

Gesünder @rbeiten



Tipps für den Arbeitsplatz | Nr. 28

Menschen sind keine Maschinen –

Gute Arbeit braucht Erholzeit

Seit mehr als 30 Jahren haben die rund 92 000 Fließband- und Akkordarbeiter in Baden-Württemberg das Recht, pro Arbeitsstunde mindestens fünf Minuten Pause zu machen. Diese zusätzliche, bezahlte Erholzeit, bekannt als „Steinkühlerpause“, ist ebenso wie die persönliche Bedürfniszeit („Pinkelpause“) im Lohnrahmentarifvertrag II vereinbart. Dessen Fortführungstarifvertrag hat der Arbeitgeberverband Südwestmetall im Herbst 2005 gekündigt.

Dabei geht es um weit mehr als nur fünf Minuten. Fließbandarbeit hat sich verändert. Qualifizierte Gruppenarbeit, Montageboxen und Produktionsinseln gehören in vielen Betrieben der

verschaffen, das ist heute nicht mehr drin. Übrig geblieben sind fünf Minuten pro Arbeitsstunde, die ein Fließbandarbeiter heute zur freien Verfügung hat. 1/12 seiner Arbeitszeit, um mit Kol-



Vergangenheit an. Stattdessen sind Arbeitsabläufe standardisiert, jede überflüssige Bewegung ist getilgt, jede versteckte Pause ausgeschaltet und jede der 55 Minuten pro Arbeitsstunde verplant. Fixer sein als der Takt, um sich ein wenig Luft zu

legen und Kolleginnen ein paar Worte zu wechseln, um sich auszuruhen und nichts zu tun.

Frühen Verschleiß vermeiden

Diese fünfminütigen Kurzpausen sind notwendig, um sich nicht völlig zu verausgaben. Da-

rin sind sich die Arbeitswissenschaftler einig. Nur wenn die Anstrengung auch recht schnell wieder ausgeglichen wird, ist der Körper in der Lage, eine ganze Arbeitsschicht und ein ganzes Arbeitsleben durchzuhalten. Erholung lässt sich nicht nur auf den Feierabend und nicht auf die Rente verschieben.

Erholzeiten kommen jedoch nicht nur den Beschäftigten zu Gute, sondern ebenso den Unternehmen. Weil Menschen keine Maschinen sind, können sie nicht pausenlos die gleiche Leistung ausstoßen. Die Produktivität kann nur gehalten werden, wenn es auch Zeiten zur Regeneration gibt. Zudem helfen Erholzeiten, Krankheiten, frühzeitigen Verschleiß und Arbeitsunfähigkeit zu verhindern.

Die fünfminütigen Kurzpausen sind aber nicht nur dazu da, um Leistung zu garantieren, sie machen rein rechnerisch auch 8,6 Prozent der täglichen Arbeitszeit aus. Fallen sie weg, verlängert das faktisch die Arbeitszeit – es wären schlagartig 8,6 Prozent der Beschäftigten zuviel an Bord.

Nicht ohne Kurzpausen

Sind Kurzpausen notwendig?

Knauth: Unbedingt. Sie dienen der Erholung und beugen Ermüdung vor, so dass es erst gar nicht zu Erschöpfung kommt. Zudem senken Pausen das Unfallrisiko. Je schwerer die Arbeit und je älter der Beschäftigte, umso größer ist der Bedarf an Erholung.



Jüngere brauchen keine Pausen?

Knauth: Doch. Auch ein 20-jähriger benötigt Erholpausen, um einem Gesundheitsverschleiß vorzubeugen. Unternehmen nehmen den demografischen Wandel noch nicht ernst. Wenn sie einerseits möchten, dass die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten länger erhalten bleibt, müssen sie andererseits dafür sorgen, dass Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Ermüdung und Erschöpfung gering gehalten werden.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Erholzeiten und Leistung?

Knauth: Ja. Bei einer Studie zur Fließbandarbeit wurde festgestellt, dass sich die Produktionsrate durch jeweils eine zusätzliche neunminütige Pause pro Arbeitsstunde erhöhte. Arbeitgeber machen eine Milchmädchenrechnung, wenn sie glauben, sie sparen Kosten, indem sie Erholzeiten streichen. Erst mit den Pausen gelingt es, die Produktivität zu halten beziehungsweise zu steigern.

Wie ist Ihr Fazit?

Knauth: Es wäre ein folgenschwerer Fehler, die Steinkühler-Pause abzuschaffen, da für die alternde Belegschaft zusätzliche Kurzpausen an Bedeutung gewinnen.

Dr. Peter Knauth,
Professor für Arbeitswissenschaft
an der Universität Karlsruhe

Wie alles anfing

In den 60er und 70er Jahren veränderte sich Arbeit: Arbeitsvorgänge wurden in kleine Einheiten zergliedert, Kontrollverfahren verfeinert, Stückzahlen mit der Stoppuhr gemessen und Arbeitsabläufe gestrafft. Dadurch verdichtete sich die Arbeit und die Belastung für die Beschäftigten stieg. Nach 20 Verhandlungen über neue Lohnrahmenregelungen kam es 1973 zu einem Tarifkampf. Neun Tage lang streikten

rund 60 000 Kollegen und Kolleginnen bei Bosch und Daimler für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen. Das war neu: Arbeitsniederlegungen, damit Arbeit in Zukunft erträglicher wird. Im so genannten Lohnrahmentarifvertrag (LRTV) II wurden im Ergebnis unter anderem Mindestholzeiten von fünf und persönliche Verteilzeit von drei Minuten bei Leistungslöhnen geregelt.

Fünf Minuten für die Erholung

Derzeit gelten die Erholzeiten – fünf Minuten pro Stunde – für rund 92 000 Beschäftigte im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden. Aber auch in anderen Regionen oder Branchen gibt es im Tarifvertrag vereinbarte Pausen.

Erholzeiten sichern Arbeitsplätze

„Die Erholzeiten sind unverzichtbar. Mehr als 1300 Kollegen arbeiten hier als Leistungslöhner, davon der größte Teil an zwei Montagebändern. Nahezu jeder Handgriff ist vorgeschrieben, jeder Schritt zum Hubkasten ausgemessen, selbst die Schraubgeschwindigkeit ist mit der Stoppuhr errechnet. Akkordarbeiter sind jede Sekunde einer Stunde verplant – bis auf die drei Minuten persönliche Verteilzeit und fünf Minuten Erholzeit. Die

Erholzeiten sind bei John Deere auf drei Pausen verteilt: einmal 15, zweimal zehn Minuten. Würden die Erhol- und persönlichen Verteilzeiten gestrichen, fielen nicht nur die notwendigen Verschnaufpausen für die Kollegen weg, sondern ganz sicher auch weit mehr als 100 Arbeitsplätze.“

■ Rainer Wietstock, Betriebsratsvorsitzender John Deere, Mannheim



Unruhe im Betrieb

„Die Firma Festo hat mit Einführung des Entgelttarifvertrages (ERA) die Erholzeiten zum 1. Januar diesen Jahres abgeschafft. Wir sind der erste Betrieb, in dem diese harte Gangart durchgesetzt wurde. Betroffen sind rund 200 Akkordarbeiter und -arbeiterinnen, die seitdem auf ihre bezahlten Pausen verzichten müssen. Dadurch ist nicht nur die Arbeitszeit ohne finanziellen Ausgleich verlängert worden, es muss auch acht Prozent mehr produziert werden. Die Akkordarbeiter sind überwiegend zwischen 20 und 50 Jahren. Noch können sie das wegstecken, dass sie ohne bezahlte

Pausen durcharbeiten sollen. Auf lange Sicht fürchte ich jedoch, dass es vermehrt zu Krankentagen und Gesundheitsverschleiß kommen wird. Wie erobst die Kollegen über die Abschaffung der Erholzeiten sind, haben sie bei unseren Warnstreiks gezeigt, an denen sich auch Zeitlohnbeschäftigte beteiligten, obwohl sie davon gar nicht betroffen sind. Viele befürchten, dass dies nur der erste Schritt ist, um nach und nach allen eine längere Arbeitszeit zuzumuten. Die Unruhe im Betrieb ist beträchtlich.“

■ Hans-Jürgen Drung, Betriebsratsvorsitzender Festo, Esslingen

Einseitige Belastungen unterbrechen

„Bei uns profitieren 80 Akkordarbeiter von den Kurzpausen, wie sie im Tarifvertrag der Holzverarbeitenden Industrie in Niedersachsen vereinbart sind. Die Erholzeit beträgt eine Viertelstunde und liegt zwischen der Frühstückspause und der Mittagspause. Das ist der richtige Zeitpunkt. Wir haben festgestellt, dass die Stückzahlen kurz vor den Pausen nach unten gehen und nach den Pausen ansteigen. Das zeigt doch, dass die Auszeit auch der Firma zu Gute kommt, weil sie hilft, die Produktivität zu halten. Zudem brauchen die Kollegen eine Verschnaufpause, um die eintönige Arbeit zu unterbrechen und sich von den einseitigen Belastungen zu erholen. Das ist zwar keine Knochenarbeit, weil es technische Hilfsmittel gibt. Aber wer sieben Stunden am Tag mit dem

Akkuschrauber Schubkastenblenden an Container schraubt, arbeitet immer in einer Zwangshaltung. Zurzeit verhandeln wir im Zuge des Prämienlohns neu über die Lage der Erholzeiten und denken darüber nach, es den Kollegen teilweise selbst zu überlassen, wann sie ihre Viertelstunde Pause nehmen wollen. Allerdings sehe ich auch die Gefahr, dass Arbeitsdruck und Stückzahlvorgaben dazu führen könnten, auf die Pause zu verzichten und lieber durchzuarbeiten. Wir wollen die Kollegen schulen und setzen auf ihre Einsicht, pfleglich mit ihrer Gesundheit umzugehen. Ganz besonders vor dem Hintergrund, dass sie bis 67 arbeiten müssen.“

■ Gerd Ahrens, Betriebsratsvorsitzender Haworth, Bad Münstereifel



Pausen nützen der Produktivität

„Während der Erholpausen werden die Maschinen bei Hugo Boss abgeschaltet, vormittags und nachmittags jeweils für 15 Minuten. Die Kollegen und Kolleginnen nutzen die Zeit, um sich die Beine an der frischen Luft zu vertreten oder endlich mal hinzusetzen. Wer Stoffe zuschneidet oder bügelt, steht die gesamte Schicht über. Die Pausen, die im Tarifvertrag der Bekleidungsindustrie

in Baden-Württemberg festgeschrieben sind, dienen der Regeneration. Sie nutzen aber auch der Firma, weil damit der Leistungsabfall aufgefangen werden kann. Wir haben festgestellt, dass die Pausen nötig sind, um die Produktivität zu halten.“

■ Antonio Simina, Betriebsratsvorsitzender Hugo Boss, Metzingen bei Stuttgart

Ein Ausgleich zum Zeitdruck

Die Auseinandersetzungen um die Erholzeiten bei DaimlerChrysler sind nicht neu: Als 1994 das neue Motorenwerk in Bad Cannstatt gebaut wurde, sind ein Teil der Erholzeiten angerechnet worden. Das schien gerechtfertigt, weil sich die Arbeitsbedingungen durch neue Montagekonzepte verbessert hatten. Doch schon bald machte das Unternehmen die Verbesserungen rückgängig. 2002 wurde ein Teil der Er-

holzeiten nach mehreren Wochen Verhandlungen vom Betriebsrat zurückgeholt. Jetzt haben die rund 4000 Kollegen in der Montage insgesamt 54 Minuten zusätzliche Pausen: 30 Minuten Erholzeit, verteilt in Blöcken von zehn Minuten, und 24 Minuten persönliche Bedürfniszeit. In dieser Zeit stehen die Bänder still. „Wir brauchen die Zehn-Minuten-Pausen, um uns hinzusetzen, mal abzuschalten, mit Kollegen zu

reden oder in der Zeitung zu lesen“, sagt Pavlos Stefanidis, der in der Montage am Band arbeitet. Die Arbeit sei nicht körperlich schwer. Allerdings arbeite jeder unter dem Druck, ja keinen Fehler zu machen, sich bei keinem Handgriff zu vertun, alles muss fix gehen. Die Takte sind extrem kurz, und wenn eine Maschine ausfällt, wird der Takt noch weit unter die im Tarifvertrag vorgeschriebenen 1,5 Minuten ge-

drückt, um die verlorene Zeit wieder hereinzuholen. Schon jetzt ist der Krankenstand in den Montageabteilungen höher als in anderen Abteilungen. „Ich bin abends oft so überdreht, dass ich nicht einschlafen kann“, sagt der 36-Jährige. Die Erholzeiten dürften nicht wegfallen. Schon jetzt ist es schwierig, die Arbeit in der Montage bis zum Rentenalter durchzustehen. „Ohne Erholzeiten? Undenkbar.“

Kurzpausen – wertvoller denn je

Es ist wie eine Rolle rückwärts: Qualifizierte Gruppenarbeit gibt es immer seltener, statt dessen sind die Takte an den Fließbändern kürzer geworden, jeder Handgriff und jeder Schritt sind vorgeschrieben. Arbeitstempo und Leistungsverdichtung nehmen zu. Das ist das Ergebnis einer Umfrage der IG Metall in 197 Betrieben der Metall- und Elektroindustrie. „Alle Untersuchungen zeigen, dass Arbeit intensiver geworden ist“, bestätigt auch Arbeitswissenschaftler **Dr. Peter Knauth**, Professor an der Universität Karlsruhe.

Die Arbeitswelt hat sich rasant gewandelt, selten zum Vorteil der Beschäftigten. Einerseits gibt es einen Trend zurück zu eintöniger und einseitiger Arbeit, andererseits wird den Menschen abverlangt, Ideen zur Verbesserung der Arbeitssysteme zu entwickeln, so Knauth. „Beides geht nicht.“ So wie in der Produktion Stückzahlen nach oben geschraubt werden, steckt das Management auch für die Menschen im Büro die Ziele immer höher.

Ein Experiment

Im Rahmen des europäischen Projekts „Respect“, bei dem es um die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit älterer Mitarbeiter ging, sollte unter anderem herausgefunden werden, welchen Einfluss Erholzeiten auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und deren Leistung haben.

Die **Ausgangslage:** Mitarbeiter in der Vormontage arbeiteten im Einzelakkord. Sie legten sich ins Zeug, um möglichst schnell das Tagespensum zu erfüllen. Nach 7,5 Stunden hatten sie ihr Soll erreicht. In den restlichen 30 Minuten bis Schichtende ruhten sie sich aus. Abends fühlten sie sich erschöpft und ausgelaugt.

Der **Versuch:** Arbeitswissenschaftler überzeugten eine von drei Gruppen, zusätzlich zwei mal zehnmünütige Pausen im Laufe der Schicht einzulegen und

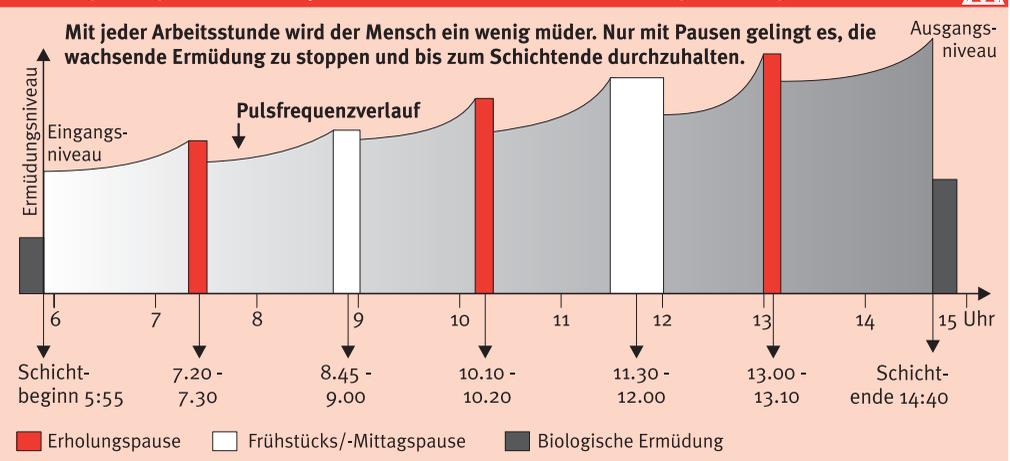
Arbeitswissenschaftler sind sich einig: Pausen sind notwendig, um sich zu erholen und Ermüdung vorzubeugen. Das gilt für körperlich schwere Tätigkeiten ebenso wie für geistig anspruchsvolle Aufgaben und Bildschirmarbeit.

„Erholzeiten sind heute wertvoller denn je“, erklärt Arbeitswissenschaftler **Dr. Alfred Oppolzer**, Pro-

Bedürfnissen der Menschen und gleichzeitig den Beschäftigten zugemutet wird, länger zu arbeiten,

gungen hinterlässt, so Oppolzer. Anders gesagt: Ohne Erholzeiten steigt das Risiko für Muskel- und Skeletterkrankungen, Krankheiten des Herz-Kreislaufsystems und psychische Beschwerden. „Krankheiten auf Grund von dauernder Belastung und Überforderung

Richtige Lage von Erholpausen kann Arbeitsbelastungen ausgleichen



fessor an der Universität Hamburg. Weil sich Arbeit verdichtet und mehr Leistung verlangt wird, weil sich Arbeitszeiten an der Produktion oder an Kundenwünschen orientieren, nicht aber an den

bevor sie in Rente gehen dürfen, werden Erholzeiten besonders wichtig. Zusätzliche Kurzpausen leisten einen wichtigen Beitrag, dass Arbeit erträglich ist und keine gesundheitlichen Schäd-

haben zugenommen.“ Ob Arbeit zumutbar ist und menschengerecht, hängt nicht zuletzt an den zusätzlichen kurzen Pausen, die helfen, sich zu erholen und der Ermüdung vorbeugen.

diesen Rhythmus über ein halbes Jahr hinweg durchzuhalten.

Das **Ergebnis:** Die Versuchsgruppe fühlte sich abends weniger erschöpft und hatte ihr Tagessoll trotzdem erreicht.

„Es war nicht leicht, die Beschäftigten zu dem Versuch zu überreden“, sagt Arbeitswissenschaftler **Dr. Peter Knauth**. Auch Unternehmensführungen sind selten bereit, Wissenschaftler im Betrieb den Effekt von Erholzeiten untersuchen zu lassen. „Es sei denn, die Einführung von Erholzeiten würde ihnen eine exakt definierte Steigerung der Produktivität und Senkung des Krankenstandes garantieren.“ So lange solche Untersuchungen jedoch nicht in größeren kontrollierten Studien zugelassen würden, könnten Wissenschaftler auch keine exakten Zahlen nennen.

Damit Menschen nicht verschleiben

Als die Erholzeiten vor mehr als 30 Jahren im Lohnrahmentarifvertrag der Metallindustrie in Baden-Württemberg festgeschrieben wurden, dauerte es nicht lang, bis ein einprägsamer Name gefunden war: Steinkühler-Pause, benannt nach dem damaligen Verhandlungsführer und ehemaligen IG Metall-Vorsitzenden Franz Steinkühler.

Rückblickend sagt Franz Steinkühler heute:

„Wenn ein Arbeitnehmer eine teure Maschine ständig auf Verschleiß fährt, handelt er sich eine Verwarnung oder gar eine Entlassung ein. Aber die Maschine kann man ersetzen und die Kosten sogar von der Steuer absetzen. Menschen sind keine Maschinen und doch wurden sie damals im Leistungslohn am Fließband unter hohem Leistungsdruck verschlissen. Dabei sollte man einem Menschen nur soviel abverlangen dürfen, was er auf den Durchschnitt seines Arbeitslebens auch ohne Gesundheitsschädigung erbringen kann. Aber 56,4 Prozent aller Menschen, die in Rente gingen, waren damals Frühinvaliden. Man musste nur in die Gesichter der Menschen schauen, die bereits 20 Jahre und mehr am Fließband gearbeitet hatten, um zu wissen, dass etwas geschehen muss. Die Erholzeiten sind heute sogar noch wichtiger: Der Leistungsdruck in den Betrieben ist gestiegen, noch immer sind 50 Prozent, die in Rente gehen, Frühinvaliden. Die Menschen werden im Produktionsprozess überlastet und mit ihrer dauerhaft ruinierten Gesundheit allein gelassen.“

Erholzeiten regeln – aber wie?

Grundsätze für betriebliche Regelungen zur Erholzeit

Kurzpausen dienen der Erholung. Damit sie auch ihre Wirkung tun, empfehlen Arbeitswissenschaftler folgendes:

- Wenn es die Produktion zulässt, sollten Fließbänder und Maschinen abgeschaltet werden, damit jeder Beschäftigte ruhigen Gewissens Pause machen kann. Das senkt den Lärmpegel, was wiederum der Regeneration dient. Die gemeinsame Wahrnehmung

- Empfehlenswert wäre, Pausen zur Bewegung zu nutzen, um bei Bildschirmarbeit beispielsweise Verspannungen im Nackenbereich auszugleichen oder überlastete Muskeln zu entspannen. Aber auch hier gilt: Solche Angebote sollten freiwillig sein.
- Wenn es sich technisch und arbeitsorganisatorisch anbietet, sollten die Beschäftigten selbst bestimmen, wann ihnen die Kurzpause gut tut. Allerdings sollte sichergestellt sein, dass



einer Pause kann die Erholungswirksamkeit erhöhen.

- Kurzpausen sollen zeitnah zu Belastungen genommen werden, damit es nicht erst zu Erschöpfung kommt. Deshalb sind mehrere kurze Pausen besser als eine lange.
- Als Faustregel gilt: Die Kurzpausen sollen genutzt werden, um eine Abwechslung von der vorangegangenen Tätigkeit zu schaffen. Wer im Stehen arbeitet, braucht einen Platz zum Sitzen, wer im Sitzen arbeitet, muss sich die Beine vertreten können, wer eine eintönige Arbeit hat, braucht Anregung.
- Auch gemeinsame ergonomische Bewegungspausen zum Belastungsausgleich sind sinnvoll.

Zeit- und Stückzahlvorgaben nicht so hoch sind, dass Beschäftigte auf die zusätzliche Auszeit verzichten, um ihr Soll zu erfüllen.

Aus Sicht der Arbeitswissenschaft sollten zusätzliche Kurzpausen

- nicht ans Ende der Schicht gehängt werden. Damit verpufft ihre Wirkung.
- nicht zu Arbeitsbeginn genommen werden.
- nicht vor oder nach der (unbezahlten) Frühstücks- und Mittagspause liegen.
- nicht zu einer einzigen großen Pause zusammengefasst werden.

Sinnvollerweise sollten diese Grundsätze in einer Betriebsver-

einbarung umgesetzt werden. Der Betriebsrat hat ein **erzwingbares Mitbestimmungsrecht** bei der Gestaltung von Entlohnungsgrundsätzen und -methoden. Er kann auf der Basis der jeweiligen Tarifverträge auch Regelungen zur Erholzeit durchsetzen.

Erholzeit in Regelwerken – wo steht was?

Auch in Regelwerken, Normen, Verordnungen und anderen „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ finden sich viele hilfreiche Hinweise für eine Begründung und Anwendung von Erholzeiten.

Bildschirmarbeit

In Kommentaren zur Bildschirmarbeitsverordnung (geltendes Recht seit 1996) werden fünf beziehungsweise zehn bis 15 Minuten je Stunde als Bildschirmpause genannt, abhängig von der Belastungsart. Maßgeblich ist die Zeit, die die Augen zur Regeneration brauchen, das sind mindestens zehn Minuten. In vielen betrieblichen Vereinbarungen sind entsprechende Regelungen zu Bildschirmpausen zu finden.

Psychische Belastungen

Psychische Belastungen, wie sie etwa bei Bildschirmarbeit auftreten können, erfordern längere Erholungsphasen.

Kurz- oder Erholpausen zur Verringerung psychischer Belastungen gehören deshalb zum Katalog sinnvoller Maßnahmen. Die auch für die Bundesrepublik Deutschland verbindliche DIN-Norm EN ISO 10075 aus dem Jahre 2000 betont in ihrem zweiten Teil zu den Gestaltungsgrundsätzen die Bedeutung der „zeitlichen Organisation der Arbeit“. Hierzu gehören als zentraler Bestandteil auch Erholungspausen, um negative psychische Beanspruchungsfolgen zu vermeiden (Quelle: DIN EN ISO 10075-2).

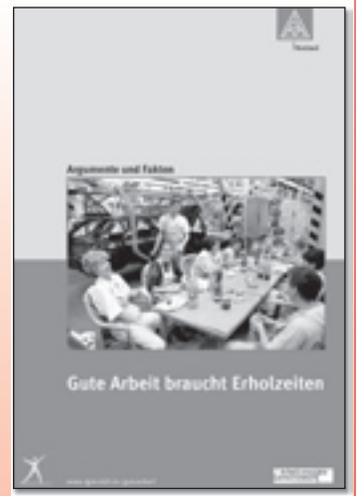
Arbeitsmedizin schlägt Erholpausen vor

Auch die Arbeitsmedizin schlägt Erholpausen vor. In den neu von den Berufsgenossenschaften 2005 aufgelegten **Grundsätzen zur arbeitsmedizinischen Vorsorge G46** („Belastungen des Muskel- und Skelettsystems“) werden Kurzpausen ausdrücklich vorgesehen.

Tipps zum Weiterlesen

Die betrieblichen Arbeits- und Leistungsbedingungen haben sich in den vergangenen Jahren für die Beschäftigten verschärft: Den Menschen bleibt immer weniger Luft zum Verschnaufen.

Das Projekt „Gute Arbeit“ der IG Metall bietet hierzu im Internet „Argumente und Fakten“ an: www.igmetall.de → Themen → Projekt „Gute Arbeit“. Bestellung auch per E-Mail möglich: ags@igmetall.de.



Erholpause – Schwerpunktthema in der Zeitschrift «Gute Arbeit.» vom April 2006



Beim Konflikt um die „Steinkühler-Pause“ geht es um mehr als fünf Minuten. Es geht um Grundsatzfragen humaner Arbeitsgestaltung. Das April-Heft von „Gute Arbeit.“ widmet sich daher ausführlich der Bedeutung von Erholpausen – mit Hintergrundbeiträgen zur Leistungsverdichtung, Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeber-Position, einem Interview mit Franz Steinkühler usw. Mehr unter www.gutearbeit-online.de. Probehefte sind beim AiB-Verlag erhältlich.