

BESCHÄFTIGUNGSORIENTIERTE ARBEITSZEITMODELLE IN DER SCHWEIZ*

EBERHARD ULICH, SANDRA PETER, MIRKO DEGENER

237

In der Schweiz wird seit Mitte der 1990er-Jahre eine Reihe von beschäftigungsorientierten Arbeitszeitmodellen realisiert. Sie dienen teils der Vermeidung von Entlassungen, teils der Schaffung zusätzlicher Beschäftigungs- bzw. Ausbildungsmöglichkeiten. Da sich die Arbeitsmarktsituation im Verlauf der vergangenen Jahre massiv verändert hat und die Zahl der Arbeitslosen erheblich zurückgegangen ist, stellt sich an einigen Orten die Frage, inwiefern solche Modelle auch im Sinne des Personalmarketings genutzt werden können.



1 Druckindustrie, Post und Verwaltung – eine Modellpalette

Eines der ersten Beispiele für Arbeitszeitverkürzungen statt Entlassungen wurde in der Druckvorstufe der TA-Media realisiert. Anstatt – in Zusammenhang mit technologischen Neuerungen und Veränderungen der Auftragslage – zehn Prozent der rund 170 Beschäftigten zu kündigen, wurde gemeinsam mit einer aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern – unter Mitwirkung des Erstautors – gebildeten Arbeitsgruppe ein Beschäftigungssicherungsmodell erarbeitet, das für alle Beschäftigten eine Reduzierung der Arbeitszeit um zehn Prozent vorsah, bei einer Lohneinbuße von 6.66 Prozent und einer Laufzeit der Vereinbarung mit Kündigungsschutz für die Jahre 1995 und 1996. Für die Reduzierung der Arbeitszeit von 40 auf 36 Wochenstunden wurden Optionen angeboten, die von 0.8 Stunden pro Tag über einen halben Tag pro Woche bis zu viereinhalb Wochen Zusatzferien im Jahr reichten. In einer von uns gewünschten und durchgeführten Befragung wurde das Modell von 74 Prozent der in der Druckvorstufe Beschäftigten gut geheißen und zum 1. Januar 1995 für

* Leicht gekürzt übernommen aus: Ulich, E., Peter, S. & Degener, M. (2000). Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitmodelle in der Schweiz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 54, S. 117–125.

alle eingeführt. Vor Ablauf der Kündigungsschutzfrist Ende 1996 wurde eine zweite Befragung durchgeführt, die sich auf die Erfahrungen und die daraus resultierenden Wünsche für die weitere Entwicklung bezog. Dazu wurde den Beschäftigten das Angebot gemacht, die reduzierte Arbeitszeit beizubehalten oder sogar noch weiter zu reduzieren, nunmehr allerdings mit voller, d.h. proportionaler Lohneinbuße. 53 Prozent machten von diesem Angebot Gebrauch: 27 Prozent entschieden sich 1997 für eine gegenüber 1994 auf 93,3 Prozent reduzierte Arbeitszeit, 15 Prozent für eine auf 90 Prozent reduzierte Arbeitszeit und 11 Prozent für Wochenarbeitszeiten zwischen 40 und 80 Prozent der „Normalarbeitszeit“. Damit bestätigt sich die Erkenntnis, dass die Erfahrungen mit größeren Freizeiträumen bei einem erheblichen Teil der Beschäftigten offensichtlich zu deren besonderer Wertschätzung führen.

Anders als bei der TA-Media ging es bei den Modellen, die die Schweizerische Post realisierte, um zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten und zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten. Orientiert am Beispiel der Müllabfuhr in der dänischen Stadt Arhus sammelte die Post Erfahrungen mit dem von ihr so bezeichneten Solidaritätsmodell. Dieses sah vor, dass je drei bei der Post bereits beschäftigte Personen ihre Arbeitszeit um 25 Prozent reduzieren und eine vierte, bisher arbeitslose Person in ihre Gruppe aufnehmen. Die Reduzierung der Arbeitszeit wurde so realisiert, dass jede der vier Personen – im Rotationsverfahren – jede vierte Woche arbeitslos war und für diese Zeit aus der Arbeitslosenversicherung entschädigt wurde. Das bedeutet, dass die Reduzierung der Arbeitszeit um 25 Prozent mit einer tatsächlichen Lohnverminderung von maximal 10 Prozent verbunden war, bei vorliegenden Unterstützungsverpflichtungen sogar nur 7 Prozent. Dies wurde möglich durch die Neufassung des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG), das mit dem Artikel 110a einen eigentlichen „Pilot“-Artikel erhielt. Dieser sollte erlauben, Pilotprojekte zu unterstützen, die dazu dienen, Erfahrungen mit neuen arbeitsmarktlichen Maßnahmen zu gewinnen. Deshalb waren Umfang und Zeitraum der Realisierung der staatlich unterstützten Maßnahmen jeweils begrenzt. Die Post hat sich dazu verpflichtet, die zusätzlich eingestellten Personen nach Ablauf der Pilotphase, d.h. nach 12 oder 18 Monaten, weiter zu beschäftigen oder an andere Arbeitgeber zu vermitteln.

Angeregt durch das Stafettenmodell von VW wurde bei der Post ein weiteres Modell realisiert, das zu einer raschen und deutlichen Zunahme des eingestellten Lernpersonals führte. Für das Jahr 1998 wurden nach dem Konzept „Weiterbeschäftigung nach der Lehre zu 75 Prozent für 2 bis 3 Jahre“ anstelle der für die Lehrberufe Postangestellte/r bzw. kaufmännische/r Angestellte/r budgetierten 369 Lehrlinge tatsächlich 416 Lehrlinge angestellt. Das sind 47 Personen oder 13 Prozent mehr als ursprünglich geplant. Wenngleich das selbst gesteckte Ziel der Post höher lag, zeigt

dieser Ansatz doch, dass es möglich ist, die Anzahl der Lehrstellen durch attraktive Modelle zu erhöhen. Interessant ist dieses Modell für junge Menschen offensichtlich, weil es ihnen einerseits nach Abschluss der Lehre eine sichere Anstellung bietet, diese Anstellung andererseits aber für zwei bis drei Jahre mit jährlich drei Monaten Freizeit verbunden ist. Der von den Gewerkschaften stammende Vorschlag, das Salär in dieser Zeit nicht auf die neun „Arbeitsmonate“ zu verteilen, sondern gleichmäßig auf alle zwölf Monate des Jahres, erscheint in diesem Zusammenhang durchaus sinnvoll.

Im Januar 1997 ließ sich auch die Regierung des Kantons Zürich nach einer Intervention des Erstautors über beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle informieren. Im Anschluss daran erteilte sie dem Personalamt den Auftrag, „neue Arbeitszeitmodelle für die Kantonale Verwaltung zu prüfen, welche der Beschäftigungsfrage Rechnung tragen sollen“. Aufgrund der Vorschläge der zu diesem Zweck eingesetzten Arbeitsgruppe wurden durch Regierungsratsbeschluss die folgenden Modelle entweder definitiv oder versuchs- bzw. bereichsweise eingeführt:

- Förderung der Teilzeitbeschäftigung durch Reduzierung des Beschäftigungsgrades
- Zeitgutschriften anstelle finanzieller Vergütungen für Mehrzeitleistungen und Inkonvenienzzulagen
- Arbeitszeitverkürzung bei drohenden Entlassungen als Alternative oder Vorstufe zum Sozialplan
- Lebensarbeitszeit mit Zeitkonten.

Die Einführung eines Solidaritäts- und eines Stafettenmodells sollte zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden. Dabei sollten die Erfahrungen der Post und der Gesundheitsdirektion, die innerhalb des Kantons hier eine Vorreiterrolle übernommen hatte, berücksichtigt werden.

Im Folgenden wird über das oben erwähnte Solidaritätsmodell der Post sowie das in der Bauwirtschaft realisierte Modell ArbeitPlus berichtet. Beide wurden als Pilotversuche nach dem Artikel 110a des AVIG aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung unterstützt.

2 Solidaritätsmodell bei der Post

2.1 Stichprobe und Methode

Die Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Reduzierung der eigenen Arbeitszeit und die zusätzliche Anstellung einer bisher erwerbslosen Person in die Gruppe charakterisiert das Solidaritätsmodell, das bei der Post von 1998 bis Ende 2000 als Pilotprojekt in vier Kantonen der Schweiz (Zürich, Freiburg, Jura und Tessin) erprobt wurde. An dem Pilotprojekt – das vom iafoB mit konzipiert und begleitet wurde – nahmen 16 Gruppen mit insgesamt 64 Personen teil. Die Geschlechter waren ungefähr gleich vertreten. Die Tätigkeitsbereiche der Gruppen lagen im Transportdienst, im Zustelldienst, im Schalterbereich und in der Administration der Post.

240

Im Rahmen einer ersten Evaluation (Mai bis Juli 1999) wurden Gruppeninterviews mit den Solidaritätsgruppen, Einzelinterviews mit den neuen, ehemals erwerbslosen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und mit Vorgesetzten in den drei großen Sprachregionen durchgeführt (vgl. [Tabelle 1](#)).

Tabelle 1: Anzahl Gruppen- und Einzelinterviews mit am Solidaritätsmodell der Schweizerischen Post beteiligten Personen

	Anzahl Interviews mit Solidaritätsgruppen	Anzahl Interviews mit neuen Mitarbeitenden	Anzahl Interviews mit Vorgesetzten	Interviews Total
Anzahl Interviews in der deutschsprachigen Schweiz	4	4	4	12
Anzahl Interviews in der französischsprachigen Schweiz	10	10	6	26
Anzahl Interviews in der italienischsprachigen Schweiz	2	2	2	6
Total Interviews	16	16	12	44

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren auch an den Gruppeninterviews mit den Solidaritätsgruppen beteiligt. Das zusätzliche Einzelinterview, das in der Regel vor dem Gruppeninterview durchgeführt wurde, bot die Möglichkeit, sehr persönliche Fragen zur Erwerbslosigkeit und zu den Erfahrungen in der Solidaritätsgruppe zu stellen. Für die Interviews wurde die halbstrukturierte Form gewählt. In [Tabelle 2](#) sind die Inhalte der verschiedenen Interviewleitfäden beschrieben. Es wurde darauf geachtet, dass die InterviewerInnen die jeweilige Landessprache als Muttersprache beherrschten. Die Gespräche dauerten zwischen 45 und 90 Minuten.

Tabelle 2: Inhalte der Interviewleitfäden zur Evaluation der Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell in der Schweizerischen Post

Gruppeninterview mit Solidaritätsgruppen	Einzelinterview mit Vorgesetzten	Einzelinterview mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag/Aufgaben der Gruppe • allg. Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell und Zufriedenheit damit • Konkrete Realisierung des Solidaritätsmodells und Schwierigkeiten • Teilnahmemotivation der Gruppe • Erwartete Auswirkungen bezüglich: Veränderung des Arbeitsinhalts, Kommunikation und Koordination, Zusammenarbeit und Kollegialität, Arbeitsqualität, Arbeitsmotivation, Arbeitsproduktivität • Erlebte Auswirkungen bezüglich: Veränderung des Arbeitsinhalts, Kommunikation und Koordination, Zusammenarbeit und Kollegialität, Arbeitsqualität, Arbeitsmotivation, Arbeitsproduktivität • Freizeitaktivitäten • Vorteile und positive Auswirkungen des Solidaritätsmodells • Nachteile und Problembereiche des Solidaritätsmodells • Realisierte Umstellungen/Anpassungen (organisatorisch, qualifikationsbezogen, technisch-infrastrukturell) • Veränderungsvorschläge • Gesamtbeurteilung des Projektes 		<ul style="list-style-type: none"> • Dauer, Grund und Erleben der Erwerbslosigkeit • Auswirkungen der Erwerbslosigkeit auf Freizeitverhalten, Familienleben und finanzielle Situation • Art und Weise, wie vom Solidaritätsmodell erfahren • Teilnahmemotivation • allg. Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell • Erwartungen bezüglich: Arbeitsinhalt, Kommunikation und Koordination, Zusammenarbeit und Kollegialität, Arbeitsqualität, Arbeitsmotivation, Arbeitsproduktivität • Erfahrungen bezüglich: Arbeitsinhalt, Kommunikation und Koordination, Zusammenarbeit und Kollegialität, Arbeitsqualität, Arbeitsmotivation, Arbeitsproduktivität • Erlebte Veränderungen bezüglich Freizeitverhalten, Familienleben und Qualifikationen • Perspektiven

Die Gespräche wurden auf Mini-Discs aufgenommen und anschließend transkribiert oder schriftlich protokolliert. Die Transskripte und Protokolle wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring 1995).

Zusätzlich zu den Interviews wurden 24 Mitarbeitende der Post aus der Deutschschweiz mittels Fragebogen befragt. Diese Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter hatten sich ursprünglich für das Projekt interessiert, entschieden sich schließlich aber gegen die Teilnahme. Aus den beiden anderen Sprachregionen standen keine entsprechenden Personangaben zur Verfügung.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Gründe für die Teilnahme am Solidaritätsmodell

Die Frage nach der Teilnahmemotivation wurde sowohl in den Gruppeninterviews als auch in den Einzelinterviews mit den neu Mitarbeitenden und den Vorgesetzten gestellt (vgl. [Tabelle 3](#)).

Tabelle 3: Teilnahmegründe nach Angaben der am Solidaritätsmodell der Schweizerischen Post beteiligten Personen

242

	Neue MitarbeiterInnen	Solidaritäts- Gruppen	Vorgesetzte	Total Nennungen
Attraktives Verhältnis von Freizeitgewinn und Lohneinbuße	0	11	0	11
Solidarität mit Erwerbslosen	0	10	0	10
Viel Freizeit	1	2	6	9
Erwerbslosigkeit beenden	8	0	0	8
Gute Stelle mit Perspektiven	4	0	0	4
Bei der Post arbeiten	3	0	0	3
Etwas Neues unterstützen	0	2	0	2
Total Nennungen	16	25	6	47

Folgende weitere Gründe wurden jeweils einmal genannt: Möglichkeit sozialer Integration, Interesse am Projekt an sich, mehr Erholungsmöglichkeiten, Vorsorge (Pensionskasse).

Auf die Bedeutung des Begriffs „Solidarität“ angesprochen, vertraten alle ehemals Erwerbslosen mit zwei Ausnahmen die Meinung, dass ihre Teamkolleginnen bzw. -kollegen aus Solidarität Einschränkungen auf sich nehmen.

11 Gruppen betonten den Vorteil, dass bei einem Minimum an Lohneinbußen ein Maximum an Freizeit entsteht. Zweimal wurde zudem die vermehrte Freizeit als Hauptgrund genannt. 10 Gruppen erwähnten auch die Solidarität mit Erwerbslosen als Teilnahmegrund. Für zwei Gruppen war auch die Unterstützung des neuen Modells ein Teilnahmegrund.

Nach Meinung der Hälfte der Vorgesetzten beteiligten sich die MitarbeiterInnen vor allem wegen der vermehrten Freizeit. Auf ihre eigene Teilnahme angesprochen meinten vier Vorgesetzte, in ihrer Position sei die Teilnahme an diesem Modell unmöglich. Zwei sagten, dass sie als Chef unersetzbar wären. Sechs andere würden

auch gerne mitmachen, glauben aber, dass es schwierig wäre, sie zu ersetzen. Zwei Vorgesetzte wären vorbehaltlos dazu bereit. Alle Vorgesetzten wiesen darauf hin, dass sie als Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion sich ebenfalls beteiligen würden.

2.2.2 Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell und dem Projekt

2.2.2.1 Positive Erfahrungen und erlebte Vorteile

Die positiven Erfahrungen und erlebten Vorteile nach Angabe der am Solidaritätsmodell beteiligten Personen sind in der **Tabelle 4** zusammenfassend dargestellt.

243

Tabelle 4: Positive Erfahrungen und erlebte Vorteile nach Angaben der am Solidaritätsmodell der Schweizerischen Post beteiligten Personen

	Neue MitarbeiterInnen	Solidaritäts- Gruppen	Vorgesetzte	Total Nennungen
Kollegiales Team	13	2	1	16
Entlastung	2	4	2	8
Erhöhte Motivation	0	3	5	8
Arbeit haben	2	1	4	7
Allg. gute Erfahrung	2	2	3	7
Soziale Erfahrung und erlebte Solidarität	1	4	2	7
Mehr Freizeit	1	5	0	6
Mehr Personalressourcen	0	3	3	6
Gute Projektinformationen	1	0	5	6
Erfahrungen sammeln	4	0	0	4
Erholungswert der Freizeit	0	2	2	4
Keine Probleme: gute neue MitarbeiterInnen gefunden	0	0	4	4
Erhöhte Lebensqualität	1	2	0	3
Verbesserte Arbeitsqualität	0	1	2	3
Gute Projektorganisation	0	0	2	2
Erhöhte Produktivität	0	2	0	2
Sensibilisierung für Themen Arbeitszeit und Arbeitslosigkeit	0	0	2	2
Total Nennungen	27	31	37	95

Mehr als drei Viertel der neuen MitarbeiterInnen betonten die erlebte Kollegialität im Team. Nur ein neuer Mitarbeiter erlebte die Aufnahme ins Team als recht schwierig (vgl. [Tabelle 5](#)). Im Weiteren betonten einige den Vorteil, dass sie Erfahrungen sammeln können und einen Wiedereinstieg in die Welt der Erwerbstätigkeit gefunden haben. Die Tatsache, eine Arbeit zu haben und allgemein gute Erfahrungen mit dem Modell gemacht zu haben, waren für je zwei neue MitarbeiterInnen positive Aspekte. Weitere positive Erfahrungen bezogen sich auf die mit dem Modell verbundene Möglichkeit, sich im Team gegenseitig entlasten zu können und mehr Freizeit zu haben. Je ein neuer Mitarbeiter erwähnte die erlebte Solidarität in der Gruppe und die erhöhte Lebensqualität außerhalb der Arbeit als positive Erfahrungen. Die erhöhte Lebensqualität führte er vor allem darauf zurück, dass er wieder erwerbstätig ist.

Was den neuen Tagesablauf anbelangt, schätzten die neuen MitarbeiterInnen den strukturierenden Rahmen der Arbeit. Sie waren aber auch froh, dass ihnen das Modell gewisse Freiräume lässt, die sie während der Erwerbslosigkeit schätzen gelernt hatten. So betonten mehrere, dass es angenehm sei, während der Wochentage einkaufen gehen zu können. Diejenigen, die sich während der Erwerbslosigkeit vermehrt um die Familie und den Haushalt gekümmert hatten, können dies weiterhin tun. Es wurde auch betont, dass nun mehr Geld da sei, um die Freizeit zu gestalten. Eine Person beklagte, dass es durch die vielen Schichtwechsel schwierig geworden sei, sich regelmäßig mit Freunden zu treffen. Für zwei Ehefrauen hat sich dadurch, dass der Ehemann jede vierte Woche zuhause ist, die Möglichkeit ergeben, eine Nebentätigkeit anzunehmen. Der Ehemann kümmert sich während ihrer Abwesenheit um die Kinder.

Für fünf Gruppen war die eine freie Woche ein wichtiger Vorteil des Projektes. Im Weiteren schätzten auch einige Gruppen die Möglichkeit der gegenseitigen Entlastung und den Erholungswert der zusätzlichen Freizeit. Weitere positive Erfahrungen waren:

- Soziale Erfahrungen: Eine welsche Gruppe sah im Projekt den Vorteil, dass sich eine neue Solidarität in einer neuen Schweiz eröffnet. Zitat: „Man sieht in der freien Woche, wie es wäre, wenn man selbst erwerbslos wäre.“
- Erhöhte Motivation zu arbeiten: Ein Mitarbeiter gibt an motivierter zu arbeiten, weil er sich schon auf die nächste freie Woche freut oder noch ausgeruht von der letzten freien Woche ist.
- Erhöhte Produktivität und verbesserte Arbeitsqualität: „Wir leisten mehr.“ „Die Arbeit wird besser gemacht.“
- Vermehrte Personalressourcen: Da alle Teammitglieder alle Routen gut kennen, kann flexibel getauscht und abgelöst werden.

- Man ist ausgeruhter.
- Erhöhte Lebensqualität: „Ich bin zufriedener mit dem Leben“. „Mein Familienleben hat sich verbessert“.

Die Erfahrungen der Vorgesetzten entsprechen im Großen und Ganzen den positiven Erfahrungen der Gruppen und denen der neuen MitarbeiterInnen. Für fünf Vorgesetzte ist die gestiegene Motivation der MitarbeiterInnen eine wichtige positive Erfahrung. Auch die gute Information über das Projekt, die gute Projektorganisation und die Erfahrung, dass keine organisatorischen Probleme auftauchten, wurden als positive Aspekte erwähnt. Zwei Vorgesetzte bewerteten die Möglichkeit, soziale Erfahrungen zu machen, sehr positiv. Einer von ihnen sagte, dass ihm das Projekt gefalle, weil man lernen müsse, sich anderen Menschen zu öffnen. Zwei Vorgesetzte sahen in dem Projekt auch den Vorteil, dass die MitarbeiterInnen für die Themen Arbeitszeit und Arbeitslosigkeit sensibilisiert werden.

245

Table 5: Negative Erfahrungen und erlebte Nachteile nach Angaben der am Solidaritätsmodell der Schweizerischen Post beteiligten Personen

	Neue MitarbeiterInnen	Solidaritäts- Gruppen	Vorgesetzte	Total Nennungen
Anfangsschwierigkeiten	9	6	3	18
Probleme bei Ressourceneinsatz	0	1	5	6
Erschwerte Kommunikation/ Informationslücken	3	1	1	5
Akzeptanzprobleme/Unter- stützungsprobleme	0	3	2	5
Lohneinbusse	1	2	1	4
Schwierigkeit bei Teambildung	1	1	2	4
Ungenügende Informationen über das Projekt	0	1	2	3
Wenig Kontakt im Team	2	0	1	3
Fehlende Qualifikationen der neuen MitarbeiterInnen	0	1	2	3
Ungenügende Einführung der neuen MitarbeiterInnen	1	1	1	3
Total Nennungen	17	17	20	54

2.2.2.2 Negative Erfahrungen und erlebte Nachteile

Die negativen Erfahrungen und erlebten Nachteile nach Angabe der am Solidaritätsmodell beteiligten Personen sind in [Tabelle 5](#) zusammengefasst.

Die Einarbeitungszeit wurde von mehr als der Hälfte der neuen MitarbeiterInnen als sehr schwierig und anstrengend erlebt; sie äußerten sich deshalb dankbar für die Unterstützung durch die Arbeitskollegen (vgl. [Tabelle 4](#)). Zwei Personen fühlten sich auch zum Zeitpunkt des Interviews noch sehr gefordert (oder überfordert), eine Person bewertete die Einführung als mangelhaft. Sie hatten Mühe mit dem zeitlichen Druck und auch Mühe damit, sich die drei zu lernenden Routen einzuprägen. Ein Teilnehmer (aus dem Zustelldienst) erwähnte, dass er an den Sonntagen die Straßen abfährt, die er in der nächsten Woche kennen muss. Drei neue MitarbeiterInnen hatten das Gefühl, dass sie während ihrer einwöchigen Abwesenheit wichtige Informationen nicht mitbekommen und bei Arbeitsbeginn diesen „hinterher rennen“ müssen. Zwei TeilnehmerInnen bemängelten, dass sich das Team zu wenig sieht, weil immer eine Person die freie Woche hat.

246

Für sechs Gruppen waren ebenfalls die erste Zeit und die damit verbundenen Schwierigkeiten nachteilige Erfahrungen. In dieser Zeit kam es zu Überzeiten anstatt zur erwarteten zusätzlichen Freizeit. Eine Gruppe machte kritische Erfahrungen mit dem Vorgesetzten, der sie während der freien Woche zum Arbeiten einspannen wollte (Überzeit), da er mit Personalengpässen zu kämpfen hatte. Zwei andere Gruppen äußerten sich über einen gewissen Neid anderer MitarbeiterInnen der Post, die Mühe damit hatten, dass die Mitglieder der Solidaritätsgruppen bei größerer Freizeit fast ebensoviel verdienen wie sie selbst. Dies betonten auch die Vorgesetzten der Solidaritätsgruppen als negative Erfahrung. Eine durch das Projekt sehr motivierte Gruppe bedauerte, dass der Vorgesetzte das Projekt und somit das Team nicht richtig unterstützte. Einige Teammitglieder, die vorher 100% verdient haben, spüren die 7 bis 10% Lohneinbusse.

Für fünf Vorgesetzte bestand die Hauptschwierigkeit im Ressourceneinsatz. Während drei Vorgesetzte mit der Personalplanung Mühe hatten und vor allem bei krankheitsbedingten Abwesenheiten vor Problemen standen, hatten zwei Vorgesetzte mit Personalengpässen zu kämpfen. Zwei Vorgesetzte bemerkten, dass das Projekt 2 Jahre zu spät komme. Die große Erwerbslosigkeit sei vorbei. Sie würden die neuen MitarbeiterInnen lieber schon heute als morgen zu 100% einstellen, da sie Personalressourcenprobleme haben. Ein Vorgesetzter verdächtigte die MitarbeiterInnen des Arbeitens während der freien Woche. Damit wäre der Zweck des Projektes nicht erfüllt, da sie mit diesem Nebenerwerb einer anderen erwerbslosen Person einen Arbeitsplatz wegnähmen. Außerdem wäre dies ein lukratives Geschäft:

man bekommt 90% Lohn für 75% Arbeit und kann zusätzlich 25% arbeiten, hat also einen Gesamtlohn von 115%. Ein Vorgesetzter sah im gestiegenen Planungsaufwand einen Nachteil. Andere negative Erfahrungen entsprechen den bereits erwähnten Erfahrungen der Gruppen und der neuen MitarbeiterInnen (vgl. [Tabelle 5](#)).

2.3 Verbesserungsvorschläge

Die befragten MitarbeiterInnen und Vorgesetzten erwähnten als Konsequenz aus den bisherigen Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell folgende Verbesserungs- bzw. Veränderungsvorschläge.

247

- Verbesserte Vorbereitungskurse für die neuen MitarbeiterInnen: Die Einführung und Ausbildung der neuen MitarbeiterInnen sollte verbessert werden. Dies würde einerseits der Qualität der Arbeitsergebnisse dienen. Andererseits wären die neuen MitarbeiterInnen auch weniger überfordert.
- Zeitautonomie: Der im Modell festgelegte Freizeitanteil von einer Woche pro Monat wurde nicht von allen MitarbeiterInnen gleichermaßen geschätzt. Es wurde vorgeschlagen, dass die Einteilung von Arbeits- und Freizeit der Solidaritäts-Gruppe überlassen werden könnte, wobei die Arbeitszeit pro Monat 75% entsprechen müsste.
- Stafetten-Modell: Ein Vorgesetzter schlug ein Solidaritätsmodell zu Gunsten älterer MitarbeiterInnen vor (Stafetten-Modell). Da der Zustelldienst für Personen ab 55 Jahren sehr beanspruchend sei, sollen ihnen Jüngere solidarisch Arbeit abnehmen, ohne dass die Älteren Lohn einbußen haben.
- Information über das Projekt: Über das Projekt waren vor allem diejenigen Vorgesetzten und Teammitglieder gut informiert, deren Personalabteilung das Projekt gefördert hatte. Vorgesetzte, die nur schriftliche Informationen vom Arbeitsmarktzentrum (AMZ) hatten, fühlten sich ungenügend informiert, was sich auch negativ auf die Akzeptanz des Projektes auswirkte.
- Wahl des Zeitpunktes des Projektbeginns: Mehrere MitarbeiterInnen des Zustelldienstes fanden den Zeitpunkt des Projektbeginns (Herbst) schlecht gewählt, da es um diese Jahreszeit bei der Post recht hektisch zugehe, was den Einstieg für die neuen MitarbeiterInnen erschwert habe. Deshalb habe es für viele Teammitglieder in der Anlernphase des neuen Mitarbeiters / der neuen Mitarbeiterin regelmäßig Überzeit gegeben.
- Ermöglichung sozialen Kontaktes und des Informationsaustausches: Alle Beteiligten betonten die Wichtigkeit der Gruppe und der Kollegialität. Aus der Sicht der Beteiligten ist es wichtig, dass sich die Gruppenmitglieder – unabhängig von

ihren Einsatzplänen – regelmäßig treffen können. Dadurch könnte auch das oben beschriebene Problem des Informationsverlustes eingedämmt werden.

2.4 Gründe für die Nichtteilnahme am Solidaritätsmodell trotz ursprünglichem Interesse

Wie die ProjektteilnehmerInnen nannten auch die NichtteilnehmerInnen die Solidarität zu einer erwerbslosen Person als wichtigen Grund dafür, weshalb sie sich ursprünglich für das Solidaritätsmodell interessiert hatten. Weitere mehrfach genannte Gründe sind in **Tabelle 6** aufgeführt.

248

Tabelle 6: Gründe für das Interesse an einer Teilnahme am Solidaritätsmodell nach Angaben von ursprünglich am Solidaritätsmodell interessierten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Schweizerischen Post

Solidarität, d.h. einer erwerbslosen Person die Chance zum Wiedereinstieg ins Berufsleben geben, die Arbeit mit anderen teilen	18
Attraktives Verhältnis von Freizeitgewinn und Lohneinbuße	6
Mehr Freizeit für Familie, sich selbst und Sport	6
Zu viel Stress, Entlastung	3

Wegen der fehlenden Unterstützung der Vorgesetzten haben sich jedoch einige Postangestellte entschieden, nicht teilzunehmen. Andere mehrfach genannte Gründe, die zu dieser Entscheidung geführt haben, sind der **Tabelle 7** zu entnehmen.

Zum Zeitpunkt der Befragung hätten sich 11 der 24 NichtteilnehmerInnen am Solidaritätsmodell beteiligt, wenn die Möglichkeit bestanden hätte. Die Nicht-TeilnehmerInnen sahen dieselben Vor- und Nachteile im Solidaritätsmodell wie diejenigen,

Tabelle 7: Gründe für die Nichtteilnahme nach Angaben von ursprünglich am Solidaritätsmodell interessierten Angestellten der Schweizerischen Post

Keine Unterstützung der Vorgesetzten	5
Es wurde keine geeignete erwerbslose Person gefunden	4
Keine Teilnahmebewilligung bekommen bzw. nicht berücksichtigt worden	3
Interner Wechsel der Arbeitsstelle	2
Fehlende Motivation der Kollegen: keine Solidaritätsgruppe zustande gebracht	2
Verbot, während der freien Woche einer Nebenbeschäftigung nachzugehen	2

die tatsächlich mitgemacht haben. Sie betonten zudem, dass nicht die erwartete Lohnneinbuße sie von der Teilnahme abgehalten habe, sondern ausschließlich die oben erwähnten Gründe.

2.5 Fazit

Die Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell wurden von den Beteiligten recht übereinstimmend beschrieben. Das Solidaritätsmodell bot den ehemals Erwerbslosen eine Gelegenheit, im Erwerbsleben wieder Fuß zu fassen, wirkte sich aber auch positiv auf das Arbeitsklima in den Gruppen, auf die Arbeitsmotivation, die Arbeitsqualität, auf die Produktivität in den Gruppen und die erlebte Lebensqualität der Beteiligten insgesamt aus. Die Erfahrungen der beteiligten Personen zeigen aber auch, dass ein Verbesserungspotential vorliegt. Neben umfassenderen Informationen vor der Einführung, einer verbesserten Kandidatenselektion und der Verlängerung der Einarbeitungszeit wird auch der regelmäßige Informationsaustausch innerhalb der Solidaritätsgruppe genannt. Einige Verbesserungsvorschläge betreffen das Modell an sich und beziehen sich auf die Lage und Dauer der Freizeit. Die Realisierung der Verbesserungsvorschläge würde aus der Sicht der Beteiligten die erlebten Nachteile hinfällig machen. Zudem ist die Unterstützung der Vorgesetzten ein wichtiges Element für den Projekterfolg.

Entsprechend den Erfahrungen mit dem Solidaritätsmodell und unter Berücksichtigung der Veränderungsvorschläge schien es für die Beteiligten sinnvoll, das Solidaritätsmodell auch nach der Erprobungsphase und auf einer breiteren Ebene anzubieten.

3 Beschäftigungswirksame Arbeitszeitgestaltung mit Weiterbildungskomponente in einem Bauunternehmen

In der Schweiz war in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre ähnlich wie in Deutschland die Anzahl der in der Baubranche Beschäftigten dramatisch gesunken. Der Nachfragerückgang hatte weitreichende Konsequenzen nicht nur für große, sondern vor allem auch für kleinere Unternehmen. Zunehmend häufiger wurden Mitarbeiter nur noch während der klassischen Bauzeiten – also Frühjahr bis Anfang Winter – beschäftigt (vgl. econcept 1999). Manche Betriebe hatten außerdem die Zahl ihrer Angestellten auf jene der Stammebelegschaft reduziert, die das Minimum darstellt, um bei der Vergabe von Bauaufträgen weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Qualifizierte Beschäftigte wurden so in die Arbeitslosigkeit gedrängt und gerade in

strukturschwachen Regionen fehlten oft Möglichkeiten, einer anderen Erwerbsarbeit nachzugehen.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation der Baubranche, aber auch mit Blick auf die gesellschaftliche Diskussion zum Stellenwert von Arbeit, Arbeitszeitflexibilisierung und der Rolle von Arbeit in der Lebensbiographie, ist gerade auch dort nach Konzepten und Lösungen zu suchen, die vorhandene Arbeit auf „mehrere Schultern“ zu verteilen und die gewonnene Zeit sinnvoll zu nutzen. Aber auch unter wirtschaftlichen Aspekten drängte es sich auf, nach alternativen Lösungen zu Entlassungen zu suchen, um die unbefriedigende Auftragslage zu überbrücken.

250

Nachfolgend wird eine derartige Alternative am Beispiel eines schweizerischen Bauunternehmens vorgestellt, die ein Jahr lang erprobt und vom iafob evaluiert wurde.¹

3.1 Das Pilotprojekt ArbeitPlus

Ein in der Baubranche der Zentralschweiz tätiges Unternehmen, das zum Zeitpunkt der Evaluation eine Holdingstruktur aufwies und aus mehreren Aktiengesellschaften bestand, beschäftigte Anfang 1998 rund 350 Arbeitnehmer. Aufgrund der schlechten Auftragslage wurde die Entlassung von 60 bis 70 Beschäftigten erwogen. Um den Abbau von Arbeitsplätzen in diesem Umfang zu verhindern, entschlossen sich die Unternehmensleitung und die Gewerkschaft Bau und Industrie (GBI) gemeinsam, die vorhandene Arbeit auf alle Beschäftigten zu verteilen und somit Entlassungen zu vermeiden.

Das Pilotprojekt, das zu diesem Zweck entwickelt wurde, hatte zwei Zielsetzungen: (1) den Erhalt der bedrohten Arbeitsplätze und damit die Verhinderung von Stellenabbau, (2) die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit durch gezielte Weiterbildung (ArbeitPlus).

Die Rahmenbedingungen des Pilotprojektes ArbeitPlus sind zusammenfassend im **Kasten 1** dargestellt.

Alle Beschäftigten unterschrieben eine entsprechende Änderungskündigung, da sich die Anstellungsmodalitäten durch dieses Pilotprojekt verändert hatten.

Der Bildungsteil, der von allen Teilnehmern in der „arbeitsfreien“ Zeit in Anspruch genommen werden musste und in Zusammenarbeit mit 14 verschiedenen Kursveranstaltern realisiert wurde, war nach dem Baukastenprinzip strukturiert und gliederte sich in fünf Lernbereiche mit den Themen Allgemeinbildung, Arbeitssicherheit,

¹ Die Evaluation der relevanten wirtschaftlichen Aspekte und der Bildungsangebote wurde von der econcept AG wahrgenommen (econcept 1999).

Kasten 1: Rahmenbedingungen des Pilotprojektes ArbeitPlus in einem Bauunternehmen der Zentralschweiz

- anstatt 20 Prozent der Beschäftigten zu entlassen, wird die Gesamtarbeitszeit um maximal 20% reduziert
- die Lohnreduktion für die Beschäftigten beträgt 5 Prozent; weitere 5 Prozent werden vom Arbeitgeber und die restlichen zehn Prozent von der Arbeitslosenversicherung übernommen
- der Lohn bleibt in voller Höhe versichert
- in der durch die Reduktion der Arbeitszeit frei gewordenen Zeit nehmen die Beschäftigten an einer stufengerechten beruflichen Weiterbildung teil (ArbeitPlus)
- die Arbeitslosenversicherung trägt die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen
- es besteht ein unveränderter Ferienanspruch
- während das Pilotprojekt läuft, sind betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen
- während der Projektdauer können und sollen die Teilnehmer jederzeit wieder vollumfänglich in den Arbeitsprozess integriert werden, wenn neu eingehende Aufträge dies ermöglichen
- das Pilotprojekt wird ein Jahr lang erprobt (01.01.1998–31.12.1998)

251

Beruf-Theorie, Beruf-Praxis und Sprachen. Die Beschäftigten hatten zu Beginn des Pilotprojektes die Möglichkeit, sich für sie besonders interessante Kurse anzumelden. Ihre Wünsche konnten aber nicht immer berücksichtigt werden, weil bestimmte Kurse mangels zu geringer Teilnehmeranzahl nicht stattfanden – oder entfallen mussten, weil sich das Arbeitsvolumen plötzlich erhöhte und die Beschäftigten keine „arbeitsfreie“ Zeit nehmen konnten. Die geplante Konzentration der Weiterbildung auf die weniger arbeitsintensiven Monate im Winter war ebenfalls nicht immer möglich.

Nach Anlauf des Pilotprojektes im Dezember 1998 wurden die Erfahrungen der Beteiligten aller Ebenen in Form einer Evaluation systematisch gesammelt und Schlussfolgerungen abgeleitet.²

3.2 Stichprobe und Methode

Alle zum Zeitpunkt der Evaluation noch in der Holding Beschäftigten³ hatten die Möglichkeit, sowohl an Gruppeninterviews teilzunehmen als auch einen Fragebogen auszufüllen. Es wurden 17 Gruppeninterviews mit 104 Teilnehmern in deutscher Sprache durchgeführt. Für die schriftliche Befragung wurden 150 Fragebögen ver-

² Die Ergebnisse der Evaluation sind in einem Ergebnisbericht zusammengefasst, vgl. dazu Affentranger & Degener (1999).

³ Per Ende Juni 1998 wurden 3 Betriebe mit insgesamt 150 Beschäftigten aus der Holding verkauft. Diese MitarbeiterInnen nahmen an der Evaluation nicht teil.

teilt. Die Rücklaufquote betrug 66 Prozent. Von den 100 auswertbaren Fragebögen stammten 40 von ausländischen Beschäftigten. Altersverteilung und Familienstand der an der Fragebogenerhebung beteiligten Personen sind in **Tabelle 8** dargestellt. Bei 12 Personen fehlten die entsprechenden Angaben.

Tabelle 8: Altersverteilung und Familienstand der an der Fragebogenerhebung zum Pilotprojekt ArbeitPlus teilnehmenden Personen (n = 88)

Altersverteilung in Jahren	Familienstand			
	ledig	verheiratet	geschieden	verwitwet
bis 25 Jahre	10			
26 bis 40 Jahre	13	23	1	
41 bis 55 Jahre	1	27	1	
56 bis 65 Jahre		11		1

252

Sowohl an den Gruppeninterviews als auch an der schriftlichen Befragung nahmen nur männliche Beschäftigte teil.

Die Gruppeninterviews wurden an den einzelnen Standorten der Holding durchgeführt. Jeweils 6 bis 8 Personen nahmen an einem Gruppeninterview teil, das von zwei Interviewern mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt wurde und ca. 2 Stunden dauerte. Die Gruppeninterviews wurden aufgezeichnet. Schwerpunkte der Gruppeninterviews waren die Teilnahmemotivation der Beschäftigten, die Erfahrungen der Mitarbeiter mit ArbeitPlus, Vor- und Nachteile des Pilotprojekts sowie Auswirkungen und Verbesserungsvorschläge.

Der Fragebogen, der für die Evaluation von ArbeitPlus verwendet wurde, setzte sich aus offenen und geschlossenen Fragen zusammen. Der Einsatz des Fragebogens erfolgte anonym. Zum Ausfüllen der Fragebögen versammelten Betriebe der Holding jeweils mehrere Teams in einem geeigneten Raum. Die Fragebögen wurden nach dem Ausfüllen von den Beschäftigten in neutrale Briefumschläge gesteckt und direkt an das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung weitergeleitet. Schwerpunkte des Fragebogens waren allgemeine Fragen zum Pilotprojekt ArbeitPlus, arbeitszeitbezogene Einstellungsfragen und Fragen zum Thema Weiterbildung.

Die Auswertung der Gruppeninterviews und der offenen Fragen erfolgte über qualitative Inhaltsanalysen, die Auswertung der geschlossenen Items aus dem Fragebogen mittels Statistikprogramm SPSS.

3.3 Allgemeine Erfahrungen und ausgewählte Ergebnisse des Pilotprojektes ArbeitPlus

Von Seiten der Unternehmensleitung wurde festgestellt, dass das Pilotprojekt ArbeitPlus praxistauglich und im betrieblichen Alltag realisierbar sei. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern war hoch, was zu Beginn des Projektes so nicht erwartet wurde. Arbeitsplätze konnten erhalten werden und die Beschäftigten konnten durch die Weiterbildungsmaßnahmen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Durch die Arbeitszeiflexibilisierung, die mit einem hohen administrativen Aufwand für die Besetzung der Weiterbildungskurse verbunden war, wurden neue Anforderungen an die Führungskräfte gestellt. Im Bereich der Arbeitszeiflexibilisierung wurden wertvolle Erfahrungen gesammelt und umfangreiche Erkenntnisse gewonnen. Bemängelt wurde, dass die Dauer des Projektes von 12 Monaten zu kurz war und dass es Widerstände und Anfeindungen aus der Branche gab. Die Erfahrungen zeigten auch, dass solche Modelle für die Kunden gewöhnungsbedürftig sind. Das heißt: Informationen von Seiten des Unternehmens an die Kunden sind sehr wichtig, um Missverständnissen, z.B. bezüglich der Einhaltung von Terminvorgaben auf den Baustellen, vorzubeugen.

253

Von besonderem Interesse sind hier die Erfahrungen der Beschäftigten, die sich an diesem Pilotprojekt beteiligt haben.

Auf eine offene Frage im Fragebogen nach den drei wichtigsten Gründen, an ArbeitPlus teilzunehmen, antworteten 86 Befragte mit 149 Nennungen. Die erhaltenen Antworten wurden ungewichtet zu 11 Kategorien zusammengefasst (vgl. [Tabelle 9](#)).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Gründe, an ArbeitPlus teilzunehmen, besonders den Kündigungsschutz und die Möglichkeit zur Weiterbildung betrafen.

Tatsächlich war die Anzahl der Ausfallstunden (Stunden, die die Mitarbeiter nicht vor Ort auf der Baustelle waren) bei den Beschäftigten unterschiedlich verteilt. Bei 72.2% der Beschäftigten war Arbeitszeit während der Durchführung des Pilotprojektes in einer Größenordnung von 30 bis 300 Stunden ausgefallen, 27.8% hatten keinen Arbeitsausfall.

Auf die Frage nach der Wichtigkeit von Weiterbildung für Bauarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion antworteten 71.6%, dass Weiterbildung generell wichtig bis sehr wichtig sei, und nur 18.2% erachteten sie als unwichtig. Dass die beruflichen Qualifikationen im hier vorliegenden Fall durch den Besuch von Weiterbildungskursen verbessert wurden, wurde von 23.7% mit „trifft völlig zu“ beantwortet, von 37.6% mit „trifft teilweise zu“, während 10.8% die Antwort „trifft überhaupt nicht zu“ und 8.6% „trifft eher nicht zu“ gaben. 19.4% entschieden sich für ein „weder noch“.

Tabelle 9: Verteilung der Nennungen in den Kategorien bezüglich der drei wichtigsten Gründe, an ArbeitPlus teilzunehmen

Kategorie	Anzahl Nennungen
Kündigungsschutz	66
Weiterbildung	22
Sanfter Zwang	15
Solidarität/Loyalität	14
Geringe Lohnleinbußen	9
Innovation	8
Schlechte Arbeitslage	5
Mehr Freizeit	5
Reduzierte Arbeitszeit	2
Keine Nachteile	2
Schlechtwetteralternative	1

254

Der Erfolg des Projektes wurde wesentlich durch die sehr kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, der Gewerkschaft Bau und Industrie (GBI) und den Beschäftigten erzielt. Für die Mitarbeiter hat ihr Arbeitgeber mit diesem Projekt ein deutliches Zeichen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit gesetzt. Zu dieser Einschätzung kamen 48.9% der Befragten in der Antwortkategorie „trifft eher zu“ und 37.2% in der Antwortkategorie „trifft völlig zu“. In den Gruppeninterviews wurde ebenfalls mehrfach betont, dass viele Mitarbeiter stolz darauf waren, dass der Chef ihres Unternehmens diese Idee hatte, und sie wollten diese Idee auch unterstützen und mittragen.

Während für einen großen Teil der Mitarbeiter eine erneute Teilnahme am Projekt ohne Frage wäre, würden einige Mitarbeiter ihre erneute Teilnahme von bestimmten Bedingungen abhängig machen, z.B. von einer längeren Laufzeit, aber auch von der Beseitigung organisatorischer Schwierigkeiten, die ein Pilotprojekt fast immer beinhaltet.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten wäre auch über das Projektende hinaus bereit, die eigene Arbeitszeit unter Hinnahme von Lohnleinbußen zu reduzieren, um so die vorhandene Arbeit auf mehrere Personen zu verteilen. 22.9 Prozent wären nach ihren Angaben bereit, ihre Arbeitszeit dafür um 1–5% zu reduzieren, 16.9 Prozent um 6–10%, 14.5 Prozent um 11–20%, 2.4 Prozent um 21–30% und 1.2 Prozent um 31–50%.

Vor dem Hintergrund möglicher Reduktionswünsche der Beschäftigten bezüglich der Arbeitszeit, aber auch durch die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt, soll abschließend die Frage nach der Freizeitverwendung beantwortet werden.

Auf die entsprechende offene Frage im Fragebogen gab es 86 Antworten, wobei einige Mitarbeiter mehrere Antworten gaben. In 27 Fragebögen blieb die Frage unbeantwortet. Die erhaltenen Antworten konnten ungewichtet 11 verschiedenen Kategorien zugeordnet werden (Tabelle 10).

Tabelle 10: Anzahl Nennungen in den Kategorien der Freizeitbeschäftigungen

255

Kategorie	Anzahl Nennungen
Hobbys	24
Haus-/Familienfreizeit	18
Haus-/Familienarbeit	18
Erholung	10
Unspezifisch	4
Konsumation	4
Lernarbeit/Weiterbildung	4
Ersatzarbeit	3
Kontaktpflege	2
Fernsehen	2
Nacharbeit	1

Ein wichtiger Aspekt, der in der Darstellung der Rangreihe der Freizeitbeschäftigungen nicht zum Ausdruck kommt, aber in den Interviews immer wieder erwähnt wurde, ist folgender: Viele Mitarbeiter waren der Meinung, dass die Ausfallstunden nicht wirklich mit herkömmlicher Freizeit zu vergleichen und auch nicht als solche nutzbar sind. Einerseits wussten die Mitarbeiter z.T. sehr spät, wann sie überhaupt frei hatten.⁴ Oft erschienen sie am Morgen zur Arbeit und erfuhren dann, ob sie Arbeit hatten oder wieder nach Hause gehen konnten. Dadurch war die Planbarkeit möglicher Freizeitaktivitäten sehr eingeschränkt. Zudem waren einige Mitarbeiter der Meinung, dass sie die Ausfallstunden nicht wirklich nutzen konnten, da sie mehr oder weniger

⁴ Das Vorgehen war je nach Betrieb innerhalb der Holding unterschiedlich.

auf Abruf einsatzbereit sein mussten. Obwohl die fehlende Autonomie in Bezug auf die Zeitgestaltung für viele problematisch war, verstanden die Mitarbeiter größtenteils, dass sie im Interesse des Geschäfts dann einsatzbereit sein müssen, wenn die Arbeit vorhanden ist. Zudem war dies auch eine Rahmenbedingung des Projekts.

3.4 Fazit

256

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Pilotprojekt ArbeitPlus ein interessantes und für alle Beteiligten anregendes Projekt war. Arbeitsplätze wurden erhalten und die beteiligten Arbeitnehmer erhöhten durch die Möglichkeit der Weiterbildung ihre Chancen am Arbeitsmarkt. Das Unternehmen konnte das vorhandene Qualifikationspotential erhalten und erweitern. Und nicht zuletzt konnten wichtige Erfahrungen im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung gewonnen werden, die anregend für die ganze Branche sein könnten. Die Projektidee, die mit dem Pilotprojekt ArbeitPlus verbunden war, bewerten die Beschäftigten auch eineinhalb Jahre nach dem Projektende als sehr attraktiv und interessant, wie dies im Rahmen einer zweiten Evaluation in Gruppeninterviews deutlich wurde.

Im Vergleich mit dem branchenüblichen Instrument der Kurzarbeit wird deutlich, dass ArbeitPlus mit dem Einbau der Weiterbildung eine zusätzliche Dimension erhält: Die Verbesserung der Vermittelbarkeit durch Weiterbildung erhöht die Nachhaltigkeit der arbeitsmarktlichen Maßnahme, und somit wird ArbeitPlus zu einer potentiell zukunftsweisenden Maßnahme (econcept 1999, S. 98). Unter der Voraussetzung eines angepassten und gut strukturierten Weiterbildungsprogramms ist das Konzept ArbeitPlus nach Angaben der ökonomischen Begleitforschung schließlich auch für die Arbeitslosenversicherung kostengünstiger als die Finanzierung der Arbeitslosigkeit im Falle von Entlassungen.

Literatur

- Affentranger, S. & Degener, M. (1999). Ergebnisbericht zur Evaluation von ArbeitPlus. Zürich: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob).
- Econcept (1999). Schlussbericht Evaluation Pilotprojekt ArbeitPlus. Zürich.
- Mayring, P. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag.