

09.06.2015

Ronald Westheide

Thema:

Flexible Arbeitszeiten: Ressource und Stressfaktor

1

1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.

2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kapitel stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen:

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in zehn Betrieben und Dienststellen mit insgesamt ca. 2.600 Beschäftigten und der Branchenzuordnung öffentlicher Dienst (2), Gesundheits- und Sozialwesen (2), Finanzdienstleistungen (3), Metallbearbeitung (2) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1); in diesen Erhebungen kamen überwiegend jeweils gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen entwickelte spezifische Fragebögen zum Einsatz; diese sind an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ausgerichtet; in einem Fall wurde der COPSOQ-Fragebogen (deutsche Standardversion)

als Erhebungsgrundlage genutzt; die Rücklaufquote lag im Durchschnitt aller Befragungen bei ca. 63 Prozent;

- Erkenntnisse und Erfahrungen aus fünf betrieblichen Projekten zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten in Betrieben mit der Branchenzuordnung Gesundheits- und Sozialwesen (2), Metallbearbeitung (2) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1) sowie
- Einschätzungen aus zwölf Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Aufgrund der überwiegend betriebsspezifischen Ausrichtung der Erhebungsinstrumente sind die Ergebnisse der Befragungen nur teilweise direkt vergleichbar. Als Fallstudien im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprojekte liefern sie Hinweise auf Aspekte „Guter Arbeit“ und gegebenenfalls Handlungsbedarfe. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Zur Abrundung und Einordnung wird auf Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes, der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 und des Arbeitskammer-Betriebsbarometers 2015 Bezug genommen.¹

3. Situation in Betrieben und Dienststellen

3.1 Aspekte der Arbeitszeit

Arbeitszeit – zentrales Themenfeld „Guter Arbeit“

Zahlreiche arbeitswissenschaftliche Studien belegen, dass neben psychischen Anforderungen aus dem Inhalt, der Gestaltung und der Organisation der Arbeit auch die Organisation der Arbeitszeit selbst ein maßgeblicher Faktor dafür ist, ob (Fehl-)Belastungen durch die Arbeitstätigkeit verstärkt oder reduziert werden. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Dauer, der man bei bestimmten Belastungen ausgesetzt ist, sondern auch, weil die Arbeitszeit als solche Anforderungen stellt, aus denen sich Stress und Stressfolgen ergeben können.²

¹ Quellen:

AK-Jahresbericht 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!, Saarbrücken.

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012), Autorin: Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/ Dresden.

WSI-Report 2014 – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik, WSI-Report 19/2014, Düsseldorf.

AK-Betriebsbarometer 2015: In dieser Erhebung zur Arbeitssituation der Beschäftigten wurden Ende des Jahres 2014 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens die Arbeitnehmervertretungen in 757 saarländischen Betrieben und Dienststellen zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten befragt. Es liegen Angaben von 236 Interessenvertretungen vor. Diese repräsentieren rund 108.400 Beschäftigte.

² Vgl. näher BAuA 2012, S. 49ff. und S. 113ff.

Überlange Arbeitszeiten zum Beispiel können zu einem Mangel an Erholungsmöglichkeiten und zu Ermüdung führen, welche sich in der verbleibenden Ruhezeit nicht mehr ausgleichen lässt. Personen mit überlangen Arbeitszeiten haben unter anderem ein um 37 Prozent erhöhtes Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Darüber hinaus kann auch der Wegfall von Pausen während der Arbeit zu Ermüdung und einem Mangel an Erholung beitragen. Nicht zuletzt trägt die Auflösung von Normalarbeitszeitverhältnissen (ca. acht Stunden täglich, „von neun bis fünf“) zu Belastungen bei. Denn „atypische“ Arbeitszeiten erhöhen die Anforderungen an Organisationsleistungen, zum Beispiel im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeitstätigkeit und Familie, auf die Organisation von Freizeit und Sozialleben. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 stellte unter anderem die Frage: „Wie häufig gelingt es Ihnen, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?“ Mehr als 41 Prozent antworteten, dass ihnen dies nur manchmal oder gar nicht gelingt.³

Vor diesem Hintergrund ist die Arbeitszeit in den am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Betrieben und Dienststellen fast durchweg ein zentrales Thema. Dabei lassen die Befragungsergebnisse, die Themen der Gestaltungsprojekte und die Aussagen der betrieblichen Akteur/innen erkennen, dass sich die gegenwärtigen, allgemeinen Arbeitszeittrends in den beteiligten Betrieben und Dienststellen ebenfalls niederschlagen.

Arbeitszeit – zunehmende Entgrenzung und Flexibilisierung

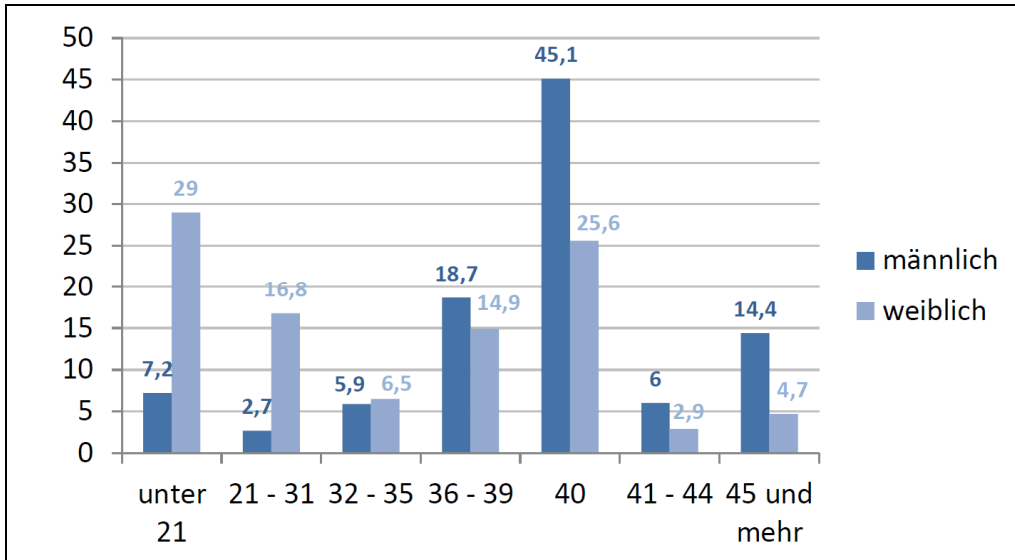
Insgesamt ist bereits seit geraumer Zeit eine zunehmende Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit festzustellen: Einerseits arbeiten Vollzeitbeschäftigte in den letzten Jahren durchschnittlich wieder länger. Andererseits wächst der Anteil der in Teilzeit Beschäftigten und Minijobs. Zudem verschärft sich der Trend zur Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Arbeitszeiten mit höherer gesundheitlicher Belastung und eingeschränkter Teilhabe am familiären und sozialen Leben nehmen zu. Darüber hinaus findet ein Wandel zu mehr und mehr variablen Arbeitszeiten statt. Aus verschiedenen Studien ist bekannt, dass mittlerweile die Mehrheit der Betriebe und Dienststellen in Deutschland wie im Saarland Arbeitszeitkonten nutzt, welche es ermöglichen, die Regelarbeitszeit flexibel zu verteilen. Sie können den Beschäftigten Möglichkeiten zu mehr selbstbestimmter Zeitgestaltung bieten. Häufig aber richtet sich die flexible Verteilung der Arbeitszeit in erster Linie nach betrieblichen Bedarfen und Kundenanforderungen.

