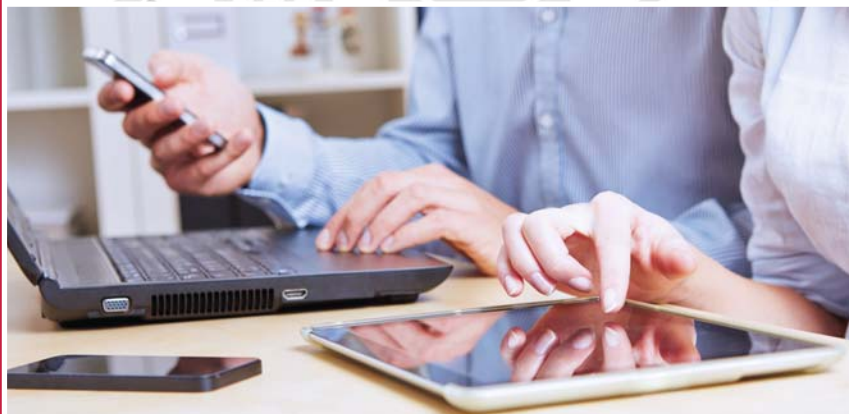


# Allzeit bereit!



Ein Blick hinter das Verschwimmen  
von Arbeit und Freizeit



**GPA** **djp**

GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

---

## **Impressum**

Herausgeber: Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier, 1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Für den Inhalt verantwortlich: GPA-djp, Abteilung Arbeit & Technik; Beirat für Arbeit & Technik

Autorin: Clara Fritsch

Mitarbeit: Eva Angerler, Gerda Höhrhan-Weiguni, Robert Kocmich, Thomas Kreiml, Karl E. Schwabel, Friedrich Spinka, Verena Spitz

Layout: GPA-djp Marketing, Anita Schnedl

Fotos: David Payr; Fotolia, iStockphoto, Dreamstime

DVR 0046655, ZVR 576439352

Jänner 2009

3. Auflage Mai 2013



## Vorwort

Wer die Arbeitswelt von heute beschreiben möchte, kommt kaum mehr am Stichwort der Flexibilität vorbei. Flexibel zu sein stellt sowohl eine Anforderung als auch einen Bedarf dar. Weite Teile der ArbeitnehmerInnenschaft können sich zum Beispiel kaum noch vorstellen, nicht im Rahmen eines Gleitzeitmodells ihre Arbeit zu erbringen. Zur Flexibilität gesellt sich die Selbstverantwortung, die in der zunehmend in Projektform gestalteten Arbeit gefragt ist. Nicht selten lässt sich der Eindruck gewinnen, dass gerade das Übernehmen von Verantwortung für viele Beschäftigte einen besonderen Anreiz darstellt.

Das trifft sich in verschiedener Hinsicht gut mit den Vorstellungen von Unternehmen, die Veränderungen in der Organisation der Arbeitsprozesse vorantreiben wollen. Das Schaffen von mehr Flexibilität bedeutet von dieser Warte aus zunächst ein Auflösen starrer Strukturen und verknöchertes Bürokratie. Doch was als neue Unternehmenskultur mit Teams, projektbezogenen Netzwerken und flachen Hierarchien angepriesen wird dient in der Regel vor allem einem Zweck: der Einsparung von Personalkosten.

Flexible MitarbeiterInnen, die verstärkt selbst Verantwortung übernehmen, kommen da wie gerufen. Das Gefühl, sich einen Großteil der Arbeitszeit selbst einteilen zu können, führt auch zu einem aufgeweichten Umgang mit Arbeitszeitregelungen. Vielfach besteht hier das Risiko, dass die Vorteile, die sich ArbeitnehmerInnen erhoffen, zu ihrem Nachteil werden (z.B. beim Umgang mit Überstunden). Das Gefühl, selbst für Arbeitspakete und Projektschritte verantwortlich zu sein, kann nicht nur Erfolgserlebnisse bringen, sondern fördert auch die Bereitschaft, über das vereinbarte und abgerechnete Ausmaß hinaus zu arbeiten (z.B. am Wochenende). Doch welche/r MitarbeiterIn kann behaupten, die Übernahme von Verantwortung auch nur annähernd in dem Maße abgegolten zu bekommen, wie dies beim Management der Fall ist?

„Von den Arbeitnehmern wird verlangt, sich flexibel zu verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen zu sein, ständig Risiken einzugehen und weniger abhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren zu werden“ – so beschrieb Richard Sennett bereits 1998 in seinem Buch „Der flexible Mensch“ trefflich die neue Arbeitssituation von Beschäftigten.

Eine Triebfeder dieser neuen Arbeitsgestaltung sind neue Managementstrategien wie Zielvereinbarungen und leistungsbezogene Entgeltsysteme. Eine andere wesentliche Kraft, die neue Formen des Arbeitens antreibt, sind die technischen Möglichkeiten. Die permanente Erreichbarkeit, die durch Handys, Internet, Laptops und - zur Zeit besonders aktuell – PDA's (z.B. BlackBerry, iPhone) ermöglicht wird, die es erleichtert, sich Arbeit mit nach Hause zu nehmen und dort fertig zu stellen, fördert zusätzlich die Flexibilisierung der Arbeit.

Diese Flexibilisierung geht einher mit einer Entgrenzung der Arbeit. Beschreiben lässt sich diese als Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bzw. als ein Verschwimmen von Arbeit und Freizeit. Sie wirft eine Reihe von Fragen auf, die der GPA-djp zwar alt bekannt sind, sich aber immer neu stellen. Um der schleichenden Umgehung rechtlicher Grundlagen der Arbeit entgegen zu treten, soll die vorliegende Broschüre einen Beitrag zur Bewusstseinsbildung liefern. Wo Arbeitszeitgesetz und ArbeitnehmerInnenschutz unter dem Deckmantel einer neuen Freiheit im Beruf ausgehebelt werden, leiden Gesundheit, Privat- und Familienleben und nicht zuletzt auch Produktivität der einzelnen MitarbeiterInnen. Wer Flexibilisierungsvorteile nützen möchte, muss dies zum einen im Rahmen gesetzlicher Vorgaben tun und sollte zum anderen auf die Kehrseiten der Medaille schauen. Die wesentlichen Punkte, die es bei einer Flexibilisierung im Sinne der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen gilt, finden Sie gesammelt in dieser Broschüre.

Wolfgang Katzian  
Vorsitzender der GPA-djp

**Arbeitssituation + Beschäftigungssituation =  
GUTE ARBEIT**



- Sie verbindet Flexibilität und Sicherheit,
- gewährleistet ein Einkommen, das einen angemessenen, planbaren Lebensstandard ermöglicht,
- fördert die Entwicklung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen, durch regelmäßige Weiterbildung und sinnvolle, fördernde Arbeitsaufgaben,
- bietet eine menschengerechte und beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation,
- respektiert die Privatsphäre der Beschäftigten,
- fördert Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- ermöglicht eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben und
- bemüht sich um die Entwicklung einer wertschätzenden und respektvollen Unternehmenskultur, in der Vielfalt und Chancengleichheit als Wert und Ressource betrachtet werden.

## GUTE ARBEIT

Arbeit ist eines der bedeutendsten Räder im Getriebe der Gesellschaft und hält das tägliche Leben in allen uns bekannten Formen am Laufen. Deshalb bestimmt die Art und Weise, wie wir arbeiten auch wesentlich über unsere allgemeine Zufriedenheit und Lebensqualität mit. Doch stetig wachsende Produktivitäts- und Gewinnerwartungen steigern die Anforderungen an ArbeitnehmerInnen und erhöhen den Druck am Arbeitsplatz. BetriebsrätInnen und Gewerkschaften sind daher stets bemüht, arbeitsrechtliche Standards zu bewahren und mehr als nur menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu sichern, damit die steigende Produktivität auch denjenigen zugute kommt, die diese erwirtschaften – den ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmern. Diese Aufgabe wird gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu einer immer schwierigeren Herausforderung.

**Arbeit um jeden Preis?** Die schlechte Arbeitsmarktsituation und die Notwendigkeit, um Arbeitsplätze zu kämpfen, wird oft als Rechtfertigung benutzt, um Qualitätsstandards bei den Arbeitsbedingungen auszuhöhlen bzw. eine Weiterentwicklung zu verhindern. **Beschäftigungssicherung geht Hand in Hand mit dem Erhalt und der Verbesserung von Arbeit.** In dieser Frage kann es **nicht** heißen: „entweder – oder“. **Wir fordern beides!**

**Die Beschäftigten haben es sich verdient!**

**Wir wollen GUTE ARBEIT, um gute Arbeit leisten zu können!**

Wir knüpfen damit an bisherige Bemühungen sowohl unserer eigenen gewerkschaftlichen Arbeit als auch an internationale Erfahrungen an. Es ist notwendig für GUTE ARBEIT einzutreten und es lohnt sich auch. **Dabei geht es in erster Linie darum, die Stimmen derer zu hören, die ExpertInnen in der Beurteilung ihres Arbeitsumfeldes sind: die Beschäftigten.** Die GPA-djp stellt Informationen zur Erfassung des Arbeitsklimas im Betrieb bereit und gibt Handlungs-hilfen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen. In der Reihe GUTE ARBEIT berücksichtigen wir jene Bereiche, die Arbeitsprozesse wesentlich bestimmen:

- Beschäftigung und Einkommen
- Arbeitsorganisation
- Mitbestimmung im Betrieb
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Aus- und Weiterbildung
- Vielfalt und Chancengleichheit



Mehr Informationen zum Thema GUTE ARBEIT unter [www.gpa-djp.at/gutearbeit](http://www.gpa-djp.at/gutearbeit)

<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1 Worum geht's?	7
1.2 Charakteristika	8
1.3 Entstehung	9
1.4 Auswirkungen	12
<b>2. Problemfelder</b>	<b>15</b>
2.1 Arbeitszeit	15
2.2 Freizeit	20
2.3 Gesundheit	24
2.4 Aus- und Weiterbildung	25
2.5 Generation 30 minus	26
2.6 Verträge	27
2.7 Gesetzliche Regelungen	29
2.8 Haftung	30
2.9 Kollegialität	31
2.10 Individuelle Verführbarkeit	31
<b>3. Konkrete Handlungsfelder</b>	<b>33</b>
3.1 Handy	33
3.2 BlackBerry, iPhone & Co.	34
3.3 Laptop und Tablet	34
3.4 Vertrauensarbeitszeit	35
3.5 Überstunden	36
3.6 All-in-Vertrag	37
3.7 Reisen	38
3.8 Aus- und Weiterbildung	39
3.9 Bewusstsein schaffen - Probleme austauschen	41
<b>4. Argumentarium</b>	<b>41</b>
4.1 Individuell	41
4.2 Im Team	42
4.3 Im Unternehmen	43
4.4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Marktmechanismen	43
<b>5. Statt einem Nachwort</b>	<b>44</b>
<b>6. Anhang</b>	<b>45</b>
6.1 Abkürzungsverzeichnis	45
6.2 Zum Weiterlesen	45
6.3 Fragebögen	46
6.3.1 Selbsttest „Batterie-Check?“	46
6.3.2 Bewusstseinsübung zum Zeitmanagement „meine Woche“	47
6.3.3 Checkliste Zeitmanagement	49
6.3.4 Wie steht es um Ihr Burnout-Risiko?	49
6.3.5 Checkliste: Stress im Betrieb	50



## 1. Einleitung

### 1.1 Worum geht's?

#### Herausforderungen der Arbeitswelt

Mobil, selbstständig, engagiert, verantwortungsvoll, mit dem Unternehmen verbunden und leistungsstark – so stellt sich die Unternehmensleitung die idealen MitarbeiterInnen in der modernen Arbeitswelt vor. Dazu braucht es Flexibilität, Kreativität und Eigeninitiative. Arbeit an unterschiedlichsten Orten („Mobilität“) und dabei jederzeit für verschiedenste Aufgaben bereit zu stehen („Flexibilität“), sind die wichtigsten Anforderungen.

Ermöglicht wird diese Form des Arbeitens durch Informations- und Kommunikationstechnologien, kurz IKT genannt, wie zum Beispiel Handy, Laptop, PDA und Internet. Ausgelöst wird diese Form des Arbeitens durch neue Managementmethoden, die nicht mehr auf Anordnung, Gehorsam, Kontrolle und Sanktion setzen, sondern auf Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen und Vertrauen der Vorgesetzten – unter bestimmten Rahmenbedingungen.

#### Definition

In dieser Broschüre sind die verschiedenen Charakteristika heutiger Arbeitsbedingungen miteinander verbunden und gehen über die klassischen Definitionen von mobiler Arbeit und Telearbeit<sup>1</sup> hinaus. Dabei geht es um Arbeit, auf die eines oder mehrere der folgenden Merkmale zutreffen<sup>2</sup>:

- Sie wird nicht am Arbeitsplatz im Betrieb erledigt.
- Sie wird mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) abgewickelt.
- Sie wird außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt.
- Sie ist meist nicht ausdrücklich angeordnet und
- in der Regel nicht bezahlt (manchmal gibt es Pauschalabgeltungen).

<sup>1</sup> In der Vergangenheit wurden für Arbeiten abseits des Arbeitsplatzes und IKT-gestützte Tätigkeiten vor allem die Begriffe „Telearbeit“ und „**mobile Arbeit**“ verwendet. Wenn jemand mehr als 20 % der Arbeitszeit an unterschiedlichen Orten arbeitet, wird von „mobiler Arbeit“ gesprochen. Wer am Wohnort am Computer/Laptop oder ähnlichen Geräten den wesentlichen Teil der Arbeitszeit verbringt, leistet „**Telearbeit**“.

<sup>2</sup> Bei der vorliegenden Liste handelt es sich um keine abschließende Aufzählung. Sie sollte stattdessen als grundsätzlich offen für eine Ergänzung weiterer Merkmale zur Beschreibung „entgrenzter Arbeitsbedingungen“ gelesen werden.

### **Zielgruppe**

Betroffen ist, wer zusätzlich zur vereinbarten Arbeitszeit

- beispielsweise in der Freizeit,
- im Urlaub,
- während der Pflegefreistellung oder
- im Krankenstand

arbeitsbezogene Leistungen

- für den/die ArbeitgeberIn,
- für KundInnen oder
- für KollegInnen

außerhalb des gewöhnlichen Dienstortes erbringt;

unabhängig davon,

- in welcher Branche,
- mit welchem Dienstvertrag oder
- mit welchen Arbeitszeitmodellen
- gearbeitet wird.

### **Ziel**

Mit der Broschüre soll sowohl bei den Betroffenen als auch den BetriebsrätInnen Bewusstsein für entgrenzte Arbeitsbedingungen geschaffen und das Thema enttabuisiert werden. Außerdem werden Lösungsansätze angeboten und Handlungshilfen für den/die Einzelne/n vorgeschlagen, die die Arbeitsbelastung verringern. Das unternehmerische Risiko soll dahin zurück verlagert werden, wo es hingehört – zum Unternehmen.

## **1.2 Charakteristika**

### **Unternehmerisches Denken und Handeln**

Schlagworte wie die „Ich-AG“ und Anweisungen wie „run it like you own it“<sup>3</sup> machen deutlich, dass die einzelnen MitarbeiterInnen sich stark mit den Interessen der ArbeitgeberInnen identifizieren sollen. Von den Beschäftigten wird unternehmerisches Denken und Handeln verlangt. Die Verantwortung für die Dienstleistungen und Produkte wird zunehmend auf die „einfachen“ MitarbeiterInnen übertragen. Das wäre an und für sich nicht verwerflich, wenn die dazu erforderliche Entscheidungskompetenz ebenfalls gegeben wäre. Wer für eine Leistung „gerade stehen“ muss, braucht schließlich auch den notwendigen Handlungsspielraum, um diese Leistung selbst beeinflussen zu können. Dieses Mehr an Verantwortung müsste sich außerdem in der Entlohnung widerspiegeln – was aber meist nicht der Fall ist.

### **„Vorteile“ für MitarbeiterInnen**

Oftmals wird die Arbeit auch auf Wunsch der MitarbeiterInnen flexibilisiert. Beispielsweise wünschen sich viele eine freie Arbeitszeiteinteilung. Ebenso möchten viele die Entscheidung darüber, in welcher Reihenfolge die anstehenden Aufgaben erledigt werden sollen, selbst treffen. Ortsunabhängigkeit und die verbesserte Koordination zwischen Arbeit und Familie werden grundsätzlich positiv gesehen.

Die Entscheidungsspielräume, die die Angestellten durch Flexibilisierung erhalten, bleiben aber häufig in einem engen Rahmen und gehen zudem oft auf Kosten der Freizeit. „Erledige deine Arbeit – egal wann“ scheint das Motto zu sein. So werden durch Server- und Intranetzugriff von zu Hause aus oder durch PDA's ortsunabhängiger Informationszugriff sowie rascheste Weitergabe ermöglicht. Zugleich „verlocken“ diese Möglichkeiten auch dazu, während der Freizeit schnell mal einen Blick auf Arbeitsdokumente zu werfen, sodass die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen. Folglich werden die derart erweiterten Möglichkeiten verstärkt zugunsten der Erledigung von Arbeitsaufgaben außerhalb festgelegter Arbeitszeiten, das heißt vornehmlich zugunsten der Auftrag- bzw. ArbeitgeberInnen, genutzt.

---

<sup>3</sup> Deutsch: „Führe den Betrieb so, als ob er dein eigener wäre.“



## Veränderungen

Statt dem Zwang zur Arbeit, wird Selbstverwirklichung durch Arbeit in Aussicht gestellt. Gegenüber der Kontrolle durch Vorgesetzte wird der **Selbstorganisation** der MitarbeiterInnen der Vorrang gegeben. Wurden personenbezogene Faktoren wie **Emotionen** früher als Störfaktor in der Arbeit gesehen, die es zu vermeiden galt, werden sie nun als Basis von Motivation und damit als Grundlage für Höchstleistungen verstanden. Schlechtes Gewissen gegenüber KundInnen und/oder KollegInnen, Angst vor dem Verlust des guten Rufes, der Anerkennung, dem entgegengebrachten Vertrauen oder gar dem Arbeitsplatz aber auch emotionale „Highs“ durch Freude und Begeisterung bei der Arbeit, ein Wir-Gefühl, Selbstwertsteigerung etc. sind nicht wegzudenkende Teile des Arbeitsalltages.

Aufgrund sich verkürzender und immer weniger abschätzbarer **Arbeits- und Produktionszyklen** werden ehemals statische Arbeitsverhältnisse immer öfter neu ausgehandelt. Der Anteil von **variablen Lohn- und Gehaltsbestandteilen** wächst. Das Arbeitspensum orientiert sich an der – wenig vorhersehbaren – Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen seitens der KundInnen und Auftraggeber. Der Markt ändert sich rasch und der Absatz ist ungewiss. Arbeits- und Produktionsprozesse werden offener und flexibler gestaltet. Arbeitszeiten sind – mehr oder weniger – an die Produktnachfrage gekoppelt.

Die Aufgabe des Managements ist es nicht mehr zu kommunizieren, zu koordinieren und strategische Entscheidungen zu treffen (das machen jetzt die Sub-Einheiten selbst), sondern das Hauptziel ist, die einzelnen Einheiten miteinander zu vergleichen, ihre Leistungen zu kontrollieren, Benchmarks zu setzen und diejenigen Bereiche abzustößeln, die weniger leisten. Der Vorstand der deutschen IG-Metall stellte 1999 fest: „Die zentrale Leitung des Unternehmens bzw. des Konzerns verhält sich damit wie ein externer Investor. Die Steigerung des Unternehmenswertes und die Interessen der Aktionäre, unter denen anonyme Aktienfonds ohne gewachsene Bindung zu einem bestimmten Unternehmen zunehmende Bedeutung erlangen, werden zum Hauptziel der Unternehmenspolitik.“

Ehemals vorgegebene Arbeitsabläufe werden zunehmend zugunsten von **Zielvorgaben** aufgegeben. Lokale **Aktionsradien** werden immer mehr ausgeweitet. Auch Klein- und Mittelbetriebe investieren vermehrt in überregionale bisweilen sogar globale Koordination, um ihre Absätze zu erhöhen. Moderne **Organisationsstrukturen** sind durch weniger Hierarchien und mehr geographisch verknüpfenden Netzwerken gekennzeichnet. Funktionsbeschreibungen, MitarbeiterInnenprofile und Qualifikationen werden dementsprechend angepasst. Damit wirken sich diese Veränderungen **auf alle Ebenen** eines Unternehmens aus. „Einfache“ MitarbeiterInnen werden beispielsweise genauso vom System der Zielvereinbarungen erfasst wie die oberen Managementetagen. Kriterien, die lange als Voraussetzung für die Berufstätigkeit im oberen Management galten, wie jederzeitige Verfügbarkeit und geografische Mobilität, werden zu Anforderungen für alle MitarbeiterInnen. Für Frauen stellt das aufgrund der nach wie vor bestehenden stärkeren Doppelbelastung durch Beruf und Familie tendenziell eine größere Herausforderung dar als für Männer. Klar ist, dass sich das auch auf die **Arbeitsbeziehungen** zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auswirkt. Die Grenzen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verschwimmen zusehends. Kurz gefasst: **Die „Entgrenzung von Arbeit“ greift um sich.**

## 1.3 Entstehung

### Historischer Abriss

Der Arbeitswissenschaftler Hans J. Pongratz beschreibt die Entwicklung zum derzeitigen ArbeitnehmerInnentypus folgendermaßen:

In der **Frühindustrialisierung** war die Arbeitskraft gänzlich dem Willen der ArbeitgeberInnen unterworfen. Gearbeitet wurde wann, wo und wie es von ArbeitgeberInnen vorgegeben war und am Ende der Woche ging man mit dem von den ArbeitgeberInnen festgesetzten Lohn nach Hause. Im **Fordismus** waren die ArbeitnehmerInnen bereits mit einem verbesserten sozialen Schutz ausgestattet. Arbeitsanreize wurden durch Angebote in der Freizeit geboten (z.B. günstiger Urlaub, günstiges Auto, Wohnung). Die Tätigkeit war oft mit einer vorangehenden Ausbildung (im Betrieb) verbunden. Sie wurde streng kontrolliert, wobei man sich an „wissenschaftlichen“ Erkenntnissen zur optimalen Leistungssteigerung orientierte. Klassisch für diese Phase ist die Akkordarbeit. Ebenso typisch für diese Phase ist die Rolle der Frau als Hausfrau und Mutter der bürgerlichen Kleinfamilie im Hintergrund, die für die Reproduktionsarbeit sorgt.

Zur Beschreibung der heutigen Arbeitsverhältnisse wird häufig auf den Begriff des **Postfordismus** zurückgegriffen. Die zentralen Herausforderungen, denen sich die ArbeitnehmerInnen stellen müssen, sind hier Selbstdisziplinierung und Selbstintegration, das heißt, das eigene (Erwerbs-)Leben selbst in die Hand zu nehmen und auf Basis der eigenen Fähigkeiten, Interessen und Talente aktiv zu gestalten bzw. gestalten zu müssen. Misserfolg wird damit in erster Linie als individuelles Problem gesehen, selbst wenn nachgewiesenermaßen strukturelle Gründe die Ursache sind. Der neue ArbeitnehmerInnentypus ähnelt immer stärker dem klassischen Unternehmertum. Selbstständiges Denken und Handeln, Eigenverantwortung, Selbstkontrolle, Identifikation mit dem Betrieb, persönliches Engagement und anderes mehr sollen nun nicht mehr ausschließlich die Führungskräfte mitbringen, sondern auch die ganz normalen MitarbeiterInnen. In der Fachliteratur hat sich daher der Begriff „**ArbeitskraftunternehmerIn**“ durchgesetzt.

Dass in Krisenzeiten neue Managementmethoden zur Anwendung kommen, ist per se nichts Neues. Vermehrt auf Selbstdisziplin statt auf Kontrolle zu setzen, ist ein Versuch, Arbeitsabläufe durch Managementstrategien effizienter zu gestalten und mehr Leistung durch eine neue Form der Motivation der MitarbeiterInnen zu erzeugen. Das Problem der Motivation der ArbeitnehmerInnen ist dabei ebenfalls kein Neues, sondern es stellt ein Grundproblem der Marktwirtschaft dar. Neu sind hier die Methoden, die das Ziel verfolgen, die Motivation in den Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen zu verlagern und von anderen, unternehmensseitigen Faktoren weitgehend unabhängig zu machen.

### **Begriffswandel**

Die Verlagerung der Verantwortung von Arbeitsabläufen in den Bereich der Selbstständigkeit des/der Einzelnen geht insgesamt einher mit einem umfassenderen **Prozess der Flexibilisierung**. Dabei ist grundsätzlich gemeint, dass sich bisherige feste Strukturen, wie zum Beispiel normale Angestelltenverhältnisse im Wirtschaftssystem, auflösen und sukzessive durch losere Verhältnisse ersetzt werden. Dabei ist aber auch das Schlagwort der Flexibilisierung einem Wandel seines Verständnisses unterworfen. Verstand man darunter in den 1950er Jahren vor allem ein größeres Ausmaß von Privatleben für die ArbeitnehmerInnen, so wurde der Begriff innerhalb von drei Jahrzehnten zum Synonym für „Deregulierung“. „Flexibel“ ist ein weitgehend positiv besetztes Wort, das mit modern, mobil und effizient assoziiert wird. Heute ist die Flexibilisierung in der Arbeitswissenschaft mit dem Schlagwort „Entgrenzung“ weitgehend ersetzt. Damit kehren die negativen Auswirkungen dieses Prozesses wieder verstärkt ins Zentrum der Debatte zurück.

### **Globalisierung und Rationalisierung**

Die sich ändernden begrifflichen Beschreibungen von „Flexibilisierung“ bis „Entgrenzung“ reagieren auf Entwicklungen in der Wirtschaftswelt. Zusammengefasst sind es die Internationalisierungs- und Rationalisierungstendenzen großer Unternehmen, die die Hauptursache der Veränderung der Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitsgestaltung darstellen. Im **zunehmenden internationalen Wettbewerb** sind es vor allem die großen börsennotierten Konzerne, die die Marschrichtung vorgeben und maßgeblich auf die Strukturen der Arbeit Einfluss nehmen. Damit sind es aber nicht zuletzt auch Börsenmechanismen, die sich hochgradig auf die Arbeitsorganisation auswirken. Die AktionärInnen honorieren es, wenn MitarbeiterInnen abgebaut, Firmenteile verkauft und so die Aktienwerte gesteigert werden.

Ehemals große zusammenhängende Einheiten werden zunehmend segmentiert. Die Namensgebung der neuen kleineren Einheiten spricht für sich; Profit-Centers und Business-Units stellen die Eigenverantwortung in den Vordergrund. Sie agieren innerhalb eines vorgegebenen Rahmens nach ihrem eigenen Ermessen und haben unter anderem ein eigenes Finanzmanagement sowie eigene Zielvorgaben. Damit wirkt der Kapitalmarkt direkt bis in die einzelnen Abteilungen hinein. Das Management gibt nur mehr indirekte Vorgaben in Form von Budgetrahmen, Visionen und Zielvereinbarungen.

### **Folgen der Umstrukturierungen**

Die Folge dieser Entwicklung ist in manchen Betrieben eine permanente Umstrukturierung, die Zeit, Kosten und Ressourcen verschlingt. „Nebenprodukt“ sind steigende Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten und damit Entgrenzungserscheinungen.

Zunehmender Arbeitsdruck, auch unter dem Begriff „Leistungsverdichtung“ bekannt, wird an die MitarbeiterInnen eins zu eins weiter gegeben, wodurch auch immer mehr untere Hierarchieebenen erfasst werden. Es sind in der Folge nicht mehr ausschließlich ManagerInnen, die die Nacht zum Tag und das Wochenende zum Werktag machen.



### **Standortsicherung durch Flexibilität?**

Mit dem Verweis auf Tendenzen und Erfordernisse des globalen Wettbewerbs, dem sich Unternehmen heute stellen müssen, stellt die Geschäftsführung nicht selten den Unternehmensstandort in Frage. Diese Argumentation wird dann auch häufig zur Durchsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen, Umstrukturierungen und neuen Managementstrategien verwendet. Um den Standort zu sichern, wird von der Belegschaft und den Betriebsrätlern oft Mehrarbeit zu Bedingungen in Kauf genommen, die unter anderen Umständen nicht in Frage kämen. Man gibt sich mit einem Zeitausgleich von 1:1 für nächtliche Überstunden zufrieden, stimmt einer Verlängerung des Durchrechnungszeitraumes und einem Ausbau variabler, leistungsbezogener Gehaltsbestandteile zu oder legt vielleicht

Gehaltsbestandteile für Mehrarbeit in Aktien an. Die Arbeitsplatzsicherheit, die von der Geschäftsführung als gefährdet dargestellt wird, dient somit als Tauschobjekt für mehr Flexibilisierung und Entgrenzung.

### **Arbeitsmarktpolitik**

Flexibilität wird nicht nur Beschäftigte, sondern auch für Arbeitslose ein immer wichtigeres Kriterium. Kurzfristig an den Arbeitsmarkt angepasste Schulungsprogramme (z.B. die Ausbildungen für ProgrammiererInnen in den 1990er Jahren) führen dazu, dass frisch ausgebildete Arbeitskräfte bereit stehen. Das große Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt ist wiederum ein beliebtes Druckmittel gegenüber Stammbeschafteten, denen mehr Leistung unter sonst gleichen Bedingungen abverlangt werden soll.

Für Menschen ohne bezahlten Arbeitsplatz wird die Flexibilisierung zwangsverordnet. Wenn die erwartete Flexibilität bei der Jobsuche ausbleibt, gibt es Leistungskürzungen. Dass diese Methoden jedoch langfristig gesehen geeignet sind, um tatsächliche Arbeitsanreize zu schaffen, ist äußerst zweifelhaft.

### **Sozialpolitik**

Im sozialpolitischen Zusammenhang steht Flexibilisierung verbreitet für die Auflösung sozialstaatlicher Einrichtungen und den weitgehenden Rückzug des Staates aus den verschiedenen Bereichen (Privatisierung). Bildung und Gesundheit sind beispielsweise nicht mehr undiskutiert für alle gleichermaßen zugänglich – gemessen an den unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten verschiedener sozialer Gruppen. Auch hier geht es zusammengefasst darum, die (finanzielle) Verantwortung sowohl für die soziale Absicherung als auch für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilnahme in zunehmendem Maße dem/der Einzelnen zu übertragen. Konkret ist dies zum Beispiel hinsichtlich Pensionen/Altersvorsorge, Krankenstand oder Arbeitslosigkeit sowie Bildung und Qualifizierung der Fall.

### **Machtbalance in Schieflage**

Aus den beschriebenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen wie dem verschärften Wettbewerb und der von AktionärInnen getriebenen Wirtschaftsstrategien ergibt sich eine Schieflage in der Machtbalance, die sich zugunsten der Unternehmen und ihrer wirtschaftlichen Interessen verschoben hat und noch weiter verschiebt. Unterstützt wird diese Tendenz noch durch die wachsende politische Kritik an der „sozialpartnerschaftlichen Konsens-Gesellschaft“ sowie durch politische Maßnahmen zur Förderung von Kapitalinteressen.

### **Gewerkschaftliche Forderungen**

Angesichts dieser Machtverhältnisse hat sich das letzte Bundesforum der GPA-djp 2006 auch mit Themen der entgrenzten Arbeit eingehend beschäftigt. Die dabei gefassten Beschlüsse zielen darauf ab, gesetzliche und kollektivvertragliche Regelungen zu schaffen, um vor allem das ausufernde Thema Arbeitszeit besser in den Griff zu bekommen, zum Beispiel mit einer kollektivvertraglich verankerten Pflicht zu regelmäßigen Arbeitszeitaudits im Betrieb und dem Ausgleich von Überstunden in zusammenhängenden Freizeitblöcken.

Zusätzlich müssen die bestehenden Sanktionsmöglichkeiten verschärft und auch angewandt werden, wie beispielsweise die Fürsorgepflicht der ArbeitgeberInnen in Bezug auf die durch den verschärften Arbeitsdruck stark in Mitleidenschaft gezogene Gesundheit der ArbeitnehmerInnen.

## 1.4 Auswirkungen

### 1.4.1 Work-Life-Balance

#### **Freiwillig**

MitarbeiterInnen werden durch die zunehmend selbstständige Prioritätensetzung, welche Aufgabe wann erledigt wird, in höherem Ausmaß dazu verleitet, die Arbeitszeit noch mehr auszuweiten. Da niemand diese Arbeitszeit angeordnet hat, wirkt sie wie freiwillige Arbeitszeit.

#### **Überwälzen der Verantwortung auf MitarbeiterInnen**

Gleichzeitig entledigen sich Vorgesetzte in Teilbereichen ihrer bisherigen Verantwortung, zum Beispiel für das Zeitmanagement durch Vertrauensarbeitszeit (siehe Kapitel 2.1.1) oder für das Personalmanagement durch teaminterne Absprachen zu Aufgabenstellungen.

#### **Alltäglich**

Es wird folglich immer mehr zur Selbstverständlichkeit, jederzeit erreichbar zu sein und für Informationen zur Verfügung zu stehen, die die Arbeit betreffen. Darunter leiden letztendlich die Freizeit und die Privat- bzw. Familiensphäre. Das Privatleben wird mehr und mehr in die geschäftlichen Beziehungen mit eingebunden – sei es, dass neue Termine koordiniert oder private Wünsche aufgeschoben werden müssen.

#### **Belastungen**

Dieses „Ausufern“ der Arbeit führt zu einer Mehrarbeit, die gesundheitsschädigende Auswirkungen hat.

- Je mehr Eigenverantwortung die Angestellten während der zusätzlichen Arbeitszeit haben, desto geringer wird das subjektive Bedürfnis nach Erholung, obwohl diese aus gesundheitlichen Gründen notwendig wäre.
- Je flexibler die Arbeitszeit gestaltet ist, desto eher sehen ArbeitnehmerInnen eine negative Auswirkung auf ihre Freizeit. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass bei aller Selbstverantwortung und Autonomie der ArbeitnehmerInnen, diese nach wie vor an die Rahmenbedingungen des Unternehmens gebunden. Sie stehen weiterhin im klassischen Beziehungsgeflecht des ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Verhältnisses, kurz: sie sind keine Selbstständigen oder UnternehmerInnen.

Insgesamt werden „flexible“, individuell vereinbarte und variable Arbeitszeiten als negativer empfunden als absehbare Mehrarbeit. Vor allem die direkte Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Lage der Arbeitszeit kann helfen, Arbeit und Freizeit sowie Arbeit und Familie besser zu koordinieren. Insbesondere Frauen dürften – nach dem sie hauptsächlich für diese Koordinierungsaufgaben verantwortlich zeichnen – von einer solchen Autonomie profitieren.

### 1.4.2 Team-Solidarität

#### **Alle Hierarchieebenen sind betroffen**

Was anfangs unter den Motto „Selbstbestimmung“ und „Flexibilität“ ausgewählten Gruppen von ArbeitnehmerInnen angeboten wurde, wird mittlerweile für viele zum Alltag. Damit entstehen auch Gruppendynamiken und -zwänge: Wer sich an herkömmliche Strukturen halten möchte (z.B. in der Arbeitszeit), gilt als altmodisch, unflexibel und „Bremsen“.

Ursprüngliche „Besonderheiten“ (z.B. Handy, Laptop, PDA) werden zunehmend zur Normalität und letztlich zum Erfordernis, dem man sich beugen muss. IKT wandelt sich vom Statussymbol zur Standardausstattung. Der ursprüngliche Anreiz der häufig erlaubten Privatnutzung fördert das Verschwimmen zwischen Arbeitszeit und Privatsphäre.

#### **Sozialer Druck**

Die neuen technischen Möglichkeiten fördern über den eigentlichen Arbeitsplatz bzw. die eigentliche Arbeitszeit hinaus die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich für ihre Arbeit und damit letztlich für ihr Unternehmen zu engagieren. Vielfach spielt dabei die Solidarität zu den KollegInnen oder ganz einfach die Eingebundenheit in ein Projektteam eine bedeutende Rolle. Um den KollegInnen zu helfen, kann es vorkommen, dass „Kleinigkeiten“ auch

in der Freizeit erledigt werden. Dabei sind es seltener die Vorgesetzten, die diese Zusatzarbeit explizit verlangen, sondern MitarbeiterInnen, die ohne bestimmte notwendige Informationen nicht weiterarbeiten können. Wer diese „freiwillige“ Zusatzarbeit nicht leistet, gilt schnell als „unkollegial“. Bei genauerer Betrachtung stellt sich häufig heraus, dass die Ursache weniger die vermeintlich unabhkömmlichen KollegInnen sind als vielmehr ein Mangel an interner Kommunikation, an Personalressourcen und an Entscheidungsbefugnissen.

### **Konkurrenzdruck**

Steigender Leistungsdruck zwischen den kleinen eigenverantwortlichen Unternehmenseinheiten führt zu interner Rivalität. Die ständigen Vergleiche der Geschäfts- und/oder Konzernleitung verschärfen den internen Wettbewerb. Die Belegschaft wird zunehmend in Kern- und Randbeschäftigte geteilt, obwohl beide unter denselben Bedingungen arbeiten müssen und ihre Interessen besser bündeln sollten als sich gegeneinander ausspielen zu lassen. Einzelne ArbeitnehmerInnen werden gemobbt oder ganze Abteilungen als unproduktiv dargestellt.

Es kommt so zu so genannten peer-to-peer-pressure zwischen im Grunde genommen gleich gestellten KollegInnen; das heißt, es übt nicht die Firmenleitung direkten Druck aus, sondern das wird von den Angestellten untereinander erledigt.

## **1.4.3 Gesundheit**

### **Recht auf Gesundheit**

Aus der gesetzlich vorgeschriebenen Fürsorgepflicht der ArbeitgeberInnen (§ 1157 Abs 1 ABGB, § 3 ASchG) geht hervor, dass die Vorgesetzten für die Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz verantwortlich sind. Um die Gesundheit zu erhalten sind sowohl technische Schutzvorkehrungen vorgesehen (z.B. Schutzkleidung und Schutzvorrichtungen an Maschinen) als auch Arbeitszeitschutz (z.B. Einhaltung der gesetzlichen täglichen Maximalarbeitszeit) oder Mutterschutz (z.B. Einhaltung des achtwöchigen Arbeitsverbots vor und nach der Geburt). Damit macht auch der Gesetzgeber deutlich, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung besteht.



Individuelle Einzelverträge beinhalten oft mehr Spielraum in punkto Arbeitszeit und Arbeitsleistung als gesetzliche oder kollektivvertragliche Regelungen. Zugleich verleiten Einzelverträge dazu, ebendiese Spielräume zu Ungunsten der ArbeitnehmerInnen auszulegen. Arbeiten in der Freizeit, obwohl man sich eigentlich krank fühlt, oder arbeiten im Krankenstand sind die verbreiteten Folgen solcher vertraglichen Regelungen, und dies, obwohl in den Einzelverträgen bestimmt nicht die Verpflichtung enthalten ist, die eigene Gesundheit für die Arbeit aufs Spiel zu setzen.

### **Stress**

Permanente Erreichbarkeit löst in der Regel Stress aus. Stress ist wiederum die Hauptursache für Langzeiterkrankungen. Oft geht Stress auch mit psychischen Erkrankungen, insbesondere Depressionen, einher und genauso häufig treten körperliche Beschwerden wie Muskel- und Skeletterkrankungen auf. An zweiter Stelle folgen Herz-Kreislauf- sowie Magen-Darm-Erkrankungen. Werden die Stressauslöser nicht langfristig beseitigt – oder zumindest eingeschränkt – besteht akute Burnout-Gefahr. Dann ist der ultimative Langzeitkrankenstand nicht mehr aufzuhalten und möglicherweise steht sogar die Existenz auf dem Spiel.

Näheres zu den Folgen und möglichen Maßnahmen gegen Stress findet sich in der GPA-djp-Broschüre „SOS STRESS“.

### **Bewegungs- und Stützapparat**

Der übliche (Büro-)Arbeitsplatz ist – im besten Fall – so ausgestattet, dass er auf die individuellen ergonomischen Bedürfnisse der Arbeitenden abgestimmt ist: Schreibtischsessel und Bildschirm sind in der richtigen Höhe und das Telefon steht an einem leicht erreichbaren Platz. Das ist bei der „Arbeit zwischendurch“ in der Regel nicht der Fall: In der Straßenbahn hektisch nach dem Handy kramen, mit dem Laptop auf dem Schoß im Zug noch schnell das letzte Update bearbeiten oder schon mal Emails beantworten noch bevor man im Büro eintrifft, mit dem Telefon zwischen Schulter und Wange eingeklemmt im Abendessen rühren – allesamt Arbeitsszenarien, in denen gesundheitliche Aspekte vollkommen ausgeklammert werden. Die immer häufiger auftretenden Belastungen des Bewegungs- und Stützapparates, sprich der Wirbelsäule, des Beckens, der Arme und Beine, hängen auch mit der schlechten Haltung zusammen, die man bei der Arbeit „zwischen Tür und Angel“ einnimmt.

## 1.4.4 Politische Dimension

### Interessenvertretungen gewinnen

Einerseits werden mit den neuen Arbeitsanforderungen alte gewerkschaftliche Forderungen nach weniger Befehlshierarchie und mehr Selbstständigkeit für die Beschäftigten umgesetzt. Außerdem können BetriebsrätInnen durch zunehmenden Beratungsbedarf seitens der Beschäftigten an Bedeutung gewinnen. So sind manche Betriebsratskörperschaften bereits eine Anlaufstelle für Arbeitszeitfragen, die stärker in Anspruch genommen wird als die Personalabteilung.

### Interessenvertretungen verlieren

Andererseits entstehen auch Nachteile für die Interessenvertretungen. Wenn sich einfache MitarbeiterInnen in ihren Arbeitsstrukturen bereits mehr wie UnternehmerInnen verhalten, geht den BetriebsrätInnen die Klientel, die sie vertreten, verloren. Denn MitarbeiterInnen, die der Ansicht sind, dass sie sich alles selbst organisieren und regeln können, sehen häufig keinen Bedarf an einer Belegschaftsvertretung bzw. glauben, keine Interessenvertretung zu brauchen. Die Gewerkschaften haben die zunehmende soziale Absicherung im 19. und 20. Jahrhundert mit gestaltet. Sie haben die Arbeitszeitverkürzungen mit eingeführt. Sie tun sich folglich manchmal schwer, neue Arbeitsformen in ihre Strukturen mit einzubinden, weil sie die längste Zeit nicht darauf ausgerichtet waren.

Außerdem führt das Vertreten von „ArbeitskraftunternehmerInnen“ zu Parallelstrukturen, die nur wenige Gewerkschaften aufgebaut haben und sich auch leisten können. In der GPA-dijp wird versucht, diesen Entwicklungen mit den so genannten Interessengemeinschaften Rechnung zu tragen. Diese sind entlang von Themen (z.B. Migration, Soziales, IT, Führungskräfte, atypisch Beschäftigte) organisiert und nicht nach den sonst üblichen Branchen und Wirtschaftsbereichen.

### Sonderfall BetriebsrätInnen

Durch die Zersplitterung der Unternehmen in immer kleinere Einheiten, gibt es immer seltener das Recht auf freigestellte BetriebsrätInnen. Zudem wird die Freistellung von vielen BetriebsrätInnen auch deshalb abgelehnt, weil sie fürchten, dadurch den Anschluss an die Belegschaft und die fachlichen Entwicklungen zu verlieren. Zusätzlich zum normalen Arbeitspensum werden die BR-Aufgaben erledigt – oder auch nicht. Die BetriebsrätInnen sind dem gestiegenen Arbeitsdruck also in besonderer Weise ausgesetzt.

### Gegensätze

Unternehmertum bedeutet nicht immer Macht, Einfluss und finanziellen Erfolg. Kleinbetriebe in Handwerk, Landwirtschaft und freien Berufen erfahren schon lange, dass Selbstständigkeit auch hohen Einsatz von Arbeitszeit und Geld erfordert, der sich nicht immer unmittelbar in finanziellem Erfolg niederschlägt. Während es so scheint, als wären die neuen ArbeitnehmerInnen zugleich UnternehmerInnen im klassischen Sinn, bleibt aber – wie bei den oben erwähnten Berufsgruppen – auch bei den „entgrenzt“ Arbeitenden der Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital aufrecht. Zusätzlich entwickeln sich Gegensätze zwischen unterschiedlichen Unternehmensformen (z.B. industrieller Großbetrieb, handwerklicher Kleinbetrieb, Ein-Personen-Unternehmen in der New Economy). Die Gräben vervielfältigen sich, zugeschüttet sind sie sicher nicht.

### Gemeinsamkeiten

Es bestehen aber nicht nur Gegensätze, sondern es existieren auch Gemeinsamkeiten zwischen den individualisierten „ArbeitskraftunternehmerInnen“ und der solidarisch und kollektiv ausgerichteten Gewerkschaft. Die typischen Eigenschaften von „ArbeitskraftunternehmerInnen“ entsprechen auch gewerkschaftlichen Forderungen: die gewachsenen Entscheidungsfreiräume, Zeitautonomie, zunehmende Selbstständigkeit sowie weniger Befehlsempfang und mehr Mitbestimmung sind durchaus begrüßenswerte Entwicklungen. Diese gilt es zu fördern und ihren Fortbestand im Sinne der ArbeitnehmerInnen zu sichern. Es geht darum, die Frage „Flexibilität ja – aber für wen?“ zugunsten der ArbeitnehmerInnen zu entscheiden.

## 2. Problemfelder

Die Entgrenzung der Arbeit macht sich vielfältig bemerkbar. Kaum ein Bereich des Arbeits- bzw. Privatlebens ist davon ausgeklammert. Um den negativen Auswirkungen vom Verschwimmen von Arbeit und Freizeit und vom Vermischen von Aufgaben für ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen entgegenzuwirken, kann an verschiedenen Problemfeldern angesetzt werden.

### 2.1 Arbeitszeit

#### Kurze Geschichte der gesetzlichen Arbeitszeit

Beim Thema „Arbeitszeit“ geht es einerseits um viel Geld der ArbeitgeberInnen, andererseits um die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen, die ihre Zeit auf dem Arbeitsmarkt gegen Entgelt anbieten. Allgemein gilt die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Pausen als Arbeitszeit. Dabei ist Arbeitszeit auch jene Zeit, die ein/e ansonsten im Betrieb Beschäftigte/r in einer Werkstätte, in der eigenen Wohnung oder andernorts außerhalb des Betriebes beschäftigt wird.

Die kollektivvertraglich vereinbarte Arbeitszeit nimmt zwar tendenziell ab (48-Stundenwoche – 40-Stundenwoche – 38,5-Stundenwoche), die tatsächlich geleistete Arbeitszeit nimmt aber wieder zu.

Eine in Deutschland 1996 durchgeführte Studie zeigt zum Beispiel, dass sich besonders in Betrieben ohne Tarifvertrag<sup>4</sup> die Kluft zwischen vereinbarten und tatsächlichen Wochenarbeitszeiten ausweitet.

#### Kurze Geschichte der Arbeitszeiterfassung

Ursprünglich eingeführt von ArbeitgeberInnenseite um die ArbeitnehmerInnen zu kontrollieren, wurde die Erfassung der Arbeitszeit bald zu einem politischen Instrument. Belegte Arbeitszeiten konnten als Ausgangsbasis für die Forderungen nach Arbeitszeitreduzierung, geregelten Arbeitszeiten, Pauseneinhaltung etc. genutzt werden. Die klassische Stempeluhr war also in Zeiten, wo ArbeitnehmerInnen mit extrem hohen Wochenarbeitszeiten bis zur körperlichen Erschöpfung ausgebeutet wurden, Teil des Kampfes der Gewerkschaften für Arbeitszeitverkürzung und mehr Mitbestimmung in Sachen Arbeitszeitgestaltung. Die strengen arbeitszeitrechtlichen Normen wurden in der ArbeiterInnenbewegung hart erkämpft und sind heute für die meisten selbstverständliche Errungenschaften. Begrenzt man nun die innerbetriebliche Arbeitszeitaufzeichnung oder würde sie ganz abschaffen, würde man auch ein Kontroll- und Mitbestimmungsinstrument des Betriebsrats<sup>5</sup> begrenzen bzw. abschaffen und der Belegschaft die Grundlage für den Nachweis der von ihr erbrachten Arbeitszeit entziehen.

#### 2.1.1 Vertrauensarbeitszeit

##### Ende der Arbeitszeiterfassung?

Bei der Vertrauensarbeitszeit ist genau das der Fall. Es wird nicht mehr kontrolliert, wann die MitarbeiterInnen ihre Arbeitsleistung erbringen, sondern es steht vordergründig in ihrer eigenen Macht, sich die Arbeitszeit frei einzuteilen und mit dem Privatleben in Einklang zu bringen. Der Arbeitserfolg wird nur an Ergebnissen gemessen. Das klingt zwar recht verlockend, ist es aber nur in den seltensten Fällen und unter bestimmten Voraussetzungen.

##### Problemstellungen

Wenn es den MitarbeiterInnen zusteht, die Arbeitszeit selbst zu bestimmen, wirft das die Frage danach auf, inwieweit der/die ArbeitgeberIn in die zeitliche Eigenregie eingreifen darf. Können weiterhin Termine „von oben“ angeordnet werden? Sind willkürliche Anordnungen weiterhin zu befolgen, wenn ein individualrechtlicher Arbeitsvertrag das ausdrückliche Recht beinhaltet, sich die Arbeitszeit selbst einzuteilen? Kann jemand mit freier Zeiteinteilung aufgrund von arbeitszeitlichen Problemen abgemahnt oder gar gekündigt werden? Was passiert, wenn vereinbarte Leistungen nicht innerhalb der vereinbarten Höchstarbeitszeit zu erbringen sind, weil das Ziel vom Arbeitgeber zu hoch gesteckt wurde? Wie ist es um das Beteiligungsrecht des Betriebsrats bestellt?

<sup>4</sup> Der Tarifvertrag in Deutschland entspricht dem österreichischen Kollektivvertrag.

<sup>5</sup> Bei der Verwendung des Begriffs „Betriebsrat“ ist die Körperschaft gemeint. Wo es konkret um die Personen geht, wird der Ausdruck „BetriebsrätInnen“ verwendet.



Bestehen im Betrieb zur Vertrauensarbeitszeit interne Spielregeln? Wurden diese Spielregeln gemeinsam von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerInnen entwickelt? Ulf Kadritzke, Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft der Universität Berlin, formuliert seine Meinung zu dieser Form der Arbeitsgestaltung nachdrücklich: „Langfristig ist eine solche Arbeitszeit betriebswirtschaftlich genauso unsinnig wie Mobbing oder Alkohol in der Firma.“

### **Spielregeln festlegen**

In Österreich ist die Vertrauensarbeitszeit im Gesetz nicht ausdrücklich geregelt. Im Rahmen der Fürsorgepflicht obliegt es dem Arbeitgeber auch wenn in seinem Betrieb Vertrauensarbeitszeit

praktiziert wird, darauf zu achten, dass arbeitszeitrechtliche Schutzbestimmungen (tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeit, Arbeitsruhe und Pausen) tatsächlich eingehalten werden. Auf diese Verpflichtung kann auch im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit nicht großzügig verzichtet werden, indem man seinen MitarbeiterInnen mitteilt „macht was ihr wollt und wann ihr wollt, aber bringt Erfolge“.

### **Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit**

Die Führung von Arbeitszeitaufzeichnungen ist vom Gesetz her zwingend vorgesehen und auch wenn diese an die MitarbeiterInnen „delegiert“ wird, bleibt der/die ArbeitgeberIn immer dafür letztverantwortlich und muss bei Verstößen gegen diese gesetzliche Pflicht mit drastischen Geldstrafen rechnen.

Dieses Spannungsfeld lässt sich innerbetrieblich durch einvernehmlich zwischen Belegschaftsvertretung und ArbeitgeberIn vereinbarte klare Spielregeln entschärfen (z.B.: Führung von Arbeitszeitaufzeichnungen durch jede/n einzelne/n MitarbeiterIn; fiktive Arbeitszeiten, weil sonst jede dienstliche Verhinderung zu Lasten der ArbeitnehmerInnen geht). Das Recht, nach Ausschöpfen des gesetzlichen Höchstmaßes die Arbeit zu verweigern bleibt bei der Vertrauensarbeitszeit auf jeden Fall erhalten. Sanktionen (z.B. Abmahnungen, Disziplinarmaßnahmen, Versetzung, Kündigung) sind demnach nicht zulässig, da es sich nicht um den Fall einer Arbeitsverweigerung handelt. Sanktionen können konsequenterweise nur gesetzt werden, wenn die vereinbarten Ziele – die ja bei der Vertrauensarbeitszeit die maßgebliche Messlatte darstellten – nicht erreicht wurden. Hier sind die Führungskräfte gefordert, darauf zu achten, dass die Ziele innerhalb der gesetzlichen Arbeitszeit-Höchstgrenzen mit den vorhandenen Personalressourcen auch realistisch erreicht werden können.

Die Abteilung „Arbeit und Technik“ der GPA-djp bietet spezifische Beratung zu MitarbeiterInnengesprächen und Zielvereinbarungen, zum Beispiel beim Abschluss diesbezüglicher Betriebsvereinbarungen.

Eine mögliche Betriebsvereinbarung zur Vertrauenszeit ist allerdings eine riskante Sache für den Betriebsrat. Streng genommen dürfte eine solche Vereinbarung nicht abgeschlossen werden, da sie nicht auf gesetzlichen Grundlagen basiert und in der Regel überwiegend zum Nachteil der ArbeitnehmerInnen ausfällt.

### **Betriebliche Praxis**

Die Einführung der Vertrauensarbeitszeit in einzelnen Unternehmen wird unterschiedlich beurteilt. In sogenannten kreativen Tätigkeitsfeldern, wo keine Abstimmung der Arbeitsvorgänge zu anderen Abteilungen erforderlich ist, ist die Akzeptanz dieses Arbeitszeitmodells sehr hoch. Eine strenge Reglementierung der Arbeitszeit wird hier eher als kreativitätshemmend gesehen. Gute Ideen hat man manchmal erst tief in der Nacht oder am Wochenende. Für junge unverbrauchte Leute ohne familiäre Verpflichtungen ist diese Arbeitsweise locker verkraftbar, die gesundheitlichen Folgen der oft extremen Verausgabung werden erst Jahre später spürbar.



In manchen Betrieben wird ein Modell der Vertrauensarbeitszeit generell abgelehnt oder es werden Kompromisse gefunden. Es gibt allerdings auch Firmen in Österreich, wo man auf Wunsch der MitarbeiterInnen nach anfänglicher Euphorie wieder zu herkömmlichen Arbeitszeitmodellen zurückgekehrt ist.

Bei IBM Deutschland wurde beispielsweise im Jahr 2000 das Modell der Vertrauensarbeitszeit im gesamten Betrieb umgesetzt. Bezahlt wird nicht nach Stunden sondern nach Leistung, die in der Zielvereinbarung festgelegt ist. Das führt häufig dazu, dass die MitarbeiterInnen mit schlechtem Gewissen nach Hause gehen, weil sie den Eindruck haben, ihre Arbeit KollegInnen aufzubürden. Sie nehmen kaum Zeitausgleich aufgrund der Befürchtung, dass ihre Vorgesetzten sonst die Zielvorgaben erhöhen, weil sie scheinbar nicht ausgelastet wären.

Die Pressereferentin eines IT-Unternehmens mit Vertrauensarbeitszeit sieht das weniger problematisch. Sie berichtet stolz im Nachrichtenmagazin des Vereins Deutscher Ingenieure: „Wenn es sein muss, arbeiten wir tagelang durch, um ein wichtiges Projekt termingerecht abzuschließen. Dafür darf man auch mal einen Tag außer der Reihe zu Hause bleiben, wenn weniger los ist. Das muss schon deshalb sein, um ab und zu den Kühlschrank wieder aufzufüllen.“ Reproduktive Arbeit für Haushalt und Familie „darf“ dann als Ausgleich erledigt werden.

Bei Opel Deutschland wiederum möchte sich der Betriebsrat das Instrument Arbeitszeiterfassung nicht aus der Hand nehmen lassen und verwehrt sich gegen dieses Modell der Nicht-Zeiterfassung mit der Begründung: „Der Betriebsrat muss irgendwann mal nachweisen, wenn in einer Abteilung mehr gearbeitet wird als nach dem Tarifvertrag möglich ist. Wir brauchen die Handhabe, um dagegen vorzugehen. [...] Die Leute arbeiten ja nicht nur freiwillig oder weil sie unter Druck gesetzt werden [...], sondern ganz einfach weil Personal in den Abteilungen fehlt. Dem Betriebsrat ging es auch darum, das einmal nachweisen zu können.“

Eine Unternehmensberaterin mit Spezialgebiet Arbeitszeit, weiß zu berichten, dass einige große Betriebe, wie beispielsweise Hewlett Packard in Deutschland, eine Mischform praktizieren. Die Projektspitzenzeiten werden mit Mehrarbeit abgefangen. Die geleistete Mehrarbeit wird dann in zusammenhängenden Auszeiten bei voller Bezahlung ausgeglichen; diese Erholungszeiten werden „Sabbaticals“ genannt.

## Chancen

Allgemein sollten die Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit keine Rationalisierungen, sondern eine Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitszeiteinteilung sein. Wer im Rahmen eines Dienstverhältnisses Vertrauensarbeitszeit leistet, kann sich die Arbeitszeit theoretisch nach Gutdünken einteilen und mit seinem Privatleben besser in Einklang bringen. Private Besorgungen, Kindergartenöffnungszeiten, Herbstferien der Kinder, Treffen mit FreundInnen auch tagsüber, gesellschaftliches und politisches Engagement sind dann ein geringeres Organisationsproblem – vorausgesetzt es wird zwischen Arbeitszeit und Freizeit tatsächlich getrennt. Eine gute Gleitzeitvereinbarung auf solider gesetzlicher Grundlage, beispielsweise ohne Kernzeit, könnte eine gute Basis für ein flexibles Arbeitszeitmodell bieten.

Dem Arbeitszeitexperten Johannes Gärtner zu Folge sind eine realistische Abschätzung des Arbeitsvolumens und eine funktionierende Aushandlungskultur im Unternehmen Grundvoraussetzungen für das Funktionieren von Vertrauensarbeitszeit. Für bestimmte Personengruppen, die weitgehend selbst bestimmt, mobil und projektabhängig arbeiten, kann Vertrauensarbeitszeit durchaus Sinn machen.

## Risiken

In der Regel wird das „Zuckerl“ Vertrauensarbeitszeit aber aus unternehmerischem Kalkül eingeführt. Die völlige Flexibilisierung klingt sehr großzügig und verlockend. Dahinter steckt jedoch die Intention, sich in Kombination mit „All In-Vereinbarungen“, die meist ebenfalls Prestigeverträge für junge Leute darstellen, Personalkosten zu ersparen und die zur Verfügung stehende Arbeitskraft noch ausgedehnter einzusetzen.

In der Praxis führt die Vertrauensarbeitszeit oft zu extremer Selbstausbeutung, aus Angst, die Zielvorgaben nicht zu erreichen und vor den KollegInnen „schlecht dazustehen“. Dies belegen zum Beispiel Berichte von MitarbeiterInnen, die sich nicht trauten, auf Urlaub oder in Krankenstand zu gehen, nur um die Fertigstellung eines gemeinsamen Team-Projektes nicht zu gefährden. Hier ist auch gut ersichtlich, dass das Unternehmensrisiko auf die ArbeitnehmerInnen abgewälzt wird. Dabei ist es grundlegend die Aufgabe des Unternehmens – nicht der MitarbeiterInnen – die Personaldeckung ausreichend zu gestalten und auch Krankenstände, Urlaube und Zeitausgleich einzukalkulieren.

## Sicht des Managements

Die Erwartung des Managements bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit ist in der Regel, dass mehr oder zumindest intensiver als bisher gearbeitet wird. Ob diese Rechnung aufgeht, hängt entscheidend davon ab, ob die MitarbeiterInnen dabei mitmachen. Wenn sie die Chancen der Vertrauensarbeitszeit positiv für sich nutzen und klare Grenzen ziehen, kann Vertrauensarbeitszeit für beide Seiten eine positive Regelung sein.

## 2.1.2 Arbeits- und Rufbereitschaft

### Rechtliche Grundlage der Arbeitsbereitschaft

Die Arbeitsbereitschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sich der/die ArbeitnehmerIn an einem vom Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin bestimmten Ort für den eigentlichen Arbeitseinsatz bereithält. Für diese Zeiten kann der Aufenthaltsort von den ArbeitnehmerInnen nicht frei gewählt werden. Auch in der Verfügung ihrer Zeit sind sie stark eingeschränkt. Die Tätigkeiten während der Arbeitsbereitschaft müssen aber nicht arbeitsbezogen sein (so können NachtportierInnen zum Beispiel Fernsehen, Karten spielen, schlafen etc.). Wann und ob Arbeitsleistung erbracht werden muss, weiß der/die ArbeitnehmerIn nicht. Arbeitsbereitschaft ist Arbeitszeit. Bei Arbeitsbereitschaft, die sich durch eine reduzierte Arbeitsbelastung auszeichnet, kann die wöchentliche Arbeitszeit auf bis zu 60 Stunden, die tägliche Normalarbeitszeit auf bis zu 12 Stunden ausgedehnt werden – wenn:

- dies im Kollektivvertrag geregelt ist.
- dies durch eine im Rahmen des Kollektivvertrages zulässige Betriebsvereinbarung geregelt wird.
- dies durch eine Betriebsvereinbarung geregelt wird (falls kein Kollektivvertrag vorhanden ist).
- dies durch Bescheid des Arbeitsinspektorats ermöglicht wird (falls weder Kollektivvertrag noch Betriebsrat vorhanden sind).



### Rechtliche Grundlage der Rufbereitschaft

Im Unterschied zur Arbeitsbereitschaft ist die Rufbereitschaft nicht Arbeitszeit und ermöglicht es der/dem Mitarbeiter, den Aufenthaltsort während der Bereitschaft relativ frei zu wählen und ihren/seinen Freizeitaktivitäten nachzukommen. Durch die mögliche Erreichbarkeit per Handy ist nicht einmal die ständige Anwesenheit zu Hause erforderlich. Meist wird ein bestimmter, einzuhaltender Zeitraum bis zum Erscheinen am Arbeitsplatz vereinbart. Rufbereitschaft ist keine Arbeitszeit, muss aber trotzdem vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin bezahlt werden.

Der OGH urteilt diesbezüglich am 18.3.1992: "Auch wenn es sich daher bei der Rufbereitschaft nicht um Arbeitszeit handelt, kann hieraus nicht generell abgeleitet werden, dass diese Bereitschaft nicht zu entlohnen sei. Auf der Grundlage des Arbeitsvertragsrechtes handelt es sich jedenfalls um Arbeitsleistungen, die zu entlohnen sind. Mangels Vereinbarung gebührt gemäß § 6 AngG (§ 1152 ABGB) ein ortsübliches bez. angemessenes Entgelt."

Rufbereitschaft darf laut **Arbeitszeitgesetz** (AZG) nur an zehn Tagen im Monat (§ 20a Abs. 1 AZG) und zusätzlich nur während zwei wöchentlichen Ruhezeiten pro Monat (§ 6a ARG) vereinbart werden. Kommt es während der Rufbereitschaft zu einem Arbeitseinsatz, „kann die tägliche Ruhezeit [jedoch] unterbrochen werden, wenn innerhalb von zwei Wochen eine andere tägliche Ruhezeit um vier Stunden verlängert wird. Ein Teil der Ruhezeit muss mindestens acht Stunden betragen.“ (§ 20a Abs. 2 Z 2 AZG)

### Formen von Bereitschaft abseits des Arbeitsrechts

Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sind durch neue Informations- und Kommunikationstechnik quasi ununterbrochen möglich. Die technischen Entwicklungen begünstigen darüber hinaus aber auch, dass das sprichwörtliche „**allzeit bereit**“ zunehmend auch für MitarbeiterInnen zur Devise wird, für die die Regelungen von Bereitschaftsdienst oder Rufbereitschaft nicht gelten. Sie sind nicht in Bereitschaft im klassischen Sinn, sondern „**flexibilisiert**“. Wer dazu nicht bereit ist, gilt häufig als verantwortungslos, nicht leistungsbewusst, unflexibel und damit auch untauglich für eine Karriere.

## 2.1.3 Überstunden

### Gesetz und Praxis

Überstunden liegen dann vor, wenn die gesetzliche Normalarbeitszeit überschritten wird. Die Normalarbeitszeit beträgt derzeit acht Stunden am Tag bzw. 40 Stunden in der Woche (§ 3 AZG). Bei Handelsangestellten gilt – unter bestimmten Voraussetzungen – eine Normalarbeitszeit von bis zu neun Stunden täglich (§ 4 Abs. 4 AZG). Nur per Kollektivvertrag können bis zu 10 Stunden am Tag als Normalarbeitszeit vereinbart werden (§ 4 Abs. 1 AZG).

Sollten Weisungen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin existieren, die gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen, so sind diese nicht zu befolgen. Aus dieser Nicht-Befolgung kann kein Entlassungsgrund konstruiert werden. Dieser Ansicht ist auch der Oberste Gerichtshof (OGH) 2001 bei einem Urteilsspruch gewesen.

Überstunden stellen in der Arbeitsrealität allerdings für viele MitarbeiterInnen eine Art „Statussymbol“ dar. Durch sie kann „bewiesen“ werden, dass man dem Unternehmen treu zur Seite steht, in guten wie in schlechten Zeiten, gleichsam nach dem Motto: „Nur wer viele Überstunden leistet, ist ein guter Mitarbeiter.“ Leider sehen viele Vorgesetzte das genau so. Von 2004 bis 2006 verzeichnete die Statistik Austria einen Zuwachs an Überstunden von 17,6 Prozent. Rund 764.000 ArbeitnehmerInnen leisteten 2006 durchschnittlich neun Überstunden pro Woche, Tendenz für 2008 steigend.

Oft genug sind Überstunden aber nicht nur „Statussymbol“, sondern aufgrund der Lebensumstände sozusagen die „Butter aufs Brot“ vieler ArbeitnehmerInnen. Langfristig daraus erwachsende Nachteile (vor allem die stressbedingten Auswirkungen auf die Gesundheit und der Mangel an Erholungsphasen) werden dabei nicht oder nur sekundär beachtet.

### Lösungsansätze

Am besten ist es, Überstunden und Mehrarbeit<sup>6</sup> immer zu **dokumentieren**. Damit existiert ein Nachweis, auf den sich jede/r Einzelne selbst oder die ArbeitnehmerInnenvertretung berufen können. Auch Weisungen zu mehr Arbeitszeit lässt man sich am besten schriftlich geben, um sie nötigenfalls – natürlich auch mit Unterstützung der GPA-djp – anfechten zu können.

Eine solche Dokumentation kann zudem für ein innerbetriebliches **Arbeitszeitaudit** verwendet werden. Dabei wird die geleistete Mehrarbeit aller MitarbeiterInnen erfasst. Damit hat der Betriebsrat ein Argument in der Hand, um Personalaufstockungen, Re-Organisation, Einführung von Sabbaticals etc. zu fordern.

- ➔ Näheres zu verschiedenen Möglichkeiten des Arbeitszeitaudits findet sich in der Broschüre "Flexible Arbeitszeiten, Soziales Audit Teil 6" der GPA-djp.

Einmal angehäuften Arbeitszeit soll auch wieder in Geld oder Freizeit **ausgeglichen** werden. Dafür gibt es verschiedene Ausgleichsmodelle wie zum Beispiel „Sabbaticals“ (siehe Kapitel 2.2).



<sup>6</sup> Unter Mehrarbeit ist Arbeitsleistung zu verstehen, die über das vereinbarte Arbeitszeitausmaß (vertraglich vereinbarte Sollarbeitszeit) hinausgeht.

