Kollegialität eröffnet Handlungsspielräume für individuelle Freiheiten der Zeiteinteilung.

„Das klappt hier natürlich eher ... hier kennt jeder jeden und die Leute sind privat miteinander, da ist es eigentlich wie eine Familie.“ (Int. 601)

Dafür sind die Mitarbeiterinnen dankbar, denn es scheint nicht überall im Unternehmen so zu funktionieren.

„Aus der Sicht können wir froh sein, dass wir ihn (den Teamleiter – N. E.) haben, dass er das immer so versucht hinzuwursteln, dass jeder irgendwann zufrieden ist.“ (Int. 602)

Das Team hat eine relativ homogene Altersstruktur und ist vergleichsweise jung. Es lebt von einer sehr guten zwischenmenschlichen Atmosphäre, die möglicherweise auch darin begründet ist, dass es nur aus 12 Mitgliedern besteht.

Das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Zeitsouveränität kann, das lässt sich abschließend feststellen, nur erfüllt werden, wenn sich die Arbeitszeitstruktur und die persönliche Zeitstruktur durch informelle Arbeitszeitabsprachen verbinden lassen. Hinter dem Terminus „Zeitsouveränität“ steht eine vielschichtige Problematik. Welche Arbeitszeit-Freizeit-Kombination für Arbeitnehmer optimal ist, hängt von einer Reihe von zum Teil interdependenten Bestimmungsgründen ab, die sich zudem im Zeitablauf in aller Regel verändern (Dichmann 1998: 39).

Die Möglichkeiten der Vorausplanung von Arbeitszeit und die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitregelung sind von entscheidender Bedeutung für die Arbeitszeitzufriedenheit und die außerbetrieblichen Zeitarrangements abhängig Beschäftigter. Für die Erwerbsintegration von Frauen ist das eine zentrale Bedingungskonstellation, wenn sie Beruf und Familie trotz Arbeitszeitflexibilisierung unter einen Hut bringen wollen.

Literatur

Deutsche Bahn AG 1995: Ag Arbeitszeitflexibilisierung: Zielsetzung.

Deutsche Bahn AG 1996: Tarifvertrag zur Einführung einer Jahresarbeitszeit bei der DB AG (Jaz EinfTV).

Deutsche Bahn AG 1997: Teilzeitportraits. Arbeit aktiv gestalten.

Dichmann, W. 1998: Arbeitszeitpolitik als Instrument der Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik im Strukturwandel In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Arbeitszeit und Strukturwandel. S. 15-101.

Hüning, H./Stodt, U. 1999: Regulierte Desintegration. Aspekte des internen Arbeitsmarktes der Deutschen Bahn AG. In: Nickel, H. M./Völker, S./Hüning, H. (Hrsg.), Transformationen – Unternehmensorganisationen – Geschlechterforschung. Opladen: Leske u. Budrich, S. 175-203.

Krüger, U. 2001: Jahresarbeitszeit in der Deutschen Bahn AG – wer kommt mit? Bulletin Texte 22, Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung, HUB

Jürgens, K. 2001: Familiäre Lebensführung. Familienleben als alltägliche Verschränkung individueller Lebensführung. In: Voß, G.G. (Hrsg.): tagaus, tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung. München: Hampp, S. 33-60.

Jurczyk, K./Kudera, W. 1991: Verfügung über Zeit? Die ganz unterschiedlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten, In: Flecker, J.; Schienstock, G. (Hrsg.): Flexibilisierung, Deregulierung, Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München: Hampp, S. 54-70.

-
- Klenner, Ch. 1991: Diktat der Ökonomie oder mehr Selbstbestimmung. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitmarktes. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 111-139.
- Klenner, Ch./Ochs, Ch./Seifert, H. 1998: Arbeitszeit und Strukturwandel. In: In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Arbeitszeit und Strukturwandel. S. 115-204.