Insgesamt ist die Arbeitszeitgestaltung auch und gerade ein Mittel der betrieblichen Rationalisierung. Insofern ist es nicht selten, dass dies zu verstärkten Belastungen und zu erhöhten Beanspruchungen führt. Dementsprechend besteht die Anforderung, die möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeiten als einen wesentlichen Baustein „Guter Arbeit“ im Fokus zu haben.

Die allgemeinen Arbeitszeittrends veranschaulichen die folgenden Grafiken:

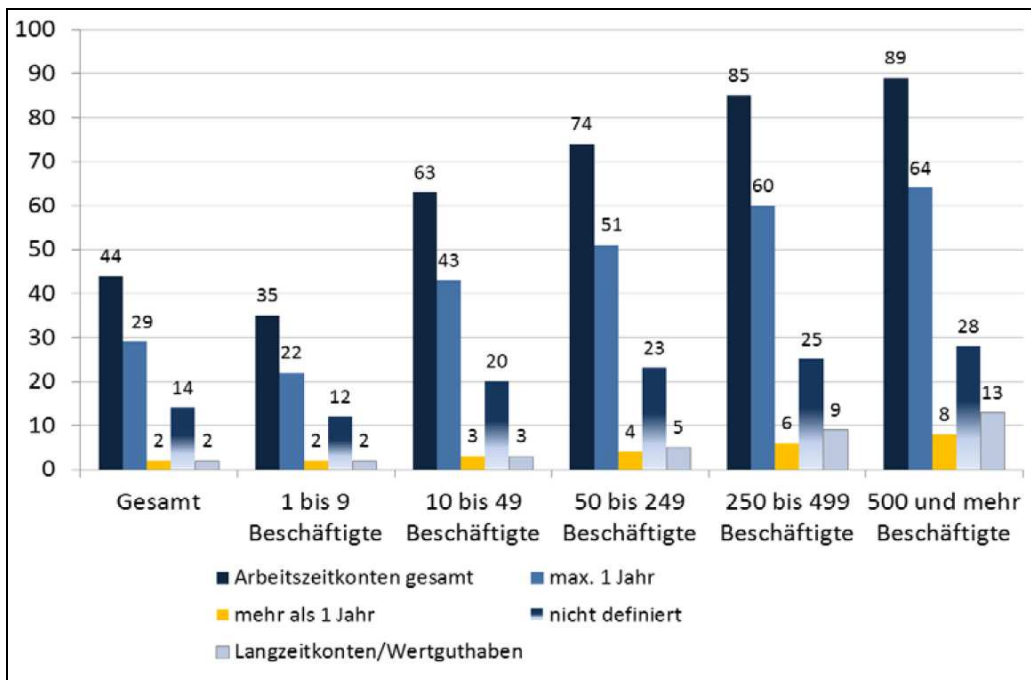
³ Vgl. BAuA 2012, S. 51

Abbildung 1: Anteil der Beschäftigten (in Prozent) mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von ... (im Jahr 2012)



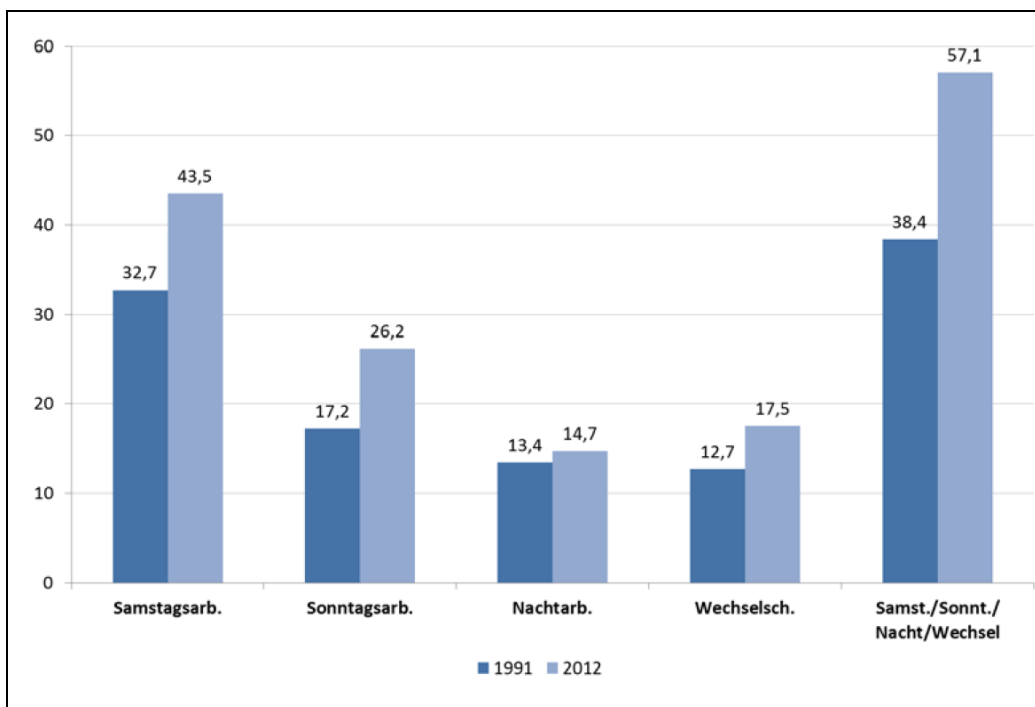
Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 (WSI-Report 2014)

Abbildung 2: Anteil der Betriebe (in Prozent) mit Arbeitszeitkonten nach Größe und Ausgleichszeitraum (im Jahr 2010)



Quelle: Riedmann u. a. 2012 (WSI-Report 2014)

Abbildung 3: Anteil der Beschäftigten (in Prozent) mit „atypischen“ Arbeitszeiten (in den Jahren 1991 und 2012)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013 (WSI-Report 2014)

Diese allgemeinen Trends gelten im Grundsatz gleichermaßen für die saarländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Laut dem diesjährigen Bericht der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes zeigen die regionalen Ergebnisse des Mikrozensus, dass im Jahr 2013 55 Prozent der Beschäftigten gelegentlich, regelmäßig oder ständig zu Zeiten arbeiten, die von der „normalen“ Tagesarbeit abweichen. Dies bedeutet einen Anstieg um 13 Prozent in den letzten zehn Jahren, wobei in allen atypischen Arbeitszeitformen – bis auf die Nachtschicht – ein überdurchschnittlich starker Anstieg bei den Frauen zu verzeichnen ist. Zusammengefasst haben atypische Arbeitszeiten bei den weiblichen Erwerbspersonen im Saarland gegenüber dem Jahr 2003 um mehr als ein Viertel zugenommen.

Die Daten des Mikrozensus zeigen laut der Analyse der Arbeitskammer ebenfalls, dass die Arbeitszeit zunehmend auch das Wochenende berührt. In den vergangenen zehn Jahren hat die Samstagsarbeit um mehr als neun Prozent und die (zumindest gelegentliche) Arbeit an Sonn- und Feiertagen sogar um 43 Prozent zugenommen. Ebenfalls ist ein Anstieg der Beschäftigung in den Abendstunden festzustellen. Insgesamt sehr deutlich fällt außerdem die Zunahme von überlangen Arbeitszeiten aus.

Die Befragung der saarländischen Arbeitnehmervertretungen zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Rahmen des aktuellen Arbeitskammer-Betriebsbarometers ergab, dass derzeit in rund 47 Prozent der Betriebe und Dienststellen mit Interessenvertretungen „häufig wechselnde Arbeitszeiten“ (z. B. Schichtarbeit) und/oder in 42 Prozent „sozial ungünstige

Arbeitszeiten“ (abends, nachts, am Wochenende) gang und gäbe sind. Im produzierenden Gewerbe sowie in Gesundheits- und/oder Sozialbetrieben sind die Beschäftigten überdurchschnittlich von wechselnden und sozial ungünstigen Arbeitszeiten betroffen. Weniger belastet durch die Lage der Arbeitszeit sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst und im Bereich Erziehung und Unterricht.

Nach Auskunft der Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen gehört bezahlte Mehrarbeit in der Hälfte der Arbeitsstätten für viele bzw. die Mehrheit der Beschäftigten zum Arbeitsalltag. So gaben die Hälfte der befragten Betriebs- und Personalräte an, dass bei ihnen ein großer Teil oder alle Beschäftigten bezahlte Mehrarbeit leisten. Besonders betroffen ist wiederum das produzierende Gewerbe mit einem Anteil von mehr als zwei Drittel der befragten Betriebe. In einem Viertel der Arbeitsstätten erfolgt in erheblichem Umfang auch unbezahlte Mehrarbeit. Hierbei sind Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie dem Bereich Erziehung und Unterricht überdurchschnittlich vertreten. Diese Branchen sind ebenfalls überdurchschnittlich stark von Rufbereitschafts- und Bereitschaftsdiensten betroffen.

Schließlich erbrachte das Arbeitskammer-Betriebsbarometer 2015, dass lediglich für rund 13 Prozent der befragten Betriebe und Dienststellen „Arbeitszeitkonten mit kurzfristigem Ausgleich“ (Flexi-Konten, Gleitzeitkonten) kein Thema sind. Dagegen werden in mehr als der Hälfte der Arbeitsstätten solche Konten für alle, zumindest aber für die Mehrheit der Beschäftigten geführt.

Arbeitszeit – große Vielfalt in der betrieblichen Praxis

Auch in den am Projekt beteiligten Betrieben und Dienststellen sind kaum noch feste Tagesarbeitszeiten anzutreffen. Mehr als 80 Prozent der Arbeitsstätten im „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ steuern und dokumentieren die Arbeitszeit über Arbeitszeitkonten. Diese sind in den Verwaltungs- und indirekten Bereichen überwiegend an den Arbeitnehmerbedürfnissen orientiert (Gleitzeit), in den Produktions- und Servicebereichen hingegen fast ausschließlich an den betrieblichen Belangen ausgerichtet. In zwei Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen bezeichnen die Gesprächspartner das bei ihnen vorherrschende Arbeitszeitmodell als „Vertrauensarbeitszeit“.

In den Produktionsbereichen sowie den direkten Dienstleistungsbereichen der Einrichtungen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen dominiert die Schichtarbeit. Samstagsarbeit ist weit verbreitet, ob als Regelarbeitstag oder in Form von häufigen Zusatzschichten. Auch die Arbeit an Sonntagen sowie teilweise an Feiertagen ist für einen großen Teil bzw. die Mehrheit der Belegschaften in diesen Arbeitszusammenhängen „normal“. Für viele Beschäftigte in der Produktion sowie im Gesundheits- und Sozialwesen gilt dies auch für die Nachtarbeit.

Beispiele für Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen sind die folgenden:

In **Betrieb 1**, einem Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich mit mehr als 250 Beschäftigten, wird weit überwiegend montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Die Zeiten

werden elektronisch erfasst. Grundsätzlich besteht eine hohe Übereinstimmung mit den gesetzlichen und tarifvertraglichen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung.

33 Prozent der befragten Beschäftigten müssen häufig Mehrarbeit leisten und 26 Prozent gelegentlich. Wird Mehrarbeit geleistet, so können 78 Prozent diese gut ausgleichen. 85 Prozent der befragten Beschäftigten haben Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird von 65 Prozent als gut eingeschätzt. Alles in allem sind 89 Prozent mit der bestehenden Arbeitszeitregelung zufrieden.

Es besteht ein gleichgerichteter Zusammenhang dieser Merkmale mit der Aussage „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme“, welcher knapp 18 Prozent der Befragten zustimmen. Dieser Zusammenhang ist signifikant, wenn auch schwach ausgebildet. Ebenfalls besteht dieser Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Verbindung zwischen der Arbeitszeit bzw. Arbeitszeitzufriedenheit und der Gesamtzufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation ist deutlich stärker ausgeprägt als im Hinblick auf gesundheitliche Probleme. Insgesamt spielt dies aber eine nachgeordnete Rolle. Vorrangig sind vor allem die Faktoren Führungsqualität der Vorgesetzten, innerbetriebliche Information und Kommunikation, die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung des Unternehmens, die Beschäftigungssicherheit sowie die Zufriedenheit mit der Weiterbildung, den Aufstiegsmöglichkeiten und dem Entgelt.

In **Betrieb 2**, einem Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich mit mehr als 500 Beschäftigten, wird weit überwiegend montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Geschäftsführung und Betriebsrat bezeichnen das Arbeitszeitmodell als Vertrauensgleitzeit. Die Zeiten werden nicht elektronisch erfasst. Abgesehen von diesem ambivalenten Punkt sind keine Unstimmigkeiten zwischen der betrieblichen Arbeitszeitregelung und den gesetzlichen sowie tarifvertraglichen Anforderungen zu erkennen. Die Arbeitszeitpraxis wird auch in diesem Betrieb überwiegend positiv bewertet. Insgesamt sind 53 Prozent mit dem gegenwärtigen Arbeitszeitmodell zufrieden.

19 Prozent der Befragten müssen häufig Mehrarbeit leisten, 49 Prozent gelegentlich. Wird Mehrarbeit geleistet, so können 27 Prozent diese gut ausgleichen. 44 Prozent haben teilweise und 28 Prozent haben eindeutig Probleme mit dem Zeitausgleich. In den Anmerkungen zur Befragung kritisieren zahlreiche Beschäftigte den Umgang mit Mehrarbeit, insbesondere die aus ihrer Sicht oft unzureichenden Möglichkeiten des Zeitausgleichs. Eine beispielhafte Aussage hierzu: „Eine faire Arbeitszeitkontrolle, z. B. als Zeitkonto, und somit auch eine faire Überstundenlösung wären wichtig und bei der knappen Personalstruktur sehr angemessen“ (Mitarbeiter, Berater im Kundenservice). Mehrere Anmerkungen seitens der Befragten legen dem Betriebsrat die genaue Erfassung der Arbeitszeiten, „damit Überstunden deutlich werden“, als wichtiges Thema nahe.

Wie in Betrieb 1 besteht ein gleichgerichteter Zusammenhang der Merkmale zur Arbeitszeit mit der Aussage „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme“. Dieser ist signifikant und – insbesondere im Hinblick auf das Thema Mehrarbeit – deutlich stärker ausge-

prägt als in Betrieb 1. In etwa gleich stark ausgebildet ist der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Vorrangige Einflussgrößen sind in Betrieb 2 ebenfalls die Führungsqualität, die innerbetriebliche Information und Kommunikation, die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung des Unternehmens sowie der Leistungsdruck aufgrund von Zielvorgaben, die aktuellen Restrukturierungsmaßnahmen und die damit verbundenen Sorgen um die berufliche Zukunft und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

In **Betrieb 3**, welcher weniger als 100 Beschäftigte hat und dem Bereich Gesundheits- und Sozialwesen zuzuordnen ist, werden überwiegend verwaltende, konzeptionelle, koordinierende und qualifizierende Tätigkeiten ausgeführt. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten arbeitet montags bis freitags in Gleitzeit. Regelmäßig erfolgen für Teile der Belegschaft allerdings anlassbezogen auch Einsätze an Samstagen, gelegentlich auch an Sonntagen. Die Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Sie bewegen sich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen.

15 Prozent der Befragten können ihre tägliche Arbeitszeit weitestgehend frei planen. Für 59 Prozent ist dies überwiegend der Fall. Rund 35 Prozent müssen häufig Überstunden machen bzw. Mehrarbeit leisten. Für 44 Prozent ist dies gelegentlich der Fall.

Samstagsarbeit ist für zwölf Prozent die Regel, Sonntagsarbeit für neun Prozent. Gelegentlich trifft dies für jeweils zwölf Prozent zu. Die überwiegende Mehrheit leistet jedoch kaum oder keine Wochenendarbeit. Allerdings: Im Bereich „Sozialarbeit“ ist Samstagsarbeit für 44 Prozent der Beschäftigten eher die Regel als die Ausnahme. Ein Drittel der dort Beschäftigten benennt dies auch für die Sonntagsarbeit.

Insgesamt 44 Prozent können ihre Arbeit und private Belange gut miteinander vereinbaren. Deutliche Probleme benennen zwölf Prozent. Im Bereich „Sozialarbeit“ gilt dies wiederum für deutlich mehr Beschäftigte, nämlich 44 Prozent.

Bei **Betrieb 4** handelt es sich um eine Einrichtung der stationären Pflege mit mehreren Standorten und mehr als 250 Beschäftigten. In der Verwaltung wird in der Regel montags bis freitags und in Gleitzeit gearbeitet. Im Pflegebereich arbeiten die Beschäftigten nach verschiedenen Modellen im Schichtdienst. Die Regelarbeitszeit ist auf fünf, zum Teil auch auf sechs Tage in der Woche verteilt. Grundsätzlich wird im Dreischichtbetrieb (Früh, Spät, Nacht) an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Die Arbeitszeiten bewegen sich offenbar weitgehend im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen. Allerdings gibt es aus Sicht des Betriebsrats Probleme mit überlangen Schichtblöcken (zum Teil zwölf und mehr Schichten in Folge), mit der Gewährung von Ersatzruhetagen für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie mit dem fristgerechten Freizeitausgleich von Mehrarbeit und Überstunden.

Knapp 81 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die persönlichen Arbeitszeitwünsche im Dienstplan ausreichend berücksichtigt werden. Dennoch wünschen sich rund 42 Prozent mehr individuelle Spielräume bei der Arbeitszeitgestaltung. Rund 29 Prozent aller Beschäftigten leisten regelmäßig Mehrarbeit bzw. Überstunden. Während dies nur für etwas mehr als fünf Prozent der Befragten im Bereich „Soziale Betreuung/Therapie“ und für etwas über zwölf

Prozent des Verwaltungs- und des technischen Personals der Fall ist, müssen mehr als 49 Prozent der Pflegekräfte regelmäßig über das geplante Arbeitsende hinaus tätig sein.

In **Betrieb 5**, einem Unternehmen der Nahrungsmittelbranche mit weniger als 250 Beschäftigten, wird in der Verwaltung montags bis freitags in Gleitzeit gearbeitet. Die Beschäftigten im Labor arbeiten montags bis freitags in der Früh- und Spätschicht. Die überwiegende Mehrheit der Belegschaft ist in der Produktion tätig. Sie arbeitet im Vollkonti-Schichtbetrieb an sieben Tagen in der Woche, wobei die Regelarbeitszeit jeweils auf fünf Wochentage verteilt ist. Es muss eine relativ hohe regelmäßige Wochenarbeitszeit abgeleistet werden, welche vorübergehend auf bis zu 42 Wochenstunden angehoben werden kann. Zusätzlich ist die regelmäßige Arbeitszeit über ein Zeitkonto flexibilisiert. Die Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Von gelegentlichen, unsystematischen Ausnahmen abgesehen, bewegen sie sich im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben.

Kernprobleme aus Sicht der Befragten sind die langen Arbeitszeitblöcke (sieben Schichten in Folge) und der Umstand, dass faktisch nur ein freies Wochenende im Monat zur Verfügung steht. Drei von vier Schichtarbeitnehmern bewerten dies negativ. Zum Teil wird von gesundheitlichen Problemen in Folge der Schichtarbeit berichtet (Schlafstörungen, Magenprobleme, Niedergeschlagenheit). 91 Prozent der Befragten bewerten ihre Arbeit als „stressig“, sieben von zehn fühlen sich durch die Vollkonti-Schichtarbeit persönlich belastet und 86 Prozent sehen hierin eine Belastung für ihr Familien- bzw. Privatleben.

Betrieb 6 ist mit mehr als 250 Beschäftigten im Bereich „Metallbearbeitung“ tätig. Die Verwaltung, die Entwicklung und die Konstruktion arbeiten montags bis freitags in Gleitzeit. Die Produktion umfasst rund ein Viertel der Belegschaft. Hier wird überwiegend zweischichtig (Früh, Spät) gearbeitet. Ein kleiner Teil (sechs Prozent) arbeitet im Dreischichtbetrieb. Die Regelarbeitszeit erfolgt im Zeitraum Montag bis Freitag. Hinzu kommen je nach Auftragslage mehr oder weniger häufig auch Samstagsschichten. Abgesehen von geringfügigen Ausnahmen werden die gesetzlichen und tarifvertraglichen Arbeitszeitbestimmungen eingehalten.

19 Prozent der Befragten müssen häufig Mehrarbeit leisten, 57 Prozent gelegentlich. Zwölf Prozent geben an, dass sie häufig keine Pause machen können. Für rund 57 Prozent trifft dies gelegentlich zu. Ein Drittel der Belegschaft kann die Pause regelmäßig einhalten. Wochenendarbeit ist für mehr als 55 Prozent kein Thema. Für 43 Prozent fällt diese gelegentlich an und für ein Prozent häufig.

In diesem Betrieb wurde eine vertiefte Belastungs-Beanspruchungs-Analyse auch im Hinblick auf die Arbeitszeit durchgeführt. Es zeigen sich statistisch signifikante, zum Teil sogar hoch signifikante Zusammenhänge zwischen der kognitiven und/oder emotionalen Irritation⁴ der Beschäftigten und

⁴ Irritation ist ein Indikator psychischer Fehlbeanspruchung infolge von Belastungen durch die Arbeitstätigkeit. Sie gilt als Vorläufer weiterer Beeinträchtigungen. Irritation resultiert aus einer erlebten Zieldiskrepanz. Dies drückt sich zum einen aus in Grübeleien im Hinblick auf das verstärkte Bemühen zur Zielerreichung (kognitive Irritation). Solche Grübeleien sind jedoch für eine Zielerreichung eher kontraproduktiv, da sie negative Emotionen in-

- der Häufigkeit täglicher Arbeitszeitschwankungen je nach Auftragslage und Kundenanforderungen,
- der Kurzfristigkeit von Änderungen der täglichen Arbeitszeitalage,
- der Häufigkeit, mit welcher die gesetzliche Ruhepause nicht eingehalten wird,
- der Häufigkeit, mit welcher die gesetzliche Ruhezeit von elf Stunden nicht eingehalten wird,
- der Häufigkeit, mit welcher die tägliche Höchstarbeitszeit überschritten wird sowie
- der Dominanz der betrieblichen Belange gegenüber den persönlichen zeitlichen Bedürfnissen.

Insgesamt erweist sich damit auch in den im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ bislang analysierten Betrieben und Dienststellen die Arbeitszeit je nach Ausgestaltung signifikant als Belastungsfaktor (Stressor) oder als Ressource für die Arbeitssituation der Beschäftigten. Demgemäß zeigt sich in den Projektbetrieben im Hinblick auf die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen ein polarisiertes Bild.

Wie eingangs bereits skizziert, ist bei der Bewertung der Arbeitszeitsituation zu beachten, dass Arbeitswissenschaftler/innen seit Langem auf einen Zusammenhang zwischen langen, „atypischen“ und/oder stark betrieblich flexibilisierten Arbeitszeiten und psychischer Belastung sowie gesundheitlichen, insbesondere psychovegetativen Beschwerden hinweisen.⁵ Daraus ergibt sich für die Ausformung der Arbeitszeit nach Dauer, Lage und Flexibilität ein besonderer Gestaltungsauftrag.

Arbeitszeit – zentraler Bereich der betrieblichen Gestaltung

So verwundert es nicht, dass die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben und Dienststellen des Projekts die Mitbestimmung bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit als einen aktuellen Schwerpunkt ihrer Tätigkeit bezeichnet. Dies erfolgt zumeist durch die Ausarbeitung bzw. Neufassung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu diesem Gestaltungsfeld. Alle beteiligten Betriebe und Dienststellen verfügen bereits über Vereinbarungen zur Arbeitszeitregelung.

Auch dies ist typisch für die gegenwärtige Situation insgesamt. Unter anderem belegen dies die Ergebnisse des Arbeitskammer-Betriebsbarometers 2015: Mehr als 47 Prozent der Befragten nannten die Mitwirkung bei der Gestaltung der Arbeitszeit als ein wichtiges Aufgabenfeld der letzten zwei Jahre. Diese steht damit an zweiter Stelle nach dem Arbeits- und Gesundheitsschutz (56 %) und vor der betrieblichen Weiterbildung (45 %), der betrieblichen Gesundheitsförderung (45 %) und dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (44 %).

tensivieren bzw. verlängern. Zum anderen äußert sich Irritation als Gereiztheit im Sinne einer Zielabwehr (emotionale Irritation). Der Zustand der Irritation wird als Stresserlebnis wahrgenommen. Die kognitive Irritation ist eher mit der Arbeitsbelastung und den Eigenschaften der Tätigkeit verbunden, während die emotionale Irritation einen Hinweis auf soziale Stressoren darstellt; vgl. näher Mohr u. a. 2007.

⁵ Vgl. BAuA 2012, S. 113

Die Arbeitszeit ist zudem das mit Abstand am häufigsten geregelte Gestaltungsfeld. In 61 Prozent der befragten Betriebe und Dienststellen besteht laut Arbeitnehmervertretung eine förmliche Vereinbarung zur Arbeitszeitregelung. Auf den Plätzen folgen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum Eingliederungsmanagement (32 %), zum Vorschlagswesen (28 %) und zu technischen Leistungs- und Verhaltenskontrollen (26 %). Zehn Prozent der Befragten haben erst kürzlich eine (neue) Vereinbarung zur Arbeitszeit abgeschlossen, für acht Prozent ist dies aktuell geplant.

3.2 Aspekte der Arbeitszeitgestaltung

Im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnten nicht nur Analysen zur Arbeitszeitsituation im Zuge von Mitarbeiterbefragungen angefertigt werden. Es wurden darüber hinaus auch Gestaltungsprojekte zur Neuausrichtung der Arbeitszeit mit dem Ziel einer Entlastung der Beschäftigten bzw. der Stärkung von Ressourcen (individuelle Handlungsspielräume, Planbarkeit/Verlässlichkeit der Arbeitszeiten) durchgeführt. Die Ergebnisse stellen sich jeweils dar als Kompromiss zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und Erfordernissen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung der Beschäftigten.

- In einem Betrieb aus dem Bereich Gesundheitswesen mit mehr als 500 Beschäftigten wird in den meisten Bereichen im Schichtdienst gearbeitet. Die Arbeitszeitplanung erfolgt dezentral in den einzelnen Bereichen. Hierbei wurden mehr oder weniger voneinander abweichende Verfahrensweisen angewandt. Mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe wurden deshalb eine einheitliche Regelung und damit eine allgemein verbindliche Orientierung erarbeitet.

Ziel war es, für alle Beteiligten die Verfahrenssicherheit in Bezug auf Rechte, Pflichten und Abläufe zu erhöhen, eine qualitativ hochwertige Versorgung und Betreuung der Patienten zu gewährleisten, die Belastung der Beschäftigten durch Schichtarbeit zu begrenzen und den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Planungssicherheit und persönlichen Spielräumen zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ besser zu entsprechen.

Kernelemente sind Eckpunkte und Fristen für die Planung, die stärkere Umsetzung von arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen für die Schichtarbeit (Begrenzung, Rotation, Ausgleich) und die systematische Beteiligung der Beschäftigten bei der Dienstplanung (mehr Eigenverantwortung und Abstimmung in der Gruppe, individuelles „Wunschfrei“, Verbindlichkeit im Hinblick auf Einsätze und Freizeitgewährung).

- In einem Betrieb aus dem Bereich Metallbearbeitung mit weniger als 100 Beschäftigten wird in einem Arbeitsbereich im Vollkonti-Schichtbetrieb gearbeitet. Der Schichtplan ist für das Kalenderjahr durchgeplant. Er ist aber vielen, häufig kurzfristigen Änderungen unterlegen. Zudem weist er eine erhebliche Unterplanung auf. Ein sehr hoher Arbeitszeitananteil von ca. 30 Prozent muss bedarfsorientiert in Form von Einbringschichten geleistet werden. Aufgrund der zahlreichen, oft kurzfristig angesetzten Einbringschichten ergeben sich häufig überlange Schichtblöcke und nur kurze Ruhephasen.

Die betroffenen Beschäftigten empfinden diese Arbeitszeitpraxis als sehr belastend. Als ursächlich hierfür werden insbesondere die Häufung der Nachtschichten und die ungenügende Vorhersehbarkeit der Arbeitseinsätze bezeichnet. Es besteht viel Unzufriedenheit bei den Betroffenen. Der Krankenstand ist außerordentlich hoch.

Die Analyse ergab unter anderem, dass Übergabezeiten nicht als Arbeitszeit gewertet und dementsprechend nicht vergütet werden. Ebenso erfolgt keine Entgeltfortzahlung bei Arbeitsausfall an Feiertagen. Bei Urlaub wird lediglich die durchschnittliche regelmäßige Arbeitszeit angerechnet, nicht aber die für einen Arbeitstag geplante und damit deutlich höhere tatsächliche Schichtarbeitszeit. Bis zum Ende eines Kalenderjahres auf Anordnung der Betriebsleitung nicht geleistete Soll-Arbeitszeiten werden als Minus-Stunden in das neue Kalenderjahr übertragen und müssen dann nachgearbeitet werden. Dies führt zu einer hohen „Welle“ von Minus-Stunden, die jeder Beschäftigte vor sich „herschiebt“. Das praktizierte Arbeitszeitmodell entspricht zudem in vielen Aspekten nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, nach denen laut Arbeitszeitgesetz die Arbeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer zu gestalten ist.

Es wurde deshalb ein Schichtmodell mit fünf Schichtgruppen vorgeschlagen, welches eine schnell vorwärtsrotierende Schichtabfolge von sechs Arbeitstagen mit je zwei Früh-, zwei Spät- und zwei Nachtschichten und eine anschließende Ruhezeit von vier Tagen vorsieht. Der Schichtturnus in diesem Modell beträgt zehn Wochen, die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 33,6 Wochenstunden. D. h. rechnerisch müssen nur noch rund neun Einbringsschichten im Jahr geleistet werden, wobei die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen die Erfordernis von Einbringsschichten noch einmal deutlich reduziert.

- In einem Betrieb aus dem Bereich Metallbearbeitung mit mehr als 250 Beschäftigten sollte in einem Arbeitsbereich die Betriebsnutzungszeit ausgeweitet werden, um Lieferengpässe zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In einem neuen Schichtsystem wurde deshalb – mit Ausnahme der Spätschicht an Sonntagen – im Vollkonti-Schichtbetrieb gearbeitet, was zu der angestrebten Betriebsnutzungszeit von 160 Wochenstunden führte.

Es zeigten sich allerdings schnell Probleme mit der neuen Wechselschichtarbeit. Diese neue, für die meisten Betroffenen ungewohnte Arbeitszeitform wurde von den überwiegend älteren Beschäftigten als stark belastend empfunden. Viele berichteten über gesundheitliche und soziale Probleme. Der Krankenstand erhöhte sich deutlich.

Schwachpunkte der veränderten Arbeitszeitpraxis waren vor allem, dass im Vier-Wochen-Zyklus jeweils Schichtblöcke von einmal sechs und zweimal sieben Schichten in Folge (zugunsten ebenfalls längerer Freizeitblöcke) umgesetzt wurden, und dass es in vier Wochen nur ein freies Wochenende gab.

Gemeinsam mit einer betrieblichen Arbeitsgruppe wurde daraufhin ein Modell erarbeitet, welches darauf abzielte, das Volumen der Schichtarbeit zu reduzieren und dadurch die Länge der Freizeitblöcke und die Anzahl der freien Wochenenden zu erhöhen. Dies erfolgte durch Rückgriff auf eine fünfte Schichtgruppe und die Verringerung der pro Be-

schäftigtem regelmäßig geplanten Schichten. In dem neuen Zyklus ergaben sich regelmäßig geplante Freizeitblöcke mit einer Länge von einmal fünf und zweimal drei Tagen in Folge sowie zwei einzelnen freien Tagen (nach einer Früh- bzw. Spätschicht). Dem Wunsch der Beschäftigten folgend erlaubte dieses Modell zudem grundsätzlich zwei „echte“ freie Wochenenden in fünf Wochen.

Allerdings führte die verplante verringerte Wochenarbeitszeit gegenüber der regelmäßigen Wochenarbeitszeit auf das Jahr hochgerechnet zu einem Arbeitszeit-Minus von ca. 160 Stunden und der Erfordernis von Einbringschichten. Dies wurde abgedeckt durch die Möglichkeit, je nach individueller Wahl mehr oder weniger umfangreiche Einbringschichten mit übertariflichen Prämien zu verrechnen. Darüber hinaus gewährte die Geschäftsführung zusätzliche freie Tage als Erholungszeit, so dass die Anzahl der Einbringschichten im Durchschnitt auf weniger als zehn pro Jahr verringert werden konnte.

Das Modell führte zu Mehrkosten für das Unternehmen, indem zusätzliche Beschäftigte (auf freiwilliger Basis) in der erforderlichen Tätigkeit angeleitet und in das Schichtmodell eingebunden werden mussten. Zugleich konnte jedoch mit diesem Modell die Betriebsnutzungszeit auf die maximal möglichen 168 Wochenstunden ausgedehnt werden.

Laut Auskunft des Betriebsrats hat die Arbeitszufriedenheit der betroffenen Beschäftigten zugenommen. Die überdurchschnittlich hohe Fehlzeitenquote hat sich auf ein „normales“ Maß reduziert.

4. Schlussfolgerungen

Die Arbeitszeitsituation in den am Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ beteiligten Betrieben und Dienststellen stellt sich vielgestaltig, aber im Großen und Ganzen wenig überraschend dar. Im Gegenteil: Sie spiegelt relativ typisch den vorherrschenden Trend der Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeit wider.

Insgesamt bestätigen die Analysen im Projekt, dass die Lage, die Dauer und die Flexibilität der Arbeitszeit im Zusammenhang mit psychisch belastenden Merkmalen der Arbeit und mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen stehen können. Die humane Arbeitszeitgestaltung ist deshalb praktizierter Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Ebenso ist ein Zusammenhang feststellbar zwischen der Ausgestaltung der Arbeitszeit und der Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten im Hinblick auf ihre Arbeitssituation, ihre Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Die humane Arbeitszeitgestaltung ist somit ebenfalls ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Faktor. Sie trägt bei zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Zukunftssicherheit von Unternehmen.

Dergestalt ist die Arbeitszeit ein bedeutsamer Faktor „Guter Arbeit“. Ihre humane Gestaltung hat einen hohen einzelbetrieblichen, aber auch sozial- und wirtschaftspolitischen Stellenwert. Dies gilt umso mehr angesichts der gegenwärtigen und absehbaren demografischen Entwicklung.

Die Analyse bestätigt die bereits in früheren Studien gewonnene Erkenntnis, dass die verstärkte Erfordernis zur Fachkräftesicherung und -bindung in einzelnen Betrieben zu einer Sensibilisierung bezüglich der humanen Arbeitszeitgestaltung führt.⁶ Erfolgreiche Gestaltungsmaßnahmen belegen, dass Wirtschaftlichkeit und Humanisierung nicht im Widerspruch stehen müssen. Sie zeigen auch, dass nachhaltige Veränderungsprozesse verschiedene Erfolgsfaktoren aufweisen.

- Erstens bestätigt sich das Merkmal der ganzheitlichen Perspektive: „Die betrieblichen Arbeitszeitregelungen sind unter anderem eng verwoben mit unternehmerischen Strategien, der Fertigungsart, dem Prozess der Leistungserstellung, den vielfältigen Kunden- und Marktanforderungen, den Wettbewerbsbedingungen, der Personaleinsatzplanung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitkultur. Die Arbeitszeit ist zudem nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Faktor, sondern auch ein soziales Handlungsfeld, auf dem die unterschiedlichen Interessen austariert werden müssen.“⁷
- Die Gestaltungslösungen stellen letztlich einen Kompromiss zwischen den wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen des Betriebes und den gesundheitlichen und sozialen Erfordernissen der Beschäftigten dar. Dies belegt, dass zweitens erfolgreiche Lösungen ausgewogen sein müssen.
- Drittens bewährt sich ein beteiligungsorientierter Gestaltungsansatz. Zum einen steigt die innerbetriebliche Akzeptanz für neue Arbeitszeitlösungen, zum anderen können die unterschiedlichen Zeitinteressen von Betrieb und Beschäftigten frühzeitig erfasst und partnerschaftliche Lösungen angestrebt werden.⁸
- Ebenso unterstreichen die bisherigen, im Projekt begleiteten Gestaltungsmaßnahmen, dass „Standardlösungen“ angesichts der spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Betriebes bzw. der Dienststelle kaum zielführend sind. Es geht deshalb viertens darum, „ausgehend von den konkreten Handlungsbedarfen jeweils betriebspezifische und praxismgerechte Arbeitszeitlösungen“⁹ zu entwickeln. Auch dies deckt sich mit den Erfahrungen vorangegangener Studien und Projekte.
- Fünftens schließlich ist die humane Arbeitszeitgestaltung – jeweils in mehr oder weniger großem Umfang – mit Investitionen verbunden. So ging in Gestaltungsmaßnahmen die Reduzierung von gesundheitlichen und sozialen Arbeitszeitbelastungen unter anderem einher mit der Ausweitung der Personalkapazität, der Erhöhung von Zeiten zur Erholung

⁶ Vgl. u. a.: inmit/iso-Institut 2011 – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (inmit) und Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) (Hrsg.) (2011): Arbeitszeitgestaltung und -beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im November/Dezember 2010 im Rahmen des Modellprojekts „Neue ArbeitsZeitPraxis. Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen“, Trier/Saarbrücken.

⁷ Matthäi 2013, S. 8 – Matthäi, I. (2013): Arbeitszeitberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Handlungshilfe zum Aufbau regionaler Beratungsstrukturen und -angebote, hrsg. v. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (inmit) und dem Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Trier/Saarbrücken.

⁸ Vgl. ebd. S. 8f.

⁹ Ebd. S. 9

und zum Freizeitausgleich sowie der Intensivierung der Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit der Beschäftigten. Aus Sicht der betrieblichen Akteur/innen erweist sich die kurzfristige wirtschaftliche Belastung aufgrund zusätzlicher Investitionen jedoch mittel- und langfristig als lohnend.

Die bisherige Projektarbeit zeigt aber auch, dass in verschiedenen Betrieben, vor allem aus den Bereichen Produktion sowie Sozial- und Gesundheitswesen, die Beachtung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und die Einhaltung gesetzlicher Mindeststandards im Hinblick auf die Gestaltung von Schichtarbeit, die Höchstarbeitszeit sowie die Pausen- und Ruhezeiten durchaus nicht immer gewährleistet ist. Dies gilt ebenso für verbindliche tarifvertragliche Bestimmungen.

Verstöße gegen gesetzliche und tarifvertragliche Vorgaben mögen zum Teil vorsätzlich erfolgen. Oft sind unangemessene und irreguläre Arbeitszeitbedingungen aber auch in Überforderung und Unkenntnis der betrieblichen Akteur/innen begründet. Dies gilt sowohl für Betriebsleitungen, Personalverantwortliche und sonstige Führungskräfte als auch für Arbeitnehmervertretungen und nicht zuletzt für die Beschäftigten selbst.

Insofern besteht unter der Perspektive „Guter Arbeit“ nach wie vor ein zentraler Handlungsauftrag in der Information, Sensibilisierung und sachverständigen Unterstützung der betrieblichen Akteur/innen in Richtung auf eine humane, alters- und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung. Der Bedarf ist groß, das Handlungsfeld komplex und umfangreich. Dies betrifft sowohl die Analyse der betrieblichen Arbeitszeitsituation – auch im Sinne der vom Arbeitsschutzgesetz geforderten arbeitszeitbezogenen Gefährdungsbeurteilung – als auch die Beratung und Prozessbegleitung bei Veränderungsprojekten.

Die Förderung von Information, Qualifizierung und Beratung sowie die Schaffung von Synergien zur Unterstützung der betrieblichen Akteur/innen bei einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung kann ebenfalls als langfristig lohnende arbeits- und wirtschaftspolitische Investition angesehen werden.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

16

Kontakt:

BEST-Projektteam

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordination der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)