## 2.2 Freizeit

### 2.2.1 Grundbedingungen der Gestaltung von Freizeit

#### Work-Life-Balance

Neben den wirtschaftsseitigen Forderungen nach Ausweitung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten, hat in den letzten Jahren auch das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bzw. allgemeiner von Arbeit und Freizeit, an Bedeutung gewonnen.

Ein **ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufstätigkeit und Freizeit** („Work-Life-Balance“) ist die Grundlage für persönliches Wohlbefinden. Muss immer mehr Freizeit und Privatleben dem Beruf geopfert werden, führt das auf die Dauer zu Unzufriedenheit und gesundheitlichen Problemen. Dies wurde bereits vor über 40 Jahren im Rahmen arbeitsmedizinischer Studien und Forschungsergebnissen zur Unfallhäufigkeit am Arbeitsplatz erkannt. In der Folge wurden gesetzliche Arbeitszeit- und Arbeitsruhe Regelungen eingeführt, die dem Schutz der Gesundheit der ArbeitnehmerInnen dienen. Sie sehen die Einhaltung von Pausen und Ruhezeiten vor, die es gilt, in der heutigen, besonders durch stressbedingte Belastungen gekennzeichneten Arbeitswelt, wieder ins Bewusstsein zu rufen.



#### Bedingungen der selbstverantwortlichen Zeiteinteilung

Der aus Sicht der ArbeitnehmerInnen wesentliche Aspekt bei der Arbeitszeitgestaltung ist die individuelle **Zeitsouveränität**. Darunter ist allgemein die Möglichkeit zu verstehen, die Arbeitszeit auf ein bestimmtes Maß beschränken und sie damit berechenbar handhaben zu können. Dadurch wird es erst möglich, Freizeit zu gestalten. Je mehr Möglichkeiten bestehen, eigenen privaten Interessen nachzugehen und diese unabhängig vom beruflichen Arbeitsaufwand zu planen, desto höher ist die Zeitsouveränität. Ihr Ausmaß bestimmt, wie dominant die Erwerbsarbeit im Vergleich zur Freizeit ist, und ist damit ein wichtiges Kriterium für Lebensqualität.

Ein verstärktes Verschwimmen von Arbeit und Freizeit kann zwar auf den ersten Blick wie eine Steigerung der Zeitsouveränität aussehen, stellt die einzelnen ArbeitnehmerInnen aber auch vor erhebliche Herausforderungen. Grundsätzlich besteht bei solchen neuen Formen der Erwerbstätigkeit zudem ein Interesse seitens der ArbeitgeberInnen, bestehende Arbeitszeitregelungen (inkl. der Regelungen von Ruhezeiten) zu umgehen und den Beschäftigten zu überantworten. Insgesamt ist davon auszugehen, dass der Druck des Arbeitslebens in zunehmendem Ausmaß in den Freizeitbereich mitgenommen wird. So hält zum Beispiel Eckart Hildebrandt vom Wissenschaftszentrum Berlin im Rahmen einer Studie zur Work-Life-Balance fest: „Mit dem Übergang von stabilen, kollektiven und zumindest teilweise gesellschaftlich synchronisierten Normalarbeitszeiten zu flexibilisierten und individualisierten Arbeitszeiten sind grundsätzlich eine Zahl von neuen und schwer kalkulierbaren Risiken für die Beschäftigten verbunden“<sup>7</sup>.

#### Risiken des Verschwimmens von Arbeit und Freizeit

Zu diesen Risiken gehören insbesondere

- das **Planungs- und Koordinationsrisiko** bei der individuellen Abstimmung von Erwerbsarbeit und Privatleben bzw. bei der Verteilung von Schwerpunkten zwischen Beruf und Familie; Beispiele negativer Konsequenzen der erschwerten Planung im Freizeitbereich sind die Entfremdung von den Kindern oder das Zerfallen von Freundschaften bis hin zu Ehescheidungen;

---

<sup>7</sup> Eckart Hildebrandt (2004): Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität? In: Gudrun Linne (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit, Arbeitspapier 97, Düsseldorf, S. 31-42.

- das **Gesundheitsrisiko**, das bei der Arbeit in längerfristigen Projekten, bei Überforderung, bei andauerndem Personalmangel, der durch Flexibilisierung ausgeglichen werden soll, und nicht zuletzt bei stark unregelmäßiger Lage der Arbeitszeiten steigt;
- das **Beschäftigungs- und Karriererisiko** im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Zeitkonflikten, die durch unterschiedlichen Umgang der einzelnen MitarbeiterInnen mit den (Gleit-)Zeitkonten entstehen können, bei denen die Ablehnung von Mehrarbeit oder die Inanspruchnahme von Zeitausgleich zwar grundsätzlich möglich ist, im Team bzw. von Vorgesetzten aber häufig nicht gutgeheißen wird (z.B. unpassender Termin, intensive Projektphase etc.);
- das **Qualifikationsrisiko**, das in Folge einer negativen Bewertung der individuellen Arbeitszeitwünsche durch Vorgesetzte oder aufgrund einer längeren Abwesenheit vom Betrieb steigt, sodass man bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen möglicherweise nicht entsprechend berücksichtigt wird.

## 2.2.2 Rechtliche Grundlagen der Freizeit – Ruhezeiten und Urlaub

### Arbeitsrechtliche Regelung der Freizeit = Ruhezeiten

Das Arbeitsrecht erfasst den Bereich der Freizeit generell anhand von **Ruhepausen** und **Ruhezeiten**. Die wichtigsten Rechtsquellen zur Arbeitszeit und zu den Ruhepausen, die den grundlegenden Ausgleich der unterschiedlichen Zeitinteressen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen regeln, sind folgende Gesetze:

- Arbeitszeitgesetz (AZG)
- Arbeitsruhegesetz (ARG)
- Feiertagsruhegesetz (FeiertRG)
- Arbeitsinspektionsgesetz (ArbIG).

Was die Arbeitszeitgestaltung der Unternehmen betrifft, sehen sich ArbeitnehmerInnen in den verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Deshalb gibt es zusätzlich auch eigene branchenspezifische Gesetze wie zum Beispiel das Krankenanstaltenarbeitsgesetz (KA-AZG).

Einige der wichtigsten Regelungen sehen folgende Ruhezeiten vor<sup>8</sup>:

- **Tagesruhe**: Nach Beendigung der Tagesarbeitszeit ist den ArbeitnehmerInnen eine ununterbrochene Ruhezeit von **mindestens elf Stunden** zu gewähren (§ 12 Abs 1 AZG).
- **Wochenruhe**: Den ArbeitnehmerInnen gebührt **wöchentlich** eine ununterbrochene Wochenruhe von **mindestens 36 Stunden** (§ 12 Abs 3 AZG). Das Arbeitsruhegesetz besagt zudem, dass die Wochenruhe einen ganzen Wochentag einschließen muss (§ 4 ARG).
- Die **Wochenendruhe** ist eine ununterbrochene Ruhezeit von **36 Stunden**, in die der Sonntag fällt (§ 3 ARG).
- Die **wöchentliche Ruhezeit** setzt sich aus Wochenendruhe und Wochenruhe zusammen
- Die **Ersatzruhe** ist eine ununterbrochene Ruhezeit, die den ArbeitnehmerInnen als Abgeltung für die während der wöchentlichen Ruhezeit geleistete Arbeit zusteht (§ 6 ARG).
- Die **Feiertagsruhe** ist eine ununterbrochene Ruhezeit von 24 Stunden, die frühestens um 0 Uhr und spätestens um 6 Uhr des gesetzlichen Feiertags beginnt (§ 7 ARG).

### Urlaub

Zusätzlich finden sich rechtliche Grundlagen der Freizeit auch in Form der gesetzlichen Regelung von Urlaub im Urlaubsgesetz (UrlG). Das österreichische Arbeitsrecht unterscheidet hier zwischen **Erholungsurlaub** und Pflegeurlaub. Bereits aus dieser Unterscheidung ist ersichtlich, dass Freizeit in Form von Urlaub rechtlich gesehen jedem/jeder ArbeitnehmerIn für Erholungszwecke zur Verfügung stehen soll.<sup>9</sup> Es geht also um „freie Zeit“, die ArbeitnehmerInnen ungeachtet anderer privater Verpflichtungen (zum Beispiel der Pflege von Angehörigen) nach eigenem Ermessen nutzen können.

<sup>8</sup> Zu beachten sind bei den einzelnen Regelungen allerdings eine Reihe von Ausnahmen, die zum Beispiel durch den Kollektivvertrag, in Fällen der Schichtarbeit oder durch Bewilligung des Arbeitsinspektorats geregelt sein können.

<sup>9</sup> Zur Präzisierung sei erwähnt, dass die Bestimmungen des Urlaubsgesetzes (UrlG) für ArbeitnehmerInnen gelten, „deren Arbeitsverhältnis auf einem privatrechtlichen Vertrag beruht“ (§ 1 Abs 1 UrlG).

### Rechtlicher Anspruch auf bezahlten Urlaub

Dafür bestimmt der Gesetzgeber einen Anspruch auf **bezahlten Urlaub** im Ausmaß von 30 Werktagen (bzw. 25 Arbeitstagen bei einer Fünf-Tage-Woche), also von insgesamt fünf Kalenderwochen pro Arbeitsjahr. Für ArbeitnehmerInnen, die mehr als 25 Dienstjahre beim selben Arbeitgeber bzw. bei der selben Arbeitgeberin geleistet haben, erhöht sich dieser Anspruch auf 36 Werktage (oder 30 Arbeitstage bei einer Fünf-Tage-Woche) pro Arbeitsjahr. Wichtig ist für ArbeitnehmerInnen und BetriebsrätInnen zu wissen, dass der Urlaubsanspruch auch verjähren kann, wenn er nicht konsumiert wird – und zwar nach Ablauf von zwei Jahren ab dem Ende des Urlaubsjahres, in dem er entstanden ist (§ 4 Abs 5 UrlG).



### Verbrauch des Urlaubsanspruchs

Der Zeitpunkt des Urlaubsantrittes ist dabei zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn unter Rücksichtnahme auf die Erfordernisse des Betriebes und die Erholungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin zu vereinbaren. Die Vereinbarung hat so zu erfolgen, dass der Urlaub möglichst bis zum Ende des Urlaubsjahres, in dem der Anspruch entstanden ist, verbraucht werden kann (§ 4 Abs 1 UrlG).

Wie wichtig dem Gesetzgeber bei diesen Bestimmungen der Erholungswert der als Urlaub zur Verfügung stehenden Freizeit ist, geht aus folgender Regelung hervor: Der Urlaub kann in zwei Teilen verbraucht werden, doch muss ein Teil mindestens sechs Werktage betragen (§ 4 Abs 3 UrlG), womit anerkannt wird, dass nur ein **längerer Zeitraum der Abwesenheit vom Arbeitsplatz** auch wirklich Erholung stiftend bzw. entlastend sein kann. Es spricht daher vieles dafür, Urlaub als längere Freizeitphase zu planen und den rechtlichen Anspruch nicht tageweise aufzubrechen – dafür gibt es andere Möglichkeiten wie zum Beispiel Zeitausgleich als Abschöpfung angesammelter Überstunden bzw. im Rahmen eines Gleitzeitkontos oder vom Betriebsrat ausgehandelte Freizeittage.

### Von den Gewerkschaften erkämpft

Der Urlaub samt seines Erholungswertes findet nicht nur eine breite Anerkennung in der ArbeitnehmerInnenschaft, sondern er wäre aus unserem stark durch Arbeit geprägten Leben gar nicht mehr weg zu denken. Allerdings wird gerade anhand der Zunahme neuer, „atypischer“ Erwerbsformen deutlich, dass es sich beim gesetzlich verankerten Anspruch auf bezahlten Urlaub nicht um einen schon immer vorliegenden arbeitsrechtlichen Tatbestand handelt. Was heute unter anderem auf Freie DienstnehmerInnen und Neue Selbstständige (WerkvertragnehmerInnen), die keinen rechtlichen Anspruch auf bezahlten Urlaub haben, zutrifft, galt früher auch für ArbeiterInnen und Angestellte.

Dass der rechtliche Urlaubsanspruch wie wir ihn heute kennen überhaupt ein Thema für die Gesetzgebung wurde, stellt eine **gewerkschaftliche Errungenschaft** dar. So ist es erst im Jahr 1964 per Kollektivvertrag zur Einführung des dreiwöchigen Mindesturlaubes für ArbeitnehmerInnen gekommen.

Ebenso wurde auf Betreiben der GPA und des ÖGB das Urlaubsgesetz dahingehend geändert, dass Krankheit den Urlaub unterbricht. Im Jahre 1975 forderte die GPA die Ausdehnung des jährlichen Erholungsurlaubes von drei auf vier Wochen. Drei Jahre später wurde diese Forderung gesetzlich verankert, sowie der Urlaub nach 20 Dienstjahren von vier auf fünf Wochen angehoben. Österreich war damit das erste Land der Welt, das die Forderung der ArbeitnehmerInnenschaft nach einer gesetzlichen Regelung des Urlaubsanspruches, in derartiger Form einführte.

## 2.2.3 Sabbatical

Neben den gesetzlichen Regelungen der Freizeit bieten auch neue Arbeitszeitmodelle die Möglichkeit, ausgedehnte Freizeitphasen in das Berufsleben zu integrieren. Eine dieser Möglichkeiten stellen „Sabbaticals“ dar.

### Angesparte arbeitsfreie Zeit

Der Begriff „Sabbatical“ entstammt einem biblischen Brauch: „Sechs Jahre sollst du dein Land besäen und seine Früchte einsammeln. Aber im siebenten Jahr sollst du es ruhen lassen“.

Die ersten, die sich im modernen Berufsleben an diesem Leitspruch orientierten und davon Gebrauch machten, waren Professoren in den USA. Die „Forschungsfreiemester“ sind Auszeiten von einem halben Jahr, in denen die ProfessorInnen sich völlig ihrer Forschungsarbeit widmen. Mittlerweile bezeichnet der Begriff auch gänzlich arbeitsfreie Zeiten. Die ArbeitnehmerInnen sparen dabei – entweder auf Kosten ihres Entgelts oder auf Kosten ihrer Arbeitszeit – einige arbeitsfreie Wochen oder Monate an. Während sie diese angesparte Zeit als arbeitsfreie Zeit konsumieren, sind sie weiter beschäftigt und erhalten ihr Gehalt. In einigen wenigen Kollektivverträgen – insbesondere dort, wo die Burnout-Gefahr erheblich ist – leisten mittlerweile auch die ArbeitgeberInnen einen Beitrag zum Sabbatical.

### Sabbatical als Burnoutprävention

Sabbaticals beugen Burnout vor, steigern die Motivation und verbessern das Betriebsklima. Sie können also sowohl für ArbeitgeberInnen als auch für ArbeitnehmerInnen ein Gewinn sein. Ein Sabbatical ist für beide Seiten im Arbeitsverhältnis freiwillig. Kollektivvertrag und Betriebsvereinbarung schaffen oft die Rahmenbedingungen dazu. Ob die Möglichkeit eines Sabbaticals genutzt wird, hängt von einer Vereinbarung zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn ab. Bisherigen Erfahrungen zeigen leider, dass in Zeiten hoher Erwerbslosigkeit und in einem Umfeld rascher betrieblicher Veränderungen diese Modellen wenig in Anspruch genommen werden. Viele KollegInnen sehen es offenbar als Risiko, einige Monate nicht in den Betrieb eingebunden zu sein.

Eine Vereinbarung zum Sabbatical sollte daher folgende Punkte beinhalten:

- Die erworbenen Ansprüche dürfen nicht verjähren (z.B. nach Ende einer Verjährungsfrist).
- Der Freizeitblock darf nicht an bestimmte Betätigungen gebunden sein (z.B. Weiterbildung).
- Kündigungsschutz gehört vereinbart (z.B. analog zum Mutterschutzgesetz).
- Bei Beendigung des Dienstverhältnisses vor Konsumation des Sabbaticals müssen eingearbeitete Zeitguthaben ausbezahlt werden.
- Es kann ein Rückkehrrecht auf den Arbeitsplatz oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz vereinbart werden.
- Es sollte fixiert werden, dass man nach dem Sabbatical wieder die volle Normalarbeitszeit arbeiten kann.
- Das freie Jahr/die freien Monate zählen zur Dienstzeit.
- Taggelder, Vortragshonorare etc. sollten nicht reduziert werden.
- Es kann verankert werden, dass Krankenstand über die Entgeltfortzahlungsdauer hinaus die Rahmenfrist verlängert. Dasselbe gilt etwa für den Karenzurlaub.
- Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, Urlaub im Zusammenhang mit Sabbatical zu konsumieren, damit sich ein längerer zusammenhängender Freizeitblock ergibt.
- Oft werden allfällige Nebentätigkeiten während dem Sabbatical dezidiert geregelt: etwa dass Nebentätigkeiten dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin angegeben und von diesem/dieser bewilligt werden müssen. Die Sabbaticalvereinbarung tangiert nicht die Rechte und Verpflichtungen aus dem Dienstverhältnis. Die Treuepflicht, etwaige Konkurrenzverbote und die Wahrung des Betriebs- und Geschäftsgeheimnisses bleiben bestehen.

➔ Näheres zu Arbeitszeitmodellen findet sich in der Broschüre "Flexible Arbeitszeiten, Soziales Audit Teil 6" der GPA-djp.



## 2.3 Gesundheit

### Problemstellung

**Stress** wird immer mehr zum Gesundheitsproblem Nummer eins, wodurch auch Krankenstandstage maßgeblich durch Stress verursacht werden. Der Grund für Stress liegt hauptsächlich in nicht zu bewältigendem Arbeitsdruck. Wenn er sich einmal in gesundheitsgefährdenden oder sogar lebensbedrohlichen Symptomen äußert (zum Beispiel das sprichwörtliche Magengeschwür), braucht es lange, um wieder gesund zu werden. Stressprävention sollte daher im Vordergrund der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) stehen.

### KooperationspartnerInnen

Innerbetrieblich sind die **Sicherheitsvertrauenspersonen** (SVP)<sup>10</sup> zuständig für den ArbeitnehmerInnenschutz. Zu ihren Aufgaben zählt es, Mängel aufzuzeigen, Verbesserungsvorschläge zu machen und ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen über Schutzbestimmungen zu informieren.

Der **Betriebsrat** hat die Möglichkeit gegenüber dem/der ArbeitgeberIn zu fordern, dass er/sie aktiv wird und im Rahmen der so genannten „Präventionszeiten“, die je nach Größe des Betriebes berechnet werden, **ExpertInnen** (so genannte „Präventivkräfte“: Sicherheitsfachkräfte, ArbeitsmedizinerInnen und -psychologInnen) einschaltet. Es gehört schließlich zu den gesetzlich festgehaltenen Aufgaben des Betriebsrates, sich um die gesundheitlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen im Betrieb zu kümmern (§ 38 ArbVG). Diese Fachkräfte kontrollieren, informieren und beraten sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen in sicherheits- und gesundheitsrelevanten Fragen.

Das **Arbeitsinspektorat** kann beispielsweise hinzugezogen werden, um die Einhaltung der Pflicht zur Arbeitszeitaufzeichnung und der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin zu überprüfen. Die Behörde kontrolliert und sanktioniert die Einhaltung von Bestimmungen zum Schutz der ArbeitnehmerInnen. So bestehen seit der Novelle des Arbeitszeitgesetzes (AZG) 2008 unter anderem neue Pflichten für ArbeitgeberInnen bei der Aufzeichnung der Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen. Werden etwa keine Arbeitszeitaufzeichnungen geführt, drohen nunmehr Strafen für jede/n MitarbeiterIn, für den/die keine Aufzeichnungen geführt wurden.

**ArbeitsmedizinerInnen** sind medizinisch ausgebildete Fachleute. Sie achten auf die menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung und prüfen die Gesundheitstauglichkeit der ArbeitnehmerInnen. Beispiele für ihre Tätigkeit sind die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder gesundes Essen in der Betriebsküche. Mitunter sind im Betrieb MedizinerInnen mit einer zusätzlichen Fachausbildung in Arbeitsmedizin angestellt.

**Sicherheitsfachkräfte** sind meist in technischen Berufen ausgebildete Fachkräfte. Sie untersuchen insbesondere Arbeitsgeräte, die Schutzbekleidung oder andere Ausrüstungen. Auch die Ursachen von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen fallen in ihr Arbeitsgebiet – das heißt sie können beispielsweise feststellen, dass die Arbeitsbelastung zu hoch ist.

Die **Allgemeine Unfallversicherungsanstalt** (AUVA) ist im Rahmen ihrer vierten Säule, der Prävention, an Projekten zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge sehr interessiert und beteiligt sich mitunter an deren Finanzierung. Ein Versuch zur Zusammenarbeit lohnt sich allemal, da auf die branchenübergreifenden und langjährigen Erfahrungen der AUVA in punkto betrieblicher Gesundheitsförderung zurückgegriffen werden kann.

### Gesetzliche Regelung

Ein **Arbeitsschutzausschuss** muss vom Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin dann eingerichtet werden, wenn mehr als 100 Beschäftigte vorwiegend in der Produktion tätig sind; in Betrieben mit vorwiegend Büroarbeitsplätzen ist dies ab einer Größe von 250 MitarbeiterInnen (§ 88 ASchG) der Fall. Der Ausschuss koordiniert die Tätigkeiten von Sicherheitsfachkräften, ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsvertrauenspersonen, ArbeitgeberInnen und der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen. Gegenseitige Information und Erfahrungsaustausch zu Arbeitssicherheit, Gesundheit und menschengerechter Arbeitsgestaltung sind die wesentlichen Inhalte der zumindest zweimal jährlich statt findenden Sitzungen.

---

<sup>10</sup> In Arbeitsstätten, in denen regelmäßig mehr als zehn ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind, ist eine Sicherheitsvertrauensperson zu beschäftigen.



## Lösungsansätze

**IMPULS-Broschüre** und **IMPULS-Test** beinhalten eine betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Dieser mit psychologischer und arbeitsmedizinischer Expertise entwickelte und sehr ausführliche Test ist eine gute Basis für betriebliche Gesundheitsförderung. Stressfaktoren und Differenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit werden gut sichtbar gemacht. Das Optimieren von Ressourcen im Betrieb wird mit diesem von Österreichischem Gewerkschaftsbund (ÖGB), Arbeiterkammer (AK), Allgemeiner Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Wirtschaftskammer (WKO), und Europäischer Union (EU) entwickelten Instrument ermöglicht.

→ <http://www.oegb.at> → Arbeitswelt → Gesundheitsförderung → Stressprävention → Stressprävention im Betrieb

Eine solche Bestandsaufnahme kann als Grundlage für die nachhaltige **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** dienen. Diese sollte so konzipiert sein, dass die Organisationsstrukturen im gesamten Unternehmen darauf hin ausgerichtet werden, die Gesundheit der MitarbeiterInnen langfristig zu erhalten und zu fördern. Finanzielle Projektzuschüsse können beim **Fonds Gesundes Österreich** oder der AUVA beantragt werden. Auch ÖGB und WKO unterstützen bei der Abwicklung von BGF-Projekten. Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass sinnvoll erlebte Arbeit, Spielräume zur direkten Partizipation (z.B. bei Re-Strukturierungen, Arbeitsplatzgestaltung, etc.) und Transparenz der Betriebsorganisation die Gesundheit der MitarbeiterInnen nachhaltig positiv beeinflussen.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wesentliches Instrument, um gesundheitsbeeinträchtigenden oder gar -schädigenden Arbeitsplätzen vorzubeugen. Ihre inhaltliche Gestaltung sollte sowohl auf individueller Ebene ansetzen (z.B. Zeitmanagement, gesunde Ernährung, Bewegung, Ergonomie) als auch die organisatorische Ebene berücksichtigen (z.B. Arbeitsaufteilung, Personalressourcen). Nur wenn beide Aspekte beachtet werden, kann ein Betrieb nachhaltig die Gesundheit seiner MitarbeiterInnen fördern und erhalten.

## 2.4 Aus- und Weiterbildung

### Themen der Aus- und Weiterbildung

Neben den fachlichen Inhalten von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, haben Kurse früher vielfach moralische, familiäre oder soziale Themenkreise behandelt. „Wie gehe ich mit den KollegInnen um?“, „wie kann ich Arbeit und Familie vereinbaren?“ waren häufig thematisierte Fragestellungen. In der Fachliteratur zur Bildung im Bereich sozialer Kompetenzen verlieren diese Aspekte seit Mitte der 1990er Jahre an Bedeutung. Stattdessen steht **„Self-Management“** im Mittelpunkt des Interesses. Die eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen selbst positiv zu beeinflussen, wird zur Zielsetzung: „Was soll ich fühlen, wenn ich beim MitarbeiterInnengespräch negatives Feedback bekomme?“, „wie beeinflusse ich meine Gefühle, damit ich mit Misserfolgen besser zurecht komme?“, „welche Gefühlsäußerungen helfen, um im Team besser akzeptiert zu werden?“ und ähnliches mehr. Die Aufmerksamkeit für gemeinsames und kollektives Handeln wird demgegenüber vernachlässigt.



Zugleich hat sich eine „**Survival-Ethik**“ verbreitet. War das „von-der-Hand-in-den-Mund-Leben“ die längste Zeit eine wirtschaftliche Notwendigkeit für Arme, so ist es in der Literatur der letzten Zeit zunehmend eine Frage für den Mittelstand geworden. Die Literatur behauptet dabei, Antworten auf Fragen wie „Wie überbrücke ich Durststrecken?“, „wie komme ich mit ganz wenig Mitteln zurecht?“, „wie verkaufe ich mich besser?“ geben zu können.

Darüber hinaus findet sich unter Arbeitsmarkt- und BildungsexpertInnen sowie PersonalentwicklerInnen breite Übereinstimmung, dass in permanenter Weiterbildung („**Lebenslanges Lernen**“ bzw. „**Lifelong Learning**“) eine der wesentlichen Anforderungen der heutigen Berufs- und Arbeitswelt besteht. Ohne diese Bildungs- und Qualifizierungsanstrengungen verschlechtern sich demnach die Erwerbs- und Karriereaussichten empfindlich.

Die (ausgiebige) Inanspruchnahme von Weiterbildung ist grundsätzlich jedenfalls unterstützenswert. Das gravierende Problem besteht jedoch in der verbreiteten und zunehmenden Verlagerung der Verantwortung für Bildungsleistungen in den Bereich jedes/r Einzelnen. So besteht seitens der ArbeitgeberInnen die Tendenz, Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen als (unbezahlte) Freizeitangelegenheit zu betrachten, mit dem Argument, diese könnten das Erlernte auch privat nutzen. Die Ausbreitung von Formen des **e-Learnings**<sup>11</sup> ist zum Teil eine Konsequenz dieser Verlagerungen. Auch die unter bestimmten Voraussetzungen rechtlich mögliche Rückzahlungsverpflichtung von Aus- und Weiterbildungskosten stellt einen Aspekt dieser Entwicklungen dar. Demgegenüber sollte den Unternehmen, die laufenden Kompetenzerwerb fordern und von gut ausgebildetem Personal besonders profitieren, weiterhin der Hauptanteil der finanziellen und zeitlichen Verantwortung für Aus- und Weiterbildung zukommen.

## 2.5 Generation 30 minus

### Moderne Zeiten

Wer 1980 oder später geboren wurde, ist in unserer Gesellschaft an Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) gewöhnt, nutzt die zur Verfügung stehenden Instrumente ganz selbstverständlich und hinterfragt sie daher in geringerem Ausmaß. Die von IKT ausgehenden Kontrollmöglichkeiten sind jedoch weniger stark im Bewusstsein verankert.

### Leistungstest

Gerade durch IKT und selbst bestimmte Arbeitsabläufe sind viele Möglichkeiten geboten, sich in der Arbeit und durch die Arbeit selbst zu verwirklichen. Wer noch nicht lange im Arbeitsleben steht, ist eher dazu bereit, die eigenen Leistungsgrenzen herauszufinden. Erfahrenere ArbeitnehmerInnen wissen meist bereits, wo ihre persönlichen Grenzen liegen und sind nicht im gleichen Maße bereit, eifertig über diese hinaus zu gehen.

### Positive Aspekte

Patchwork-Biografien im Arbeitsleben werden von den Betroffenen nicht zwangsläufig als negativ erlebt. Dabei handelt es sich um Erwerbstätigkeit, die durch verschiedene ArbeitgeberInnen und Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet ist. Nicht selten wird zum Beispiel eine Teilzeitanstellung, die die grundlegende soziale Absicherung darstellt, mit Neuer Selbstständigkeit (Arbeit auf Werkvertragsbasis) kombiniert. Abwechslung im Berufsleben hat auch seinen Reiz – wenn das Privatleben mit den beruflichen Anforderungen kompatibel ist. Eine deutsche Gewerkschafterin stellt fest: „... neue individualisierte Arbeitsformen [werden] nicht nur von jungen Menschen auch als Befreiung von den Zwängen entfremdender Arbeit wahrgenommen.“<sup>12</sup>

Die jeweilige Kombination der Beschäftigungsverhältnisse kann wie auch die Arbeit- bzw. AuftraggeberInnen über die Zeit variieren. Wesentlich ist jedoch auch, dass solche Patchwork-Biografien branchenbedingt sind, das heißt, in einigen Branchen typisch sind und daher häufig vorkommen, in anderen Branchen hingegen weniger zu finden sind. Eine relativ hohe Verbreitung finden sie vor allem in sogenannten neuen Dienstleistungsbranchen wie im IT-Sektor, im Kulturbereich bzw. den „Creative Industries“, in unternehmensbezogenen Dienstleistungen (z.B. Call Center) und im Bereich der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung.

---

<sup>11</sup> Beim e-Learning handelt es sich um technisch unterstützte und insbesondere durch Internetplattformen ermöglichte Lernprozesse, die ortsungebunden (in der Regel auch zu Hause) stattfinden können.

<sup>12</sup> Eva Kuda (2002): Neue Leitbilder von Facharbeit. In: Eva Kuda / Jürgen Strauß (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg: VSA-Verlag.

## 2.6 Verträge

### Einzel statt kollektiv

ArbeitgeberInnen tendieren immer mehr dazu, mit den MitarbeiterInnen Einzelverträge auszuhandeln. Dadurch „stört“ die Mitbestimmung des Betriebsrats weniger. Ein weiteres Argument für Einzelverträge ist aus Sicht der ArbeitgeberInnenseite auch, dass besser auf die „individuellen Wünsche“ der MitarbeiterInnen eingegangen werden kann. Dies suggeriert die für die MitarbeiterInnen bestehende Möglichkeit, für sich selbst optimale Arbeitsbedingungen und eine entsprechende Entlohnung verhandeln zu können. Dabei bleibt allerdings unerwähnt, dass der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin über wesentlich größere Verhandlungsmacht verfügt und gerade im Zuge von Einzelverträgen diesen Verhandlungsspielraum ideal ausnützen kann – je nachdem, ob die Forderungen des/der einzelnen Beschäftigten den unternehmerischen Vorstellungen entsprechen oder nicht.



### 2.6.1 All-in-Verträge

#### Einzelvertrag

Ein All-in-Vertrag wird zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn abgeschlossen und beinhaltet meist ein höheres Gehalt als das kollektivvertraglich vorgesehene – als Ausgleich für mehr Arbeit. All-in-Verträge können daher je nach Gestaltung Überstundenabgeltungen, Reiseaufwandsentschädigungen, diverse Leistungszulagen und Prämien abdecken. Für den/die ArbeitgeberIn ist dabei der dadurch entstehende Druck des/der Beschäftigten zu regelmäßigen Überstundenleistungen, die nicht gesondert abgegolten oder in Form von Zeitausgleich gewährt werden müssen, wesentlich.

#### Auswirkungen

Da bei dieser Form des Arbeitsvertrages nicht zwischen Normallohn, sonstigen Entgeltbestandteilen und Überstunden unterschieden wird, ist es schwer nachzuweisen, wenn zusätzlich zu den vereinbarten noch weitere Überstunden geleistet wurden. In einzelvertraglichen All-in-Lösungen erleben die Angestellten einen zunehmenden Zwang zu Mehrarbeit, wenn die Rahmenbedingungen nicht eindeutig geregelt sind. Dies ist zum Beispiel bei Klauseln der Fall, die folgendermaßen lauten können: „Mit dem Zuschlag von x mehr Gehalt sind alle Überstunden, die gesamte Mehrarbeit, alle Reisezeiten und die Rufbereitschaften abgedeckt.“

#### Gesetzeslage

Bei einer Klage eines unselbstständig Beschäftigten vor dem Obersten Gerichtshof (OGH) zur Einhaltung von Ist-Lohnerhöhungen durch den/die ArbeitgeberIn trotz All-in-Vereinbarung stellte der OGH 1999 fest, dass bei einer Überzahlung von 40% eine Vorwegnahme der nächsten zwei bis drei Ist-Lohnerhöhungen zulässig ist.

Das Einklagen von Überstunden, die über die vereinbarte Pauschale hinausgehen, wird allerdings erfolgreich möglich sein. Es besteht nach dem Gesetz die Möglichkeit, sich die Differenz zwischen vereinbarten und geleisteten Überstunden vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin auszahlen zu lassen.

#### Forderung der GPA-djp

Die GPA-djp hat im Kollektivvertrag (KV) für Angestellte der Metallindustrie eine grundsätzliche Erklärung zum Thema Pauschalentlohnung ausgehandelt. Darin verpflichten sich die ArbeitgeberInnen, Mehrarbeit zu berücksichtigen, die individuelle Gestaltbarkeit der Leistung in Betracht zu ziehen und gesetzliche und kollektivvertragliche Bestimmungen nicht mittels All-in-Verträgen zu umgehen.

- ➔ Näheres in der Broschüre „Fairness bei All-in-Verträgen“ – als pdf bei der Interessengemeinschaft der GPA-djp [work@professional](mailto:work@professional) erhältlich.
- ➔ Muster für eine faire All-in-Vereinbarung, die eine Überstundenabgeltung im Rahmen von All-in-Vereinbarungen vorsieht – enthalten in der Broschüre „Fairness bei All-in-Verträgen“.

## 2.6.2 Leistungsverträge

### Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen werden zwischen Einzelpersonen abgeschlossen. Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn beschließen – idealerweise gemeinsam – die Vorgaben für das nächste Jahr. Das kollektive Aushandeln von Leistungszielen wird bei der Zielvereinbarung untergraben. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sind bei dem Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn weitgehend außer Kraft gesetzt.

Die Spielregeln und Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungssysteme sind allerdings in den meisten Fällen zustimmungspflichtig und sollten daher in Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Oft ist die Zielvereinbarung mit variabler Entlohnung gekoppelt. Es gibt „on-top“-Prämien für erreichte Ziele. Bei Zielvereinbarungen werden in der Regel von Jahr zu Jahr höhere Ziele gesteckt. Die „vereinbarten“ Zielsetzungen sind dadurch mitunter unrealistisch.

Durch die Entgeltrelevanz der Zielvereinbarungen, ist der Aspekt der Freiwilligkeit, der jeder Vereinbarung zugrunde liegen sollte, grundsätzlich fragwürdig. Wer will nicht mehr verdienen und lässt sich daher auf (hoch gesteckte) Ziele ein?

- Näheres dazu beschreibt die GPA-djp-Broschüre „Zielvereinbarung“ (Soziales Audit, Teil 1) und "Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung" (Soziales Audit, Teil 3).

## 2.6.3 Benutzungsvereinbarungen

### Gesetzliche Lage und Mitbestimmungsrechte

Benutzungsvereinbarungen werden meist einseitig von ArbeitgeberInnen erstellt, ArbeitnehmerInnen nehmen sie zur Kenntnis bzw. unterschreiben die Vorgaben. In ihnen wird festgehalten, dass Arbeitsmittel Eigentum des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin sind. Daraus folgt das Recht der ArbeitgeberInnen zu bestimmen, wie mit ihrem Eigentum umgegangen werden soll. Der **Betriebsrat hat jedoch Mitbestimmungsrecht** bei der Entwicklung von Benutzungsvereinbarungen (§ 97 Abs 6 ArbVG, Maßnahmen zur zweckentsprechenden Benützung von Betriebseinrichtungen und Betriebsmitteln). Eine Betriebsvereinbarung über die Nutzung der Betriebseinrichtungen kann erzwungen werden.

### Private Nutzung

Während der Arbeitszeit sind Angestellte zur Erbringung ihrer Arbeitsleistung verpflichtet. Daher ist eine private Nutzung von Betriebsmitteln (z.B. Internet, Handy) sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch in finanzieller Hinsicht grundsätzlich in möglichst geringem Ausmaß zu halten.

Ist es erlaubt oder im Betrieb üblich, dass Arbeitsmittel auch privat genutzt werden, sind eindeutige Abgrenzung und klare Vereinbarungen umso wichtiger.

Ein generelles **Verbot** der privaten Nutzung von allen Kommunikationsmitteln im Betrieb ist eher unüblich – und auch kontraproduktiv. Wenn jeder Arzttermin persönlich vereinbart und jeder Amtsweg persönlich erledigt werden müsste, obwohl er auch via Internet oder Telefon direkt vom Arbeitsplatz aus abgewickelt werden könnte, ginge mitunter mehr Zeit verloren, als wenn die private Nutzung gestattet wäre. Auch die Rechtsmeinung des OGH geht davon aus, dass private Nutzung im kleinen Umfang üblich ist – vor allem in den Arbeitspausen.

### Lösungsansätze zur inhaltlichen Gestaltung

Als Zielsetzung für den Einsatz mobiler Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ist die effiziente Abwicklung und Koordinierung innerbetrieblicher Abläufe festzulegen und **keinesfalls die Leistungs- und/oder Verhaltenskontrolle** der MitarbeiterInnen. Sie sollen also nicht zu einer Steigerung des Arbeitsdrucks dienen.

Benutzungsvereinbarungen sollten für die Beschäftigten eindeutig **klarstellen, wann und wo sie erreichbar** zu sein haben. Jederzeitige Erreichbarkeit auf Basis pauschaler Vereinbarungen kann dabei nicht das Ziel sein.

Benutzungsvereinbarungen sollten die Haftung der ArbeitnehmerInnen für Schäden am Gerät zudem auf grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz beschränken.

Die **Kosten** für allfällige Reparaturen der Geräte sowie etwaige anfallende Gebühren für die Verwendung der IKT sind von der Firma zu tragen. Bezüglich der allfällig entstehenden Kosten für private Nutzung ist es am besten, wenn von Seiten des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin eindeutige Obergrenzen festgelegt werden. Alles darüber hinausgehende ist dann von den Beschäftigten selbst zu zahlen (z.B. Telefongrundgebühr übernimmt ArbeitgeberIn, private Gesprächskosten übernimmt der/die MitarbeiterIn).

Diese Festlegungen müssen im Betrieb kommuniziert werden.

## 2.7 Gesetzliche Regelungen

### Gesetz und Wirklichkeit

Die Einhaltung von Gesetzen, Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen usw. wird vor dem in der Einleitung beschriebenen Hintergrund immer mehr ausgehebelt. Die gesetzlichen Grundlagen werden von den MitarbeiterInnen selbst oft ignoriert bzw. sind diese ihnen nicht immer zur Gänze bekannt. Nur wenn ArbeitnehmerInnen wirklich die Rahmenbedingungen vorfinden, unter denen die Einhaltung der Arbeitszeitgrenzen sowie die Einforderung der geleisteten Arbeitszeit in Geld oder Freizeit auch möglich ist, können sie für die Einhaltung von Bestimmungen auch verantwortlich gemacht werden. Ansonsten handelt es sich um eine Überwälzung der Verantwortung auf die Beschäftigten auf einer Grundlage, die das Wahrnehmen dieser Verantwortung unmöglich macht.



### Arbeitsrecht – totes Recht?

Gesetzlich ist der Unterschied zwischen **WerkvertragsnehmerInnen und DienstnehmerInnen** im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch klar geregelt (§ 1151 ABGB). Erstere schulden dem Auftraggeber bzw. der Auftraggeberin ein vereinbartes Werk, letztere schulden einem Arbeitgeber bzw. einer Arbeitgeberin die Arbeitszeit. Bei WerkvertragsnehmerInnen gehen AuftraggeberInnen davon aus, dass sie selbstständig und nach bestem Gewissen ihre Arbeitszeit gestalten. Bei DienstnehmerInnen gehen ArbeitgeberInnen hingegen davon aus, dass sie sich während der Dienstzeit bemühen, ihre Leistung zu erbringen.

Die derzeitige Entwicklung hebt diese gesetzliche Grundlage aus. Zielvereinbarungen, All-in-Verträge, Vertrauensarbeitszeit, Projektorientierung und andere neue Arbeits- und Vertragsformen, die unter dem Deckmantel der Flexibilisierung entstanden sind, machen immer mehr DienstnehmerInnen zu Werk – also Leistung! – schuldenden, selbstverantwortlich arbeitenden Personen.

Neben dem ABGB werden auch andere arbeitsrechtliche Grundlagen durch die gängige, sich fragwürdige Schlupflöcher suchende, unternehmerische Praxis immer mehr vernachlässigt. Sowohl Arbeitszeit- als auch Arbeitsruhegesetz (siehe oben, Kapitel 2.2) werden beispielsweise immer öfter ignoriert. Besonders betroffen davon ist im Zuge der Überwälzung von Verantwortung auf die MitarbeiterInnen unter anderem auch die den ArbeitgeberInnen obliegende Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit (vgl. Kapitel 2.1.1).

### Schutz der ArbeitnehmerInnen

Ein weiterer Bereich, auf den die Vernachlässigung gesetzlicher Grundlagen ebenfalls zutrifft, ist die Fürsorgepflicht der ArbeitgeberInnen nach § 1157 ABGB. Dieser Bestimmung, wie auch jener des § 3 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) zu Folge ist festgelegt, dass ArbeitgeberInnen für die Gesundheit ihrer Beschäftigten Sorge zu tragen haben.

Bestimmungen, die der Gesetzgeber der ArbeitgeberInnenseite auferlegt, können nicht ohne weiters in die Verantwortung der MitarbeiterInnen übertragen werden. Wenn dieser Ball den MitarbeiterInnen zugespült wird, ist es besser ihn so lange nicht zu fangen, bis der Ball im Sinne der Belegschaft geformt ist.

## 2.8 Haftung

### 2.8.1 DienstnehmerInnenhaftpflichtgesetz

#### Welcher Schaden fällt darunter?

Das DienstnehmerInnenhaftpflichtgesetz (DNHG) gilt ausschließlich für Schäden, die in Dienstaussübung entstehen. Die persönliche Haftung der ArbeitnehmerInnen für Schäden an mobilen Arbeitsmitteln (z.B. Handy, BlackBerry, Laptop etc.) ist durch dieses Gesetz auf Fahrlässigkeit und Vorsatz beschränkt. Entschuldbare Fehlleistungen (zum Beispiel das unbeabsichtigte Öffnen eines Attachments mit Viren) führen zu keiner Haftung der Beschäftigten.

#### Wann bin ich haftbar?

Um jemanden haftbar machen zu können sind bestimmte Bedingungen erforderlich:

- Es muss ein Schaden entstanden sein (ideell, z.B. Rufschädigung, oder materiell, also Sachschaden).
- Ein kausaler Zusammenhang muss eindeutig erkennbar sein, das heißt ein bestimmtes Verhalten oder Unterlassen muss den Schaden verursacht haben.
- Rechtswidrigkeit muss vorliegen (z.B. Vertragsverletzung, Gesetzesverletzung).
- Vorsatz (negative Folgen wurden bewusst in Kauf genommen) oder Fahrlässigkeit müssen gegeben sein.

#### Wer trägt Schuld?

MitarbeiterInnen sind zu Treue gegenüber den ArbeitgeberInnen und zu Sorgfalt gegenüber den Arbeitsmitteln verpflichtet. ArbeitgeberInnen müssen für die Sicherheit der Arbeitsplätze sorgen. Aufgrund der beiderseitigen Verantwortung von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen wird bei Haftungsfragen daher vom Richter bzw. der RichterIn meist eine Teilschuld der jeweils klagenden Partei festgestellt.

#### Haftung bei privater Nutzung

Entsteht ein Schaden nun durch private Nutzung, gilt das DNHG nicht! Hat sich jemand beispielsweise mit dem Öffnen privater Mails Viren auf den Firmen-Laptop geholt und ist dadurch ein Sachschaden für die Firma entstanden (z.B. Arbeitszeit des EDV-Verantwortlichen für die Beseitigung der Viren), dann haftet der/die ArbeitnehmerIn selbst für den Schaden.

#### Haftung bei Diebstahl und Beschädigung

Bei Verlust und Entschädigung von Betriebsmitteln, die der/die ArbeitgeberIn zur Verfügung gestellt hat, kommt das DNHG zu tragen. Es wird also abgewogen, ob fahrlässig gehandelt wurde und ob ausreichend informiert wurde. Eindeutige Vereinbarungen zur Handhabung der Betriebsmittel (z.B. Handy, Laptop etc.) helfen, etwaige spätere Überraschungen auszuschließen.

### 2.8.2 Datenschutz

#### Qualifikation ist wesentlich

Es ist darauf zu achten, dass MitarbeiterInnen nicht Verantwortung übertragen bekommen, die sie nicht übernehmen können (z.B. weil die EDV-Qualifikation nicht gegeben ist). Dazu empfiehlt es sich zwischen „besonders schützenswerten“ und „schützenswerten“ Daten zu unterscheiden. Sind beide auf den selben Netzwerken zugänglich, ist die Verantwortung für den/die Einzelne hoch, weil Betriebsspionage höchst effizient betrieben werden kann und für die Einzelperson nicht die Möglichkeiten gegeben ist, diese zu erkennen. Besonders schützenswerte Daten sind daher nur für eigens ausgebildete MitarbeiterInnen zugänglich zu machen.



## Verpflichtung der ArbeitgeberInnen

ArbeitgeberInnen sind dafür zuständig, dass die erforderlichen Sicherheitsvorkehrungen im Betrieb getroffen werden (§ 14 Abs 1 DSG), dass also zum Beispiel Firewalls installiert sind, um Virenbefall möglichst auszuschließen. Dazu haben sie den derzeitigen Stand der Technik zu berücksichtigen und sich an den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens zu orientieren.

Sie sind auch verpflichtet, ihre MitarbeiterInnen im Umgang mit dem Datenschutz (zum Beispiel bezüglich Internet) zu belehren (§ 14 Abs 2 Z 3 DSG). Das kann auch schriftlich in Form von Benutzungsvereinbarungen geschehen (vgl. Kapitel 2.6.3).

## 2.9 Kollegialität

### Solidarität

Bereitschaft zur Arbeit in der Freizeit kann in Krisensituationen helfen, aber auch Konkurrenz und Individualismus fördern. Besonders was die soziale Dimension betrifft, ist Entgrenzung ein zweischneidiges Schwert. Was intern unter Solidarität verstanden wird, ist oft unterschiedlich. Wer die Regelarbeitszeit einhält und bei Krankheit in Krankenstand geht, gilt mitunter bereits als unsolidarisch.

Die Solidarität innerhalb des Teams kann den Leistungsdruck und damit eine Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeiten fördern. Die Arbeit, die bei geregelter Arbeitszeit liegen bleibt, muss nicht von der Geschäftsführung erledigt werden (die das in den meisten Fällen auch gar nicht könnte), sondern von den KollegInnen. Dieses schlechte Gewissen fördert den Leistungsdruck enorm.

### Lösungsvorschlag

Die unterschiedlichen Sichtweisen müssen im Team und innerhalb der Belegschaft diskutiert werden. Nur wenn ein kollektiver Lernprozess über die Ursachen und Wirkungen entgrenzter Arbeit zustande kommt, können die einzelnen MitarbeiterInnen auch selbst entscheiden, welche Vorteile sie nutzen wollen und welche Nachteile entgrenzter Arbeit sie vermeiden wollen. Nachdem alle betroffen sind, können auch nur alle gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Das so genannte Arbeitszeitaudit bietet hier Hilfestellungen an.

- ➔ Näheres zu verschiedenen Möglichkeiten des Arbeitszeitaudits findet sich in der Broschüre "Flexible Arbeitszeiten, Soziales Audit Teil 6" der GPA-djp.

## 2.10 Individuelle Verführbarkeit

### Psychologie der Entgrenzung

Jeder Mensch möchte am Arbeitsplatz gute Leistungen bringen und Erfolgserlebnisse haben. In der heutigen Arbeitswelt geht es aber vielfach darum, die Leistung zu erhöhen, indem die Beschäftigten gerne und von sich aus, also intrinsisch motiviert, mehr arbeiten. Das funktioniert sehr gut durch Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Emotionale Bindung an den Arbeitsplatz kann bei erfolgreicher Erledigung der Aufgaben mitunter Hoch- und Glücksgefühle auslösen. Steht ein Misserfolg bevor, kann der/die Betroffene bisweilen auch in tiefe emotionale Löcher abrutschen. Die Reaktionen sind jenen bei Suchtmittelkonsum ähnlich. „Workaholic“ ist der Ausdruck für Personen, bei denen diese Reaktionsmuster bereits ein ungesundes Ausmaß erreicht haben. Wie bei jeder anderen Sucht, werden die Hochgefühle „auf Teufel komm raus“ gesucht, aber immer höhere Dosen sind erforderlich, um sie auch tatsächlich zu erreichen. Am Schlusspunkt stehen das Scheitern des Familien- bzw. Privatlebens, Herzinfarkt oder Burnout.

### Der eigene Wille

Das klassische Selbstbild hat zwischen Arbeits- und Freizeit auch insofern unterschieden, als in der Arbeitszeit gemacht wurde, was der/die Chefn will und in der Freizeit das, was man selber will. Diese Grenzziehung verschwimmt, wenn man auch in der Arbeitszeit das tun darf und – in Ermangelung anderer Anweisungen – auch tun muss, was man selbst bestimmt. Dafür wird auch die Freizeit immer häufiger genutzt, um Vorteile für Arbeit und Karriere zu erzielen (z.B. Weiterbildung).



### **Leistungsdruck - hab das nur ich?**

Der Konflikt zwischen Arbeit und Kapital ist in die Person verlagert, spielt sich innerhalb von Einzelpersonen ab und die meisten denken, dass es sich um ein individuelles Problem handelt, wie beispielsweise um persönliche Schwierigkeiten beim richtigen Einteilen der Zeit und Herausforderungen, denen man nicht gewachsen ist. Nicht-Erfüllung von Zielen ist peinlich

und kann dem guten Ruf und damit der Karriere schaden. Dabei liegen die Ursachen hauptsächlich im Leistungsdruck, der diese schwierigen Situationen mit sich bringt, begründet. Die Problemstellungen sind also in erster Linie durch das System der Arbeitsgestaltung und nicht so sehr durch die Fähigkeiten von Einzelpersonen bedingt. Vorhandene Fähigkeiten brauchen viel mehr entsprechend gestaltete Rahmenbedingungen, um sich entfalten zu können.

### **Probleme erkennen**

Leistungsdruck macht sich oft durch psychische Symptome bemerkbar. Diese sind allerdings sehr schwer zu erkennen, da niemand in die Psyche der KollegInnen direkten Einblick hat. Außerdem werden die Symptome oft erst außerhalb des Arbeitsplatzes sichtbar. Wenn die Symptome nicht regelmäßig auftreten, ist es umso schwieriger, sie zu bemerken. Folgende Kennzeichen können jedoch als Hinweise bzw. sogar als Alarmsignale dienen:

- zunehmende Bemerkungen und Klagen über Arbeitsbelastung und Stress,
- Zwangshandlungen (z.B. Ticks),
- auffällig verändertes Verhalten (z.B. Aggression, Gereiztheit, Alkoholkonsum, körperliche Vernachlässigung etc.),
- hohes Ausmaß an Fehlzeiten,
- ergänzend Anzeichen akuter privater Risikofaktoren (z.B. Trennung, schwere Krankheit etc.)

### **Bewusstseinsarbeit**

Wenn Sie diese psychischen oder auch physischen Veränderungen bemerken, sollten Sie nach Möglichkeit mit den Betroffenen ein Gespräch darüber suchen. Falls Sie sich dadurch überfordert fühlen, können Sie weitere Bezugspersonen oder Fachkräfte hinzuziehen.

Für jede/n Einzelne/n, die/der sich durch die Problematik betroffen fühlt, kann es helfen, sich einmal bewusst Zeit für folgende Fragen zu nehmen:

- Hat sich mein Leben außerhalb der Arbeit in der letzten Zeit stark verändert? Vermisse ich Zeit für meine Familie / den Freundeskreis / für mich und meine Hobbys?
- Wo liegen meine persönlichen Grenzen? Was möchte ich für meine/n Chefin nicht machen? Habe ich mit meinen Grundsätzen schon gebrochen? Warum? Welche Argumentationen verleiten mich dazu, mehr als vereinbart zu arbeiten?
- Macht mir meine Arbeit noch Spaß?
- Widme ich mich noch in angemessener Ausführlichkeit meinen Aufgaben oder mache ich alles nur möglichst rasch fertig, um dann den nächsten Punkt auf meiner „To Do“-Liste in Angriff zu nehmen?
- Habe ich am Ende des Tages das Gefühl, etwas erledigt zu haben oder wird die Liste unerledigter Dinge immer länger?
- Bin ich tatsächlich unabhkömmlich? Was würde passieren, wenn ich die Arbeit nicht erledige? Kann ich Arbeit delegieren?
- Werde ich in der Nacht munter oder kann ich nicht einschlafen, weil mir unerledigte Aufgaben einfallen?

➔ Siehe dazu auch die „Checkliste: Stress im Betrieb“ (Anhang, Kapitel 6.3.5)!



### Problemaustausch in Arbeitsgruppen

Ein erster Schritt zur Bearbeitung dieser Problemstellungen im Betrieb, ist die Förderung des innerbetrieblichen Austausches zu den betreffenden Themen unter den Beschäftigten. Diese können zum Beispiel in Arbeitsgruppen ihre Probleme zu Arbeitszeit und Arbeitsdruck diskutieren. Unabhängig von Vorgaben der Vorgesetzten könnten so Lösungsvorschläge erarbeitet werden (z.B. für Ausgleichsleitungen zu Mehrarbeit), die dann dem Betriebsrat vorgestellt werden. Dieser kann die Vorschläge dann mit der Geschäftsführung weiter ausverhandeln.

Auch der individuelle Umgang mit zusätzlicher Arbeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit kann in diesen Gruppen thematisiert werden, ohne dass Vorgesetzte mitreden. Kollektive Aktivitäten gegen die Belastung durch entgrenzte Arbeit können so an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden (z.B. informelle Vereinbarung, dass alle KollegInnen im Krankenstand ihr Diensthandy abschalten).

### Öffentlichkeitsarbeit

In Wandzeitungen, der Betriebsratszeitung oder in Onlineportalen (Intranet, Betriebsratsblog) kann das Thema für den ganzen Betrieb zugänglich gemacht werden. Oft hilft es, wenn Einzelne sehen, dass sie mit ihrem Problem nicht alleine da stehen. So wird der Tabuisierung entgegen gewirkt.

## 3. Konkrete Handlungsfelder

### 3.1 Handy

#### Problemstellung

In der Freizeit wird mit dem (Dienst-)Handy telefoniert. Die KollegInnen, der/die Vorgesetzte oder KundInnen brauchen Sie ganz dringend in einer beruflichen Angelegenheit, die nur Sie selbst lösen können. Die leichte Verfügbarkeit über Mobiltelefon wird somit zur Verführung, Freizeit in Arbeitszeit umzufunktionieren. Dabei sind häufig die Bedingungen, unter denen die Beschäftigten das Diensthandy benutzen können/sollen, nicht (eindeutig) geklärt.

#### Tipps zur Nutzung

Dass Handys strahlen ist unbestritten, ob es dadurch zu Gesundheitsschäden kommen kann ist in der Fachwelt jedoch nicht geklärt. Sicherheitshalber sollten daher Vorkehrungen getroffen werden.

Generell empfiehlt sich im Umgang mit den ausgesendeten elektromagnetischen Strahlen:

- möglichst weit weg vom Kopf (z.B. Headsets verwenden);
- möglichst kurze Anwendung;
- nicht bei schlechten Empfangsverhältnissen verwenden (z.B. Keller, Aufzug, Auto, Zug, U-Bahn), denn unter diesen Bedingungen senden Handys mit stärkerer Leistung;
- nicht eingeschaltet neben dem Bett liegen lassen (z.B. mit Weckfunktion).

#### Lösungsansätze zur Nutzung

Für die Verwendung des Handys im Auto ist eine **Freisprecheinrichtung** nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern auch vom Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dies dient sowohl der unmittelbaren Fahrsicherheit als auch der langfristigen Erhaltung der Gesundheit.

Man sollte in einer Betriebsvereinbarung (bei Nichtbestehen eines Betriebsrates durch Einzelvereinbarung) festzulegen, wann man **erreichbar** sein muss. Wer zum Beispiel gerade KundInnen betreut und permanent von Anrufen unterbrochen wird, kann keine gute Betreuungsarbeit leisten. Daher könnte eine Möglichkeit darin bestehen, verpflichtend regelmäßig die Mailbox abzuhören.

- ➔ Zur betrieblichen Regelung der Nutzung von Mobiltelefonen stellt die Abteilung „Arbeit und Technik“ der GPA-djp Muster-Betriebsvereinbarungen zur Verfügung.



Für weitere Informationen zu den mit der Handynutzung verknüpften Problemfelder siehe:

- Problemfeld Arbeitszeitaufzeichnung (Kapitel 2.1.1)
- Problemfeld Benutzungsvereinbarungen (Kapitel 2.6.3)
- Problemfeld Haftung (Kapitel 2.8)

## 3.2 BlackBerry, iPhone & Co.

### Problemstellung

Mit dem Smartphone sind Sie jederzeit erreichbar. Besser bekannt sind die Geräte derzeit unter BlackBerry, Communicator und iPhone. Sie können damit nicht nur telefonieren, sondern auch Ihre Emails jederzeit abrufen und beantworten, Ihre Termine mit denen anderer Smartphone-NutzerInnen abgleichen, im Internet surfen etc. – unabhängig davon, wo sie sich gerade befinden.

### Lösungsansätze zur Nutzung

Um dadurch nicht permanent für die Arbeit verfügbar zu sein, empfiehlt es sich bestimmte Rahmenbedingungen zur **Erreichbarkeit** sowie zur **Beantwortung** wichtiger Emails zu vereinbaren. Beispielsweise wäre es denkbar, eine Frist zu vereinbaren innerhalb derer wichtige Emails beantwortet bzw. weitergeleitet werden müssen.

- Problemfeld Benutzungsvereinbarungen (Kapitel 2.6.3)

## 3.3 Laptop und Tablets

### Problemstellung

Das zur Verfügung stellen von Firmenlaptops/Tablets für die MitarbeiterInnen, die diese auch zu Hause bzw. außerhalb der Arbeitszeiten nutzen können, ist ein markanter Schritt in Richtung **Entgrenzung** von Arbeit. Der Laptop ist der Inbegriff des mobilen, flexiblen Arbeitsplatzes, an dem man seine wichtigsten Unterlagen bereit hat und an Aufgaben auch abseits des betrieblichen Arbeitsplatzes weiter arbeiten kann – nicht selten auch außerhalb der festgelegten Arbeitszeiten. Das geht so weit, dass sich ArbeitnehmerInnen für bestimmte Tätigkeiten ihre Arbeitsumgebung selbst wählen, sofern die betrieblichen Regelungen das zulassen. Ein nicht selten gezeichnetes Bild moderner Arbeit in der sogenannten „Wissens- und Informationsgesellschaft“ zeigt Personen am Laptop in Kaffeehäusern oder auf der Wohnzimmercouch. Dies mag zwar die Flexibilität und das auf manche zutreffende hohe Maß an Selbstbestimmung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes versinnbildlichen, vernachlässigt aber zur Gänze die **ergonomischen Ansprüche** an die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Bestimmungen und Empfehlungen im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes werden dadurch ausgehebelt. Abhängig vom Ausmaß des Arbeitens in derartiger Weise sind daher auch die gesundheitlichen Folgen zu berücksichtigen (siehe auch Kapitel 1.4.3).



Die durch den Laptop gegebenen Möglichkeiten legen zu Teil sogar eine Verlagerung der Arbeit in das häusliche bzw. private Umfeld nahe bzw. verleiten dazu, wenn dies im Rahmen betrieblicher Vereinbarungen ermöglicht wird. Nach einem Tag im Büro noch Unerledigtes mit nach zu Hause zu nehmen und dort durchzugehen hat jedoch unweigerlich Konsequenzen für das **Familien- und Privatleben** (siehe dazu auch Kapitel 1.4.1).

Mit dem zunehmenden Ausbau **mobiler Möglichkeiten des Internetzugriffs** (mobiles Breitband, WLAN) ist es mittlerweile nicht nur möglich, Dokumente zu bearbeiten, sondern auch Emails zu lesen/ beantworten und Internetrecherchen durchzuführen.

Vielfach stellen Firmen in Kombination mit dem Laptop auch externe Zugriffsmöglichkeiten auf die firmeneigene Netzwerkstruktur via „Remote Lan Access“ oder „VPN“ zur Verfügung. Damit wird die Flexibilität des Arbeitens mit Dokumenten und Emails und in weiterer Folge auch die **permanente Verfügbarkeit** der MitarbeiterInnen grundsätzlich noch weiter erhöht.

Besonders zu berücksichtigen sind dabei Fragen der Datensicherheit, denn nur Internetzugänge, die speziell für den externen Zugang eingerichtet werden, können ein hohes Maß an technischer (Virenabwehr) und datenbezogener Sicherheit bieten. Bei **mobilem, kabellosem Datentransfer** (zum Beispiel im Wartezimmer der Ärztin, im Zug etc.) besteht grundsätzlich ein hohes Risiko, dass auch nicht autorisierte Personen auf die Daten zugreifen können. Es liegt aber in der Regel nicht im Kompetenzbereich der ArbeitnehmerInnen, das zu bemerken und zu unterbinden.

Ein wesentliches Problemfeld, das sich aus der Verwendung von Firmenlaptops ergibt, besteht in **Haftungsfragen**. Die Geräte sind zwar – im Vergleich zu Standcomputern – leicht zu transportieren, aber gerade mit dem häufigen Transport erhöht sich auch die Abnutzung bzw. das Beschädigungsrisiko. Auch die erwähnten Risiken der Datensicherheit können zu Haftungsproblemen führen. Zudem sind die wertvollen Laptops ein begehrtes Diebsgut.

### Lösungsansätze

In der Benutzungsvereinbarung kann festgelegt werden, dass der Laptop nicht sichtbar im Auto liegen darf, sondern im Kofferraum verstaut werden muss. Eine andere Möglichkeit ist es, ein Sicherheitsschloss von der Arbeitgeberin bzw. vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt zu bekommen, und dessen Anwendung zu vereinbaren.

Bezüglich der **privaten Nutzung** sind die arbeitgeberseitigen Vorgaben maßgeblich. Hier empfiehlt es sich, möglichst klare Regelungen im Rahmen einer betrieblichen EDV bzw. IT-Richtlinie festzulegen. Mitunter ist das Anlegen von privaten Ordnern gestattet. In anderen Fällen ist es wiederum verboten. Eindeutig als „privat“ gekennzeichnete Ordner haben auch den Vorteil, dass sie von KollegInnen und Vorgesetzten nicht eingesehen werden dürfen.

Auch bei **Downloads** verhält es sich ähnlich. In kleinerem Umfang sind sie eher genehmigt, größere Datenmengen sind jedoch bedenklich. Es ist außerdem auf die Herkunft der Dateien zu achten, um Sicherheitsmängel ausschließen zu können.

Installieren von **Software** wird in der Regel untersagt. Nur eigens autorisierte Personen sind dazu befugt und tragen auch die Verantwortung für die technische Sicherheit des Geräts.

- ➔ Problemfeld Freizeit (Kapitel 2.2)
- ➔ Problemfeld Gesundheit (Kapitel 2.3)
- ➔ Problemfeld Benutzungsvereinbarungen (Kapitel 2.6.3)
- ➔ Problemfeld Haftung (Kapitel 2.8)

## 3.4 Vertrauensarbeitszeit

### Praxisproblem Arbeitszeiterfassung

Oft reicht die normale Arbeitszeit nicht aus, um die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen. Gängige Methoden, um die Arbeitszeit von ArbeitnehmerInnen zu verlängern und dadurch in die Freizeit zu verlagern sind:

- Austragen aus der Zeiterfassung und zurück an den Arbeitsplatz!
- Arbeit mit nach Hause nehmen!
- Vorbereitung auf Arbeitsprozesse von zu Hause aus in der Freizeit!

Um den Problemen mit der Arbeitszeiterfassung aus dem Weg zu gehen, wurde die Arbeitszeiterfassung in einigen Betrieben gänzlich abgeschafft und durch die so genannte „Vertrauensarbeitszeit“ (vgl. Kapitel 2.1.1) ersetzt.

## Lösungsansätze

Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit (VAZ) sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

- Ein wichtiger Schritt ist zunächst das Sammeln der Anliegen der MitarbeiterInnen, um diese gegenüber der Geschäftsführung vertreten zu können.
- Für welche MitarbeiterInnen soll sie gelten? Nicht überall macht es beispielsweise Sinn, die VAZ einzuführen.
- Klare Definition der Zielvorgaben, in welcher Zeit, welche Arbeiten erledigt werden sollen. Es genügt nicht zu rasen, man muss auch wissen, wohin man rennt! Die Kriterien für die Zielerreichung müssen transparent sein und im Vorhinein vereinbart werden.
- Klare Vereinbarung, welche Sach- und Personalressourcen zur Verfügung stehen. Ziele können nur unter bestimmten Rahmenbedingungen erfolgreich erreicht werden.
- Wie wird mit Arbeitsspitzen oder Arbeitsflauten umgegangen? Diesbezüglich sollte ein eigenes Prozedere vereinbart werden.
- VAZ sollte vorerst in einem Pilotprojekt ausprobiert werden. Die so gesammelten Erfahrungen sollten in das endgültige Modell mit einfließen.
- Die individuellen Arbeitszeitaufzeichnungen der MitarbeiterInnen müssen anerkannt werden. Hier gilt es auch, Bewusstsein für die Wichtigkeit individueller Arbeitszeitaufzeichnungen zu schaffen.
- Es sollte ein Rückkehrrecht in die normale Arbeitszeiterfassung bestehen.
- Nötigenfalls sollten bestehende Rechtsansprüche auch vor Gericht geltend gemacht werden.

Vielmehr wäre es nützlich, die Anliegen der ArbeitnehmerInnen zu sammeln und sie gegenüber der Geschäftsführung zu vertreten.

- ➔ Problemfeld Arbeitszeit (Kapitel 2.1)
- ➔ Handlungsfeld Bewusstsein schaffen (Kapitel 3.9)

## 3.5 Überstunden

### Ursache

Überstunden entstehen immer seltener auf Anordnung der Führungskräfte hin. Wer selbst für die Ergebnisse der eigenen Arbeit verantwortlich ist, macht „freiwillig“ Überstunden. Damit ist aber nicht ausgemacht, dass diese Überstunden nicht abzugelten („gratis“) sind.

### Gesetzliche Lage

Wer Überstunden geleistet hat, obwohl dadurch die gesetzlich vorgesehenen Regelungen überschritten wurden, hat dennoch die Möglichkeit, sich diese ausbezahlen zu lassen. **Auch gesetzeswidrig geleistet Überstunden können eingefordert werden!** (OGH 9 Ob A 26/96)



Der/Die ArbeitgeberIn muss diese bezahlen, auch wenn die Überstunden nicht persönlich angeordnet wurden – der/die Beschäftigte muss sie allerdings belegen können. Für eine ausbezahlte Überstunde erhält man in der Regel 50% Zuschlag, der Kollektivvertrag kann auch bessere Regelungen vorsehen. Sonderzuschläge sind meist für Wochenend-, Nacht- und Feiertagsarbeit vorgesehen. Auch für Überstunden bei Teilzeitarbeit sind seit 1.1.2008 unter bestimmten Rahmenbedingungen Zuschläge von 25% zu bezahlen (laut Arbeitszeitgesetz).

### Lösungsansätze

Ein Modell, mit übermäßig anfallenden Überstunden umzugehen ist zum Beispiel das „Freizeitguthaben“. Auf dieses Guthaben werden die über den Durchrechnungszeitraum hinausgehenden Überstunden bis zu einem Maximalbetrag von beispielsweise 100 Stunden<sup>13</sup> gebucht. Diese können nicht ausbezahlt werden, sondern müssen

<sup>13</sup> Das jeweils konkrete Studenausmaß hängt von der getroffenen betrieblichen Vereinbarung ab.

in Form von Freizeitblöcken konsumiert werden. Ausbezahlt wird nur bei Beendigung des Dienstverhältnisses. Damit werden Überstunden aus Spitzenzeiten aufgehoben und in Freizeit ausgeglichen.

Eine andere Möglichkeit besteht in der Einrichtung eines „**Langzeitkontos**“ für ArbeitnehmerInnen mit absehbarem Pensionsantritt. Darauf können Überstunden und nicht konsumierte Urlaubstage über die letzten fünf Jahre vor der Pensionierung angespart werden. Mit dieser angesparten Zeit wird der Pensionsantritt vorgezogen. Die Einrichtung des Langzeitkontos wird zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen vereinbart.

Neu ist eine Variante, bei der Arbeitszeit angespart wird, um die Ferienzeiten bei betreuungspflichtigen Kindern besser „unter einen Hut“ zu bekommen.

Weiters ist der Abbau von Überstunden beispielsweise in Form von **Sabbaticals** (vgl. Kapitel 2.2.3) möglich. Diese sind entweder ausschließlich von den Beschäftigten angespart, oder die erworbenen Auszeiten werden vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin mit Extrazeiten honoriert. Einzelne der von der GPA-djp ausgehandelte Kollektivverträge beinhalten bereits solche gemeinsam bereit gestellten Sabbaticals (Bsp.: KV der SOS-Kinderdörfer).

**Umfragen** unter allen Beschäftigten im Betrieb (inkl. freiberuflich Tätigen, LeiharbeiterInnen etc.) zu ihrer Arbeitszeit, helfen, das Problem der anfallenden Überstunden und ihres Abgleichs zumindest einmal anzusprechen.

- ➔ Problemfeld Arbeitszeit (Kapitel 2.1)
- ➔ Arbeitszeitaudit in der Broschüre „Gute Zeiten – schlechte Zeiten“ der GPA-djp
- ➔ Selbsttest (Anhang Kapitel 6.3.1), Bewusstseinsübung (Anhang Kapitel 6.3.2)  
Checkliste (Anhang Kapitel 6.3.3)

## 3.6 All-in-Vertrag

### Problemlage

Dieser Einzelvertrag ist ein zunehmend beliebtes Instrument, um – aus unternehmerischer Sicht betrachtet – „unnötige Kleinlichkeiten“ zu vermeiden und stattdessen alle Leistungen der ArbeitnehmerInnen mit einem Einkommen abzugelten. Das heißt, mit dem monatlichen Gehalt werden unter anderem Überstunden oder Mehrarbeit pauschal abgegolten. Lange Zeit waren solche Klauseln nur für leitende Angestellte zulässig (OGH-Urteil vom 29.4.1998). Nach neuerer Rechtsprechung des Obersten Gerichtshofes (OGH) sind derartige Vereinbarungen aber auch dann zulässig, wenn dem/der ArbeitnehmerIn bei Vertragsschluss erkennbar war, dass im gewährten Entgelt auch die Überstundenvergütung enthalten sein soll. Dass es auf dieser vertraglichen Grundlage zu Ungenauigkeiten in der Arbeitszeiterfassung und damit auch bei der Gehaltsabrechnung kommt, ist vorprogrammiert.

### Lösungsansätze

Zunächst ist zu beachten, dass ArbeitnehmerInnen trotz des Vertragstitels „All inclusive“ unter bestimmten Bedingungen noch weitere Ansprüche geltend machen können. So kann auch bei einer All-in-Vereinbarung - ähnlichen wie bei Pauschalvereinbarungen – ein Entgelt für geleistete Überstunden verlangt werden. Die Voraussetzung dafür ist, dass der vereinbarte Pauschalbetrag geringer ist als das angemessene Entgelt für die Normalarbeitszeit zuzüglich der geleisteten Überstunden (sogenannte Unterdeckung). Beschäftigte können also eine zusätzliche Abgeltung verlangen, wenn sie im Schnitt mehr Überstunden leisten als bei Einzelabrechnung der Überstunden durch ihr All-in-Gehalt abgedeckt wären.

Es ist im Allgemeinen ratsam, eine **Obergrenze** für zu leistende Überstunden innerhalb des Vertrages zu definieren. Darüber hinausgehende Überstunden müssen regulär – also je nach Kollektivvertrag oder Gesetz – bezahlt werden. Dazu ist es erforderlich, dass auch ein „Dienstzettel“ vorliegt – diesen sollten Sie daher unbedingt gesondert von der All-in-Vereinbarung einfordern! Er steht ihnen rechtlich zu (§ 2 AVRAG) und legt fest, welcher Kollektivvertrag und somit welche Überstundenregelungen für Sie gelten.

Für außergewöhnliche **Spitzenbelastungen** (z.B.: Wochenendarbeit, Nachtarbeit) empfiehlt es sich, eigene Regelungen bezüglich der Bezahlung zu treffen. Ebenso schlagen wir vor, eigene Regelungen für Reisezeiten, Bereitschaftsdienste etc. zu vereinbaren.

**Reisepauschalen** sind bei einem Erstabschluss nicht ratsam, da sich in der Regel noch nicht abschätzen lässt, welcher Aufwand bei Reisen entsteht und in welcher Häufigkeit sie erwartet werden. Daher ist eine pauschalierte Bezahlung der Reisetätigkeit nicht sinnvoll. Eine gesonderte Abrechnung der Reisepauschale hilft, die tatsächlichen Kosten gegen zu rechnen.

Die Entgeltregelung für **Arbeitszeiten** ist einfacher zu handhaben, wenn sie von der Entgeltregelung für **Leistungen getrennt** ist, was in vielen All-in-Verträgen leider nicht der Fall ist. Sind Leistung und Arbeitszeit getrennt entlohnt, haben die Beschäftigten einen besseren Überblick und können die Bezahlung besser nachrechnen. Auch was die Leistungen betrifft, sollte unbedingt eine Obergrenze für etwaige Leistungs- und/oder Zielvereinbarungen festgelegt werden.

Beim Abschluss eines All-in-Vertrags sollte die Möglichkeit zur Rückkehr in ein normales Arbeitsverhältnis berücksichtigt werden. Dies hilft, Langzeitbelastungen vorzubeugen.

Der All-in-Vertrag sollte unbedingt von der GPA-djp überprüft werden, bevor er unterschrieben wird. AnsprechpartnerInnen finden Sie in den Regionalstellen, in der Interessengemeinschaft work@professional, sowie in der Abt. Arbeit und Technik.

- ➔ Problemfeld All-in-Verträge (Kapitel 2.6.1)
- ➔ Broschüre „Fairness bei All-in-Verträgen“ – als PDF bei der Interessengemeinschaft der GPA-djp work@professional ([www.gpa-djp.at/interesse](http://www.gpa-djp.at/interesse)) erhältlich
- ➔ Broschüre „Soziales Audit Teil 1 – Zielvereinbarung“ – als PDF auf der Homepage der Abt. Arbeit und Technik der GPA-djp ([www.gpa-djp.at/arbeitundtechnik](http://www.gpa-djp.at/arbeitundtechnik)) erhältlich
- ➔ Broschüre „Soziales Audit Teil 3 – Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung“ – als PDF auf der Homepage der Abt. Arbeit und Technik der GPA-djp ([www.gpa-djp.at/arbeitundtechnik](http://www.gpa-djp.at/arbeitundtechnik)) erhältlich

## 3.7 Reisen

### Gesetzliche Lage

Reisezeiten (§ 20b Abs 1 AZG) liegen vor, wenn ArbeitnehmerInnen **im Auftrag des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin** ihren üblichen Dienort verlassen, um an anderen Orten die Arbeitsleistung zu erbringen.

Grundsätzlich gilt während der Reisezeit das Arbeitszeitgesetz (AZG). Höchstgrenzen nach Kollektivvertrag und AZG sind also einzuhalten. Sie können aber – ebenso wie bei Bereitschaftsdiensten – überschritten werden.

Besteht während der Reisezeit eine Erholungsmöglichkeit, wird dadurch die Arbeitszeit verkürzt. Die Ruhezeit zwischen den Arbeitstagen darf maximal auf acht Stunden verkürzt werden, was entsprechend im Kollektivvertrag geregelt werden muss.

### Aktive und passive Reisezeit

Voraussetzung für „passive Reisezeiten“ ist, dass während der Reisezeit keine Arbeitsleistung zu erbringen ist. Falls doch gearbeitet wird, dann handelt es sich um „aktive Reisezeit“ (wenn zum Beispiel das Fahrzeug selbst gelenkt, während der Zugfahrt am Laptop gearbeitet oder Fachliteratur gelesen wird etc.) und damit gilt die Zeit als ganz normale Arbeitszeit. Für passive Reisezeiten kann im Kollektivvertrag eine geringere Entlohnung vereinbart werden, da hier keine Arbeitsleistung erbracht wird.

- ➔ Problemfeld Arbeitszeit (Kapitel 2.1)





### 3.8 Aus- und Weiterbildung

#### Gefragt aber nur mangelhaft gefördert

„Aus- und Weiterbildung, ja gerne. Aber bitte in der Freizeit und auf eigene Kosten.“ Das klingt hart, ist aber ein verbreiteter Umgang mit dem Thema Weiterbildung. Immer häufiger wird die berufliche Weiterbildung als persönliche Leistung gefragt bzw. gefordert und gleichzeitig als individuelles Problem behandelt. Vor allem der Erwerb sozialer Kompetenzen (z.B.: Zeitmanagement, Teamfähigkeit, Führungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeit etc.) wird vermehrt als „Freizeitvergnügen“ gesehen – und das nicht nur von ArbeitgeberInnenseite. Demgegenüber ist eindeutig klar zu stellen, dass es sich bei Aus- und Weiterbildung, die für die Berufsausübung unternommen wird, um **Arbeitszeit** und nicht um ein „Privatvergnügen“ handelt und das nicht zuletzt deshalb, weil qualifizierte MitarbeiterInnen dem Unternehmen Produktivitäts- und Wettbewerbsvorteile bringen. Der Einsatz von Know How kommt zu einem großen bis überwiegenden Teil dem Unternehmen zu gute, weshalb es auch im **Verantwortungsbereich des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin** liegt, die nötigen organisatorischen, zeitlichen und finanziellen **Rahmenbedingungen** für seinen Auf- und Ausbau bereit zu stellen.

#### Notwendig aber nicht angeboten

Gegenwärtig wird vielfach von einem zunehmend raschen Wandel des beruflichen Know Hows ausgegangen. Dieser Wandel sowie die zunehmende psychosoziale Belastung am Arbeitsmarkt stellen eine **Herausforderung** dar, die durch Weiterbildung am besten bewältigt werden kann. Weiterbildung wird jedoch eher als „Bringschuld“ der Einzelnen gesehen und weniger als unverzichtbarer Faktor der Arbeitswelt, für dessen Gewährleistung sowohl von Unternehmensseite als auch von arbeitsmarktpolitischen Institutionen die nötigen Angebote bereit zu stellen und zu bezahlen sind. Wenn unternehmerisch denkende und handelnde MitarbeiterInnen gebraucht werden, muss das Unternehmen auch die Voraussetzungen dafür schaffen, dass man sich die dazu erforderlichen Kompetenzen auch aneignen kann.

#### Angebote und Rahmenbedingungen

Idealerweise setzt betriebliche Weiterbildung **bei den Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen** an und versucht theoretische Inhalte wie praktische Teile gleichermaßen zu berücksichtigen. Viel zu wenig wird bisher auf effiziente Methoden des **Lernens am Arbeitsplatz** geachtet. Diese sind nicht nur sehr effizient, sondern zum Teil auch kostengünstig. Darüber hinaus gibt es aber eine Vielzahl an Anbietern betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, die inhaltlich vom sogenannten „Soft Skills“-Bereich (zum Beispiel soziale Kompetenzen) bis hin zur weiteren fachlichen Qualifizierung reichen. Um dabei auf die vorhandenen Fähigkeiten und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen Rücksicht zu nehmen, sollte die Planung von Bildungsmaßnahmen im Rahmen eines **MitarbeiterInnengesprächs (MAG)** stattfinden. Dabei sollte auch bereits das Weiterbildungskontingent der einzelnen MitarbeiterInnen geklärt werden, sofern dies nicht kollektivvertraglich verankert ist. Damit werden Missverständnisse und Unsicherheiten bezüglich der finanziellen und zeitlichen Zurechnung von Bildungsmaßnahmen ausgeräumt, wobei im Sinne der **Team- und Organisationsentwicklung** jegliche Maßnahme vor allem auch im Interesse des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin liegt und dieser die Rahmenbedingungen bereitstellt. Darüber hinaus bieten sich je nach Bedarf auch Methoden der Kompetenzerfassung und -messung an, deren Qualität und Einsatzbereich aber jeweils gesondert zu prüfen ist.

### **e-learning**

Zu beliebten Methoden der Weiterbildung zählt das e-learning. Seiner Charakteristik nach ortsungebunden, kann es wunderbar auch von zu Hause betrieben werden. Dies trägt allerdings wiederum zum Auflösen der Grenzen zwischen Beruf und Privatsphäre, also zur Entgrenzung, bei. Es ist daher erforderlich zu regeln, wer die Kosten wofür übernimmt. Folgende Punkte müssen beachtet werden, wenn e-learning als Mittel der betrieblichen Aus- und Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen im Unternehmen angewandt wird:

- Im Gesamtkonzept müssen auch andere Lernformen (Präsenzphasen, Gruppentreffen, Kontakt zu TutorInnen usw.) eingesetzt werden.
- Lernzeiten müssen als Arbeitszeiten gelten, wobei durchaus ein Teil der Lernzeit zu Hause erbracht werden kann bzw. die Wahl besteht, wo man lernen möchte.
- Richtwerte für die Zeit, die vom Unternehmen zur Erreichung des Qualifizierungszieles zur Verfügung gestellt wird, müssen aus fachlich kompetenten Quellen stammen, zum Beispiel von anerkannten Bildungsinstitutionen. Liegen solche Angaben nicht vor, dann wird dieser Richtwert (wenn es einen Betriebsrat gibt: im Einvernehmen) über die Qualifizierung von Testpersonen ermittelt.
- Am Computer anfallende Daten über Lernzeiten oder Lernfortschritte dürfen nicht weiterverwendet werden und sind unmittelbar nach Abschluss der Arbeit mit dem Programm zu löschen. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin erhält ausschließlich die Information über das Erreichen des Qualifizierungszieles.
- Für das e-learning zu Hause muss das Unternehmen die erforderlichen technischen Ausstattungskosten übernehmen. Ist eine private Ausstattung vorhanden wird die Benützung durch einen Pauschalbetrag abgedeckt.
- Die Erfahrungen des Unternehmens sowie der ArbeitnehmerInnen mit der Lernsoftware (Bildungsinhalte, Softwareergonomie) und der Lernorganisation sollen im Rahmen eines Sozialen Audits bewertet werden. Die Bewertung dient als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen.

## **3.9 Bewusstsein schaffen - Probleme austauschen**

### **Problemstellung**

Die größte Herausforderung besteht in der Regel darin, die nötige Zeit für Vorhaben der Informationsbereitstellung und Bewusstseinsarbeit aufzubringen. Die Probleme der entgrenzten Arbeit sind aber nur dadurch lösbar, dass man sich die Zeit gerade deshalb nimmt, weil sie knapp ist. Der Zeitdruck wird sich nicht verringern, wenn keine geeigneten Gegenmaßnahmen getroffen werden.

### **Umfragen**

Wenn in Ihrer Belegschaft nicht so gerne vorgefertigte Fragebögen beantwortet werden, können die BetriebsrätInnen um **Erfahrungsberichte** bitten. Dabei wird eine fiktive typische Situation der Arbeitsbelastung beschrieben und um ein persönliches Statement gebeten. Die Betriebsratskörperschaft bei IBM hat beispielsweise ihre Aktion „Monat der Besinnung“ mit einer per Email verschickten fiktiven Geschichte zum Verschwimmen von Arbeit und Freizeit begonnen und dazu folgende Fragen gestellt: Kennen Sie diese oder ähnliche Situationen? Wie gehen Sie damit um? Was wäre hilfreich, um solche Situationen zu ändern?

Eine kurze Information über das Intranet oder sonstige firmenweite Kanäle verbunden mit der Aufforderung, die **eigene Meinung** zum Thema kundzutun, entwirft ein Stimmungsbild innerhalb der Belegschaft (z.B.: zunehmender Arbeitsdruck, Zeiterfassung, Solidarität im Betrieb usw.). Eine Beschwerdebox oder eine Inter-/Intranet-Plattform ermöglichen die Teilnahme an der Diskussion auch anonym.

Der geeignete Zeitpunkt dafür ist gegeben, wenn ein aktueller Anlass besteht und das Management beispielsweise eine neue Maßnahme einführen möchte. So erfährt der Betriebsrat, was sich die MitarbeiterInnen wünschen und kann das zu seiner Unterstützung bei Verhandlungen mit dem Management nutzen.

Das Lösen von einem individuell aufgefassten Problem kann über Initiative des Betriebsrates zu einem **gemeinsamen Anliegen der Belegschaft** werden.



## Veranstaltungen

Das persönliche Gespräch wird durch Gemeinschaftsveranstaltungen nicht ersetzt, vielleicht aber angeregt. **Betriebsversammlungen**, kleine **Arbeitskreise** oder **Plattformen** zum Informationsaustausch helfen bei der Betriebsratsarbeit. Vorstellbar ist auch das Organisieren einer Aktionswoche oder eines Aktionsmonats, wo verschiedene Initiativen zum Thema gestartet werden, dieses unter verschiedenen Aspekten dargestellt wird und Diskussionsveranstaltungen und Präsentationen sowie regelmäßige Informationsarbeit stattfinden. Neben der Informationsarbeit liegt der Kern der Veranstaltungen darin, dass die MitarbeiterInnen dabei die Möglichkeit haben, ihre Probleme zu artikulieren und gemeinsame Gegenstrategien und Forderungen zu entwerfen.

Die Veranstaltungen dienen auch dazu, die Position des Betriebsrates klar zustellen. Nur, wenn sich die BetriebsrätInnen über die vorhandenen Probleme der Belegschaft im Klaren sind, können sie die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte auch nutzen. Nur, wenn die Belegschaft hinter ihrem Betriebsrat steht, kann er die Anliegen der MitarbeiterInnen auch vor der Geschäftsführung gut argumentieren. Nur, wenn man weiß wie viel Mehrarbeit tatsächlich geleistet wird (auch wenn sie nicht von den Vorgesetzten direkt angeordnet wird), kann man mit diesem Argument auch mehr Personalressourcen einfordern.

- Broschüre „Gute Zeiten – Schlechte Zeiten“
- Fragebögen im Anhang (Kapitel 6.3)

## 4. Argumentarium

### Bewusstsein schaffen

Immer wieder hört und liest man sie: die Begründungen, warum es Sinn macht, in der Freizeit arbeitsbezogene Aufgaben zu erledigen. Sicherlich hat es in bestimmten Situationen auch seine Berechtigung, wenn man es einmal nicht so genau nimmt, mit der Zeitaufzeichnung, der Verrechnung oder dem eigentlichen Jobprofil. Vielfach sind diese Tätigkeiten unmittelbar notwendig, um den Betrieb am Laufen zu halten.

Dennoch lohnt es sich auch, zwischendurch über die Hintergründe dieser Notwendigkeiten nachzudenken. Meist liegen ihnen ein zu knapp kalkulierter Personalstand, eine ineffiziente Organisationsstruktur, zu eng bemessene Zeiträume oder auch unvorhergesehene Zwischenfälle zu Grunde. Dazu können auch individuelle Wünsche, persönliches Leistungsbewusstsein oder einfach Bequemlichkeit weitere Ursachen sein. In der Folge nimmt das Verschwimmen zwischen Arbeit und Freizeit zu. Nicht immer ist das von den einzelnen MitarbeiterInnen so gewollt.

Erst wenn darüber offen geredet wird, erlangt das zunehmende Arbeiten in der Freizeit die ihm zustehende Bedeutung. Argumentieren im Betrieb schafft das nötige Bewusstsein, um dort, wo gewisse Grenzen überschritten werden, auch einzuschreiten. Hier findet sich eine Sammlung einiger Argumente und Gegenfragen, um eine rege Diskussion im Betrieb in Gang zu bringen.

### 4.1 Individuell

#### Freiheit

*Meine Arbeitsbedingungen erlauben mir mehr Freiheit.*

Mögliche Antwort: Wie geht sich das aus mit Ihrem Privatleben / Ihrer Familie / Ihren FreundInnen? Haben Sie dadurch im Privaten auch mehr Freiheit? Geben sie mit dieser Einstellung Vorgaben, die andere KollegInnen nicht so leicht einhalten können?

*Ich kann mir meine Arbeit freier einteilen (zum Beispiel Wäsche waschen zwischen dem Installieren von neuen Programmen auf dem Laptop zu Hause).*

Mögliche Antwort: Wenn Ihnen diese Autonomie in der Zeiteinteilung tatsächlich nutzt, sollten Sie diese Möglichkeiten auch beibehalten. Zu beachten ist nur, dass das nicht langfristig zu einer Falle für unbezahlte Arbeitsstunden wird.

## **Vertrauen**

*Mein/e Chefn kontrolliert mich nicht, sondern vertraut mir.*

Mögliche Antwort: Vielleicht hat er/sie aber auch einfach nur festgestellt, dass diejenigen, die ihre Arbeit weitgehend selbst bestimmen können, eher dazu bereit sind, mehr zu arbeiten. Mit der reduzierten Kontrolle erleichtert sich Ihr/e Chefn auch selbst das Arbeitsleben und reduziert Kosten (z.B.: Vertrauensarbeitszeit statt einer Software zur Zeiterfassung).

*Die Vertrauensarbeitszeit verbessert die menschliche Basis zu meinen Vorgesetzten.*

Mögliche Antwort: Der deutsche Philosoph Klaus Peters sagt dazu 1999 bei einem Vortrag für die Gewerkschaft: „Die Arbeitgeber schaffen die Zeiterfassung erst dann ab, wenn sie vorher die Bedingungen geschaffen haben, unter denen sich die Abschaffung der Zeiterfassung für sie rechnet.“ Bei derselben Veranstaltung argumentiert der Betriebsrat bei Siemens Business Services Padderborn: „Wir führen gerne die Vertrauensgleitzeit oder die Vertrauensarbeitszeit ein, wenn es im Gegenzug auch ein Vertrauensgehalt gibt.“ Die GPA-djp sagt: Vertrauen verpflichtet – aber nicht zu unbezahlter Mehrarbeit!

*Die Vertrauensarbeitszeit erspart mir die lästige Dokumentation meiner Arbeitszeit.*

Mögliche Antwort: Betrachten Sie das Arbeitszeitkonto einmal als Sparkonto. Sie zahlen ein und heben ab, einmal Geld einmal Zeit. Würden Sie bei Ihrer Bank auch auf die Buchführung verzichten wollen?

## **Spaß**

*Die Arbeit macht mir Spaß. Da arbeite ich gerne mal länger.*

Mögliche Antwort: Machen Sie wirklich gerne unbezahlte Überstunden? Auch auf Dauer gesehen? Wenn das einmal eingerissen ist, wird das von Ihnen erwartet! Meist dreht sich die Leistungsspirale der Erwartungen nach oben und nur selten nach unten. Wie lange können Sie das durchhalten? Was würde passieren, wenn die Mehrheit der KollegInnen so handelt? Vier KollegInnen, die 50 Stunden pro Woche statt 40 arbeiten reichen aus, um einen ganzen Vollzeit-Arbeitsplatz zu ersetzen. Sind da nicht einige Arbeitsplätze ernsthaft in Gefahr?

## **Selbst Schuld**

*Dass ich nicht alle Aufgaben in der Arbeitszeit erfüllen kann, ist mein persönliches Problem.*

Mögliche Antwort: Sind Sie wirklich die einzige Person im Unternehmen, die mit der Arbeitszeit ein Problem hat? Wenn es vielen so geht wie Ihnen, aber niemand darüber spricht, entsteht ein Tabu-Thema. Schauen Sie sich einmal um, wer im Betrieb aller Arbeit mit nach Hause nimmt. Vielleicht stellt sich doch heraus, dass es anderen genau so geht.

## **Karriere**

*Ich will beruflich etwas erreichen.*

Mögliche Antwort: Das verstehe ich. Muss das aber zu Lasten Ihrer Rechte gehen? Spielen nicht auch Ängste mit, dass vereinbarte Ziele nicht eingehalten werden können bzw. dass die geforderte Leistung nicht zu erfüllen ist? Dann handelt es sich weniger darum, selber etwas erreichen zu wollen, sondern es geht einfach um die Angst vor dem individuellen Versagen – und diese Angst werden Sie aller Voraussicht nach auch im Laufe ihrer Karriere nicht mehr los.

## **4.2 Im Team**

### **Verantwortungsbewusstsein**

*Eigentlich möchte ich schon nach Hause gehen, aber jemand muss die Arbeit ja machen.*

Mögliche Antwort: Ist jemand, der/die sich an reguläre Arbeitszeiten hält wirklich unsolidarisch? Ist jemand, dem Familie und Privatleben am Herzen liegen und der/die das auch bei der Zeiteinteilung zum Ausdruck bringt, ein/e schlechte/r KollegIn? Wem nützt Ihr schlechtes Gewissen? Den KollegInnen, den KundInnen oder dem/der ArbeitgeberIn? Ansprechen hilft oft, die Dinge ins Laufen zu bringen.

*Ich kann das dem/der KundenIn nicht antun. Das Projekt muss bis morgen fertig werden.*

Mögliche Antwort: Sollte einmal für ein Projekt Mehrarbeit erforderlich sein, so muss im Anschluss ein Mehr an Freizeit zur Verfügung stehen. Sie können nicht auf Dauer uneffiziente Organisationsstrukturen auffangen oder fehlende Personalressourcen ersetzen. Es wird immer zu viel Arbeit da sein – so gesehen dürften Sie dann gar nie nach Hause gehen. Wo ist die Grenze?

## 4.3 Im Unternehmen

### Leistung

*Jede/r muss sein/ihr Bestes geben.*

Mögliche Antwort: Auf die Dauer kann niemand permanent Höchstleistungen erbringen. Das verursacht Burnout-Gefahr! Damit ist niemandem geholfen. ArbeitgeberInnen haben eine gesetzliche Fürsorgepflicht und müssen für menschliche Arbeitsbedingungen sorgen. Langfristig gesehen ist es für alle von Vorteil, wenn niemand bei der Arbeit überfordert ist.

*Ich möchte das Unternehmen weiter bringen und deshalb schaue ich nicht bei allem, was ich tue auf die Uhr.*

Mögliche Antwort: Zukunftsperspektiven können aber nur Arbeitskräfte entwickeln, die die Sicherheit haben, dass sie auch in Zukunft beim Unternehmen beschäftigt sein werden. Wer das Gefühl hat, demnächst ersetzt zu werden, mitsamt der Abteilung ausgelagert zu werden oder den Verdacht hat, dass ihm/ihr demnächst eine Änderungskündigung ins Haus steht, wird wenig Zukunftsperspektiven entwickeln.

### Verantwortung

*Ich habe nun einmal die Verantwortung.*

Mögliche Antwort: Delegation von Verantwortung auf die unteren Ebenen ist eine beliebte Managementstrategie, um die Arbeitsmotivation zu steigern. Die Rahmenbedingungen werden aber meist nach wie vor von oben diktiert. Oder können Sie wirklich selbst entscheiden, wie viel Geld für welches Projekt zur Verfügung steht? Oder können Sie wirklich selbst bestimmen, dass die nächste Umstrukturierung verhindert wird, damit nicht wieder zusätzliche Arbeit entsteht? Werden Sie gefragt, welche bürokratischen Vorgaben gestrichen werden könnten?

*Diese Aufgabe kann nun einmal nur ich wirklich gut machen.*

Mögliche Antwort: Sind Sie tatsächlich im ganzen Unternehmen die einzige Person, die die erforderliche Qualifikation hat? Dann ist es Zeit, auch andere zu qualifizieren! Der einmalige Aufwand für eine interne Weiterbildung von KollegInnen, erspart Ihnen langfristig Stress. Was würde passieren, wenn Sie die Aufgabe langsamer erledigen? Was würde passieren, wenn Sie einmal (ernsthaft) krank sind?

## 4.4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Marktmechanismen

### Leistung

*Wir leben nun einmal in einer Leistungsgesellschaft.*

Mögliche Antwort: Ihre Leistung wird in der Regel von anderen definiert, bewertet und bezahlt. Sie beeinflussen nicht uneingeschränkt selbst, wann Sie welche Leistung bringen können. Unvorhergesehenes kann eintreten. Wenn zum Beispiel Ihr Kind krank wird, muss jemand die Betreuungsleistung erbringen (und dafür gibt es keine allgemein gültigen Bewertungskriterien).

### Markt

*Man muss sich den Marktbedingungen anpassen.*

Mögliche Antwort: Wir sind aber alle auch Menschen. Und Menschen haben begrenzte Leistungskapazitäten, die nicht den Marktmechanismen gehorchen. Krank werden kann man auch in einer Phase des verschärften Wettbewerbs.

### Globalisierung

*Die Globalisierung erfordert von allen mehr Einsatz, um den Standort zu erhalten.*

Mögliche Antwort: Ob der Standort erhalten bleibt, entscheiden nicht Sie mit ihrer Arbeitsleistung. Das wird in den oberen Etagen – wenn Sie Glück haben unter Beteiligung des Betriebsrates – verhandelt. Gegen eine Standortverlegung hilft Ihnen eine gute Interessensvertretung mehr, als eine exzellente individuelle Leistung.

## 5. Statt einem Nachwort

*Erst wenn  
der letzte fixe Arbeitsplatz aufgelöst ist,  
der letzte Festnetzanschluss abgemeldet ist und  
der letzte Brief per Post abgeschickt wurde,  
werdet Ihr feststellen,  
dass man trotzdem nicht  
an mehreren Orten gleichzeitig sein kann.*

## 6. Anhang

### 6.1 Abkürzungsverzeichnis

ABGB – Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch  
 AK - Arbeiterkammer  
 ArbVG – Arbeitsverfassungsgesetz  
 ARG - Arbeitsruhegesetz  
 ASchG – ArbeitnehmerInnenschutzgesetz  
 AUVA – Allgemeine Unfallversicherungsanstalt  
 AVRAG – Arbeitsvertragsanpassungsgesetz  
 AZG – Arbeitszeitgesetz  
 BGF – Betriebliche Gesundheitsförderung  
 BR – Betriebsrat/-rätin  
 BV – Betriebsvereinbarung  
 DNHG – Dienstnehmerhaftpflichtgesetz  
 DSG – Datenschutzgesetz  
 GPA-djp – Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck – Journalismus - Papier  
 IKT – Informations- und Kommunikationstechnologien  
 KV – Kollektivvertrag  
 MAG - MitarbeiterInnengespräch  
 ÖGB – Österreichischer Gewerkschaftsbund  
 OGH – Oberster Gerichtshof  
 PDA – Persönlicher Digitaler Assistent (enthält mit anderen PDAs verknüpfbare Funktionen von Terminkalender, Handy, Email schreiben und abrufen etc.)  
 SVP –Sicherheitsvertrauensperson  
 TN - TeilnehmerInnen  
 UrlG - Urlaubsgesetz  
 VAZ – Vertrauensarbeitszeit  
 WKO – Wirtschaftskammer Österreich

### 6.2 Zum Weiterlesen

#### Broschüren der GPA-djp:

- Angerler, Eva (1998): Unselbstständige – Selbstständige.
- Angerler, Eva (1999): Zielvereinbarung.
- Hauser, Robert / Hörhan-Weiguni, Gerda (2005): Airbags für die Arbeit außerhalb des Betriebs.
- Kolm, Paul (2002): Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung.
- Musger, Gerald / Proyer, Karl (2003): All-Inclusive, Fairplay mit All-in-Verträgen.
- Abteilung Arbeit und Technik (2009): Flexible Arbeitszeiten, Soziales Audit Teil 6

#### Materialien anderer Gewerkschaften:

- IG Metall (1999): Arbeiten ohne Ende? Meine Zeit mein Leben. Eine Arbeitszeitinitiative der IG Metall.

#### Fachliteratur:

- Kuda Eva / Strauß Jürgen (Hg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg
- Pongratz, Hans / Voß, Günter (Hg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Zilian, Hans-Georg / Flecker, Jörg (Hg.) (1998): Flexibilisierung – Problem oder Lösung? Berlin.

## 6.3 Fragebögen

### 6.3.1 Selbsttest „Batterie-Check“

Im Urlaub eMails checken, im Krankenstand die Sprachbox abhören, abends noch schnell einen Entwurf fertigstellen, vor Dienstbeginn am Weg in die Arbeit das Handy abheben. Das kann die Arbeit erleichtern, kann aber auch zu gesundheitlichen Problemen bis hin zum Burnout führen.

**1. Werden Sie öfter in der Freizeit dienstlich angerufen?**

Ja  Nein

**2. Lesen Sie arbeitsbezogene eMails in Ihrer Freizeit?**

Ja  Nein

**3. Beantworten Sie in Ihrer Freizeit arbeitsbezogene eMails?**

Ja  Nein

**4. Sind Sie im Urlaub oder Krankenstand für Ihre KollegInnen, KundInnen oder Vorgesetzten erreichbar?**

Ja  Nein

**5. Haben Sie das Gefühl, mehr als vereinbart zu arbeiten?**

Ja  Nein

**6. Fühlen Sie sich in der Arbeit unabkömmlich?**

Ja  Nein

**7. Lassen Sie Ihr Handy oder Tablet außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit eingeschaltet?**

Ja  Nein

**8. Verwenden Sie Ihr privates Handy oder Tablet auch beruflich?**

Ja  Nein

**9. Checken Sie vor dem Schlafen gehen noch einmal Ihre eMails?**

Ja  Nein

**ACHTUNG, Sie haben insgesamt 7/8/9 Fragen mit Ja beantwortet** – Sie sollten unbedingt wieder einmal abschalten! Schrauben Sie Ihre Arbeitszeit wieder auf ein normales Ausmaß zurück! Schalten Sie Ihr Diensthandy außerhalb der Arbeitszeit aus, fordern Sie einen Ausgleich für Ihre Überstunden ein.

**VORSICHT, Sie haben insgesamt 4/5/6 Fragen mit Ja beantwortet** – Sie haben bereits Schwierigkeiten, in Ihrer Freizeit richtig „abzuschalten“! Versuchen Sie in Ihre Arbeitszeit auch mal kleine Pausen und Erholungsphasen einzubauen. Drehen Sie Ihre mobilen Geräte außerhalb der Arbeitszeit bewusst aus und thematisieren Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrem Betriebsrat das Thema unbezahlte Überstunden.

**Alles im GRÜNEN BEREICH, Sie haben 1/2/3 Fragen mit Ja beantwortet!** Sie schaffen es – noch? – gut, in Ihrer Freizeit „abzuschalten“ und Arbeitszeit und Freizeit klar zu trennen.

Wenn Sie trotzdem **Fragen zu dem Thema** haben oder **Beratung** in Anspruch nehmen wollen, wenden Sie sich an Ihren **Betriebsrat** oder an eine der **GPA-djp Regionalgeschäftsstellen** (siehe Seite 51).

### 6.3.2 Bewusstseinsübung zum Zeitmanagement „meine Woche“

Um ein verbessertes Zeitmanagement zu erreichen, nützt es, sich die verschiedenen Tätigkeiten im Alltag präzise vor Augen zu führen. So kann man sich die eigene Zeitorganisation bewusst machen und Alternativen entwickeln.

**1) Füllen Sie einen Wochenplan aus:**

	0 - 2	2 - 4	4 - 6	6 - 8	8 - 10	10 - 12	12 - 14	14 - 16	16 - 18	18 - 20	20 - 22	22 - 24
<b>Mo</b>												
<b>Di</b>												
<b>Mi</b>												
<b>Do</b>												
<b>Fr</b>												
<b>Sa</b>												
<b>So</b>												

Das Ausfüllen des Wochenplanes kann als tägliche Aufgabe am Abend erledigt werden, wodurch die Zeiteinteilung beinahe in „Echtzeit“ erfasst wird.

## 2) In einem nächsten Schritt werden die Tätigkeiten zu Rollenbildern zusammengefasst

(z.B.: kochen, Wäsche waschen, Putzen = Haushalt; Dienstreise, Administration, Projektarbeit = Beruf usw.). Die verschiedenen Rollen, die die TeilnehmerInnen (TN) einnehmen, werden nun danach gereiht, wie viel Zeit sie im Leben der TN einnehmen.

## 3) Füllen Sie nun die Tabelle „Zeitanalyse“ aus,

wobei in die linke Spalte die von Ihnen entwickelten Rollenbilder eingetragen werden und in die leeren Spalten der jeweilige Prozentbetrag für die reale Zeitverteilung. Nachdem sich einige Rollen überschneiden (zum Beispiel wenn Sie mit Ihrer/m FreundIn regelmäßig joggen, sind Sie in dieser Zeit sowohl FreundIn als Sie auch „Hobby Ausübende/r“). Daher wird die Gesamtsumme 100 % mitunter übersteigen.

Beispiele für Rollen	Tatsächliche Verteilung in % pro Woche	Gewünschte Verteilung in % pro Woche
BerufstätigeR		
Haushaltsführend		
PartnerIn		
Familienmensch		
FreundIn		
Hobby Ausübende/r (z.B. Sport, Kino, ...)		
weitere		

## 4) Wenn Sie sich dieses Rollenbild nun ansehen,

wie zufrieden sind Sie mit ihrer Zeitverteilung? Gibt es Rollen, die Sie gerne häufiger erfüllen würden? Gibt es welche, die Sie gerne weniger dominant in diesem Bild sehen würden?

Versuchen Sie nun zu jonglieren und die Prozente so aufzuteilen, wie es ihrem Wunschbild entspricht. Tragen Sie ihr Idealbild in die rechte Spalte ein. Das heißt natürlich nicht, dass dieses Wunschbild sofort erfüllt ist, aber es macht ihnen deutlich, wo Sie derzeit stehen und wo sie eigentlich gerne hinwollen. Vielleicht gehören Sie ja zu den Glücklichen, bei denen die Differenz sehr gering ist.

(Quelle: Barrie Hopson / Mike Scally 2004, Seite 25f.)



### 6.3.3 Checkliste Zeitmanagement

Wer gerade weniger Zeit hat für die oben beschriebene Übung, die sich auf eine ganze Woche erstreckt, kann diese kurze Checkliste verwenden um sich die eigene Zeitorganisation bewusst zu machen.

	Ja	Nein
Unterscheide ich bewusst und regelmäßig zwischen wichtigen, dringenden und weniger dringenden Angelegenheiten und Erledigungen?		
Kann ich auch einmal „nein“ sagen, wenn andere etwas von mir wollen?		
Schaffe ich es den eigenen Interessen gegenüber den Interessen meines/r Vorgesetzten/ KollegInnen/KundInnen/Kinder/Familie einen für mich befriedigenden Platz einzuräumen?		
Plane ich schriftlich, sodass ich realistische Vorstellungen von meinem täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Zeitbudget entwickeln kann?		
Kenne ich die Zeiten, zu denen ich am besten arbeiten kann und nütze ich sie für meine wichtigsten Aktivitäten?		
Delegiere ich Familienarbeiten an meinen Partner, an die Kinder an andere Personen?		
Setze ich mir für Aufgaben, die mir unangenehm sind, vernünftige Fristen?		
Nehme ich mir nicht mehr vor, als ich tatsächlich erledigen kann?		
Kann ich auch einmal großzügig zu mir selbst sein und meinen Anspruch auf Perfektion herunterschrauben?		

### Auswertung

Anzahl „Ja“: \_\_\_\_\_

Anzahl „Nein“: \_\_\_\_\_

Je öfter Sie „Ja“ angeben konnten, desto besser für Ihre Zeitplanung. An den „Neins“ sollten Sie versuchen etwas zu ändern.

Dieser Fragebogen kann auch als Instrument des Betriebsrates verwendet werden, um den Ist-Stand in der Belegschaft zu erkennen und entsprechende (Weiterbildungs-)Angebote zu entwickeln. Eine Box für anonyme Antwortbögen kommt dem Bedürfnis vieler MitarbeiterInnen entgegen.

(Quelle: Steiner, Karin et al. 2006: Praxishandbuch: Methoden der allgemeinen Berufs- und Arbeitsmarktorientierung, herausgegeben von abif und AMS Österreich ABI)

### 6.3.4 Wie steht es um Ihr Burnout-Risiko?

Die Unterabteilung Arbeits-, Wirtschaft-, und Organisationspsychologie des Berufsverbandes Österreichischer Psychologinnen und Psychologen hat einen sehr effektiven online-test zum persönlichen Burnout-Risiko erstellt. Das persönliche Empfinden wird dabei mit Berufsbranchen verbunden. <http://www.arbeitspsychologie.org/>

### 6.3.5 Checkliste: Stress im Betrieb

#### Haben Sie in Ihrem Betrieb Stressprobleme wirklich im Griff?

ja  nein  teilweise

Stressanzeichen sind:

- Klagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Termin- und Arbeitsdruck
- Überdurchschnittlich häufig Krankheitsabwesenheiten und Klagen über Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Übelkeit, Kopfschmerzen usw.
- Anstieg der Anzahl Unfälle, Beinaheunfälle oder Betriebsstörungen
- Arbeitsklima oft geprägt von Ungeduld und Gereiztheit

#### Ursachen ausschalten und Maßnahmen setzen

- Steht genügend Zeit für eine gute Planung und Organisation der Arbeit zur Verfügung?  
 ja  nein  teilweise
- Sind die Aufgaben den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst? (Keine länger dauernden oder immer wiederkehrenden Über- oder Unterforderungen)  
 ja  nein  teilweise
- Stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Werkzeuge und Unterlagen rechtzeitig und in ausreichender Menge zur Verfügung?  
 ja  nein  teilweise
- Funktioniert die sprachliche Verständigung zwischen den Einzelnen und zwischen den Teams?  
 ja  nein  teilweise
- Funktioniert die Zusammenarbeit
  - a) innerhalb der Belegschaft?  ja  nein  teilweise
  - b) zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen?  ja  nein  teilweise
  - c) unter den Vorgesetzten?  ja  nein  teilweise
- Wird dafür gesorgt, dass störende Umgebungseinflüsse wie Lärm, Staub, Hitze, Durchzug soweit möglich beseitigt werden?  
 ja  nein  teilweise
- Wird die Arbeit so organisiert, dass sie nicht immer wieder unterbrochen werden muss, z.B. wegen Kundenbesuchen, Telefonanrufen usw.?  
 ja  nein  teilweise
- Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Arbeitstempo mit beeinflussen (z.B. die Maschine abstellen oder die Arbeit unterbrechen, wenn sie dem Tempo nicht mehr folgen können)?  
 ja  nein  teilweise
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Planung und Gestaltung der Arbeit mit einbezogen?  
 ja  nein  teilweise
- Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorschläge und Kritik an die Vorgesetzten herantragen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen?  
 ja  nein  teilweise
- Wird eine gute Zusammenarbeit im Team gefördert, z.B. durch Lob, offene Gespräche, Weiterbildungsanlässe, gemeinsame freiwillige Freizeitaktivitäten?  
 ja  nein  teilweise
- Werden Konflikte offen angesprochen und konstruktiv ausgetragen (nicht einfach unter den Teppich gekehrt)?  
 ja  nein  teilweise
- Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter partnerschaftlich geführt (weder einfach sich selbst überlassen noch autoritär dirigiert)?  
 ja  nein  teilweise
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufrieden?  
 ja  nein  teilweise

(Quelle: Schweizer Unfallversicherung)

## **GPA-djp – ganz in Ihrer Nähe**

### **Service-Hotline: 05 0301-301**

GPA-djp Service-Center

1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Fax: 05 0301-300, eMail: [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

### **Regionalgeschäftsstelle Wien**

1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

### **Regionalgeschäftsstelle Niederösterreich**

3100 St. Pölten, Gewerkschaftsplatz 1

### **Regionalgeschäftsstelle Burgenland**

7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7

### **Regionalgeschäftsstelle Steiermark**

8020 Graz, Karl-Morre-Straße 32

### **Regionalgeschäftsstelle Kärnten**

9020 Klagenfurt, Bahnhofstraße 44/4

### **Regionalgeschäftsstelle Oberösterreich**

4020 Linz, Volksgartenstraße 40

### **Regionalgeschäftsstelle Salzburg**

5020 Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10

### **Regionalgeschäftsstelle Tirol**

6020 Innsbruck, Südtiroler Platz 14-16

### **Regionalgeschäftsstelle Vorarlberg**

6900 Bregenz, Reutegasse 11

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)

Für alle,  
die **mehr wollen!**

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)

**GPA**  **djp**

GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER