



Universität Potsdam

Arbeitszeitmodelle : Flexibilisierung und Individualisierung

first published in:
Arbeitszeitmodelle : Flexibilisierung und Individualisierung / hrsg. von Dieter Wagner. - Göttingen [u.a.] : Verl. für Angewandte Psychologie, 1995. - (Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement) ISBN 3-8017-0872-1

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 025
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4515/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-45155>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 025

Dieter Wagner
(Hrsg.)

Arbeitszeit- modelle



Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen

Arbeitszeitmodelle

Schriftenreihe
Psychologie für das Personalmanagement

herausgegeben von
Prof. Dr. Werner Sarges
Hamburg

Arbeitszeitmodelle

herausgegeben von
Prof. Dr. Dieter Wagner

Redaktion:
Dr. Bernhard H. Sowarka



Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen

Arbeitszeitmodelle

Flexibilisierung und Individualisierung

herausgegeben von

Dieter Wagner



**Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen**

Prof. Dr. Dieter Wagner, geb. 1947. 1970-74 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Gießen; 1978 Promotion. 1979-85 Leiter Personalsysteme und Führungsorganisation Reemtsma GmbH, Hamburg. 1985-1993 Professor für Personalwesen an der Universität der Bundeswehr Hamburg, seit 1993 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam.

© by Hogrefe-Verlag, Göttingen · Bern · Toronto · Seattle 1995
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: dtp-design Hermann Güldner, 20355 Hamburg
Gesamtherstellung: Dieterichsche Universitätsbuchdruckerei
W. Fr. Kaestner GmbH & Co. KG, D-37124 Göttingen-Rosdorf
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 3-8017-0872-1

Inhalt

Einleitender Überblick	1
Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit als personalpolitische Herausforderung – Implikationen für die Arbeitszeitgestaltung <i>Dieter Wagner</i> (Universität Potsdam)	3
I. Grundlagen des flexiblen und individuellen Arbeitszeitmanagements	13
Implementation flexibler und individueller Arbeitszeiten <i>Achim Grawert</i> (Fachhochschule Berlin)	15
Entscheidungsrahmen für flexible und individuelle Arbeitszeiten <i>Karl Linnenkohl</i> (Technische Universität Ilmenau)	33
Aspekte internationaler Arbeitszeitflexibilisierung <i>Anne Katrin Fiedler</i> (Universität Potsdam)	49
II. Sichtweisen und Standpunkte der beteiligten Interessengruppen	59
Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung: Mehr Beschäftigung, mehr Sozialverträglichkeit und mehr Zeitautonomie <i>Hartmut Seifert</i> (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB)	61
Flexible Arbeitszeiten – Tarifvertragliche Entwicklung und betriebliche Ausgestaltung <i>Johannes Göbel</i> (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)	73
Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht des Betriebsrates <i>Jürgen Prieß</i> (Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH)	93
Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Führungskräfte <i>Thomas R. Hummel</i> (Zentralbereich der Komrowski-Gruppe)	101

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Mitarbeiter <i>Achim Grawert</i> (Fachhochschule Berlin)	111
III. Umsetzung in der betrieblichen Praxis	125
Flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung im administrativen Bereich – Gleitzeit und Gleitzeitparbuch am Beispiel Weidmüller <i>Gerd Hartwig</i> (Weidmüller Interface GmbH & Co.)	127
Innovatives Arbeitszeit-Management im Warenhaus <i>Hans-Jürgen Hein</i> (HERTIE AG)	137
Telearbeit bei IBM – Modell für neuartige Formen der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit? <i>Michael Kirrmann</i> (IBM Deutschland Halbleiter GmbH)	147
Das neue „Vollkontinuierliche Arbeitszeitsystem“ der Bayer AG <i>Hartmut Rose</i> (Bayer AG)	165
Das Hewlett-Packard Arbeitszeitansparmodell <i>Werner Pfander</i> (Hewlett-Packard GmbH)	173
Das Arbeitszeitmodell BMW – Werk Regensburg <i>Gerhard Bihl, Angela Berghahn</i> und <i>Manfred Theunert</i> (BMW AG)	183
Arbeitszeitmodell des öffentlichen Dienstes: Regelungen, individuelle Nutzung und Determinanten <i>Stefan Huber</i> (Universität der Bundeswehr Hamburg und Universität Potsdam)	207
IV. Konsequenzen flexibler und individueller Arbeitszeitgestaltung	221
Arbeitsmarktpolitische Aspekte flexibler und individueller Arbeits- und Betriebszeiten <i>Bernhard Teriet</i> (Institut für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik der Bundesanstalt für Arbeit)	223
Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement <i>Thomas Kick</i> (Bayerische Vereinsbank KG)	235
Autorenverzeichnis	251

Einleitender Überblick

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit als personalpolitische Herausforderung – Implikationen für die Arbeitszeitgestaltung

In einer komplexen und turbulenten Umwelt sind differentielle, flexible und individuelle Personalstrategien zunehmend gefragt. In verschiedenen Zusammenhängen wird in diesem Buch verdeutlicht, daß die Zeiten einer einheitlichen Personalpolitik vorbei sind. Insofern verändert sich die Rolle des zentralen Personalressorts: Es gibt tendenziell keine einheitlichen Richtlinien mehr vor. Statt dessen geht es um die Einigung möglicherweise auseinanderdriftender Interessen. Entwicklungstendenzen aus anderen Ländern, insbesondere aus den USA zeigen, daß die moderne Personalpolitik sich mit recht unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen befassen muß. Im Sinne dieses „Managing Diversity“ muß sich eine differentielle Lehre vom Personalwesen mit so unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen wie z. B. Frauen und Männern, aber auch Facharbeitern und angelerntem Personal, Arbeitern und Angestellten, Schwerbehinderten, Akademikern, ausländischem oder jungendlichem Personal beschäftigen. Dabei sind jeweils typische Besonderheiten, gesetzliche Vorschriften, einschlägige Instrumente oder Entwicklungstrends zu beachten. Gleichwohl gelten für alle Arbeitnehmer gleichermaßen einheitliche gesetzliche, tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen, wobei der Geltungsbereich einer Vereinbarung wiederum recht unterschiedlich sein kann. Insgesamt sind die erwähnten Aspekte auf drei unterschiedlichen Ebenen festzustellen:

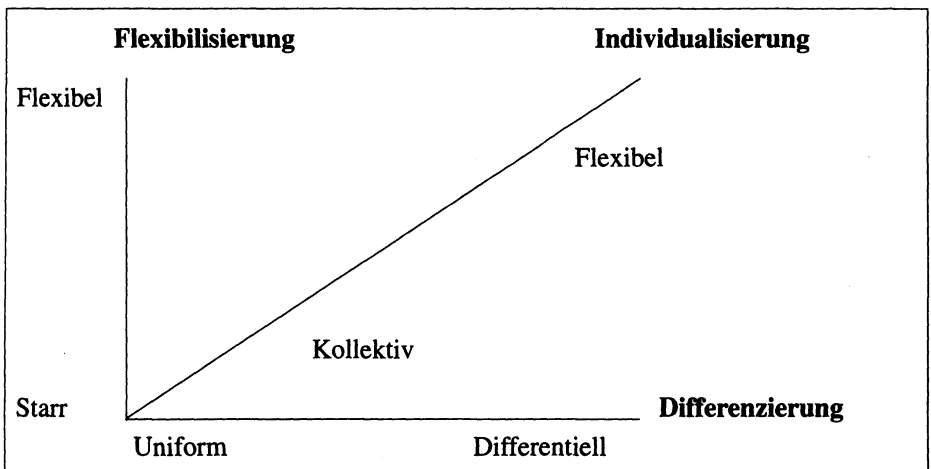


Abbildung 1
Dimensionen strategischer Personalarbeit

Neben dem Aspekt der Differenzierung auf dem Kontinuum zwischen uniformer Personalpolitik (für alle Arbeitnehmergruppen einheitlich) und differentiellem Personalmanagement in dem oben genannten Sinne sind insbesondere die in letzter Zeit immer häufiger diskutierten Ebenen der Flexibilisierung und der Individualisierung zu nennen.

In diesem Zusammenhang können die Überlegungen zur Flexibilisierung der Personalarbeit für sich beanspruchen, etwas ältere Geburtsrechte zu haben, auch wenn es sich sowohl bei der Flexibilisierung als auch bei der Individualisierung „eher um erste zarte Pflänzchen als um bereits erstarkte Bäume“ (Kolb, 1992, S. 40) handelt. Darüber hinaus ist es durchaus umstritten, wie beide Erscheinungsformen voneinander zu unterscheiden sind.

Sicherlich bedeutet Individualisierung mehr als die Abkehr von kollektiven Regelungen an sich, weil es sich hier um eine sehr vielschichtige Erscheinungsform handelt. Letztlich ist Individualisierung mehrdimensional, wie es sich auch bei jedem Individuum ebenso grundsätzlich um ein einzigartiges Wesen handelt. Flexibilisierung spricht eher die betriebliche Seite der Personalarbeit an. Hier ist zwischen starren und flexiblen Regelungen zu unterscheiden. Kick und Scherm sehen es allerdings auch als ein Zeichen von Individualisierung an, daß neben einer zunehmenden Delegation auch eine zunehmende Destandardisierung festzustellen ist (Kick & Scherm, 1993, S. 37). Diese Überlegungen zeigen bereits, daß Flexibilisierung und Individualisierung schwer voneinander zu unterscheiden sind. Zwar zeigen beide Dimensionen der differentiellen Personalarbeit in die gleiche Richtung. Doch wäre es meines Erachtens zu kurz gedacht, von einer Gleichsetzung beider Phänomene auszugehen.

Insofern soll zunächst unter Flexibilisierung die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltkonstellationen verstanden werden (Hamel, 1985, S. 377 ff.), während unter Individualisierung ein mehrdimensionaler Gestaltungsprozeß zu verstehen ist, „der dem Mitarbeiter größere Freiräume zum Denken und Handeln eröffnen soll“ (Kick & Scherm, 1993, S. 37). Insofern handelt es sich um Aktivitäten, „die darauf gerichtet sind, in verstärktem Maße das Einzelne und Besondere im Mitarbeiter bzw. im Arbeitsverhältnis in die gestaltenden Überlegungen einzubeziehen“ (Hamel, 1989, S. 60).

Vor diesem Hintergrund können verschiedene Bereiche der Personalarbeit den Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung zugeordnet werden, wobei, wie bereits schon erwähnt, zwischen einzelnen Autoren durchaus Unterschiede bestehen können.

Es leuchtet ein, daß es im Einzelfall schwierig ist, genau zwischen Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen zu unterscheiden. Wichtig ist jedoch, daß neben den damit einhergehenden Gestaltungs- und Selbsthilfeüberlegungen in den Reihen der Geschäftsleitung die Einsicht wächst, wie wichtig die Personalarbeit ist. Damit

ist zugleich die Notwendigkeit angesprochen, der Integrationsfunktion der Personalarbeit hinreichende Beachtung zu schenken.

Personalpolitische Aktivitäten der	
Flexibilisierung	Individualisierung
Flexible Organisationsstrukturen	Individuelle Personalführung, insbesondere Delegation und Beurteilung
Flexible Aufgabenerfüllung, Aufgabenstellung	
Flexible Arbeitszeit	individuelle Arbeitszeit
Flexible Anreizsysteme	individuelle Anreizsysteme
Flexibler Personalbestand	individuelle Personalentwicklung

Abbildung 2
Aktivitäten der Flexibilisierung und der Individualisierung der Personalarbeit
 (insbes. Wagner 1991)

Insgesamt sind diese Entwicklungstendenzen zugleich als die zweite Seite einer Medaille anzusehen, auf der die Globalisierung und die interkulturelle Orientierung der Personalpolitik ebenso im Vordergrund steht.

Zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung sollte immer in einem gesunden Spannungsverhältnis zu den ebenfalls erforderlichen Integrationsnotwendigkeiten stehen. Nicht von ungefähr werden Eigennutz, Neid und Vorurteil als die „drei unheiligen Schwestern des Individualismus bezeichnet (Himmelman, 1993, S. 12). Schanz formuliert deshalb folgende Merksätze für den personalpolitischen Umgang mit Flexibilisierung und Individualisierung:

- Individualisierung rangiert vor Flexibilisierung,
- Individualisierung ist eine kalkulierbare Gratwanderung,
- Individualisierung kann nicht am Betriebsrat vorbei betrieben werden,
- Individualisierung ist Chefsache (Schanz, 1992, S. 274 ff.).

Die Integrationsfunktion des Human Resources Managements bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen: Zunächst geht es darum, im Bereich der Arbeitsorganisation die Flexibilisierungsspielräume zu nutzen, die mit dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien verbunden sind (Meiser, Wagner & Zander, 1992, S. 55 ff.). Dies bedeutet sicherlich für die Mitarbeiter die Notwendigkeit einer stärkeren flexiblen Spezialisierung mit damit einhergehenden Anforderungen an die Höherqualifizie-

rung der „neuen Facharbeiter“. Aber auch die Mitarbeiter im Büro sind von diesen Entwicklungen betroffen.

Die aktuelle Diskussion um „schlanke“ Organisationsstrukturen („lean production“ bzw. „lean management“) zeigt auch hier, wie wichtig das Engagement und das Mitdenken der einzelnen Personen ist, um vor allem auch in der Gruppe effiziente Beiträge zu leisten und durch Verbesserungsvorschläge die Unternehmensentwicklung positiv zu beeinflussen (Womack, Jones & Roos, 1992; Warnecke & Hüser, 1992). Entsprechende Programme gehören sinnvollerweise in den Aufgabenbereich des Personalressorts. Sie können jedoch nur funktionieren, wenn die betroffenen Ressorts (z. B. aus der Produktion) gleichberechtigt mitarbeiten. Insofern ist auch hier Projektmanagement erforderlich. Insgesamt kann man jedoch davon ausgehen, daß die mittlerweile gewachsene Erkenntnis, daß weitere Effizienzvorteile nicht durch „hundertprozentige“ Automatisierung („die menschenleere Fabrik“), sondern vor allem dem Mitdenken und dem Engagement der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu verdanken sind, eine große Chance für das Personalressort bedeuten kann, um an Ansehen und Einfluß zu gewinnen. Unter Umständen geht diese Entwicklung zu Lasten traditioneller Abteilungen (inbes. Aus- und Weiterbildung), weil das training-on-the-job an Bedeutung gewinnen dürfte. Insbesondere ist auch hier die Moderations- und Beratungskompetenz der Personalmanager gefragt. Ähnliches gilt im Hinblick auf die modernen Arbeitsbeziehungen, weil den Gewerkschaften und den Betriebsräten diese Zusammenhänge durchaus bewußt sind bzw. noch stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken werden.

Über die unternehmensbezogene Integrationsebene hinaus ist als nächstes die regional oder national ausgerichtete Personalpolitik zu nennen, soweit die Standortstruktur des Unternehmens und die Größe der relevanten Märkte dies erforderlich macht. Bei national distribuierten Produkten ist es z. B. erforderlich, Verkaufspersonal einzustellen, das im Rahmen einer landesweiten Organisation tätig ist und auch hier seine Entwicklungsmöglichkeiten erhält. Existieren mehrere Produktionsstandorte, ist bei Produktionsschwankungen Personalaustausch erforderlich. Der Führungsnachwuchs und die Führungskräfte können letztlich auch nur standortübergreifend gefördert werden. Hat das Unternehmen selbst bei einer mittelgroßen Anzahl von Beschäftigten (z. B. mehr als 1500 Arbeitnehmer) aufgrund seiner Produkte eine überregionale Bedeutung, muß die Rekrutierung der Führungskräfte und des Führungsnachwuchses ebenfalls überregional erfolgen.

Diese wenigen Beispiele zeigen, daß es bei überregionaler und nationaler Ausrichtung eine Fülle von Integrations- und Koordinationsaufgaben für den Personalbereich gibt, wobei nicht zuletzt seiner Kompetenz für die Pflege von Leitbildern und Führungsgrundsätzen, so wie der Entwicklung von Trainings- und Förderprogrammen eine wichtige Bedeutung zukommt.

Erst vor diesem Hintergrund kann die eher operative Tätigkeit in den wichtigen personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern ablaufen. Dabei kommt sowohl der interkul-

	Flexibilisierungs- und Individualisierungsphase	Globalisierung, Interkulturelles Management
Zeitraum	Seit ca. 1985	Seit ca. 1990
Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Merkmale	„Business is local“, Deregulierung staatlicher Vorschriften, Flexibilisierung der Tarifpolitik (alles in vorsichtigen Ansätzen)	Internationalisierung, Denken in größeren Wirtschaftsräumen (Europa, Amerika, Pazifischer Raum), Auflösung der Sowjetunion, deutsche Einheit
Organisatorische Einordnung und Gliederung der Personalfunktion	Dezentralisation der Personalfunktion (z. T. funktionale Anbindung an das Personalressort) 1. und 2. Führungsebene	Internationalisierung der Personalfunktion (z. T. funktionale Anbindung an das Personalressort oder lokale Ausgliederung) 1. und 2. Führungsebene
Überwiegend Rollen-segment des Personalleiters	Dienstleister und Politiker	Strategischer Mitgestalter und Politiker
Art der Personalarbeit	Dezentral beraten und agieren	In strategischer Hinsicht zentral beraten und agieren
Schwerpunktfunktionen des Personalwesens	Arbeitszeitgestaltung, Incentives und andere Anreize, individuelle Personalentwicklung	Internationale, interkulturelle Personalentwicklung, gesellschaftliche, ökologische, ethische Management-Bildung

Abbildung 3

Entwicklungsphasen des Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland ab 1985

turell ausgerichteten Personalbeschaffung als auch der Personalentwicklung besondere Bedeutung zu. Bleibt last but not least die Gestaltung der Anreizpolitik zu nennen. Hier verbleibt angesichts eines unterschiedlichen Lohn- bzw. Sozialleistungs-niveaus in den einzelnen Ländern die verständliche Forderung nach der gerechten Behandlung aller Mitarbeiter unabhängig vom Ort ihrer Tätigkeit.

Langfristig sinnvoll wäre wohl eine Harmonisierung unterschiedlicher Regelungen entweder auf einem mittleren Niveau oder im Sinne eines Gesamtbetrages, so daß innerhalb des dann vorgegebenen Rahmens eine Individualisierung des Entgeltes eher möglich ist und darüber hinaus auch die Spielräume für eine Flexibilisierung größer werden. Von diesem Ziel ist man jedoch noch sehr weit und sehr lange noch sehr weit entfernt, so daß die tägliche Praxis eher von einem intelligenten „muddling-through“ bestimmt wird. Hier besteht sicherlich ein lohnender Anknüpfungspunkt für die anwendungsbezogene Personalforschung.

Ähnliche Fragestellungen betreffen das internationale Personalmanagement schlechthin. Dabei geht es nicht nur um Europa, sondern auch um die regionalen Wirtschaftsräume in Amerika und Asien sowie um das weltumspannende, globale Management. Neben den Aspekten einer international ausgerichteten Anreizpolitik geht es auch wieder um die wichtigsten Personalfunktionen (insbesondere Personalbeschaffung und -entwicklung), die Arbeit in unterschiedlichen Rechtsräumen (Entsendung, Versetzung, lokaler Arbeitsvertrag; nationales und internationales Arbeitsrecht) und last but not least um die Führung und Zusammenarbeit in und zwischen unterschiedlichen Landeskulturen.

Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit sind in diesem Zusammenhang wichtige Bestandteile eines integrierten Personalmanagements, bei dem Strategie, Struktur und Kultur untrennbar miteinander verbunden sind und selbst wiederum eine wichtige Klammer bilden. Dabei hat ein integriertes Personalmanagement in diesem Sinne so gut wie gar nichts gemein mit der Zentralisierung von Personalfunktionen an der Konzernspitze und dem häufig damit verbundenen Versuch, durch einseitige Betonung rechtlicher Rahmenbedingungen einen möglichst einheitlichen Durchgriff zu erreichen.

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit haben inzwischen ihre erste Bewährungsprobe überstanden. Sicherlich sind viele Gestaltungsspielräume aber noch lange nicht ausgereizt. Die bislang vorliegenden theoretischen und praktischen Ergebnisse ermuntern jedoch auf jeden Fall dazu, diesen Weg weiterzugehen (vgl. z. B. Oyen, 1994).

Arbeitszeitindividualisierung und -flexibilisierung ist eben ein strategischer Erfolgsfaktor (Ergenzinger, 1993), der es ermöglicht, dem Wunsch nach interessanter Arbeit ebenso nachzukommen wie dem Bedürfnis nach einer optimalen Freizeitgestaltung. Im Idealfall ermöglicht sie zugleich, wenn auch die betrieblichen Belange integriert werden, sowohl ein umfassendes Total Quality Management als auch eine optimale Kundenorientierung. Bislang hat vieles in diesem Bereich jedoch den Charakter von Schlagworten noch nicht überwunden. Leichtfertige Einschätzungen bezüglich der Nachteile von Teilzeitarbeit beherrschen ebenso nach wie vor die Praxis-Diskussion wie oftmals fast schon ideologisch verklemmte Einschätzungen, was z. B. die Anrechnung flexibler Arbeitszeiten mit Urlaubstagen, Wochenanfang oder -ende betrifft. Als ob dies ein Mitarbeiter im Rahmen betrieblicher oder tarifvertraglicher Regelungen nicht alleine mit seinem Vorgesetzten regeln könnte!

Umgekehrt wird von der organisierten Arbeitnehmerseite meist unterschätzt, vom Arbeitgeberlager häufig eher übertrieben, welche Arbeitsmarkteffekte mit der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit verbunden sind. Hier wäre mehr Sachlichkeit sicherlich nötig. Flexible und individuelle Arbeitszeiten werden nämlich, ob es die Gewerkschaften oder Betriebsräte wollen oder nicht, von vielen Arbeitnehmern immer stärker gewünscht. Umgekehrt kann man hier keine umwerfen-

den Entlastungseffekte am Arbeitsmarkt erwarten. Statt dessen ist eher von einer Stabilisierung der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse auszugehen. Und damit wäre schon viel gewonnen, solange noch nicht der Brückenschlag zwischen Flexibilisierung und Individualisierung einerseits sowie der Solidarisierung der Arbeitnehmer bei der Verteilung von Arbeitsplätzen theoretisch wie praktisch auch nur ansatzweise gelöst ist (Schabedoth, 1993).

Die Diskussion um das VW-Modell hat zweifellos Bewegung in die Diskussion um die individuelle und flexible Arbeitszeit gebracht. „Die eigentliche Nagelprobe kommt, wenn die Geschäfte bei VW – oder möglichen Nachahmern – wieder besser laufen. Wird dann einfach wieder auf die alte Arbeitszeit aufgestockt oder bleiben die Arbeitsplatzbesitzer bei der 28-Stunden-Woche, damit Arbeitslose die Chance auf einen Job bekommen?“ (Kromphardt, 1994, S. 6). Ein Gleichgewicht zwischen Erwerbsarbeit, Familienarbeit (bes. Erziehungs- und Pflegearbeit) sowie Eigenarbeit und freier Sozialarbeit steht noch aus (Atteslander, 1994, S. 490). Vor dem Hintergrund der Überlegung, daß die Arbeit auch und gerade bei uns auf lange Sicht nicht ausgehen und von einer Sättigung der Märkte keine Rede sein kann (Noè, 1994, S. 23), ist Teriet auf jeden Fall zuzustimmen, daß es besser ist, kürzer zu arbeiten als „lange arbeitslos“ zu sein (Teriet, 1993).

Entsprechend sind die einzelnen Beiträge dieses Sammelbandes zu sehen. Zunächst diskutiert Achim Grawert die wesentlichen Phasen und dabei zu beachtenden Bestimmungsgründe der Implementation flexibler und innovativer Arbeitszeiten. Zu diesem Grundlagenkapitel gehört ebenso die Erläuterung des Entscheidungsrahmens für flexible und individuelle Arbeitszeiten durch Karl Linnenkohl, wie er in Deutschland nicht zuletzt durch eine neue Arbeitszeitgesetzgebung neu bestimmt wurde. Anne Katrin Fiedler rundet diese Darstellung ab durch eine Darlegung der Aspekte internationaler Arbeitszeitflexibilisierung, die viele deutsche Sachverhalte in einem etwas spezielleren Licht erscheinen lassen.

Gegenstand des zweiten Teils ist die Darstellung der Sichtweisen und Standpunkte der wichtigsten Interessengruppen im Bereich der Flexibilisierung und der Individualisierung der Arbeitszeit. Hartmut Seifert beschreibt zunächst die Umrisse einer arbeitnehmerorientierten Arbeitszeitgestaltung, bei der mehr Beschäftigung ebenso im Vordergrund stehen wie mehr Sozialverträglichkeit und mehr Zeitautonomie. Dabei zeigt die Darstellung insgesamt, daß von seiten der Arbeitnehmervertreter (Betriebsräte, Gewerkschaften) mittlerweile recht pragmatische Positionen vertreten werden, die m. E. auf eine Änderung der bisherigen Tarifpolitik im Sinne einer stärkeren Verbetrieblichung hinauslaufen, wobei der Erhalt von Beschäftigungsgarantien für die Gewerkschaften von zentraler Bedeutung ist.

Johannes Göbel umreißt aus Sicht der Arbeitgeberverbände die tarifvertragliche Entwicklung und die betriebliche Ausgestaltung flexibler Arbeitszeiten. Es wird im einzelnen deutlich, welche Flexibilisierungsspielräume bereits bestehen und wie sie genutzt worden sind. Es ist auch hier nicht zu übersehen, daß von einem neu zu defi-

nierenden Gleichgewicht zwischen tarifvertraglichen Rahmenbedingungen und der betrieblichen Ausgestaltung gesprochen wird.

Jürgen Prieß diskutiert die Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit aus der Sicht des Betriebsrates. Er zeigt auf überzeugende Weise, wie durch konzeptionelle Offensiven von Seiten der betrieblichen Arbeitnehmervertreter unkonventionelle Wege gegangen werden können. Entsprechendes gilt für die Führungskräfte, die allerdings selbst vor dem Dilemma stehen, faktisch immer länger arbeiten zu müssen. Es ist fraglich, ob hierdurch ihre Bereitschaft wächst, individuelle und flexible Arbeitszeiten offensiv zu begleiten. Ohne ihre Unterstützung werden neue Arbeitszeitmodelle jedoch unweigerlich scheitern. Thomas R. Hummel geht hierbei auf die Sicht der Führungskräfte ein.

Für Achim Grawert steht die Sicht der Mitarbeiter im Vordergrund. Jedenfalls sind ihre Präferenzen, Wertvorstellungen und Motivationsstrukturen von großer Bedeutung für ihre individuelle Entscheidungssituation. Darüber hinaus läßt sich die individuelle Auswahlproblematik zugleich wie ein entsprechender Entscheidungsprozeß darstellen.

Mittlerweile gibt es eine Fülle von Arbeitszeitregelungen in der betrieblichen Praxis, z. T. gleichzeitig in demselben Unternehmen. So ist z. B. in einem mittelständischen Unternehmen der Metallindustrie die Rede von einem Arbeitszeitmodell-Katalog mit 50 Arbeitszeitvarianten, von denen diejenige ausgewählt werden kann, „die den betrieblichen Erfordernissen entspricht und zugleich die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt“ (Breucker, 1994, S. 1). Für Großunternehmen wie z. B. BMW gilt dieser Sachverhalt um so mehr.

Im Teil III, wo die Umsetzung in die betriebliche Praxis im Vordergrund steht, zeigt Gerd Hartwig, wie durch moderne Gleitzeitsysteme, und dabei z. B. unter Berücksichtigung eines Gleitzeitsparbuches, eine flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung im administrativen Bereich bei Weidmüller Interface möglich ist. Entsprechend geht Hans-Jürgen Hein auf das innovative Arbeitszeit-Management im Warenhaus ein, wo der Wunsch nach individueller Arbeitszeitverkürzung schon klassischerweise mit den Erfordernissen einer möglichst langen, alle Werkzeuge umfassenden betrieblichen Arbeitszeit kollidiert und durch eine weitere Öffnung der Ladenschlußzeiten sich dieses Spannungsfeld noch vergrößern wird.

Zu den neuesten Arbeitszeitformen gehört die Telearbeit. Michael Kirrmann beschreibt die wesentlichen Elemente einer entsprechenden Betriebsvereinbarung bei IBM. Insgesamt wird die Diskussion noch nicht abgeschlossen sein, ob es sich um ein allgemein übertragbares Modell der Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit handelt oder nicht.

Hartmut Rose verdeutlicht das „Vollkontinuierliche Arbeitszeitsystem“ bei der Bayer AG und zeigt dabei zugleich, daß auch in diesem Bereich neuartige Lösungen

möglich sind. Entsprechendes gilt auch für die Metallindustrie, wie Werner Pfander am Beispiel der Hewlett-Packard GmbH und Gerhard Bihl, Angela Berghahn und Manfred Theunert anhand des BMW-Werkes Regensburg zeigen.

Damit enthält das vorliegende Buch mehrere praktische Beispiele aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen und zugleich aus mehreren Branchen der Privatwirtschaft. In einem solchen Rahmen sollte jedoch der öffentliche Dienst nicht fehlen, der hier in manchen Belangen (fast ausnahmsweise) als Vorreiter gilt. Stefan Huber geht dabei auf wichtige Regelungen, ihre individuelle Nutzung und ihre Determinanten ein.

Die betrieblichen Beispiele zeigen m. E. eindrucksvoll, daß der Trend zur weiteren Flexibilisierung und Individualisierung nicht aufzuhalten ist. Es stellt sich die Frage, welche arbeitsmarktpolitischen Aspekte flexibler und individueller Arbeits- und Betriebszeiten zu erwarten sind. Bernhard Teriet widmet sich diesem Thema aus der Sicht eines langjährigen Arbeitsmarktexperten. Wunder sind hier sicherlich nicht zu erwarten, auch wenn das Potential für eine Beschäftigungssicherung nicht unterschätzt werden sollte.

Abschließend skizziert Thomas Kick die wichtigsten Elemente eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements. Insgesamt entsteht der Eindruck, daß der flexiblen Arbeitszeit die Zukunft gehört (Kutscher, 1994, S. 82). Die wichtigsten Modelle sind seit längerem bekannt. Die Anwendungsvoraussetzungen wie z. B. die verstärkten individuellen Wünsche in diese Richtung und die betrieblichen Schwankungen von Besetzungszeit und Besetzungsstärke oder z. B. die Tendenz zur Gruppenarbeit sind zunehmend gegeben. Es wäre in der Tat schön, wenn hierdurch mehr Zeitautonomie zu humanen Arbeitsbedingungen ermöglicht würde und zugleich die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft. Entsprechendes gilt für die Sicherung von Arbeitsplätzen auf diesem Wege. Bei diesen günstigen Voraussetzungen wäre zu wünschen, daß sich das zuweilen recht behäbige Tempo der Ausbreitung von individuellen und flexiblen Arbeitszeitformen zukünftig etwas beschleunigt. Hierzu soll auch dieses Buch einen kleinen Beitrag leisten.

Als Herausgeber bedanke ich mich bei den Autoren für ihre Mitarbeit, der sie im Rahmen ihrer durchweg sehr langen und intensiven Arbeitszeit nachgekommen sind. Dipl.-Kfm. Stefan Huber unterstützte mich bei der Terminplanung und bei der redaktionellen Durchsicht der Beiträge, Frau Ingrid Hillebrand war in schreibtechnischer Hinsicht eine wertvolle Hilfe. Ihnen sei herzlich gedankt.

Potsdam, im September 1994

Literatur

- Atteslander, P. (1994).** Mehr Arbeit – weniger Arbeitsplätze. *Personalführung*, 27 (6), 488-497. – **Breucker, N. (1994).** Cafeteria-Modell „Arbeitszeit“ in einem mittelständischen Unternehmen der Metallindustrie. *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 139, S. 1-13. – **Drumm, H. J. (1989).** *Individualisierung der Personalwirtschaft*. Bern: Haupt. – **Ergenzinger, R. (1993).** *Arbeitszeitflexibilisierung – Konsequenzen für das Management*. Bern: Haupt. – **Hamel, W. (1985).** Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht. *Personalwirtschaft*, 12, 377-385. – **Hamel, W. (1989).** Individualisierung – neue Herausforderung der Personalwirtschaft? In H.J. Drumm (Hrsg.), *Individualisierung der Personalwirtschaft* (S. 59 - 68). Bern: Haupt. – **Himmelmann, G. (1993).** Die drei unheiligen Schwestern des Individualismus. *Frankfurter Rundschau* v. 15.2.1993, S. 12. – **Kick, Th. & Scherm, E. (1993).** Individualisierung in der Personalentwicklung (PE). *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, 35-49. – **Kolb, M. (1992).** Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6, 37-48. – **Krell, G. & Osterloh, M. (1993).** *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik* (2. Aufl.). München: Hampp. – **Kromphardt, J. (1994).** Bei einem Lohnsenkungswettbewerb kann niemand gewinnen. *Die Mitbestimmung*, 40 (4), 6-7. – **Kutscher, J. (1994).** Der flexiblen Arbeitszeit gehört die Zukunft. *Personalwirtschaft* [Jubiläumshft], 82-83. – **Marr, R. (Hrsg.). (1991).** *Euro-Strategisches Personalmanagement* (2 Bände). München: Hampp. – **Meiser, M., Wagner, D. & Zander, E. (1991).** *Personal und neue Technologien*. München: Oldenbourg. – **Noè, C. (1992).** Die Arbeit geht nie aus. *Die Zeit* vom 4.2.1994, S. 23. – **Oyen, R. (1994).** *Arbeitszeitflexibilität*. Informationsmappe des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg. – **Schabedoth, H.-J. (1993).** Vollbeschäftigungspolitik statt Vollbeschäftigungsrhetorik. *Die Mitbestimmung*, 39 (12), 21-23. – **Schanz, G. (1992).** Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Instrumente der Personalpolitik. In J. Kienbaum (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement* (S. 255-280). Stuttgart: Poeschel. – **Teriet, B. (1993).** Lieber kürzer arbeiten, als lange arbeitslos. *IAB-Kurzbericht*, Nr. 19 vom 10.12.1993. – **Wagner, D. (1994).** *Die Vertretung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung*. Wiesbaden: Gabler. – **Wagner, D. & Rinninsland, G. (1992).** Institutionelle und konzeptionelle Aspekte von Position und Person des Arbeitsdirektors gemäß MitbestG von 1976. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, S. 179-194. – **Warnecke, H.J. & Hüser, M. (1992).** Lean Production – eine kritische Würdigung. *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 131, S. 1-26. – **Weitbrecht, H. (1991).** Das Management industrieller Beziehungen in internationalen Unternehmen. In R. Marr (Hrsg.), *Euro-Strategisches Personalmanagement*. München: Hampp. – **Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1992).** *Die zweite Revolution in der Autoindustrie* (5. Aufl.). Frankfurt: Campus.

I.
**Grundlagen des flexiblen und individuellen
Arbeitszeitmanagements**

Implementation flexibler und individueller Arbeitszeiten

Je komplexer und umfassender eine geplante Änderung betrieblicher Arbeitszeiten ist, desto größere Aufmerksamkeit muß dem Prozeß ihrer Entwicklung und Einführung gewidmet werden. Da, wie auch die Beispiele in diesem Band zeigen, oft auch unscheinbare Neuerungen für die Betroffenen weitreichende Auswirkungen haben können, sollte die Implementierung in jedem Falle mit größter Sorgfalt durchgeführt werden.

Bei der Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle geht es nicht um die Korrektur eines isolierten Entscheidungsparameters, sondern sie bedingt die Berücksichtigung vielfältiger Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen, die Verknüpfung bzw. Unterstützung von und mit Entgeltsystemen und Arbeitsbedingungen zur Schaffung von größtmöglicher Arbeitszufriedenheit unter Beachtung von Leistungsgesichtspunkten. Die Flexibilisierung von Arbeitszeitsystemen zieht demnach fast immer Änderungen im strukturellen und prozessualen Bereich der Organisation nach sich. Damit eng verbunden ist ein Wandel der Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Ohne die Berücksichtigung der komplexen Wandelungsziele bleiben die positiven Effizienzwirkungen der Arbeitszeitmaßnahmen begrenzt.

Der Aspekt des menschlichen Verhaltens ist dabei einer der bedeutendsten für den Erfolg der Flexibilisierungsbemühungen, ist aber auch besonders problematisch, da er einer schematischen und quantitativen Planung, d. h. Implementierungsroutinen, kaum zugänglich ist. Hier wird eine spezifische, qualitative Situationsanalyse erforderlich, die vor allem individuellen, qualitativen Situationsaspekten Rechnung trägt.

So können Arbeitszeitpräferenzen nicht vermutet, sondern müssen individuell ermittelt werden. Um das für die Akzeptanz der Veränderungen notwendige Vertrauen zu erlangen, muß u. U. erst einmal das Betriebsklima verbessert werden. Umgekehrt wirkt sich die Art und innerbetriebliche Differenzierung der Maßnahmen und die Gestaltung des Einführungsprozesses selbst auf das Betriebsklima aus (vgl. Sydow & Conrad, 1987, S. 208 ff.). Besteht Unsicherheit über die Akzeptanzwahrscheinlichkeit der Arbeitszeitmaßnahmen, könnte ein Pilotprojekt in einer Abteilung bzw. Gruppe von Mitarbeitern, in der mit den geringsten Schwierigkeiten gerechnet wird, als Promotor wirken und die für die Akzeptanz der übrigen Betroffenen notwendige Zusatzinformation schaffen.

Bevor auf die Bewältigung derartiger Interdependenzen bei der Entwicklung von Arbeitszeitsystemen eingegangen wird, soll kurz das Problem der grundsätzlichen Strategie des Implementierungsprozesses beleuchtet werden.

Grundsätzliche Überlegungen zur Implementierungsstrategie

Die Frage der Implementierungsstrategie betrifft vorrangig die Art und den Umfang der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entwicklung und Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Dabei sind grundsätzlich zwei gegensätzliche Vorgehensweisen denkbar: Zum einen die Entwicklung des Konzeptes ohne Beteiligung und Information der Mitarbeiter und die Inkraftsetzung der Maßnahmen schlagartig und unwiderruflich. Die gegensätzliche Strategie bildet die Beteiligung der Betroffenen von den ersten Planungsüberlegungen an, in die die Vorstellungen und Präferenzen der Beteiligten dominierend einfließen.

Die Strategie des Bombenwurfs

Die erste Alternative entspricht der sog. „Strategie des Bombenwurfs“ (vgl. Kirsch, Esser & Gabele, 1979). Sie findet in verschieden starker Ausprägung in der Praxis der Implementation von Veränderungen der Organisationen in Unternehmen nicht selten Anwendung. Der Kern der Strategie besteht darin, daß die vom Top-Management (evtl. mit externer Unterstützung) insgeheim konzipierte Groblösung wie eine Bombe in die unvorbereitete Organisation geworfen wird und damit aufgrund des Überraschungseffektes jeglichen massiven Widerstand lähmt. Dabei verläßt man sich darauf, daß die betroffenen Mitarbeiter in der Lage sind, die im Grobkonzept belassenen Lücken improvisatorisch zu schließen und in einer Kette von Aktionen und Reaktionen letztendlich auch alle Detailprobleme sukzessive zu lösen. Dabei ist zwar die Partizipation der Betroffenen ex definitione ausgeschlossen, das bedeutet aber nicht, daß dadurch über ihre Interessen vollständig hinweggegangen wird. Auch diese Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiterinteressen, die hierbei nur indirekt (über Beobachtung oder Bedürfnisforschung) erfaßt werden, bei der Erarbeitung des Grobkonzeptes antizipatorisch Berücksichtigung finden (vgl. Marr, 1987, S. 342). Selbst bei hohem Informationsniveau der Planer kann dies aber nur aus ihrer subjektiven Sicht heraus geschehen.

Vorteile dieser Strategie liegen darin, daß ungestört auf die Ziele der Organisation gerichtet geplant werden kann. Dadurch soll die Gefahr der „Verwässerung“ bzw. „Versandung“ tiefgreifender Veränderungen vermieden werden, die wegen der zusätzlichen Komplexität durch Beteiligung der Betroffenen oft auftritt. Die Partizipation der Betroffenen ist daneben häufig deshalb einer zweckmäßigen schnellen Lösung hinderlich, weil u. U. Defizite im Vorstellungsvermögen der Mitarbeiter hinsichtlich der persönlichen Konsequenzen der Arbeitszeitmodelle herrschen. Dies führt vor allem im mittleren Management dazu, daß Befürchtungen über eine Verschlechterung ihres Status, ihrer Aufgaben- und Arbeitsbedingungen auftreten, die es zu einer Gegenposition gegen die geplanten Veränderungen bewegen.

Ganz abgesehen davon, daß diese Art der radikalen Veränderung im Gegensatz zu jeden Wertvorstellungen kooperativer Führung und vertrauensvoller Zusammenar-

beit steht, wird hier m. E. auch eindeutig gegen Rechtsvorschriften (z. B. § 87,2 BetrVG-Mitwirkung des Betriebsrates) verstoßen. Das Moment der Überraschung in dieser Strategie vermeidet zwar Kompromißforderungen, die durch die Beteiligungsmöglichkeiten entstehen können, ist aber nicht in der Lage, einen durch reale Interessengegensätze begründeten Widerstand zu verhindern. Vielmehr dürfte bei einer vorwiegend negativ empfundenen Überraschung zusätzliche Abwehrenergie erzeugt werden, die zu einem Scheitern der Strategie führen kann.

Die Strategie größtmöglicher Partizipation der Betroffenen

Die Strategie der größtmöglichen Partizipation der Betroffenen zielt hingegen darauf ab, die Erhöhung der Effizienz und Flexibilität über die Möglichkeit der Humanisierung der Arbeit, der Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung zu erreichen. Der Prozeß der Problemidentifikation und -lösung läuft danach mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung zur Informationsgewinnung und der ständigen Rückkoppelung mit den Mitarbeitern zur Informationsbewertung ab. Lediglich der Anstoß der Maßnahmenentwicklung, die ersten Problemkonturen, können durch das Top-Management bzw. die Personalleitung allein umrissen werden.

Vorteile dieser Vorgehensweise liegen einmal darin, daß Akzeptanzprobleme in der Durchführungsphase praktisch nicht möglich sind, da ein Konzept nur mit Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter implementiert wird. Dabei findet besonders der Aspekt Beachtung, daß Arbeitszeitflexibilisierung nicht nur ein strukturelles Problem ist, sondern auch als ein Prozeß der Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen gesehen werden muß.

So führt eine Flexibilisierung, die mit kürzerer Arbeitszeit verbunden ist, meist zu einer individuellen Arbeitsverdichtung. Gleichzeitig besteht organisatorisch ein Erfordernis zu verstärkter Kooperation und Kommunikation, wobei gerade durch die intensivierte Leistungserbringung dazu tendenziell weniger Gelegenheit besteht. Ohne Unterstützung durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen und strukturelle Anpassungen geraten Kooperations- und Kommunikationsleistungen unter starken Zeitdruck und werden in ihrer Funktion gefährdet (vgl. Hörning et al., 1990, S. 350ff.). Informelle Aktivitäten am Arbeitsplatz werden eingeschränkt. Dadurch vergrößert sich das Risiko, daß durch die geringeren Kommunikationschancen Konflikte entstehen und Reibungspotentiale nicht abgebaut werden können. Das Betriebsklima leidet. Durch Beteiligung der Mitarbeiter an der Implementierung in Verbindung mit einem intensiven Lernprozeß können Probleme mit den Kooperationsfunktionen und dem Informationstransfer weitgehend vermieden werden.

Während bei der Strategie des Bombenwurfs recht unrealistisch damit gerechnet wird, daß die modellkonformen Verhaltensweisen der Mitarbeiter sich nach den Strukturveränderungen von selbst einstellen werden, laufen im partizipativen Ansatz

strukturelle Änderungen und die Entwicklung der Einstellung der Mitarbeiter im Gleichschritt ab, d. h. die noch zu vollziehenden Strukturänderungen werden von den Mitarbeitern als notwendig erkannt und auch in ihrem Interesse liegend akzeptiert.

In der Praxis ist dieser idealtypische Gleichschritt vermutlich sehr selten gegeben. Daraus resultieren die Probleme dieser Strategie. Problemlösungskapazität und -bereitschaft der Akteure sind meist sehr ungleich verteilt. Effiziente Lösungen setzen bereits eine Identifikation mit den Zielen des Unternehmens, also weitgehende Zielidentität voraus, da sonst ausschließlich individuelle Ziele verfolgt werden. Damit ist die Gefahr verbunden, daß ökonomisch sinnvolle Lösungen verworfen werden und ein allgemein akzeptiertes Konzept nicht gefunden wird. Zeit- und Kostenbedarf solcher kollektiven Entscheidungsprozesse übersteigen dann häufig jeden vertretbaren Rahmen. In einer Welt, die nicht durch Hierarchielosigkeit, individuelle Gleichheit, gegenseitiges Vertrauen und Selbstlosigkeit gekennzeichnet ist, ist konsequente partizipative Entscheidungsfindung ökonomisch nicht immer vertretbar.

Umsetzung strategischer Überlegungen in die Praxis

Eine in der Praxis erfolgreiche Strategie muß daher die Vor- und Nachteile beider vorgestellter Alternativen berücksichtigen. Dabei bietet der partizipative Ansatz unter Zugrundelegung eines humanistischen Wertsystems ohnehin den einzig erwähnenswerten Orientierungsrahmen, ohne aber sein hohes Anspruchsniveau zu akzeptieren. Das bedeutet, daß es nicht sinnvoll ist, effizientes Vorgehen allein daran zu messen, daß Humanisierung der Arbeit, Autonomie der Mitarbeiter und Persönlichkeitsentfaltung in gleicher Weise verwirklicht werden wie Flexibilität, Qualitätssicherung, Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Vielmehr kommt es darauf an, das Innovationspotential der Mitarbeiter bei der Konzeptentwicklung weitgehend zu nutzen und unnötige Konflikte zu vermeiden. Dazu müssen, so trivial es klingt, situative Kontextfaktoren berücksichtigt werden. Dabei spielen neben den Strukturvariablen, wie z. B. Größe und Branche des Betriebes, Automatisierung, Technologie, Gewinnsituation etc., vor allem persönlichkeitsorientierte Faktoren, wie z. B. Qualifikation der Mitarbeiter, ihr Engagement, der Führungsstil usw., eine Rolle. So wird eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter nur dann möglich sein, wenn bei geplanten umfassenden Änderungen Qualifikation, Problembewußtsein und Motivation der Betroffenen den Anforderungen entsprechen. Bei geringen, klar überschaubaren Modifikationen des Arbeitszeitsystems kann sich die Beteiligung der Mitarbeiter auf eine umfassende und rechtzeitige Information beschränken.

Während die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter in erster Linie durch das Qualifikationsniveau bestimmt wird, ist die Anpassungsbereitschaft im wesentlichen eine Funktion der Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Management. Fehlt diese

Vertrauensbasis, müssen andere Implementierungsstrategien gewählt werden, als wenn die Mitarbeiter überzeugt sind, daß die Unternehmensleitung nichts beschließen würde, was gegen die Interessen der Mitarbeiter gerichtet ist. Während man im letztgenannten Fall sofort mit einer Bedürfnisanalyse beginnen kann, müssen u. U. bei Vorliegen der ersten Situation zuvor Personalentwicklungsmaßnahmen, Betriebsklimaverbesserungen etc. eingeleitet werden. Hier müssen Veränderungen in kleinen Schritten erfolgen, deren Transparenz für jeden Mitarbeiter gewährleistet ist, so daß dadurch die Chance besteht, Partizipationsbereitschaft und -fähigkeit zu erhöhen.

Eine generell gültige Implementierungsstrategie gibt es damit nicht. Wie konkret die Verteilung der Handlungsspielräume in einem Flexibilisierungsprozeß zugunsten der Mitarbeiter bzw. zugunsten der Organisation verteilt werden, um langfristig ein möglichst hohes Maß an ökonomischer und gesellschaftlicher Effizienz zu erreichen, hängt von einer Vielzahl situativer Faktoren ab und muß unternehmensindividuell entschieden werden.

Die Phasen der Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme

Der Gesamtprozeß

Wie die Einführungsstrategie unterliegt auch der Ablauf des Implementierungsprozesses situativen Einflüssen. Das vorliegende Phasenschema (vgl. Abb. 1) soll hierbei nur als modellhaftes Raster dienen, das vor allem die unterschiedlichen Dimensionen des Einführungsprozesses verdeutlichen soll. Mittlerweile werden verschieden stark standardisierte Ablaufpläne für das praktische Arbeitszeitmanagement diskutiert – VMI-Modell, Schildknecht- und Bellgardt-Modell, SYMASY etc. (vgl. zusammenfassend Ackermann, 1987), deren Wert trotz größerer Komplexität als begrenzt einzuschätzen ist, da hinsichtlich der Abfolge jedes Unternehmen ein an die eigenen Bedürfnisse angepaßtes Vorgehen wählen wird. So ergibt sich z. B. der Zeitpunkt der Einbeziehung der Mitarbeiter im wesentlichen aus den im vorausgegangenen Abschnitt beschriebenen Zusammenhängen. Inwieweit und wann die Unternehmensleitung den Rahmen der Arbeitszeitmaßnahmen und die Gruppe der betroffenen Mitarbeiter festlegt, hängt u. a. davon ab, wer den Anstoß zu einem derartigen Projekt gegeben hat und welche Zielpreferenzen bestehen. Dabei kann die Analyse der betrieblichen Rahmenbedingungen bereits im Vorfeld des eigentlichen Prozesses erfolgen und als Anlaß für die Initiierung von Arbeitszeitmaßnahmen sein. Wenn auch, wie die Beispiele verdeutlichen, hinsichtlich der Abfolge der Phasenschritte und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Implementierung situative Unterschiede bestehen, werden sich die dargestellten Aktivitäten aber – in sehr verschiedenem Umfang – in jedem Entwicklungsprozeß zur Einführung innovativer Arbeitszeitsysteme wiederfinden.

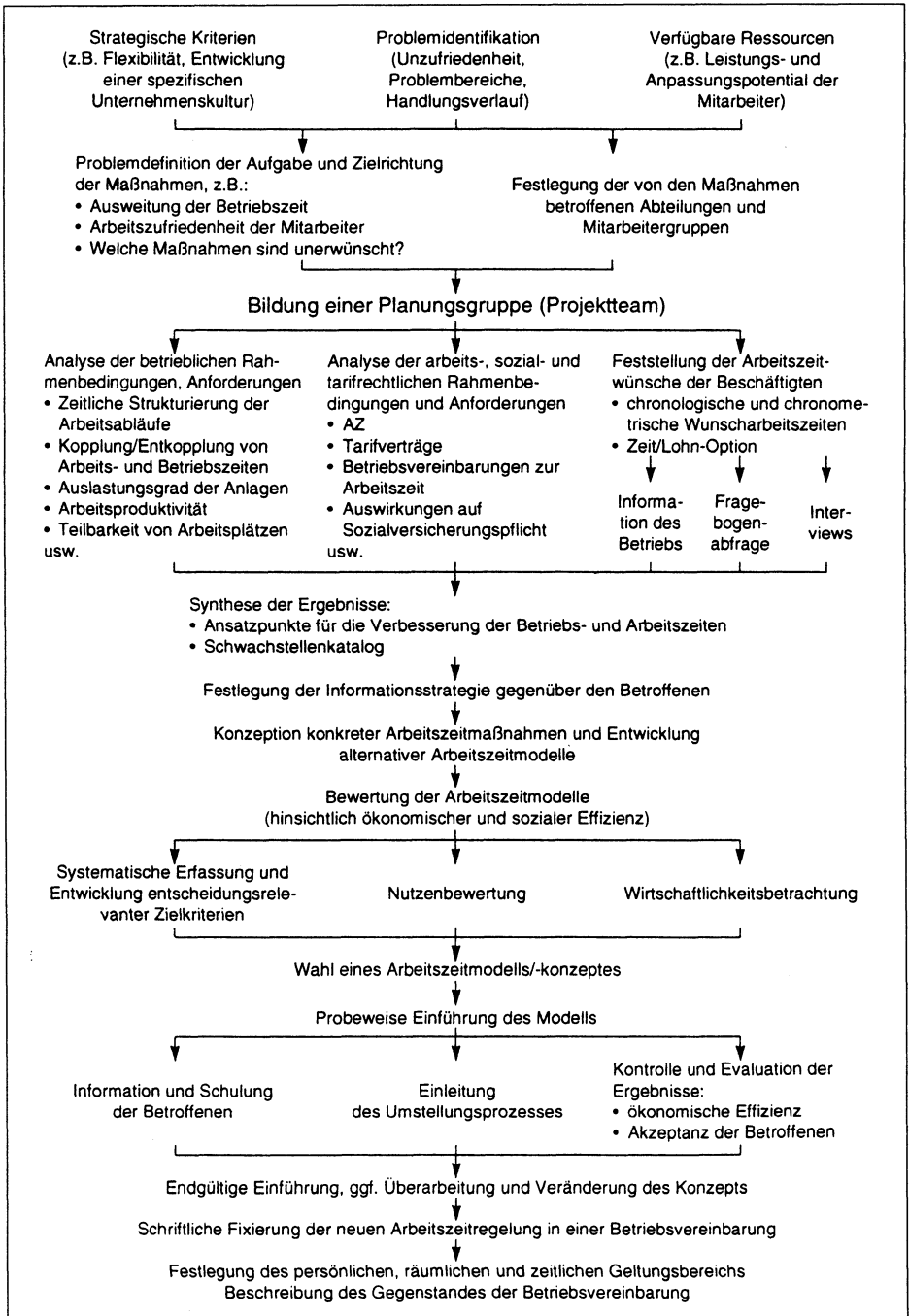


Abbildung 1
Entwicklungs- und Implementierungsprozeß von Arbeitszeitinnovationen

Die einzelnen Phasen

Erster Analyseschritt ist die Problemidentifikation. Dies kann in Form einer systematischen Analyse der derzeitigen Struktur und ihrer zukünftigen Projektion geschehen, in die die prognostizierte Entwicklung strategisch wichtiger Größen, z. B. des Absatzmarktes, der Technologie oder des Arbeitsmarktes einfließen sollte. Die Notwendigkeit einer Veränderung kann aber auch, wie in der Abbildung 2 angedeutet, aufgrund von relativ unkonkreten Wahrnehmungen von Unzufriedenheit, Problemen oder gewünschten Zuständen festgestellt werden. Das kann sich beispielsweise in sinkenden Erträgen, hohen Durchlaufzeiten oder Personalengpässen ausdrücken, wodurch die Unternehmensleitung beunruhigt wird, oder aber in der wachsenden Unzufriedenheit der Mitarbeiter, was den Betriebsrat oder die unteren Führungskräfte zu Reaktionen veranlaßt. Die Verantwortlichen prüfen in dieser Phase zum einen die Frage, wie das drückende Problem genau beschaffen ist, und zum anderen die Frage, ob und auf welche Weise die bestehenden betrieblichen Zeitmuster entweder problemauslösend oder zumindest -verschärfend wirken (vgl. Kramer & Hegner, 1990, S. 319).

Bestimmungsgrößen der Problemformulierung sind dabei die die künftige Entwicklung des Unternehmens leitenden strategischen Kriterien, wie strategische Ziele (z. B. Diversifikation, Marktführerschaft, Anpassungsfähigkeit etc.) und Grundsätze der Unternehmenspolitik (z. B. Unternehmenskultur, Führungsprinzipien, Entlohnungsgrundsätze etc.). Als weiterer bedeutender Einflußfaktor wirken die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dabei ist neben materiellen Gegebenheiten vor allem an das Sozialpotential der Mitarbeiter zu denken, z. B. an die Flexibilität der Mitarbeiter, ihre Leistungsbereitschaft usw.

Aus der Problemidentifikation, den strategischen Zielen und den verfügbaren Ressourcen erwächst die Definition der Aufgabe, d. h. eine Vorstellung über die Art der Arbeitszeitveränderungen und der damit verfolgten Ziele. Dabei können die Ziele relativ konkret, z. B. die Kapazitätserhöhung einer bestimmten Produktionseinheit, oder eher vage sein, wie z. B. die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch Gewährung von mehr Zeitsouveränität. Während aus dem letzten Beispiel eine offene, ganzheitliche Fragestellung folgt, zeitigt das erste Beispiel eine wohldefinierte Problemstellung in bezug auf die betriebliche Situation und die angestrebten Maßnahmen. In dieser Phase sind die Ziele meist noch nicht detailliert formuliert. Dies wird meist später durch die beauftragte Planungsgruppe vorgenommen. Ein Überblick über die grundlegenden Zielsetzungen der Arbeitszeitflexibilisierungen in europäischen Unternehmen gibt Abbildung 2.

Zur Definition der Aufgabe ist es notwendig, daß sich die Entscheider mit den wesentlichen Wirkungsmechanismen und Rahmenbedingungen vertraut machen. Es bedeutet aber nicht, daß z. B. die Unternehmensleitung sich in dieser Phase bereits mit den Einzelheiten eines Konzepts befaßt (vgl. Kürpick, 1990, S. 302). Wichtig ist jedoch, daß jenen Personen, die mit der Ausarbeitung des Konzepts beauftragt werden,

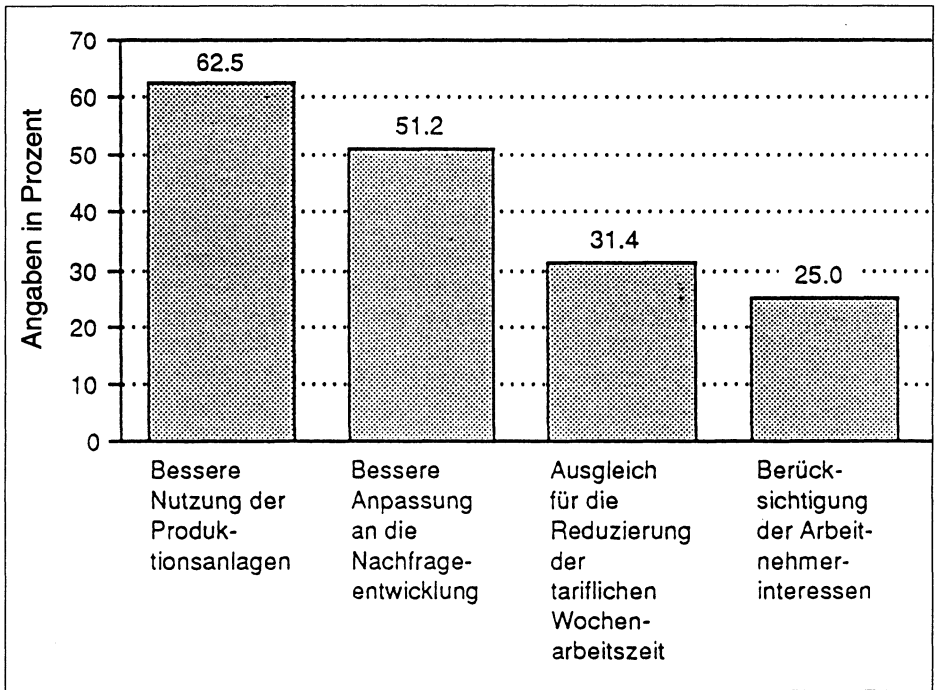


Abbildung 2

Ziele der Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen

(Industriebetriebe in der Europäischen Gemeinschaft, die flexible Arbeitszeitregelungen eingeführt haben oder planen) (aus: EG-Arbeitsmarktumfrage 85/86, S. 34)

Weisungen erteilt und die Richtung aufgezeigt wird, die eingeschlagen werden soll. Dabei sind auch negative Abgrenzungen zu berücksichtigen: Welche Arbeitszeitregelungen sind unerwünscht? Was soll nicht geschehen?

Eng verbunden mit der Definition der Aufgabe ist die Festlegung der von den Arbeitszeitmaßnahmen betroffenen Mitarbeitergruppen oder Abteilungen. Nicht immer kann dieses Kriterium bereits am Anfang der Implementierung endgültig entschieden werden, da dazu u. U. die systematische Analyse der Flexibilisierungsmöglichkeiten notwendig ist.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen unternehmensweiten und nach Mitarbeitergruppen differenzierten Regelungen. Bei einer differenzierten Verteilung von Flexibilisierungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens muß von vornherein berücksichtigt werden, daß durch das Gefühl der Benachteiligung auch schwer zu steuernde Reaktionen bei den nicht einbezogenen Gruppen und Abteilungen initiiert werden. Dadurch erhöht sich der Druck auf die flexibel Beschäftigten, häufig wird Unterstützung verweigert. Durch eine entsprechende Ausgestaltung der Informationsstrategie kann dem vorgebeugt werden.

Die unternehmensweite Einführung von Arbeitszeitinnovationen erhöht die Komplexität der Aufgabe (bei differenziert strukturierten Unternehmen), so daß bei der Bildung eines mit der Erarbeitung des Arbeitszeitkonzeptes beauftragten Projektteams besonders hohe Anforderungen an den funktionsbezogenen Sachverstand der Mitglieder gestellt werden muß. Bei der Zusammensetzung der Gruppe hat es sich bewährt, daß möglichst unterschiedliche betriebliche Funktionsbereiche, wie z. B. Personal, Fertigungsvorbereitung, Rechnungswesen sowie Mitglieder der direkt betroffenen Abteilungen integriert werden (vgl. Heiner et al., 1992, S. 726). Neben dem unterschiedlichen Fachwissen ist die damit verbundene Gruppendynamik ein wirksames Moment einer sorgfältigen Analyse und örtlichen Zielfindung. Trotzdem ist es wichtig, daß die Projektgruppe nicht zu groß wird, um unnötige Komplexität zu vermeiden und Effizienz zu gewährleisten (vier bis sechs, max. zwölf Personen (vgl. Schlicksupp, 1976, S. 173ff.)). Bei sehr komplexen Organisationen kann es sich bei ausreichender Partizipationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitglieder als effektiv erweisen, abteilungs- bzw. bereichsbezogene Projektgruppen, bestehend aus Mitgliedern der Abteilung, dem Vorgesetzten und dem Mitglied der zentralen Projektgruppe, einzusetzen, um von diesen die Grundlinien einer den differenzierten Bedürfnissen entsprechenden Konkretisierung des Arbeitskonzeptes erarbeiten zu lassen. Kleinere Betriebe werden ohnehin auf andere Verfahrensweisen als die Bildung einer Projektgruppe zurückgreifen.

Da nach § 87 BetrVG die Beteiligung des Betriebsrates Grundvoraussetzung jeder Arbeitszeitinnovation ist, sollte ihm auch in der Planungsgruppe Sitz und Stimme gewährt werden. Eventuell kann die Hinzuziehung externer Spezialisten sinnvoll sein. Um der Projektgruppe den Planungsspielraum und Realisierungsmöglichkeiten zu sichern, sollte auch ein Mitglied der oberen Managementebenen einbezogen werden. Wenn das, wie in der Praxis häufig der Fall, nicht möglich ist, sollten alternativ feste Besprechungstermine mit Mitgliedern der entscheidungsbefugten Managementebenen routinemäßig vereinbart werden. Dabei müssen im Vorfeld von dieser Ebene die Kompetenzen für die Projektgruppe intern sowie gegenüber den Abteilungen geregelt werden.

Bevor die konkrete Gestaltung der Arbeitszeitinnovationen in Angriff genommen werden kann, müssen Grundlagen und Restriktionen ihrer Effizienz systematisch und konkret erfaßt werden. Dazu gehört zum ersten die Analyse der betrieblichen Rahmenbedingungen und Anforderungen auf der Ebene des Gesamtunternehmens und auf der Ebene der verschiedenen betroffenen Abteilungen. Hierbei geht es vor allem darum, den Ist-Zustand in der Ausgangssituation analytisch festzustellen, zu strukturieren und so aufzubereiten, daß die konzeptrelevanten Bestandteile freigelegt, ihre Veränderbarkeit oder Beeinflussbarkeit offenbar, ihre Bedeutung und Zusammenhänge sichtbar sowie ihre Wirkungsmechanismen im Hinblick auf die ökonomische und soziale Effizienz so genau wie möglich bestimmbar werden.

Wesentlichste Informationslieferanten sind in dieser Phase die Vorgesetzten der mittleren Führungsebenen, die den unmittelbaren Einblick in die Praxis des täglichen

Leistungsprozesses haben. Neben der Analyse der organisatorischen Abläufe, welche die Arbeitszeitgestaltung beeinflussen, geht es vor allem darum, die technischen Aspekte, wie Standzeiten, Wartungs- und Überholzeiten, Kopplung und Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten, Auslastungsgrad der Anlagen, Arbeitsproduktivität etc. systematisch darzustellen. Aufbauend auf einem Betriebszeitenprofil muß dann die zeitliche und ablaufmäßige Teilbarkeit von Vollzeitbeitsplätzen geprüft werden und die ökonomischen Folgewirkungen aufgezeigt werden, die z. B. aus einer Erhöhung der Betriebszeit erwachsen: Personalstandsanpassung, Personalbedarf in Stunden, in Kosten; Ausfall-, Reserve- und Ausbildungszeiten, Auswirkungen auf Bestände; Qualität, administrative Steuerung/Abrechnung; Auswirkungen auf Erhaltungskosten/Ersatzteile (vgl. Wagner, 1985, S. 259).

Eng damit zusammen hängt die Analyse der gesetzlichen, arbeits-, sozial-, und tarifrechtlichen Restriktionen und Anforderungen. Dazu gehören geltende Tarifverträge, gesetzliche Rechtsquellen wie z. B. die Arbeitszeitordnung, Regelungen auf betrieblicher Ebene, z. B. bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, Auswirkungen von Arbeitszeitmaßnahmen auf die Sozialversicherungspflicht usw.

Große Bedeutung für die erfolgreiche Konzeption von Arbeitszeitinnovationen hat die Ermittlung der Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter. Dabei ist zwischen den chronometrisch/chronologischen Aspekten und der Attraktivität von Lohn-/Zeitoptionen zu unterscheiden. Instrumente dafür, die in größeren Betrieben Anwendung finden werden, stellen Umfragen mittels Fragebögen sowie Interviews mit den Betroffenen dar. Der Einsatz dieser Instrumente sollte mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

Der Einsatz der Fragebögen zur Informationssammlung als einziges Erhebungsinstrument ist nicht unproblematisch. Gut eignet sich die Fragebogen-Methode dagegen, um die Einstellungen und Erfahrungen der Mitarbeiter mit dem neuen Arbeitszeitmodell nach Abschluß des Innovationsprozesses zu erheben, um den Erfolg der Maßnahmenbeurteilungen und ggf. Veränderungen veranlassen zu können. In der Vorphase der Konzeption ist neben den diesem Instrument eigenen Fehlerquellen im Falle von Arbeitsinnovationen im speziellen zu bedenken, daß

- die Vorstellungskraft der Mitarbeiter aufgrund von eigenen Erfahrungen relativ rasch überfordert sein kann, so daß besonders Präferenzaussagen zu bestimmten Arbeitszeitregelungen nicht verlässlich sind;
- sich Erwartungshaltungen einstellen, die u. U. sich als unrealistisch erweisen, so daß es zu Enttäuschungen und Unzufriedenheit kommt (vgl. Marr, 1987, S. 353).

Die Konzeption des Fragebogens sollte daher die analysierten Restriktionen und Anforderungen bereits berücksichtigen, indem, nach Abstimmung mit dem Betriebsrat, nur nach realistischen Flexibilisierungsmöglichkeiten gefragt wird. Die Konsequenzen sollen für die Betroffenen überblickbar werden. Dazu könnte eine gemeinsame Präsentation des Projektes mit der Möglichkeit zu Rückfragen dienlich sein. Ergänzend sollten persönliche Gespräche (eventuell Gruppengespräche) mit Betroffenen geführt werden, um die Hintergründe für Vorlieben und Abneigungen kennenzuler-

nen. Wichtig ist aber in jedem Fall, daß die Erhebung der Arbeitszeitwünsche früh genug geschieht, um sie bei der Modellkonzeption berücksichtigen zu können.

Die Ergebnisse der analytischen Schritte führen dann als nächste Phase zu einer Synthese, d. h. Aussagen über den angestrebten Soll-Zustand. Konkret geht es dabei um die Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Betriebszeiten (z. B. durch die Analyse von Kostenstrukturen, Schwankungen im Arbeitsanfall oder Ansprechzeiten) und Zusammenfassung der Defizite in einem Schwachstellenkatalog.

Einen weiteren wichtigen Bereich stellt die Festlegung der Informationsstrategie gegenüber den Betroffenen dar, das sind Mitarbeiter, Führungskräfte, der Betriebsrat und eventuell die Kunden. Zu beachten sind dabei

- ausführliche und rechtzeitige Information der direkt betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte;
- zeitliche und inhaltliche Ausgestaltung der Informationen je nach Projektphase;
- Auswahl geeigneter Informationsinstrumente und -maßnahmen (Betriebsversammlung, Mitarbeiterbesprechung, Schulung, Hausmitteilung, usw.) (vgl. Rinn-
insland, 1992, S. 255).

Um die Akzeptanz der im nächsten Schritt konzipierten Maßnahmen sicherzustellen, ist es wichtig, frühzeitig die Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter, besonders der Führungskräfte zu erreichen. Die Aufgabe, diese Mitarbeitererebenen von der Notwendigkeit eines Wandels im Arbeitszeitsystem zu überzeugen, kann nicht der Projektgruppe übertragen werden, sondern fällt in den Bereich der Personal- bzw. Unternehmensleitung. Um den Akzeptanzprozeß in diesem Mitarbeiterkreis zu stabilisieren und ihm das Gefühl zu geben, in den Ideenentwicklungsprozeß eingebunden zu sein, kann es sinnvoll sein, ein Informationsforum unter Leitung der Personalabteilung einzurichten (vgl. Marr, 1987, S. 353). Dessen Aufgabe ist es, Arbeitsergebnisse der Planungsgruppe einer kritischen Stellungnahme zu unterziehen, ihr Vorschläge für das weitere Vorgehen zu unterbreiten, Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Vorgesetzten sowie zwischen diesen und der Personalleitung bereitzustellen.

Nun folgt die konkrete Entwicklung von Arbeitszeitmaßnahmen und Flexibilisierungsmodellen auf der Grundlage von betrieblichen Voraussetzungen und Anforderungen und den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter. Nun werden Vorschläge – heute vor allem im Fertigungsbereich vielfach mit EDV-Unterstützung – ausgearbeitet, um die Abstimmung/Umstellung der Arbeits- und Betriebszeiten auf der Basis von Mehrfachbesetzungssystemen, Gleitzeit-, Teilzeit- oder Jahresarbeitszeitregelungen oder um den Entwurf von Zeit-/Geld-Optionen einzuführen.

Sind unterschiedliche Alternativen erarbeitet, kommt es darauf an, das günstigste System auszuwählen. Das Unternehmen wird die Auswahl der Model!alternativen nach ihren Zielbeiträgen auswählen. Dabei stellt sich die konkrete Frage, wie die Zielerreichung, also der Nutzen und die Wirtschaftlichkeit der konkreten Vorschläge gemessen wird.

Kriterien ökonomischer Effizienz

Kostenkriterien:

- direkte Kosten
 - Implementierungskosten
 - Beratungskosten
 - Schulungskosten
 - zusätzliche Ausstattung (Arbeitsplätze für Teilzeitkräfte, Zeiterfassungsgeräte etc.)
 - Lohnkosten für zusätzliches Personal
 - Veränderung von Mehrarbeitskosten
- indirekte Kosten
 - Kosten erhöhter Betriebsbereitschaft
 - Veränderung von Abwesenheits- und Fluktuationskosten

Produktivitätskriterien

- Mengenveränderung des Outputs pro Zeiteinheit
- Qualitätsveränderung des Outputs
- Auslastungsgrad der Anlagen
- Nutzungsdauer der Anlagen
- Veränderung des Arbeitskostenanteils pro Leistungseinheit
- Veränderung des Servicegrades

Integrationskriterien:

- Dauer und Schwierigkeit der Planungs- und Koordinationsprozesse
- Schwierigkeit der Leistungskontrolle
- Unterbrechungen des Arbeitsflusses
- Zahl und Intensität der Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Flexibilitätskriterien:

- Veränderung der Durchlaufzeiten
- Veränderung der Lieferfristen
- Reaktionszeit auf Kundenanfragen und -wünsche
- Dauer von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zwischen Abteilungen

Kriterien sozialer Effizienz

objektiv meßbare Kriterien:

- effektiver Zeitgewinn (unter Berücksichtigung der Wegezeiten)
- Erhöhung der Nutzungsmöglichkeit für außerbetriebliche Bildungs- Freizeitangebote etc.
- Veränderung des Einkommens
- Veränderung der
 - Bewerbungs-
 - Fluktuations-
 - Absentismusquote
- Zahl und Intensität der Konflikte zwischen Mitarbeitern

subjektiv meßbare Kriterien:

- Einstellungsänderungen (Arbeitszufriedenheit) gegenüber
 - Handlungsspielraum
 - Arbeitskollegen
 - Vorgesetzten
 - Arbeitsbedingungen
 - dem Unternehmen an sich
- Zufriedenheit mit dem Arbeitssystem
- Veränderung der empfundenen Belastungen/Streß

Abbildung 3
 Bewertungskriterien für Arbeitszeitmodelle (aus Marr, 1987, S. 349)

Grundsätzlich wurden die Ziele der Arbeitsinnovationen bereits in der ersten Phase des Entwicklungsprozesses formuliert. Häufig gibt die Formulierung aber nur die Zielrichtung an, ist im Hinblick auf die Nutzenbewertung zu unkonkret. Daher sollten Arbeitszeitsysteme systematisch auf die situativ wichtigen Kriterien der sozialen und ökonomischen Effizienz abgeprüft werden. Ein Beispiel für die zahlreichen Zielkriterien von Arbeitszeitinnovationen bietet die Abbildung 3.

Der erste Schritt zur Auswahlentscheidung beinhaltet die Erstellung eines unternehmensspezifischen Zielkataloges, der die wesentlichen wirtschaftlichen, arbeitsorganisatorischen, fertigungstechnischen und mitarbeiterorientierten Aspekte erfaßt, die mit der Entwicklung neuer Modelle verwirklicht werden sollen.

Die so gewonnenen Haupt- und Teilziele sind einer Messung meist noch schwer zugänglich, so daß es sinnvoll ist, sie hinsichtlich ihrer Bemessungsgrundlagen zu operationalisieren (vgl. Heiner et al., 1992, S. 723). So wird das Ziel der „Motivation“ etwa durch „Verminderung des Absentismus und der Fluktuation, Steigerung der Leistungsbereitschaft“ konkretisiert; die „Erhöhung der Flexibilität“ durch „durchgängigen Personaleinsatz, Reservekapazität, variable Schichtdauer“. Erst bei genauer Definition der Detailziele wird häufig ihr gegenläufiger Charakter erkennbar. So beschränkt das Ziel „maximale Betriebsmittelnutzung“ den Raum für das Ziel „Flexibilität“. Andererseits ist eine bedarfsgerechte Bereitstellung der Kapazitäten meist kostenintensiv durch Vorhalten hoher Bestände oder Bezahlung von Überstundenzuschlägen und damit Kostenzielen abträglich.

Im nächsten Schritt werden die Detailziele bzw. Zielarten der Situation des Unternehmens entsprechend gewichtet. Als Entscheidungsinstrument zur Erarbeitung einer Rangreihe bietet sich dabei der Paarvergleich an (vgl. Abb. 4). 2:0 bedeutet 1. Kriterium ist wichtiger als 2.; 1:1 bedeutet 1. und 2. Kriterium sind gleichwichtig; 0:2 bedeutet 2. Kriterium ist wichtiger als 1.

Bei der Formulierung und Gewichtung der Ziele spielen voneinander abweichende Bereichs- und Funktionsinteressen sowie individuelle Präferenzen der einzelnen Projektgruppenmitglieder eine erhebliche Rolle. Hier kommt es darauf an, einerseits durch die Auswahl der Mitglieder aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (Rechnungswesen, Personal, Arbeitsvorbereitung) und den unterschiedlichen betroffenen Abteilungen sowie durch Diskussion der Individualentscheidungen möglichst weitgehende Objektivität zu erreichen.

Zur Nutzenbewertung müssen unter Berücksichtigung der schwer zu quantifizierenden Ziele im nächsten Schritt die fixierten und gewichteten Ziele in ein Nutzenbewertungsschema übertragen werden (siehe Abb. 5). Die Erfüllungsgrade (1-10) der verschiedenen Arbeitszeitmodelle (2 x 7 Stunden-Modell; 2 x 8 Stunden-Modell; 3 x 8 Stunden-Modell) werden dann bezogen auf die Zielkriterien in der Projektgruppe ermittelt und mit den vorher festgelegten Gewichtungsfaktoren vervielfacht. Die dabei gewonnenen Kennzahlen werden miteinander verglichen. Auf das Modell mit der höchsten Gesamtsumme entfällt der höchste Nutzwert.

Nr.	Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	Wichtungsfaktor (W)		Rang
									absolut	normiert	
1	Erhöhung Mitarbeitermotivation	2	2	1	0	1	1	1	6	14	5
2	Berücksichtigung Verkehrsverhältnisse	0	1	1	0	0	0	0	1	2	7
3	Förderung von Teamstrukturen	1	1	1	1	1	0	0	4	10	6
4	Verkürzung Durchlaufzeiten	2	2	1	1	1	0	1	7	17	3
5	Qualitätssicherung	1	2	1	1	1	2	1	8	19	2
6	Steigerung Flexibilität	1	2	2	2	0	1	2	9	21	1
7	Erhöhung Betriebsmittelzeit	1	2	2	1	1	0	1	7	17	3
Σ									42	100	

Abbildung 4
Gewichtung der Ziele von
Arbeitszeitinnovation
(aus Heiner et al., 1992, S. 723)

W = Wichtefaktor
E = Erfüllungsgrad 1 - 10 (10 - 100 %)

Kriterium Nr.	Wichtefaktor (W) normiert	Modelle											
		2 x 7		2 x 8		2 x 8,75		3 x 8		9 + 8 + 6		4 x 6	
		E	E x W	E	E x W	E	E x W	E	E x W	E	E x W	E	E x W
1	14	7	98	6	84	8	112	5	70	7	98	8	112
2	2	9	18	7	14	5	10	4	8	4	8	3	6
3	10	8	80	3	30	7	70	2	20	4	40	7	70
4	17	2	34	4	68	7	119	8	136	8	136	7	119
5	19	7	133	5	95	6	114	5	95	5	95	5	95
6	21	8	168	17	147	6	126	5	105	4	84	4	84
7	17	1	17	4	68	6	102	8	136	8	136	9	153
Σ		548		506		653		570		597		639	

Abbildung 5
Nutzenbewertungsschema
(aus Heiner et al., 1992, S. 726)

In diesem Beispiel erzielt das Modell „2 x 8,75 Stunden“ den höchsten Nutzwert. Dies wird hier insbesondere auf den positiven Einfluß auf die Mitarbeitermotivation und Teamstrukturen bei gleichzeitig hoher Betriebsmittelnutzung zurückgeführt. Hier erkennt man bei näherer Betrachtung, daß die sich scheinbar widersprechenden Ziele „Hohe Betriebsmittelnutzung“ und „Flexibilität“ über die Gestaltungsmöglichkeiten des Pausendurchlaufs und des Abschaltbetriebs, die Ziele „nachfragegenaue Kapazitätsauslastung“ und „Kostenneutralität“ durch variable Schichtzeiten zusammengeführt werden können.

Dieses Verfahren ist recht einfach handhabbar, bezieht aber seine Zuverlässigkeit aus der Qualität der Zusammensetzung der Projektgruppe und der in die Vorbereitung investierten Sorgfalt. Sofern Modelle den Erfahrungshintergrund einzelner Projektteammitglieder übersteigen, erreicht die Aussagegenauigkeit lediglich die einer qualifizierten Schätzung. Dies gilt m. E. für alle anderen – meist viel komplexeren – Analyseverfahren, die in die bekanntesten standardisierten Prozeßmodelle des Arbeitszeitmanagements integriert sind, wie z. B. „SYMASY“, „SYMPAZ“, „Bellgardt“ etc.

Von der Nutzwertanalyse abweichende Rangfolgen kann eine Wirtschaftlichkeitsbewertung der Arbeitszeitmodelle ergeben. Nur wenn sich diese als Kostenbewertung auf nur einen Zeitpunkt beschränken, wie dies z. B. m. E. bei SYMPAZ (vgl. Hofmann, 1992) der Fall ist, kann die dazu notwendige Rechnung mit vertretbarem Aufwand ohne EDV-Unterstützung erstellt werden. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als Investitionsrechnung, bei der mehrperiodische Betrachtungszeiträume abgebildet werden, Einmalaufwendungen, Zinseszinsseffekte, Steuerwirkungen sowie die Auswirkungen von sprungfixen Kosten berücksichtigt werden können, benötigt ein entsprechendes PC-Simulationsprogramm, das Personal- und Betriebsmitteleinsatz simultan bewertet. In einem in der Robert Bosch GmbH entwickelten Programm wird der für eine bestimmte Ausbringungsmenge erforderliche Betriebsmittel- und Personalbedarf unter Berücksichtigung von Urlaub, Krankheit, Pausenregelung, Abschaltbetrieb, Wartungszeiten, Ausschuß und Nacharbeit je nach den untersuchten Arbeitszeitmodellen mit Zahlungsströmen bewertet und zu einem Kapitalwert verdichtet. Am wirtschaftlichsten ist dann das Arbeitszeitmodell, das den geringsten negativen Kapitalwert aufweist und damit die Ertragskraft des Unternehmens am wenigsten belastet (vgl. Heiner et al., 1992, S. 729 f.). Wie auch bei der Nutzwertbetrachtung hängt die Qualität der Wirtschaftlichkeitsberechnung weitgehend von der Qualität des Daten-Inputs ab, die wiederum fast ausschließlich vom Sachverstand der Projektplaner bestimmt wird.

Nutzwertanalyse und Wirtschaftlichkeitsberechnung müssen verglichen werden. Zur Wahl stehen dann nur Modelle, die in beiden Analysen im entscheidungsrelevanten Bereich liegen. Eine letztendliche Festlegung erfordert eine Optimierung der einen oder anderen Variante – z. B. im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse.

Insbesondere bei weitreichenden Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung empfiehlt es sich, diese in kleineren Einheiten des Betriebs (Arbeitsgruppen, Abteilungen) vorerst versuchsweise einzuführen. Die Einführung muß sorgfältig begleitet und deren Ergebnisse müssen regelmäßig überprüft werden. Dies erlaubt, Erfahrungen zu sammeln und Neuerungen rückgängig zu machen, falls sie den Anforderungen des Betriebs nicht genügen. Dieser Prozeß muß durch eine intensive Information der Mitarbeiter begleitet werden. Wichtig ist auch die Ermittlung der Akzeptanz bei den Beschäftigten. Dabei darf die Akzeptanz nicht als Momentaufnahme des Meinungsspektrums aufgefaßt werden, sondern als ein sich entwickelnder Prozeß. Viele Arbeitszeitveränderungen, die zu Beginn auf geringe Akzeptanz gestoßen sind, haben im Verlauf der Zeit und in der Praxis deutlich an Akzeptanz gewonnen.

Am Ende der Versuchsphase sollte eine umfassende Evaluation die Grundlage bilden, um über eine Einführung der Maßnahmen im Betrieb, gegebenenfalls unter Veränderung des ursprünglichen Konzepts zu entscheiden.

Im letzten Schritt sollten die neuen Arbeitszeitregelungen in einer Betriebsvereinbarung fixiert werden. Dabei muß der räumliche, persönliche und zeitliche Geltungsbereich festgestellt werden und der Gegenstand der Vereinbarung genau beschrieben werden.

Sicher ist ein längerer Lern- und Eingewöhnungsprozeß unumgänglich. Dabei ist es wichtig, den Prozeß der Einführung genauso ernst zu nehmen wie die Konstruktion der Arbeitszeitmodelle selbst. Auch sollte nach erfolgreicher Einführung das Arbeitszeitmanagement als ständige Aufgabe begriffen werden, d. h. die bestehenden Regelungen müssen immer wieder daraufhin überprüft werden, ob nicht Verbesserungen bei der Arbeitszeitgestaltung zu günstigeren Ergebnissen sowohl hinsichtlich der Unternehmensziele als auch der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter führen.

Literatur

- Ackermann, K.F. (1990).** Prozeßstandardisierung des Arbeitszeitmanagements. In K.F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement* (S. 183-212). Frankfurt. – **Ackermann, K.F. & Hofmann M. (Hrsg.). (1990).** *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement*. Frankfurt. – **Heiner, P., Rentschler, R. & Schwientek, R. (1992).** Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbewertung von Arbeitszeitmodellen für Fertigungsbereiche. *Personalführung*, 9, 720-730. – **Hofmann, M. (1992).** *Einzelkostenorientiertes Arbeitszeitmanagement*. Frankfurt. – **Hörning, K.W., Gerhard, A. & Michailow, M. (1990).** Probleme mit individuell flexibilisierten Arbeitszeiten in der Arbeitsorganisation. *Personal*, Heft Nr. 9. – **Kirsch, W., Esser, W.H. & Gabele, E. (1979).** *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart 1979. – **Kramer, U. & Hegner, F. (1990).** Die Implementation beweglicher Zeitmuster: sachbezogene und sozialpsychologische Aspekte. In K.F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement* (S. 313-339). Frankfurt. – **Kürpick, H. (1990).** Umsetzung von Arbeitszeitgestaltungen. In K.F. Ackermann & M. Hofmann (Hrsg.), *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement* (S. 297-312). Frankfurt. – **Marr, R. (1987).** Die Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitsystems als Prozeß organisatorischer Entwicklung. In R. Marr et al. (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement* (S. 337-358). Berlin.

– Marr, R. et al. (Hrsg.). (1987). *Arbeitszeitmanagement*. Berlin. – Rinninsland, G. (1992). Arbeitszeit. In D. Wagner, E. Zander & Ch. Hauke (Hrsg.), *Handbuch der Personalleitung* (S. 234-256). München: Beck. – Schlicksupp, H. (1976). *Kreative Ideenfindung in der Unternehmung – Methoden und Modelle*. Berlin. – Sydow, J. & Conrad, P. (1987). Der Einfluß flexibler Arbeitszeiten auf das Organisationsklima. In R. Marr et al. (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement* (S. 199-212). Berlin. – Wagner, D. (1985). Arbeitszeit und Organisation. *zfo*, 54, 257-260. – Wagner, D., Zander, E. & Hauke, Ch. (Hrsg.) (1992). *Handbuch der Personalleitung*. München.

Karl Linnenkohl

Entscheidungsrahmen für flexible und individuelle Arbeitszeiten

Einleitung

Definition der Arbeitszeit

Paragraph 2 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) versteht unter Arbeitszeit „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“. Hiernach legen Beginn und Ende der Arbeitszeit den zeitlichen Rahmen der Arbeitszeit fest; den Inhalt der Arbeitszeit bestimmt die arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeit. Unter Arbeitszeit ist daher die zeitliche Dimension einer weisungsgebundenen Dienstleistung zu verstehen, die ein abhängig Beschäftigter zu erbringen hat.

Geschichtliche Entwicklung

Das heute geltende Arbeitszeitrecht ist ein Produkt von Arbeitskampf und staatlicher Arbeitsschutzgesetzgebung. Die bedeutendsten deutschen Arbeitskämpfe gegen Ende des 19. Jahrhunderts galten vor allem einer Verkürzung der Arbeitszeit. Im Statut des deutschen Metallarbeiter-Verbandes von 1891 heißt es u. a.: „Möglichste Beschränkung der Arbeitszeit, Beseitigung der Sonntagsarbeit ...“. Ein Jahrhundert später stehen die Probleme der Arbeitszeit wiederum an erster Stelle der gewerkschaftlichen Forderungen (10. ordentlicher DGB-Bundeskongreß), wobei ein weitergehender tariflicher Arbeitszeitschutz, insbesondere eine Verkürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, angestrebt wird. Der Arbeitszeitkampf in der Metallindustrie im Jahre 1984 ist noch in Erinnerung; er endete mit dem sogenannten „Leber-Kompromiß“, der erstmalig eine Unterschreitung der 40-Stunden-Woche sowie Optionen für eine Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit vorsah. Seitdem hat der Zwang zur Arbeitszeitflexibilisierung ständig zugenommen, um dem durch permanente Verkürzung der Wochenarbeitszeit entstehenden Kostendruck zu begegnen.

Arbeitszeitpolitik

Gegenstand der Arbeitszeitpolitik sind die teilweise kongruenten aber auch unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Der Faktor „Zeit“ verkörpert ein knappes und kostbares Lebensgut, das – im Gegensatz zu materiellen Gütern – nicht reproduzierbar ist (trotzdem ist „Zeitdiebstahl“ nicht strafbar!). Alle Ökonomie letztlich ist Zeitökonomie; „Time is money“.

Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Arbeitgeberinteressen

Bei einer grundsätzlichen Positionsbeschreibung ist davon auszugehen, daß die Interessen der Arbeitgeber naturgemäß auf eine möglichst intensive Nutzung der Arbeitskraft des einzelnen Arbeitnehmers, also auf eine ausschließliche Rentabilität des Arbeitsprozesses, gerichtet sind. Die Nutzung kapitalintensiver Produktionsanlagen angesichts einer zunehmenden Verkürzung der Wochenarbeitszeit bedingt die „Abkoppelung“ der Arbeitszeit von der Betriebszeit; hierin liegt der Grund für die betriebliche Notwendigkeit der Wochenarbeitszeit durch eine entsprechende Flexibilisierung neu zu gestalten, wobei die Notwendigkeit hierzu sowie das Flexibilisierungspotential durch Verkürzung der Arbeitszeit zunimmt.

Interessen der Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer haben ein Interesse an möglichst „humanen Arbeitsbedingungen“, also an einem Schutz vor Überbeanspruchung der Arbeitskraft. Dabei ist festzustellen, daß auch auf der Arbeitnehmerseite ein Interesse an Flexibilisierung der Arbeitszeit existiert. Es resultiert aus einem Wertewandel, also aus einer z. T. veränderten Interessenlage vieler Arbeitnehmer, denen es auf eine freizügigere, mehr an ihren eigenen Interessen orientierten Lebensplanung (mehr Arbeitszeitsouveränität) ankommt. Hierunter ist sowohl der Versuch zu verstehen, Hausarbeit und Beruf miteinander zu vereinbaren (familienfreundliches Arbeitszeitrecht) sowie – z. B. bei partnerschaftlichem Zusammenleben – beide Lebensbereiche miteinander zu teilen: „Flexibilisierung der Lebensgestaltung im Rahmen einer „free-choice-society“ mit mehr Zeitsouveränität (OECD, Education and Working Life in Modern Society, Paris 1975, S. 34 f.).

Soweit es um einen Schutz vor Überbeanspruchung der Arbeitskraft geht, versucht die staatliche Arbeitsschutzgesetzgebung durch die Festlegung von höchstzulässigen Arbeitszeiten, von Mindestpausen und Ruhezeiten zwischen den einzelnen Arbeitsschichten sowie durch das Erfordernis der Bezahlung von Mehrarbeit Mindestarbeitsbedingungen zu garantieren.

Für die Frage der Neugestaltung der Arbeitszeit durch Arbeitszeitflexibilisierung stellte allerdings die überalterte AZO aus dem Jahre 1938 keine ausreichende Rechtsgrundlage mehr dar. So fehlte es z. B. an einer gesetzlichen Zulässigkeitsnorm für die Vereinbarung von gleitender Arbeitszeit (GAZ); trotz aller juristischen Interpretationsversuche war die Anlehnung der GAZ an § 4 AZO nicht überzeugend. Ihre Einführung bedurfe daher stets einer tarifvertraglichen Zulässigkeitsvereinbarung im Rahmen des § 7 Abs. 1 AZO. Es bestand also ein erheblicher Bedarf an Reform der gesetzlichen Grundlagen für ein modernes Arbeitszeitrecht. Jetzt können, soweit keine Tarifbindung besteht, Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen der

gesetzlichen Vorschriften des ArbZG die gleitende Arbeitszeit frei vereinbaren (§§ 3,7 Abs. 3 ArbZG).

Arbeitszeitflexibilisierung

Man kann starre, flexible sowie selbstbestimmte Arbeitszeitsysteme unterscheiden. Diese lassen sich auf bestimmte Grundmuster reduzieren (s. Abb. 1) und nach Interessenbezogenheit bewerten (s. Abb. 2).

starre Arbeitszeit	beschränkt flexible Arbeitszeit	flexible Arbeitszeit			selbstbestimmte Arbeitszeit
		Lage	Dauer	Lage + Dauer	
Teilzeit (A.)	Überarbeit/ Mehrarbeit (B.)	Freischicht (Flexi 3) (D.)	flexible Altersgrenze (F.)	Gleitzeit (qualifizierte) (G.)	bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte
	Schichtarbeit (i.V.m. Flexi 2 und 1) (C.)	Gleitzeit (einfache) (E.)		KAPOVAZ (H.) Job Sharing (I.)	Heimarbeit Telearbeit Heimarbeitsplatz (K.)
				„Amorphe“ Arbeitszeit (J.)	

Abbildung 1
Grundmuster Arbeitszeitformen

Starre (geschlossene) Arbeitszeitsysteme

„Starre“ Arbeitszeitsysteme sind dadurch gekennzeichnet, daß Dauer (chronometrische Bezugsgröße) und Lage (chronologische Bezugsgröße) der Arbeitszeit festliegen und nicht einseitig, weder durch Arbeitgeber noch Arbeitnehmer, veränderbar sind. Demgemäß ist die ausschließliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit von z. B. 40 auf 38,5 bis hin zu 35-Stunden-Wochen keine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Entsprechendes gilt für die Teilzeit, weil sie nur eine Verkürzung der „starreren“ Regelarbeitszeit darstellt. Beide, die bloße Arbeitszeitverkürzung im Rahmen starrer Arbeitszeit sowie die Teilzeit, sind Beispiele für „geschlossene“ Arbeitszeitsysteme.

Formen beschränkt flexibler und flexibler Arbeitszeit	Arbeit- nehmer orientiert aus der Sicht der Praxis	Arbeit- geber	neutral	rechtliche Zulässigkeit
Teilzeit	+			TV, BV, AV
Überarbeit (Überstunden)		+		TV, BV, AV
Mehrarbeit		+		AZO, TV, BV, AV
Schichtarbeit		+		AZO, TV, BV, AV
Umverteilung der Arbeitszeit (Flexi 2)	+	++		AZO, TV, BV, AV
„Differenzierte“ AZ (Flexi 1)		+		TV, BV
Freischicht	+	++		TV, BV, AV
GAZ (einfache)	++	+		AZO?, TV, BV, AV
flexible Altersgrenze	++			TV, BV, AV
(GAZ) qualifizierte	++	+		AZO?, TV, BV, AV
KAPOVAZ		+		BeschFG, TV, BV, AV
Job Sharing	+			BeschFG, TV, BV, AV
„amorphe“ AZ (JAZ, Sabbatical)			+	TV, AV
AV = Arbeitsvertrag		GAZ = gleitende Arbeitszeit (Gleitzeit)		
AZO = Arbeitszeitordnung		JAZ = Jahresarbeitszeit		
BV = Betriebsvereinbarung		TV = Tarifvertrag		

Abbildung 2
Bewertung der Grundmuster

Das heißt, ist ein Arbeitszeitsystem so gestaltet, daß es ohne vorherige Kündigung nicht mehr abwandelbar ist, liegt ein geschlossenes (starres) Arbeitszeitregime vor.

Flexible (offene) Arbeitszeitsysteme

Hierbei handelt es sich um Arbeitszeitsysteme, deren Strukturen veränderlich und abwandelbar, also flexibel sind. „Flexible“ Arbeitszeit bedeutet mithin abwandelbare

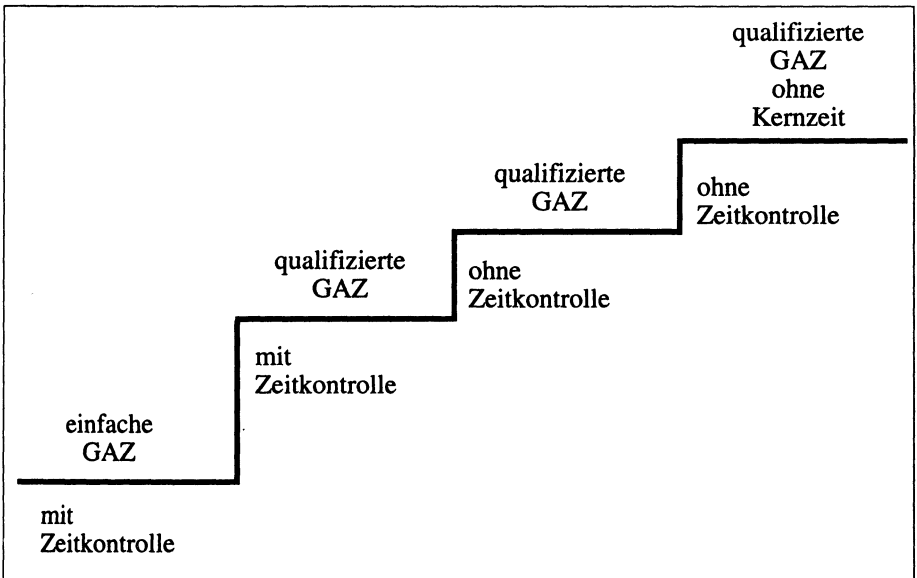


Abbildung 3
GAZ. Betriebliche Entwicklungsstufen

Arbeitszeit: sie ist offen für eine Veränderung, eine Abwandlung, sie ist anpassungsfähig. Ein Beispiel für „flexible“ Arbeitszeit ist die gleitende Arbeitszeit: Der Arbeitnehmer darf innerhalb bestimmter Grenzen Beginn und Ende sowie Dauer der täglichen Arbeitszeit selbst festlegen (variables Arbeitszeitsystem, s. Abb. 3).

Offen für eine Abwandlung können entweder die Lage (chronologische Bezugsgröße) oder die Dauer (chronometrische Bezugsgröße) oder beides, also Lage und Dauer der Arbeitszeit sein.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann so weit gehen, daß die Festlegung von Lage und Dauer der Arbeitszeit entfällt. In diesem Falle kann man von einer „amorphen“, d. h. gestaltlosen, Arbeitszeitform sprechen, bei der ausschließlich das Volumen der vom Arbeitnehmer geschuldeten Arbeitszeit festgelegt wird. Neben dem Arbeitszeitkontingent (= Arbeitsstunden) muß kollektiv und/oder einzelvertraglich

vereinbart werden, in welchem Zeitraum (= Bemessungszeitrahmen) der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung vollständig zu erbringen hat. Hierbei sind verschiedene Variationen vorstellbar. So kann als Bemessungszeitraum ein Jahr (Jahresarbeitszeit) festgelegt werden. Ferner ist es denkbar, als Bemessungszeitraum die Lebensarbeitszeit des Arbeitnehmers zu wählen (Lebensarbeitszeitvertrag). In diesem Falle ist zu regeln, was geschehen soll, wenn der Arbeitnehmer den Betrieb wechselt (z. B. Auszahlung des Zeitguthabens). Selbstverständlich sind auch kürzere Bemessungszeiträume (Monat, Woche) im Sinne einer Monats- bzw. Wochenarbeitszeit denkbar.

Selbstbestimmte Arbeitszeitsysteme

Bei der selbstbestimmten Arbeitszeit, die bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte auftritt, relativiert sich die Bedeutung der Arbeitszeit noch weitgehender als bei der „amorphen“ Arbeitszeit, weil der Beschäftigte die Arbeitsleistung zeitlich fast völlig autonom gestalten kann; das Arbeitszeitvolumen hat keine entscheidende Funktion mehr, die Flexibilisierung von Lage und Dauer der Arbeitszeit wird beliebig, weil das Arbeitsergebnis in den Vordergrund tritt.

Beispiele: **Telearbeit**, die dadurch gekennzeichnet ist, daß der Telearbeiter seine Arbeitsleistung in räumlicher Abspaltung vom Betrieb durch die Benutzung informationstechnischer Endgeräte erbringt, wobei zwischen ihm und seinem Arbeit- bzw. Auftraggeber eine telekommunikative Verbindung (On-line-Betrieb) besteht, die eine „informationelle“ (persönliche) Abhängigkeit begründet.

Ein weiteres Beispiel ist der **Heimarbeitsplatz**. Dieser liegt vor, wenn ein Arbeitnehmer bestimmte Arbeitsleistungen auch außerhalb des Betriebes erledigen kann, ohne daß hierdurch seine Arbeitnehmereigenschaft berührt wird (z. B., wenn der Arbeitnehmer zu Hause am PC arbeitet, ohne daß eine telekommunikative Verbindung zum Betrieb besteht; Ingenieurdienste durch CAD).

Arbeitszeitschutz und gesetzliche Form des Arbeitsrechtes

Die gesetzlichen Vorschriften für das Arbeitszeitrecht beschränken sich im wesentlichen auf das ArbZG (ab 1.07.1994 in Kraft), das Beschäftigungsförderungsgesetz, das Mutterschutzgesetz sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz.

ArbZG

Nach § 2 Abs. 2 gilt die Arbeitszeitordnung für Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten) ab 18 Jahren in Betrieben und Verwaltungen aller Art, auch wenn sie nicht mit der Absicht der Gewinnerzielung betrieben werden. Im Zusammenhang mit dem ArbZG ist das Ladenschlußge-

setz zu erwähnen, wonach Verkaufsstellen an Werktagen nur von 7 bis 18 Uhr und an Samstagen nur bis 14 Uhr geöffnet sein dürfen (§ 3 LSchLG). Damit legt das Ladenschlußgesetz mittelbar die Grenzen des Arbeitstages für die dort Beschäftigten fest. Aufgrund des Gesetzes zur Einführung des Dienstleistungsabends dürfen Verkaufsstellen an Donnerstagen bis 20.30 Uhr geöffnet sein. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist das Ladenschlußgesetz tarifdispositiv.

Die Anwendung und Beachtung des Arbeitsschutzrechtes ist nicht nur eine arbeitsvertragliche, sondern auch eine öffentlich-rechtliche Verpflichtung gegenüber dem Staat, der Verstöße gegen das Arbeitsschutzrecht durch Sanktionen, wie z. B. Geldbußen, ahnden kann.

Gesetzgebungsauftrag aus dem Einigungsvertrag

Für die gesetzliche Reform des Arbeitszeitrechtes bestand Handlungsbedarf aufgrund des Einigungsvertrages, der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes sowie aufgrund der „Überalterung“ der AZO. Nach Art. 30 Abs. 1 Nr. 1 und 2 Einigungsvertrag war das öffentlich-rechtliche Arbeitszeitrecht einschließlich der Zulässigkeit von Sonn- und Feiertagsarbeit und der besondere Frauenschutz im Rahmen eines öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzes in Übereinstimmung mit dem Recht der Europäischen Gemeinschaften möglichst bald einheitlich neu zu kodifizieren.

Der Erfüllung dieser Verpflichtung durch den gesamtdeutschen Gesetzgeber entspricht das ab 01.07.1994 gültige neue Arbeitszeitgesetz.

Gesetzgebungsauftrag des Bundesverfassungsgerichtes (Verfassungswidrigkeit des § 19 AZO)

Mit Urteil vom 28.1.1992 hat das Bundesverfassungsgericht das Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen (§ 19 AZO) für unvereinbar mit Art. 3 Abs. 1 GG (alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich) und mit Art. 3 Abs. 3 GG (niemand darf wegen seines Geschlechtes benachteiligt oder bevorzugt werden) erklärt.

Der Gesetzgeber war hiernach verpflichtet, den Schutz der Arbeitnehmer vor den schädlichen Folgen der Nachtarbeit neu zu regeln. Eine solche Regelung war notwendig, um dem objektiven Gehalt der Grundrechte, vor allem dem Recht auf körperliche Unversehrtheit (Art. 2 Abs. 2 Satz 1 GG) gerecht zu werden.

Überalterung des geltenden Arbeitszeitrechtes (AZO)

Die aus dem Jahre 1938 stammende Arbeitszeitordnung ging auf das in den 20er Jahren, insbesondere im Jahre 1923 geschaffene Arbeitszeitrecht zurück. Daher

wurde die AZO den Anforderungen an die Gestaltung eines modernen Arbeitszeitrechtes nicht mehr gerecht. Ein überzeugendes Beispiel für die Reformbedürftigkeit stellt die gleitende Arbeitszeit dar, deren einzelvertragliche Vereinbarung nach der Arbeitszeitordnung wegen Verstoßes gegen Vorschriften der höchstzulässigen Arbeitszeit unzulässig war. Eine Anlehnung der gleitenden Arbeitszeit an die Zulässigkeit des Zeitausgleichs nach § 4 AZO schied grundsätzlich aus, weil es sich bei der gleitenden Arbeitszeit um wechselnde und nicht regelmäßige Fälle des Zeitausgleichs handelte (Denecke-Neumann, AZO, 10. Auflage, § 4 Rdnr. 3). Die Vereinbarung von gleitender Arbeitszeit war somit nur aufgrund tarifvertraglicher Erweiterung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden gemäß § 7 Abs. 1 AZO zulässig und setzte die Tarifbindung des Arbeitgebers voraus (Denecke-Neumann, a. a.O., § 7 Rdnr. 11).

Inhaltliche Anliegen des ArbZG

Grundsatz des 8-Studentages

Zur Begrenzung der höchstzulässigen täglichen Arbeitszeit verbleibt es – wie nach § 3 AZO – beim Grundsatz des 8-Studentages.

Zulässigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung

Der Grundsatz des 8-Studentages wird insoweit aufgelockert, als eine höchstzulässige tägliche Arbeitszeit bis zu 10 Stunden innerhalb eines 6monatigen Ausgleichszeitraumes oder innerhalb von 24 Wochen wieder den Durchschnitt von 8 Stunden werktäglich erreichen muß (§ 3 Satz 2 ArbZG). Damit erhält auch die einzelvertragliche Umverteilung der Arbeitszeit, insbesondere für die Fälle der gleitenden Arbeitszeit, grünes Licht.

Einheitliche Ruhepausen

Im Gegensatz zur AZO sieht das ArbZG einheitliche Ruhepausen für beide Geschlechter auf der Basis des ehemals geltenden Frauenschutzes vor; bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als 6 bis zu 9 Stunden beträgt die Mindestpausenzeit 30 und bei mehr als 9 Stunden 45 Minuten, wobei die einzelne Ruhepause mindestens 15 Minuten betragen muß (§ 4 ArbZG). Tarifvertragliche Abweichungen hierzu in Form von Kurzpausen von angemessener Dauer sind vorgesehen (§ 7 Abs. 1 Nr. 2 ArbZG).

Ruhezeit

Im Grundsatz verbleibt es bei einer ununterbrochenen Ruhezeit von mindestens 11 Stunden nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit. Eine tarifvertragliche Verkür-

zungsmöglichkeit bis zu 2 Stunden ist vorgesehen, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und die Kürzung der Ruhezeit innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraumes ausgeglichen wird (§ 7 Abs. 1 Nr. 3 ArbZG).

Für bestimmte Arten von Dienstleistungsunternehmen können abweichende – auch einzelvertragliche – Regelungen getroffen werden (§ 5 Abs. 2 ArbZG). Dies gilt besonders für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen (§ 5 Abs. 2, 3 ArbZG).

Nacht- und Schichtarbeit

Die Organisation der Nacht- und Schichtarbeit muß den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit entsprechen (§ 6 Abs. 1 ArbZG).

Grundnorm

Die höchstzulässige werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden gilt auch für Nachtarbeiter; sie kann auf 10 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von 4 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 6 Abs. 2 ArbZG).

Anspruch auf arbeitsmedizinische Untersuchung

Vor Aufnahme einer Nachtschicht und danach haben Nachtarbeiter einen Anspruch auf arbeitsmedizinische Untersuchung auf Kosten des Arbeitgebers innerhalb regelmäßiger Zeitabstände von nicht weniger als 3 Jahren (§ 6 Abs. 3 ArbZG). Der Anspruch ergibt sich durch die Umsetzung der in der EG-Richtlinie „Arbeitszeitgestaltung“ festgelegten ärztlichen Untersuchungen bei Nachtarbeit. Die gesamtwirtschaftlichen Mehrbelastungen schätzt die Bundesregierung auf ca. 25 Mill. DM.

Anspruch auf Umsetzung auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz

Einen Anspruch auf Umsetzung auf geeigneten Tagesarbeitsplatz erhalten Arbeitnehmer im Falle ärztlich bescheinigter gesundheitlicher Gefährdung durch die Ableistung von Nachtarbeit sowie Arbeitnehmer mit Familienpflichten (Betreuung von Kindern unter 12 Jahren oder schwerpflegebedürftiger Personen im Haushalt des Arbeitnehmers, § 6 Abs. 4 Buchstaben a bis c ArbZG).

Stehen der Umsetzung nach Auffassung des Arbeitgebers dringende betriebliche Gründe entgegen, so ist der Betriebs- oder Personalrat zu hören, der dem Arbeitgeber Vorschläge für die Umsetzung unterbreiten kann (§ 4 Abs. 4 Satz 2 und 3 ArbZG).

Anspruch auf Zusatzurlaub bzw. Nachtarbeitszuschlag

Soweit keine tarifvertragliche Regelung besteht, hat der Arbeitgeber dem Nachtarbeiter für die Nachtarbeit eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage oder einen angemessenen Zuschlag auf das Bruttoarbeitsentgelt zu gewähren (§ 4 Abs. 5 ArbZG).

Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen

Grundsatz

Das Verbot der Beschäftigung von Arbeitnehmern an Sonn- und Feiertagen in Gewerbebetrieben wird wegen des verfassungsrechtlichen Gebotes der Arbeitsruhe an Sonn- und Feiertagen (Art. 140 GG i.V.m. Art. 139 Weimarer Reichsverfassung) beibehalten (§ 9 Abs. 1 ArbZG).

Ausnahmen

Ausnahmen vom Beschäftigungsverbot sollen nach bisherigen Grundsätzen zulässig bleiben; mit den in § 10 Abs. 1 Nr. 1 bis 16 ArbZG aufgeführten Ausnahmetatbeständen entfallen die meisten übrigen gesetzlichen Ausnahmevorschriften, insbesondere die der Gewerbeordnung (§§ 105e bis 105i GwO).

Aber auch bei zulässiger Sonn- und Feiertagsarbeit muß mindestens ein Sonntag im Monat beschäftigungsfrei bleiben (§ 11 Abs. 1 ArbZG) sowie außerdem ein Ersatzruhetag innerhalb eines den Beschäftigungstag einschließenden Zeitraumes von 2 Wochen (§ 11 Abs. 3 ArbZG) gewährt werden.

Besonderer Arbeitszeitschutz (Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz)

Paragraph 8 Abs. 1 Mutterschutzgesetz verbietet für werdende und stillende Mütter grundsätzlich Mehrarbeit, Nachtarbeit zwischen 20 und 6 Uhr sowie die Arbeit an Sonn- und Feiertagen.

Paragraph 8 Jugendarbeitsschutzgesetz schreibt vor, daß Jugendliche grundsätzlich nicht mehr als 8 Stunden täglich und nicht mehr als 40 Stunden wöchentlich beschäftigt werden dürfen, abgesehen von den Ausnahmefällen des § 8 Abs. 2 und 3 Jugendarbeitsschutzgesetz. Paragraph 14 dieses Gesetzes normiert, daß Jugendliche nur in der Zeit von 6 bis 20 Uhr beschäftigt werden dürfen; auch besteht für Jugendliche kraft Gesetzes die 5-Tagewoche (§ 15 Jugendarbeitsschutzgesetz).

Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG)

Neuerungen des Arbeitszeitrechtes weist das Beschäftigungsförderungsgesetz auf, indem es zum ersten Mal Formen der Neugestaltung der Arbeitszeit, die Teilzeit (§ 2), die Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall, die sogenannte KAPOVAZ (§ 4) und die Arbeitsplatzteilung, Job Sharing (§ 5), gesetzlich regelt. Eine Definition der Teilzeitarbeit enthält § 2 Abs. 2. Hiernach sind Arbeitnehmer teilzeitbeschäftigt, wenn ihre Wochenarbeitszeit kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes ist. Auf eine bestimmte Stundenzahl kommt es nicht an.

Wichtig ist § 2 Abs. 1, der das Verbot unterschiedlicher Behandlung, d. h. den arbeitsrechtlichen Grundsatz der Gleichbehandlung zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeitnehmern, aufstellt. Er bezieht sich nicht nur auf die Gestaltung der Arbeitszeit, sondern auf alle Arbeitsbedingungen einschließlich Lohn und Kündigung. Auch die gesetzgeberischen Aktivitäten der Europäischen Gemeinschaft sind zu einem erheblichen Teil auf die Gleichstellung von Teilzeit mit Vollzeit ausgerichtet (vgl. R. Birk, Europäisches Arbeitsrecht, 1990, Nr. 5 bis 7).

In diesem Zusammenhang soll das inzwischen zum 31.12.1992 ausgelaufene „Gesetz zur Förderung eines gleitenden Übergangs älterer Arbeitnehmer in den Ruhestand – Altersteilzeitgesetz“ – erwähnt werden. Das Gesetz regelt, unter welchen Voraussetzungen der Arbeitgeber Zuschüsse der Bundesanstalt für Arbeit in Anspruch nehmen konnte, wenn er mit einem Arbeitnehmer eine Altersteilzeit vereinbart (Besetzung des freigewordenen Arbeitszeitdeputats mit einem Arbeitslosen).

Grundsätzlich ist anzumerken, daß zwingende Arbeitsschutznormen der Errichtung einer flexiblen Altersgrenze, die mit dem gleitenden Übergang in den Ruhestand verbunden ist, nicht entgegenstehen. Insbesondere existiert keine gesetzliche Regelung, nach der die Vollendung eines bestimmten Lebensalters automatisch das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zur Folge hat. (Zur Problematik einer „128er Vereinbarung“ siehe Abhandlung von Bauer und Diller in Betriebs-Berater (BB), Heft 32, 1992, S. 228 ff.)

Praktische Bedeutung des gesetzlichen Arbeitszeitschutzes

Der gesetzliche Arbeitszeitschutz ist vor allem für die Zulässigkeit von Mehrarbeit, der Schichtarbeit sowie der Umverteilung der Arbeitszeit (Flexi 2) von praktischer Bedeutung.

Mehrarbeit

Das ArbZG kennt im Gegensatz zur AZO (§ 15) keine zuschlagpflichtige Mehrarbeit. Diese kann allerdings nach wie vor durch Tarif- oder Einzelarbeitsvertrag vor-

gesehen werden. Dabei ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs.1 Nr. 3 Betr.VG zu beachten.

Schichtarbeit

Unter Schichtarbeit ist die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten bzw. unterschiedlicher Lage sowie unterschiedlicher Dauer zu verstehen.

Durch die Arbeitsschutzgesetze ist für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern die Schichtarbeit nur eingeschränkt möglich. So ist für Jugendliche nach § 14 Abs. 2 Nr. 2 Jugendarbeitsschutzgesetz die Arbeit im Mehrschichtbetrieb nur von 6 bis 23 Uhr gestattet. Werdende und stillende Mütter dürfen nicht zwischen 20 und 6 Uhr beschäftigt werden und keine Mehrarbeit über 8,5 Stunden pro Tag leisten (§ 8 Abs. 1, Abs. 2 Nr. 3 Mutterschutzgesetz).

In der Praxis wird die traditionelle Schichtarbeit vielfach mit einer Umverteilung der Arbeitszeit (Flexi-2-Modell) aufgrund des Leber-Kompromisses gekoppelt. Dabei entsteht die Frage des Ausgleichszeitraumes, bis zu dessen Ende die individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit (IRWAZ) wieder erreicht sein muß. Der gesetzliche Ausgleichszeitraum beträgt sechs Kalendermonate bzw. 24 Wochen; die Tarifvertragsparteien sind hieran nicht gebunden (§§ 3,7 Abs. 1 Nr. 1b ArbZG).

Gerade bei der Schichtarbeit ist das Sonntagsarbeitsverbot (§§ 105a Abs. 1, 105b GewO) zu beachten, wobei die §§ 105c bis 105e GewO hiervon Ausnahmen erlauben.

Tariflicher Rahmen

Bei der tarifvertraglichen Regelung der Arbeitszeitflexibilisierung zeichnet sich ein unterschiedliches Bild ab. Der Schwerpunkt der tarifvertraglichen Bestimmungen liegt vorwiegend bei den traditionellen Grundmustern, d. h. in der Regel bei den beschränkt flexiblen Arbeitszeitformen, wie der Über- und Mehrarbeit, der Kurzarbeit und der Schichtarbeit. Auch bezüglich der Freischicht bestehen in den meisten Branchen Tarifverträge.

Demgegenüber sind Arbeitszeitformen, wie die Gleitzeitarbeit, Job Sharing, flexible Altersgrenze und gleitender Übergang in den Ruhestand sowie Formen selbstbestimmter Arbeitszeit überhaupt nicht oder nur vereinzelt Gegenstand tariflicher Vereinbarungen. Entsprechendes gilt für Arbeitszeitformen wie die „amorphe“ Arbeitszeit. Allerdings besteht in der Chemieindustrie eine größere Aufgeschlossenheit für neue Formen der Arbeitszeitgestaltung (z. B. voll kontinuierliches Schichtsystem und längere Freizeitblöcke).

Wie dem Tarifvertragsgesetz (TVG) zu entnehmen ist, liegt die Aufgabe und Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses durch die Schaffung kollektivrechtlicher Mindestarbeitsbedingungen in erster Linie bei den Tarifvertragsparteien (vgl. § 1 Abs. 1 TVG). In diesem Zusammenhang kommt der tarifvertraglichen Festlegung der höchstzulässigen Wochenarbeitszeit als zeitlicher Dimension der Arbeitsverpflichtung eine große Bedeutung zu. Die Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit im Wege der Tarifautonomie weist aber erhebliche Defizite auf. Einen konstruktiven Beitrag zur Neugestaltung der Arbeitszeit enthalten die Tarifvertragsabschlüsse in der Metall- und Elektroindustrie vom Frühjahr 1994 durch die Zulassung von „Arbeitszeitkorridoren“ (36 bis 30 Wochenstunden). Aufgrund dieser Tatsache – und nicht nur durch den „Leber-Kompromiß“ – ist eine Verlagerung der Entscheidungsmacht von der tariflichen auf die betriebliche Ebene unverkennbar. Die rechtliche Möglichkeit hierzu verschafft § 77 Abs. 3 Satz 2 BetrVG, wonach im Wege einer tarifvertraglichen Öffnungsklausel ergänzende Betriebsvereinbarungen zugelassen werden dürfen. Der Umfang der Delegationsbefugnis der Tarifvertragsparteien ist juristisch noch nicht ausgelotet. Der einschlägigen Rechtsprechung des BAG kann bislang nur entnommen werden, daß die tarifvertragliche Delegation der Ausgestaltung der „differenzierten Arbeitszeit“ (Flexi 1) durch Betriebsvereinbarung zulässig ist, weil es sich hierbei – so das BAG – nur um einen „geringfügigen Entscheidungsspielraum“ der Betriebsparteien handele. Welche tariflichen Anforderungen an die betriebliche Ausgestaltung von amorphen Arbeitszeitformen, wie z. B. der Jahresarbeitszeit, zu stellen sind, ist dagegen noch offen.

Soweit es um die tarifliche Gestaltung von Mehrarbeit und Kurzarbeit geht, haben die Tarifparteien die Möglichkeit, einen Rahmen oder eine Höchstgrenze für die Zahl der wöchentlich oder monatlich zu leistenden Überstunden festzuschreiben bzw. im Falle der Kurzarbeit deren Voraussetzungen (z. B. Definition des „Bedarfsfalles“) und Umfang festzulegen.

Da die Schichtarbeit als solche sowohl Auswirkung auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit als auch auf die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage hat, ist ein zwingendes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG zu beachten. In der Praxis wird daher im allgemeinen über die Einführung und Gestaltung von Schichtarbeit eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Soweit grundlegende tarifvertragliche Regelungen der Schichtarbeit – was häufig der Fall ist – existieren, sind diese als tarifvertragliche Vorgaben für den tarifgebundenen Arbeitgeber bzw. aufgrund des § 77 Abs. 3 Satz 2 BetrVG zu beachten.

Betriebsvereinbarungen

Der Schwerpunkt der rechtlichen Ausgestaltung der Arbeitszeitformen liegt auf betrieblicher Ebene, d. h., die Einführung und Ausgestaltung der Arbeitszeitflexibilisierung erfolgt durch den Abschluß von Betriebsvereinbarungen. Dies ist einmal die Folge tarifvertraglicher Vorgaben (§ 77 Abs. 3 Satz 2 BetrVG) und zum anderen die

Konsequenz aus dem erzwingbaren Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 BetrVG. Gegenüber einer bloßen Regelabsprache hat die Betriebsvereinbarung den rechtlichen und praktischen Vorteil für alle Arbeitnehmer – auch für die nicht tarifgebundenen – unmittelbar und zwingend eine einheitliche Arbeitszeitgestaltung zu erreichen (§ 77 Abs. 4 Satz 1 BetrVG). Soweit keine Tarifsperrung besteht (§ 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG), können Arbeitgeber und Betriebsrat von sich aus Betriebsvereinbarungen über die Gestaltung der Arbeitszeit abschließen. Bezüglich der traditionellen Arbeitszeitform dürfte regelmäßig eine Tarifsperrung gemäß § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG bestehen, wonach die Arbeitszeit dann nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein kann, wenn sie durch Tarifvertrag geregelt ist oder üblicherweise geregelt wird. Arbeitszeitformen, wie z. B. Job Sharing, amorphe Arbeitszeit sowie selbstbestimmte Arbeitszeit, sind bisher selten oder überhaupt nicht bzw. auch nicht üblicherweise tarifvertraglich geregelt worden, so daß insoweit keine Tarifsperrung zu beachten ist. Sollte diese dennoch bestehen, so verbleibt stets noch die Möglichkeit einer einzelvertraglichen Vereinbarung.

Einer Mitbestimmung des Betriebsrates bedarf es nur dann, wenn von der Einführung der Über- bzw. Mehrarbeit oder auch der Kurzarbeit mehrere Arbeitnehmer (kollektiver Bezug) betroffen sind. Sofern es sich nur um einen Einzelfall handelt, besteht kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates.

Vertragsgestaltung bei flexibler Arbeitszeit

Für die Vertragsgestaltung bei flexibler Arbeitszeit ist zunächst rechtlich zu klären, welcher Gestaltungsspielraum existiert.

Gestaltungsspielraum

Der Gestaltungsspielraum für privatautonome Vereinbarung ist im Arbeitsvertragsrecht prinzipiell gering. Arbeitsschutzgesetze, Tarifautonomie und betriebliche Mitbestimmung engen die Verhandlungsmacht erheblich ein.

Soweit beiderseitige Tarifbindung (§§ 2, 3 TVG) besteht, sind die Mindestarbeitsbedingungen, z. B. für die gleitende Arbeitszeit, tarifvertraglich vorgegeben. Eine Abweichung ist in diesem Falle nur zugunsten des Arbeitnehmers, d. h. also im Rahmen des Günstigkeitsprinzips (§ 4 Abs. 3 TVG), zulässig. Dies setzt allerdings beiderseitige Tarifbindung voraus; fehlt es an dieser, so wären lediglich die jeweiligen Schutzgesetze, wie z. B. die AZO, das Beschäftigungsförderungsgesetz, Mutter- und Jugendarbeitsschutzgesetz, zu beachten. In vielen Betrieben wird aus Gründen der Praktikabilität der jeweils für die Branche geltende Tarifvertrag zugrundegelegt, ohne im Einzelfall die Frage der Tarifbindung aufzuwerfen. Gehört das Einzelunternehmen nicht dem Arbeitgeberverband an und existiert auch kein Haustarifvertrag, entfällt die tarifliche Ebene als Schranke der Vertragsfreiheit.

Diese Voraussetzung dürfte auf einen nicht unerheblichen Teil der mittelständischen Wirtschaft zutreffen.

Ob die betriebliche Mitbestimmung zu berücksichtigen ist, hängt davon ab, ob in dem jeweiligen Betrieb bzw. Unternehmen ein Betriebsrat existiert. Soweit dies nicht der Fall ist, verbleibt es letztlich bei der Begrenzung der Gestaltungsfreiheit durch zwingende gesetzliche Arbeitszeitvorschriften.

Günstigkeitsprinzip

Durch das Günstigkeitsprinzip wird sichergestellt, daß die Arbeitsrechtsordnung lediglich Mindestarbeitsbedingungen zum Schutze des Arbeitnehmers begründet und somit seine Möglichkeit, bessere Arbeitsbedingungen zu erzielen, nicht reduziert wird. Jedoch bestehen gerade in bezug auf die Arbeitszeitgestaltung erhebliche Schwierigkeiten bei der Anwendung des Günstigkeitsprinzips. So versagt das Günstigkeitsprinzip z. B. dann, wenn es sich um nicht eindeutig und objektiv bewertbare „Vorteile“ handelt, weil subjektive Wertschätzungen im Vordergrund stehen. Es stellt sich insbesondere die Frage, welchen Wert die für den Arbeitnehmer aufgrund der Arbeitszeitflexibilisierung mögliche Zeitsouveränität hat und ob die hierdurch evtl. entstehenden nachteiligen Folgen für den Arbeitnehmer, wie z. B. längere Arbeitszeiten, vermehrte Nachtarbeit und Samstagsarbeit, nicht überwiegen.

Damit ist zu entscheiden, auf welche Weise ein Günstigkeitsvergleich, der ein Werturteil darstellt, vorzunehmen ist.

Unbestritten ist, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer individualvertraglich eine kürzere als die tarifliche Arbeitszeit (Teilzeit) vereinbaren können. Dagegen dürfte eine längere Arbeitszeit nur dann zulässig sein, wenn sie günstiger als die tarifliche Arbeitszeit ist. Nach überwiegender Meinung wird im Zusammenhang mit der tariflichen Regelung in der Metallindustrie die Möglichkeit bejaht, daß eine längere als die tarifliche Arbeitszeit bei entsprechend mehr Lohn für den Arbeitnehmer günstiger sein kann. Dem wird entgegengehalten, man vergleiche Birnen mit Äpfeln (vgl. hierzu im einzelnen Linnenkohl, Rauschenberg & Reh, Abschied vom „Leber-Kompromiß“ durch das Günstigkeitsprinzip?, BB, Heft 9, 1990, 628ff.).

Für die Praxis hat die vorstehende Streitfrage an Bedeutung dadurch verloren, daß im Bereich der Metallindustrie die Tarifvertragsparteien das sogenannte „Göppinger“-Modell vereinbart haben. Ausgangspunkt hierfür war das Arbeitszeitmodell der „differenzierten Arbeitszeit“ (Flexi 1), wonach die individuelle regelmäßige Arbeitszeit der Arbeitnehmer unterschiedlich zwischen 37 und 40 Stunden betragen kann, wenn im Durchschnitt des Betriebes 38,5 Stunden erreicht werden. Bei weiterer Arbeitszeitverkürzung verringert sich die Untergrenze stetig, so daß sie bei der 35-Stundenwoche (in der Metallindustrie ab 1995) mit 30 Wochenstunden bereits im Teilzeitbereich liegen würde. In den Metalltarifabschlüssen 1989/90 ist daher die Al-

ternative der einzelvertraglich zu vereinbarenden 40-Stunden-Woche für 13 bzw. 18 % der Belegschaft (teilweise einschließlich der AT- und leitenden Angestellten) vorgesehen. Dadurch läßt sich – was nachrechenbar ist – die effektive betriebliche Arbeitszeit um bis zu einer Stunde erhöhen.

Zusammenfassung

Die Arbeitszeitgestaltung erstreckt sich heutzutage vor allem auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Hierunter ist die Veränderung von Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit zu verstehen. Die Vielzahl der Flexibilisierungsmodelle läßt sich auf einige wenige Grundmuster zurückführen.

Bei Gestaltung der Arbeitszeitflexibilisierung ist der rechtliche Entscheidungsrahmen zu beachten.

Dieser wird zunehmend durch EG-Recht, d. h. EG-Richtlinien i. S. von Mindestarbeitsbedingungen, bestimmt.

Die bislang geltende AZO wurde durch ein neues ArbZG ersetzt. Damit erhält auch eine einzelvertragliche Flexibilisierung der Arbeitszeit grünes Licht. Weitere Neuerungen sind u. a. die Regelung einheitlicher Ruhepausen, der Nacht- und Schichtarbeit sowie das Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen.

Für die kollektivvertragliche Flexibilisierung der Arbeitszeit verbleibt es bei der Aufgabenverteilung zwischen tarifvertraglicher Rahmenregelung (§ 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG) und deren Ausfüllung durch Betriebsvereinbarung (§ 77 Abs. 3 Satz 2 BetrVG), wobei eine Verlagerung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene unverkennbar ist. Damit wird es möglich, die Flexibilisierung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse sowie der Arbeitnehmerinteressen im Sinne einer „humanen Effizienz“ zu gestalten.

Aspekte internationaler Arbeitszeitflexibilisierung

Vertraglich festgesetzte und gewünschte Wochenarbeitszeit im internationalen Überblick

Die Ergebnisse einer Umfrage der EG-Kommission bei den Arbeitnehmern in der Europäischen Gemeinschaft zum Arbeitsmarkt im Frühjahr 1989 haben ergeben, daß rund die Hälfte (51 %) aller beschäftigten Arbeitnehmer sich eine vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden **wünschen**. Tatsächlich aber sind **62 %** der Beschäftigten zwischen **35 und 40 Stunden** in der Woche tätig; das heißt, 11 % wünschen eine hiervon abweichende andere Arbeitszeit.

Die Vermutung, daß die Tendenz in Richtung **Verringerung der Arbeitszeit** geht, liegt aus folgendem Grund nahe: Von allen Befragten möchten 17 % eine regelmäßige Arbeitszeit, die zwischen 30 und 34 Stunden liegt. Tatsächlich arbeiten lediglich 5 % der Arbeitnehmer mit Wochenarbeitsstunden, die in diesem Zeitraum liegen. Insofern besteht aus Arbeitnehmersicht ein Potential zur Verkürzung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit auf beispielsweise vier Tage die Woche.

Gerade in der Bundesrepublik sind derzeit nur 3 % der Befragten mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 30 bis 34 Stunden beschäftigt. Fast ein Viertel der befragten deutschen Arbeitnehmer (24 %) wären aber bereit und würden es gutheißen, zwischen 30 und 34 Stunden in der Woche zu arbeiten. Scheinbar sind hier die Arbeitgeber in ihrem Arbeitszeitangebot weniger flexibel als die Arbeitnehmer mit ihrer Arbeitszeitanfrage.

Ausreißer bilden die befragten Arbeitnehmer Portugals: Hier arbeitet überhaupt nur gut ein Drittel (36 %) der Beschäftigten zwischen 35 und 40 Stunden. Jedoch 12 % mehr – nämlich 48 % der Arbeitnehmer – würden gerne eine Wochenarbeitszeit von 35 bis 40 Stunden haben. Dieses Bedürfnis einer höheren wöchentlichen Arbeitszeit kann seine Begründung in den durchweg geringeren Einkommensverhältnissen Portugals finden. Immerhin arbeiten in Portugal auch 17 % der befragten Arbeitnehmer mehr als 45 Stunden in der Woche.

Immerhin 7 % beziehungsweise 6 % aller Befragten möchten bei entsprechendem Einkommen zwischen 41 und 45 oder sogar mehr als 45 Stunden wöchentlich arbeiten. Mögliche Ursache hierfür könnten die erheblichen Überstunden sein, die geleistet werden müssen und nicht „abgebummelt“ werden können.

Im internationalen Vergleich wird deutlich, daß in den Niederlanden und in Großbritannien erheblich mehr Arbeitnehmer weniger als 20 Stunden die Woche arbeiten als in den übrigen Mitgliedsstaaten Europas. In den Niederlanden sind es 14 % und in

Großbritannien 11 % der Beschäftigten; an dritter Stelle folgt Belgien mit 7 %. An letzter Position stehen Griechenland und Spanien, wo jeweils bloß 2 % der Arbeitnehmer weniger als 20 Stunden vertragliche Arbeitszeit in der Woche haben (siehe Tab. 1). Die unterschiedliche Gesetzgebung hinsichtlich des Sozialversicherungsschutzes ist hier sicherlich von ausschlaggebender Bedeutung.

Tabelle 1

Vertraglich gewünschte Arbeitszeit (%)

a: Wie ist ihre derzeitige Arbeitszeit gemäß ihrem Arbeitsvertrag?

b: Wieviele Stunden in der Woche würden Sie bei entsprechendem Einkommen gerne arbeiten?

		Weniger als 20 Std.	20-24 Std.	25-29 Std.	30-34 Std.	35-40 Std.	41-45 Std.	mehr als 45 Std.
Belgien	a	7	11	3	7	60	7	6
	b	7	13	7	16	47	8	3
Dänemark	a	3	5	5	7	71	3	6
	b	3	7	7	19	55	5	3
B.R. Deutschland	a	6	7	2	3	71	8	3
	b	7	9	6	24	50	3	2
Griechenland	a	2	3	3	4	70	9	9
	b	2	2	5	16	55	11	9
Spanien	a	2	2	2	5	63	13	12
	b	2	3	4	12	60	12	8
Frankreich	a	6	5	7	5	59	9	9
	b	5	8	8	14	53	6	6
Irland	a	3	4	7	3	62	8	13
	b	4	5	4	8	55	9	15
Italien	a	4	5	2	4	76	4	5
	b	5	5	3	14	64	3	6
Niederlande	a	14	9	4	8	54	5	7
	b	11	12	2	12	46	8	7
Portugal	a	3	1	1	4	36	38	17
	b	3	4	2	19	48	21	3
Vereinigtes Königreich	a	11	7	2	5	51	8	14
	b	13	9	6	16	37	10	10
Summe	a	7	6	3	5	62	9	8
	b	7	8	5	17	51	7	6

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.), Europäische Wirtschaft, Beiheft B, Nr. 8/9 (Aug./Sept.), 1989, Köln. Ergebnisse der Umfrage bei den Arbeitnehmern in der Gemeinschaft zum Arbeitsmarkt im Frühjahr 1989, S. 2

Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses im internationalen Vergleich

Setzen wir die Ergebnisse der von der EG-Kommission durchgeführten Befragung als repräsentativ voraus, so sind zusammengenommen im Schnitt **88 %** der Arbeitnehmer in einem **unbefristeten** Arbeitsverhältnis und **9 %** der befragten Beschäftigten in einem **befristeten** Arbeitsverhältnis tätig.

In Spanien sind bloß 69 %, aber in Frankreich 93 % aller Arbeitnehmer unbefristet Beschäftigte. Zwischen 7 % (Belgien, Dänemark, Niederlande) und 30 % (Spanien) aller Befragten sind in einem befristeten Arbeitsverhältnis tätig. In der Bundesrepublik sind 90 % unbefristet und nur 4 % der Beschäftigten befristet tätig.

Zu der Länge der Befristung läßt sich gesamthaft folgendes sagen: Die **wenigsten** befristeten Arbeitsverträge weisen eine Laufzeit von **mehr als 12 Monaten** auf. Nur 17 % der Verträge überschreiten den Zeitraum von einem Jahr, aber 68 % haben eine Laufzeit kürzer als zwölf Monate. Von den Verträgen, die bis auf zwölf Monate angelegt sind, überschreiten 45 von Hundert nicht die Halbjahresgrenze.

Speziell in Griechenland und den Niederlanden ist eine Befristung von weniger als 12 Monaten üblich (94 % bzw. 90 % der befristet Beschäftigten). Fast ein Drittel der befragten Spanier haben einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag (30 %). Kein anderes Mitgliedsland der EG weist eine so hohe Anzahl an befristeten Beschäftigungsverhältnissen auf. Hier kann die schlechte Arbeitsmarktlage ausschlaggebend sein: Mit einer Arbeitslosenquote von 18,2 % besitzt Spanien die meisten Arbeitslosen innerhalb der EG (siehe auch Tabelle 6), so daß Erwerbstätigen keine passenden Vollzeitangebote bzw. unbefristete Arbeitsverhältnisse angeboten werden können. Hinzu kommt die geringe Dauer der befristeten Arbeitsverhältnisse: Nur 6 % der spanischen Arbeitnehmer besitzen einen Arbeitsvertrag, der über ein Jahr hinausgeht. Zur Konjunkturschwäche führten 1992 v.a. die geringe Investitionsneigung der Industrie, das zurückgehende Bauvolumen und die Außenhandelschwäche sowie ein witterungsbedingter starker Rückgang der Agrarproduktion (10,7 % aller Erwerbstätigen sind in der Landwirtschaft beschäftigt (vgl. Baratta, 1993, Sp. 623).

Für die Bundesrepublik kann festgestellt werden, daß von den 4 % befristeten Arbeitsverträgen 48 von Hundert über ein Jahr laufen. Die geringe Anzahl der befristeten Arbeitsverhältnisse kann durchaus als mangelnde Flexibilität gewertet werden.

Im Grunde genommen wäre es an dieser Stelle unerlässlich zu wissen, ob die befristeten Arbeitsverträge Vollzeit- oder Teilzeitarbeitsplätze darstellen. Geht man von Vollzeitarbeitsplätzen aus, so wäre des weiteren interessant, welche Beschäftigungsgruppen eher befristet angestellt werden. Zunächst müßte zwischen dem primären, sekundären und tertiären Sektor differenziert werden. Anschließend sollte eine Untersuchung bezüglich der Qualifikationsstruktur erfolgen. Wichtige Kriterien sind

das Alter und die berufliche Qualifikation; jüngere Leute sind aller Wahrscheinlichkeit nach eher bereit als ältere, ein befristetes Arbeitsverhältnis einzugehen. Hochqualifizierte finden schneller einen neuen Arbeitsplatz, da sie auf einem engen Arbeitsmarkt vermehrt nachgefragt werden, als weniger Qualifizierte.

Interessant ist ebenfalls zu wissen, von welcher Seite eine arbeitsvertragliche Befristung eher avanciert wird. Auf den ersten Blick erscheint es einleuchtend, hier den Arbeitgebern die vorantreibende Kraft zuzuschreiben. Doch hätte eine Befristung auch Vorteile für Arbeitnehmer und könnte aus folgenden Gründen von ihnen begrüßt werden: Umgehung der gesetzlichen Kündigungsfristen, kürzere oder keine Probezeit, Kennenlernen verschiedener Unternehmen ohne Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch Kündigung. Hier hätten wir es mit einem besonderen Flexibilisierungsbedarf zu tun, den Zeitarbeitsfirmen schon vor Jahren für sich als Marktlücke entdeckt haben.

Tabelle 2

Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses

Sind Sie derzeit in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis beschäftigt?

Wieviele Monate wird dieses befristete Arbeitsverhältnis voraussichtlich dauern?

	unbefristet %	befristet %	0-6	7-12	bis 12	mehr als 12
Belgien	92	7	0	26	26	45
Dänemark	93	7	29	21	50	44
B.R. Deutschland	90	4	20	17	37	48
Griechenland	89	10	57	37	94	6
Spanien	69	30	62	17	79	6
Frankreich	93	7	39	38	77	10
Irland	86	12	28	14	42	58
Italien	88	11	:	:	75	25
Niederlande	87	7	64	27	90	10
Portugal	81	13	34	7	41	8
Vereinigtes Königreich	91	6	44	16	60	9
Summe	88	9	45	21	68	17

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.), Europäische Wirtschaft, Beiheft B, Nr. 8/9 (Aug./Sept.), 1989, Köln. Ergebnisse der Umfrage bei den Arbeitnehmern in der Gemeinschaft zum Arbeitsmarkt im Frühjahr 1989, S. 3

Fest steht zumindest, daß bei einem befristeten Arbeitsvertrag die Tendenz der Befristung (länderübergreifend) bei unter einem Jahr liegt (siehe Tab. 2).

Voll- und Teilzeitarbeit – eine internationale Bestandsaufnahme

Vollzeitbeschäftigt sind nach der Befragung **85 %** aller Arbeitnehmer; einer **Teilzeitbeschäftigung** gehen **15 %** nach.

22 % der befragten Vollzeitbeschäftigten würden eine Teilzeitbeschäftigung einem Vollzeitarbeitsplatz vorziehen. Hier könnte eine empirische Befragung qualitativer Art Auskunft über die Gründe liefern. Sieht man einmal von der familiären Situation ab, können Gründe wie „schlechtes Arbeitsklima“ verbunden mit „Streß“ oder auch „lange Anfahrtswege“ als Argumente gegen eine Vollzeitbeschäftigung von Arbeitnehmern angeführt werden. Sollen nun qualifizierte Arbeitskräfte gehalten werden, müssen sich Unternehmen fragen, inwiefern hier Verbesserungen möglich wären.

Bei den Teilzeitbeschäftigten würden allerdings nur 37 % einen Vollzeitarbeitsplatz in Anspruch nehmen, falls er ihnen angeboten würde (61 % blieben bei ihrer Teilzeitbeschäftigung). Demnach würde ein Mangel an Vollzeitarbeitsplätzen bestehen (nämlich 15 %; 22 % der Vollzeitbeschäftigten ziehen einen Teilzeitarbeitsplatz vor und 37 % der Teilzeitarbeitskräfte würden lieber Vollzeit arbeiten). Bei der Vielzahl der Möglichkeiten einer Teilzeitarbeit dürfte es eigentlich den wenigsten Unternehmen schwer fallen, hier entsprechende Gestaltungsalternativen anzubieten. Zumal es die Zufriedenheit mancher Arbeitnehmer fördern könnte, und eine Arbeitszeitgestaltung, die den Mitarbeiterbedürfnissen gerecht wird, heute zur Grundausstattung fortschrittlicher Unternehmen gehört.

Die befragten Arbeitslosen präferieren zu 52 % einen Vollzeitarbeitsplatz gegenüber 35 %, die einer Teilzeitbeschäftigung den Vorrang einräumen würden. Der nicht gerade geringe Anteil derer, die eine Teilzeitbeschäftigung vorziehen, kann auf das Arbeitnehmermotiv des langsamen Wiedereinstiegs in die Berufstätigkeit, um sich erst einmal schrittweise mit der neuen Situation vertraut zu machen, zurückzuführen sein.

Länderspezifisch ergibt sich folgendes Bild:

Bei der Frage an die Teilzeitbeschäftigten, ob diese lieber Vollzeit arbeiten möchten, stellt sich ein deutliches Votum gegen Vollzeitarbeit in den Ländern Dänemark, BR Deutschland, Niederlande und Vereinigtes Königreich heraus. Im Gegensatz dazu möchten 89 % der in Frankreich beschäftigten Teilzeitkräfte lieber einen Vollzeitarbeitsplatz in Anspruch nehmen (nur 11 % sind mit ihrer Teilzeitarbeit zufrieden).

In Griechenland arbeiten fast alle Arbeitnehmer vollzeitbeschäftigt (97 % zu 2 %). Ähnlich ist es in Portugal (94 % zu 5 %), Italien (94 % zu 6 %) und Frankreich (92 % zu 8 %) (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3

Voll- und Teilzeitarbeit

	Vollzeit Arbeiter (%)	Teilzeit Arbeiter (%)	Würden Sie eine Teilzeitbe- schäftigung vor- ziehen? (Vollzeitbe- schäftigte)?		Würden Sie lieber Vollzeit arbeiten (Teilzeit- beschäftigte)?		Möchten Sie lieber Voll- oder Teilzeit arbeiten (Ar- beitslose)?	
			nein	ja	ja	nein	Voll-/Teilzeit	
Belgien	71	22	77	13	19	47	51	30
Dänemark	83	17	84	13	6	89	52	27
B.R. Deutschland	82	18	83	17	8	92	22	19
Griechenland	97	2	86	14	78	22	89	10
Spanien	85	15	73	24	63	35	72	24
Frankreich	92	8	77	19	89	11	28	70
Irland	87	7	90	7	48	44	87	11
Italien	94	6	68	32	49	51	:	:
Niederlande	69	27	86	12	18	78	39	54
Portugal	94	5	70	24	40	29	76	23
Vereinigtes Königreich	78	21	75	25	11	89	71	30
Summe	85	15	77	22	37	61	52	35

Quelle: EG-Kommission (Hrsg.), Europäische Wirtschaft, Beiheft B, Nr. 8/9 (Aug./Sept.), 1989, Köln. Ergebnisse der Umfrage bei den Arbeitnehmern in der Gemeinschaft zum Arbeitsmarkt im Frühjahr 1989, S. 3

Grad des Einflusses auf die Arbeitszeitregelungen

Im Schnitt haben gut die **Hälfte (53,4 %)** der befragten Arbeitnehmer überhaupt **keine Einflußmöglichkeiten** auf ihre **Arbeitszeitregelung** . Nur 3 % der Befragten haben hier einen großen Einfluß.

Die japanischen Angestellten haben auf die Wahl ihrer Arbeitszeitregelungen eine größere Beeinflussungsmöglichkeit als die anderen befragten Arbeitnehmer. Insgesamt genommen besitzen zwar sämtliche Arbeitnehmer wenig Einfluß auf ihre Arbeitszeitregelungen, aber im Verhältnis zu den Befragungsergebnissen der übrigen Länder haben die Japaner doppelt soviel Einflußmöglichkeiten (6,6 % im Gegensatz zu durchschnittlich 2,7 %).

Es drängt sich die Frage auf, wohingehend die Einflußmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeitregelungen gehen: Haben japanische Angestellte die freie Wahl, so viele Überstunden zu leisten, wie sie mögen bzw. können sie auf soviel Urlaub verzichten, wie sie möchten, oder legen sie beispielsweise den Weihnachtstag in den Sommer (japanische Arbeitnehmer haben z. B. die Möglichkeit, Feiertage zu blocken) (vgl. Bosch, 1992, S. 40)?

Tabelle 4

Haben Sie Einfluß auf Arbeitszeitregelungen (%)?

	keinen Einfluß	wenig Einfluß	gewissen Einfluß	ziemlich viel Einfluß	großen Einfluß	keine Antwort
Japan	26,0	14,1	31,6	18,0	6,6	3,7
B.R. Deutschland	66,3	13,9	10,2	5,3	2,1	2,1
Frankreich	60,3	11,0	11,9	4,0	4,0	8,7
Italien	53,5	10,0	10,1	5,9	2,7	17,8
Schweden	39,9	14,9	18,5	9,9	3,4	13,5
Vereinigtes Königreich	74,4	9,7	6,7	1,0	1,2	6,9
Summe	53,4	12,3	18,5	7,4	3,3	8,8

Quelle: Bobke & Lecher, 1990, S. 106

Zufriedenheit und Länge der Arbeitszeit im internationalen Vergleich

Über die **Hälfte** aller Befragten (55,5 %) sind sehr oder ziemlich **zufrieden** mit der Länge ihrer **Arbeitszeit** . Und dies, obwohl eine ähnlich hohe Anzahl von Arbeitnehmern keinen oder nur geringen Einfluß auf die Regelungen ihrer Arbeitszeit hat (vgl. Tab. 4).

Unzufrieden oder ziemlich unzufrieden hingegen sind nur **11 %** der Arbeitnehmer. Das heißt, mindestens jeder zehnte Arbeitnehmer möchte zu einer anderen als seiner vereinbarten Arbeitszeit tätig sein. Da die Gestaltung der Arbeitszeit ein wesentlicher Motivationsfaktor sein kann, sollte bei dieser Gruppe über eine Änderung/Anpassung der Arbeitszeit in Richtung Arbeitnehmerwünsche nachgedacht werden.

Erstaunlich ist hierbei die Anzahl derer, die weder zufrieden noch unzufrieden mit der Länge der Arbeitszeit sind. Zu dieser Kategorie gehört immerhin ein Viertel der Arbeitnehmer (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5
 Zufriedenheit mit der Länge der Arbeitszeit (%)

	sehr zufrieden	ziemlich zufrieden	unentschieden	ziemlich unzufrieden	unzufrieden	keine Antwort
Japan	3,0	29,9	25,9	25,5	13,1	2,6
B.R. Deutschland	21,3	42,6	19,5	12,9	3,0	0,5
Frankreich	10,1	61,3	9,7	14,7	1,5	2,8
Italien	2,9	34,9	16,7	22,0	12,6	11,0
Schweden	21,3	42,7	20,6	4,8	1,5	9,2
Vereinigtes Königreich	15,5	47,1	14,7	15,5	6,8	0,4
Summe	12,4	43,1	20,6	15,9	6,4	4,4

Quelle: Bobke & Lecher, 1990, S. 110

Just in time personnel management – human resource aspects

Je mehr der Druck auf Unternehmen steigt, in einem enger werdenden internationalen Markt Gewinne zu erzielen, um so mehr muß daran gearbeitet werden, so effektiv und effizient wie möglich als Unternehmen aufzutreten. Ein Instrument dafür ist die flexible (Arbeitgeberinteresse) und individuelle (Arbeitnehmerinteresse) Arbeitszeitgestaltung.

Ganz pauschal betrachtet, haben wir es mit einer endlichen Spirale (mehr als Tag und Nacht und mit der optimalen Anzahl an Beschäftigten kann nicht gearbeitet werden) zu tun, in der im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich mindestens vier Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung (abstrahiert man von der Möglichkeit befristeter Arbeitsverträge) bestehen:

- ca. acht Stunden tägliche regelmäßige Arbeitszeit mit/ohne Einbeziehung der Samstage und Sonntage,
- ca. acht Stunden tägliche Schichtarbeit mit/ohne Einbeziehung der Samstage und Sonntage,
- Vereinbarung einer Jahresstundenarbeitszeit auf Vollzeitbasis,
- Teilzeitarbeit in jeglicher Couleur.

Just in time personnel management

Arbeitgeber wollen im Produktionsbetrieb die kapitalbindenden Maschinen so optimal wie möglich auslasten. Die Erweiterung der Maschinenlaufzeiten ist nur möglich bei einer anderen als der üblichen Acht-Stunden Arbeitszeit. Personal muß dabei wie die anderen Produktionsfaktoren jederzeit einsetzbar sein, so daß es Ziel sein

muß, die Beschaffung der zur Produktion erforderlichen Werkstoffe/Personalmen- gen dem Zeitpunkt des Produktionsanfalls unmittelbar ohne Verzögerungen in richtiger Menge und Qualität zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen moderner Industrieproduktion wird dieses Problem bekanntlich mit Hilfe eines just-in-time-Konzeptes gelöst.

So möchten Unternehmen mit einer Aufweichung „starrer“ Arbeitszeiten also einerseits

- eine Ausdehnung der Betriebszeiten, und andererseits
- einen anforderungsgerechteren Arbeitseinsatz.

Human resource aspects

Im Gegensatz dazu steht eine andere Sichtweise des Menschen im Unternehmen: Es geht um Bewahrung und Entwicklung des Eigenwertes der Person. Innerhalb der Gestaltung der Arbeitszeit sind als Arbeitnehmergründe für eine flexiblere Arbeitszeit zu nennen:

- eine Verkürzung gegenüber der regelmäßig üblichen Arbeitszeit, um einen gewissen Dispositionsrahmen für die Gestaltung von Freizeit und Arbeitstagen zu erhalten, sowie
- die Möglichkeit, durch Mehr- und Feiertagsarbeit eine Erhöhung des Arbeitsentgelts zu erlangen.

Beide Aspekte – „Just in time personel management“ und „human resource aspects“ – sind und müssen Bestandteile des Denkens eines jeden Unternehmens sein, wenn es längerfristig einem internationalen Marktdruck standhalten will. Es sind Sichtweisen ein und derselben Medaille, können demnach nicht getrennt (betrachtet) werden. Neuberger hat diese Problematik in Form des Paradigmas der Objektivität und dem Paradigma der Subjektivität aufgegriffen. Eine Kombination beider entspricht dem Paradigma der Intersubjektivität (Neuberger, 1990, S. 21-39).

Eine kombinierte Sichtweise bietet Vorteile sowohl für den einen Aspekt als auch meistens für den anderen: Beispielsweise sind Unternehmen, welche flexible Arbeitszeitsysteme anbieten, eher auf dem externen Arbeitsmarkt gefragt und somit insbesondere für Fach- und Führungskräfte attraktiver als andere Unternehmen. Insofern sollte man nicht auf Kollision, sondern viel mehr auf Koalition aus sein.

Literatur

Baratta, M. von (Hrsg.) (1993). *Welt Almanach '94*. Frankfurt/a.M.: Fischer. – **Bobke, M. H. & Lecher, W. (1990).** *Arbeitsstaat Japan, Arbeitsbeziehungen, Arbeitszeit und Arbeitsrecht*. Düsseldorf: Bund-Verlag. – **Bosch, G. (1992).** *Arbeits- und Betriebszeiten in der japanischen Automobilindustrie*. In Lehdorff (Hrsg.), *Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitszeiten in der Automobilindustrie*. Gel-

senkirchen. – **EG-Kommission (Hrsg.)**. (1989). *Europäische Wirtschaft*, Heft Nr. 8/9, Beiheft B, S. 2-11. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft. – **Neuberger, O.** (1990). *Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität*. Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen (Heft Nr. 9, S. 21-39). Universität Augsburg, Institut für Sozialökonomie.

II.
Sichtweisen und Standpunkte der
beteiligten Interessengruppen

Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung: Mehr Beschäftigung, mehr Sozialverträglichkeit und mehr Zeitautonomie

Problemstellung

Die Gestaltung der Arbeitszeit gehört seit fast zwei Jahrzehnten zu den zentralen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen. Ging es in der zweiten Hälfte der siebziger bis zur Mitte der achtziger Jahre vorrangig um Fragen der Arbeitszeitverkürzung, so rückten seitdem vermehrt auch Aspekte einer flexiblen Gestaltung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit in den Brennpunkt. Die Arbeitszeitdebatte ist dadurch komplexer geworden. Zugleich ist Bewegung in die Positionen der Arbeitsmarktparteien gekommen. Während die Gewerkschaften zunächst sämtlichen Vorstößen zu einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit mit massiven Vorbehalten begegneten, treten sie mittlerweile für differenzierte Konzepte einer bedürfnisgerechteren Arbeitszeitgestaltung ein, die den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität bescheren sollen.

Auch die ehemaligen Fronten bei der Arbeitszeitverkürzung sind brüchig geworden. Angesichts der ausufernden Arbeitslosigkeit scheint weitgehende Übereinstimmung in der Auffassung zu bestehen, daß die Arbeitsmarktprobleme nicht mehr mit den Mitteln traditioneller Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik allein unter Kontrolle zu bringen sind. Nur wenn auch die Arbeitszeit neu verteilt wird, bestehen gute Chancen, die ausweglos erscheinende Beschäftigungsmisere zu entschärfen. Diese Auffassung dürfte nicht zuletzt durch die überraschende Einführung der Vier-Tage-Woche im Volkswagenwerk die Oberhand gewonnen haben. Gleichwohl halten sich beharrlich nach wie vor einige Stimmen, die für genau den umgekehrten Weg plädieren und eine Verlängerung der Arbeitszeit vorschlagen.

Aber nicht nur die Dauer, sondern auch Lage und Verteilung der Arbeitszeit gelten als bedeutsame Faktoren für das Beschäftigungsniveau. So sehen die Unternehmen in verlängerten Betriebsnutzungszeiten sowie in einer variablen Verteilung der Arbeitszeit über größere Zeiträume wichtige Ansatzpunkte, um Kosten zu verringern, die Produktivität zu steigern, die wirtschaftlichen Aktivitäten anzukurbeln und die Nachfrage nach Arbeitskräften zu stimulieren. Flexibilisierung der Arbeitszeit heißt das vielversprechende Zauberwort, das den Weg zu mehr Beschäftigung weisen soll. Die Erwartungen sind hoch. Aber auch die Beschäftigten wenden sich mehr und mehr von dem bislang gültigen Leitbild der Normalarbeitszeit ab. Sie streben nach mehr individuellen Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung, um den differenzierten und im Laufe einer Erwerbsbiographie sich wandelnden Zeitanforderungen und -präferenzen besser entsprechen zu können. Zum Ausdruck kommt hierin

auch der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten – und sei es nur für eine vorübergehende Phase.

Die Ausgangslage für die weitere Arbeitszeitgestaltung erscheint also komplizierter und kontroverser denn je. Bei keiner der drei Arbeitszeitdimensionen, Dauer, Lage und Verteilung ist mit bedingungslosem gesellschaftlichem Konsens zu rechnen. Vor diesem Hintergrund thematisieren die nachfolgenden Überlegungen vor allem zwei Problemkomplexe. Zunächst ist zu prüfen, welcher der verschiedenen arbeitszeitpolitisch debattierten Wege positive Wirkungen für den Arbeitsmarkt erwarten läßt. Da Arbeitszeitpolitik aber nicht ausschließlich nur unter beschäftigungspolitischen Zielen zu sehen ist, soll zweitens skizziert werden, welche Ansätze geeignet sind, die zeitlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern, den Zeitwohlstand zu mehren, Zeitzwänge abzubauen sowie belastende und beeinträchtigende Arbeitszeitformen zu entschärfen.

Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung

An die Gestaltung der Arbeitszeit werden aus Sicht der Beschäftigten vielfältige Anforderungen gestellt. Sie betreffen nicht nur die Dauer, sondern auch das Gesamtprofil der Arbeitszeit. Dieses wird durch die Kombination der drei Arbeitszeit-Dimensionen Lage, Dauer und Verteilung gebildet (Joachim & Seifert, 1991, S. 45ff.). Diese drei Dimensionen sollten, wenn es um die Bewertung und Gestaltung der Arbeitszeit geht, nicht isoliert, sondern stets im Kontext betrachtet werden. Im Hinblick auf den Nutzen der Arbeitszeit bzw. der arbeitsfreien Zeit können Änderungen der verschiedenen Arbeitszeit-Dimensionen in einem substitutiven Verhältnis zueinander stehen oder sich auch ergänzen. So kann z. B. der aus Arbeitszeitverkürzungen resultierende Gewinn an Freizeit durch eine ungünstigere Lage und/oder Verteilung der Arbeitszeit zunichte oder im Extremfall sogar überkompensiert werden, so daß sich der Nutzen der Freizeit verschlechtert. Umgekehrt sinkt bei ungünstigen Arbeitszeitlagen (Nacht- und Wochenendarbeit) mit abnehmender Dauer der Arbeitszeit auch der Grad an gesundheitlichen Belastungen und sozialen Beeinträchtigungen. Diese Wirkungs- und Beziehungszusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitszeit gelten auch unter Kostenaspekten. So erlauben z. B. die ökonomischen Vorteile der im Rahmen von Nacht- und Schichtarbeit verlängerten Betriebsnutzungszeiten Verkürzungen der Arbeitszeit mit vollem Lohnausgleich. Ein analoger Zusammenhang gilt für variable Arbeitszeiten, die den Betrieben einen flexibleren Personaleinsatz bei Schwankungen in der Nachfrage sichern.

Die Gestaltung des Arbeitszeitprofils hat sowohl gesellschaftliche Normen und Zielvorgaben als auch individuelle Anforderungen und Präferenzen zu erfüllen. Aus Sicht der Beschäftigten geht es dabei um die Wahrnehmung sowohl von Schutz- als auch von Gestaltungsfunktionen. Angesichts der aktuellen Arbeitsmarktprobleme und der in verschiedenen Untersuchungen erfaßten Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten dürften vor allem drei Aufgabenkomplexe im Vordergrund stehen.

Einflußnahme auf die Knappheitsverhältnisse: Die gesellschaftliche Gesamtarbeitszeit sollte so organisiert sein, daß alle auf Erwerbstätigkeit bzw. auf ein hieraus resultierendes Einkommen angewiesenen Menschen eine existenzsichernde Einkommensquelle finden können. Höchstgrenzen der Arbeitszeit verhindern, daß durch deren individuelle Ausweitung das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen auf eine kleinere Zahl an Beschäftigten verteilt wird und Unterbeschäftigung entsteht. Und umgekehrt gestattet die Herabsetzung von Höchstgrenzen der Arbeitszeit, Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt zu verringern und die Beschäftigtenzahl zu erhöhen.

Sozialverträglichkeit: Überlange Arbeitszeiten oder ungünstige Arbeitszeitlagen können zu physischer und psychischer Überbeanspruchung und dauerhaften Schäden für den einzelnen führen sowie die Versichertengemeinschaft finanziell belasten. Gefordert sind deshalb Regelungen, die die gesundheitlichen Belastungen und sozialen Einschränkungen in der individuellen Zeitverfügung möglichst erträglich halten.

Bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung: Erweiterte Mit- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten bei der Gestaltung des Arbeitszeitprofils können den Nutzen der Nicht-Arbeitszeit erhöhen und damit den Zeitwohlstand steigern. In eine bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung sind die drei Arbeitszeit-Dimensionen gleichermaßen einbezogen. Bei der Dauer geht es darum, je nach Lebenslage und den sich hieraus ergebenden Zeitanforderungen über Wahlmöglichkeiten zu verfügen, von der Normalarbeitszeit nach unten abweichen und auch zu ihr zurückkehren zu können. Im Hinblick auf die Verteilung der Arbeitszeit sind Lösungen gefordert, die es gestatten, von einem gleichförmigen Rhythmus abweichen zu können und innerhalb bestimmter Bandbreiten die jeweiligen Arbeitszeitportionen jeweils nach den privaten Zeitbedürfnissen festlegen zu können. Bei der Lage der Arbeitszeit stehen Anspruchsrechte im Vordergrund, aus ungünstigen Arbeitszeitzonen, wie der Nacht- oder der Wochenendarbeit zu Normalarbeitszeit zurückkehren zu können.

Daß die Beschäftigten die bestehenden Arbeitszeitprofile nicht immer als optimal empfinden, ist in zahlreichen Erhebungen überzeugend belegt worden. Eine neuere Untersuchung bestätigt diese Ergebnisse (Groß, 1993). Sie zeigt, daß

- knapp 10 vH der Vollzeitbeschäftigten nur Teilzeit arbeiten möchten,
- Wochenend- und Nachtarbeit von der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten abgelehnt werden,
- Überstundenarbeit nur wenig Interesse findet,
- Gleitzeitarbeit sehr beliebt ist.

Die Realisierung dieser Arbeitszeitwünsche kann in vielen Fällen nicht nur den Zeitnutzen der Beschäftigten steigern, sondern verspricht auch Vorteile für die Betriebe. Es gilt also im Rahmen eines flexiblen Zeitmanagements Wege zu finden, wie es zu einem Ausgleich der betrieblichen und individuellen Zeitinteressen und -wünsche kommen kann, wie sich zeitlicher und materieller Wohlstand mehren lassen.

Länger oder kürzer Arbeiten?

Verlängerungen der Arbeitszeit

Bislang schien es eine gesicherte Erkenntnis zu sein, daß in einer Phase lahmender konjunktureller Entwicklung und rückläufiger Beschäftigungsnachfrage Arbeitszeitverkürzungen die richtige Strategie sind, den Arbeitsmarkt aus seiner Schieflage zu befreien. Gestritten wurde allenfalls über Formen und Bedingungen der Arbeitszeitverkürzung. Die Arbeitgeberverbände konnten sich zwar im Unterschied zu den Gewerkschaften nicht mit generellen Verkürzungen der tariflichen Wochenarbeitszeit anfreunden. Dafür plädierten sie für vermehrte Teilzeitarbeit, der sie positive Wirkungen auf die Beschäftigung zusprachen. In der Grundrichtung war man sich also einig. Für die betrieblichen Personalexperten gehören seit eh und je Überstundenabbau und Einführung von Kurzarbeit zum personalpolitischen Standardrepertoire während flauer Auftragszeiten. Nach diesem Muster reagieren Unternehmen weltweit, wenn die Auslastung der Produktionskapazitäten rückläufig ist und die Arbeitskräfte nicht mehr im vollen Umfang beschäftigt werden können.

Quer zu diesen Positionen liegen die im Verlaufe des Jahres 1993 aufgekommenen Forderungen, die Arbeitszeit wieder zu verlängern. Untermauert werden diese Überlegungen mit dem Hinweis, daß Arbeitnehmer in Westdeutschland eine im internationalen Vergleich niedrige Arbeitszeit haben. Was ist nun beschäftigungspolitisch von derartigen Forderungen zu halten? Die Antwort ist eindeutig: Längere Arbeitszeiten können keinen Beitrag zur Lösung der drängenden Beschäftigungsprobleme leisten, sie verschärfen eher die ohnehin prekäre Arbeitsmarktsituation. Nicht anders sieht dies auch der Sachverständigenrat, der in seinem jüngsten Gutachten von einer generellen Arbeitszeitverlängerung für alle Arbeitnehmer abrät, da hiervon in der gegenwärtigen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktlage wohl wenig zu erhoffen wäre (Sachverständigenrat 1993, Ziffer 380). Längere individuelle Arbeitszeiten bedeuten eine Umverteilung der ohnehin nicht für alle Beschäftigten ausreichenden Arbeit auf noch weniger Köpfe. Die einen würden länger arbeiten, während andere gänzlich auf Arbeit verzichten müßten. Die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche würde die durch vorangegangene Arbeitszeitverkürzungen ausgelösten Beschäftigungseffekte von insgesamt etwa 700.000 wieder zunichte machen. Selbst wenn für die längere Arbeitszeit kein Lohn gezahlt würde, ist mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen. Zwar würden sich die Lohnkosten für die Unternehmen verringern. Da aber die gegebene Produktion wegen der längeren individuellen Arbeitszeit von weniger Beschäftigten erstellt werden könnte, würde es zu einem gewissen Lohn- bzw. Nachfrageausfall kommen. Außerdem würden sich als Folge der steigenden Arbeitslosigkeit die Lohnnebenkosten wegen höherer Beiträge zur Arbeitslosenversicherung erhöhen. Es ist fraglich, ob die durch verbesserte Angebotsbedingungen ausgelösten Wachstumsimpulse die kontraktiven Nachfragewirkungen übertreffen können.

Verkürzungen der Arbeitszeit

Der beschäftigungspolitisch richtige Weg sind kräftig dosierte Arbeitszeitverkürzungen. Bereits in den zurückliegenden Jahren haben sie einen guten Beitrag zur Steigerung des Beschäftigungsniveaus leisten können. Seit Mitte der 80er Jahre ist die tarifliche Wochenarbeitszeit im Durchschnitt der Wirtschaft schrittweise von 40 auf aktuell 38 Stunden pro Woche (Ende 1993) verkürzt worden. Dadurch sind etwa 700.000 zusätzliche Beschäftigungsverhältnisse entstanden. Damit geht etwas mehr als ein Fünftel der im Zeitraum 1983 bis 1992 um insgesamt 3,2 Mill. gesteigerten Beschäftigung auf das Konto tariflicher Arbeitszeitverkürzungen (Seifert, 1993a, S. 747).

Diese Beschäftigungsbilanz wäre noch besser ausgefallen, wenn die Betriebe nicht mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen reagiert und zusätzliche Produktivitätssteigerungen durchgesetzt hätten. Die durch die Arbeitszeitverkürzung ausgelösten bzw. ermöglichten Produktivitätssteigerungen sind auf etwa ein Drittel bis die Hälfte der Arbeitszeitverkürzung zu beziffern (Seifert, 1993b, S. 16 ff.). Entsprechend hat sich nicht nur der theoretisch mögliche Beschäftigungs-, sondern auch der damit zusammenhängende Kosteneffekt gemindert.

Zu den weiteren Erfahrungen der zurückliegenden Arbeitszeitverkürzungen gehört, daß sie mit ihren Kosteneffekten bei den jeweils gleichzeitig abgeschlossenen Nominallohnerhöhungen berücksichtigt wurden. Faktisch dürften die Arbeitszeitverkürzungen in etwa verteilungs- und kostenneutral gewesen sein (Zwiener, 1993, S. 92).

Ausgehend von diesen Erfahrungswerten lassen sich nun für weitere Arbeitszeitverkürzungen folgende Schlußfolgerungen ziehen. Um die prekäre Arbeitsmarktlage spürbar zu entlasten, sind kräftig dosierte Arbeitszeitverkürzungen notwendig. Drei Stunden weniger Arbeit pro Woche würden einen Beschäftigungseffekt von etwa 1 Million (0,9 bis 1,2 Millionen) in West- und 200.000 bis 270.000 in Ostdeutschland auslösen. Unterstellt ist, daß nur etwa die Hälfte bis zwei Drittel der verkürzten Arbeitszeit beschäftigungs- und kostenwirksam werden. Die Kostensteigerungen würden sich dann zwischen 4,3 vH und 5,7 vH bewegen. Bei der Annahme verteilungsneutraler Tarifabschlüsse wäre eine dreistündige Arbeitszeitverkürzung angesichts der augenblicklichen Entwicklung von Preisen und Produktivität sogar bei konstanten Nominallöhnen möglich.

Mit Verkürzungen der tariflichen Arbeitszeit sind die beschäftigungspolitischen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung jedoch längst nicht ausgereizt. Erhebliche Beschäftigungseffekte in der Größenordnung von 0,8 Millionen verspricht die Realisierung der Teilzeiteressourcen von Vollzeitbeschäftigten (Groß, 1993). Auch in Ostdeutschland dürften die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit vermutlich noch nicht ausgeschöpft sein. Mit 9,7 vH lag hier die Teilzeitquote 1991 deutlich unter dem Wert von 16,8 vH für die alten Bundesländer. Um bei der Teilzeitarbeit gleichzuziehen, müßten zusätzlich rund 400.000 Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet werden (Spitznagel, 1993, S. 8).

Erhebliches zusätzliches Beschäftigungspotential läßt auch die bislang wenig diskutierte Umwandlung der für besonders belastende Arbeitszeiten (Nacht-, Wochenend- und Mehrarbeit) gezahlten Geldzuschläge in Freizeitausgleich erwarten. Für dieses Prinzip sprechen erstens dessen weitgehende Kostenneutralität und zweitens humanisierungspolitische Ziele. Die Umwandlung der für Nacht- und Sonntagsarbeit gezahlten Zuschläge in entsprechenden Freizeitausgleich würde für Ost- und Westdeutschland eine zusätzliche Arbeitskräftenachfrage von insgesamt 740.000 erwarten lassen. Überträgt man das Prinzip des Freizeitausgleichs auch auf die Überstundenarbeit, dann könnte die Halbierung der jahresdurchschnittlich je Beschäftigten in Ostdeutschland etwa 43 und in Westdeutschland etwa 57 Mehrarbeitsstunden einen Arbeitskräftebedarf von etwa 520.000 Vollzeitbeschäftigten auslösen (Seifert, 1993a, S. 749).

In den verschiedenen Formen der Arbeitszeitverkürzung steckt insgesamt ein beachtliches Beschäftigungspotential, dessen Mobilisierung den Arbeitsmarkt ein gutes Stück voran in Richtung Vollbeschäftigung bringen könnte. Forcierte Arbeitszeitverkürzungen sind allerdings nur bei einer doppelten Akzeptanz durchsetzbar: Die Bereitschaft der Beschäftigten, Einkommen gegen Freizeit zu tauschen, bedarf der tarifvertraglichen Zustimmung durch die Arbeitgeber. Dreh- und Angelpunkt sind dabei Kosten- und Einkommensaspekte.

Um das wirtschaftliche Wachstum weder von der Angebotsseite (Kosten) noch von der Nachfrageseite (Einkommen) zu gefährden, sollte sich der Lohnausgleich im Rahmen des zur Verfügung stehenden Verteilungsspielraumes bewegen. In dem Maße, wie die Arbeitszeitverkürzungen über diesen Rahmen hinausgehen, ist nur teilweiser Lohnausgleich möglich. Gleichzeitig dürfte die Akzeptanzbereitschaft der Beschäftigten abnehmen, Einkommen gegen Freizeit zu tauschen. Eine gewisse Präferenz für Arbeitszeitverkürzungen ist noch am ehesten in den von Massenentlassungen bedrohten Wirtschaftsbereichen bzw. Betrieben zu erwarten. Hierfür sprechen die letztlich akzeptierten Freischichtenregelungen im westdeutschen Steinkohlenbergbau, die Teilzeitmodelle für Lehrer in Ostdeutschland sowie die Vier-Tage-Woche beim Volkswagenkonzern. Skepsis ist jedoch angebracht, inwieweit Beschäftigte mit als sicher eingeschätzten Arbeitsplätzen bereit sind, aus Solidarität mit den Arbeitslosen auf größere Einkommensanteile bzw. -zuwächse zu verzichten und dafür vermehrte Freizeit zu akzeptieren. Vor allem die Haushalte mit niedrigen Einkommen stoßen an Grenzen der Existenzsicherung. Um soziale Härten zu vermeiden und die Strategie der Arbeitsumverteilung nicht zu gefährden, bieten sich verschiedene Lösungen an. Zum einen könnte man im Rahmen von Härteklauseln für bestimmte Einkommensgruppen die Verkürzung der Arbeitszeit aussetzen, wenn bestimmte Einkommensgrenzen unterschritten werden. Dies würde allerdings zu einer differenzierten Normalarbeitszeit führen und würde nicht nur den Beschäftigungseffekt mindern, sondern könnte auch organisatorische Probleme in den Betrieben aufwerfen. Zum anderen ist die Möglichkeit eines differenzierten Lohnausgleichs zu prüfen, durch den zumindest die Einkommen in den unteren Lohn- und Gehaltsgruppen stabilisiert werden. Zu berücksichtigen ist dabei, daß der arbeitszeitinduzierte Produktivitätseffekt als Verteilungsmasse zur Verfügung steht und für den Lohnausgleich

genutzt werden kann. Finanziellen Spielraum gewinnen die Betriebe aber auch aufgrund des Beschäftigungseffektes von Arbeitszeitverkürzungen, wenn sie geplante Entlassungen stornieren oder von Kurzarbeit zur Normalarbeitszeit zurückkehren können. Sie sparen Sozialplan- und Abfindungskosten bzw. Aufwendungen für die Aufstockung von Kurzarbeitergeld, wie dies bei der Volkswagen AG der Fall ist. Um einen zusätzlichen Spielraum für den Lohnausgleich zu gewinnen und die Kosten von forcierten Arbeitszeitverkürzungen zu verringern, bietet sich außerdem die weitere Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten an. Je kürzer die individuellen Arbeitszeiten sind, desto weniger problematisch erscheint unter Aspekten der Sozialverträglichkeit z. B. die Einführung einer zweiten Schicht. Hier besteht erheblicher Spielraum, da bislang etwa 84 vH der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe einschichtig arbeiten. Die dadurch erzielten Einsparungen bei den Kapitalkosten stünden für den Lohnausgleich zur Verfügung.

Schließlich reduzieren Arbeitszeitverkürzungen auch die Kosten der Arbeitslosigkeit und setzen Mittel für einen Lohnausgleich frei. In dem Maße, wie Arbeitszeitverkürzungen die Zahl der Arbeitslosen verringern, können entweder die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung gesenkt und dadurch die verfügbaren Einkommen erhöht oder aber die freiwerdenden öffentlichen Mittel für eine Subventionierung niedriger Haushaltseinkommen genutzt werden. Für 100.000 arbeitslose Leistungsempfänger kann man mit Ausgaben der Bundesanstalt für Arbeit in Höhe von etwa 2,25 Mrd. DM in West- und 1,5 Mrd. DM in Ostdeutschland rechnen. Alternativ zu einer Einkommenssubventionierung ließen sich diese durch eine verringerte Arbeitslosenzahl eingesparten Mittel auch für zusätzliche Weiterbildungsprogramme einsetzen. Eine für Weiterbildungsaktivitäten genutzte Arbeitszeitverkürzung würde zudem dazu beitragen, den Strukturwandel zu erleichtern, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und neue Wachstumschancen zu erschließen.

Um die Akzeptanzbereitschaft für stärker dosierte Arbeitszeitverkürzungen zu fördern, bieten sich weitere, bei einigen aktuellen Arbeitszeitmodellen erprobte Ausgleichsregelungen an. Sowohl bei der Vereinbarung über die Vier-Tage-Woche bei Volkswagen als auch bei den Teilzeitregelungen für Lehrer in vier der neuen Bundesländer (Bäcker, Schäfer & Seifert, 1993) wurden im Gegenzug zu den nur mit teilweisem Lohnausgleich abgeschlossenen Arbeitszeitverkürzungen Beschäftigungsgarantien vereinbart. Härtefallklauseln geben bestimmten Personengruppen (z. B. Alleinerziehenden) sozialen Schutz. Die Arbeitszeitverkürzungen sind befristet, es bestehen Möglichkeiten, zur Vollzeitarbeit zurückzukehren.

Sozialverträgliche Gestaltung von Nacht- und Wochenendarbeit

Nacht- und Wochenendarbeit gelten als problematisch, da sie zum einen gesundheitlich belastend sind und zum anderen die Teilhabe am sozialen und familialen Leben einschränken. Gleichwohl werden diese Arbeitszeitformen aus Wettbewerbs- und Kostengründen als unverzichtbar angesehen. Um den Produktionsstandort Bundes-

republik zu festigen, wird sogar eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten gefordert und dabei in Kauf genommen, daß der Anteil der Nacht- und Wochenendarbeit zunimmt. So ermöglicht das Arbeitszeitrechtsgesetz, das Sonntagsarbeitsverbot im Produktionsbereich aus Wettbewerbsgründen weitgehend aufzuheben. Unter diesen Vorzeichen stellt sich die Frage, wie sich die ökonomischen Anforderungen an die Gestaltung der Nacht- und Wochenendarbeit mit den sozialen Anforderungen ausbalancieren lassen. Zunächst aber interessiert, welche Effekte längere Betriebsnutzungszeiten für den Arbeitsmarkt erwarten lassen. Sicherlich ist es angesichts mangelnder spezifischer Daten schwierig, die Kosten- und Beschäftigungswirkungen verlängerter Betriebszeiten zu quantifizieren. Es lassen sich aber die jeweiligen Wirkungszusammenhänge aufzeigen.

Längere Betriebsnutzungszeiten können sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsbedingungen für den Arbeitsmarkt beeinflussen. Nachfragestimulierend wirken sie, wenn höhere Einkommen in Folge von Geldzuschlägen für besondere Arbeitszeiten entstehen. Geldzuschläge werden für Nacht- und Sonntagsarbeit gezahlt, teilweise auch für Zweischicht- und Samstagsarbeit. Mit positiven Beschäftigungseffekten ist – wie oben bereits ausgeführt – auf jeden Fall zu rechnen, wenn man statt der Geldzuschläge für belastende Arbeitszeiten konsequent Freizeitausgleich gewähren würde.

Verlängerte Betriebsnutzungszeiten können bei kapital- und stromintensiver Produktion auch die Angebotsbedingungen verbessern. Sie reduzieren die Kapitalstückkosten. Bei stromintensiver Produktion während der Schwachlastzeiten in der Nacht und am Wochenende lassen sich außerdem erhebliche Abschläge bei den Strompreisen aushandeln. Diesen Kostenvorteilen stehen höhere Lohnkosten aufgrund der Zuschläge für Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit gegenüber. Längere Betriebsnutzungszeiten können sich rechnen, wenn die Produktion in Zeitbereiche ausgedehnt wird, in denen entweder, wie bei Zweischichtsystemen, in aller Regel keine oder nur vergleichsweise geringe Geldzuschläge anfallen oder wenn die Einsparungen bei den Kapital- und Stromkosten größer sind als die erhöhten Lohnkosten. Kostenminderungen bedeuten aber noch nicht automatisch mehr Produktion und höhere Beschäftigung. Dies hängt vor allem von der Preiselastizität ab.

Bei der Diskussion über verlängerte Betriebsnutzungszeiten wird häufig ein wichtiger Kostenaspekt übersehen. Kommt es zu vermehrter Nachtarbeit, so ist mit erhöhten gesundheitlichen Belastungen zu rechnen, die die Gesundheitskosten steigern können. Die Folge sind letztlich wachsende Lohnnebenkosten.

Für eine sozialverträgliche Gestaltung verlängerter Betriebsnutzungszeiten bieten sich verschiedene Ansatzpunkte an. Familien-, gesellschafts- und gesundheitspolitische Erwägungen sprechen dafür, daß sowohl der Sonntag als auch die Nacht grundsätzlich möglichst arbeitsfrei bleiben sollten. Überall dort, wo aus Versorgungsgründen nicht auf Nacht- und Wochenendarbeit verzichtet werden kann und soll, gilt es, das Ausmaß der dadurch verursachten Belastungen und Beeinträchtigungen für den einzelnen Beschäftigten möglichst gering zu halten. Ansatzpunkte sind:

- Verkürzung der individuellen Arbeitszeit bei Nacht- und Sonntagsarbeit,
- Begrenzung der Zahl an Nacht- und Sonntagschichten,
- Rückkehrrechte zu Normalarbeitszeit,
- soziale Flankierung der Nachtarbeit (warme Mahlzeiten, medizinische Untersuchungen, Fahrdienste usw.).

Bei diesen unter dem Gesichtspunkt der Sozialverträglichkeit problematischen Arbeitszeiten sollten Geldzuschläge möglichst in entsprechenden Freizeitausgleich umgewandelt werden. Die stärkere Betonung des Prinzips Freizeitausgleich statt Geldzuschläge mindert nicht nur die Belastungen und Beeinträchtigungen dieser Arbeitszeiten, sondern hilft auch durch verkürzte Arbeitszeiten die Beschäftigungsprobleme zu lindern.

Bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung

Immer mehr Beschäftigte halten eine auf das Leitbild der Normalarbeitszeit fixierte gleichförmige Verteilung der Arbeitszeit für nicht mehr zeitgemäß. Die Normalarbeitszeit hat zwar die unbestreitbare Stärke, die Beschäftigten vor dem beliebigen zeitlichen Zugriff der Betriebe zu schützen, ihnen ein bestimmtes regelmäßiges zeitliches Arbeitspensum und damit ein kalkulierbares regelmäßiges Einkommen zu garantieren, außerdem ein Mindestmaß an genau festgelegter Freizeit zu fixieren und die Beschäftigten vor einer zeitlichen Überbeanspruchung zu bewahren. Der Nachteil einer standardisierten, in gleichmäßigen Portionen auf der Zeitachse von Montag bis Freitag verteilten tariflichen Regelarbeitszeit besteht aber darin, daß sie unbeweglich gegenüber diskontinuierlichen Arbeitszeit- und Freizeitwünschen der Beschäftigten und ihrer Familien ist. Je nach Lebens- und Arbeitsbedingungen können die Anforderungen an die Verteilung von Arbeitszeit und Freizeit variieren. Das Normalarbeitszeitverhältnis ist jedoch grundsätzlich indifferent gegenüber den verschiedenen Sinn- und Bedeutungsgehalten von Arbeit in unterschiedlichen Lebensphasen und den daraus resultierenden Anforderungen an die Verteilung von Arbeits- und Freizeit. Angesichts von Wertewandel, einem in weiten Teilen der Gesellschaft in der Vergangenheit gestiegenen materiellen Wohlstand und einem ausgebauten sozialen Sicherungssystem werden standardisierte Arbeitszeiten immer mehr als „goldener Käfig“ empfunden, der dem Streben nach optimalen Arbeitszeiten im Wege steht und die weitere Erhöhung des individuellen Zeitnutzens behindert.

Wenn das Leitbild der Normalarbeitszeit als nicht mehr zeitgemäß angesehen wird, dann darf hieraus nicht umstandslos die Schlußfolgerung gezogen werden, zukünftig gänzlich auf ein kollektivvertraglich geregeltes Arbeitszeitmuster zugunsten individuell ausgehandelter Arbeitszeitregelungen zu verzichten. Derartige Vorschläge übersehen die für den Arbeitsmarkt konstitutive Machtasymmetrie, die die Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Arbeitszeitfragen gegenüber den Arbeitgebern systematisch einschränkt. Deshalb bleiben kollektive Regelungsverfahren eine unverzichtbare Bedingung und Voraussetzung für die Gestaltung von stärker an indi-

viduellen Arbeitszeitwünschen und -präferenzen orientierten Arbeitszeitformen. Es gilt, eine neue Arbeitszeitverfassung zu entwerfen, die einerseits den Mitgliedern der Gesellschaft ein Höchstmaß an individueller Selbstentfaltung ermöglicht und ihnen andererseits einen kollektiven Regelungsrahmen zur Verfügung stellt, der ihnen größere Möglichkeiten einräumt, die individuellen Arbeitszeitpräferenzen auch tatsächlich durchzusetzen (Mückenberger, 1989, S. 221). Dieser Anspruch setzt voraus, die im Normalarbeitszeitverhältnis dominierende Schutzfunktion zukünftig um eine Gestaltungsfunktion zu erweitern. Dieser doppelten Aufgabenbestimmung versuchen Überlegungen zu einem Konzept der zugesicherten Zeitwahlmöglichkeiten zu entsprechen. Der Grundgedanke besteht darin, die Arbeitnehmerrechte so zu erweitern, daß sie erlauben, je nach persönlichen Lebenslagen und den jeweiligen individuellen Bedürfnissen von vergleichsweise gleichförmiger Normalarbeitszeit abweichen zu können, ohne jedoch den Anspruch auf diese grundsätzlich aufzugeben. Hierzu gehört das Recht auf Weniger-Arbeit ebenso wie das Recht, von Teilzeit- auf Vollzeit-arbeit zurückkehren zu können.

Anforderungen an betriebliches Zeitmanagement

Eine Arbeitszeitpolitik, die sich stärker als bisher an den Kriterien der Beschäftigungssicherung, der Sozialverträglichkeit und der Selbstbestimmung orientiert, stellt erhöhte Anforderungen an betriebliches Zeitmanagement. Veränderte und erweiterte Anspruchsrechte allein reichen nicht aus, wenn nicht zugleich auch entsprechende Regelungsstrukturen in den Betrieben geschaffen werden und sich die beteiligten betrieblichen Akteure hierauf auch einrichten. Sowohl den Management- als auch den Arbeitnehmervertretern fallen zusätzliche und neue Aufgaben zu. Arbeitszeitpolitik ist als ein zentrales Element der gesamten Personalpolitik zu verstehen und kann letztlich nur dann zu befriedigenden innovativen Lösungen führen, wenn Fragen der Arbeitsorganisation, der beruflichen Qualifikation und der Mitbestimmung in die Problemlösung von vornherein einbezogen sind.

Wichtige Voraussetzungen für eine funktionierende flexible Arbeitszeitgestaltung sind umfassende frühzeitige Informationen der Beschäftigten über den jeweiligen Arbeitsanfall, die Produktionsplanung und deren einzelne Zeitphasen. In arbeitsorganisatorischer Hinsicht ist intensiver als bisher auszuloten, welche Möglichkeiten schon bei der Planung und Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsablauf bestehen, um mehr Selbstbestimmung auch bei der Arbeitszeit zuzulassen. Hand in Hand damit geht die Gestaltung der Arbeitsabläufe. So dürfte sich der Grad einer selbstbestimmten flexiblen Arbeitszeit in dem Maße steigern lassen, wie die Rigiditäten tayloristischer Nutzungsformen menschlicher Arbeitskraft zugunsten eines mehr ganzheitlichen Aufgabenzuschnitts zurücktreten und wie enges Spezialistentum durch eine breitere Auslegung der beruflichen Qualifikationen ergänzt und wie dirigistische Hierarchiemodelle durch Ansätze kontrollierter Autonomie ersetzt werden (Seifert, 1991, S. 269). In qualifikatorischer Hinsicht dürfte der Spielraum für flexible Arbeitszeiten von dem Grad und der Breite der beruflichen Qualifikation ab-

hängen. Ein sehr enger Qualifikationszuschnitt erlaubt nur geringe Schnittmengen für gegenseitige Vertretung und überlappende Arbeitsteilung. Dies aber können wichtige Voraussetzungen sein, um flexible Arbeitszeitformen reibungslos und effizient zu organisieren, ohne daß terminliche Produktionsvorgaben verletzt werden. So hängen beispielweise die Funktionsfähigkeit und die Gestaltungsspielräume teilautonomer Arbeitsgruppen, die z. B. im Rahmen von Gleitzeitsystemen die zeitliche Arbeitsaufteilung unter den Gruppenmitgliedern eigenständig regeln, davon ab, wie groß die qualifikatorischen Substitutionspotentiale innerhalb der Gruppe sind.

Flexible Arbeitszeitgestaltung im Interesse der Beschäftigten erfordert sicherlich einen höheren Grad an Dezentralität mit erweiterter Entscheidungsautonomie auch der Beschäftigten. Dies wiederum setzt voraus, daß sich die betrieblichen Interessenvertretungen systematisch und regelmäßig mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung befassen, dabei die Arbeitszeitwünsche und Arbeitszeitbedingungen der Beschäftigten aufgreifen und als Forderungen gegenüber den Betriebsleitungen reklamieren. Auf diese Weise müßten sich Lösungen finden lassen, wie man die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten einerseits und die zeitlichen Anforderungen der Betriebe andererseits ausbalancieren kann.

Literatur

Bäcker, G., Schäfer, C. & Seifert, H. (1993). *Kürzer arbeiten – mehr Beschäftigung?* (LASA-Studie Nr. 19). Kleinmachnow: Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH Brandenburg. – **Groß, H. (1993).** *Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten* (Referat auf dem vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW veranstalteten Workshop „Arbeits- und Betriebszeiten“ am 25.11.1993 in Düsseldorf). – **Joachim, P. & Seifert, H. (1991).** *Neue Technik und Arbeitszeitgestaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag. – **Mückenberger, U. (1989).** Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 4, S. 211-223. – **Seifert, H. (1991).** Mehr Zeitsouveränität durch variable Arbeitszeitgestaltung? In K. Semlinger (Hrsg.), *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes* (S. 249-269). Frankfurt: Campus. – **Seifert, H. (1993a).** Arbeitszeitverkürzungen neu diskutiert. *WSI-Mitteilungen*, Heft 11, S. 746-751. – **Seifert, H. (1993b).** Ausmaß und Effekte der Arbeitszeitverkürzung. In P. Hampe (Hrsg.), *Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung* (S. 11-27). München: Hampe. – **Spitznagel, E. (1993).** *Beschäftigungsförderung durch Veränderung der Arbeitszeitstruktur – Eine wenig beachtete Option* (IAB-Werkstattbericht, Nr. 11). – **Zwiener, R. (1993).** Zu den Effekten der Arbeitszeitverkürzung in den achtziger Jahren. In P. Hampe (Hrsg.), *Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung* (S. 91-103). München: Hampe.

Flexible Arbeitszeiten – Tarifvertragliche Entwicklung und betriebliche Ausgestaltung

Mitte der 80er Jahre ist in die tarifpolitische Arbeitszeitdiskussion eine neue Dimension eingeführt worden: Mit der Verkürzung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit unter 40 Stunden 1984 wurden zugleich erstmals tarifvertragliche Rahmenregelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung geschaffen. Seitdem haben sich Arbeitszeitverkürzung/-flexibilisierung zunächst wie siamesische Zwillinge entwickelt. Während der Prozeß weiterer Arbeitszeitverkürzungen mit den seit 1990 vereinbarten Fahrplänen zur Einführung der 35-Stunden-Woche einen längerfristigen Endpunkt erreicht haben dürfte, werden Fragen und Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung die Tarif- und Betriebsparteien in der nächsten Zeit weiter intensiv befassen. Auslöser dafür sind die 1994 unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigungssicherung vereinbarten neuen differenzierten Arbeitszeitregelungen, sogenannte Arbeitszeitkorridore, d. h. tarifvertragliche Optionen, bei betrieblichem Bedarf einzelne Arbeitnehmergruppen bzw. ganze Betriebe auch dauerhaft von der jeweiligen Regelarbeitszeit nach oben und unten abweichend beschäftigen zu können.

Tarifvertragliche Entwicklung 1984 - 1994

Die Entwicklung der tariflichen Wochenarbeitszeit seit 1984 wurde geprägt von den Vereinbarungen der Metall- und Druckindustrie, die jeweils im Dreijahresabstand 1984 und 1987 Verkürzungsschritte von 1,5 Stunden vereinbarten und sich 1990 darauf verständigten, über einen Stufenplan bis 1995 die 35-Stunden-Woche in ihren Wirtschaftsbereichen einzuführen (vgl. Abb. 1).

Diese Vorentscheidung hat den Grundsatzstreit in der Arbeitszeitfrage zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden entschärft und bei den „Nachvollzugsverhandlungen“ in vielen anderen westdeutschen Wirtschaftsbereichen in den letzten Jahren eine deutliche Verlangsamung des Prozesses der Arbeitszeitverkürzung gebracht:

In 21 Wirtschaftsbereichen konnte seit 1991 die bisher gültige Wochenarbeitszeit unverändert fortgeschrieben werden, einige Tarifbereiche (Entsorgungswirtschaft, Lederindustrie) haben auch bereits vereinbarte Arbeitszeitverkürzungen verschoben. In den letzten beiden Jahren traten weitere Arbeitszeitverkürzungen in der Industrie nur aufgrund von früheren Vereinbarungen in Kraft, so in der Metall-, in der Chemischen-, in der Textil- und Bekleidungsindustrie, 1994 auch in der Kunststoffverarbeitenden-, Leder- und Holzindustrie; außerdem wurde in der Stahlindustrie die 35-

ausgewählte Tarifbereiche:	1957	1960	1963	1967	1970	1974	1984	1985	1990	1993	Kündigungsmöglichkeit	
1) Stahlindustrie	45	44	42	40			38	36,5		35	12/98 ⁴⁾	
2) Metallindustrie ²⁾	45	44	42,5	40			38,5	37	36	35	12/98	
3) Druckindustrie	45	44	43	40			38,5	37		35	3/98	
4) Holzindustrie ²⁾	45	44	43	40			38,5	37		36	35 12/96	
5) Papierverarbeitende Ind.	45	44	43	40			37		36/35		10/99	
6) Zuckerindustrie	45	44	42,5	40			38	37		12/94		
7) Schuhindustrie	45	44	42	40			39		1M/ME			
8) Chemische Industrie	45	44	42,5	41,25	40			39	37,5		6/97	
9) Textilindustrie ²⁾	45	44	42	41	40			38,5	37		4/95	
10) Bauindustrie	45	44	43	42/40 ³⁾		40			39		12/95	
11) Papierindustrie	45	44		42	40			39	38		12/96	
12) Keramische Industrie	45	44	42,5		41,25	40			39	38		12/94
13) Öffentlicher Dienst	48	45		44	43	40			39	38,5		1M/ME ⁵⁾
14) Banken	45	43,75		42,5		41,25	40			39		jederzeit m. 3M-Frist
15) Versicherungen	43,75		42,5		41,25	40			38		jederzeit m. 3M-Frist	
16) Einzelhandel (NRW)	45		42,5		40			38,5	37,5		12/96	

1) Berücksichtigt nicht alle Zwischenstufen der AZV; ohne abweichende Regelungen f. spezif. Arbeitnehmergruppen

2) Abweichungen in einzelnen Tarifgebieten

3) Sommer-/Winter-Halbjahr

4) AZV durch TV zur Beschäftigungssicherung v. 23.4.94 auf 1.5.94 vorgezogen (statt: 1.4.95)

5) M = Monat; ME = Monatsende

Abbildung 1

West: Entwicklung der tariflichen Wochenarbeitszeit (jeweils am Jahresende)
 (Arbeitgeber-Bundesvereinigung-Tarifarchiv, Stand: 15. Oktober 1994)

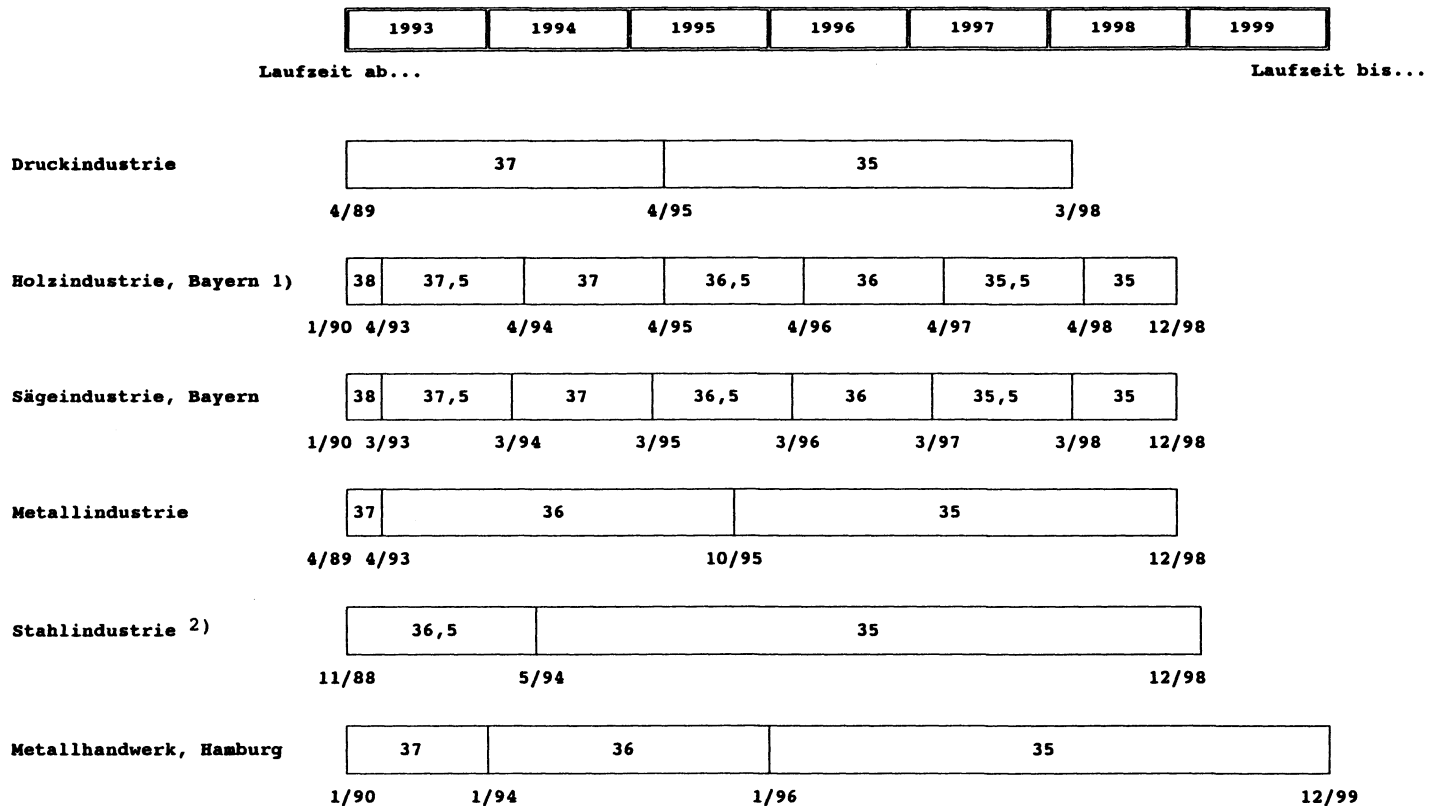


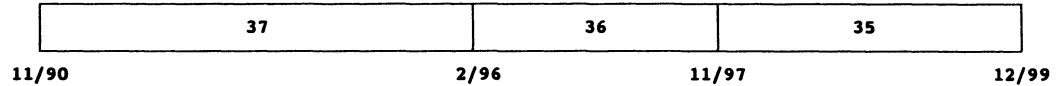
Abbildung 2
 Stufenpläne, die eine Reduzierung der Arbeitszeit auf die 35-Stunden-Woche vorsehen (ausgewählte Bereiche)

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
------	------	------	------	------	------	------

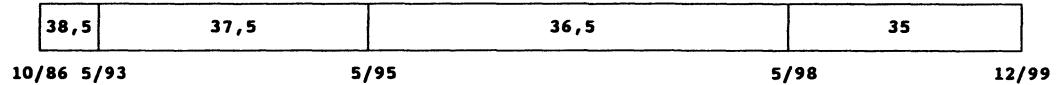
Laufzeit ab...

Laufzeit bis...

Papierverarb. Industrie



Zeitungsverleger



Zeitschriftenverleger

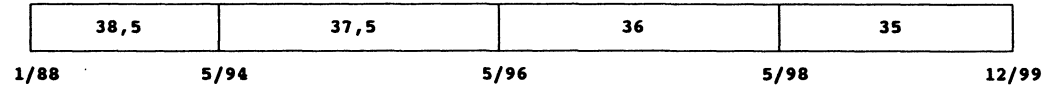


Abbildung 2 (Fortsetzung)
 Stufenpläne, die eine Reduzierung der Arbeitszeit auf die 35-Stunden-Woche vorsehen (ausgewählte Bereiche)
 (Arbeitgeber-Bundesvereinigung-Tarifarchiv, Stand: 9 November 1994)

Stunden-Woche von April 1995 auf Mai 1994 vorgezogen. Neue Tarifvereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung gab es dagegen nur in regionalen Handwerksbereichen (Kfz-Gewerbe, NW, Heizung-Klima-Sanitär, Hamburg).

Weitere Stufenpläne zur 35-Stunden-Woche wurden – außer im Metall-, Medien- und Druckbereich – seit 1992 auch in der Holz- und Sägeindustrie sowie in der Papierverarbeitenden Industrie und im Metallbauer-Handwerk vereinbart, danach sind keine neuen Wirtschaftsbereiche mehr hinzugekommen (vgl. Abb. 2). Die durchschnittliche tarifliche Wochenarbeitszeit beträgt zur Zeit 37,76 Stunden in einer Bandbreite von 35 (Stahlindustrie) bis 40 Stunden (Landwirtschaft); sie hat sich damit seit zwei Jahren nur geringfügig verändert (Ende 1992: 38,07, 1991: 38,14 Stunden).

In den neuen Bundesländern beträgt die tarifvertragliche Wochenarbeitszeit dagegen zur Zeit im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche 40 Stunden pro Woche; sie liegt damit rund zwei Stunden über der vergleichbaren Wochenarbeitszeit West. In einigen wenigen Handwerksbereichen werden noch 41 Stunden gearbeitet. Die Metall- und Stahlindustrie und die Bauwirtschaft haben 1994 die 39-Stunden-Woche eingeführt; in der Druck- und Papierverarbeitenden Industrie gilt seit Anfang 1993 bzw. seit Anfang 1994 bereits die 38-Stunden-Woche. In der Feinkeramischen Industrie konnten die Stufen zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 38 Stunden jeweils um 15 Monate verschoben und die 40-Stunden-Woche auf diese Weise bis Mai 1996 erhalten werden.

Die Arbeitszeitverkürzungsstufenpläne enden bei 38 Stunden und liegen damit fast überall dauerhaft drei Stunden über der jeweiligen tariflichen Wochenarbeitszeit West. Ausnahmen davon machen die Zeitschriftenverlage und Regionen der Holzindustrie, bei denen vorgesehen ist, die 35-Stunden-Woche in den neuen Bundesländern zum April 1998 einzuführen. (vgl. Abb. 3).

Da neue Stufenpläne zur Verkürzung der Arbeitszeit seit 1993 nicht mehr neu abgeschlossen worden sind und bereits bestehende Vereinbarungen von den tarifvertraglichen Revisionsverhandlungen nicht erfaßt wurden, bleibt der jeweilige Abstand zur Wochenarbeitszeit-West auch mittelfristig erhalten (vgl. Abb. 4).

Parallel zur Wochenarbeitszeitverkürzung in den Tarifverträgen ist in den letzten zehn Jahren der Prozeß der Flexibilisierung und Differenzierung der Arbeitszeit vorangeschritten. Ausgangspunkt waren die tarifpolitischen Weichenstellungen des Jahres 1984. Die damals in der Metall-, Druck- und Holzindustrie getroffenen tariflichen Regelungen zur Flexibilisierung der neu vereinbarten wöchentlichen 38,5-Stunden-Woche für Vollzeitbeschäftigte waren ein Schritt in tarifpolitisches Neuland, denn dadurch wurde die Entkoppelung der persönlichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer von der Betriebsnutzungszeit möglich und den Betriebsparteien ein neues eigenverantwortlich zu gestaltendes Aufgabenfeld eröffnet. Die Tarifverträge erlaubten erstmals eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum (Flexibilisierung), darüber hinaus außerdem in der Metallindu-

ausgewählte Tarifbereiche:	1989	1990	1991	1992	1993	1994 u. später	Kündigungs- möglichkeit
1) Stahlindustrie ³⁾	43,75	40			39	38	12/98
2) Metallindustrie ³⁾	43,75	40			39	38	12/98
3) Zuckerindustrie	43,75	40					12/94
4) Schuhindustrie	43,75	40					1M/NE
5) Textilindustrie ³⁾	43,75	40					4/96
6) Papierverarbeitende Ind. ³⁾	43,75	40			38	37	6/96
7) Chemische Industrie	43,75	40					12/95
8) Papierindustrie	43,75	40					12/94
9) Keramische Industrie ³⁾	43,75	40				39/38 ⁴⁾	12/98
10) Öffentlicher Dienst	43,75	40					jederzeit
11) Holzindustrie ²⁾ , Sachsen	43,75	42	40			38/35	12/95
12) Einzelhandel	43,75	42	40			39 ⁵⁾	12/96
13) Versicherungen	43,75	41	40				12/94
14) Banken	43,75	42	40				jederzeit m. 3M-Frist
15) Bauindustrie	43,75	42	41	40	39		12/95
16) Druckindustrie ³⁾	43,75	40		38			12/96
17) Zeitungs- und Zeitschriftenverlage	43,75	40		39	38/37/36/35		12/99
18) Dachdeckerhandwerk	43,75		41/40	39			3M/JE

1) Ohne abweichende Regelungen f. spezif. Arbeitnehmergruppen

2) Abweichungen in den anderen Tarifgebieten; in Berlin-Brandenburg: 39 Std. v. 1/95 auf 1/97 verschoben

3) Revisionsklausel bzw. Öffnungsklausel vereinbart

4) Durch Revision verschoben: 39 Std. (6/96) und 38 Std. (6/97)

5) Berlin-Ost ab 1.1.94

Abbildung 3

Ost: Entwicklung der tariflichen Wochenarbeitszeit (jeweils am Jahresende)
(Arbeitgeber-Bundesvereinigung-Tarifarchiv, Stand: 15. Oktober 1994)

strie die Vereinbarung einer differenzierten individuellen Wochenarbeitszeit zwischen 37 und 40 Stunden, die allerdings im Durchschnitt aller Vollzeitbeschäftigten des Betriebes die regelmäßige Wochenarbeitszeit des Tarifvertrages von 38,5 Stunden erreichen mußte (Differenzierung). Schließlich wurde die Möglichkeit eingeräumt, die bisherigen Anlagennutzungszeiten aufrecht zu erhalten, indem die über die individuelle Wochenarbeitszeit hinausgehende Mehrleistung durch freie Tage bzw. durch Freischichten abgegolten werden konnte.

Durch die Kombination der verschiedenen Flexibilisierungselemente wurde zum einen ermöglicht, daß bestimmte Arbeitnehmergruppen aus Qualifikations- und Ar-

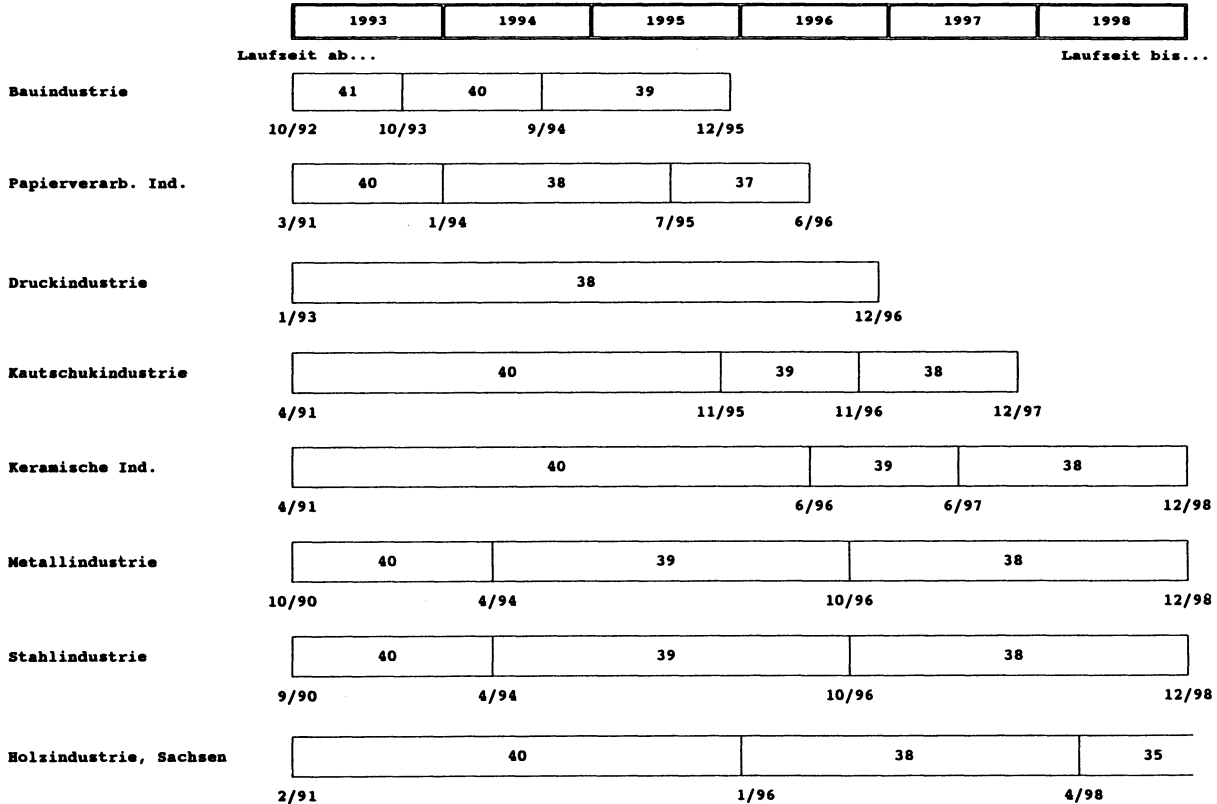


Abbildung 4
 Entwicklung der Arbeitszeit in den neuen Bundesländern unterhalb der 40-Stunden-Woche
 (Arbeitgeber-Bundesvereinigung-Tarifarchiv, Stand: 7. November 1994)

beitsmarktgründen nach wie vor 40 Stunden arbeiten konnten, wenn dieser Überhang durch entsprechende Verminderung der Wochenarbeitszeit in anderen Betrieben wieder ausgeglichen wurde; zum anderen wurde den Betrieben die Möglichkeit gegeben, die Arbeitszeit etwaigen Produktions- bzw. Auftragsschwankungen anzu-

1. Differenzierung bei der Dauer der Arbeitszeit

Chemische Industrie:*	Für einzelne Arbeitnehmergruppen oder mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien für größere Betriebsteile oder ganze Betriebe kann im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine von der regelmäßigen Wochenarbeitszeit bis 2 1/2 Std. längere oder kürzere Arbeitszeit festgelegt werden (Arbeitszeitkorridor 35 – 40 Std.). Altersfreizeiten: ab 57 Jahren 2,5 Std./Woche weniger als die regelmäßige Arbeitszeit von 37,5 Std., ebenso bei Wechsel- und Zwei-Schicht mit regelmäßiger Spätschicht; ab 55 Jahren, nach 15 Jahren Vollkonti: 3,5 Std. weniger.
Einzelhandel Nieders., SH, HH, Bremen, Berlin	Es kann eine wöchentliche Arbeitszeit bis zu 40 Std. vereinbart werden. (Die über die 37,5-Std.-Woche hinausgehende Mehrarbeitszeit bis zu 40 Std. ist zuschlagsfrei zusätzlich zu vergüten.)
Metallindustrie:	Für 13 bzw. 18 % der Arbeitnehmer (je nach Erfassung/Nichterfassung der AT-Angestellten) mit ihrer Zustimmung bis 40 Stunden gegen Bezahlung. Nach der Tarifvereinbarung zur Beschäftigungssicherung v. 5.3.94 können durch BV AZ zwischen 30 – 36 Std./Wo festgelegt werden (mit Kündigungsschutz, falls alle AN betroffen sind, bzw. Teillohnausgleich, falls nicht alle betroffen sind).
Stahlindustrie	Für 18 % der Arbeitnehmer (einschließlich der AT-Angestellten) mit Zustimmung des AN und des BR bis zu 40 Stunden gegen Bezahlung bzw. Freizeitausgleich innerhalb von 2 Jahren. Zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen kann durch BV AZ zwischen 32-35 Std./Wo festgelegt werden (mit Teillohnausgleich für die unteren Beschäftigtengruppen (je Stufe + 1/2 Std.-Verdienst)).

* Entsprechende Differenzierungsregelungen in folgenden Tarifbereichen:

Kunststoffverarbeitung Bayern	38 (+2/-3)
Papierindustrie	38 (+/- 3)
Lederindustrie	37,5 (+/- 2 1/2)
Kautschukindustrie	37,5 (+/- 2)
Glasindustrie	38 (+/-2)
Keramische Industrie	38 (+1/-3)

2. Flexibilisierungsregelungen hinsichtlich Arbeitszeit (Verteilzeiträume)

Bankgewerbe:	2 Monate; max. 42 Std./Woche
Bauwirtschaft:	2 Monate; wegen schlechten Wetters ausgefallene Arbeitszeit (1.11.-30.04.) kann vom 01.05.-31.10. mit 20 Std./Monat und max. 50 Std. nachgeholt werden.
Bekleidungsindustrie:	6 Monate; bei nachfragebedingten Produktionsschwankungen zuschlagsfrei bis zu 1,5 Std./Woche
Chemische Industrie:	12 Monate, projektbezogen bis 36 Monate
Druckindustrie:	mehrere Wochen (wobei stunden- bzw. tageweise Freistellungen durch Quartals-, Halbjahres- und Jahrespläne erfolgen können)
Einzelhandel:	52 Wochen
Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau:	12 Monate
Groß- u. Außenhandel:	überwiegend 26 Wochen

Abbildung 5

Beispiele für differenzierte und flexible Rahmenregelungen der Arbeitszeiten

Holzindustrie:	Planungszeiträume zwischen 3 u.12 Monate; die wöchentliche AZ kann zwischen 33 und 40 Std. (ab 1.10.96: 32 bis 40 Std.) liegen.
Keramische Industrie	12 Monate
Metallindustrie:	6 Monate: ungleiche Verteilung oder Freischichtmodelle mit bis zu 5 zusammenhängenden freien Tagen 12 Monate bis zum 31.12.95 nach der Tarifvereinbarung zur Beschäftigungssicherung vom 5.3.94
Stahlindustrie	mehrere Wochen, bei Bündelung von Freischichten: 12 Monate
Textilindustrie	regional unterschiedlich zwischen 26 bis 52 Wochen
Zuckerindustrie	12 Monate
3. Arbeitszeit- / Mehrarbeitsregelungen	
Bankgewerbe:	maximale Arbeitszeit 10 Std./Tag bzw. 53 Std./Woche Samstags 8 Std.
Bekleidungsindustrie:	maximale Arbeitszeit 9,5 Std./Tag bzw. 48 Std./Woche Betriebsvereinbarung regelt Freizeitausgleich innerhalb von 13 Wochen ohne Mehrarbeitszuschlag
Druckindustrie	durch BV können bis zu 10 Std./Mo ohne Überstundenzuschläge vereinbart werden (Laufzeit: 04/95 – 09/96)
Chemische Industrie:	maximal 10 Stunden/Tag
Metallindustrie Baden-Württemberg:	10 Std./Woche bzw. grundsätzlich 20 Std./ Monat; aber nicht dauerhaft; Betriebsvereinbarung für 8 Wochen im voraus bis 16 Std. Ausgleich in Freizeit oder Geld, ab 16 Std. Freizeit auf Verlangen
Stahlindustrie	10 Std./werktäglich, jedoch nicht mehr als 47 Std. im Durchschnitt von 4 Wochen
4. Grenzen der Arbeitszeitverteilung am Wochenende	
Bankgewerbe:	Samstag grundsätzlich dienstfrei
Bekleidungsindustrie:	Samstag grundsätzlich arbeitsfrei
Chemische Industrie:	Samstag bis 13 Uhr (außer bei Schichtarbeit) an Sonntagen AZ bis 12 Std. möglich zur Erreichung zusätzlicher Sonntagsfreischichten
Druckindustrie:	grundsätzlich Montag-Freitag; regelmäßige Samstagsarbeit nur für Wochenendzeitungen bis 22/23 Uhr an 13 Samstagen bei Montagszeitungen mit Betriebsvereinbarung ohne Einigungsstelle
Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau:	an Samstagen grundsätzlich bis 13 Uhr
Groß- und Außenhandel Schleswig-Holstein:	Samstags nach Möglichkeit nicht über 13 Uhr
Metallindustrie Baden-Württemberg:	grundsätzlich Montag-Freitag Samstag (für einzelne oder Gruppen) mit Betriebsvereinbarung ohne Einigungsstelle (Mitteilung an die Tarifparteien)
Stahlindustrie	Verteilung auf alle Wochentage
Textilindustrie Baden-Württemberg:	Samstag grundsätzlich ab 12 Uhr arbeitsfrei soweit nicht Schichtarbeit bzw. besondere Arbeitnehmengruppen
Stand: November 1994, Arbeitgeber-Bundesvereinigung-Tarifarchiv	

Abbildung 5 (Fortsetzung)

Beispiele für differenzierte und flexible Rahmenregelungen der Arbeitszeiten

passen sowie Schichtpläne einzuführen, die in neuartiger Weise unterschiedliche Wochenarbeitszeiten und längere Freizeitperioden kombinierten und dabei zugleich die notwendige Betriebszeit optimal ausfüllten. Für die Arbeitnehmer eröffnete sich die Perspektive, durch unterschiedliche Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit oder durch das Erarbeiten von Freischichten längere Freizeitperioden in Anspruch nehmen zu können.

Während die tarifvertraglichen Flexibilisierungsansätze inzwischen in nahezu allen Wirtschaftsbereichen eingeführt und weiter ausgebaut worden sind, insbesondere durch Verlängerung der Ausgleichszeiten, sind tarifvertragliche Regelungen zur individuellen Differenzierung der Arbeitszeit bis vor kurzem die Ausnahme geblieben (vgl. Abb. 5). Die Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung sind im Osten entweder weitgehend identisch mit denen im Westen über bundeseinheitliche Manteltarifverträge oder in Anlehnung an die jeweiligen westlichen regionalen Tarifbestimmungen übernommen worden.

Abgesehen von der Weiterentwicklung des tarifvertraglichen Differenzierungsansatzes in der Metallindustrie 1990 in Richtung Individualisierung der Arbeitszeitdauer durch die Möglichkeit einer einzelvertraglichen Ausdehnung der Arbeitszeit auf 40 Stunden mit bis zu 18 vH der Beschäftigten gab es vergleichbare Ansätze bis 1993 nur noch in der Chemischen Industrie.

Zusammen mit der Vereinbarung einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung von 39 auf 37,5 Stunden wurden neue Rahmenbedingungen für betriebliche Arbeitszeitgestaltung geschaffen, die seit dem April 1993 gelten:

Die wöchentliche Arbeitszeit kann für alle Beschäftigten auf einen Verteilzeitraum von zwölf Monaten ungleichmäßig verteilt werden. Damit hat die chemische Industrie praktisch eine Jahresarbeitszeitregelung getroffen, die sehr unterschiedliche betriebliche Arbeitszeiten ermöglicht (beispielsweise neun Monate 39 Stunden und drei Monate 33 Stunden, sofern sie im Durchschnitt des Jahres die tarifliche bzw. abweichend vereinbarte Wochenarbeitszeit erreicht); bei projektbezogenen Arbeiten ist sogar die Verlängerung dieses Zeitraumes bis zu 36 Monaten zulässig, wenn sie im Einvernehmen mit dem Betriebsrat und mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien zustande kommt. Im Rahmen der Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit kann die tägliche Arbeitszeit bis zu zehn Stunden betragen.

Besondere Aufmerksamkeit verdient der neue Ansatz einer tarifvertraglich differenzierten Arbeitszeitgestaltung, wonach für einzelne Arbeitnehmergruppen im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abweichend von der regelmäßigen Wochenarbeitszeit eine bis zu zwei Stunden längere oder kürzere regelmäßige Arbeitszeit festgelegt werden kann und die Bezahlung der Arbeitnehmer entsprechend der vereinbarten Arbeitszeit ohne Mehrarbeitszuschläge erfolgt.

Anfang 1994 ist diese Neuregelung der differenzierten Wochenarbeitszeit weiter ausgedehnt worden: Der Arbeitszeitkorridor beträgt jetzt 35 bis 40 Stunden und soll in Zukunft nicht nur für Arbeitnehmergruppen, sondern mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien auch für größere Betriebsteile und ganze Betriebe möglich sein. Seine Nutzung setzt eine Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber voraus. Für den

Fall der Nichteinigung der Betriebsparteien tritt eine tarifliche Auffangregelung in Kraft. Sie soll einen mittelbaren Einigungsdruck auf die Betriebsparteien ausüben, gemeinsam betriebsbezogene sachgerechte Arbeitszeitkonzepte zu finden und eine zeitraubende Konfliktverlagerung auf Einigungsstellen und Arbeitsgerichtsverfahren verhindern.

Entsprechende Differenzierungsregelungen auf der Basis einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 38 bzw. 37,5 Stunden sind danach auch in den Bereichen Kunststoffverarbeitung, Keramische, Papier-, Leder- und Kautschukindustrie mit einer Bandbreite von vier bis sechs Stunden bei unterschiedlicher Abweichungstiefe von der jeweiligen Regelarbeitszeit getroffen worden. Außerdem gibt es einen der Chemischen Industrie vergleichbaren Arbeitszeitkorridor bereits seit 1993 in der Glasindustrie.

In der Metallindustrie ist in einem Beschäftigungssicherungstarifvertrag – befristet auf zwei Jahre – die Möglichkeit geschaffen worden, durch Betriebsvereinbarung die wöchentliche Arbeitszeit nach unten von 36 auf bis zu 30 Stunden zu verkürzen (eingeschränkter Arbeitszeitkorridor) mit zwei Optionen: Bei Verzicht auf betriebsbedingte Kündigung, wenn der gesamte Betrieb betroffen ist, und mit Teillohnausgleich, falls einzelne Arbeitnehmergruppen verkürzt arbeiten sollen.

Vergleichbare Regelungen wurden auch für die Stahlindustrie mit einem Korridor von 32 bis 35 Stunden und für die Papierverarbeitende Industrie, in der künftig bis zu 34 Stunden bei Kündigungsschutz verkürzt gearbeitet werden kann, getroffen. Einen anderen Weg gehen einzelne Regionen des Einzelhandels, in denen bei einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 37,5 Stunden bis zu 40 Stunden zuschlagsfrei vereinbart werden können; in der Druckindustrie werden dagegen durch Betriebsvereinbarung zehn zuschlagsfreie Mehrarbeitsstunden pro Monat möglich.

Zum Jahresende 1994 finden sich in elf Wirtschaftsbereichen solche neuen, differenzierten Arbeitszeitregelungen, in sieben sogar echte Arbeitszeitkorridore zwischen 35 und 41 Stunden. Schließlich war es auch möglich, in fünf Wirtschaftsbereichen den Ausgleichszeitraum für die ungleichmäßige Verteilung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit auf ein Jahr auszudehnen.

Erfahrungen in den Betrieben

Die Verlagerung von Kompetenzen für die Arbeitszeit von der ausschließlich tarifvertraglichen auf die betriebliche Ebene eröffnete einerseits erhebliche neue Gestaltungsspielräume für bedarfsgerechte Lösungen, brachte andererseits aber auch andere Anforderungen und Schwierigkeiten mit sich. Ein wesentlicher Hemmschuh für eine breite Nutzung der tarifvertraglich eröffneten differenzierten Ausgestaltungsmöglichkeiten war zunächst die restriktive Haltung der Gewerkschaften, die zum Teil die Betriebsräte zu beeinflussen versuchten, möglichst einheitliche betriebliche Regelungen bei der Verkürzung der Wochenarbeitszeit zu treffen. Dahinter stand die Annahme, daß eine immer differenziertere Arbeitszeitlandschaft in den Betrieben zugleich eine Schwächung der eigenen Organisationsbasis für kollektive Arbeitnehmerinteressenvertretung bedeuten könnte. Wenn sich Betriebsrat und Unternehmensvertretung vor Ort individuell einigten und dabei zusätzliche Möglichkeiten, die Produktion elastischer an saisonale oder unvorhersehbare Absatzschwankungen

oder Kundenströme anzupassen, mit persönlichen Arbeitszeitwünschen der Arbeitnehmer kombiniert würden, müßten die Gewerkschaften befürchten, daß die Solidarität der Arbeitnehmer im Kampf um die 35-Stunden-Woche einer starken Belastungsprobe ausgesetzt würde.

Deshalb setzten die Gewerkschaften in den 80er Jahren ganz auf Verkürzungen der Wochenarbeitszeit als Beitrag zur Beschäftigungspolitik und nahmen die vereinbarten tarifvertraglichen Flexibilisierungsansätze als notwendigen Bestandteil eines Kompromisses in Kauf; die Arbeitgeber dagegen benötigten den Ausbau der Flexibilisierungsansätze in der Arbeitszeitfrage, um die kostenmäßige Belastung der Betriebe aus der weiteren Verkürzung der Wochenarbeitszeit durch positive Effekte einer Flexibilisierung (Abbau von Leer- und Fehlzeiten, Vermeidung von Überstundenzuschlägen, Verlängerung der Maschinenlaufzeiten und Steigerung der Arbeitsproduktivität) kompensieren zu können.

Inzwischen gibt es einen grundsätzlichen Konsens bei Gewerkschaften und Arbeitgebern in der Frage der Notwendigkeit und Nützlichkeit von flexiblen Arbeitszeitformen. Entscheidend für diesen Meinungsumschwung waren die positiven Erfahrungen in der betrieblichen Umsetzung der verschiedenen tarifvertraglichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre: Heute ist die Bandbreite betrieblicher Arbeitszeitkonzepte und -modelle sehr groß. Sie haben sich nicht zuletzt deswegen als tragfähig erwiesen, weil die Betriebe zusammen mit den betroffenen Mitarbeitern und den Betriebsräten bedarfsgerechte Lösungen gefunden haben.

Welche Arbeitszeitgestaltung die gewünschten Flexibilisierungsspielräume für Unternehmen und Mitarbeiter eröffnet, ist dabei von Fall zu Fall verschieden: Die Entkoppelung der Betriebsnutzungszeit von der persönlichen Arbeitszeit der Beschäftigten hat nicht nur neue variable Arbeitszeitmöglichkeiten für Vollzeit Arbeitnehmer geboren, eingefahrene Schichtregelungen grundlegend verändert, sondern auch in Kombination mit zum Teil bereits bekannten flexiblen Teilzeitarbeitsformen und Gleitzeit neue Optionen eröffnet, für jeden Betrieb, Abteilung oder Arbeitsbereich einen „Maßanzug der Arbeitszeitgestaltung“ zu entwickeln. Die Anzahl der praktizierten Arbeitszeitmodelle steigt weiter kontinuierlich. Selbst in mittelständischen Unternehmen sind bis zu sechzig verschiedene Arbeitszeitvarianten keine Seltenheit mehr.

Umfragen aus den letzten beiden Jahren bei Beschäftigten und Unternehmen in Industrie und im Dienstleistungsbereich zeigen tendenziell dasselbe Ergebnis: Die Arbeitnehmer befürworten flexible Arbeitszeitformen, wenn sichergestellt ist, daß ihre Interessen bei der konkreten Ausgestaltung Berücksichtigung finden. So wurde in einer Fragebogenaktion in der Chemischen Industrie von den Beschäftigten flexible Arbeitszeitformen nur noch von 10 % grundsätzlich abgelehnt und von 30 % befürwortet; 54 % machten die Antwort von der konkreten Ausgestaltung abhängig. Und eine Betriebsumfrage bei Unternehmen des Banken- und Versicherungsgewerbes von 1993 nannte als Hauptgründe für die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle:

Mitarbeiterwunsch nach mehr Zeitsouveränität, Steigerung der Arbeitsmarktattraktivität des Unternehmens sowie tarifvertragliche Arbeitszeitverkürzung, wobei der Wunsch nach mehr Zeitsouveränität ganz im Vordergrund stand.

Die veränderten Interessenschwerpunkte der Beschäftigten haben auf dem Hintergrund der überwiegend positiven Erfahrungen auf Gewerkschaftsseite zur Aufgabe der starren Abwehrhaltung gegen flexible Arbeitszeiten geführt; allerdings bestehen in der Frage ihrer konkreten Ausgestaltung insbesondere bei den Vorstellungen von Sozialverträglichkeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden nach wie vor grundlegende Unterschiede: Man ist sich einig, daß eine Arbeitszeitgestaltung dann sozialverträglich ist, wenn betriebliche Belange und individuelle Arbeitnehmerwünsche angemessen zum Ausgleich gebracht werden können. Jedoch mißtrauen die Gewerkschaften dem Prinzip der Subsidiarität, das davon ausgeht, auf der höheren Regelungsebene – Gesetz und Tarifvertrag – nur wenige, unbedingt erforderliche Rahmenbedingungen zu setzen, die auf diese Weise ausreichende Gestaltungsräume für die problemnahen Ebenen – Betriebsvereinbarung bzw. Arbeitsvertrag – belassen. Für sie bietet bisher ein Interessenausgleich zwischen betrieblichen und Arbeitnehmerinteressen um so eher eine Richtigkeitsgewähr, als er auf einer höheren kollektivrechtlichen Regelungsebene zwingend angesiedelt ist. Individualrechtliche Regelungen können deshalb nach ihrer Auffassung auf gar keinen Fall einen gleichwertigen Ersatz für kollektivvertragliche Regelungen sein – selbst dann nicht, wenn der einzelne Arbeitnehmer eine davon abweichende Gestaltung für sich selbst als vorteilhafter ansehen würde.

Nach den Krisenerfahrungen der letzten beiden Jahre hat sich die Bewertung der sogenannten Günstigkeit auch aus Sicht der Arbeitnehmer gewandelt: Die Sicherheit von Arbeitsplätzen hat einen höheren Stellenwert als das unbedingte Festhalten an bestehenden Arbeitszeitmustern. Hinter der Bereitschaft der Arbeitnehmer zu Arbeitszeitveränderungen steht auch die Befürchtung weiterer Marktverluste durch nicht mehr wettbewerbsfähige Auslastung des eigenen Betriebes.

Seit ungefähr einem Jahr treffen immer mehr Unternehmen eigenständige Arbeitszeitabmachungen, die von den tarifvertraglichen Regelungen abweichen. So haben eine Reihe mittelständischer Unternehmen der Metallindustrie die 40-Stunden-Woche wieder eingeführt, indem sie mit ihren Beschäftigten eine entsprechende Zusatzregelung zum Arbeitsvertrag vereinbart haben: Anfang 1994 unterbreitete z. B. das Textilunternehmen Schlafhorst seinen Mitarbeitern den Vorschlag, zunächst für ein Jahr (01.02.1994 – 31.01.1995) die 40-Stunden-Woche wieder einzuführen, allerdings mit der Besonderheit, daß die Mehrarbeit von vier Stunden bei unveränderter monatlicher Bezahlung erfolgen sollte, kurz gesagt: 40 Stunden Arbeit bei 36 Stunden Lohn. Die Arbeitsleistung wird flexibel zwischen 32 - 48 Stunden pro Woche erbracht, wobei im Durchschnitt die 40-StundenWoche erhalten bleibt. Ein eventuell aus betrieblichen Gründen aufgelaufenes Zeitguthaben wird nach Ende des Jahres zusätzlich vergütet, eine Zeitschuld des Mitarbeiters ohne Nacharbeitspflicht gestrichen. Der Betriebsrat hat diesem Konzept zugestimmt, weil als Gegenleistung für

Mitarbeiter, die sich freiwillig an dieser Vereinbarung beteiligten, sichergestellt war, daß für die Laufzeit betriebsbedingte Kündigungen nicht ausgesprochen werden und die noch auszuhandelnde Tarifierhöhung für 1994 in voller Höhe durchgeführt, in jedem Fall aber eine Lohnerhöhung von 3 % gewährt wird.

Ein ähnliches Angebot hatte bereits ein Jahr zuvor der Omnibushersteller Neoplan seinen 600 Mitarbeitern des Stuttgarter Betriebes unterbreitet, die mehrheitlich die 40-Stunden-Woche akzeptierten, weil er den Mitarbeitern den entsprechenden Mehrverdienst von 8,1 % (Differenz zwischen 37 und 40 Stunden), wenn auch ohne zusätzliche Mehrarbeitszuschläge, sicherte.

Diesen Beispielen sind mittlerweile auch andere gefolgt; dem dadurch ausgelösten Handlungsdruck haben die Tarifvertragsparteien mit den neuen, differenzierten Arbeitszeitregelungen des Jahres 1994 Rechnung zu tragen versucht, obwohl in den wenigsten Wirtschaftsbereichen die Arbeitszeitfrage als manteltarifvertragliche Regelungsmaterie zur Kündigung angestanden hatte.

Erste Umfrageergebnisse über die Anlaufphase der betrieblichen Nutzung belegen, daß diese neuen tarifvertraglichen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten angenommen werden: Nach einer Umfrage des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, München, vom Juli dieses Jahres, haben in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie im ersten Vierteljahr nach Inkrafttreten der Beschäftigungssicherungstarifverträge knapp 10 % der Betriebe mit 16 % der Beschäftigten von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Arbeitszeit vorübergehend bis auf 30 Stunden zu verringern. Der Schwerpunkt der Reduzierung liegt bei 32 Stunden; rund 80 % dieser Unternehmen haben den gesamten Betrieb in die Arbeitszeitverkürzung einbezogen. Das dadurch nicht abgerufene Arbeitsvolumen reicht – rein rechnerisch geschätzt – aus, um ca. 50.000 Entlassungen zu vermeiden. Parallele Erfahrungen gibt es in der Chemischen Industrie, in der seit Anfang des Jahres 36 Betriebsvereinbarungen getroffen wurden, von denen 15 eine verlängerte Arbeitszeit und 21 eine kürzere als die regelmäßige tarifliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden zum Gegenstand hatten. Derzeit sind noch 30 Betriebsvereinbarungen gültig, was damit zusammenhängt, daß bei der kürzeren Arbeitszeit zum Teil mehrere befristete Betriebsvereinbarungen nacheinander geschaltet worden sind. Die Mehrheit der geltenden Betriebsvereinbarungen ist befristet, nur sieben sind von vornherein unbefristet abgeschlossen worden. Die befristeten Betriebsvereinbarungen bewegen sich in einer Laufzeit von drei bis 24 Monaten, im Durchschnitt acht Monaten. Ganz überwiegend wird die Bandbreite bei den Öffnungen nach oben wie unten voll genutzt. Wirtschaftliche Gründe sind für die Abweichungen in beiden Richtungen, die auch hier überwiegend für den ganzen Betrieb gelten, das entscheidende Motiv.

Im Gegensatz zu den vorsichtigen Ansätzen einer veränderten tarifvertraglichen Verankerung der Vollzeitbeschäftigung besteht zwischen den Sozialpartnern Einigkeit in der Frage, gemeinsam die Wechselmöglichkeiten von einer Vollzeit- zu einer Teilzeitbeschäftigung und umgekehrt fördern und erleichtern zu wollen. Dies haben

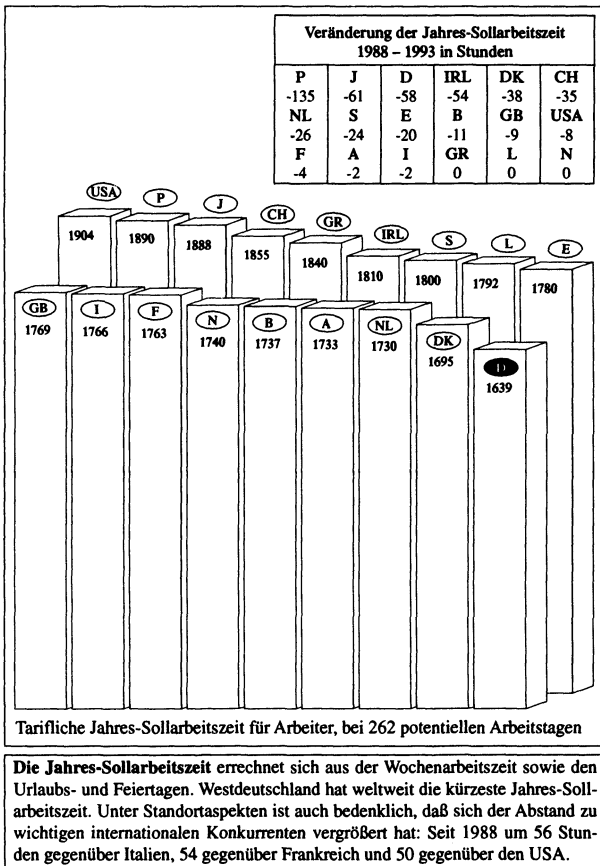


Abbildung 6
Jahres- Sollarbeitszeit in der Verarbeitenden Industrie 1993 in Stunden
 (Quelle: BDA, IW-Berechnungen)

DGB, DAG und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in einer „Gemeinsamen Erklärung für mehr Teilzeitarbeit“ im September 1994 zum Ausdruck gebracht. Unter den Gesichtspunkten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt der Teilzeitarbeit in der Diskussion um flexible Arbeitszeiten eine besondere Rolle zu. Durch attraktive Teilzeitarbeitsangebote können neue Mitarbeiter gewonnen, bisher nur wenig genutzte Personalpotentiale erschlossen und die steigende Anzahl älterer Arbeitnehmer im Arbeitsprozeß gehalten werden. Familien- und beschäftigungspolitische Gesichtspunkte lassen sich nach unserer Erfahrung am besten mit einem größeren Angebot an flexibler und qualifizierter Teilzeitbeschäftigung verwirklichen, wobei es sich für den einzelnen um eine frei wählbare und im Prinzip sozialversicherungsrechtlich abgesicherte Beschäftigungsform handeln sollte. Seit 1989 werden verstärkt auch tarifvertragliche Regelungen zur Frauenförderung mit großer Ausgestaltungsbandbreite getroffen. Sie enthalten vor allem flexible Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten und bessere Rückkehroptionen in den Beruf für Frauen

nach einer Familienphase. Darunter befinden sich in 15 Wirtschaftsbereichen detaillierte Regelungen zur Teilzeitarbeit mit Bestimmungen vor allem zum täglichen Mindesteinsatz, zur Vorankündigungsfrist bei Abrufarbeit, zum Anteiligkeitsprinzip bei den tariflichen Leistungen sowie zu den Folgen nicht sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Außerdem gibt es in drei Wirtschaftsbereichen die Möglichkeit individueller Arbeitszeitverkürzung aus familiären Gründen sowie der Anpassung von Arbeitszeiten an Öffnungszeiten von Kindertagesstätten.

Ein verstärktes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen der Unternehmen kann jedoch häufig nicht realisiert werden, weil der größte Teil der teilzeitinteressierten Arbeitnehmerinnen nach wie vor vormittags eingesetzt werden will. Auf organisatorische Schwierigkeiten stoßen auch Wechselwünsche in Teilzeitarbeit in Betrieben mit stark dezentralen Strukturen, also beispielsweise regional gestreute kleine Niederlassungen oder Filialen. Wünsche und Realisierbarkeit bei der Teilzeitarbeit fallen auch deshalb auseinander, weil häufig auch personalpolitische Hürden zu überwinden sind. Gemeint sind damit Vorbehalte, die gerade der qualifizierten Teilzeitbeschäftigung entgegengebracht werden. Die Teilbarkeit von Führungspositionen wird in den Betrieben zur Zeit kontrovers diskutiert: In Aufgabenbereichen mit Personalführungsverantwortung ist die nötige Ansprechbarkeit der Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter mit Formen der Teilzeitarbeit nur schwer vereinbar, während für sogenannte Fachlaufbahnen, Positionen mit zum Teil umfangreicher Projektverantwortung, aber ohne unmittelbare Personalverantwortung, Gestaltungsspielräume für variable Teilzeitarbeitsformen bestehen, die in der Wirtschaft auch zunehmend ausgefüllt werden.

Alle Erfahrungen in den Betrieben haben gezeigt, daß für die Einführung flexibler Arbeitszeiten unbedingt eine systematische Vorbereitung erforderlich ist. Die Veränderung der Arbeitszeitorganisation rechnet und rechtfertigt sich nur, wenn sie auf die Bedürfnisse des Betriebes bzw. der Abteilung maßgerecht angepaßt ist. Der Versuch, „Modelle“ einfach zu übertragen, wird der differenzierten Wirklichkeit in den einzelnen Betrieben nie voll gerecht. Jeder Betrieb muß seine eigenen Konzepte entwickeln; nur so kann Arbeitszeitflexibilisierung auf Dauer ein betriebswirtschaftlich nützliches und personalpolitisch erfolgreiches Instrument sein.

In der Regel berührt die Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht nur die zeitliche Organisation, sondern auch die Hierarchiestrukturen, die Führungsanforderungen, den Arbeitsablauf und die Abrechnungssysteme eines Unternehmens. Wegen dieser weitreichenden Zusammenhänge ist ein systematisches Arbeitszeitmanagement nötig, dessen Verantwortlichkeit auf der obersten Führungsebene angesiedelt sein sollte. Bei der betrieblichen Umstellung ist von vornherein zu berücksichtigen, daß das neueingeführte System über soviel Flexibilität verfügt, daß es in der Lage ist, künftige Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen in gewissen Grenzen ohne größeren Anpassungsbedarf aufzufangen. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung bedürfen nicht nur der frühzeitigen Einbeziehung des Betriebsrates, mit dem unabhängig von bestehenden Mitbestimmungsrechten schon in der Vorberei-

tungsphase über geplante Konzepte gesprochen werden sollte, sondern auch einer Phase sorgfältiger Erprobung vor ihrer endgültigen Einführung. In der betrieblichen Praxis hat es sich immer wieder als sinnvoll erwiesen, die Arbeitszeitregelungen nicht in dem gesamten Betrieb auf einmal neu zu gestalten. Um Reibungsverluste bei der Umstellung zu verringern, latente Widerstände abzubauen und Schwachstellen oder Unzulänglichkeiten zu erkennen und schnellstmöglich beheben zu können, sollten Veränderungen der Arbeitszeitorganisation zunächst in bestimmten Abteilungen als Pilotprojekt etabliert bzw. zeitlich befristet werden mit der Möglichkeit, im Falle des Scheiterns auf das ursprüngliche Zeitregime zurückzugreifen.

Arbeitszeiten und Betriebszeiten bilden wichtige Faktoren im internationalen Leistungs- und Kostenwettbewerb. Der Prozeß der Arbeitszeitverkürzung der letzten Jahre hat dazu geführt, daß die tarifliche Jahressollarbeitszeit in der Industrie bis 1993 auf 1.639 Stunden gesunken ist; in Japan betrug sie 1993 1.888 Stunden – 249 Stunden mehr als hierzulande. Individuelle Fehlzeiten der Arbeitnehmer aufgrund von Krankheit, Kuren und anderen Abwesenheiten eingerechnet, steigt die Arbeitszeitdifferenz noch weiter. Obwohl der Abstand zu Japan sich inzwischen deutlich verringert hat, bleibt unter Standortgesichtspunkten bedenklich, daß er gegenüber anderen wichtigen internationalen Konkurrenten wie USA, Italien, Frankreich und Großbritannien größer geworden ist. Während in USA und Frankreich seit 1991 die Arbeitszeit unverändert blieb, sind in Italien und Großbritannien sogar Schritte in Richtung Arbeitszeitverlängerung realisiert worden.

Der Prozeß der Arbeitszeitverkürzung hat sich schon vor einigen Jahren auch auf die Dauer der Betriebsnutzungszeiten in der Industrie ausgewirkt. Nach einer Untersuchung der EG-Kommission von 1989 lag die westdeutsche Industrie deutlich unter dem EG-Durchschnitt.

Deswegen müssen Elemente der betrieblichen und tariflichen Arbeitszeitflexibilisierung fortentwickelt und zugleich sichergestellt werden, daß die daraus resultierenden Vorteile nicht zugleich durch weitere Arbeitszeitverkürzungsschritte wieder in Frage gestellt werden.

Mittelfristige Zielvorstellungen

Im Jahr 1993 hat die Frage nach einer „Wende in der Arbeitszeitpolitik“ die öffentliche Diskussion stark bestimmt. Ausgangspunkt waren Überlegungen verschiedener Ministerpräsidenten beider großen Parteien, die Arbeitszeit im öffentlichen Dienst von 38,5 Stunden um eine Stunde zu verlängern bzw. zur 40-Stunden-Woche zurückzukehren. Den Vorstößen ist gemeinsam, daß damit in erster Linie finanzpolitische und weniger arbeitsmarktpolitische Ziele verfolgt wurden. Es ging vor allem darum, bei leeren öffentlichen Kassen für Kommunen und Schulen, beides Bereiche mit personeller Unterbesetzung bzw. Arbeitsüberlastung, durch Verlängerung der Arbeitszeit eine kostengünstigere und bessere Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.

Die Ausgangslage in der privaten Wirtschaft und vor allem in weiten Bereichen der Industrie ist völlig anders: Der beträchtliche Personalabbau infolge der Rezession und des notwendigen Strukturwandels läßt eine flächendeckende Verlängerung der Wochenarbeitszeit für alle nicht als probates Lösungsmittel für bestehende Arbeitsmarktprobleme erscheinen.

Auch eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung bietet keinen geeigneten Ausweg aus den gegenwärtigen Schwierigkeiten. Denn selbst wenn Löhne und Gehälter parallel zur Arbeitszeit mitgekürzt würden, blieben die Kosten der Arbeitsstunden unverändert hoch. Bei rezessionsbedingten Minderauslastungen der Kapazitäten lassen sich dann zwar in Einzelfällen Entlassungen vermeiden, aber keine zusätzlichen Wettbewerbsvorteile schaffen. Der viel diskutierte und von einigen als Modell künftiger Arbeitszeitentwicklung gelobte VW-Tarifvertrag zur Einführung der Vier-Tage-Woche ist im Grunde ein spezifisch unternehmensbezogenes, befristetes Arbeitszeitverkürzungskonzept, das jedoch auf eine entsprechend parallele Einkommenskürzung verzichtet und ohne die für die Laufzeit des Vertrages garantierte Beschäftigungssicherung durch Ausschluß betriebsbedingter Kündigung nicht zustande gekommen wäre. Zusätzliche Flexibilisierungselemente sind im Vertrag nicht angelegt. Die seit dem 1. Januar 1994 verkürzte regelmäßige Arbeitszeit von 28,8 Wochenstunden soll für mindestens zweieinhalb Jahre Geltung haben und dann auf das Maß der normalen Wochenarbeitszeit zurückgeführt werden können.

Der Ansatz einer vorübergehenden Verkürzung der Wochenarbeitszeit, um besonderen Krisensituationen Rechnung zu tragen, die dann bei veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wieder auf die ursprüngliche Wochenarbeitszeit zurückgeführt werden kann, wirft ebenso Fragen nach tarifvertraglichen Erweiterungen des Flexibilisierungsrahmens für die Arbeitszeitgestaltung auf wie die in einigen Unternehmen erfolgte Rückkehr zur 40-Stunden-Woche.

Dabei steht die Frage der optimalen Arbeitszeitgestaltung im Zentrum künftiger Überlegungen. Es muß auf Dauer die systematische Abkoppelung der Betriebsnutzungszeiten von den individuellen Arbeitszeiten sichergestellt sein. Dazu gehört auch, daß im Rahmen des gesetzlichen Arbeitszeitrechts grundsätzlich alle Werktage der Woche, in besonderen Fällen auch die Sonntage, als potentielle Arbeitszeit zur Verfügung stehen. Zwei tarifvertragliche Handlungsansätze zur Verbesserung der Flexibilisierung fallen besonders ins Gewicht:

Die Verlängerung des Ausgleichszeitraums für eine unterschiedliche Verteilung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit von zur Zeit in der Regel sechs Monaten auf ein Jahr. Viele Flexibilitätshemmnisse und Kostenfolgen aus der Arbeitszeitverkürzung ließen sich durch eine Jahresarbeitszeitgestaltung vermindern, wie sie in einigen Wirtschaftsbereichen bereits tarifvertraglich möglich ist.

Die Zulassung von differenzierten – gruppenspezifischen oder individuellen – Arbeitszeiten wäre ebenfalls ein geeigneter Ansatz, der es den Betrieben überließe, den

vorgegebenen tariflichen Rahmen nach eigenen Bedürfnissen und Ermessen auszufüllen, das heißt in bestimmten Bereichen auch länger und kürzer als die tarifliche Regelarbeitszeit zu arbeiten. Dazu haben gerade die neuen Arbeitszeitkorridore richtige tarifpolitische Orientierungsmarken gesetzt.

Angesichts des permanenten Wandels der tarifvertraglichen Arbeitszeitbedingungen – unterschiedliche Dauer der Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte und verschiedene Formen von Mehrarbeit in den einzelnen Wirtschaftsbereichen bei gleichzeitiger Zunahme der mehr als nur halbtags tätigen Teilzeitbeschäftigten – stellt sich für manchen bereits die Frage, ob der Begriff des sogenannten „Normalarbeitsverhältnisses“, orientiert an dem jeweiligen Stand der Regelarbeitszeit, nicht bereits überholt ist. Wenn die Tarifvertragsparteien sich auf wesentliche Rahmenbedingungen beschränken, die die soziale Akzeptanz bei den Arbeitnehmern und die Kostenfrage für die Betriebe in Rechnung stellen, werden sie auch in Zukunft für die Arbeitszeitregelungen eine erhebliche Gestaltungsverantwortung behalten. Zu den notwendigen Eckpunkten gehören bedarfsgerechte Veränderungen in den Bereichen Mehrarbeit, Urlaubsdauer und -vergütung sowie Freistellungen und Krankheitsabwesenheitszeiten, die bisher alle am Leitbild der Wochenarbeitszeit ausgerichtet sind. Außerdem müßte bei dem zunehmenden Freiraum für die Betriebsparteien sichergestellt werden, daß keine zusätzlichen Probleme aus der Mitbestimmung entstehen, wenn keine Einigung mit dem Betriebsrat über Lage und Verteilung bzw. abweichende Dauer der Arbeitszeit erzielt werden kann. Hier wären tarifvertragliche Regelungen hilfreich, die unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten des Wirtschaftsbereiches Auffangfestlegungen treffen, falls sich die Betriebsparteien in freien Verhandlungen nicht einigen können.

Gelingt es, zu einer tragfähigen Neujustierung der Gewichte von Tarif- und Betriebsparteien sowie von betrieblichen und persönlichen Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung zu kommen, wird auch die rechtlich umstrittene Frage, ob eine individuelle Verlängerung der Arbeitszeit bei entsprechend höherer Bezahlung durch das tarifvertragliche Günstigkeitsprinzip gedeckt ist, zunehmend an Bedeutung verlieren.

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht des Betriebsrates

Kapazitätsanpassung oder Zeitsouveränität?

Arbeitszeitflexibilisierung als Instrument für Kapazitätsanpassung oder eben auch als eine Möglichkeit für mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten? Eine Frage, die allein schon den Einstieg in diese Thematik lohnt, ohne daß wir als Betriebsräte von vornherein irgendeine Position beziehen wollten, die mehr in der Ausdeutung von Überschriften als von Kenntnis getragen wäre. Unsere Erfahrungen zeigten uns schon seit längerem, daß die vorhandenen Arbeitszeiten oft nicht mehr mit den betrieblichen Gegebenheiten und dem sozialen Umfeld der Beschäftigten synchron gestaltet waren. Von daher waren Veränderungen angezeigt, die den neuen Gegebenheiten Rechnung tragen.

Wenn es in der Entwicklung anderer Arbeitszeitformen auch niemals einen wirklichen Stillstand gegeben hat, so ist doch das sich jetzt vollziehende Arbeitszeitdenken eher als Umbruch denn als kontinuierliche Fortentwicklung bestehender Zeitsysteme zu bezeichnen. An diesem schnellen Wandlungsprozeß wollten wir als Arbeitnehmervertreter in agierender Weise teilhaben, um durch eine entsprechende Eigengestaltung neuer Zeitmodelle innovative Ansätze und berechtigte Arbeitnehmerinteressen von vornherein mit einzubringen.

Betriebsräte als Motor der Arbeitszeitflexibilisierung

Zu Beginn unserer betriebsrätlichen Überlegungen standen zunächst nicht die Fragen nach dem inhaltlichen Regelungsbedarf, sondern die viel grundsätzlichere Fragestellung, ob ausgerechnet wir der Motor für eine Arbeitszeitflexibilisierung sein wollen und ob eine für uns denkbare Arbeitszeitphilosophie überhaupt tragfähig für alle Betriebsratsgremien ausgestaltet werden kann.

Wir haben uns deshalb zunächst in einem Zweierteam sehr intensiv in die Gesamthematik eingearbeitet und alle Möglichkeiten der Information genutzt, um erst einmal für uns selbst einen gesicherten Standort im Für und Wider einer Arbeitszeitflexibilisierung zu finden. Mit zunehmender Wissensaufnahme wurde uns klar, daß die technische Gestaltung von flexiblen Regelwerken leichter zu bewerkstelligen sein wird als der Abbau des als normgerecht empfundenen gesellschaftspolitischen Denkens in Arbeitszeitfragen. Deshalb vernachlässigten wir zunächst den inhaltlichen Regelungsbedarf und stellten uns die viel grundsätzlichere Frage, ob wir die Abkehr

von den oft behaupteten Regelungsnotwendigkeiten einläuten können oder überhaupt wollen. Es war zu überlegen, inwieweit die bisher von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern betriebenen Abgleichprozesse in Form von allgemeinen Vorschriften, Systemen, Verhaltensnormen, Betriebsvereinbarungen, Anweisungen usw. eigentlich noch dem heutigen Zeitgeist entsprechen, und wenn man das verneint, in welcher Weise wir als Betriebsräte unseren Beitrag für offenere Organisationsformen leisten können?

Sinn und Unsinn von Rahmenvereinbarungen

Einen zentralen Ansatzpunkt bildete das Nachdenken über den Sinn solcher möglicherweise nur noch rahmensetzender Vereinbarungen in bezug auf die gesellschaftlichen und sozialen Wertevorstellungen generell und speziell in unserem Unternehmen. Uns wurde sehr schnell bewußt, daß solche Rahmenvereinbarungen sich als ein nur wenig strukturiertes Instrument für die Handhabung darstellen müssen, um mehr Handlungsspielräume und Gestaltungschancen für den einzelnen zuzulassen.

Auf dieser für uns neugefundenen Philosophiebasis sehen wir insbesondere für die Arbeitnehmer mehr Chance als Risiko.

Nach zum Teil sehr kontroversen Diskussionen im Gesamtbetriebsrat und den örtlichen Arbeitnehmervertretungen näherten wir uns der Auffassung, daß die in unserem Hause sehr ausgeprägte Form einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen und den Betriebsräten zwangsläufig zu mehr auf Vertrauen und Zutrauen abgestellten Normen führen muß. Wir entschlossen uns deshalb, in unserem gesamtbetriebsrätlichen Einflußbereich im wesentlichen nur noch rahmengebende Regelungsabreden zu treffen, um so zu mehr sich selbststeuernden, partnerschaftlich nutzbaren Vereinbarungen zu kommen.

Zeitgleich begannen wir damit, in den Belegschaften und bei den Mitarbeitern mit Personalführungsaufgaben für diese Idee zu werben, und haben am Beispiel einer jetzt von uns gewollten Einführung einer variablen Arbeitszeit viele „Wenn und Aber“ durchgestanden. In diesen vielfältigen Philosophiegesprächen haben wir lernen dürfen, daß wir unser Wollen als einen längerfristigen Prozeß verstehen müssen und mit Ungeduld nichts zu gewinnen ist.

Für uns war es wichtig geworden, im Fortgang dieses Einigungsprozesses eine möglichst breit angelegte Informations- und Diskussionsbeteiligung der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Personalfachleute zu gewährleisten, um einer mangelnden Identifikation mit variablen Arbeitszeitmodellen vorzubeugen.

Die besonderen Schwierigkeiten lagen für uns in der Bewertung der verbal formulierten Diskussionsbeiträge und den wirklichen Interessenlagen der Kolleginnen und Kollegen. Ein sehr schwieriger Prozeß, der aber geleistet werden muß, um dem ver-

breiteten Bedürfnis nach mehr Zeitautonomie in richtiger Weise folgen zu können und um die für uns unverzichtbaren Grundsätze für den Einstieg in variable Arbeitszeitformen zu finden.

Regelungsinhalte

Einer dieser Voraussetzungen war der Mut zur Einfachheit in einem nur rahmensetzenden Regelungsteil und den möglichst gleichrangig verankerten Zeitdispositionsrechten für die Beteiligten. Unsere konkreten Vorstellungen waren deshalb geprägt von zwei Forderungsgrundsätzen:

- Jeder arbeitet, wie er möchte, in der Zeitspanne von 6.00 Uhr bis 20.00 Uhr, unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange.
- Vorgesetzter und Mitarbeiter sind dafür verantwortlich, daß keine Zeitsalden entstehen, die nicht mehr ab- noch aufgebaut werden können.

Wir waren und sind davon überzeugt, daß mit einer solchen „unpräzisen“ Vereinbarung der von uns gewollte Prozeß einer stärkeren Selbstbestimmung der Beschäftigten den erforderlichen Anschub erhalten würde.

Grundsätzlich können wir heute feststellen, daß mit dieser flexiblen Arbeitszeitregelung eine ausgewogene Berücksichtigung von betrieblichen Notwendigkeiten und Mitarbeiterbelangen gelebt wird und daß ein wirklicher Ausgleich der Interessen erfolgt. Befürchtungen, daß von den Vorgesetzten nur die betrieblichen Erfordernisse berücksichtigt werden, haben sich nicht bewahrheitet.

Erfahrungen mit dem variablen Arbeitszeitsystem

Aus den gesammelten Erfahrungen mit der bei uns seit Anfang 1989 praktizierten variablen Arbeitszeit können wir heute sagen, daß sich unsere Erwartungen erfüllt haben und mit der erlangten Zeitsouveränität verantwortungsvoll umgegangen wird.

Die vor und bei der Einführung noch oft als nachteilig vorhergesagten Schwierigkeiten sind entweder nicht eingetreten, werden heute anders empfunden oder sind zwischen den direkt Beteiligten ausgehandelt worden. So ist z.B. die Frage nach der Bezahlung oder Nichtbezahlung der Arztbesuche während der Arbeitszeit, die vor Einführung ein sehr zentrales Thema war, in der Praxis an keiner Stelle als ein nicht lösbares Problem wieder aufgetaucht. Der von einigen Mitarbeitern als wohltuend dargestellte „Vorteil“, daß bei nichtflexiblen Arbeitszeitregelungen bezahlte Leerlaufzeiten mangels Arbeitsauftrag entstehen, wird heute so nicht mehr diskutiert. Das gilt auch für den durch diese Regelung fast automatischen Abbau von Überstunden, weil in der bei uns bestehenden Arbeitszeitbandbreite fast alles in der flexiblen Arbeitszeit untergebracht werden kann und somit Überstunden nur noch selten vorkommen. Das war von uns auch so gewollt, weil wir auf der einen Seite nicht stän-

dig gegen Überstundenanforderungen „anrennen“ können und auf der anderen Seite es bedauern, wenn sie nicht mehr erforderlich sind. Darum sind wir auch immer wieder bemüht, Zeitsalden – auch im Einzelfall – nicht zur Auszahlung kommen zu lassen, um somit ein „Ansitzen“ von zusätzlichem Entgelt mit zu verhindern und die erlangte Zeitsouveränität durch nichts zu gefährden.

Zusammengenommen können wir die zunächst von einigen als Nachteil in die Verhandlungen eingebrachten vorgenannten Begründungen bei der Entwicklung unserer variablen Arbeitszeitregelung als nicht mehr relevant betrachten und als erfreulichen Aspekt die positiven Rückmeldungen auf der Habenseite einer gelebten variablen Arbeitszeit verbuchen.

Als noch nicht ganz zufriedenstellend betrachten wir das Zeitsaldenverhalten in Einzelfällen, wo entweder die vereinbarte Zeitkontobetrachtung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht optimal funktioniert oder wo Arbeitsumfang und Manpower offensichtlich nicht im Einklang sind. Im letzteren Fall ein sehr schwer lösbares Problem, weil hier auch die persönliche Arbeitsweise der Mitarbeiter mit in die Diskussion eingeführt wird. Personalgespräche dieser Art bedürfen eines gekonnten Handlings, um hier nicht einen Regelungsbedarf zu produzieren, der gar nicht besteht.

Die Handhabung der variablen Arbeitszeit zeigt uns auf der anderen Seite aber auch, wie sehr die eigenverantwortliche Ausgestaltung der Arbeit bereits verinnerlicht worden ist. Die Beschäftigten besprechen die von ihnen gewünschten arbeitsfreien Zeiträume mit ihren Vorgesetzten, um sicher zu sein, daß alle betrieblichen Belange ihre Berücksichtigung gefunden haben. Die Abstimmung erfolgt formlos, egal ob stundenweise Abwesenheit oder freie Tage geplant sind. Da wir **noch** mit einem Zeiterfassungssystem arbeiten, erfolgt in solchen Fällen eine technische Abbuchung in Höhe der tariflichen Sollarbeitszeit vom Zeitkonto. Sehr schnell hatte sich nach der Einführung des Arbeitszeitmodells herausgestellt, daß Mitarbeiter die eigenverantwortliche Zeitdisposition als einen besonderen Vorteil bewerten und, ohne daß wir das empirisch ermittelt haben, als ein positives Merkmal im Regelwerk unseres Unternehmens betrachten. Die vorbeschriebene Absprache mit den Vorgesetzten und die Rücksichtnahme auf die betrieblichen Belange werden voll akzeptiert und der Umgang damit nicht selten als Erhöhung des eigenen Stellenwertes empfunden.

Die Führungskräfte, die zunächst einen Verlust an Führungsmittel durch die auf die Mitarbeiter übertragene Zeitsouveränität sahen, haben inzwischen gemerkt, daß sich dieser Teil ihrer Führungsaufgaben auf sehr viel interessantere Felder verlagert hat.

Die reine Anwesenheitskontrolle hat sich zugunsten einer Ergebniskontrolle und damit für beide Seiten auf ein viel effektiveres Gebiet angehoben. Denn nicht selten münden die Abstimmungsgespräche über die persönliche Nutzung der variablen Arbeitszeit in einem Dialog über Aufgabenstellung, Aufgabenerledigung, Zieldiskussion, bis hin zu einer Orientierung über die eigene Effektivität am Arbeitsplatz. Ein Nebeneffekt, der sehr positiv gewertet werden kann.

Ganz generell können wir heute feststellen, daß die in unserer neu vermessenen unregelmäßigten Arbeitszeit liegenden Vorteile vom Unternehmen und den Mitarbeitern auch als solche empfunden werden. So findet im Spannungsfeld von betrieblichen Arbeitszeiterfordernissen und den persönlichen Wünschen der Beschäftigten ein fortwährender Interessenausgleich statt, der heute sehr viel stärker von den Mitarbeitern beeinflußt wird, als es vor der Einführung der Flexibilisierung der Arbeitszeit der Fall war.

Die Erfahrungen zeigen, daß auf der Grundlage des bei uns geltenden Zeitrahmens die erwarteten Arbeitsergebnisse und die Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeitwünschen in Einklang zu bringen sind. Dadurch ist aus unserer Sicht ein gerechter Ausgleich zwischen familiären, kulturellen und gesellschaftlichen Zeitnotwendigkeiten und den betrieblichen Erfordernissen gegeben.

Erfahrungsaustausch über Arbeitszeitmodelle

Als Betriebsräte haben wir seit der Einführung dieser auf Abstimmung angelegten Rahmenvereinbarung keine „Schlichtungsaufforderungen“ durch die Vorgesetzten und Mitarbeiter gehabt. Augenscheinlich finden die individuellen Wünsche der Kolleginnen und Kollegen bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, bei Arbeitszeitunterbrechungen und bei Freizeitblöcken eine so ausgewogene Berücksichtigung, daß Konfliktfälle bisher vermieden worden sind.

Durch die stärkere Selbst- und Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei ihrem Zeitverhalten in der kern- und ansprechzeitlosen Arbeitszeitbandbreite von 6.00 - 20.00 Uhr ist uns bisher auch kein bedeutender Fall von Funktionslosigkeit einer Arbeitsgruppe oder bei anderen Zusammenarbeiterfordernissen bekannt geworden. Dabei hilft uns mit Sicherheit auch das Festhalten am Gewohnten, die Zwänge, die sich aus familiären Bindungen ergeben, die optimale Nutzung von Fahrgemeinschaften und die eigenwirtschaftliche Wegezeitbetrachtung bei der Bewertung der tageszeitlichen Verkehrsdichte. Insbesondere wird die Beginnzeit von diesen Faktoren außerordentlich stark beeinflußt. Den menschenleeren Betrieb zu einer für ein Unternehmen als Ansprechzeit gesehenen Tagesphase hat es jedenfalls bei uns noch nicht gegeben.

Alle gemachten Erfahrungen mit der eigenverantwortlichen Nutzung der variablen Arbeitszeit werden in einem Arbeitskreis von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in Abständen diskutiert und ausgewertet – mit dem Ziel der rechtzeitigen Gegensteuerung und um weitergehende Arbeitszeitmodelle anzudenken und daraus resultierende andere Erfordernisse, wie z.B. Mehrfachqualifikationen der Beschäftigten, mit zu berücksichtigen. Ein Ausfluß aus diesen Gesprächen war für uns das zunächst als Versuch deklarierte variable Arbeitszeitmodell für Leitende Mitarbeiter, indem wir auf jegliche Form der Zeiterfassung verzichteten. Die Meßplatte ist dadurch von dem Faktor „Zeit“ auf den Faktor „Aufgabenerledigung“ hochgelegt worden. Gefestigte Aussagen zu diesem seit einhalb Jahren laufenden Modellversuch las-

sen sich noch nicht ermitteln, allenfalls ist eine stark zunehmende Akzeptanz bei dem notwendigen mentalen Umdenkungsprozeß festzustellen. Das sich abbauende Minutenmentalitätsdenken auf der einen Seite und der Aufbau unternehmerischer Ausrichtung im Handeln und Verhalten auf der anderen Seite lassen zweifelsfrei erkennen, daß wir auf dem richtigen Weg sind.

Als Betriebsräte müssen wir uns heute solchen – auf den ersten Blick uns vielleicht nichts angehenden – Umorientierungen zuwenden, um den mitgestalterischen Einfluß auf neue Arbeitszeitformen nicht zu verlieren. Die Zeit der Einheitslösungen ist längst vorbei, das Kleben am Gewohnten ist verständlich, aber eigentlich immer weniger tolerierbar. Eine vielfältige Gestaltung des Faktors „Arbeitszeit“ scheint geboten. Wir haben mit unserer Initiative, die Flexibilisierung anzunehmen und eine bedürfnisgerechte Ausgestaltung voranzutreiben, einen Gemeinsamkeitsweg gefunden, der bisher von großer Akzeptanz getragen ist.

Entwicklungstendenzen

Vor diesem Hintergrund werden wir zum Jahresbeginn 1994 mit einem atmungsaktiven, frei disponierbaren und transparent gestalteten variablen Arbeitszeitmodell in unserem arbeitstaktgebundenen Produktionsbereich beginnen. Wir wollen darin familienfreundliche, vorhersehbare und damit für den Arbeitnehmer ausgestaltbare Arbeitsfreizeiten rechtzeitig erkennbar machen. Unser Ziel ist eine verbesserte Planbarkeit von Arbeits- und Freizeit. Auf der anderen Seite sollen Produktionsschwankungen entsprechend der jeweiligen Auftragslage und den vorhandenen Maschinenkapazitäten aufgefangen werden. Da es sich bei uns um einen reinen Wechselschichtablauf handelt, soll nach unserem Willen der atmungsaktive Teil dieser Arbeitszeitlösung in der Spätschicht liegen. An diesen Linien entlangdenkend wird in der Prioritätsfolge eine Freitag-Spätschicht-Frei-Regelung bis hin zu einer um maximal 1,5 Stunden verkürzten Spätschicht an den restlichen vier Wochentagen erreichbar sein. Aus diesem Grund werden wir zum Jahresbeginn die rechnerische Differenz zwischen der theoretisch zu arbeitenden 40-Stunden-Woche und der tariflichen Arbeitszeit in dem persönlichen Zeitkonto auf der Plusseite verbuchen und mit den Ist-Arbeitszeiten verrechnen.

Auch in diesem Fall beginnen wir zunächst ohne den Abschluß einer Betriebsvereinbarung, um später eine ideologiefreie Ist-Aufschreibung der tatsächlichen Gegebenheiten vornehmen zu können. Unserer Kooperationsphilosophie folgend, beginnen wir mit einem Sinn- und Thesenpapier, das ohne Festschreibungen auskommt und im Bedarfsfall den erkannten Notwendigkeiten angepaßt werden kann.

Als Betriebsräte hoffen wir natürlich, daß sich alle daran beteiligten Mitarbeiter auf die Veränderungsprozesse einlassen und daß wir gemeinsam die hochgesteckten Ziele erreichen. Da wir uns an der Schnittstelle zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen befinden, wird es sehr darauf ankommen, eine konstruktive Infor-

mationspolitik zu betreiben und konkrete Umsetzungshilfen zu gewähren. Die Erzielung vernünftiger und sachgerechter Kompromisse bedarf der Mithilfe aller Beteiligten; so gesehen darf keine Seite die andere über den Tisch ziehen, dies wäre zu kurz gesprungen.

Zusammenfassend können wir als Arbeitnehmervertreter bei Reemtsma keine nachteiligen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer durch die von uns vorangetriebene Arbeitszeitflexibilisierung erkennen.

Bei der von uns erarbeiteten Grundvoraussetzung einer auf gegenseitiges Vertrauen aufgebauten Zusammenarbeit und bei der über einen langen Zeitraum entwickelten Streitkultur können wir uns ganz bewußt auf nur noch rahmensetzende Vereinbarungen einlassen, die den notwendigen Freiraum für eine ausgewogene Nutzung den direkt davon Betroffenen überläßt.

Die Veränderungen durch die erlangte Zeitsouveränität sind bei einer nur nüchternen Betrachtungsweise in einer Vor- und Nachteilsdiskussion nicht so markant auszumachen, weil im Spannungsfeld einer individuellen Flexibilisierung sich vieles im Bereich der Gefühlswelt abspielt. Deshalb müssen wir bei den Bewertungen zwar vorsichtig, mit Sicherheit aber nicht übertrieben zurückhaltend sein.

Eine zu stark organisierte Arbeitswelt blockt ab und die sich darin bewegenden Arbeitnehmer werden immer versucht sein, sich davon so gut es geht zu befreien. Der Wunsch nach mehr Zeitautonomie für den einzelnen läßt sich durch unsere Rahmenvereinbarung verwirklichen. Eine auf Zeitdisziplin fußende Art der Unternehmensführung gehört der Vergangenheit an.

Nach meiner persönlichen Einschätzung und unter Betrachtung der vorhandenen Grundvoraussetzungen im Unternehmen bin ich davon überzeugt, daß sich unsere Experimente mit der Flexibilisierung im Arbeitszeitbereich im wahrsten Sinne des Wortes gelohnt haben.

Beide Seiten – Arbeitnehmer und Arbeitgeber – können sich in den bei uns praktizierten Modellen wiederfinden. Die gemachten Erfahrungen werden uns helfen, weitere Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten in Zeitfragen voranzutreiben, um moderne zeitgerechte Lösungen zu verwirklichen, die mit Sicherheit auch auf der Personalmarketingseite von Vorteil sind.

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Führungskräfte

Die Rahmenbedingungen – der Begründungszusammenhang

Bevor im vorliegenden Beitrag der vielfach vertretenen Auffassung nachgegangen wird, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte würden von flexiblen Regelungen der Arbeitszeit häufig ausgeschlossen – sie sind es faktisch wohl auch –, vorab einige grundsätzliche Überlegungen zu den Rahmenbedingungen sowie deren begrifflichen Grundlagen. Folgt man den Aussagen in der Literatur und den Stellungnahmen der Praxis, kommt man zu folgender Einschätzung:

These 1: Führungskräfte befürchten Kontroll- und Machtverlust und eine negative Beeinflussung ihrer Karriere, und

These 2: Teilzeit-Führungskräfte und ihre Mitarbeiter haben mehr Konflikte auszutragen als Kollegen mit regulärer Arbeitszeit.

In der Praxis wird die Auffassung vertreten:

„Die Grenzen für Gleitzeitmodelle sind längst noch nicht ausgereizt – das gilt sowieso für den Angestelltenbereich, auch in einem Industriebetrieb, aber ebenso für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Produktion bzw. in produktionsnahen Bereichen“. Angesichts des steigenden Interesses der Mitarbeiter und Unternehmen an flexiblen Arbeitszeiten lassen sich innovative und liberale Arbeitssysteme nicht aufhalten. Ein Indiz für dieses Interesse ist mit Sicherheit der auch in diesem Zusammenhang zu diskutierende Wertewandel (Rinninsland, 1992, S. 234 ff.; Wagner, 1991, S. 26 ff.).

Unter Führungskraft der Wirtschaft verstehen wir im folgenden in Anlehnung an die gemeinsam entwickelten Grundsätze der Bundesanstalt für Arbeit, des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater und des Arbeitskreises der Personalberater in Deutschland:

„Führungskräfte im Sinne dieser Grundsätze sind Angestellte, die in einer für den Bestand und die Entwicklung eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen bedeutenden Position tätig sind. Zu diesem Personenkreis zählen:

- a) Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Prokuristen, Handlungsbevollmächtigte, Leiter wichtiger Unternehmensteile sowie andere Personen, die bedeutende Vorgesetztenfunktionen ausüben oder entscheidenden Einfluß auf die Erreichung der Unternehmensziele haben.
- b) Angestellte, die hochqualifizierte Arbeit planender, prüfender, entwerfender, forschender, beratender Art oder im Vertrieb im wesentlichen auf eigener Entscheidungskraft beruhend und mit erhöhter Verantwortlichkeit ausführen.

Führungskräfte sind darüber hinaus Personen, die mit der Zielsetzung der unmittelbaren Nachfolge in eine derartige Position eingestellt werden“.

Woraus leitet sich der vermeintliche Handlungsbedarf im vorliegenden Falle auch für Führungskräfte ab? Es sind u. E. zwei sich hauptsächlich konträr gegenüberstehende Entwicklungen:

- a) Angesichts einer zunehmenden Globalisierung der Märkte und damit des Wettbewerbs die Notwendigkeit einer Ausweitung der Betriebszeiten; dies insbesondere vor dem Hintergrund, daß hierbei die Bundesrepublik im OECD-Kontext bestenfalls einen Mittelplatz einnimmt. Im EG-Vergleich sind die Betriebsnutzungszeiten die kürzesten; sie liegen ca. 13 Stunden unter dem EG-Durchschnitt.
- b) Demgegenüber steht der Trend, daß in nahezu allen Branchen sich eine tarifliche Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten abzeichnet (Dollinger, 1990, S. 339). Im Ergebnis spiegelt dieser Trend die Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Wertewandel wider (vgl. Rinninsland, 1992, S. 234 ff.). Auf den gegenwärtigen „roll-back“ in einzelnen Branchen angesichts der konjunkturellen Situation in der Bundesrepublik kann nur hingewiesen werden. Es ist derzeit nicht absehbar, a) ob es zu einer flächendeckenden Ausweitung z. B. der Wochenarbeitszeit kommt, und b) welche Kräfte durch Rütteln an Besitzständen freigesetzt werden.

Auf die Frage, was den längeren Betriebsnutzungszeiten entgegen stehe, werden von der Bundesvereinigung der deutschen Industrie vor allem die restriktiven und zu komplizierten tarifvertraglichen Regelungen angeführt. Am Beispiel der höchstzulässigen Wochenarbeitszeit zeigt ein Blick auf neuere EG-Regelungen allerdings nicht weniger an Reglementierung (KPMG Focus, July 1993, S. 15). Demnach haben sich die EG-Mitgliedsstaaten auf eine gemeinsame Position zur Arbeitszeitenrichtlinie verständigt. Diese liegt jetzt dem Europäischen Parlament zur Stellungnahme vor und ist von den einzelnen Mitgliedsstaaten innerhalb von drei Jahren nach der endgültigen Verabschiedung in einzelstaatliches Recht umzusetzen. Die Richtlinie legt dabei Mindestanforderungen für Arbeitsbedingungen fest, die von allen EG-Mitgliedsstaaten zu erfüllen sind. Zu diesen Mindestanforderungen gehören:

- eine tägliche Ruhezeit von mindestens 11 Stunden;
- obligatorische Pausen bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden;
- eine wöchentliche Ruhezeit von mindestens 24 Stunden zusätzlich zu den 11 Stunden;
- eine maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden einschließlich Überstunden;
- bezahlter Jahresurlaub von mindestens vier Wochen und
- Beschränkung der Nacharbeit auf maximal 8 Stunden.

Die Übersicht in Tabelle 1 zeigt die derzeit am bekanntesten und am häufigsten praktizierten Arbeitszeitmodelle.

Aus der Übersicht in Tabelle 1 wird deutlich, daß innovative Arbeitszeitgestaltung nicht lediglich eine personalwirtschaftliche Fragestellung beinhaltet, sondern sich auf einzelne Stellen, Bereiche und Abteilungen oder auf das Unternehmen insgesamt beziehen kann (vgl. Wagner, 1991, S. 273 ff.).

Tabelle 1
Arbeitszeitmodelle

Insgesamt 15 Modelle werden im Zusammenhang mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit diskutiert:

● **Gleitende Arbeitszeit:** Eines der ersten Modelle. Die Arbeitszeit wird unterteilt in eine Kernzeit, während der Anwesenheitspflicht besteht, und eine Gleitzeit, über die der Mitarbeiter bestimmen kann.

● **Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Kapovaz):** Die Normalarbeitszeit ist je nach Arbeitsanfall variabel. Die Zeitsouveränität liegt jedoch beim Arbeitgeber, die Mitarbeiter leben in Abrufbereitschaft.

● **Teilzeitarbeit:** Die traditionelle Teilzeit entspricht einer Arbeitszeitverkürzung, bei der flexiblen Teilzeit sind Dauer und Lage der Arbeitszeit variabel zu handhaben.

● **Job Sharing:** Ein Arbeitsplatz wird unter zwei oder mehreren Mitarbeitern aufgeteilt.

● **Jahresarbeitszeit:** Die effektive Jahresarbeitszeit wird je nach Arbeitsanfall gleichmäßig oder ungleichmäßig auf das gesamte Jahr verteilt, die Mitarbeiter erhalten jedoch jeden Monat das gleiche Gehalt.

● **Bandbreiten-Modell:** Die wöchentliche Arbeitszeit von zum Beispiel 40 Stunden ist viertel-, halbjährlich oder jährlich in einer Bandbreite von 38 bis 42 wählbar.

● **Baukastensystem:** Einzelne Mitarbeiter oder auch Gruppen können ihre Zeit-Module individuell zusammenstellen. Möglich sind tägliche, wöchentliche, monatliche oder jährliche Module. Dieses Modell ist allerdings nicht sehr verbreitet.

● **Lebensarbeitszeit:** Das Unternehmen legt eine Gesamtlebensarbeitszeit fest, die flexibel abzuleisten ist. Das Modell ermöglicht eine gleitende Eintrittsphase ins Erwerbsle-

ben mit Unterbrechungen bis hin zur flexiblen Pensionierung. Während der Erwerbsphase können Pausen zum Beispiel für Weiterbildung eingelegt werden.

● **Gleitende und flexible Pensionierung:** Unter gleitender Pensionierung versteht man das sukzessive Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Flexible Pensionierung bedeutet eine Flexibilisierung zwischen den Altersgrenzen 60 und 70. Lage und Dauer der Arbeitszeit können ebenfalls variabel gestaltet werden.

● **Variable Arbeitszeit:** Der Mitarbeiter kann über Dauer und Lage seiner Arbeitszeit selbst bestimmen. Kernzeiten existieren nicht.

● **Schicht- und Nachtarbeit:** Hier existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Regelungen. Wichtigstes Kriterium: Die Lage der Arbeitszeit weicht von der normalen tageszeitlichen Lage ab.

● **Sabbatical:** Langzeiturlaub, der zur freien Verfügung, für Weiterbildung oder für Austauschprogramme genutzt werden kann.

● **Cafeteria-Systeme:** Ein Mitarbeiter kann innerhalb eines bestimmten Budgets zwischen verschiedenen Leistungsangeboten, wie Gewinnbeteiligung, zusätzlichem Urlaub, höheren Ruhegeldzahlungen oder zusätzlichen Versicherungen, wählen.

● **Rollierendes System:** Zum Beispiel fünf Mitarbeiter besetzen vier Arbeitsplätze in einer Sechs-Tage-Woche, wobei sich für jeden Mitarbeiter eine Fünf-Tage-Woche ergibt.

● **Tele- oder Heimarbeit:** Der Mitarbeiter kann ganz oder teilweise zu Hause arbeiten, es besteht die Möglichkeit, durch Informationstechnologien mit dem Unternehmen verbunden zu sein.

Mithin sind die Neugestaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeit in den Unternehmen zu einer Managementaufgabe geworden, die an Führungskräfte sowohl als Selbst-Betroffene als auch im Umgang mit den von ihnen zu führenden Mitarbeitern neue Anforderungen stellt.

Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit der Arbeitszeitmodelle kann konstatiert werden, daß diese Modelle den hohen Ausnutzungsgrad der in ihnen steckenden Potentiale nur dann erreichen, wenn die Arbeitsorganisation angepaßt, die Rolle des Mitarbeiters berücksichtigt und die Personalführung zu einer unternehmerischen Aufgabe erklärt wird (Bühner, 1991, S. 7). Die Abbildung 1 zeigt diese Zusammenhänge.

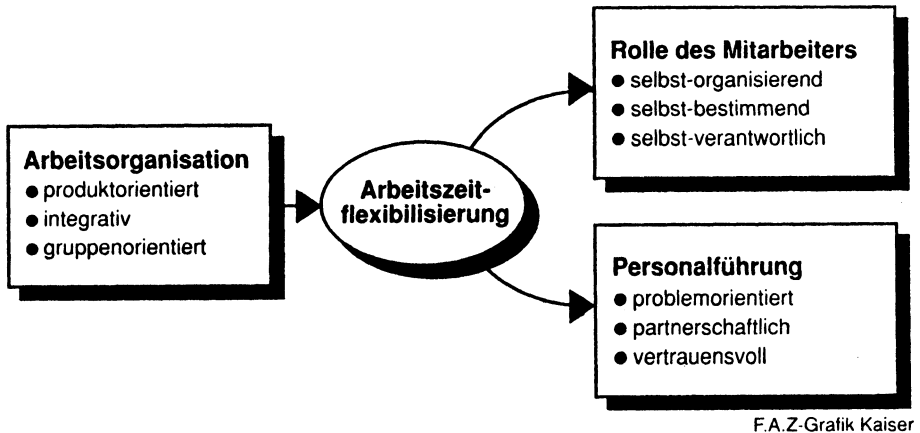


Abbildung 1
Organisations- und Personalentwicklung bei flexiblen Arbeitszeiten
 (Quelle: Bühner, 1991, S. 7)

Regeln zur Arbeitszeitgestaltung – Der internationale Kontext

Nach der nun auch de jure vollzogenen Schaffung des europäischen Binnenmarktes zum 1. Januar 1993 und des sich konstituierenden Europäischen Wirtschaftsraumes (EWS) ist die Schaffung innovativer Arbeitszeit-Strukturen nicht mehr alleine eine nationale Angelegenheit. Nachdem der internationalen Rekrutierung von Führungskräften eine zunehmende Bedeutung zukommt, die sich im Profil des vielzierten Euromanagers manifestiert, bekommen derartige Arbeitszeitmodelle mit Sicherheit Wettbewerbscharakter.

Die Bundesrepublik sieht sich im internationalen Vergleich in regelmäßigen Abständen, insbesondere durch Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft, am Ende der Skala innerhalb der wichtigsten Industrienationen. Die Gestaltung bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeit gewinnt angesichts der vergleichsweise sehr hohen Arbeitskosten bei gleichzeitig relativ niedrigen Arbeitszeiten zunehmend an Aktualität. Auf mögliche Auswirkungen der EG-Arbeitszeitenrichtlinie auf nationale Arbeitszeit-Strukturen wurde bereits hingewiesen.

Innerhalb der 12 Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft sind die neuen Arbeitsformen noch nicht harmonisiert. Demnach sind die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen z. B. für Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverträge und Samstags- und Abendarbeit sehr unterschiedlich. Gleichwohl werden in allen Ländern die neuen Arbeitsformen nicht nur von den Arbeitnehmern, sondern vor allem von den Arbeitgebern begrüßt. Diese Erkenntnisse beruhen auf einer von der „Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen“ mit Sitz in Dublin durchgeführten Befragung von Unternehmensleitungen und Arbeit-

nehmervvertretungen von ca. 3500 Unternehmen aus acht europäischen Staaten: Bislang liegen Ergebnisse aus fünf Staaten vor, darunter Belgien, Großbritannien, Italien, Spanien und Westdeutschland.

Organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten

Lean Management als Voraussetzung zur Einführung erfolgreicher flexibler Arbeitszeiten

Wir hatten bereits darauf hingewiesen, daß innovative Arbeitszeitmodelle nicht lediglich eine personalwirtschaftliche Fragestellung beinhalten, sondern vor allem auch organisatorische Aspekte tangieren.

(Wagner, 1991, S. 275 ff.) zeigt folgende Aspekte, die bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten – am Beispiel des Produktionsbereichs – zu beachten sind:

- technische Aspekte,
- personelle Akzeptanz,
- arbeitsrechtliche Aspekte und
- organisatorische Umsetzbarkeit.

Am Beispiel des Produktionsbereichs sei im folgenden auf der Grundlage einer Untersuchung der TU München, durchgeführt bei 22 Unternehmen (Wildemann, 1991), aufgezeigt, welchen Einfluß organisatorische Aspekte bei einer Gewichtung einzelner Hindernisse bei der Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle haben (vgl. hierzu auch Abb. 2). Die Abbildung zeigt, daß es sich im wesentlichen um vier Bündel von Hemmfaktoren handelt:

1. Widerstände von Gewerkschaftsseite, Betriebsräten und Vorgesetzten;
2. die mangelnden Kenntnisse ökonomischer, personeller und sozialer Wirkungen flexibler Arbeits- und Betriebszeiten sowie Bewertungsprobleme;
3. unzureichende Planungs- und Einführungssystematik und fehlende Kompatibilität zwischen Personalsystem und Arbeitszeitregelungen und
4. eine ungeeignete Organisationsstruktur in den arbeitsteiligen Prozessen der Produktion.

Neben diesen von den eher direkt Betroffenen vorgebrachten Hindernissen führt Wildemann vier weitere Mißverständnisse an, die eher in der gesellschaftlichen Diskussion anzutreffen sind, die sich aber ebenfalls als Hemmfaktor für die sachliche Beurteilung flexibler Arbeitsformen erweisen:

- **Mißverständnis 1:** Flexible Arbeitszeitenmodelle führen zur Vernichtung von Arbeitsplätzen. Diese Behauptung setzt geschlossene Volkswirtschaften voraus. Die meisten Branchen sind jedoch zunehmend internationalen Wettbewerb ausgesetzt; erst die Ausweitung der Betriebszeiten verschafft die Möglichkeiten, a) zu wettbewerbsfähigen Kosten zu produzieren und b) Global Sourcing Strategien erfolgreich anzuwenden.

Hindernis	Häufigkeit der Nennung
Widerstand des Betriebsrats	61 %
Widerstand der Gewerkschaften	39 %
Ablehnende Haltung der Vorgesetzten	35 %
Mangelnde Kenntnis betriebswirtschaftlicher und personeller Wirkungen	30 %
Probleme bei der Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten	30 %
mangelnde / fehlende Planungs- und Einführungssystematik	22 %
ungeeignete Organisationsstruktur in der Produktion	22 %
Fehlende Kompatibilität zwischen flexibler Arbeitszeit und Personalsystem	13 %

Abbildung 2
Hindernisse für eine flexible Arbeitszeitgestaltung

- **Mißverständnis 2:** Flexible Arbeitszeitmodelle sind nur für Großunternehmen geeignet. Die Ergebnisse der Studie zeigen, daß auch in kleineren Unternehmen aufgrund steigender Kapitalintensität und des Einsatzes neuer Technologien eine Ausweitung der Betriebszeiten erforderlich ist und insgesamt zu Kostensenkungen führt (vgl. Meiser, Wagner & Zander, 1991, S.17).
- **Mißverständnis 3:** Flexible Arbeitszeitmodelle dienen nur den Interessen des Unternehmens und wirken sich nachteilig auf die Mitarbeiter aus. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß diese Modelle den Mitarbeitern umfangreiche Möglichkeiten der Abstimmung von Arbeitszeit und privaten Interessen ermöglichen und daß diese Modelle insgesamt sehr positiv beurteilt wurden.
- **Mißverständnis 4:** Innovative Arbeitszeitmodelle können nur im administrativen Bereich eingesetzt werden; in der Produktion fehlen vielfach die notwendigen Voraussetzungen. Die Untersuchungsergebnisse zeigten, daß durch eine geeignete Fertigungsorganisation und entsprechende personelle Maßnahmen auch in der Produktion die Voraussetzungen für den Einsatz neuer Arbeitszeitmodelle geschaffen werden können (vgl. hierzu zusammenfassend Meiser, Wagner & Zander, 1991).

Belegt wird diese Entwicklung durch die uns täglich begegnende Diskussion um die Begriffe „lean management“ und „lean production“ – also schlanke Fertigungs- und

Managementkonzepte. Nun sind sicherlich z. B. Klein- und Mittelbetriebe von Hause aus nicht sonderlich „tief“ strukturiert; gleichwohl können auch sie sich die Vorteile eines richtig verstandenen „schlanken“ Managements nutzbar machen. Richtig verstanden und angewandt bedeutet dieses Konzept, dessen Gedanken im wesentlichen aus der japanischen Automobilindustrie nach Deutschland gelangt sind, daß nicht nur ein funktionaler Teilbereich, z. B. die Produktion, optimiert werden soll, sondern im Sinne einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung parallel eine möglichst optimale Intergration von Aufgabe, Mitarbeiter, Struktur und Technik des jeweiligen Unternehmens, abgestimmt auf die jeweiligen Umwelt/Konkurrenzerfordernisse. Oder: „Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen“.

Welche Auswirkungen auf die Führungsstrukturen bzw. welche Veränderungen der Führungsrolle bringen nun diese neuen Strukturierungsgedanken im Kontext innovativer Arbeitszeitmodelle? Zusammengefaßt kann man formulieren: Lean Management erfordert teamfähige Personalstrukturen. Der Umdenkungsprozeß liegt hierbei primär im Bereich der geführten Mitarbeiter. Dies bedeutet eine Verringerung der Führungs-/Leitungsspannen durch Einrichtung kleiner Teams. Für die Führungskräfte wird deren zukünftige Hauptaufgabe darin bestehen, daß sie sich mit der Erarbeitung, Umsetzung und Kommunikation von Zielen beschäftigen und die Mitarbeiter in die Zieldiskussion mit einbinden. Lean Management muß in den Köpfen der Manager beginnen. Hier wiederum wird an eine Veränderung des Selbstbildnisses der Manager appelliert.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) kommt allerdings in einer ersten Stellungnahme, in der deutsche Unternehmen aufgefordert werden, Lean Management verstärkt einzusetzen – und wir sehen dies als organisatorische Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Implementierung innovativer Arbeitszeitmodelle –, zu folgender Feststellung:

Bei der Umsetzung derartiger Konzepte der „verschlankten“ Führungsprinzipien, mit flachen Hierarchien, Gruppenarbeit und engem Kontakt zwischen Management und Produktion stoßen wir häufig auf verkrustete Strukturen (im wesentlichen in den Köpfen des Managements). Hierzu gehört z. B. der Abschied vom Besitzstandsdenken und die Überprüfung überkommenen Rollenverhaltens. So sollen aus reinen Mitarbeitern „Mitdenker und Mitgestalter“ werden, mit dem Ziel der Verbesserung von Produktqualität und Produktabläufen. Die Klein- und Mittelunternehmen haben allerdings gute Möglichkeiten – wegen der Unternehmensgröße –, sich mit den neuen Konzepten eine noch deutlichere Flexibilität zu sichern.

Insgesamt stellt jedoch die Umstellung auf eine neue Unternehmensphilosophie/-kultur für viele Unternehmen mit oft verkrusteten Hierarchien, engen Kompetenzabgrenzungen und individualistischen Alleingängen ein schwieriges Unierfangen dar. Es überrascht daher nicht, daß bereits umfangreiche Schulungsprogramme von privaten Weiterbildungsträgern entwickelt worden sind und daß vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation ein Projektkonzept eines „Lean-Management“

ment-Centrum“ aufgebaut wird mit dem Ziel eines Erfahrungsaustauschs zwischen mehreren beteiligten Unternehmen.

Einige Maßnahmen bieten sich an, um a) die richtigen Signale für ein erfolgreiches Lean Management und damit b) einer Akzeptanz der neuen Zeitmodelle Vorschub zu leisten:

1. Dem Management situatives Rollenverständnis vermitteln; weniger abstrakte Führungsfähigkeiten trainieren.
2. Das Management am zukünftigen Erfolg beteiligen; weniger die Anwesenheit bezahlen.
3. Zielvereinbarungen im Rahmen von Projekten verankern; weniger an Einzelmaßnahmen festmachen.

Flexible Arbeitszeit und Führungsstil

Der Aspekt „Veränderungen der Arbeitszeiten durch innovative Arbeitszeitmodelle“ stellt die Führungskraft in zweifacher Weise vor neue Denk- und Verhaltensmodelle. Erstens ist ein Umdenken im eigenen Führungsverständnis und -verhalten nötig und zweitens stellt sich die Notwendigkeit der Akzeptanz eines neuen „Menschenbilds“ ihrer Mitarbeiter durch die Führungskräfte.

Hierzu exemplarisch einige Aussagen. Führungskräfte leiden im allgemeinen unter einem Allgegenwartsanspruch und halten sich im Grunde für unentbehrlich. Diese Vorstellung ist gekoppelt mit einem linearen Zeitverständnis – je länger die Führungskraft arbeitet, desto besser, ausgelasteter und gefragter scheint sie. Das Selbstverständnis und das der Vorgesetzten müßte Abschied nehmen von dieser Vorstellung – eine Führungskraft, die früher nach Hause geht, kann möglicherweise besser delegieren und ihre Zeit effektiver managen (vgl. Hess, 1988, S. 23 ff.).

Die ablauforganisatorischen Veränderungen, die neue Arbeitszeitmodelle zwangsläufig mit sich bringen, erfordern eine Führungskraft, die in erster Linie Moderatorenfunktion einnimmt; sie muß in der Lage sein, Gruppen zu moderieren, motivieren und zu delegieren. In der Konsequenz sind demnach auch bestehende Führungsstile in Frage zu stellen (vgl. Wagner, 1991, S. 274 f.).

„Wir Manager müssen mehr denn je loslassen, anstatt alles an uns zu reißen. Wir müssen Vertrauen schaffen, vorausschauend führen und Entscheidungsbefugnisse delegieren. Nur so werden unsere Unternehmen erfolgreich – und dabei „das Eingemachte“ nach Kräften genutzt“ (Wirtschaftswoche vom 22.10.1993, S. 90).

Anders ausgedrückt: Wir müssen Köpfe und Herzen mobilisieren.

Personalführung muß zur unternehmerischen Aufgabe erklärt werden. Dies meint, daß als Voraussetzung eine gelebte Unternehmenskultur, ein entsprechend von der Geschäftsleitung sanktioniertes Rahmenkonzept und die individuelle Gestaltung der Maßnahmen unabdingbar sind (vgl. hierzu Hess, 1988). Auf der Ebene der einzelnen

Führungskraft bestimmen vier Faktoren die erfolgreiche Implementierung innovativer Zeitmodelle:

- Führungskultur,
- (Un)Sicherheit des Umfelds,
- persönliche Ressourcen und
- persönliche Prioritäten (resp. die Möglichkeiten, diese durchzusetzen).

Insbesondere die Punkte drei und vier sind wichtige gestaltbare Einflußfaktoren, um den regelmäßig wiederkehrenden und häufig kolportierten Aussagen „Manager arbeiten oft unproduktiv“ argumentativ entgegenzuwirken. So hält sich standhaft die These, daß Manager selten Zeit zur Analyse komplexer Sachverhalte finden. Individuelle Arbeitszeitsysteme würden demnach einer Führungskraft die Möglichkeit einräumen, ihre Kräfte optimaler einzusetzen. Jüngere empirische Ergebnisse (Längsschnittstudie in 52 Industrieunternehmen) sprechen von vier Prozent ihrer Zeit, die eine Führungskraft für eigentliche Führungsaufgaben wie das Erkennen von Problemen, die Erarbeitung von zielorientierten Lösungen und das Delegieren von Verantwortung aufwendet.

Weitere Ergebnisse sind: 14 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen die Führungskräfte mit „passiver Aufsicht“, d. h. sie reagieren auf Anfragen ihrer Mitarbeiter. Den weitaus größten Teil der Arbeitszeit (34 Prozent) nehmen Verwaltungsaufgaben ein. Große Schwierigkeiten bereitet den Managern nach den Ergebnissen der Studie das Delegieren. Statt Aufgaben an ihre Mitarbeiter zu übertragen, erledigen sie vieles lieber selbst und verlieren damit weitere 25 Prozent ihrer Arbeitszeit. Nur drei Prozent des Zeitbudgets werden für durchgeführte Schulungen und Trainingsmaßnahmen aufgewandt. 20 Prozent ihrer Zeit verwenden Führungskräfte für nicht notwendige oder unproduktive Dinge. Als Fazit wird festgehalten, daß Führungskräfte offensichtlich eine verzerrte Wahrnehmung ihres Zeitbedarfs haben (vgl. hierzu auch Hummel, 1992).

Zusammengefaßt lassen sich aus unserer Sicht vier Bereiche lokalisieren, die den Erfolg flexibler und individueller Arbeitszeiten auch für Führungskräfte ausmachen:

a) Erhöhung der Anforderungen an die Mitarbeiterführung

- Motivations- und Kommunikationsfähigkeiten werden erheblich stärker gefordert;
- Schaffung eines Interessenausgleichs zwischen betrieblichen Belangen und individuellen Vorstellungen der Führungskräfte/Mitarbeiter.

b) Veränderungen in der Arbeitsorganisation

- mehr Zielvereinbarungen und Delegation; weniger laufende Kontrolle; Mitarbeiter übernimmt Organisation- und Kontrollfunktionen des Arbeitsprozesses;
- Projekt- und Teamarbeit.

c) Beeinträchtigung des Betriebsklimas

- Verstärkter EDV-Einsatz,
- Absprachennotwendigkeiten.

d) Intensivierung des Führungskräfte trainings

- Verstärkte Schulung in Führungs- und Gesprächstechniken,
- Förderung der Delegationsfähigkeiten.

Literatur

- Beyer, H.-T., Henningsen, J. (1990). Mitarbeiterorientiertes Zeitmanagement. *Personal*, Heft 4, S. 134-139. – Bühner, R. (1991). Partnerschaft statt Aufsicht. Flexible Arbeitszeiten helfen, Wirtschaftlichkeit und Arbeitszufriedenheit zu sichern. *Blick durch die Wirtschaft*, 2. Juli 1991, S. 7. – **Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.)**. (1992). Schwerpunktthema Arbeitszeitflexibilisierung. *Personalführung*, 25 (9), 681-731. – Dollinger, M. (1990). Arbeitszeitmodelle. Grenzen, Gefahren und Chancen für Humanität und Effektivität. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 59 (6), 399-403. – Ergenzinger, R. (1993). *Arbeitszeitflexibilisierung: Konsequenzen für das Management*. Bern: Haupt. – Glaubrecht, H., Wagner, D. & Zander, E. (1988). *Arbeitszeit im Wandel* (3. Aufl.). Freiburg: Haufe. – Hess, M. (1988). *Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte*. Grösch: Rüegger. – Hummel, Th.R. (1992). Was Manager wirklich tun. In D. Wagner (Hrsg.), *Sozialökonomische Weisheiten* (S. 63-66). München: Hampp. – Langkau-Herrmann, M. & Scholden, U. (1986). *Strategien zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Arbeitszeitverkürzung. Möglichkeiten und Bedingungen der Übertragbarkeit ausländischer Modelle auf die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Neue Gesellschaft. – Krause, D. (1992). *Arbeitszeiten und Fehlzeiten*. Stuttgart: Enke. – Linnenkohl, R., Rilz, G., Rauschenberg, H.-J. & Reh, D.A. (1992). *Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle*. Heidelberg: Recht und Wirtschaft. – Meiser, M., Wagner, D. & Zander, E. (1991). *Personal und neue Technologien. Organisatorische Auswirkungen und personalwirtschaftliche Konsequenzen*. München: Oldenbourg. – Rademacher, M. (1990). *Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung*. Wiesbaden: Gabler. – Rinninsland, G. (1992). Arbeitszeit. In D. Wagner, E. Zander & Ch. Hauke (Hrsg.), *Handbuch der Personalleitung* (S. 233-257). München: Beck. – Schildknecht, M. (1986). *Wie man flexible Arbeitszeiten plant und einführt*. Zürich: Industrielle Organisation. – Wagner, D. (1991). *Organisation, Führung und Personalmanagement*. Freiburg: Haufe. – Wildemann, H. (1991). Viele Mißverständnisse um flexible Arbeits- und Betriebszeiten – Der Zusammenhang von Arbeitszeitmanagement und Fertigungsorganisation. *Blick durch die Wirtschaft*, 18. Juni 1991, S. 7. – **Wuppertaler Kreis** (1992). *Weibliche Mitarbeiter fördern. Eine Chance der Personalentwicklung für mittelständische Unternehmen*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Mitarbeiter

Nachdem für die Zeit ab Oktober 1995 für den Bereich der Metallindustrie die 35-Stunden-Woche vereinbart wurde, ist damit wohl hinsichtlich der Arbeitszeitverkürzung (ohne Lohnverzicht) vorläufig ein Endpunkt gesetzt worden. Zusätzliche reine Verkürzungen der Arbeitszeit werden nicht mehr unbedingt unter dem Aspekt des sozialen Fortschrittes interpretiert. Erhebliche Lohnzuwächse dürften ebenfalls nicht zu erwarten sein. Damit rückt die Verbesserung der übrigen Arbeitsbedingungen in den Blickpunkt weiterer Humanisierung der Arbeit. Das bedeutet: Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird tendenziell mehr an Bedeutung gewinnen.

Auf welche Weise die einzelnen Aspekte individuell flexiblierter Arbeitszeitsysteme ihre Attraktivität bestimmen und damit ihre positiven Wirkungen auf die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten ausüben, zeigen die folgenden Ausführungen.

Individuell flexibilisierte Arbeitszeit – Zeitsouveränität

Bei der 1984 durch einen Tarifkompromiß eingeführten *Flexibilisierung der Arbeitszeit* in wichtigen Bereichen geht es vorrangig um die Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit, wie dies bisher lediglich bei Mehr-Schichtsystemen bekannt war. Von flexibler Arbeitszeit wird man immer dann sprechen, wenn die Arbeitszeit innerhalb eines gegebenen rechtlichen Rahmens (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) hinsichtlich Lage und/oder Dauer individuell zur Disposition steht und dabei von der Normalarbeitszeit (in Abgrenzung zur Freizeit) abweicht. Im engeren Sinne umfassen flexible Arbeitszeitsysteme jedoch nur Modelle, die durch die permanente Möglichkeit der Veränderung ohne Mitwirkung eines Dritten gekennzeichnet sind, wie dies z. B. in Gleitzeitmodellen, Job-Sharing oder kapazitätsorientierten Arbeitszeitverträgen der Fall ist. Im weiteren Sinne – und so soll der *Begriff* der flexiblen Arbeitszeiten auch hier verstanden werden – gehören auch Systeme dazu, die die langfristige individuelle Vereinbarung der Arbeitszeit ermöglichen, wie z. B. Teilzeitarbeit oder Jahresarbeitszeitmodelle mit fester wöchentlicher/täglicher Arbeitszeit. *Nicht* unter die Definition der flexiblen Arbeitszeiten fallen generelle Regelungen, die die Arbeitszeit aller Arbeitnehmer oder bestimmter Gruppen verändern, sowie Regelungen, die die Strukturierung der Arbeitszeit innerhalb des festen Normalarbeitstages betreffen, wie z. B. Pausenregelungen.

Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen wird oft davon ausgegangen, daß sie den Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten entsprechen. Dies dürfte aber kaum der Fall

sein, wenn z. B. Betriebe *Teilzeitarbeit als Rationalisierungsinstrument* benutzen, und dabei

- als Anpassung an den Arbeitsanfall (wie etwa die Kundenfrequenz im Einzelhandel) „Arbeit auf Abruf“ organisieren;
- wegen höherer Produktivität Vollzeitstellen in Teilzeitstellen umwandeln und die Mitarbeiter vor die Wahl stellen, entweder eine Teilzeitstelle anzunehmen oder gar keine;
- Teilzeitstellen nur dort anbieten, wo die Arbeitsbelastung (etwa bei ausschließlicher Bildschirmarbeit) für eine Vollzeitstelle zu groß ist (vgl. Baillod, 1989, S. 75 ff.).

Hier liegen die Vorteile weit überwiegend auf seiten der Arbeitgeber, individuelle Regelungen werden weitgehend ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse des Individuums festgelegt. Beschränkt sich die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit auf diese Zielkonstellation, entstehen Vorteile aus der Sicht der Mitarbeiter eher zufällig. Individuelle Arbeitszeitflexibilisierung wird aber dann positiv von den Beschäftigten bewertet werden, wenn sie freiwillig und ohne Druck z. B. eine Teilzeitstelle ergreifen, weil sie

- aufgrund ihre familiären Verpflichtungen nicht vollzeitig arbeiten können, den Anschluß an ihren Beruf aber nicht verlieren wollen;
- als Zweitverdiener auf ein zusätzliches Einkommen angewiesen sind
- oder umgekehrt auf einen Teil ihres Einkommens verzichten wollen, um sich ihre Vorstellung von Leben und Freizeit verwirklichen zu können.

Kurz gesagt, kann dann von Arbeitszeitflexibilisierung als einem Instrument der Humanisierung der Arbeit gesprochen werden, wenn dabei die individuellen Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Betroffenen als eigenständiges Ziel Berücksichtigung finden. Mit anderen Worten, wenn „*Zeitsouveränität*“ verwirklicht werden soll, d. h. die flexible Gestaltung der Arbeitszeit als positives Ziel eines Wandlungsprozesses in unserer Gesellschaft verstanden wird, müssen auch die Mitarbeiter diese als einen Beitrag zu ihren Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in ihrer Arbeit empfinden.

Wenn die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters seine Arbeitszeitgestaltung beeinflussen soll, heißt das nicht, daß diese Autonomie des Handelns voraussetzungslos entsteht. Der Ansatz mitarbeiterorientierter Zeitsouveränität verkennt nicht, daß sich die Autonomie auf die Situationen der anderen im Unternehmen, auf die Gegebenheiten des Unternehmens selbst und besonders auf die ökonomischen Ziele des Unternehmens beziehen muß.

Die Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen sich dabei keineswegs ausschließen. Dabei ist einerseits an die Wettbewerbsvorteile durch attraktivere Arbeitsplätze auf dem Arbeitsmarkt zu denken, andererseits an die Motivationssteigerungen der Betroffenen sowie die Funktion der Zeitsouveränität im Gesamtsystem kooperativer Führung und innovativer Unternehmenskultur. Auch die Anpassung der Arbeitszeiten an Kapazitätsschwankungen oder die Verlängerung der Betriebszeiten muß keineswegs zu

Lasten der Mitarbeiterpräferenzen gehen, sofern die Organisation, etwa innerhalb teilautonomer Arbeitsgruppen, eine Selbstbestimmung der Arbeitszeiteinteilung zuläßt (vgl. Schneider, 1990, S.18). Zeitsouveränität kann, wie auch einige in diesem Band diskutierten Praxismodelle zeigen, demnach durchaus im Rahmen streng ökonomischer Zielsetzungen verwirklicht werden.

Das Bedürfnis nach Zeitsouveränität

Zeitsouveränität als Aspekt der Humanisierung der Arbeit

Unter Humanisierung der Arbeit soll im folgenden ein Prozeß bzw. eine Zustandsänderung verstanden werden, der sich die Verbesserung spezifisch humaner, menschlicher Qualitäten in der Organisation und in der Gestaltung der Arbeit zum Ziel gesetzt hat. In dieser (psychologischen) Sicht sollte Arbeit ganzheitlich sein, vielfältige geistige und körperliche Aufgaben enthalten sowie Möglichkeiten zu sozialen Beziehungen und zu eigenen sachbezogenen Entscheidungen bieten.

Die Arbeitszeitregelungen gehören zu den äußeren Arbeitsbedingungen, wie z. B. die soziale Absicherung, der Lohn oder der Arbeitsweg. Sie beziehen sich meist weder spezifisch auf die Arbeitsaufgabe oder den Arbeitsplatz noch auf die Kommunikations- und Kooperationsbedingungen. Dennoch sind die Arbeitszeitbedingungen eng mit diesen Faktoren verknüpft. So führt z. B. die Einführung von Teilzeitarbeit insofern zu anderen Arbeitsbedingungen, als der Arbeitsplatz geteilt, allenfalls von Zeit zu Zeit gewechselt werden muß. Auch die Arbeitsaufgabe erfährt eine Veränderung, indem etwa von einer Teilzeitarbeit, z. B. einer Sekretärin, weniger betriebliche Koordinations- und Planungsaufgaben verlangt werden. Schon durch die Einführung einer Gleitzeitregelung ändern sich Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, indem die gleichzeitige Anwesenheit aller Mitarbeiter üblicherweise von kürzerer Dauer ist. Teilzeitarbeit selbst, insbesondere innovative Formen, wie das Job-Sharing, erfordern einerseits eine höhere Kommunikation, andererseits eine Veränderung der Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsfähigkeiten. Diese Beispiele sollen verdeutlichen, daß die Gestaltung der Arbeitszeit nur im Zusammenhang mit der Gestaltung anderer Organisationsaspekte (Gestaltung der Mensch-Maschine-Beziehung, der Spezialisierung, der Arbeitsmittel, der Arbeitsräume, der Anreizsysteme, der Führungssysteme usw.) effektiv sein kann. Die Veränderung betrieblicher Zeitstrukturen darf in diesem Sinne nicht isoliert betrachtet werden, sondern muß als *integrierter Bestandteil von umfassenden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen* verstanden werden (vgl. umfassend Baillod, 1989, S. 72 ff.).

Für den arbeitenden Menschen hat die Arbeitszeit immer eine doppelte Bedeutung. Einerseits bildet sie den Rahmen, in dem die Arbeit stattfindet, andererseits bestimmt sie die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit. Die Gestaltung der Arbeitszeit beeinflußt also immer direkt die Belastungen, die mit der täglichen Arbeit verbunden sind, und auch die Möglichkeiten der Nutzung der Freizeit.

Die Arbeitszeit ist jedoch nicht allein ein betriebliches und individuelles Problem. Vor allem ihre Wirkungen auf die *Vollbeschäftigung* sowie auf den *Wertewandel* (Freizeitorientierung, Selbstverwirklichung) und die Qualifikationsanforderungen machen sie zu einem wichtigen Einflußfaktor volkswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Entwicklungen.

Mit der Gestaltung der Arbeitszeit können vielfältige *Arbeitsbelastungen* beeinflußt werden. Dies kann einmal durch die Länge des Arbeitstages, insbesondere bei schwierigen Arbeitsbedingungen, wie Zeitdruck, Lärm oder Hitze, aber auch durch die Anpassung der Lage der Arbeitszeit an biorhythmische Anforderungen bewirkt werden. Wichtig ist hierbei allerdings, daß die Intensität der Arbeit durch eventuelle Verkürzung der Arbeitszeit nicht übermäßig steigt. Auch Beschwerlichkeiten im Grenzbereich Arbeit-Freizeit können beeinflußt werden. Die Möglichkeit, die Lage der Arbeitszeit an die *Infrastrukturbenutzung* anzupassen, sei es zur Umgehung der Rush-Hour oder zur Berücksichtigung gleichen Ferienbeginns bei der Urlaubsplanung, ist dabei ein nicht zu verkennender Faktor. Bestimmte psychologische Probleme, wie z. B. der *Pensionierungsschock* können durch entsprechende Gestaltung der Arbeitszeit und der Pensionierungsgrenze vermieden werden. Als notwendige Bedingung für die persönliche, u. U. lebenslange *Weiterqualifikation* erhält eine individuelle Flexibilisierungsmöglichkeit eine ständig wachsende Bedeutung. *Zeitsouveränität* bildet einen zentralen Faktor für ein neues *Rollenverständnis zwischen Mann und Frau*.

Arbeitsorientierung und Freizeitorientierung

Die heutige Gesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, daß die Menschen nicht nur wissen wollen, „wovon“ sie leben, sondern auch „wofür“ sie leben (vgl. Opaschowski, 1991, S. 43 f., der von einer „*Zeitkultur*“ spricht). Das heißt aber nicht, daß die festzustellende Zunahme der Freizeitorientierung (bei etwa gleichbleibender Bedeutung materieller Anreize) mit einer Abnahme der Arbeitsorientierung verbunden ist.

Betrachtet man die Änderung der gesellschaftlichen Situation als Determinante des Wertewandels, wird die veränderte *Funktion der Freizeit* im Leben der Arbeitnehmer deutlich. Noch eine Generation vor unserer war das Leben für die überwältigende Mehrheit der Menschen um die Arbeit zentriert, denn noch vor einigen Jahrzehnten begann das Erwerbsleben früh und endete spät, die Arbeitstage waren lang und der Urlaub kurz.

Heute ist das Erwerbsleben für viele auf etwa 60 % ihrer Lebenszeit zusammengeschrumpft, und auch während dieser Phase erfreuen sie sich langer Urlaube und Wochenenden. Dennoch könnte sich die Mehrheit der Arbeitnehmer ein Leben ohne Arbeit nicht vorstellen. Trotz einer zunehmenden Freizeitorientierung des Lebens findet die vielfach befürchtete Leistungsverweigerung im Berufsleben nicht statt. Ganz im Gegenteil: Das Bedürfnis, in der Arbeit etwas zu leisten, was Sinn hat und

Spaß macht, ist größer denn je (vgl. Opaschowski, 1991, S. 38 f.). Der verminderte Anteil der Arbeitszeit an der Lebenszeit machte aber die Ablösung der Arbeit als alleinige Quelle der Identitätsstiftung durch andere Lebensbereiche möglich. Resultat der Verringerung und Eingrenzung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Erfahrung von relativer materieller Sicherheit ist, daß die nicht-arbeitsgebundene Zeit schon aufgrund ihrer quantitativen Zunahme eine neue soziale Qualität erhält. Sie bildet ihre eigenen Zeitstrukturen aus und schwächt die bisherige Dominanz der dem Arbeitsleben angemessenen Wertorientierungen. So stehen Arbeit und Freizeit, zumindest bei einer großen Zahl der Arbeitnehmer, gleichberechtigt nebeneinander. Freizeit ist nicht mehr nur eine Restgröße, sondern ein Lebensraum, der sinnvoll ausgefüllt werden will. Die Möglichkeiten der Freizeit förderten, ja erzwangen neue Erfahrungen und Formen der Lebensgestaltung.

Fast immer bedingt mehr Freizeit aber nicht nur mehr Konsum zumindest der Güter, die tätig konsumiert werden, sondern wird auch durch den entsprechenden *materiellen Hintergrund* als eigener Lebensbereich erst attraktiv. Dies zeigt sich z. B. an der zunehmenden Beliebtheit von Freizeitaktivitäten, wie bestimmter Sportarten oder Aktiv-Reisen, die noch vor wenigen Jahren einer kleinen wohlhabenden Schicht vorbehalten waren. Mehr Geld allein erscheint wertlos, wenn nicht auch gleichzeitig mehr Zeit zur Verfügung gestellt wird. Die Mehrheit der Arbeitnehmer kann mehr Freizeit nicht ohne entsprechende materielle Ausstattung genießen.

Auch bei hoher Arbeitsorientierung gilt daher: Gleichgültig, wie geschickt der einzelne mit seiner Zeit umzugehen versteht, früher oder später stößt er auf zeitliche Begrenzungen, auf die Kollision von Freizeitinteressen mit seinen Arbeitsinteressen. Dies gilt besonders für Erwerbstätige mit hohem formalen Bildungsgrad und einem überdurchschnittlichen Maß an Selbstständigkeit bei der Arbeit. Sie arbeiten gern und haben eine erfüllte Freizeit.

Ein Ausgleich von Arbeits- und Freizeitinteressen kann daher nicht in einer generellen quantitativen Ausweitung der Dimension „Freizeit“ – mit oder ohne Lohnverzicht – gesucht werden. Ein Lösungsansatz liegt vielmehr in *individuellen Zeitoptionen* für die Mitarbeiter, in der Gewährung von Zeitsouveränität.

Darüber hinaus sollte auch nicht die *Tendenz zu alternativen Lebensformen* unterschätzt werden, die von einem erheblichen Teil der jungen Menschen, auch vom Führungsnachwuchs, als erstrebenswert angesehen werden. Oft kommt darin der Wunsch nach Eigeninitiative und Selbstständigkeit zum Ausdruck, der in einem hochspezialisierten Produktionsprozeß oft nur teilweise erfüllt werden kann. Für sie wird Zeitsouveränität zur Voraussetzung zur Verwirklichung ihrer Ideale (vgl. v. Rosenthal & Stengel, 1987, S. 167).

Wenn auch das Bedürfnis nach Freizeit nicht die treibende Kraft im Leben der Arbeitnehmer ist, hat die arbeitsfreie Zeit bzw. die Zeitsouveränität für viele von ihnen einen zunehmend größeren Wert und der individuelle Einfluß auf die Arbeits-Frei-

zeit-Relation ist oftmals Voraussetzung für eine optimale Leistungsbereitschaft. Inwieweit sich das Bedürfnis nach individueller Zeiteinteilung auch in den konkreten Vorstellungen der Mitarbeiter widerspiegelt, soll im nächsten Abschnitt erläutert werden.

Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten

Landenberger (vgl. 1983 und 1986) hat insgesamt 35 Untersuchungen zum Thema *Arbeitszeitwünsche* analysiert. Von diesen interessieren hier nur diejenigen, die die Koppelung der Arbeitszeitverkürzung an den Lohnverzicht eindeutig betonen, da die Frage „Sind Sie für Arbeitszeitverkürzung?“ selbstverständlich fast immer positiv beantwortet wird. In den einzelnen Untersuchungen schwankt der Anteil der Arbeitnehmer, die Arbeitszeitverkürzung unter Lohnverzicht befürworten, zwischen 14 % und 88 % der Arbeitnehmer. Macht die Formulierung deutlich, daß der Verzicht auf zukünftige Einkommenszuwächse gemeint ist, befürwortet etwa die Hälfte der Befragten eine Arbeitszeitverkürzung (vgl. Landenberger, 1983, S. 19). Dies bestätigt auch eine Untersuchung des IVG Bonn (vgl. Heidemann, 1987, S. 85) und neuere Untersuchungen des BAT-Freizeitforschungsinstituts, in denen sich eine knappe Mehrheit der Berufstätigen für die Zukunft *kürzere Arbeitszeiten* wünscht, auch wenn sie dadurch weniger verdienen (vgl. Opaschowski, 1991, S. 43). Am stärksten ist der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzungen in der jüngeren Generation.

Letztgenannte Untersuchung belegt, daß nur etwa ein Fünftel (22 %) der Befragten mit der bisherigen Arbeitszeit zufrieden ist. Bei Leitenden Angestellten und höheren Beamten (28 %) sowie bei Selbstständigen und Freiberuflern (37 %) ist der Zufriedenheitsgrad allerdings deutlich höher.

Jeder fünfte Arbeitnehmer (21 %) möchte auch weiterhin genauso viel wie bisher arbeiten, aber die Arbeitszeit flexibler einteilen können. Das sind über fünf Millionen Arbeitnehmer, die freier als bisher über ihre Arbeitszeit verfügen wollen. Rund drei Viertel der Berufstätigen wünschen sich flexiblere und kürzere Arbeitszeiten, auch wenn sie dadurch teilweise weniger verdienen. Insgesamt zeigt sich eindeutig, daß die weit überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer sich für die Zukunft *veränderte Arbeitszeitregelungen* wünscht.

Keineswegs einheitlich ist jedoch das Bild, wenn es um die konkreten Vorstellungen der Realisierung der Arbeitszeitvorstellungen geht. Werden die Befragten in den Studien von Landenberger (1983, 1986) vor die Wahl zwischen drei Formen der Arbeitszeitverkürzung gestellt, votiert eine knappe Mehrheit für die *Herabsetzung der (flexiblen) Altersgrenze*. Mit minimalem Abstand folgt die *Verkürzung der Wochenarbeitszeit*, aber auch für die *Verlängerung des Jahresurlaubs* besteht nur geringfügig niedrigeres Interesse. Eine ähnlich uneinheitliche Verteilung der individuellen Präferenzen stellt Opaschowski (1991) in seinen Untersuchungen fest.

Nach Landenberger sprechen sich für die *Vorverlegung der Pensionsaltersgrenze* schwerpunktmäßig ältere Erwerbstätige, Angehörige unterer Einkommensgruppen sowie Arbeitnehmer mit belastenden Arbeitsbedingungen aus. Der Wunsch nach einer *kürzeren Arbeitswoche* wird begünstigt durch Familien- und Erziehungspflichten, die neben der Erwerbsarbeit bestehen. Damit läßt sich auch die weit höhere Präferenz für Teilzeitarbeit von Frauen im Gegensatz zu Männern erklären, die in allen von mir zitierten Untersuchungen festzustellen ist. Ebenso wird in Haushalten mit zwei Einkommensbeziehern sowie von Wochenend-, Feiertagsarbeitern und Erwerbstätigen mit hohem Überstundenanteil diese Form der Arbeitszeitverkürzung präferiert. Der Wunsch nach *Verlängerung des Jahresurlaubs* wird überwiegend von jüngeren Arbeitnehmern sowie Alleinstehenden genannt.

Die Ergebnisse der Befragungen können nicht dazu dienen, Voraussagen über die Wünsche des einzelnen Beschäftigten zu machen. Ihre Voraussagefähigkeit wird noch dadurch relativiert, daß es kaum möglich ist, die tatsächliche Wahlentscheidung der Arbeitszeit nur durch *ex-ante*-Befragungen zu ermitteln. In der *Praxis* wird sich gewöhnlich die verwirklichte von der ursprünglich gewünschten Arbeitszeit unterscheiden, da der Bedarf an freier Zeit und dessen chronologische Dimensionierung nur ungenau im voraus geplant werden kann.

Noch weniger generalisierbar erweisen sich Arbeitszeitwünsche, wenn die chronologischen und chronometrischen Dimensionen stärker differenziert werden. So ist zu vermuten, daß eine freie Arbeitswoche in attraktiver Reisezeit vielen Mitarbeitern viel mehr Lohnverzicht wert wäre als eine Woche Zusatzurlaub z. B. im November. Vinke und Thierry (1986) ermittelten sehr *unterschiedliche individuelle Wertschätzungen für verschieden große Einheiten von unterschiedlichen Zeitoptionen* (vgl. Abb. 1). Ein Zusatzurlaub von drei Tagen ist den Befragten pro Tag wesentlich mehr wert als die Kosten, die der Betrieb dafür aufwenden muß, betragen. Dagegen nimmt die Wertschätzung für eine höhere Quantität freier Tage ab. Wenn aber die Zeit für einen ganzen Extra-Urlaub reicht, dann steigt der Wert dieser freien Zeit wieder an, fällt aber nach Erreichen dieser Zeitgrenze für weitere freie Tage kontinuierlich. Die Präferenz von Zeitoptionen ist also abhängig von der Quantität der angebotenen Einheiten. Dies wird für die Konzeption eines Systems individuell-flexibler Arbeitszeiten um so wichtiger, je mehr vom Unternehmen andere Leistungen zur Verfügung gestellt werden, die sich gegenseitig beeinflussen, wie z. B. Freizeit und monetäre Entgelte, Betriebsrente und vorzeitige Pensionierung.

Der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung unterscheidet sich also nicht nur durch den individuellen Grad der Wertschätzung gegenüber der Arbeitszeitverkürzung allgemein, sondern zusätzlich auch durch die gewünschte Form, also in chronometrischer und chronologischer Hinsicht. Generelle Regelungen über die Verkürzung der Arbeitszeit mit oder ohne Lohnverzicht können nicht nur diejenigen frustrieren, die mit ihrer Arbeitszeit zufrieden waren, sondern auch diejenigen, die zwar eine Arbeitszeitverkürzung präferieren, sie aber nur in einer bestimmten Form gewährt wissen wollen. Individuelle Zufriedenheit kann daher nur durch ein Arbeitszeitsystem ge-

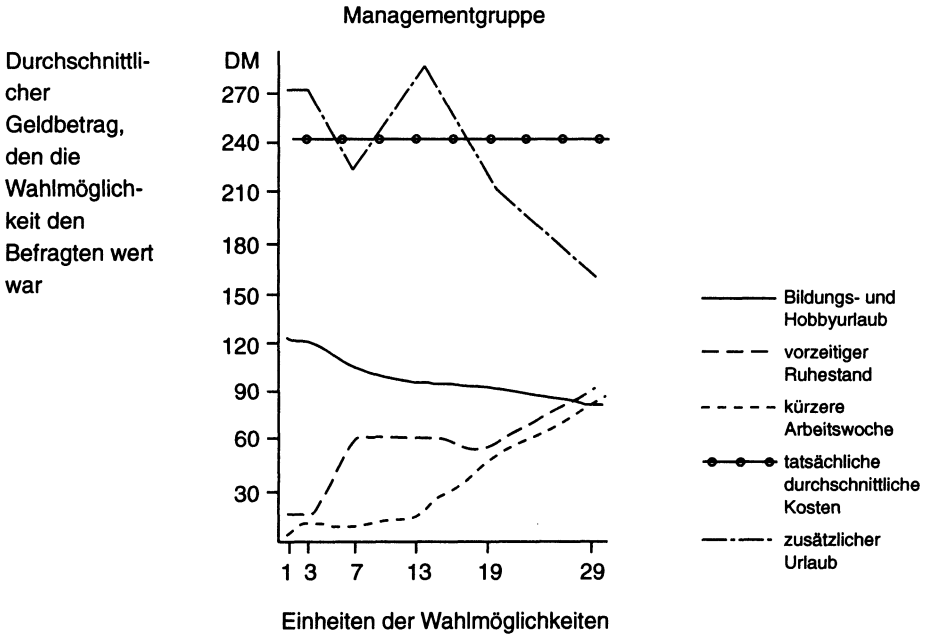


Abbildung 1

Präferenz für Zeiteinheiten in Abhängigkeit ihrer Quantität (aus: Vinke & Thierry, 1986, S. 238)

währleistet werden, das den Arbeitnehmern im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten größtmögliche Zeitsouveränität bietet.

Partizipation (Mitbestimmung)

Die Partizipation an Entscheidungen hat als „postmaterialistischer Wert“ gemäß den Prämissen des Wertewandels eine besonders deutliche Werterhöhung (vgl. Inglehart, 1979, S. 286 f.) erfahren. Diese Entwicklung wird besonders bei denjenigen dominieren, die den Anspruch haben, durch ihre Arbeit *Selbstverwirklichung* zu erreichen. Denn Autonomie ist ein wesentlicher Einflußfaktor dieses nach Maslow ranghöchsten Bedürfnisses.

So ermittelten Wollert und Bihl (1983, S. 202) auch *empirisch* eine zunehmend positive Werthaltung gegenüber Selbständigkeit und Individualität. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, die angaben, keine Entscheidungsbefugnisse in individuell wichtigen Fragen zu haben, leiden auch unter dem Mangel an Autonomie. Besonders groß ist die Diskrepanz zwischen tatsächlichem Entscheidungsspielraum und Wunsch nach Mitbestimmung bei Jugendlichen (vgl. Pawlowsky, 1986, S. 180 f.).

Auch die Erfahrungen aus der *Streßforschung* zeigen die Bedeutung dieser Möglichkeiten der Einflußnahme. Dabei sind allerdings die Reaktionen auch stark vom subjektiven Erleben der Situation abhängig. Zweifellos kommt aber dem Wissen um die Möglichkeit von Kontrolle über einen potentiellen Stressor – hier die Länge und Lage der Arbeitszeit –, ohne daß sie notwendigerweise auch ausgeübt wird, erhebliche Bedeutung zu. Allein schon dieses Wissen kann die negativen Auswirkungen eines Stressors verringern.

Mit dem unterschiedlichen Grad der Kontrolle über Lebensbedingungen verändern sich oft auch die Einstellungen und *Ursachenzuschreibungen* gegenüber wichtigen Ereignissen. Aufgrund seiner Erfahrungen und Erlebnisse lernt der Mensch, Ergebnisse als eher fremdbestimmt oder selbstbestimmt zu betrachten. So kann z. B. ein Erfolg als Produkt des Zufalls, Glücks oder geringer Schwierigkeit betrachtet werden oder aber als Folge eigener Fähigkeiten und Anstrengungen. Im ersten Fall werden die Ursachen außerhalb der eigenen Person gesucht, im zweiten werden sie sich selbst zugeschrieben. Bei Zuordnung des Erfolgs an äußere Ursachen werden Ereignisse als unabhängig vom eigenen Verhalten wahrgenommen. Es scheint sich daher subjektiv nicht mehr zu lohnen, sich für etwas einzusetzen, da ja doch nichts bewirkt werden kann. Wird der Erfolg demgegenüber eigenen Fähigkeiten zugeschrieben, werden damit Ereignisse als Konsequenz des eigenen Verhaltens betrachtet, was längerfristig Sicherheit und Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten verleiht. Dies gilt zweifellos auch für den grundlegend wichtigen Faktor der Arbeitszeit.

Empirisch lassen sich diese Überlegungen vielfach belegen. Flodell (1985, S. 191) untersuchte auf der Basis der Umfrage „Jobs in the 80s“ die Einstellung zur Mitbestimmung und die Arbeitsorientierung. Dabei stellte sich überzeugend heraus, daß diejenigen Arbeitnehmer, denen Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden, überwiegend eine wesentlich positivere Einstellung zur Arbeit haben und leistungsorientierter sind als Mitarbeiter ohne diese Autonomie. Umgekehrt zeichnen sich Mitarbeiter, die kaum Entscheidungsfreiheit haben, durch extrem geringes Selbstvertrauen aus. Vielfach wird die Partizipation als einer der wichtigsten Leistungsanreize genannt (vgl. Klipstein & Strümpel, 1985).

Partizipation an wichtigen Entscheidungen, zu denen die Arbeitszeit fraglos gehört, gehört demnach zu den Bedürfnissen der Mehrheit der Arbeitnehmer. Sie übt ihre Wirkung auf Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation durch verschiedene Faktoren aus. Sie beeinflußt das Streßerlebnis der Mitarbeiter, ihr Selbstvertrauen und ihre Sicherheit und ist Voraussetzung zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung. Dabei vermittelt die Selbstorganisation und Eigenkontrolle, die aus dem Zwang zur Rationalisierung erwächst, die mit der aus der Arbeitszeitflexibilisierung häufig resultierenden Arbeitszeitverdichtung verbunden ist, Kompetenzaufwertung und Selbständigkeitszuwachs (vgl. Kap. 3.1) und verstärkt damit die gezeigten positiven Konsequenzen der Partizipation.

Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung

Positive Wirkungen flexibler Arbeitszeit zeigen sich vor allem dann, wenn Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend berücksichtigt werden. Bei überwiegend fremdbestimmter Flexibilisierung, z. B. bei kapazitätsorientierten Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen, überwiegen in der Praxis oft noch negative Einflüsse (vgl. Rudolph, 1982, S. 98 ff.). Ein regelmäßiges Einkommen ist nicht gesichert, der Arbeitseinsatz kaum vorhersehbar, die Freizeit schwierig zu planen. Im Verhältnis zu Vollzeitstellen ist der Kündigungsschutz tendenziell eingeschränkt. Der Druck auf die Verbesserung hochbelasteter Arbeitsteilplätze wird geringer, wenn als Reaktion auf hohe Beanspruchung eine Vollzeitstelle in mehrere Teilzeitstellen umgewandelt wird.

Arbeitsverdichtung

Auch Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten relativ hohe Wahlchancen zur Bestimmung von Lage und Dauer der Arbeitszeit einräumen, führen in vielen Fällen zu einer *Intensivierung der Arbeitstätigkeit* (vgl. zu folgendem die empirische Untersuchung von Hörning et al., 1990, S. 350 f.), deren tatsächliches Ausmaß überraschend groß ist. Vornehmlich tritt dies als Folge einer Verminderung der individuellen Gesamtarbeitszeit ein. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter mit sachbezogenen (im Gegensatz zu personenbezogenen) Arbeitstätigkeiten. Die Aufgabenbestandteile bleiben hier oft trotz der Arbeitszeitreduzierung nahezu konstant. Ungeachtet des konkreten Umfangs der Arbeitszeitverkürzung muß das annähernd gleiche Niveau der Arbeitsleistung erbracht werden. Durch die Arbeitsverdichtung wird erreicht, daß nicht-produktive Leerzeiten wegfallen und das Arbeitstempo sich erhöht.

Für die flexibel Beschäftigten verstärkt sich damit der Druck, entweder ihre Arbeitsaufgaben auch in kürzerer Zeit zu bewältigen oder ihre Arbeitszeit wieder hochzusetzen. Die Arbeitskollegen sind in den meisten Fällen kaum bereit, den reduziert und flexibel Arbeitenden zu unterstützen, indem sie Arbeitselemente übernehmen. Eine wesentliche Rolle spielt dabei wohl die institutionalisierte Norm der vollen Erwerbstätigkeit, die als Meßlatte von allen am Arbeitsprozeß Beteiligten angelegt wird. Die Flexibilisierung weckt bei dem Arbeitgeber wie auch bei Kollegen den *Verdacht auf Arbeitsunlust und Faulheit* und motiviert den Vorgesetzten zu *verschärfter Kontrolle* und ruft bei den flexibel Beschäftigten oft ein permanent schlechtes Gewissen hervor.

Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet auch, daß Leistung in Zeiten zu erbringen ist, die unterschiedliche Leistungsfähigkeit (*Disposition*) aufweisen. Bekannt ist der zirkadiane Tagesrhythmus, der aber auch individuelle Abweichungen kennt (Frühaufsteher – Nachtarbeiter). Jede Stunde des Tages hat ihre Stimmungen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit muß auf solche Rhythmen Rücksicht nehmen, insbesondere in Verbindung mit der Arbeitsverdichtung, damit eine Überforderung vermieden wird.

Die durch diese Zusammenhänge hervorgerufene größere Belastung und höherer Streß wird durch den flexibel Arbeitenden in der Regel besser verarbeitet als bei voller Erwerbstätigkeit. Denn die objektiv vorhandene Arbeitsverdichtung wird zwar durchaus erkannt, aber subjektiv eben *nicht unbedingt als Höherbelastung empfunden*.

Neben anderen Faktoren mag dafür verantwortlich sein, daß der flexibel Beschäftigte, um den gestiegenen Anforderungen der Arbeit gerecht werden zu können, selbst weitgehend *Organisations- und Kontrollfunktionen des Arbeitsprozesses* übernimmt. Der Mitarbeiter ist gefordert, seine Arbeitstätigkeit besser organisatorisch zu planen. Der erhöhte Druck zur Rationalisierung der eigenen Arbeit stärkt dabei die reflexive Haltung zum Arbeitsprozeß und erweist sich über den dadurch resultierenden Zwang zur Partizipation als Qualifizierung. Gleichzeitig vermittelt die Herausbildung von Fähigkeiten wie *Selbstorganisation und Eigenkontrolle der Arbeitsaufgaben* Erfahrungen von Kompetenzaufwertung und Selbstständigkeitszuwachs. Die Verantwortlichkeit für die eigenen Aufgaben steigt und verstärkt damit häufig das arbeitsinhaltliche Engagement. Die flexibel Beschäftigten arbeiten damit gern, aber eben nicht zu den tradierten Arbeitszeitbedingungen.

Dadurch steigt im Falle von individuellen Durchsetzungen flexibler Arbeitszeit die Chance, daß die häufig anzutreffende Begleiterscheinung der Arbeitsverdichtung als Folge der vorherrschenden Arbeitszeitregelungen durch die flexibel Beschäftigten verarbeitet werden kann. Trotzdem heißt das, daß der Anspruch, über seine Arbeitszeit flexibel disponieren zu können, eine Bereitschaft erfordert, erhebliche Konzessionen an die Arbeitsbelastung zu machen, die im Einzelfall auch die Grenzen der Belastbarkeit des Arbeitnehmers übersteigen kann.

Kooperationsdefizit und -erfordernis

Flexible Arbeitszeiten erfordern durch die verringerte Anwesenheit am Arbeitsplatz verstärkte Kommunikation und Kooperation. Dabei ergibt sich aber durch die intensivierte Leistungserbringung (s.o.) das Dilemma, daß dadurch ein Mangel an Gelegenheiten erzeugt wird, Informationen auszutauschen und gegenseitige Absprachen zu treffen. Denn die im Normalarbeitstag enthaltenen spannungsfreien Zeiten fallen weg und können deshalb den Anforderungen der Kooperation und Kommunikation nicht länger dienen.

Geraten die notwendigen Kooperations- und Kommunikationsleistungen unter starken Zeitdruck, erfüllen sie nicht mehr ihre notwendige Funktion. Durch die Arbeitsverdichtung werden kommunikative Elemente der Arbeitstätigkeit wegrationalisiert (vgl. Hörning et al., 1990, S. 351). Informelle Aktivitäten am Arbeitsplatz werden fast gänzlich eingeschränkt. Die verringerte Kommunikation vermindert aber nicht nur die *Chance ganzheitlicher Aufgabenerfüllung*, sondern erhöht auch das Risiko, daß sich *Konflikte bilden* und Reibungspotentiale nicht abgebaut werden können.

Dadurch kann das *Betriebsklima* negativ beeinflusst werden. Die Kontaktintensität zu den Arbeitskollegen wird vermindert, was die Beschäftigten mit verminderten Arbeitszeiten in *Außenseiterpositionen* drängt. Mitarbeiter, die im Betrieb keine Möglichkeit mehr zu ausreichenden sozialen Kontakten haben, werden häufig auch über den Betrieb hinaus geschädigt. Wer im Unternehmen keine Chance hat, soziale Kontakte zu üben, verliert die Fähigkeit vielleicht auch im privaten Leben (vgl. Fischer, 1992, S. 159).

Das Ausmaß an Kooperations- und Kommunikationsproblemen hängt einerseits von der organisatorischen Integration der flexibel Beschäftigten ab, d. h. von *organisatorischen Strukturen* zur Unterstützung und Förderung der Zeitsouveränität. Daneben spielen das *Betriebsklima* sowie die *Unternehmenskultur* und *-philosophie* eine wesentliche Rolle für die Funktionalität flexibler Arbeitszeitsysteme. Je positiver die Einstellung von Mitarbeitern und Vorgesetzten zur Zeitsouveränität ist und je mehr Mitarbeiter in das flexible Arbeitszeitsystem einbezogen werden, desto geringer ist die Gefahr von Kommunikations- und Informationsdefiziten und der sozialen Isolierung flexibel Beschäftigter.

Jeder Mensch will in seiner Umgebung ein gewisses Heimatgefühl haben, dies gilt auch für den Betrieb, in zeitlicher, räumlicher, sozialer und aufgabenmäßiger Hinsicht (vgl. Fischer, 1992, S. 159). Menschliche Geborgenheit wird erfahrbar, wenn beispielsweise *Arbeitsgruppen eine gewisse Stabilität in ihrer Zusammensetzung* aufweisen. Wenn die Arbeitszeitflexibilisierung ständig Änderungen der Arbeitsgruppen mit sich bringt, kann dadurch das soziale Wohlbefinden der flexibel Beschäftigten gestört werden.

Mitarbeiterführung und Zeitsouveränität

Wesentliche Komponente für das Funktionieren individualisierter Arbeitszeitsysteme ist deren Integration in eine *partizipative Organisationskultur*, die auf die Nutzung personengebundener Fähigkeiten, situationsflexibles Verhalten und Selbstständigkeit abstellt. Konflikte mit Vorgesetzten sind dann zu erwarten, wenn der Führungsstil auf Direktiven und Folgebereitschaft abgestellt ist, so daß er das Erfordernis der Aktivierung entsprechender Handlungsweisen nicht erbringen kann. Besonders notwendig wird ein *partizipativer Führungsstil* durch die veränderten Anspruchshaltungen der flexibel Beschäftigten hinsichtlich der Mitgestaltung der Arbeit, die durch die Ausweitung von Selbstorganisation und Eigenkontrolle sowie eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt wird. Reagiert ein traditioneller Führungsstil, der nicht auf argumentative Zugänglichkeit ausgerichtet ist, nicht auf veränderte organisatorische Erfordernisse und Anspruchshaltungen, kann das Funktionieren flexibler Arbeitszeitmodelle entscheidend behindert werden. Häufig ist dies auf die Befürchtung der Vorgesetzten zurückzuführen, Kompetenzen zu verlieren und Kontroll- und Steuerungspotentiale in den Verantwortungsbereich einzelner Untergebenen abgeben zu müssen.

Mit flexiblen Arbeitszeiten, auch wenn damit keine Arbeitszeitreduktion verbunden ist, entstehen für die Beschäftigten Schwierigkeiten, ihre erbrachte *Arbeitsleistung* entsprechend zu *dokumentieren*. Das hängt damit zusammen, daß die Erfüllung der industriellen Zeitstandards, wie z. B. Pünktlichkeit, Stetigkeit, schnelles Timing, die Anwesenheit am Arbeitsplatz selbst, als Leistungsbeweis fungiert. Die flexibel Beschäftigten haben wegen ihrer unregelmäßigen und nicht standardisierten Arbeitszeiten Probleme, dieser traditionellen Zeitdisziplin mit ihren starken Regelungen und Normen zu entsprechen. Über die Erfüllung der Zeitnormen können sie daher ihre Arbeitsleistung nicht glaubhaft dokumentieren.

Steht dagegen das selbstständige Erreichen (partizipativ) gesetzter Individualziele im Vordergrund (Management by Objectives), geht damit die Bedeutung der Anwesenheit am Arbeitsplatz als Bemessungsgrundlage von Leistung zurück. Entsprechende Mitarbeiterbeurteilungssysteme können diesen Prozeß unterstützen. Dabei ist die Funktion partizipativer Führung besonders wichtig. Nur dort, wo das Vertrauen besteht, den Mitarbeitern Koordinationsaufgaben selbst zu überlassen, können flexible Arbeitszeitsysteme dauerhaft erfolgreich sein.

Partizipative Führung darf gerade hier nicht mit einem Verzicht auf Führung verwechselt werden. Die Mitarbeiter müssen zum großen Teil selbst erst auf die Anforderungen von Selbstkoordination und Eigenkontrolle vorbereitet werden. Dabei sind vorhandene Schwächen meist nur zum Teil von den Mitarbeitern zu vertreten, sondern schlagen auf mangelnde Führungsfähigkeit oder unzulänglichen Führungswillen der Führungskräfte zurück. Wenn der Vorgesetzte hinsichtlich Arbeitseinsatz und Zeitmanagement Defizite erkennen läßt, darf er sich nicht wundern, wenn die Zeitsouveränität von manchen Mitarbeitern zur Leistungsreduktion ausgenutzt wird. Und führen heißt auch kontrollieren, selbst wenn Vertrauen auf Dauer für die Beziehung zu den meisten Menschen besser ist als Kontrolle. Arbeitsverhalten und Leistung müssen gerade nach der Implementationsphase flexibler Arbeitszeitsysteme intensiv kontrolliert werden. Dazu dienen z. B. Mitarbeitergespräche, in denen der Fortschritt im Hinblick auf die vereinbarten Ziele erörtert wird. Auch hier sollte die Unterstützungsfunktion der Kontrolle im Verhältnis zur Disziplinierungsfunktion im Vordergrund stehen.

Grenzen der Individualisierung

Wenn auch sehr viele Mitarbeiter den Wunsch nach mehr Zeitsouveränität verspüren und eine verstärkte Freizeitorientierung unübersehbar ist, sollte beachtet werden, daß die Partizipation an Entscheidungen für viele Mitarbeiter auch eine zusätzliche Belastung darstellen kann. Nicht jeder Mensch empfindet die - im Extremfall - totale Flexibilisierungsmöglichkeit als erstrebenswerte Freiheit. Gewisse *Zeitstrukturen* sind für die meisten Menschen notwendig, geben Sicherheit und unterstützen die Selbstdisziplin. Grenzen der individuellen Flexibilisierung werden dort erreicht, wo die Überschaubarkeit der Zeitpläne verloren geht.

Da die flexible Arbeitszeitmodelle einerseits Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter beachten sollen, gleichzeitig aber auch ökonomischen Zielsetzungen genügen müssen, ist eine gewisse Fremdbestimmung stets erforderlich, besonders in den Arbeitsabläufen auf den unteren Qualifikationsstufen. Das kann man auch im „Zeitalter der Eigenentfaltung und der Selbstbestimmung“ ruhig hinnehmen, denn viele Mitarbeiter ertragen eine „Fremdbestimmung“ leichter, als man es oft vermutet. Wie sollte es sonst zu erklären sein, daß auch für diejenigen, die über eine immer stärker selbstbestimmte Arbeitszeit verfügen, eine immer mehr durch den Massentourismus und die eigene Bequemlichkeit bedingte fremdbestimmte Freizeit zur Realität wird (vgl. Zander, 1989, S. 85).

Literatur

- Bailod, J. (1989).** Arbeitszeitgestaltung - Chance zur Verbesserung der Arbeitswelt. In J. Bailod, T. Holenweger, K. Ley & P. Saxenhofer (Hrsg.), *Handbuch Arbeitszeitperspektiven: Probleme Praxisbeispiele* (S. 71-79). Zürich. – **Bailod, J., Holenweger, T., Ley, K. & Saxenhofer, P. (1989).** *Handbuch Arbeitszeitperspektiven: Probleme Praxisbeispiele*. Zürich. – **Fischer, R. (1992).** Ethische Gesichtspunkte der Arbeitszeitflexibilisierung. *Personal*, 4, S. 155-159. – **Flodell, Ch. (1985).** Mitbestimmung am Arbeitsplatz und ihr Einfluß auf die Arbeitsorientierung. In M. v. Klipstein & B. Strümpel (Hrsg.), *Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen* (S. 179-198). Bonn. – **Hörning, K.W., Gerhard, A. & Michailow, M. (1990).** Probleme mit individuell flexibilisierten Arbeitszeiten in der Arbeitsorganisation. *Personal*, Heft Nr. 9, S. 350-353. – **Inglehart, R. (1979).** Wertwandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In H. Klages & P. Kmiecik (Hrsg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt. – **Klipstein, M.v. & Strümpel, B. (Hrsg.). (1985).** *Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen*. Bonn. – **Landenberger, M. (1983).** *Arbeitszeitwünsche. Vergleichende Analyse vorliegender Befragungsergebnisse*. Wissenschaftszentrum Berlin. – **Landenberger, M. (1986).** Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung. In G. Buttler, K. Oettle & H. Winterstein (Hrsg.), *Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme*. Baden-Baden. – **Offe, C., Hinrichs, K. & Wiesenthal, H. (Hrsg.). (1982).** *Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit*. Frankfurt/M. – **Opaschowski, H.W. (1991).** Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management. In G. Schanz (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung* (S. 32-52). Stuttgart. – **Pawlowsky, P. (1986).** Arbeitseinstellungen im Wandel. München. – **Rosenstiel, L.v. & Stengel, M. (1987).** Identifikationskrise. Bern. – **Rudolph, H. (1982).** Zwischen „Präferenzen“ und Profit: Zur bedingten Flexibilität teilzeitarbeitender Frauen. In C. Offe, K. Hinrichs & H. Wiesenthal (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit* (S. 98-105). Frankfurt/M. – **Schanz, G. (Hrsg.). (1991).** *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart. – **Schneider, B. (1990).** Einführung und Nutzen kapazitätsorientierter Jahresarbeitsverträge. *Personal*, Heft 1, S. 13-18. – **Vinke, R.H. & Thierry, H. (1986).** Das Cafeteria-System - Umsetzung in die Praxis. *Personal*, Heft Nr.6, S. 237-239. – **Wollert, A. & Bihl, G. (1983).** Werteorientierte Personalpolitik. Teil II. *Personalführung*, 9, 200-204. – **Zander, E. (1989).** Individualisierung der Arbeitszeit und Massentourismus. *Personal*, Heft Nr. 3, S. 85.

III.

Umsetzung in der betrieblichen Praxis

Gerd Hartwig

Flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung im administrativen Bereich – Gleitzeit und Gleitzeitparbuch am Beispiel Weidmüller

Arbeitszeitgestaltung als Bestandteil der Unternehmens- und Personalpolitik

Weidmüller gehört als Unternehmen der Interface-Technik mit Gruppenunternehmen in mehr als 20 Ländern, einem Gruppenumsatz vom 750 Mio. DM und 5000 Mitarbeitern international zu den Marktführern der Branche. Das Weidmüller-Unternehmensleitbild sichert die einheitliche Werteorientierung nach innen und außen in der Unternehmensgruppe. Es soll die langfristigen Werte, das Werteverständnis und die Leitlinien für die Umsetzung des Werteverständnisses erläutern. Die Grundwerte des Unternehmens, die Denken und Handeln aller Mitarbeiter leiten, sind in Abbildung 1 dargestellt.

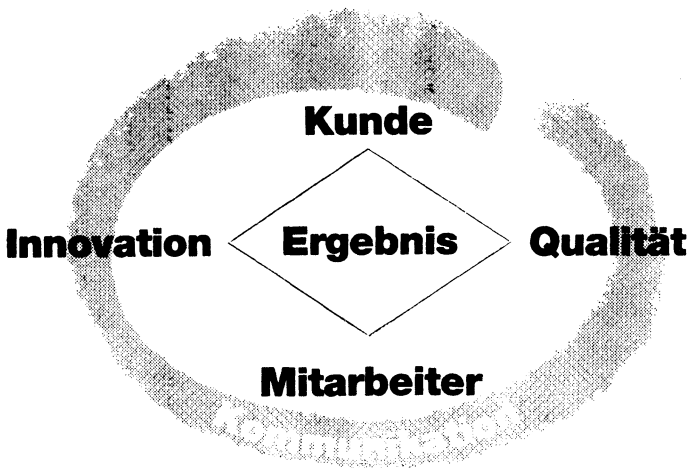


Abbildung 1
Grundwerte des Unternehmens

Die Kundenorientierung steht an oberster Stelle und ist Maßstab für alle Aktivitäten. Mit den Produkten und zusätzlichen Dienstleistungen soll zur innovativen Lösung von spezifischen Kundenproblemen beigetragen werden. Dabei fördert ein hohes

Maß an Qualität, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Lieferbereitschaft sowie enge Kommunikation die wünschenswerte, langfristig angelegte Partnerschaft mit dem Kunden. Die Mitarbeiter tragen in besonderer Weise zur Erreichung dieser Ziele bei, denn ihre Qualifikation und ihr Einsatz entscheiden maßgeblich über den Bestand und Erfolg des Unternehmens am Markt. Die Unternehmensphilosophie geht folgerichtig davon aus, daß bei vorhandenem Gleichgewicht der Grundwerte untereinander ein positiver Einfluß auf das Unternehmensergebnis ausgeht.

Die laufende Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen, die frühzeitige und antizipative Erhöhung der Qualifikation sowie der Leistungs- und Innovationsbereitschaft, abteilungs- und bereichsübergreifendes Denken und Handeln und die Identifikation mit dem Unternehmen sind die Hauptziele. Flexiblere Arbeitszeitgestaltung, eine erweiterte Einsatzfähigkeit und -willigkeit, verbunden mit ständiger Lernbereitschaft, sind die Anforderungen an die Mitarbeiter.

Das Unternehmensleitbild greift diese Aspekte auf und fordert eine permanente Einbindung der Mitarbeiter bei den vielfältigen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Abgeleitet daraus sind in den vergangenen Jahren über die Personalpolitik verschiedene Systeme und Instrumente geschaffen und weiterentwickelt worden.

Gleitzeit, flexible Arbeitszeitmodelle und das Gleitzeitparbuch sind Teile einer ganzheitlichen Personalpolitik, integrierter Bestandteil des Unternehmenskonzeptes und Wertesystems.

Personalpolitische Instrumente in der sich wandelnden Organisation

Ein wesentliches Merkmal von Weidmüller und seiner unternehmerischen Situation ist ein in verschiedener Hinsicht immer schneller vor sich gehender Wandel.

Die Wünsche und Ansprüche der Kunden haben sich geändert, sie werden anspruchsvoller und vielfältiger. Um im Wettbewerb weiter erfolgreich zu bestehen, müssen das Unternehmen und seine Mitarbeiter in höherem Maße wandlungs- und anpassungsfähig werden.

Gleichzeitig ist das gesamte gesellschaftliche Umfeld komplexer, z. B. durch eine zunehmende Zahl von Gruppen, die ihre Interessen nachhaltig vertreten, sowie durch eine zunehmende Internationalisierung. Die Anpassung der Unternehmensziele an Markt und Gesellschaft, das heißt die Unternehmensführung im Außenverhältnis, wird schwieriger.

Ebenso wird auch die Unternehmensführung im Innenverhältnis schwieriger,

- weil sich mit dem Wandel die Interessen der Mitarbeiter ändern, vielfältiger werden und weil der Anspruch auf Beachtung der individuellen Interessen zunimmt;

– weil sich die Technik immer schneller weiterentwickelt und sowohl kürzere Entwicklungszyklen als auch mehr Flexibilität ermöglicht.

Es ändern sich somit die Aufgaben, die adäquaten Organisationsformen, die Führungsmethoden und -instrumente. Das Unternehmen, seine Organisation und die Mitarbeiter sind in einem ständigen Lernprozeß.

Lernende Organisation

Eine lernende Organisation zeichnet sich aus durch:

- Flexibilität, um auf den Wandel angemessen reagieren zu können
- Bereitschaft und Fähigkeit aller Mitarbeiter, sich zu ändern
- Sich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen allen "Geschäftseinheiten"
- Ziel, die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Abbildung 2
„Lernende Organisation“

Alle Menschen/Mitarbeiter sind verschieden. Sie arbeiten, denken und fühlen nicht auf die gleiche Art und Weise und leben doch gemeinsam in einer organisierten Welt, die sie allerdings unterschiedlich wahrnehmen. Sie alle haben andersgeartete Motivationsstrukturen, Bedürfnisse und Werte. Ein wirksames Personalmanagement und Arbeitszeitmanagement muß deshalb sowohl dem Phänomen der Unterschiedlichkeit gerecht werden als auch den Anforderungen der Organisation, die z. B. das Einhalten gemeinsamer Grundsätze und Spielregeln erfordert. Die Mitarbeiter werden laufend mit den sich daraus ergebenden Anforderungen konfrontiert.

Gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern sind bei Weidmüller die Instrumente zur ständigen Organisations- und Personalentwicklung weiterentwickelt worden. Abgeleitet werden diese aus dem Unternehmensleitbild und der Unternehmensstrategie:

– Schlüsselkonzepte, Key-Programms und ihre entsprechenden Einzelbausteine stellen eine aktive Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen sicher:

„Lernen und Handeln gestalten die Zukunft“

- Leistungsbezogene Systeme und ein Weidmüller-spezifisches Konzept der Mitarbeiterbeteiligung sind die Anerkennung für den längerfristigen Erfolg:
„Identifikation und Leistungen sichern die Zukunft“.

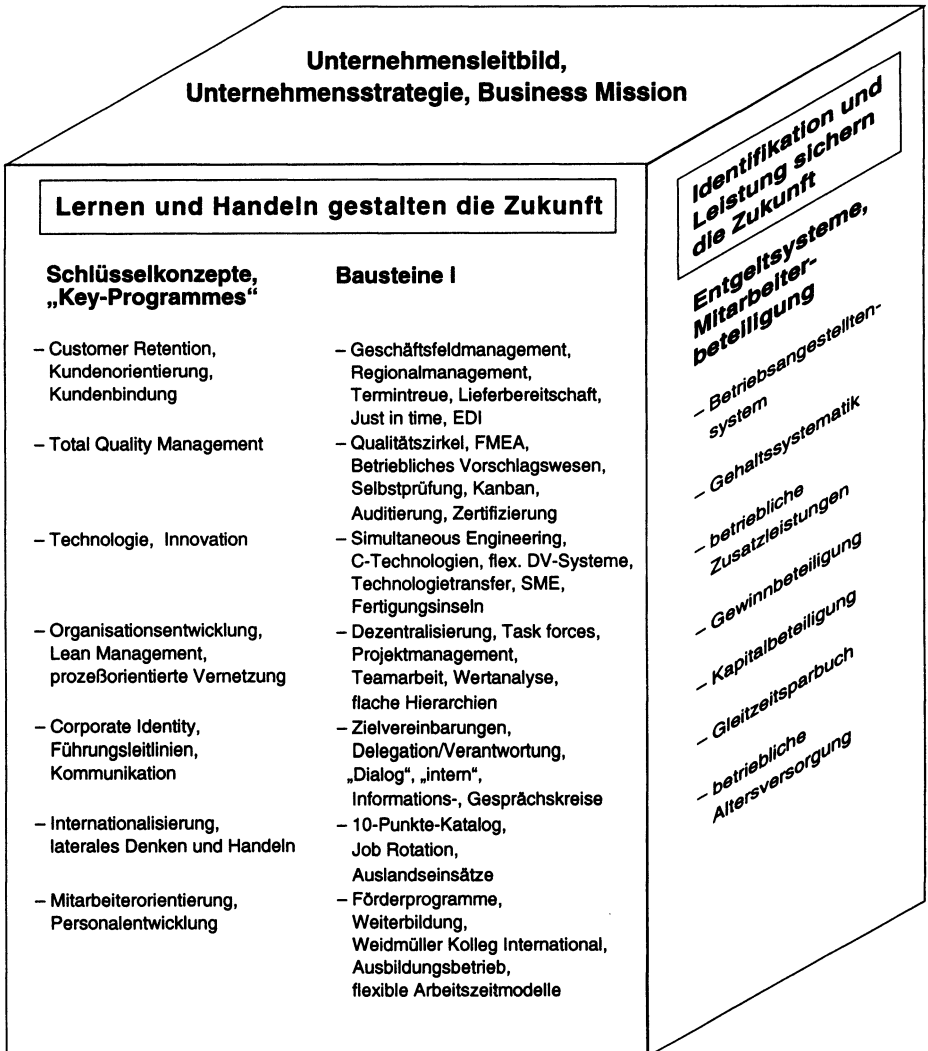


Abbildung 3

„Lernende Organisation“, die Zukunft erfolgreich gestalten

Arbeitszeitmodelle bei Weidmüller

Übersicht über die eingeführten Arbeitszeitarten

Internationale Weidmüller-Kundenorientierung, d. h. kundenspezifische Problemlösungen zu dem vom Kunden gewünschten Termin, Einsatz neuer, teurer Technologien, Dienstleistungen für andere Bereiche und der Wertewandel beim Mitarbeiter, d. h. Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit sowie gesellschaftspolitische Forderungen und tarifvertragliche Arbeitszeitverkürzungen machten es notwendig und werden es auch weiterhin notwendig machen, die bestehenden Arbeitszeitsysteme zu überdenken und zu erweitern.

Eingeführt sind bei Weidmüller die folgenden Arten flexibler Arbeitszeit, die auch wiederum miteinander vermischt sind:

- Gleitzeit
- Teilzeit, Job-Sharing
- bedarfsorientierte, abteilungsspezifische Arbeitszeiten
- Eineinhalbschicht, Zweischicht, Dreischicht mit Gleitzeit
- sich überlappende Schichten, versetzte Betriebszeiten
- flexible Pausengestaltung
- Rufbereitschaft
- bedienerarme Schichten
- Teilzeitschichten, „Hausfrauenschichten“
- Vorruhestand, flexible Altersteilzeit

Zusätzlich ist seit dem Frühjahr 1991 ein „Gleitzeitparbuch“ zum Ansparen von Freizeit über mehrere Wochen und Monate, auf Jahresbasis oder zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit verabschiedet worden.

Dabei waren Voraussetzungen zur Realisierung flexibler, bedarfsgerechter Arbeitszeitmodelle: beim Mitarbeiter ein neues Verantwortungsgefühl zu schaffen, den Vorgesetzten mehr Entscheidungs- und Steuerungsspielraum zu geben und bestehende Gesetze und Tarifverträge zu nutzen.

Im folgenden wird auf die speziell in den kaufmännischen und technischen Verwaltungsbereichen praktizierten Modelle sowie auf das Gleitzeitparbuch eingegangen.

Gleitzeit

Die gleitende Arbeitszeit wurde bei Weidmüller bereits 1976 eingeführt. Bereits damals war das Ziel, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, den Tagesablauf in einem gewissen Rahmen nach seinen Wünschen einzurichten. Selbstverständlich soll-

ten dadurch weder die betriebliche Arbeit noch die Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung nachteilig beeinflusst werden, und das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter wurde gefordert und gefördert.

Zunächst wurde die Gleitzeit nur im Verwaltungsbereich und in einigen wenigen technischen Bereichen eingeführt, seit 1984 gilt sie mit geringen Einschränkungen im ganzen Unternehmen. Die Arbeit kann täglich zwischen 6.30 Uhr und 8.30 Uhr begonnen werden und endet zwischen 15.00 Uhr und 18.00 Uhr. Bei Teilzeit und Job-Sharing sind individuelle, abteilungsbezogene Gleitzeitspannen definiert. Das/die monatlich mögliche Gleitzeitguthaben/Gleitzeitschuld beträgt ± 16 Stunden. Im Rahmen der Gleitzeit werden Freizeiten stundenweise, als ganze oder halbe Tage und als mehrere zusammenhängende Tage gewährt. Der Mitarbeiter erhält zweimal monatlich eine Übersicht über sein laufendes Gleitzeitkonto.

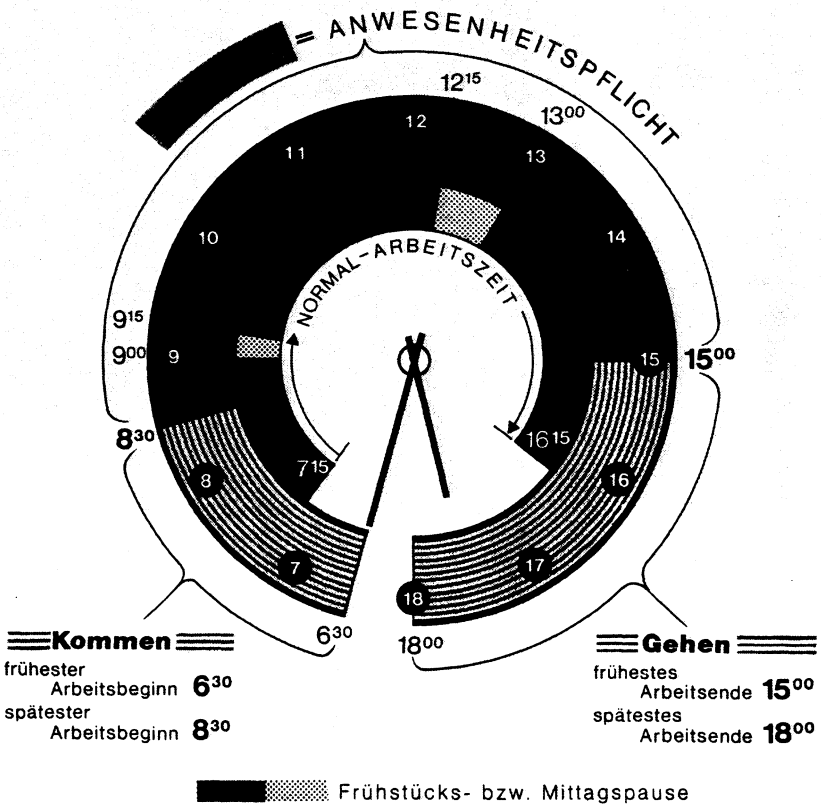


Abbildung 4
Gleitende Arbeitszeit

Überlappende Arbeitszeit

In Kombination mit der Gleitzeit werden überlappende Arbeitszeiten innerhalb einer bestimmten Abteilung angeboten. Darunter ist zu verstehen, daß Mitarbeiter eine spezielle Lage der Kern-Arbeitszeit wählen können, um hier in Kombination mit mehreren Kollegen zu einer höheren Betriebszeit zu gelangen. Zum Beispiel arbeitet der eine Konstrukteur von 7.00 Uhr bis 12.30 Uhr am Terminal der CAD-Anlage, der andere von 12.30 Uhr bis 18.00 Uhr. Außerhalb dieser Zeiten und in der gemeinsamen Kernzeit werden Arbeiten erledigt, für die man das Terminal nicht benötigt, und es finden gemeinsame Teamsitzungen, Qualitätszirkel o. ä. statt.

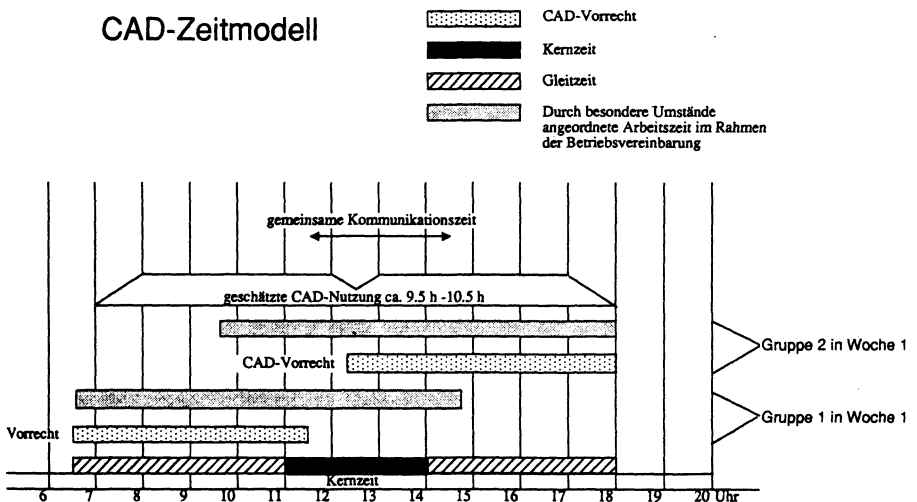


Abbildung 5
CAD-Zeitmodell

Teilzeit, Job-Sharing

Mit mehreren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind Teilzeitmodelle in unterschiedlicher Form vereinbart. Beispiele dafür sind Regelungen einer bestimmten täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit. Job-Sharing im Verwaltungsbereich (je zwei Mitarbeiterinnen teilen sich den Arbeitstag oder die Arbeitswoche) ist ein ebenfalls praktiziertes Modell.

40-Stunden-Woche-Verträge

Eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden, wobei die Stunden 38 bis 40 ohne Überstundenzuschläge bezahlt werden, ist aufgrund des Tarifbeschlusses

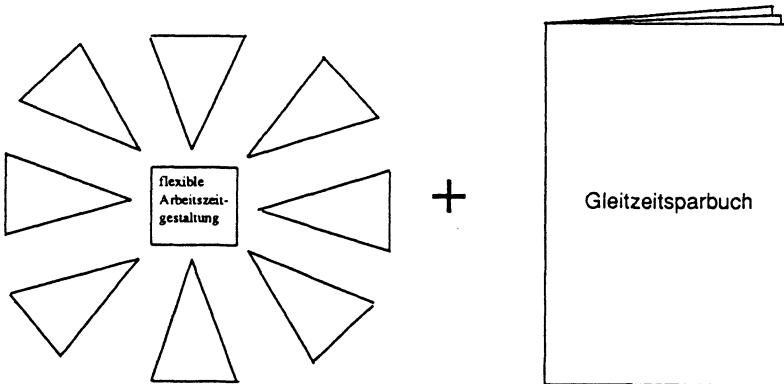
1990 wieder möglich. Vereinbarungen dieser Art haben inzwischen, entsprechend der Quote des Tarifvertrages, 18 % aller Mitarbeiter mit Weidmüller abgeschlossen. Dieses trifft insbesondere auf Mitarbeiter in kundennahen Bereichen, in Entwicklungs- und EDV-Abteilungen und im Service zu. Daß die zulässige Quote voll ausgeschöpft wird, ist sicherlich auch ein Zeichen für die hohe Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen.

Zeit sparen – das neue Gleitzeitparbuch

Ausgehend von der Idee, daß die meisten Menschen in Deutschland ein Girokonto für die laufenden Einnahmen und Ausgaben und ein Sparbuch für besondere Fälle haben, wurde bei Weidmüller das Gleitzeitparbuch initiiert. Das Gleitzeitkonto im laufenden Monat entspricht dem Girokonto: Bewegungen erfolgen nach Bedarf kontinuierlich. Das Gleitzeitparbuch ist das Sparbuch für etwas Besonderes: individuell auf die speziellen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten.

Mit der Zeit

arbeiten und sparen



schafft Beweglichkeit

und

sichert die Zukunft

Abbildung 6
Gleitzeitparbuch

Mit dem Gleitzeitparbuch sollen

- ein größerer Handlungsspielraum für den einzelnen Mitarbeiter geschaffen
- und dem Unternehmen und den einzelnen Abteilungen mehr Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden.

Das Sparen funktioniert dabei ganz einfach:

- Gleitzeitguthaben von über + 16 Stunden monatlich werden automatisch am Monatsende entsprechend dem Gleitzeitabrechnungszeitraum auf das persönliche Gleitzeitparbuch übertragen. Dabei werden einmalig die Gleitzeitguthaben über 18 Stunden mit zusätzlich 25 % Zeitzuschlag gutgeschrieben.
- Angeordnete, zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat vereinbarte, Mehrarbeit kann nicht übertragen werden.
- Guthaben vom Gleitzeitparbuch abzurufen („Gleitzeitfreizeit“) ist z. B. möglich für:
 - zusätzliche Erholungstage,
 - Langzeitferien,
 - Förderung von Familie und Kinderbetreuung,
 - persönliche Bildungsmaßnahmen,
 - vorzeitiger Ruhestand, verkürzte Lebensarbeitszeit.
- Frühestmöglich, aber spätestens sechs Wochen vor Antritt ist die Gleitzeitfreizeit beim Vorgesetzten anzumelden, um ihm Gelegenheit zu geben, organisatorische Maßnahmen zu treffen.
- Mitarbeiter, die länger als vier Wochen abwesend sind, werden bei betrieblich notwendigem Bedarf durch zusätzliche oder befristet eingestellte Mitarbeiter ersetzt.
- Die Mitarbeiter, die die Gleitzeitfreizeit wahrnehmen, erhalten eine Arbeitsplatzgarantie, d. h. sie behalten ihren Stammarbeitsplatz bzw. bei längerer Abwesenheit einen gleichwertigen Arbeitsplatz. Die Weiterqualifizierung wird durch das Unternehmen gesichert.
- Zur Vermeidung von betrieblichen Sondermaßnahmen bei Auftragsschwankungen kann das Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat und den Mitarbeitern einen Abbau des Gleitzeitguthabens empfehlen.
- Für die Zeiten der Gleitzeitfreizeit erfolgt die Bezahlung nach dem zu diesem Zeitpunkt jeweils gültigen Brutto-Monatsgehalt.
- Der tarifvertragliche Jahresurlaub bleibt für die Zeit der Gleitzeitfreizeit bestehen.
- Erkrankt der Mitarbeiter während der Gleitzeitfreizeit, werden die durch ärztliche Bescheinigung nachgewiesenen Tage der Arbeitsunfähigkeit nicht auf das Gleitzeitparbuch angerechnet.
- Das Sparguthaben aus dem Gleitzeitparbuch wird beim Ausscheiden eines Mitarbeiters mit der letzten Gehaltsabrechnung ausgezahlt. Berechnungsgrundlage ist das zum Auszahlungszeitpunkt jeweils gültige Brutto-Monatsgehalt.
- Die Verwaltung des Gleitzeitparbuches erfolgt mittels eines speziellen EDV-Systems. Der Mitarbeiter erhält monatlich einen Gleitzeitparbuchauszug als Kontoauszug.

Maßgeschneiderte Lösungen aus den Erfordernissen der Unternehmenspraxis

Wie auch für andere Maßnahmen gilt für die Arbeitszeitgestaltung, daß ihre Vorteile nur dann zum Tragen kommen, wenn die betrieblichen Zusammenhänge und Wechselwirkungen sowie unterschiedliche individuelle Interessen sorgfältig beachtet werden. Allgemeingültige Patentrezepte gibt es nicht.

Aber es gibt immer eine gute Lösung für eine Vielzahl von Situationen und individuellen Bedürfnissen. Auf der Basis von Vertrauen, Verantwortung und Gesprächsbereitschaft aller Beteiligten können neue Ideen geboren und mit Konsequenz realisiert werden. Laufende Kommunikation und konstruktive Zusammenarbeit sind dabei die Basis für Flexibilität.

Ansätze und Vorschläge zur Verbesserung und ständigen Weiterentwicklung des Weidmüller Arbeitszeitmodells werden zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Personalleitung, Betriebsrat und Geschäftsleitung im Sinne der laufenden Organisationsentwicklung und lernenden Organisation regelmäßig weiter diskutiert.

Literatur

H. Neher (1988). Flexible Betriebs- und Arbeitszeiten: Chaos oder unternehmerische Chance? *Personalführung*, 21 (7). – **Hegner, Heim, Kramer, van Brüggem (1989).** Schritte zur beweglichen Zeitgestaltung. *Erprobte Arbeitshilfen zur Einführung neuer Zeitmuster im Unternehmen*. Köln. – **Wunderer, R. (1993).** Personalmanagement 2000: Auf dem Weg zu einer unternehmerischen Funktion. *Personalführung*, 26 (7). – **Hartwig, G. & Stehle, B. (1993).** Arbeitszeitflexibilisierung II. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (2., erw. Aufl.) Wiesbaden: Gabler. – **Marr, R. (Hrsg.). (1993).** *Arbeitszeitmanagement – Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitssysteme* (2. Aufl.). Berlin.

Hans-Jürgen Hein

Innovatives Arbeitszeit-Management im Warenhaus

Einleitung

Das Warenhaus – Erlebniswelt, Konsumtempel, Warenverteiler, Versorgungsmaschine? Definitionen voller Unterschiedlichkeit und doch die Vielfalt des Warenhauses treffend.

Warenhäuser sind nicht einheitlich zu definieren – ihre Differenziertheit wird nur noch übertroffen von der Veränderung, ständiger Suche nach einem neuen und attraktiveren Gesicht. Nichts ist so flexibel wie sein Outfit. Alles unter einem Dach – vom Fachgeschäft mit höchstem Niveau und Anspruch über alle möglichen Angebots- und Präsentationsformen bis hin zum reinen Selbstbedienungsladen, nicht immer in Reinkultur – eher als Mischform gestaltet. Das bedeutet für die Arbeitszeitgestaltung nichts anderes, als diese Besonderheiten (z. B. Bedienungs- bzw. Beratungsanspruch, Vorwahl- oder Selbstbedienungsanforderungen) zum integralen Bestandteil der Arbeitszeitpolitik zu machen.

Wenn die Welt des Warenhauses von der Flexibilität des Angebotes und der Darstellung bestimmt wird, müssen die Anforderungen an Menschen und die sie unterstützenden Systeme nicht nur darauf Rücksicht nehmen – sie sind Gestaltungsvorgabe und Zielsetzung zugleich. Für den Kunden unmerklich – aber seinen Vorstellungen entsprechend –, für die Mitarbeiter trotzdem verständlich und akzeptabel. Für systemgestaltete Arbeitszeit ist darum Flexibilität und Kreativität gefordert.

Gestaltungsansätze gibt es genug, Systeme sind in vielen Ausprägungen auf dem Markt – aber passen sie auch zu den Menschen, den Rahmenbedingungen, der unternehmerischen Zielsetzung, der Unternehmenskultur?

Fragen, die eine herausragende Bedeutung haben. Auf die unbedingt eine dem Unternehmen entsprechende Antwort gefunden werden muß. Nur eine maßgeschneiderte Lösung, nicht auf dem Papier – in der Praxis verstanden, umgesetzt und akzeptiert – kann erfolgreich sein.

Einer Täuschung entrinnen

Eines steht fest. Es ist nicht das System – und sei es noch so ausgeklügelt –, das den Erfolg letztlich bestimmt: es sind die Menschen, die das angebotene System akzeptieren, es für sich als selbstverständlich empfinden und Spaß haben, damit zu arbeiten.

Natürlich – ohne Regeln kann nichts gehen. Das ist überall so, ob im Berufsleben, in der Freizeit und Familie oder im Straßenverkehr. Daraus läßt sich bereits ableiten, daß gemeinsam die Systemgrundlagen geschaffen werden müssen, wenn sie die Chance haben sollen, in der Praxis auch zu funktionieren. Ein Gedanke steht damit über allen anderen Überlegungen:

- **Systemgestaltung nicht als Zwangsjacke zu verstehen, sondern als Element für Freiräume im Sinne einer als selbstverständlich gesehenen Kundenorientierung.**

Erlebnisbühne Handel?

Handel ist im wahrsten Sinne des Wortes Theater, mit ständig wechselnden Akteuren in unterschiedlichen und doch aufeinander abgestimmten Rollen, ohne trennende Bühne, im ständigen „hautnahen“ Kontakt zwischen Akteur und Besucher. Immer das Neue, das Besondere vermittelnd oder nur das Selbstverständliche erfüllend. Das ist der Rahmen, die Voraussetzung, die es gilt, in Systemen und Regeln einzufangen, ohne sie einzuschließen, sei es bei den Entgelten, den Arbeitsbedingungen oder der Arbeitszeit – das Thema, das nunmehr differenziert betrachtet werden soll.

Die Zukunft gestalten

Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit haben in unserer heutigen Gesellschaft einen hohen Stellenwert, die Bedeutung wird wachsen, unabhängig von wirtschaftlichen Entwicklungen.

- **Wir leben nicht, um zu arbeiten, wir arbeiten, um zu leben.**

Unterstellen wir diese nicht ganz neue Erkenntnis weiterhin, dann müssen wir heute mehr denn je im Arbeitsprozeß *Wirtschaftlichkeit* und *Wohlbefinden* intelligent zusammenbringen. Ein Ansatz dazu ist zweifelsohne teamorientiertes *Zeitmanagement*. Gerade im und für den Handel ein immer wichtigeres Thema, arbeiten doch über zwei Drittel Frauen in Voll- und zunehmend in Teilzeittätigkeiten.

Ansätze für ein innovatives Zeitmanagement

Es gibt viele Ansätze und Überlegungen für eine Neuorientierung in der Arbeitszeitpolitik. Ansätze, die sowohl unternehmerische Interessen als auch Mitarbeiterinteressen mit unterschiedlichem Stellenwert beinhalten, Themen, die als unverzichtbar, wichtig oder als noch hinzunehmend definiert werden können. Quasi als Ausschnitt aus dem Gesamtspektrum der Möglichkeiten möchte ich einige hervorheben, insbesondere deshalb, weil diese dazu dienen, unsere formulierte Personalpolitik in der Praxis auf diesem Teilsegment der zukunftsorientierten Arbeitsbedingungen umzusetzen:

- Mitarbeiterinteressen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – vielleicht auch Hobby – miteinander besser in Einklang zu bringen;
- attraktivere Arbeitsbedingungen zu gestalten, die einen wesentlichen Beitrag zur Gewinnung und Erhaltung qualifizierter Mitarbeiter leisten;
- steigende Kostenbelastung durch effizienteren Einsatz der Ressource Mensch an den Rahmen des Produktivitätsfortschrittes zu binden;
- den Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor, sondern als wesentliches Potential unserer Zukunft zu verstehen.

Damit ist festzustellen, daß neben der Ware, der Angebotsform und der Preisgestaltung gerade im Handel *der Mitarbeiter* aufgrund seiner Mittlerfunktion zwischen Angebot und Nachfrage ein *wichtiger strategischer Erfolgsfaktor ist, besser sein muß!* Er ist es, der im täglichen Ablauf wesentlich über Erfolg und Mißerfolg durch sein Handeln sowie seine Leistung entscheidet. Insbesondere dort, wo Konkurrenz und vergleichbares Angebot Kundenentscheidungen gerade davon abhängig machen, wie freundlich, qualifiziert oder auch nur interessiert, also wie kundenorientiert, der Mitarbeiter seinen Job versteht.

Veränderungsprozesse gestalten

Wir befinden uns in einem Veränderungsprozeß, oft als Wertewandel bezeichnet. Dieser Prozeß macht nicht Halt vor dem „Tor der Arbeit“. Er ist untrennbar mit den Menschen und ihren persönlichen „Wertvorstellungen“ verbunden. Überall: also auch und vielleicht sogar besonders bei der Arbeit. Daraus ergibt sich eine weitere Folge:

- Das Arbeitszeitmanagement muß mehr denn je diesen Prozeß aufnehmen, ihn in die Praxis einbinden.
- Kollektiv verordnete und überwiegend starre Festlegungen sind out, Flexibilität gewinnt an Bedeutung, Individualität steht an erster Stelle.

Soweit zunächst kein Widerspruch. Aber, verstehen wir alle, Mitarbeiter oder Führungskräfte, immer dasselbe darunter? Haben wir gleiche Ziele, wollen wir wirklich Flexibilität oder geben wir diese nur vor. Weil's doch so modern ist? Es lohnt sich, zunächst darüber am Anfang des Gestaltungsprozesses nachzudenken und erst danach Ziele zu fixieren. Denn:

- **Flexibilität findet dort seine Grenzen, wo Führungsschwächen damit entschuldigt werden sollen.**

Fazit:

Wie überall im Leben ist der gute Mittelweg anzustreben, nicht als fauler Kompromiß, sondern als übereinstimmender Ausdruck gemeinsamen Handlungswillens.

Rahmenbedingungen

Arbeitszeiten im Einzelhandel und insbesondere in der Vertriebsform Warenhaus sind mit gleichartigen Regelungsansätzen in Industrie oder Verwaltung nur schwer zu vergleichen. Es fehlt in ganz bestimmten Ausprägungen an der effektiven Planbarkeit, da scherzhaft ausgedrückt, im Handel „*der Kunde nicht vom Band läuft*“ und damit ein wesentliches Gestaltungselement, die *Arbeitskontinuität*, entfällt. Schon das veränderte Wetter – Sonne oder Regen – haben maßgeblichen Einfluß auf die Zielgröße Umsatz und damit den Personaleinsatz. Arbeitszeiten sind also gleichbedeutend mit effizienter Unterstützung des Personaleinsatzes unter dem Gesichtspunkt

- „zur richtigen Zeit – in der richtigen Anzahl – mit der erforderlichen Qualifikation – am richtigen Ort“

Kundengerechte Besetzung ist das Hauptziel intelligenten Arbeitszeit-Managements. Die Anforderungen allerdings sind mehr als wechselhaft. Schwankungen nicht nur während des Tages, einer Woche oder eines Monats, sondern auch durch besondere saisonale Verläufe (Weihnachten, Saisonstart etc.). Darüber hinaus zusätzlich noch innerhalb der (unterschiedlichen) Warengruppen, die – wie auch nicht anders zu erwarten – nicht immer alle zum gleichen Zeitpunkt das Interesse der Kunden finden. Letztlich darf nur ein bestimmtes Maß an Flexibilität erwartet werden. Denn: der allgemein als richtig empfundenen theoretischen Erkenntnis können wesentliche Punkte entgegenstehen. Insbesondere sind das:

- die betrieblichen Rahmenbedingungen,
- möglicherweise auch die Mitbestimmung,
- die Erwartungen und Gedanken der Mitarbeiter, geprägt durch gesellschaftliche Einflüsse in einer Zeit sich ständig wandelnder Werte und Normen;
- das begründete Streben und Handeln nach Vorteil und Nutzen, dies allerdings auf beiden Seiten der Handlungspartner und deshalb nicht immer deckungsgleich.

Ausgangspunkt

Grundlage aller Arbeitszeitrahmenregelungen sind:

- die Abdeckung der Wochentage Montag bis Samstag unter besonderer Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundenfrequenzen,
- die Organisationsform,
- das Angebotsspektrum,
- die dafür erforderliche unterschiedliche Mitarbeiterqualifikation,
- die Mitarbeiterverfügbarkeit und – interessenslage.

Die hohe Differenz zwischen Ladenöffnungszeit und der heutigen tariflichen Wochenarbeitszeit unter Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes sind ergänzende

Merkmale neben der ständig zunehmenden Forderung nach mehr und zusammenhängenden Wochenendfreizeiten.

Wochenarbeitszeit von 37,0 bis 37,5 Stunden
 Öffnungszeit von 54,0 bis 57,0 Stunden

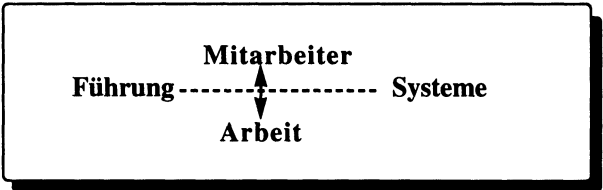
Diese Differenz ist einerseits kostenbewußt, andererseits mitarbeiter- und kundengerecht zu bewältigen. Eine wesentliche Grundvoraussetzung ist letztlich die Verzahnung oder Vernetzung der Arbeitszeiten aller im Handel tätigen Beschäftigtengruppen.

Arbeitszeitregelungen für Vollzeitbeschäftigte sind auf die sie ergänzenden Teilzeitbeschäftigten und Aushilfen abzustimmen, gemeinsam zu konzipieren. Gerade Aushilfen sind im Handel zur Abdeckung von Spitzenzeiten, die oftmals nur wenige Stunden eines Tages oder besonderer Tage beinhalten, unverzichtbar. Sie sind das wirkliche kundenabhängige Flexibilitätspotential, ohne das jedes Personaleinsatzsystem unvollkommen wäre.

Mindestbesetzung und Organisationsanpassung sind weitere und damit unbedingt zu beachtende Nebenlinien einer erfolgreich gestalteten zukunftsorientierten Arbeitszeitpolitik.

Führung und Flexibilität kontra Freizeit und Arbeit

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben überdeutlich gezeigt, daß die Mitarbeiter mehr denn je – und langsam, aber unübersehbar in diesem Sog der Veränderungen auch die Gewerkschaften – nach mehr Zeitsouveränität, mehr Mitentscheidung, streben.



Bisheriger „kollektiver Einheitsbrei“ wandelt sich zunehmend zum „Individualmenue“. Flexibilität im Zusammenhang mit Arbeitszeiten wurde noch vor gar nicht so langer Zeit als Teufelswerk verdammt. Begriffe wie KAPOVAZ (kapazitäts-orientierte-variable-Arbeitszeit) sind in bester Erinnerung, heute aber ohne Bedeutung und deshalb nichts Außergewöhnliches oder Exotisches mehr.

Führung gefordert

Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung setzt ein hohes Maß an Führungsverantwortung und insbesondere eine andere Führung voraus. Denn: das intelligenteste System beseitigt nicht die unattraktiv empfundenen Arbeitszeitlagen am Wochenende, am langen Donnerstag oder in den Abendstunden. Sicher eine handlungsspezifische Besonderheit, doch ohne deren Lösung kann kein System auf dem Prüfstand bestehen.

Die Verpflichtung zur **Gestaltung**, zur Auseinandersetzung mit Anforderungen und Möglichkeiten auf Grundlage des jeweiligen Betriebes oder sogar Betriebsteils, die Berücksichtigung dieser Besonderheiten, die Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die letztlich alles entscheidende wirtschaftliche Auswirkung sind unverzichtbare Meilensteine der Entwicklung. Einige Thesen sollen diese Vorüberlegungen abrunden:

These 1 Der Abschied vom starren Zeitmanagement erfordert mehr und eine andere Führung.

- Von der „bestimmenden“ zur „anregenden“ Führung ist es ein weiterer Schritt.

These 2 Die Bereitschaft, Kompetenzen und Verantwortung auf die Mitarbeiter zu übertragen, ist unerlässlich.

- Differenzierungen zum bisherigen Denken, aber ganz besonders zum täglichen Handeln, sind dafür unerlässlich.

These 3 Einzelgestaltung wird zunehmend von mehr Team- oder Gruppenorientierung abgelöst.

- Kleine, effektive, sich selbst organisierende Gruppen sind vielfach gestaltungsfreudiger und verantwortungsgeneigter.

These 4 Information und Kommunikation sind wesentliche Träger erfolgreicher Umsetzung.

- Ohne „ganzheitliches“ Denken und Wissen keine Akzeptanz, kein Nutzen und damit kein Interesse.

These 5 Arbeits- und Personaleinsatz müssen von der „Zufallsgestaltung“ in mehr und differenziertere Planung münden.

- Planungen, die nicht mehr von „oben“ nach „unten“ vorgegeben werden, sondern sich von „unten“ nach „oben“ entwickeln und dann gemeinsam abgestimmt werden.

These 6 Liebgewonnene Organisationsstrukturen sind in Frage zu stellen.

- Der Mensch dient nicht der Organisation, die Organisation dient den Menschen.

Zusammengefaßt:

Ein umfangreicher Änderungsprozeß der Einstellung, des neuen Bewußtseins zum Faktor *Mensch und Arbeit* ist erforderlich.

Flexible Zeiteinheiten bedeuten zwangsläufig auch Verlagerungen von Kompetenzen und damit Verantwortungen auf die Team-/Mitarbeiterenebene.

Selbständigkeit im HANDELN nach vorgegebenen und als selbstverständlich akzeptierten Grundregeln sind die tragenden Säulen

Beispiele für die Systemgestaltung

Der deutsche Einzelhandel (hierbei insbesondere die Warenhäuser) war Vorreiter der sogenannten roulierenden 5-Tage-Woche. Ein Arbeitszeitsystem, das von der Grundüberlegung gelebt hat – und vielfach heute auch noch lebt –, für die Beschäftigten aus der Notwendigkeit einer 6-tägigen Arbeitswoche eine attraktive Komponente (eben diese 5 Tage Arbeitszeit wöchentlich) zu finden. Ein Schritt, der seinerzeit mutig (aber gleichzeitig auch unumgänglich) war und heute seiner Vervollkommnung entgegenseht.

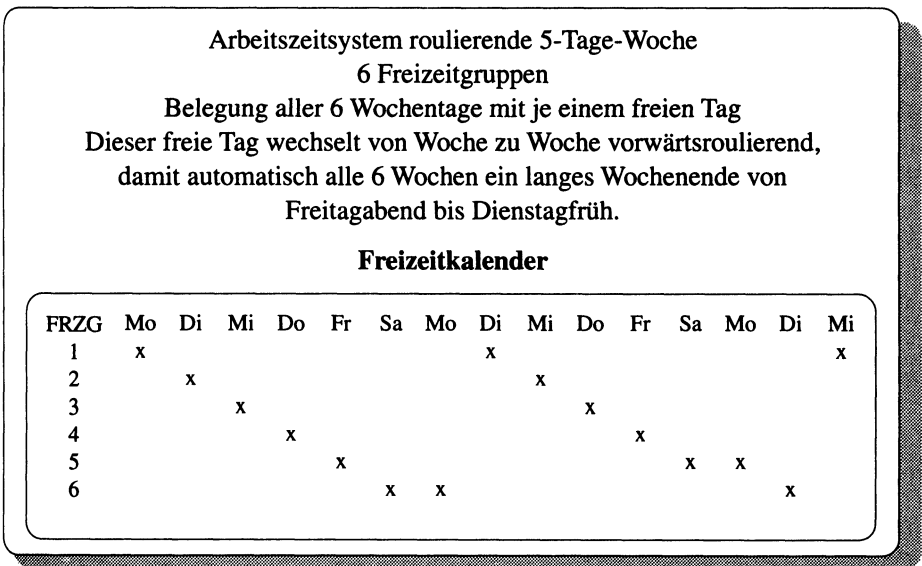


Abbildung 1
Freizeitsystem Roulierende 5-Tage-Woche

Der absolute **Vorteil** dieser Systemvariante war die außergewöhnliche Planbarkeit, entsprechende Systemtreue vorausgesetzt. Alle Beteiligten wußten bereits Anfang des Jahres, wann sie im Dezember frei haben würden.

Der **Nachteil** dieses System bestand in der soeben als Vorteil bezeichneten Fixierung: der Kalender nimmt keine Rücksicht auf den wirklichen Geschäftsverlauf. Erkrankungen, Urlaub o. ä. entstehende Besetzungsschwankungen außerhalb des Plans mußten zu Eingriffen führen. Der freie Tag der Vollzeitmitarbeiter war im Regelfall durch Teilzeitmitarbeiter auszugleichen, was auch nicht kostenneutral möglich war. Und: von Flexibilität keine oder nur eine sehr geringe Spur.

Ohne die Teilzeitbeschäftigten, damals noch vorrangig als ausgleichende Kräfte für die Freizeit der Vollbeschäftigten eingesetzt, sind heute Arbeitszeitregelungen undenkbar. Diese Mitarbeitergruppe stellt den eigentlichen Teil des Flexibilitätspotentials dar.

Neue Herausforderungen – Mut zu Veränderungen

Mit Einführung des Dienstleistungsabends wurde die Notwendigkeit verstärkt, Anreize zu schaffen, um die aus Sicht der Mitarbeiter unattraktive Entwicklung, ihrer Arbeitszeitlage „auszugleichen“. Eine Antwort darauf war

- der Einstieg in die 4-Tage-Woche, allerdings mit einer zusätzlichen Komponente, der im Verkauf bisher nicht gebräuchlichen Schichtarbeit.

Dieses Modell (als Weiterentwicklung der roulierenden 5-Tage-Woche) war mutig und zugleich unverzichtbar, um den Durchbruch zu schaffen und den Dienstleistungsabend durchzusetzen. Es war gleichzeitig ein großer Schritt in die richtige Richtung – ob bewußt oder unbewußt der Wegbereiter der heutigen Arbeitszeitüberlegungen. Aber: die leider immer noch starre Arbeits- und Freizeitregelung mußte durch noch mehr Teilzeitbeschäftigung ausgeglichen werden. Der Einstieg in weit- aus differenziertere, besser an den planbaren Bedarfsanforderungen ausgerichtete Arbeitszeitmodelle war geöffnet.

Einstieg in die 4-Tage-Woche

4 Freizeitgruppen

Belegung aller 6 Wochentage mit abwechselnd je einem bzw. zwei
Freizeittagen

Schaffung von verbesserten Wochenendfreizeiten, wobei die Systeme
variabler wurden.

Entweder alle 4 Wochen ein „*Superwochenende*“ von

Donnerstagabend bis Dienstagfrüh

oder sogar von

Donnerstagabend bis Mittwochfrüh

Abbildung 2

Freizeitsystem Einstieg in die 4-Tage-Woche

Auf neuen Wegen in die Zukunft

Das Ziel, Vorteile zu schaffen und gleichzeitig beiderseitigen Nutzen zu erreichen, war – rückwirkend betrachtet – wieder ein gutes Stück näher gerückt. Das Aufbrechen bisher als starr gesehener Zeiten, sei es zu Beginn der Arbeitszeit oder zum Tagesschluß, war eine Folge. Und damit der Schritt, durch mehr Wissen, mehr Kenntnis und mehr Erkennen der Vorteile die Grundsteine für flexiblere Systeme zu legen. Auf dieser Grundlage war es nunmehr möglich, den großen Schritt zu mehr Flexibilität zu gehen. Die bisherige (doch im wesentlichen starre) roulierende 4- bzw. 5-Tage-Woche konnte mit flexiblen Komponenten angereichert werden. In einem großen Warenhaus unseres Unternehmens war die Aufgeschlossenheit aller Führungskräfte und Mitarbeiter, insbesondere aber des Betriebsrates vorhanden, einen solch fortschrittlichen Weg mitzugehen. Zentrale Punkte dieses **gemeinsam** erarbeiteten neuen Systems (immer noch auf Basis des bisherigen roulierenden Systems) waren:

- die Formulierung von sogenannten abteilungsindividuellen Betriebsnutzungszeiten mit „Gleitspannen zu Beginn und zum Ende der Arbeitszeit“ und ein
- Planungsprozeß in zwei Schritten: 4 Wochen im voraus die Arbeitszeit-Grobeinteilung und in der Vorwoche die Feineinteilung in Abstimmung zwischen Mitarbeitern und der zuständigen Führungskraft auf Grundlage der vorgegebenen Mindestbesetzung.

Der große Vorteil dieser Variante ist, daß die Planbarkeit für beide Partner aufrechterhalten wird, jedoch ausreichend Spielraum verbleibt, um personenunabhängig und zeitflexibel zu besetzen, ohne die Besetzung insgesamt in Frage zu stellen.

Flexibles System im Verkauf

Übertragung der an den einzelnen Tagen der jeweiligen Wochen geleisteten Stunden in ein

Monatskonto,

das ausgehend von der vereinbarten monatlichen Stundenzahl (für Vollbeschäftigte die tarifliche Zeit von 163 Stunden, für Teilzeitbeschäftigte die individuell vereinbarte durchschnittliche Monatsstundenzahl)

um bis zu 25 Stunden

über- bzw. unterschritten werden kann.

Abbildung 3
Flexibles System Verkauf

Zur Unterstützung wurde ein modernes Zeiterfassungssystem installiert. Nicht um Kontrolle auszuüben, sondern um den Nachweis der geleisteten Stunden zu sichern. Das ganze System baut auf der Sammlung von Stunden mit Einbringung in ein Mo-

natskonto auf, das um eine bestimmte – vorher in der Betriebsvereinbarung mit bis zu 25 Stunden fixierte – Stundenzahl **über- und unterschritten** werden kann. In jedem Fall bleibt es jedoch bei der monatlich gleichen Bezahlung anhand der vorher festgelegten monatlichen Durchschnittsstunden für Voll- als auch für Teilzeitbeschäftigte. Somit ist dieses neue Modell einer Arbeitszeitflexibilität umfassend einsetzbar.

Ausblick

Mitarbeiter einbinden – Systeme einfach gestalten

Die Entwicklung von flexiblen, zukunftsorientierten Arbeitszeitsystemen ist ein immerwährender Prozeß, der sein Ende wohl nie finden wird. Aber eines ist bereits jetzt als sicher zu prognostizieren:

- Mitarbeiter, die bei der täglichen Arbeitszeit mitreden können,
- die ihre Wünsche und Erfordernisse einbringen, (die allerdings auch Teamgeist besitzen müssen),

werden sich wohler fühlen.

Vielleicht gibt gerade das den Ausschlag, die Entscheidung für den Arbeitsplatz! Denn: Zufriedenheit und darauf fußende Leistungsbereitschaft sind die Folge. Und diese wiederum setzt sich um in Nutzen für das Unternehmen, die Mitarbeiter und damit die Arbeitsplätze.

So schließt sich der Kreislauf des angestrebten Erfolges. Eine abschließende These soll dies verdeutlichen:

Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg sind keine Gegensätze

Ihre Gemeinsamkeiten zu erkennen, zu fördern und im Bewußtsein sozialpartnerschaftlichen Denkens zu entwickeln, sind die Grundvoraussetzungen für ein positives Arbeitsklima, aus dem die Effizienzsteigerung als Selbstverständlichkeit erwächst.

Diese **Leitlinie** hat uns bei der Entwicklung unserer *Hertie-spezifischen Arbeitszeitgestaltungen* immer begleitet. Und noch eines halten wir nach wie vor für unentbehrlich: Kein einheitliches System wie eine Käseglocke über die unterschiedlichen Standorte zu stülpen, sondern Rahmenbedingungen zu formulieren, die – für ein filialisiertes Unternehmen unverzichtbar sind – aber genügend Spielraum lassen, die Freiräume nutzen zu können, die erfolgsversprechend und – notwendig sind.

Michael Kirrmann

Telearbeit bei IBM – Modell für neuartige Formen der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit?

Vorbemerkungen

Im Januar 1992 erhielt die IBM Deutschland GmbH für ihre im Jahr zuvor abgeschlossene Betriebsvereinbarung über 'außerbetriebliche Arbeitsstätten', die IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, auch zu Hause zu arbeiten, den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft 1991. Erstmals wurde nicht ein Produkt oder eine technische Erfindung, sondern eine organisatorische Innovation ausgezeichnet.

Der Tatbestand des Arbeitens zu Hause mit Arbeitsmitteln der Informations- und Kommunikationstechnik war zwar nicht neu und unter dem Begriff Telearbeit bereits eingeführt, aber mit Aussagen wie „elektronische Einsiedelei“ (im Untertitel einer DGB Broschüre zum Thema Telearbeit, 1988) sehr negativ belegt und von Verbotsforderungen seitens der Gewerkschaften bedroht.

Vor diesem Hintergrund gesehen, ist eine Betriebsvereinbarung zu diesem Thema für ein Großunternehmen bahnbrechend, zumal eine Vielzahl von Regelungsfeldern hierbei zu behandeln und arbeitsrechtlich teilweise neu zu bedenken waren. Auch hat das Interesse, das dieser Betriebsvereinbarung in der Öffentlichkeit entgegengebracht wurde, zu einem Überdenken der bisherigen starren Haltung bei den Gewerkschaften geführt. Die Kritik von dieser Seite ist seither nicht mehr grundsätzlicher Art.

Die positiven Erfahrungen, die mit der Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung inzwischen gemacht wurden, haben beide Vertragspartner dazu veranlaßt, die zunächst auf zwei Jahre befristete Vereinbarung, nunmehr unbefristet mit geringfügigen Änderungen zu verlängern.

Nach einer Begriffsabgrenzung zur Telearbeit will ich kurz die Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung schildern, um dann ausführlich auf die Regelungsinhalte einzugehen mit dem Ziel, deren Hintergrundüberlegungen darzulegen, wobei wie bei den damaligen Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat die Arbeitszeit im Vordergrund stehen wird. Ein Erfahrungsbericht, sowie ein Ausblick werden dann den Schluß bilden.

Zum Begriff Telearbeit

Die seit der Einführung des Begriffs Telearbeit weiter fortgeschrittene technische Entwicklung auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik erfordert m. E. eine Neudefinition.

Die eingetretene telekommunikative Vernetzung der Arbeitsplätze in Filialen, Zweigstellen etc. miteinander und mit der Zentrale würde, wenn diese der Maßstab für Telearbeit bliebe, zu der Aussage führen, daß es schon zigtausende von Telearbeitsplätzen gäbe. Ich glaube aber nicht, daß eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter einer Bankfiliale, die mittels der Informations- und Kommunikationstechnik mit der Zentrale verbunden ist, sich als Telearbeiter/in bezeichnen würden.

Die Nutzung der Telekommunikationstechnik kann also nicht das entscheidende Abgrenzungskriterium sein, genausowenig der Arbeitsort, es müssen noch weitere Kriterien hinzukommen, die ich wie folgt in meiner Definition zusammengefaßt habe:

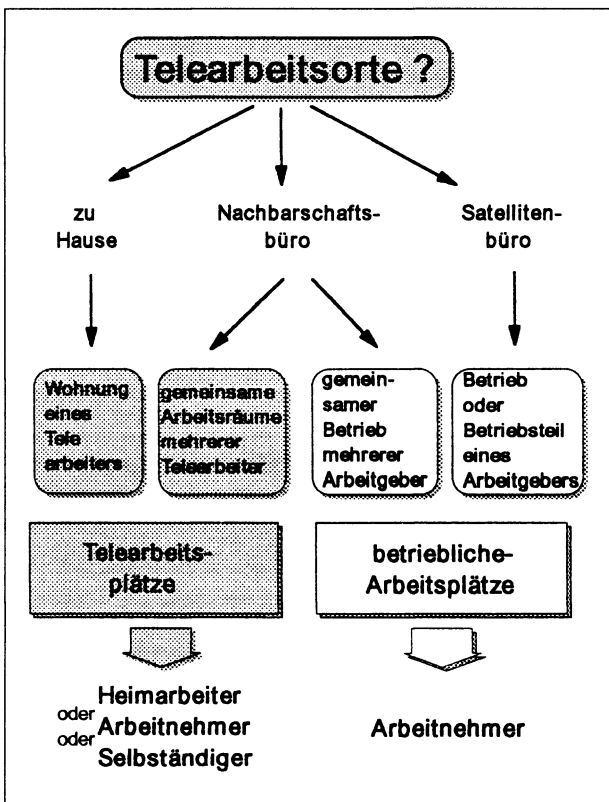


Abbildung 1
Abgrenzung von Telearbeitsplätzen und Arbeitnehmerstatus

- Telearbeit ist das Arbeiten gegen Entgelt an einer selbstgewählten, nicht vom Empfänger des Arbeitsergebnisses gestellten oder durch die Arbeitsaufgabe bedingten Arbeitsstätte unter Verwendung von Arbeitsmitteln der Informations- und Kommunikationstechnik sowohl bei der Arbeit als auch bei der Übermittlung von Arbeitsergebnissen.

Unter Anwendung dieser Definition kommt mehr Klarheit in die Abgrenzung von Telearbeitsorten und deren betriebliche oder außerbetriebliche Zuordnung sowie in die Rechtsstellung der Telearbeiter und -arbeiterinnen, wie in Abbildung 1 gezeigt.

Hinsichtlich des in der Literatur zur Telearbeit immer wieder auftauchenden Satellitenbüros ergibt sich nunmehr, daß es sich hierbei um eine ganz gewöhnliche Betriebsstätte handelt, die zusätzlich zum Hauptbetrieb eröffnet wurde. Anlaß für solche Entscheidungen ist sicher nicht die Einführung von Telearbeit. Vielmehr werden hier die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik dazu verwendet, um anderweitige Vorteile nutzbar zu machen. Dies gilt auch für Nachbarschaftsbüros, die von mehreren Arbeitgebern gemeinsam eingerichtet werden. Bestimmt jedoch der/die Telearbeiter/in seinen/ihren Arbeitsort selbst, so handelt es sich um Telearbeitsplätze, wenn die entsprechenden Arbeitsmittel der Informations- und Kommunikationstechnik sowohl bei der Arbeit als auch bei der Übermittlung der Arbeitsergebnisse verwendet werden.

Zur Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung

Im Rahmen des Baden-Württembergischen Modellversuchs 'Schaffung dezentraler Arbeitsplätze unter Einsatz von Teletex' wurden die ersten Erfahrungen mit Arbeitsplätzen zu Hause gesammelt. Die Ergebnisse waren im allgemeinen aus technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen nicht positiv. Auch handelte es sich eher um Tätigkeiten einfacher Natur. Dostal kommt deshalb im Handelsblatt vom 20.1.1986 zu dem Schluß, daß Versuche im Stile traditioneller Heimarbeit für gering qualifizierte und bewertete Tätigkeiten nicht gefördert werden sollten.

An diesem Projekt nahm auch eine IBM Mitarbeiterin teil, die Literaturlauswertungen für die IBM Zentralbibliothek vornahm und Kurzbeschreibungen ver- und erfaßte. Dieser Arbeitsplatz besteht heute noch.

Angeregt von der Entwicklung in den USA, die IBM USA gestattete ihren Mitarbeitern/innen von deren privaten 'Hometerminals' den Zugriff auf das IBM interne weltweite Kommunikationssystem, versprachen sich Mitarbeiter der IBM Deutschland, die Rufbereitschafts- und Notdienste zur Sicherstellung des Betriebs von Rechenzentren leisteten, Reaktionsvorteile und regten die Einführung von 'Hometerminals' für diese Aufgaben an.

Im März 1988 wurde für diese Tätigkeiten mit Zustimmung des Betriebsrates ein auf ein Jahr befristetes Pilotprojekt mit zehn Mitarbeitern/innen aufgesetzt. Technische

Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit, familiäre Auswirkungen, Qualität der Arbeitsergebnisse, der Kontakt zum Betrieb und das Arbeitszeitmanagement sollten mit projektbegleitenden Verlaufsbefragungen untersucht werden. Die positiven Ergebnisse dieses Pilotprojekts sowie über weitere Versuche wurden 1991 veröffentlicht (Senn, 1991, S. 930 ff.), nachdem diese Projekte bis zum Abschluß der prämierten Betriebsvereinbarung mehrmals mit Zustimmung der Betriebsräte verlängert worden waren.

Die Regelungsfelder der Betriebsvereinbarung

In der Betriebsvereinbarung ist das Wort Telearbeit nicht zu finden. Durch die Wahl des Begriffs 'Außerbetriebliche Arbeitsstätte' sollte einerseits an bereits bekannte außerbetriebliche Arbeitsorte (z. B. bei Kunden) angeknüpft werden und andererseits, schon von der Bezeichnung her, eine Abgrenzung vom Arbeitsort Betrieb vorgenommen werden.

Die Ermittlung des Regelungsbedarfs erfolgte pragmatisch, indem von den Regelungen für die Arbeit innerhalb und außerhalb des Betriebes, die bereits bestanden, ausgegangen wurde. Sodann wurde hinterfragt, ob diese bei der Arbeit zu Hause anwendbar sind oder angepaßt werden müssen und ob ein zusätzlicher Regelungsbedarf besteht.

Anzumerken ist auch, daß es sich um eine Gesamtbetriebsvereinbarung handelt, in der ein Eingriff in die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte der einzelnen Betriebe, insbesondere bei der Verteilung der Arbeitszeit unbedingt vermieden werden mußte. Andererseits mußte aus Gleichbehandlungsgründen eine unternehmensweite Regelung gefunden werden. Gelöst wurde dieses Problem, wie nachstehend im einzelnen dargestellt, indem weitgehend nur Begriffsdefinitionen vereinbart und diese den örtlichen Betriebsräten bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsrechte als Vorgabe zur Hand gegeben wurden.

Die Betriebsvereinbarung besteht aus zwei Teilen, der eigentlichen Vereinbarung und einer Anlage, mit der die Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte als Individualvereinbarung mit dem/r Mitarbeiter/in vereinbart wird.

Die eigentliche Vereinbarung ist gliedert in:

- Präambel
- Allgemeines
- Teilnahmevoraussetzungen
- Arbeitszeit und Arbeitsstätte
- Zeiterfassung
- Arbeitsmittel
- Kontakt zum Betrieb
- Aufwandserstattungen
- Aufgabe der außerbetriebliche Arbeitsstätte
- Geltungsdauer.

In der Individualvereinbarung werden die in der 'eigentlichen' Vereinbarung angesprochenen Sachverhalte konkretisiert, Rechte und Pflichten festgelegt sowie Fürsorgepflichten des Arbeitgebers umgesetzt.

Die Präambel

„Eine humane aber auch zweckmäßige Gestaltung und Organisation der Arbeit lassen die Einrichtung außerbetrieblicher Arbeitsstätten, die sich in der Wohnung von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen befinden, in bestimmten Fällen geboten erscheinen. Hierzu werden die bestehenden Regelungen über außerbetriebliche Arbeitsstätten ergänzt um solche, die sich in den Wohnungen der Mitarbeiter/innen befinden. Diese Einbeziehung soll auch den Schwerbehinderten und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen sowie zu einer Entlastung der Umwelt (Rush hour) beitragen. Betriebsnahe Wohnungen werden nicht mehr im bisherigen Umfang erforderlich sein. Dies kann den Wohnungsmarkt in Ballungsräumen entlasten.“

Mit dem Hinweis auf die Entlastung der Umwelt sollte auf den positiven Beitrag der außerbetrieblichen Arbeitsstätten hierzu aufmerksam gemacht werden. Daß dem so ist, hat inzwischen das holländische Verkehrsministerium festgestellt, das dreißig Mitarbeiter ein Jahr lang bis zu drei Tagen in der Woche zu Hause arbeiten ließ. Die Autofahrten reduzierten sich um 17 % (Wirtschaftswoche, 1993, Nr. 38, S. 86).

In der Präambel wird zusätzlich ein Abschnitt des Manteltarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden zitiert: „Durch menschengerechte Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen und der Arbeitszeiten soll die freie Entfaltung der Persönlichkeit von Mitarbeitern/innen geschützt und gefördert und der/m einzelnen bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Entscheidungsspielräume eingeräumt werden, ohne eine gesundheitliche Beeinträchtigung der Mitarbeiter/innen herbeizuführen.“

Dieses Zitat wurde bewußt gewählt, weil darin Entscheidungsspielräume für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit gefordert werden, also die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten unter Wahrnehmung der Fürsorgepflichten des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern.

Die allgemeinen Regelungen

Gegenstand der Vereinbarung sind Rahmen- und Vergütungsbedingungen für eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung von Mitarbeitern/innen der IBM. Eine solche außerbetriebliche Arbeitsstätte liegt dann vor, wenn der oder die Mitarbeiter/in ganz oder teilweise seine/ihre individuelle nach dem Arbeitsvertrag zu leistende, regelmäßige Arbeitszeit zu Hause erbringt.

Die Betriebsvereinbarung gilt nur für festangestellte, nicht für befristet beschäftigte Mitarbeiter/innen, die ihre Wohnung in der Bundesrepublik Deutschland haben. Der Ausschluß von 'Grenzgängern' wurde deshalb vorgenommen, um damit verbundene arbeitsrechtliche Probleme zu vermeiden (siehe hierzu Franz, 1993, S. 69 f.).

Für Mitarbeiter/innen, die eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in ihrer Wohnung haben, gelten die betrieblichen Regelungen (Betriebsvereinbarungen etc.) „unverändert bzw. sinngemäß, sofern in dieser Betriebsvereinbarung einschließlich ihrer Anlagen nicht ausdrücklich etwas anderes geregelt ist“. Diese Formulierung ist zwar kritisch, weil sämtliche bestehenden Regelungen zuvor genau geprüft werden müssen, um nachträgliche Auslegungsprobleme zu vermeiden, aber andererseits gibt sie Sicherheit durch ihre klare Aussage.

Die Teilnahmevoraussetzungen

Die Teilnahme an der Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte ist freiwillig. Das Unternehmen kann Mitarbeiter/innen dazu anregen, aber nicht verpflichten. Das Prinzip der Freiwilligkeit entspricht nicht nur der IBM Tradition, sondern ist auch dadurch begründet, daß nicht jede Wohnung geeignet und nicht jede/r Mitarbeiter/in gewillt und in der Lage ist, eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in seiner/ihrer Wohnung einzurichten. Hinsichtlich des Aspekts der „Zweckentfremdung“ von Wohnraum sei auf die Ausführungen von Müllner verwiesen (Müllner, 1985, S. 177 ff.).

Da nicht jede Arbeitsaufgabe zu Hause erledigt werden kann, können nur Mitarbeiter/innen teilnehmen, deren Arbeitsaufgabe ohne Beeinträchtigung des Betriebsablaufs und des Kontakts zum Betrieb eine außerbetriebliche Arbeitsstätte zuläßt oder diese aus sozialen Gründen wünschenswert ist. Einen Überblick über die in Frage kommenden Tätigkeiten bieten Dax und Kirrmann (1993, S. 209).

Das Unternehmen kann aus betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen von der Einrichtung der außerbetrieblichen Arbeitsstätte absehen. Diese Regelung verhindert in vielen Fällen die Einrichtung, da die damit verbundenen Kosten hoch sind, wenn Arbeitsmittel der Informations- und Kommunikationstechnik dazu notwendig sind, was bei 99 % der bisherigen Anträge der Fall war.

Die Entscheidung, ob einem/r Mitarbeiter/in eine außerbetriebliche Arbeitsstätte eingerichtet wird, trifft die zuständige Führungskraft. Sie kann am besten beurteilen, ob die Einrichtung sowohl im Interesse des/r Mitarbeiters/in als auch des Unternehmens ist.

In einer individuellen schriftlichen Vereinbarung mit dem/r Mitarbeiter/in wird die Einrichtung der außerbetrieblichen Arbeitsstätte vereinbart. Der Betriebsrat wird hierbei beteiligt, da er ein Mitbestimmungsrecht bei der Verteilung der Arbeitszeit hat. Zum Inhalt der Vereinbarung siehe Abschnitt 'Individualvereinbarung'. Diese

schriftliche Vereinbarung ist eine Ergänzung des bestehenden Arbeitsvertrages und verändert den arbeitsrechtlichen Status des festangestellten Arbeitnehmers nicht, d. h. der/die Mitarbeiter/in wird weder ein/e Heimarbeiter/in i. S. des Heimarbeitsgesetzes noch ein/e freie/r Mitarbeiter/in.

Der geschützte Arbeitnehmerstatus ist eine der Kernforderungen der Gewerkschaften bei der Einrichtung von Telearbeitsplätzen und wird auch von gewählten Arbeitnehmervertretern in der Regel gefordert (nähere Ausführungen hierzu bei Pfarr & Drüke, 1989, S. 30 ff.).

Arbeitszeit und Arbeitsstätte

Die zu leistende Arbeitszeit ergibt sich aus dem individuellen Arbeitsvertrag, in dem in der Regel die zu erbringenden Wochenstunden vereinbart sind.

Um Mitarbeitern/innen mit einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte Entscheidungsspielräume bei der Arbeitszeit gewähren zu können, ist eine klare Abgrenzung sowohl hinsichtlich der Aufteilung der Arbeitszeit auf die jeweilige Arbeitsstätte (Betrieb oder Wohnung) als auch hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage vorzunehmen. Der gewährte Entscheidungsspielraum des/r Mitarbeiters/in ist hierbei um so größer, je mehr er/sie die Verteilung selbst bestimmen kann.

Diese 'Zeitsouveränität' hat Auswirkungen auf die sogenannten zeitabhängigen variablen Vergütungen (Mehrarbeit, Mehrarbeits-, Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge etc.), die berücksichtigt werden müssen. Auch bezüglich Urlaubsansprüchen und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall müssen Regelungen getroffen werden.

Es wurde deshalb zwischen einer betriebsbestimmten und einer selbstbestimmten Arbeitszeitverteilung unterschieden, wobei die Arbeitszeit in der betrieblichen Arbeitsstätte als betriebsbestimmt definiert wurde:

- „Die Verteilung der vorgesehenen außerbetrieblichen Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage kann sowohl vom Unternehmen als auch von dem/r Mitarbeiter/in, in diesem Fall selbstgesteuert, vorgenommen werden.“

Eine betriebsbestimmte Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit liegt dann vor, wenn die Arbeitstage und die Lage der Arbeitszeit an diesen Tagen von der Führungskraft vorgegeben oder von der Verfügbarkeit notwendiger, vom Unternehmen gestellter Arbeitsmittel bestimmt werden. Ist dies der Fall, so gelten die betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeit. Hierunter fallen z. B. die Zuschläge für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit. Wenn das Unternehmen die Lage der Arbeitszeit bestimmt, sind somit Zuschläge zu zahlen, wenn es sich um zuschlagpflichtige Zeiten handelt. Dies gilt auch für Mehrarbeit, wenn diese von der Führungskraft angeordnet

wurde. Autonome, selbstgesteuerte 'Mehrarbeit' ist vorübergehend, da diese ebenfalls autonom und selbstgesteuert wieder durch 'Freizeit' ausgeglichen wird; es liegt eine selbstbestimmte Verteilung der Arbeitszeit vor.

Eine selbstbestimmte Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit ist dann gegeben, wenn der/die Mitarbeiter/in diese Verteilung auf die einzelnen Wochentage selbst entscheiden und vornehmen kann (Eigensteuerung). Der/die Mitarbeiter/in bestimmt selbst, wann am Tag, an welchem Wochentag er/sie arbeitet. Mit dieser Regelung erfolgte eine bewußte Anlehnung an die Möglichkeiten, die Heimarbeiter/innen nach dem Heimarbeitsgesetz genießen. Diese sind nicht an feste Arbeitszeiten gebunden, sie entscheiden selbst, wann sie wieviel arbeiten, um die an sie ausgegebene Arbeitsmenge zu erledigen.

Bezüglich des Arbeitszeitschutzes besteht insofern kein Unterschied. Festangestellte Mitarbeiter/innen erbringen ihr arbeitsvertragliches Arbeitszeitvolumen, das sich innerhalb des Rahmens der Arbeitszeitordnung bewegt. „Die Arbeitsmenge von Heimarbeitern/innen ist so zu bemessen, daß sie durch eine vollwertige Arbeitskraft ohne Hilfskräfte in der für vergleichbare Betriebsarbeiter üblichen Arbeitszeit bewältigt werden kann“ (HAG, § 11 Abs. 2).

Die Möglichkeit der Zeitsouveränität, die den Mitarbeiter/innen gewährt wird, war umstritten, da diese nunmehr nachts und an Sonn- und Feiertagen arbeiten könnten. Eine Einschränkung des Rechnerzugriffs bei diesen Zeiten, wie teilweise gefordert, würde nur in den Fällen wirken, bei denen keine Arbeitsleistung ohne diesen Zugriff erbracht werden kann. Das ist jedoch bei den wenigsten Arbeitsaufgaben der Fall, so daß ein Arbeiten zu diesen Zeiten nicht unterbunden werden kann. Weitere Ausführungen zur Kontrolle und Kontrollrechten siehe Abschnitt 'Individualvereinbarung'.

Abbildung 2 zeigt die Einbeziehung außerbetrieblicher Arbeitsstätten in ein kontinuierliches 3-Schicht-Arbeitszeitmodell. Dieses Modell wird von der IBM Deutschland Systeme und Netze GmbH für ihren 'Permanenten Netzwerk Service' angewandt, um das bundesweite Kommunikationsnetz 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr funktionsfähig zu halten. Da es sich um ein Schichtmodell mit festen Zeiten handelt, besteht hier kein Raum für selbstbestimmte Arbeitszeiten. Die außerbetriebliche Arbeitsstätte wird hierbei verwendet, um den Mitarbeitern/innen die Arbeit zu erleichtern. Es können so Familie und Beruf besser vereinbart werden. Sämtliche Nachtschichten und die Schichten an Sams-, Sonn- und Feiertagen werden zu Hause erbracht.

Wie schon angesprochen, könnte die eingeräumte Zeitsouveränität Auswirkungen auf den Urlaubsanspruch haben, dem eine 5-Tage-Woche zugrunde liegt. Mehr Arbeitstage würden diesen erhöhen, weniger Arbeitstage diesen mindern. Dieses Problem wurde umgangen und so gelöst, daß hinsichtlich Urlaub und Arbeitsverhinderung für die außerbetrieblichen Arbeitsstätten die gleichen Regelungen gelten wie für betriebliche Arbeitsstätten. Für den Urlaubsanspruch bedeutet das, daß dieser keine Änderung erfährt, weil auch hier von einer 5-Tage-Woche ausgegangen wird.

Arbeitsschichten zu Hause							
Woche	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	F	F	S	S	N	N	-
2	-	-	Z1	F	F	S	S
3	N	N	-	-	-	-	F
4	F	S	S	N	N	-	-
5	-	-	F	F	S	S	N
6	N	-	-	-	Z2	F	F
7	S	S	N	N	-	-	-
8	-	F	F	S	S	N	N
9	-	-	-	Z3	F	F	S
10	S	N	N	-	-	-	-

Modell mit fünf Schichtgruppen

Hinweis:

Schichten, die auf einen Feiertag fallen, werden ebenfalls zu Hause geleistet. Dies gilt auch für die Spät- und Nachtschichten am 24. und 31. Dezember.

Legende: F = Frühschicht

S = Spätschicht
 N = Nachtschicht
 - = Freischicht

Abbildung 2
Schichtmodell mit außerbetrieblichen Arbeitsstätten

Die Zeiterfassung

Das betriebliche Zeiterfassungssystem konnte für Arbeitszeiten an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte aus technischen Gründen nicht verwendet werden. Die Mitarbeiter/innen mit einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte verwenden deshalb ein sogenanntes Arbeitstagebuch, in dem sie ihre Arbeitszeiten festhalten und es am Monatsende ihrer Führungskraft vorlegen.

Diese Vorgehensweise hat weniger eine Kontrollfunktion, vielmehr sollen die Mitarbeiter/innen, die eine außerbetriebliche Arbeitsstätte haben, die gleiche Nachweismöglichkeiten haben wie ihre Kollegen und Kolleginnen, die nur in der betrieblichen Arbeitsstätte arbeiten und das betriebliche Zeiterfassungssystem benutzen können. Auch gibt es (noch) Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter/innen auch nach deren Stempelkarte beurteilen und nicht nur nach deren Arbeitsergebnis.

Die Arbeitsmittel

Die notwendigen Arbeitsmittel für die außerbetriebliche Arbeitsstätte werden für die Zeit des Bestehens dieser Arbeitsstätte vom Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt. Details werden in der individuellen Vereinbarung mit dem/r Mitarbeiter/in geregelt.

Es fällt auf, daß die Arbeitsmittel nicht konkretisiert sind. Dies liegt daran, daß es auch Arbeitsaufgaben gibt, die mit Papier und Bleistift erledigt werden könnten. In der Regel bedürfen jedoch die meisten Arbeitsaufgaben eines Personalcomputers mit

dem zumindest eine Verbindung ins IBM Netzwerk aufgebaut werden kann, um die elektronische Post erledigen zu können.

Zu den Arbeitsmitteln zählen auch, wenn erforderlich, Telefon, Fax, und wenn gewünscht, weil nicht vorhanden, ein Schreibtisch, ein Bürostuhl und ein abschließbarer Rollschrank. Die Kosten für den Transport übernimmt die IBM.

Im Ausnahmefall übernimmt die IBM gegen Nachweis die Aufwände für die von Mitarbeitern/innen gestellten Arbeitsmitteln. Diese Regelung der Betriebsvereinbarung ist bisher nicht in Anspruch genommen worden, obwohl viele Mitarbeiter/innen gerne ihren eigenen PC zur Verfügung stellen würden, um dem Unternehmen die Kosten zu ersparen. Entsprechende Verbesserungsvorschläge werden aus folgenden Gründen regelmäßig abgelehnt: Stellt die IBM die Geräte, kann sie die private Nutzung untersagen, um Datenschutz- und Virenrissen einzuschränken. Betrieblich bedingte konfigurative Aufrüstungen von privaten Geräten entfallen ebenso, wie die Abgrenzung privater von betrieblicher Nutzung, wenn es um Nutzungserstattungen (Werkzeuggeld) geht, die dann vom Betriebsrat gefordert werden würden. Auch sind auftretende Defekte nie 'private' Defekte. Der mit den notwendigen Regelungen verbundene Verwaltungsaufwand wäre zu hoch.

Abbildung 3 zeigt einen Überblick über die Arbeitsmittel der Informations- und Kommunikationstechnik, hier einfach als 'Terminal zu Hause' (Hometerminal) be-

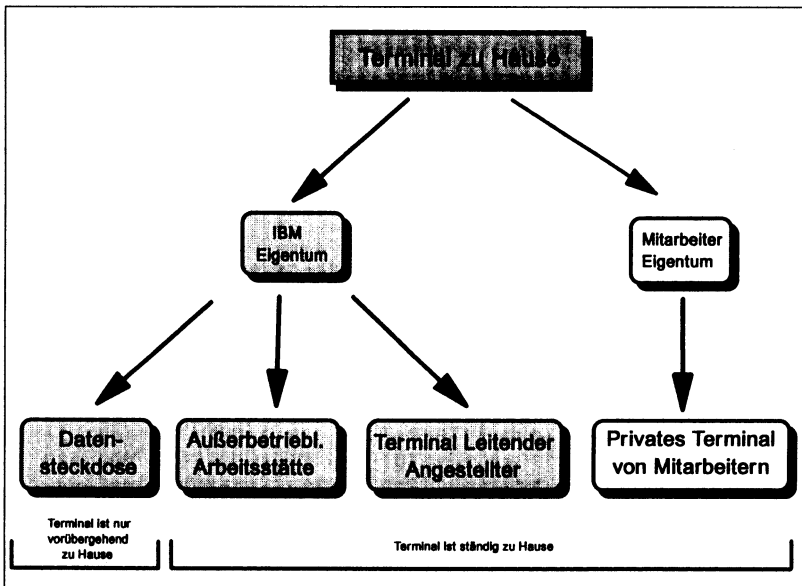


Abbildung 3
Hometerminal

zeichnet, die neben denen einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte zu Hause von mehr als tausend IBM'ern genutzt werden.

In drei von vier Fällen stellt die IBM die notwendigen Geräte und übernimmt die Einrichtungs- und die nutzungsbedingten Kosten.

Vereinbarungen für ein Terminal zu Hause mit leitenden Angestellten gestalten sich einfach, da es sich um echte Individualvereinbarungen handelt, die keine kollektive Grundlage haben, weil der Betriebsrat nicht für diesen Personenkreis zuständig ist. Mitglieder der Geschäftsführung hatten als eine der ersten schon lange vor Abschluß der Betriebsvereinbarung ein Terminal zu Hause und sind, wenn man es so sagen will, mit 'gutem Beispiel' vorangegangen.

Im Hause IBM wird zusätzlich noch der Begriff 'Datensteckdose' verwandt. Sie ist nichts anderes als ein zusätzlicher Telefonanschluß in der Wohnung von Mitarbeitern/innen, der auf Kosten der IBM eingerichtet wurde bzw. unterhalten wird und über den mittels Laptops auf IBM interne Anwendungen zugegriffen werden kann. Zweck dieser Einrichtung ist eine Investitionersparnis im Zusammenhang mit Rufbereitschaften. Nur wenn Mitarbeiter/innen zu diesen eingeteilt sind, nehmen sie den Laptop mit nach Hause und können dann im Einsatzfall von zu Hause aus in den meisten Fällen das Problem lösen.

Auf Antrag können Mitarbeiter/innen, die einen Btx- (nunmehr Datex-J-) Anschluß besitzen, für ihr 'privates Terminal' einen Zugriff auf das IBM interne Kommunikationssystem erhalten. Allerdings müssen sie die Nutzungskosten selbst tragen und ihre Führungskraft darf die Nutzung nicht anordnen. Sie treffen somit eine persönliche Kosten-Nutzen-Abwägung, ob z. B. die Fahrt zur Niederlassung nach einem Kundenbesuch ungünstiger ist, als der Einstieg in das IBM Kommunikationssystem von zu Hause aus, um die elektronische Post zu bearbeiten. Der persönliche Nutzen besteht in der Regel in einem Zeitgewinn, der der Familie zu Gute kommt.

Der Kontakt zum Betrieb

Die Gestaltung der aufgabengerechten und sozialen Kontakte der Mitarbeiter/innen innerhalb ihrer Abteilung, zu ihrer Führungskraft, ihrem Betrieb, zum Unternehmen und ihrer Arbeitnehmervertretung ist von großer Bedeutung.

Die Mitarbeiter/innen können selbst entscheiden, ob sie die betriebsinternen Medien (z. B. Mitarbeiterzeitschrift) an ihren betrieblichen oder außerbetrieblichen Arbeitsplatz schicken lassen oder nicht. Auch können sie bei längerer betrieblicher Abwesenheit, wenn es ihnen aus Gründen der Zusammenarbeit notwendig erscheint, bei ihrer Führungskraft eine Abteilungsversammlung beantragen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß zusätzliche Abteilungszusammenkünfte nicht erforderlich sind, da die regelmäßig stattfindenden Meetings nunmehr hinsichtlich klarer Absprachen,

Abstimmungen und Terminsetzungen intensiver genutzt werden, weil Rückfragen 'auf kurzem Wege' nicht mehr so einfach sind.

Die Aufwandserstattungen

Pauschal werden Mitarbeitern/innen mit einer außerbetriebliche Arbeitsstätte in ihrer Wohnung für „Energie, Reinigung etc.“ monatlich DM 40.– steuerpflichtig vergütet. Eine Vergütung für den Raum findet nicht statt, da die IBM davon ausgeht, daß dieser vorhanden ist und von dem/r Mitarbeiter/in ohnehin unterhalten wird. Der Vorteil, den Raum steuerlich als Arbeitszimmer absetzen zu können, wenn die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind, war für die getroffene Regelung ausschlaggebend. Diesen Hintergrund haben wohl die Kritiker, die den Betrag als viel zu niedrig bezeichneten, übersehen.

Betriebsbedingte Telefonkosten ggf. einschließlich eines Zweitanschlusses werden ebenfalls erstattet. Auf Verlangen muß dem Unternehmen nachgewiesen werden, daß über den Zweitanschluß nur Dienstgespräche geführt werden. Deshalb darf bei dessen Beantragung gegenüber der Telekom nicht auf eine Erfassung der Gesprächsdaten ganz oder teilweise verzichtet werden.

Fahrtkosten zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte werden nicht erstattet, da sonst diese Mitarbeiter/innen gegenüber den anderen bevorzugt würden, denn die IBM gewährt keine Fahrtkostenzuschüsse für die täglichen Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte. Kann jedoch der/die Mitarbeiter/in nachweisen, daß betriebsbedingt mehr Fahrtkosten entstehen, werden diese erstattet. In der Regel kommt es nicht zu solchen Mehrfahrtkosten, da die reinen Arbeitstage zu Hause, an denen keine Fahrt an die betriebliche Arbeitsstätte erfolgte, gegenrechenbar sind.

Auch wird kein Ausgleich für entgehende Kantinenbenutzung (verbilligtes Mittagessen) gewährt. Sonstige Personal- und Sozialprogramme erfahren jedoch keine Änderung.

Die Aufgabe der außerbetrieblichen Arbeitsstätte

Wird die außerbetriebliche Arbeitsstätte vereinbarungsgemäß aufgegeben, sind die vom Unternehmen gestellten Arbeitsmittel zurückzugeben. Die Beendigungsbedingungen sind in der Individualvereinbarung festgelegt. Ein Vor- oder Nachteilsausgleich findet in keinem Falle statt. Mit dieser Regelung soll schon vor der Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte klar gestellt werden, daß für mit der Aufgabe z. B. verbundenen Mehrfahrtkosten zur betrieblichen Arbeitsstätte keine Erstattungen geleistet werden.

Die Geltungsdauer

Die Betriebsvereinbarung ist unbefristet abgeschlossen. Sie kann von beiden Seiten mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Die lange Kündigungsfrist und das Jahresende wurde gewählt, damit genügend Zeit bleibt, um die notwendigen Maßnahmen einleiten zu können.

Die Individualvereinbarung

Das Muster für die Individualvereinbarung mit dem/r Mitarbeiter/in über die Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte ist Bestandteil der Betriebsvereinbarung. Mit ihr wird der bestehende Arbeitsvertrag ergänzt und bezüglich der Verteilung der Arbeitszeit die Zustimmung des Betriebsrates eingeholt. Bisher hat der Betriebsrat noch jeder Verteilung zugestimmt, da keine Verteilung der Arbeitszeit gegen die Interessen des/r Mitarbeiters/in vorgenommen wurde.

Die Individualvereinbarung nimmt Bezug auf die Betriebsvereinbarung, die als Grundlage dient und setzt die dort getroffenen Regelungen individuell um, wobei die folgenden Punkte geregelt werden.

Das Zutrittsrecht

„Für die außerbetriebliche Arbeitsstätte in einer Wohnung gelten aufgrund Artikel 13 Grundgesetz abweichende gesetzliche Bestimmungen. Ein Zutritt von Unternehmens- oder Arbeitnehmervertretern bedarf deshalb der Zustimmung des/r Mitarbeiters/in.“ Zwar wirkt dieser Artikel nur gegenüber staatlichen Organen, doch sollte mit dieser Formulierung klargestellt werden, daß gegen den Willen des/r Mitarbeiters/in weder die Führungskraft noch ein Betriebsrat oder ein Gewerkschaftsvertreter die außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung besichtigen kann. Von einem vertraglich zugesichertem Zutrittsrecht in Form einer Nebenpflicht wurde abgesehen, da letztlich eine Durchsetzbarkeit, auch mit Hilfe von Gerichten, kaum möglich ist (einen anderen Eindruck erweckend: Wedde 1986, S. 154 ff.).

Technische Aufsichtsbeamte der Berufsgenossenschaften oder Beamte der Gewerbeaufsichtsämter unterliegen hinsichtlich ihres Zutrittsrechts zu einer Wohnung, in der sich eine außerbetriebliche Arbeitsstätte befindet, den Einschränkungen des Absatzes 3 Artikel 13 Grundgesetz (vgl. § 714 RVO und § 13 ArbSichG bzw. § 139b GewO). Mir ist kein Fall bekannt, daß Beamte dieser Stellen einen Arbeitsplatz in einer Wohnung gegen den Willen des Inhabers besichtigt hätten. Die Aufsichtspflicht wird in der Regel durch Prüfung der betrieblichen Unterlagen im Betrieb des Arbeitgebers wahrgenommen, wobei hinsichtlich des Gefahrenschutzes nur die gesetzlichen Bestimmungen im Heimarbeitsgesetz (HAG §§ 12 ff.) zugrunde gelegt werden können, weil nur im HAG der Gesetzgeber den Tatbestand des Arbeitens zu Hause gere-

gelt hat. Zwar gilt das HAG formal nur für Heimarbeiter, doch was sollte den Gesetzgeber dazu veranlassen, den Gefahrenschutz für einen zu Hause arbeitenden Arbeitnehmer anders zu regeln. Eine mögliche Gefahr ist nicht vom Status abhängig. Eine analoge Anwendung ist deshalb geboten.

Die individuelle Auf- und Verteilung der Arbeitszeit

Ausgehend von der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit (Vertragsstunden pro Woche), erfolgt eine Aufteilung der individuellen Arbeitszeit auf die betrieblich und die außerbetriebliche Arbeitsstätte sowie deren *betriebsbestimmte* Verteilung auf die einzelnen Wochentage in nachstehender Form.

Abbildung 4 zeigt ein Beispiel aus der Praxis mit einer wöchentlichen Vertragsstundenzahl von 36 Stunden. Von diesen 36 Stunden sind 17 Stunden betriebsbestimmt an der betrieblichen Arbeitsstätte zu leisten. Die verbleibenden 19 Stunden sind an

Arbeitsstätte								Arbeitszeit
betriebliche				außerbetriebliche				
Wochentag	von	bis	Std.	von	bis	Std.		
Montag	9.00	16.00	7.0				7.0	
Dienstag	9.00	16.00	7.0				7.0	
Mittwoch								
Donnerstag								
Freitag	9.00	12.00	3.0				3.0	
Samstag								
Summen	→ 17.0			→ 0.0			17.0	

Werden Pausen erforderlich, so verschiebt sich Arbeitsbeginn oder -ende entsprechend.

Abbildung 4

Beispiel für eine betriebsbestimmte Verteilung der Arbeitszeit

der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zu erbringen, wobei die Verteilung auf die einzelnen Wochentage selbst entschieden und vorgenommen werden kann. Es liegt also keine betriebsbestimmte Verteilung der Arbeitszeit an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte vor, deshalb auch der Eintrag 0.0.

Die Auf- und Verteilung der Arbeitszeit kann somit individuell im Einklang von persönlichen und betrieblichen Erfordernissen vereinbart werden. Mitarbeiter/in und

Führungskraft können im Einvernehmen davon im Ausnahmefall für maximal einen Monat ohne Neuvereinbarung abweichen.

Umsetzung der Fürsorgepflichten des Arbeitgebers

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist zu finden in § 618 BGB, § 62 HGB, § 81 BetrVG und auch § 7a HAG. Er hat den Arbeitnehmer über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren (§ 81 BetrVG).

Hierzu ist anzumerken, daß die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) für Arbeitsstätten in einer Wohnung nicht angewendet werden kann, solange der Wohnungsinhaber nicht selbst in die Arbeitgeberfunktion eintritt. Die ArbStättV verpflichtet den Arbeitgeber. Diesen Verpflichtungen nachkommen kann er aber nur, wenn er ein Verfügungs- bzw. Besitzrecht hat und wahrnehmen kann. Das ist bei einer Arbeitsstätte in einer dem/r Mitarbeiter/in gehörenden Privatwohnung nicht der Fall.

Den Arbeitsort innerhalb ihrer Wohnung können die Mitarbeiter/innen selbst bestimmen. Er muß in der Wohnung (keine Garage, kein Keller) in einem Raum sein, der für den dauernden Aufenthalt nach der Bauverordnung (kein Abstellraum) zugelassen ist. Zudem muß er so gewählt werden, daß die Regelungen der Betriebs- und Individualvereinbarung eingehalten werden können. Es besteht jedoch keine Verpflichtung, den Arbeitsort in einen abschließbaren Raum innerhalb der Wohnung zu legen, wenn anderweitig die Einsicht Dritter in vertrauliche Unterlagen und Passwörter verhindert werden kann. Dieser Auszug aus den Betriebshinweisen für eine außerbetriebliche Arbeitsstätte zeigt, wie die Fürsorgepflicht umgesetzt wurde.

Hinsichtlich der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel verpflichtet die IBM ihre Mitarbeiter/innen, bei der Aufstellung der Geräte die Hinweise zur technischen Sicherheit und zur Ergonomie einzuhalten. Zudem hat der/die Mitarbeiter/in auf Kosten der IBM an der vorgesehenen Steckdose von einem örtlichen Fachbetrieb eine Schutzleiterprüfung nach VDE 0100/VBG 4 durchführen zu lassen. Ferner werden nur Geräte eingesetzt, die entsprechend dem Gerätesicherheitsgesetz in den Verkehr gebracht wurden und die bei Defekten im Betrieb von Fachpersonal gewartet werden.

Auch werden die Mitarbeiter/innen darauf hingewiesen, daß sie mit ihrer Hausratsversicherung Kontakt aufnehmen mit dem Ziel, die von der IBM gestellten Arbeitsmittel aus ihrer Hausratsversicherung herausnehmen zu lassen, um eine Unterversicherung zu vermeiden.

Versicherungsschutz und Haftung

Arbeitsunfälle an einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte sowie Wegeunfälle zur betriebsbestimmten Arbeit an der betrieblichen Arbeitsstätte sind nach § 539 RVO durch die Berufsgenossenschaft versichert.

Die Haftung des/r Mitarbeiters/in und der in seinem/ihrem Haushalt lebenden Familienangehörigen sowie berechtigter Besucher gegenüber der IBM ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Besteht im Falle berechtigter Besucher keine Haftpflichtversicherung, wird im Einzelfall entschieden, ob Schadensersatzansprüche gestellt werden. Eingetretene Schadensfälle werden in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Betriebsrat geregelt. Im übrigen übernimmt die IBM Schadensersatzansprüche von Dritten, wenn diese berechtigt sind und ursächlich ein Zusammenhang mit der außerbetrieblichen Arbeitsstätte in der Wohnung besteht. Dies gilt nicht, wenn der Schaden grob fahrlässig oder vorsätzlich verursacht wurde.

Bisher mußte noch kein Un- oder Haftungsfall geregelt werden.

Daten- und Informationsschutz

Bei einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte ist auf den Schutz von Daten und Informationen besonders zu achten. Der/die Mitarbeiter/in ist verpflichtet, Informationen sowie Passwörter so zu schützen, daß Dritte keine Einsicht nehmen können. Die private Nutzung der von der IBM gestellten Geräte ist nicht zulässig, insbesondere das Einlesen privater oder privat beschaffter Datenträger. Der Zugriff auf IBM interne Anwendungen ist nur mit zwei Passwörtern möglich, die alle 90 Tage erneuert werden müssen. Auch findet bei Wählanschlüssen eine Standortverifikation in der Form statt, daß der Zentralrechner erst nach seinem Rückruf den weiteren Einstieg zuläßt. Zudem muß bei jedem 'Logon' mittels der Last-Access-Message geprüft werden, ob zwischenzeitlich ein unberechtigter 'Logon' stattgefunden hat. Klassifizierter Druckausschuß muß in IBM Räumen entsorgt werden.

Natürlich schützen diese Auflagen nicht vor kriminellen Handlungen. Doch dieses Risiko besteht auch bei einem betrieblichen Arbeitsplatz.

Beendigungsbedingungen

Die außerbetriebliche Arbeitsstätte kann von beiden Seiten mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten zum Quartalsende aufgegeben werden. Bei Kündigung der Wohnung durch den Vermieter verkürzt sich ggf. die Ankündigungsfrist entsprechend. Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sind zurückzugeben. Ein Vor- oder Nachteilsausgleich (z. B. für Fahrzeiten und Fahrtkosten zur betrieblichen Arbeitsstätte) kann in keinem Fall beansprucht werden.

Erfahrungsbericht

Eine Anfang 1993 vom Psychologischen Institut der Universität Tübingen im Auftrag der IBM durchgeführte Studie ergab, daß IBM Mitarbeiter/innen, die ihre Arbeitszeit zwischen Büro und zu Hause aufteilen können, produktiver, motivierter und flexibler sind. Außerdem können sie Familie und Beruf besser vereinbaren.

Alle Befragten (12 Frauen und 26 Männer), die seit mehr als 13 Monaten ganz oder teilweise zu Hause arbeiten, bewerten ihre außerbetriebliche Arbeitsstätte äußerst positiv. Vier von fünf Mitarbeiter/innen geben an, zu Hause ungestörter und effizienter als im Betrieb arbeiten zu können. Fast zwei Drittel glauben, daß sie in den eigenen vier Wänden produktiver sind. Zwar sei ein höheres Maß an Selbstdisziplin notwendig, meint die Hälfte der Befragten, doch wird dies nicht als Belastung empfunden.

Von den befragten Führungskräften bewerten rund 76 % die außerbetriebliche Arbeitsstätte ihrer Mitarbeiter/innen positiv. Als klarer Vorteil wird eine höhere Flexibilität und die Möglichkeit, besser auf die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen eingehen zu können, bewertet.

Auch ergab die Studie, daß aufgrund des Wechsels zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte, nicht mit einer 'Vereinsamung' gerechnet werden muß, wenn die Wesensart des/r Mitarbeiters/in berücksichtigt wird.

Auf ihren persönlichen Schreibtisch im Büro würden rund 70 % der Befragten allerdings nur ungern verzichten. Doch mehr als die Hälfte könnte sich mit einem 'Desk-Sharing' innerhalb der Abteilung anfreunden. Dieser Aspekt ist aber wesentlich für die Wirtschaftlichkeit von alternierenden Telearbeitsplätzen (Dürrenberger & Jaeger, 1993, S. 31 f.), denn mit der eingesparten Bürofläche müssen die zusätzlichen Leitungskosten kompensiert werden.

Ausblick

Außerbetriebliche Arbeitsstätten zu Hause ermöglichen, wenn entsprechend gestaltet, eine individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeit und fördern die Produktivität des/r Mitarbeiters/in. Auf einem betrieblichen Arbeitsplatz werden produktivere Mitarbeiter/innen erkannt und entsprechend mehr belastet, da doch mit der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit deren Verfüg- und Verwendbarkeit 'eingekauft' wurde. Hinsichtlich des Arbeitszeitvolumens kann dort nicht von dessen Individualisierung gesprochen werden. Arbeiten produktivere Mitarbeiter/innen jedoch zu Hause, könnten sie ihre höhere Produktivität in ein Mehr an Freizeit ummünzen. Mangels Kontrollierbarkeit der Arbeitszeit zu Hause wäre hier auch die Individualisierung des Arbeitszeitvolumens erreicht.

Mit neuen, innovativen, nicht die Arbeitszeit, sondern die Leistung honorierenden Vergütungssystemen, verbunden mit einem darauf abgestellten Führungsstil, könnte dieses Produktivitätspotential weiter erschlossen werden. Die Individualität des Arbeitszeitvolumens bliebe erhalten, würde aber mit dem Einkommen korrelieren.

Mit dem Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft werden immer größere Anteile jedes Berufsbildes und immer mehr Tätigkeitsbereiche in der Ausübung von Informationsverarbeitung irgend einer Art bestehen und daher für außerbetriebliche Arbeit geeignet sein. Die Entwicklung der Technik in Richtung Multimedia wird es zunehmend ermöglichen, Tätigkeiten der Informationsverarbeitung auf qualitativ immer höherem Niveau zu Hause genau wie auch im Betrieb nachzugehen (Richter, 1993, S. 210 f.), wenn die Nutzen-Kosten-Relation positiv gestaltet werden kann. Dazu sind aber die entsprechenden Rahmenbedingungen erforderlich, wenn „Teleworking: ein Stück mehr Qualität für das Leben wie für die Umwelt“ (Telekom, 1993, S. 23) bewirken soll.

Literatur

- Dax, P. & Kirrmann, M. (1993).** Außerbetriebliche Arbeitsstätten bei der IBM. *Die Bank*, Heft Nr. 4, S. 207-211. – **DGB (1988).** *Telearbeit: elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung?* Hamburg. – **Dürrenberger, G. & Jaeger, C. (Hrsg.). (1993).** *Dezentrale Arbeitsplätze - Eine Investition in Basels Zukunft.* Basel. – **Franz, C. (1993).** Rechtsprobleme zur grenzüberschreitenden Telearbeit. In G. Dürrenberger & C. Jaeger (Hrsg.), *Dezentrale Arbeitsplätze - Eine Investition in Basels Zukunft* (S. 69-74). Basel. – **Müllner, W. (1985).** *Privatisierung des Arbeitsplatzes.* Stuttgart. – **Pfarr, H. & Drücke, H. (1989).** *Rechtsprobleme der Telearbeit.* Baden-Baden. – **Richter, H.-W. (1993).** Arbeitsplatzflexibilisierung. In Organisationsforum Wirtschaftskongress (Hrsg.), *Die Ressource Mensch im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung.* Wiesbaden: Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V. – **Senn, K. (1991).** Die flexible Arbeitsstätte, zu Hause und im Büro. *Personalführung*, 24 (12), S. 930-935. – **Telekom (1993).** *Herausforderung Zukunft: Umweltschutz durch Telekommunikation* (Broschüre der Deutschen Bundespost). Bonn: Telekom. – **Wedde, P. (1986).** *Telearbeit und Arbeitsrecht.* Köln.

Hartmut Rose

Das neue „Vollkontinuierliche Arbeitszeitsystem“ der Bayer AG

Vorausschauende Arbeitszeitgestaltung gehört derzeit für die meisten Unternehmen zu den zentralen Aufgaben der Personalpolitik und Arbeitsorganisation. Im wesentlichen führen verschiedene Entwicklungen dazu, daß sich die Arbeitszeitgestaltung zunehmend an den Anforderungen von Betriebsmittel-Nutzungszeiten orientiert. Hierzu zählen die generelle Verkürzung der Arbeitszeit seit Mitte der achtziger Jahre ebenso wie der festzustellende gesellschaftliche Wertewandel, die technologische Entwicklung, eine ungünstige demographische Erwerbspersonen-Entwicklung und nicht zuletzt die Forderungen des Marktes nach schneller Liefer- und Leistungsbe-reitschaft.

Sofern eine Ausweitung der Betriebsmittel-Nutzungszeit nicht mehr möglich ist – so bei vollkontinuierlicher Arbeitsweise – gilt es, diese Form der Arbeit den genannten Anforderungen anzupassen, ohne daß dabei die Funktionsfähigkeit der Betriebe eingeengt wird.

Grundzüge der Schichtplangestaltung

Nachstehend soll am Beispiel des „Vollkontinuierlichen Arbeitszeitsystems der BAYER AG“ eine Möglichkeit aufgezeigt werden, wie die betriebliche Änderung eines solchen Systems den Betriebs- und Mitarbeiterinteressen weitgehend gerecht wird.

Die chemische Industrie kann aus technologischen und sicherheitstechnischen Gründen auch in Zukunft nicht auf die vollkontinuierliche Arbeitsweise verzichten. Eine moderne, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigende Schichtplangestaltung wird neben anderen Maßnahmen mit dazu beitragen, diese Arbeitszeitform attraktiv zu gestalten.

Bei der Entwicklung von Schichtplänen sind folgende wesentliche Kriterien zu beachten:

1. *Rechtliche Einschränkungen* können sich aus gesetzlichen Bestimmungen (AZO, Gewerbeordnung) und Tarifverträgen usw. ergeben. Auf sie soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.
2. Die *arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse*, insbesondere von Rutenfranz und Knauth, zeigen, daß die biologische Rhythmik – vereinfacht: tagsüber Leistungsbereitschaft, nachts Erholung – mit der sozialen Rhythmik verknüpft ist. Eine

Umkehrung der natürlichen Tagesperiodik der Körperfunktionen, wie sie bei Schichtarbeit durch die Notwendigkeit von Nacharbeit verlangt wird, ist nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

3. Die *Freizeitgestaltung* und damit die Teilnahme am sozialen, öffentlichen und kulturellen Leben wird durch die unterschiedliche Lage der täglichen Arbeitszeit erschwert. Insbesondere die Arbeit während „sozial wichtiger Zeiten“ (täglich ab 18.00 Uhr bis 23.00 Uhr sowie am Wochenende) empfindet der Schichtarbeiter als nachteilig.
4. Schichtpläne müssen möglichst *betriebsindividuellen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen* Rechnung tragen. Sie sollen eine gute Kommunikation der Schichtbelegschaften untereinander gewährleisten sowie die unterschiedlichen Qualifikationen der eingesetzten Mitarbeiter nutzen, um auf wechselnde betriebliche Situationen schnell und flexibel durch entsprechenden Personaleinsatz reagieren zu können. Arbeitssicherheit und Qualitätssicherung dürfen nicht beeinträchtigt werden.
Gleichwohl sollen die Schichtpläne attraktiv sein, um sowohl junge qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen als auch den Ausstieg älterer Mitarbeiter – ohne know-how-Verlust für den Betrieb – zu ermöglichen.
5. Letztlich sind betrieblicherseits auch *spezielle Mitarbeiterwünsche* zu berücksichtigen, die sich bspw. aus betrieblichen Gewohnheiten, regionalen Unterschieden, Fahrgelegenheiten, gesellschaftlichem Wertewandel u.v.m. ergeben.

Angesichts der zum Teil miteinander konkurrierenden - im einzelnen wissenschaftlich wohlbegründeten – Kriterien muß die Gestaltung eines optimalen Schichtplanes zunächst als aussichtsloses Unterfangen erscheinen. So stehen z. B. den arbeitsmedizinischen Forderungen teilweise soziale Ziele entgegen. Gleiches gilt für den Wunsch der Mitarbeiter nach mehr freien Wochenenden und der betrieblichen Notwendigkeit nach Wochenendarbeit. Es gibt keinen allgemeingültigen optimalen Schichtplan. Welcher Schichtplan für den jeweiligen Betrieb und dessen Mitarbeiter als optimal angesehen werden kann, hängt jeweils von den Umständen ab, in denen ein Gestaltungsspielraum gegeben ist, der die Kombination und Gewichtung der unterschiedlichen Kriterien zuläßt. Daß dabei den arbeitsmedizinischen Kriterien eine besondere Bedeutung zufließt, bleibt unbestritten. Die übrigen Aspekte verlieren dadurch jedoch nicht an Bedeutung.

Das bisherige Regelschichtsystem der Bayer AG

Vollkontinuierliche Schichtarbeit ist durch 168 Wochen-Betriebsstunden je Arbeitsplatz (7 Tage x 24 Stunden) geprägt. In vielen Betrieben wird diese Zeit von vier Schichtbelegschaften mit einer eingeteilten Wochenarbeitszeit von 168 Std. : 4 = 42 Stunden erbracht. Ein solches Vier-Schichtsystem stellt derzeit noch das vollkontinuierliche Regel-Schichtsystem der Bayer AG dar (Abb.1).

Anzahl Schichtgruppen		M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So
	1	F	F	F	F	F	F	F	S	S	S	S	S	S	*	N	N	N	N	N	N	N	*	*	*	*	*	*	*
	2	S	S	S	S	S	S	*	N	N	N	N	N	N	N	*	*	*	*	*	*	*	F	F	F	F	F	F	F
	3	N	N	N	N	N	N	N	*	*	*	*	*	*	*	F	F	F	F	F	F	F	S	S	S	S	S	S	*
	4	*	*	*	*	*	*	*	F	F	F	F	F	F	F	S	S	S	S	S	S	*	N	N	N	N	N	N	N
		F= Frühschicht							S=Spätschicht							N=Nachtschicht							*=Freischicht						

Abbildung 1
Vier-Schichtsystem

Dabei beträgt die schichtplanabhängige Arbeitszeit durchschnittlich 42 Stunden pro Woche. Sie ergibt sich aus
 60 Std. Frühschichtarbeit (6 Tage x 8 Std. + 1 Tag x 12 Std.)
 48 Std. Spätschichtarbeit (6 Tage x 8 Std.)
 60 Std. Nachtschichtarbeit (6 Tage x 8 Std. + 1 Tag x 12 Std.)
 also insgesamt 168 Stunden, verteilt auf 4 Wochen.

Mit 20 aufeinanderfolgenden Schichten in 21 Kalendertagen und einer geschlossenen Nachtschichtwoche entspricht dieses System nicht mehr neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es führt zu einer hohen physischen und psychischen Belastung der Mitarbeiter.

Die derzeit in der chemischen Industrie gültige tarifliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden pro Woche wird durch die Gewährung von 26 Freischichten pro Jahr realisiert.

Darüber hinaus gelten für ältere Mitarbeiter (ab dem 55. Lebensjahr) rechnerisch die 35 bzw. 34 Stundenwoche. Somit ergeben sich für diesen Personenkreis 40 bzw. 46 Freischichten p. a.

Hieraus ergibt sich für den Betrieb das organisatorische Problem, die Freischichten pro Jahr und Mitarbeiter so einzuteilen, daß den betrieblichen Notwendigkeiten und den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter ausgewogen Rechnung getragen wird. Dieses Dispositionsproblem verstärkt sich bei weiteren Arbeitszeitverkürzungen. Bei der Vergabe der Freischichten kommt erschwerend hinzu, daß insbesondere Arbeitsbefreiung in der Nacht und am Sonn- oder Feiertag zu einem Entgeltverlust bei den Mitarbeitern durch Fortfall der steuerfreien Zuschläge für diese Arbeitszeiten führt. Entsprechend hoch ist der Wunsch der Mitarbeiter, ihre Freizeit in Zeiten zu realisieren, in denen kein Entgeltverlust eintritt, d. h., daß die Freizeitnahme überwiegend (in 1991 zu mehr als 75 %) in der Früh- oder Spätschicht erfolgt .

Bei gleicher kopfzahlmäßiger Schichtstärke führt dieses Verhalten zu einer ungleichmäßigen Besetzung der Betriebe in den unterschiedlichen Schichten. Nachts und an Sonn- und Feiertagen sind alle Mitarbeiter (abzüglich Urlaub und Krankheit) im Be-

trieb, während in der Früh- und Spätschicht der Betrieb mit einem geringeren Schichtpersonalbestand auskommen muß.

Diese unregelmäßige Freischichtverteilung führt zu einem überproportional hohen Anteil von Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit bei den Mitarbeitern. An diesen Tagen

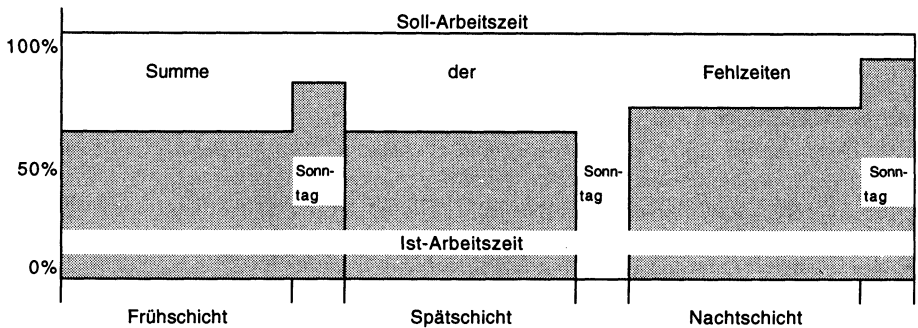


Abbildung 2
Einfluß der Fehlzeiten auf die Soll-Arbeitszeit

wird Entgelt für betrieblich nicht benötigte Arbeitszeit gezahlt (Abb. 2).

Aus den vorgenannten Gründen wuchs bei den personalverantwortlichen Führungskräften das Interesse, für die Bayer AG neue Formen der vollkontinuierlichen Arbeitszeitgestaltung zu untersuchen und ein verbessertes Schichtsystem einzusetzen.

Das neue vollkontinuierliche Arbeitszeitsystem der Bayer AG

Das neue Arbeitszeitsystem soll sowohl die wesentlichen Kriterien der Schichtplanung berücksichtigen als auch die Nachteile des herkömmlichen Vier-Schichtsystems minimieren oder ausschließen. Das Ergebnis umfangreicher Projektarbeit ist ein im zweijährigen Probelauf erfolgreich getestetes vollkontinuierliches Fünf-Schichtsystem.

Danach muß der zu entwickelnde neue Schichtplan folgenden Prinzipien entsprechen:

- Der neue Schichtplan ist für fünf anstatt bisher vier Schichtgruppen zu erstellen;
- der Schichtplan muß überschaubar sein, d. h., er muß sich nach fünf Wochen wiederholen;
- innerhalb des Fünf-Wochen-Zeitraumes dürfen maximal sieben Schichten in Folge geleistet werden;
- es sind planmäßig nicht mehr als vier Nachtschichten in Folge zulässig, wobei nach jeder Nachtarbeitsfolge eine mindestens zweitägige Freizeit vorzusehen ist.

Ausgehend von diesen mit dem Gesamtbetriebsrat der Bayer AG vereinbarten Prinzipien läßt sich eine Vielzahl vollkontinuierlicher Schichtpläne entwickeln.

In einem Fünf-Schichtsystem verteilen sich die 168 Wochenbetriebsstunden auf nunmehr fünf Gruppen. Somit ergibt sich eine wöchentliche Arbeitszeit von 33,6 Stunden je Schichtgruppe (168 Std. : 5 = 33,6 Std.).

Ein Schichtplan-Beispiel des Werkes Brunsbüttel der Bayer AG, das die zuvor genannten Prinzipien berücksichtigt, sei hier beispielhaft angeführt (Abb. 3).

	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	M	D	M	D	F	S	So	
Anzahl Schichtgruppen	1	F	F	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	F	N	N	*	*	*	*	*	*	F	F	N	N	N	*	*	*	S	S	*		
	2	S	S	S	*	F	F	F	N	N	*	*	*	*	*	*	F	F	N	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	N	N	*	*		
	3	N	N	*	*	*	*	*	*	*	F	F	N	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	F
	4	*	*	F	F	N	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	F	N	N	*	*	*	*	
	5	*	*	*	S	S	S	*	F	F	N	N	*	*	*	S	S	S	*	F	F	F	N	N	*	*	*	*	*	*	F	F	N	N	N	
	F=Frühschicht							S=Spätschicht							N=Nachtschicht							*=Freischicht														

Abbildung 3
Fünf-Schichtsystem

Dabei wird deutlich, wie die ehemaligen Schichtwochen nunmehr in kleinere Arbeitsblöcke zu jeweils drei Früh- und drei Nachtschichtelementen und zwei Spätschichtblöcken aufgelockert wurden. Ähnliche Schichtsysteme führten auch die Niederrhein-Werke der Bayer AG ein. In allen Systemen wurde der Wunsch der Mitarbeiter nach Beibehaltung einer zusammenhängenden freien Woche realisiert. Damit war ein wesentlicher Punkt bei der Neugestaltung von Schichtplänen erreicht, nämlich die Akzeptanz durch die betroffenen Mitarbeiter.

Die Elemente der neuen Schichtpläne

Wöchentliche Arbeitszeit

Der mit dem Gesamtbetriebsrat getroffene Kompromiß weist eine wöchentliche Arbeitszeit – als Vorgriff auf tarifliche Arbeitszeitverkürzungen – von rd. 36,0 Std./Woche inclusive einer Übergabezeit von 30 Minuten in der Woche aus. Diese Arbeitszeit gilt für diejenigen Schichtmitarbeiter, die sich bereit erklärten, die neuen Arbeitszeitsysteme zu testen. Nach erfolgreichem Test werden die Systeme auf alle vollkontinuierlich arbeitenden Mitarbeiter unter Beibehaltung des Arbeitszeitvorteils übertragen. Dabei sind die zukünftigen tariflichen Arbeitszeitverkürzungen teilweise auf den betrieblich gewährten Vorteil anzurechnen.

Entgelt

Die im neuen Fünf-Schichtsystem tätigen Mitarbeiter gelten – trotz kürzerer Wochenarbeitszeit – entgeltlich als Vollzeitbeschäftigte. Entgelteinbußen, die sich aufgrund der geänderten Arbeitsfolge ergeben, werden ausgeglichen.

Urlaubsgleichwertigkeit

Der Manteltarifvertrag der chemischen Industrie sieht für vollkontinuierlich arbeitende Mitarbeiter einen Grundurlaub von 30 Tagen zuzüglich 3 Tage vor. Damit ist eine Urlaubsdauer von 6,6 Wochen garantiert. Da in den neuen Schichtsystemen weniger Schichttage in die zu garantierende Urlaubsdauer von 6,6 Wochen fallen, war eine Verringerung der zu gewährenden Urlaubstage aus Gleichwertigkeitsgründen notwendig. Diese Umrechnung läßt der Manteltarifvertrag der chemischen Industrie ausdrücklich zu. Folglich ergibt sich für die Mitarbeiter im neuen Fünf-Schichtsystem ein Anspruch von 28 Tagen Tarifurlaub ($6,6 \text{ Wochen} \times 33,6 \text{ Std.} = 221,8 \text{ Std.} : 8 \text{ Std./Schicht} = \text{gerundet } 28 \text{ Urlaubstage}$).

Ausgleichsschichten

Im Gegensatz zum bisherigen Vier-Schichtsystem, in dem zur Erreichung der tariflichen Arbeitszeit Freischichten gewährt werden mußten, sind nunmehr von den Mitarbeitern zusätzlich sogenannte Ausgleichsschichten zu leisten, die die Differenz zwischen der schichtplanmäßigen Arbeitszeit von 33,6 Std./Woche und der betrieblich vereinbarten Arbeitszeit ausfüllen.

Für die bei der Bayer AG vereinbarte Arbeitszeit ergeben sich daraus pro Mitarbeiter 12 Schichten pro Jahr. Diese Schichten sind nicht in den Schichtplänen festgelegt, sondern können jährlich flexibel zwischen Betrieb und Mitarbeiter geplant, ggf. kurzfristig abgerufen werden (Abb. 4).

Durch diese Flexibilität wird Arbeitszeit von den bisher überquotierten Nacht-, Sonn- und Feiertagsschichten in die arbeitsintensiveren Früh- und Spätschichten verlagert. 1991 wurden insgesamt über 70 % der Ausgleichsschichten in diese beiden Schichtarten eingeteilt und geleistet.

Betriebliche Schulungszeiten

Zuzüglich zu den Ausgleichsschichten werden bis zu 8 Stunden pro Jahr betriebliche Schulungszeiten eingerichtet. Die betriebliche Schulung kann stundenweise oder ganzschichtig durchgeführt werden.

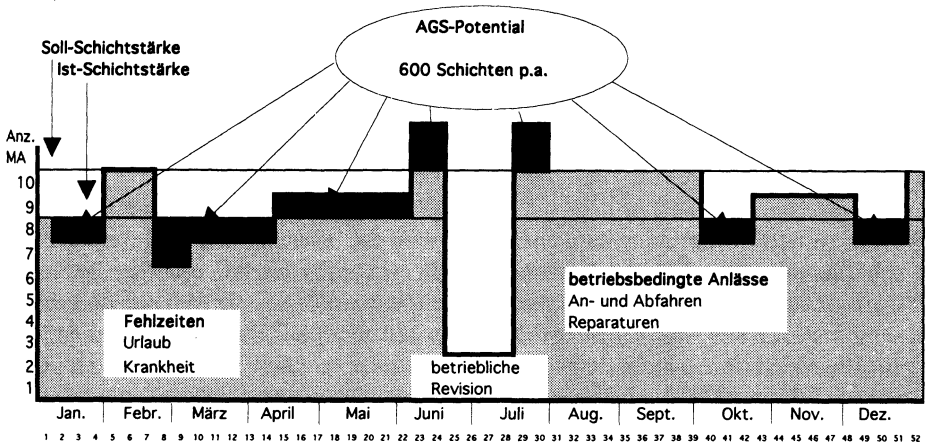


Abbildung 4
Ausgleichsschichtenplanung

Während der Schulung soll Wissen über chemische und physikalische Grundlagen, ökonomische und ökologische Betriebsgegebenheiten, Produktions- und Verfahrensabläufe, Inhalte der Störfallverordnung etc. vermittelt werden.

Ergebnis

In fast zweijährigen Probeläufen wurden gute Erfahrungen mit dem neuen Fünf-Schichtsystem gesammelt. Sachverständige begleiteten die Probeläufe arbeitsmedizinisch und arbeitswissenschaftlich und werteten sie aus. Die Befragung der am Probelauf beteiligten 700 Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten bestätigte das Konzept des neuen Fünf-Schichtsystems. Mehr als 75 % aller Befragten haben sich für die Beibehaltung des getesteten Arbeitszeitsystems ausgesprochen.

Rund ein Jahr nach Umstellung der Mitarbeiter auf das neue Arbeitszeitsystem wurde eine Befragung bei den Probelaufteilnehmern durchgeführt, um für das Unternehmen wie auch für die Mitarbeiter verwertbare Ergebnisse zu erhalten. Dabei wurde als wesentlicher Vorteil gegenüber dem bisherigen System die Verkürzung der hintereinanderliegenden Nacharbeitstage empfunden. Rund 70 % der Befragten sahen die durch die Auflockerung der Schichtfolge gewonnene Freizeit („mehr Freizeit in der Woche und am Wochenende“ sowie „in jeder Woche freie Abende“) ebenfalls als wesentlichen Vorteil.

Nachteilig wurde von den befragten Schichtarbeitnehmern empfunden, daß die Ausgleichszeiten auch in den freien Arbeitswochen geleistet werden müssen. 35 % hielten den neuen Schichtplan für unübersichtlich.

Eine Zielsetzung des Fünf-Schichtsystems ist es auch, die Belastung für das Privatleben zu reduzieren. Im Werk Brunsbüttel wurden deshalb auch die Ehefrauen zu den Veränderungen im Lebens- und Arbeitsrhythmus befragt. Mehr als 80 % aller befragten Frauen sagten aus, daß sich ihr Mann nach der Umstellung auf das neue System wohler fühle und besser schlafen könne. 85 % sprachen sich für die Beibehaltung des neuen Systems aus.

Überwiegende Zustimmung kam auch von seiten der betrieblichen Vorgesetzten. Die Nachteile – erhöhter Führungsaufwand und in einigen Bereichen erhöhter Personalbedarf – wurden nach ihrer Meinung durch die Vorteile – zufriedener und damit auch motivierte Mitarbeiter, größere Einsatzbereitschaft und nicht zuletzt ein verbessertes Betriebsklima – aufgewogen.

Vollkontinuierliche Arbeitsprozesse laufen rund um die Uhr. Verfahrens- und sicherheitstechnische Gründe erfordern eine Produktion, die ständig von Mitarbeitern gesteuert und überwacht werden muß. Daher ist die Arbeitszeit durch Wechselschicht zu gestalten. Arbeitszeit und Schichtplan müssen attraktiv und human sein und die persönlichen Belange der Mitarbeiter angemessen berücksichtigen. Diese Anforderungen wurden durch die Schichtplanveränderungen der Bayer AG unter Mitbestimmung ihrer Betriebsräte und Mitwirkung der Schichtarbeitnehmer zur Zufriedenheit der Beteiligten erfüllt.

Das Hewlett-Packard Arbeitszeitansparmodell

Traditionelle Arbeitszeitregelungen

Grundlage für die Entwicklung und die Anwendung des Arbeitszeitmodells von Hewlett-Packard ¹⁾ ist eine tiefwurzelnde Unternehmenskultur, die auf sieben Unternehmenszielen aufbaut. Eckpfeiler dieser Unternehmenskultur sind gegenseitiges Vertrauen, Respekt gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter, die Berücksichtigung seiner persönlichen Interessen wo immer möglich sowie der partnerschaftliche Umgang miteinander auf der Basis von Toleranz, Offenheit und Ehrlichkeit.

In den Unternehmenszielen sind darüber hinaus Führung durch Zielvereinbarung und Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und am Unternehmenserfolg verankert. Der einzelne Mitarbeiter oder das entsprechende Team sollen weitgehend eigenverantwortlich im Rahmen der vereinbarten Ziele arbeiten. Dieser Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit gilt auch für den Umgang mit der Arbeitszeit bei HP.

Gleitzeit

Flexible Arbeitszeitregelungen haben bei HP eine sehr lange Tradition. Bereits seit Ende der 60er Jahre – damals eine Pionierleistung – gibt es die gleitende Arbeitszeit. Im Rahmen der Gleitzeitregelung kann die Arbeitszeit täglich zwischen 6.30 Uhr und 8.30 Uhr begonnen werden und endet entsprechend zwischen 15.30 Uhr und 17.30 Uhr. Die Gleitzeitregelung beinhaltet eine tägliche Arbeitszeit von acht Stunden.

1) Mit weltweit 96.200 Mitarbeitern und einem Umsatz von 20,3 Mrd. Dollar im Geschäftsjahr 1993 ist die 1939 in Palo Alto von William R. Hewlett und David Packard gegründete Hewlett-Packard Company ein führendes Unternehmen der Datenverarbeitung und der elektronischen Meßtechnik. Mehr als 12.000 Produkte werden in über 600 Geschäftsstellen in 110 Ländern vertrieben. Für Entwicklung und Marketing der verschiedenen Produkte sind weltweit 65 Werke zuständig.

Die 1959 in Deutschland gegründete Hewlett-Packard GmbH mit Ihrem Hauptsitz in Böblingen ist die größte Tochtergesellschaft der Hewlett-Packard Company. Sie entwickelt und fertigt Produkte aus allen Unternehmensbereichen der Muttergesellschaft. Der Umsatz im Geschäftsjahr 1993 beträgt 6,7 Mrd. DM. Nach über 30 Jahren kontinuierlichen Wachstums zählt die Hewlett-Packard GmbH 6.300 Mitarbeiter und steht momentan auf Platz 59 der Liste der größten deutschen Industrieunternehmen. Die eigene dezentrale Vertriebsorganisation wird durch ein breites Netz von qualifizierten Händlern und Vertriebspartnern ergänzt.

Swingtime

Mitte der 70er Jahre wurde eine „Swingtime-Regelung“ eingeführt. Unsere Mitarbeiter können im Rahmen dieser Vereinbarung an einem oder an mehreren Wochentagen die Arbeitszeit um bis zu drei Stunden pro Woche verkürzen. Diese maximal drei Stunden müssen dann an den übrigen Tagen vor- bzw. nachgearbeitet werden. In Kombination mit der Gleitzeitregelung kann somit ein halber Tag in der Woche freigenommen werden.

Urlaubsübertrag

Der zum 31. März eines Jahres noch nicht genommene Jahresurlaub aus dem Vorjahr verfällt bei HP nicht. Er kann als Übertrag in die Folgejahre übernommen werden. Auf diese Weise konnten HP-Mitarbeiter, auch schon in Zeiten als der jährliche Urlaubsanspruch noch deutlich unter 30 Tagen lag, Zeit für größere zusammenhängende Freizeitblöcke ansparen. Diese flexible Ansparmöglichkeit hatte schon immer eine sehr hohe Wertschätzung bei den Mitarbeitern und wurde als prägendes Element in die Konzeption des HP-Arbeitszeitmodells aufgenommen.

Das Hewlett-Packard Arbeitszeitmodell

Entstehungsgeschichte und Rahmenbedingungen

In den frühen 80er Jahren begann von Gewerkschaftsseite ²⁾ die Diskussion um den Einstieg in die 35-Stunden-Woche. Vor dem Hintergrund der sich anbahnenden tariflichen Arbeitszeitverkürzung wurde im Hause HP in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und Mitarbeitern verschiedener Bereiche, basierend auf den bereits bestehenden Arbeitszeitregelungen, ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt.

Durch die Beteiligung der Betroffenen konnte sichergestellt werden, daß ein Ausgleich zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen stattfand. Sehr schnell wurde klar, daß hier teilweise sehr unterschiedliche Interessen aufeinanderstoßen würden (vgl. Abbildung 1). Klare Zieldefinitionen haben die notwendige Transparenz geschaffen und die gemeinsamen Bemühungen erleichtert.

2) Hewlett-Packard ist nicht tarifgebunden, hat sich aber verpflichtet, die Regelungen des Tarifvertrags der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden wertmäßig zu erfüllen.

Mitarbeiter:	möglichst hohe Flexibilität und Selbstbestimmung
Führungskräfte:	<ul style="list-style-type: none"> - klare, verständliche Regelung - Flexibilität bei geringem Planungsaufwand
Fachabteilung: (z.B. EDV oder Gehaltsabrechnung)	einfache Administration (starke Standardisierung)
Unternehmen:	<ul style="list-style-type: none"> - Erhalt der Betriebsnutzungszeit von 40 Std. - Attraktivität HPs als Arbeitgeber (bei sich verknappenden Arbeitsmärkten) - Kostenneutralität des Modells - Harmonisierung mit anderen Arbeitszeitregelungen (Schicht, Gleitzeit, Swingtime) - Hohe Akzeptanz des Modells bei Mitarbeitern

Abbildung 1
 HP-Arbeitszeitmodell, Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen

Modellbeschreibung

Ohne die Grundzüge des Modells seit seiner Einführung im Jahre 1985 wesentlich zu verändern, wurde das HP-Arbeitszeitmodell kontinuierlich den sich verändernden Anforderungen des Unternehmens, der Mitarbeiter und des gesamten wirtschaftlichen Umfeldes angepaßt. Zum 31.10.93 gelten folgende Regeln:

Die individuelle vertragliche Arbeitszeit für vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter beträgt täglich sieben Stunden 24 Minuten, wöchentlich 37 Stunden. Mit dem Gesamtbetriebsrat wurde im März 1993 vereinbart, vor dem Hintergrund der unsicheren gesamtwirtschaftlichen Situation, bis zum Oktober 1995 keine weitere Arbeitszeitverkürzung vorzunehmen, – doch dazu später mehr.

Die tatsächliche Arbeitszeit aller vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter beträgt täglich acht, wöchentlich 40 Stunden. Hierdurch entsteht eine Zeitdifferenz von täglich 36 Minuten und wöchentlich drei Stunden (vgl. Abbildung 2). Diese Differenz ist Vorarbeitszeit und geht als Gutschrift auf ein individuelles Freizeitkonto. So ergeben sich ca. 12 Stunden Zeitgutschrift pro Monat bzw. ca. 18 freie Tage pro Jahr.

Zeitgutschriften können nach Absprache mit dem Vorgesetzten unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange als einzelne freie Stunden, freie Tage oder größere Freizeitblöcke genommen oder längerfristig angespart werden. Selbst ein Ansparen

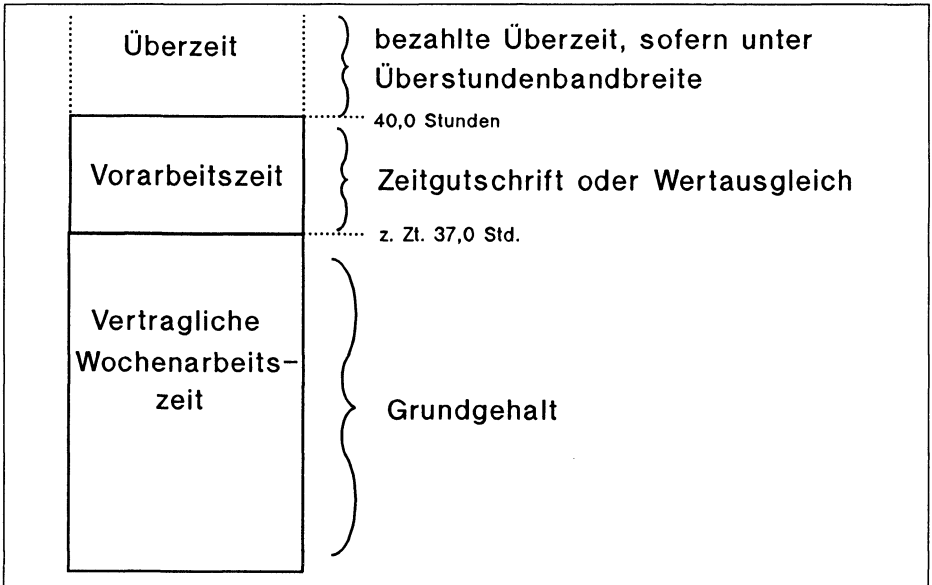


Abbildung 2
HP-Arbeitszeitmodell

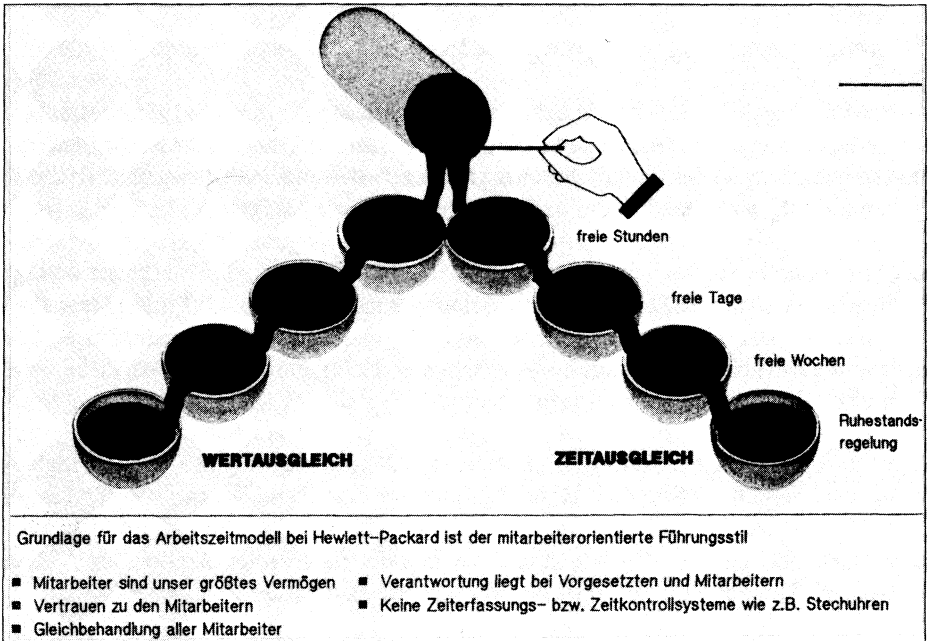


Abbildung 3
HP-Arbeitszeitmodell, Wertausgleich – Zeitausgleich

zur Reduzierung der Lebensarbeitszeit ist möglich. Hierdurch erhält jeder Mitarbeiter ein hohes Maß an zeitlicher Souveränität. Hewlett-Packard möchte seinen Mitarbeitern in der Regel nicht vorschreiben, wann freie Zeit zu nehmen ist, weder täglich noch wöchentlich, weder in Tagen noch in Wochen.

Weiterentwicklung

Im Jahre 1992 wurde das Arbeitszeitmodell um eine wesentliche Option erweitert. Parallel zur Gutschrift auf dem individuellen Freizeitkonto haben die Mitarbeiter nun die Möglichkeit sich die monatliche Zeitgutschrift im entsprechenden Monat gleich auszahlen zu lassen (Wertausgleich) und so ihre Einkommen zu erhöhen. Die Mitarbeiter können jeweils einmal jährlich zwischen Zeitgutschrift oder Wertausgleich wählen.

Zusätzlich wurden in diesem Zusammenhang die nachfolgenden Modellergänzungen vereinbart.

- **Befristete Reduzierung/Aussetzung der Vorarbeitszeit**

Nach Abstimmung mit dem örtlichen bzw. dem Gesamtbetriebsrat kann aus betrieblichen Gründen für einzelne Bereiche die Arbeitszeit befristet auf 37,5 h pro Woche oder auf die vertragliche Wochenarbeitszeit reduziert werden.

Mit dieser geschäftspolitischen Maßnahme soll dem Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt werden, im Sinn der Beschäftigungssicherheit für die Mitarbeiter auf rückläufige Auftragszahlen reagieren zu können.

- **Verbindliche Vereinbarung für länger dauernde Freizeit**

Wenn ein Mitarbeiter sechs Wochen oder länger Urlaub machen möchte, muß er dies mindestens neun Monate vorher bekanntgeben. Ist sechs Monate vor der geplanten Freizeit die Besetzung der Abteilung zum Zeitpunkt der geplanten Abwesenheit gewährleistet, so hat der Vorgesetzte dem Freizeitwunsch des Mitarbeiters zu entsprechen. Um länger dauernde Freizeitwünsche auch für HP planbar zu machen, ist eine Stornierung anschließend nur noch möglich, wenn auch der Vorgesetzte zustimmt.

- **Betriebsschließung und Brückentage**

Eine Betriebs- bzw. Bereichsschließung wird bisher vor allem praktiziert, wenn

a) der überwiegende Teil der Belegschaft Freizeit nehmen möchte, z. B. an Tagen

zwischen einem Feiertag und dem davor oder danach liegenden Wochenende, oder

b) die Markt- bzw. Kundensituation dies zuläßt bzw. erfordert.

Um unproduktive Betriebszeiten oder temporäre Überkapazitäten zu vermeiden bzw. zu reduzieren, kann HP neben den Tagen zwischen Weihnachten und Neujahr weitere fünf Brückentage für Bereichs- bzw. Betriebsschließungen nutzen.

- **Zeitansparen für in Teilzeit beschäftigte Mitarbeiter**

Für Mitarbeiter mit einem Teilzeitarbeitsvertrag besteht seit 1993 ebenfalls die Möglichkeit, Freizeit auf einem persönlichen Zeitkonto anzusammeln. Pro Jahr können bis zu neun Tage vorgearbeitet werden.

Ziel der Weiterentwicklung des HP-Arbeitszeitmodells war es einerseits, den in Befragungen geäußerten Wünschen der Mitarbeiter gerecht zu werden und andererseits dem Unternehmen, vor allem in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, zusätzlichen Handlungsspielraum zu schaffen.

Praktische Erfahrungen

Ein erster Test über die Akzeptanz des HP-Arbeitszeitmodells ergab sich bereits zum Zeitpunkt der Einführung Anfang 1985. Mit Ausnahme von einigen wenigen Personen erklärten alle vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter, daß sie sich an dem Modell beteiligen wollten. An dieser hohen Beteiligungsquote von über 99 %, die die hohe Wertschätzung durch die Mitarbeiter zum Ausdruck bringt, hat sich bis heute nichts geändert.

Inzwischen liegen Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen vor, die 1989 durchgeführt wurden; auch konnte die Entwicklung der Zeitentnahmen und Zeitkontenbestände über die Jahre beobachtet werden (vgl. Abbildung 4 und 5).

Sehr schnell hatte sich nach Einführung des Arbeitszeitmodells herausgestellt, daß die Mitarbeiter das HP-Arbeitszeitmodell als Teil des gesamten (Sozial) Leistungspakets von HP betrachten. Im Rahmen einer Umfrage wurde das Arbeitszeitmodell in die Spitzengruppe der sechs am höchsten bewerteten Leistungen eingeordnet. Zur Auswahl standen 35 verschiedene Leistungen.

Im Rahmen der gleichen Umfrage wurde immer wieder die Zeitflexibilität als überraschendes Merkmal bewertet. Die erforderliche Absprache mit dem Vorgesetzten und die Berücksichtigung betrieblicher Belange werden akzeptiert, weil letztlich die Selbstbestimmung über Zeitpunkt und Umfang der Zeitentnahme höher eingestuft wird. Die 1992 eingeführte Option der regelmäßigen monatlichen Auszahlung des Zeit-

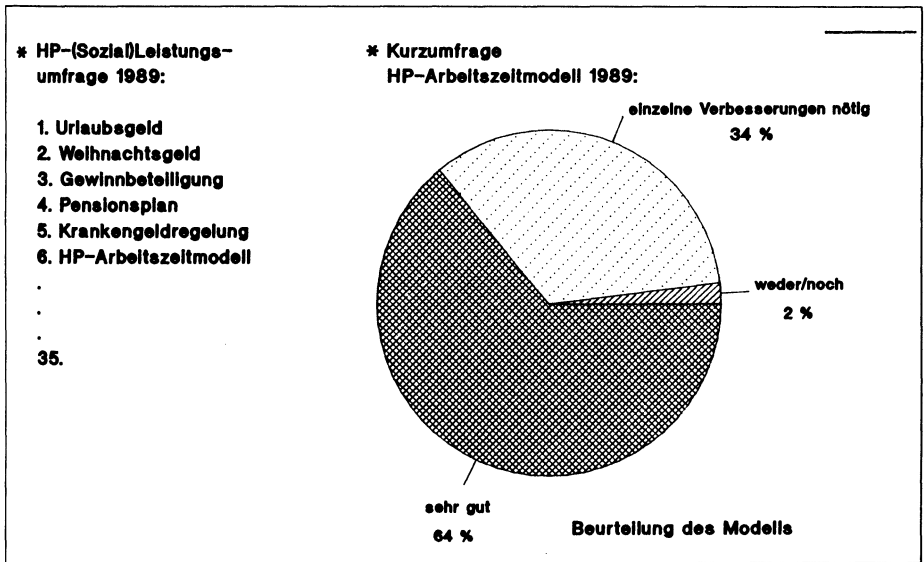


Abbildung 4
HP-Arbeitszeitmodell

kontenzuflusses wird in der Zwischenzeit von ca. 25 % der Mitarbeiter genutzt. Die hauptsächlichen Beweggründe sind, daß die Mitarbeiter bereits über ein ausreichendes Zeitpolster verfügen oder in der aktuellen Lebensphase ein erhöhtes Einkommen der Freizeitentnahme vorziehen.

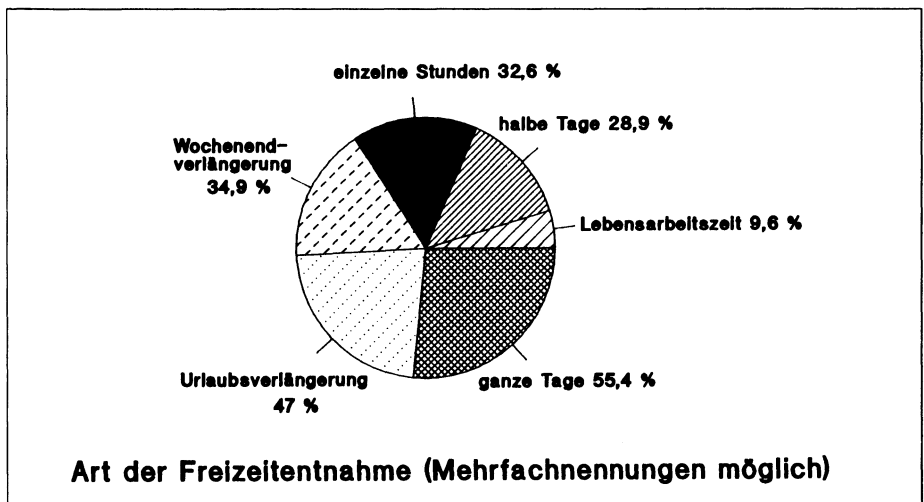


Abbildung 5
HP-Arbeitszeitmodell, Kurzumfrage 1989

Die Entnahme aus den Zeitkonten erfolgt, je nach den individuellen Wünschen, in kleinen Zeiteinheiten, etwa in einzelnen halben oder ganzen Tagen, aber auch in zusammenhängenden Blöcken von mehreren Wochen oder Monaten. Verwendet werden die freien Tage z. B. zur Verlängerung von Wochenenden, für Kurzurlaube, zur Verlängerung des Jahresurlaubs, aber auch zu umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen. Für ältere Mitarbeiter ist es darüber hinaus auch interessant, Zeit für einen gleitenden bzw. vorzeitigen Ruhestand anzusparen.

Die Frage, wie die Mitarbeiter die Möglichkeit sehen, Freizeiten zu nehmen, ergab ein differenzierteres Bild:

Mitarbeiter in der Produktion gaben dies überwiegend als problemlos an, aus Entwicklung, Marketing und Vertrieb kamen häufiger Antworten, es sei teilweise schwierig, zeitweise unmöglich – Antworten, die angesichts der oft langfristig angelegten Tätigkeiten nicht überraschten.

Für die Anwendung des HP-Arbeitszeitmodells ist es wichtig, daß die Mitarbeiter die Zu- und Abflüsse aus dem Zeitkonto nachvollziehen können. Deshalb erhalten die Mitarbeiter bei HP entsprechende Informationen regelmäßig über die monatliche Verdienstbescheinigung oder direkt im Zeiterfassungssystem.

Die Freizeitentnahme einschließlich des Jahresurlaubs ist seit Einführung des Modells Jahr für Jahr um etwa 2 Tage im Durchschnitt aller Mitarbeiter gestiegen und betrug im Geschäftsjahr 1993 rund 39 Tage. Zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen konnten dabei bisher keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Die Zeitkonten hatten zum Stichtag 31.10.93 einen Stand von durchschnittlich ca. 62 Tagen. Diese Entwicklung ist nicht verwunderlich, denn flexibel mit Zeit umgehen zu können setzt voraus, daß zunächst ein gewisses Polster aufgebaut wird.

Arbeitszeit April 1993 bis September 1995

Im Juni 1991 haben Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat eine weitere Arbeitszeitreduzierung auf 36 Stunden pro Woche zum 1.4.93 bzw. 35 Stunden pro Woche zum 1.10.95 vereinbart – sich aber gleichzeitig auch die Möglichkeit offengelassen, bei entsprechender wirtschaftlicher Situation, diesen Schritt nochmals zu korrigieren. Von dieser Revisionsklausel wurde im März 1993 Gebrauch gemacht.

Bis zum September 1995 bleibt die vertragliche Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte bei Hewlett-Packard bei 37,0 Stunden pro Woche. Jeweils zum Ende des Geschäftsjahres setzen sich die Geschäftsleitung und der Gesamtbetriebsrat zusammen, um zu entscheiden, ob für die Abweichung zur vergleichbaren tariflichen Arbeitszeit, z. Zt. ist das 1 Stunde pro Woche, nachträglich ein finanzieller Ausgleich gezahlt wird. Nach Analyse der vorliegenden Wirtschaftsergebnisse und gegenseitiger Beratung, entscheiden dabei die Geschäftsleitung und der Gesamtbetriebsrat jeweils eigenver-

antwortlich über die Hälfte, d. h. über jeweils eine halbe Stunde. Beide Seiten legen fest, ob und zu welchem Anteil „ihre halbe Stunde“ finanziell ausgeglichen werden soll .

Die Firmenleitung betrachtet diese Vereinbarung mit dem Gesamtbetriebsrat als einen der Zeit angemessenen Schritt im Sinne der Beschäftigungssicherheit für die Mitarbeiter. Diese sehr weitgehende Teilung der Verantwortung in der Frage einer weiteren Arbeitszeitverkürzung zwischen der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung paßt zum HP-Stil und ist sicher ein Novum in der deutschen Industrie.

Zeiterfassung bei der Hewlett-Packard GmbH

Entsprechend dem Grundsatz gegenseitigen Vertrauens verzichtet HP, trotz sehr flexibler Arbeitszeitregelungen, auf spezielle Maßnahmen zur Anwesenheitskontrolle. So gibt es auch in der Fertigung keine Stechuhren. Alle Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeiten, Fehlzeiten und auch die Mehrarbeit als reine Mengenangaben wöchentlich bzw. monatlich selbst im Zeiterfassungssystem. So werden z. B. für eine Woche Anwesenheit am Ende der Woche 40 Stunden auf das Anwesenheitskonto eingegeben. Im Zeiterfassungssystem erhält der Mitarbeiter ebenfalls immer einen aktuellen Stand über seine individuellen Freizeitkonten.

Die Zeiterfassung wird im Unternehmen ausschließlich als ein administratives Hilfsmittel für die Abrechnung der Arbeits- und Fehlzeiten betrachtet. Da bei HP die erbrachte Leistung und nicht die Arbeitszeit zählt, taugt die Zeiterfassung nicht als Führungsinstrument.

Die einfache administrative Form der Zeiterfassung gibt allen Arbeitsformen oder formellen Arbeitszeitmodellen eine weitere Dimension an Flexibilität. Dies soll auch in der Zukunft so bleiben.

Zusammenfassung / Ausblick

Das HP-Arbeitszeitmodell ist ein 2-Gewinner-System. Es bietet sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen Gestaltungsmöglichkeiten, im Rahmen dessen persönliche bzw. betriebliche Wünsche umgesetzt werden können. An der sehr hohen Wertschätzung des Modells durch die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung hat sich seit seiner Einführung 1985 bis heute nichts geändert.

Die Arbeitszeitregelungen der Zukunft werden nicht mehr mit den traditionellen weitgehend starren und über sehr lange Zeiträume festgeschriebenen Modellen vergleichbar sein. Da HP auf Märkten agiert, die einem sich immer schneller fortschreitenden Wandel unterworfen sind, muß in allen zukünftigen Arbeitsregelungen Flexi-

bilität modellimmanent als feste Größe verankert sein. Diese Trends werden sich weiter verstärken.

Arbeitszeitregelungen, die als „maßgeschneiderte“ Lösungen die betrieblichen Notwendigkeiten abdecken und die Wünsche der Mitarbeiter so weit als möglich berücksichtigen, sind gefragt. Patentrezepte werden den differenzierten Anforderungen der Zukunft nicht gerecht. Arbeitszeit und Freizeit müssen im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes betrachtet werden. Nur wenn sich Arbeitszeit und Freizeit in ihrer Zielrichtung und Sinnggebung nicht widersprechen, sondern ergänzen, und der Mitarbeiter Freiräume zur persönlichen Gestaltung hat, ist er bereit, die Herausforderungen eines leistungsorientierten Unternehmens anzunehmen – darauf aber sind die Unternehmen angewiesen.

Das Arbeitszeitmodell BMW – Werk Regensburg

Ziele und Varianten zukunftsorientierter Arbeitszeitgestaltung

Das Thema Arbeitszeit ist in den letzten Jahren in Bewegung geraten. Die Mehrzahl der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland arbeitet weniger als 40 Wochenstunden. Dies führt zweifellos zu Kostenbelastungen für die Betriebe. Kürzere Arbeitszeiten bieten zunächst wirtschaftliche Nachteile; genauer betrachtet bieten sie aber auch mehr Raum für eine gezielte Gestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten. Phantasie, Ideen sowie Mut zu neuen Wegen sind gefragt.

Der daraus resultierende Prozeß der Arbeitszeitflexibilisierung hat dazu geführt, daß heute eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen existiert. Die Palette umfaßt die Flexibilisierung von Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeit und reicht von neuen Schichtmodellen über Gleitzeit und Teilzeit bis hin zu Langzeiturlaub und gleitendem Übergang in den Ruhestand.

Viele Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Unternehmen, noch effizienter zu arbeiten und den Mitarbeitern, ihre Freizeit individueller zu gestalten.

Flexible Arbeitszeiten werden in Zukunft immer wichtiger, denn moderne Maschinen und Anlagen sind zu teuer, um lange stillzustehen. Wenn Maschinen und Anlagen länger laufen, sinken die Herstellungskosten für die Produkte. Darin liegt auch ein zentraler Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung.

Zwischen den beiden effizienzsteigernden Zielen zukunftsorientierter Arbeitszeitgestaltung „Hohe Kapazitätsauslastung“ und „Hohe Flexibilität“ besteht jedoch in der Regel ein gravierender Zielkonflikt. Konkret heißt dies, daß zum Beispiel Zeitmodelle mit einer hohen permanenten Kapazitätsauslastung nur wenig bzw. keinen Spielraum mehr für flexible Kapazitätserweiterungen aufgrund aktueller Marktschwankungen bieten. Oder noch einfacher in der Sprache des Automobils ausgedrückt: Wer ständig Höchstgeschwindigkeit fährt, kann im Bedarfsfall nicht mehr beschleunigen. Das gleiche gilt natürlich auch umgekehrt: Wer ständig die Geschwindigkeit wechselt, kann die Höchstgeschwindigkeit nicht nutzen.

Dieser Zielkonflikt zwischen „Kapazitätsauslastung“ und „Flexibilität“ ist bei der praktischen Ausgestaltung des jeweiligen Arbeitszeitmodells situationsbezogen zu entscheiden. Ganz allgemein ist festzustellen, daß den unterschiedlichen Rahmenbedingungen bei der Gestaltung von Arbeits- und Betriebszeit in der Praxis viel zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitszeit und Betriebszeit

Bei BMW gibt es derzeit über 200 verschiedene Arbeitszeitregelungen. Die wohl bekannteste und meistdiskutierte davon ist zweifellos das Regensburger Arbeitszeitmodell.

Das Wort „Modell“ vermittelt den Eindruck, als gäbe es Patentrezepte für die Arbeitszeit der Zukunft, ja vielleicht sogar *eine* optimale Lösung, die uns aller Sorgen enthebt.

Dieser Annahme ist jedoch energisch zu widersprechen: In Arbeitszeitfragen gibt es keine Patentrezepte!

Vielmehr erfordern die teilweise sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Standorten bzw. Bereichen eines Unternehmens spezifische, auf die jeweilige Situation zugeschnittene Lösungen. Auf überbetrieblicher Ebene gilt diese Aussage in noch stärkerem Maße.

Aus unserer Sicht sind unter anderem folgende Faktoren bei der Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitregelungen zu berücksichtigen:

- das wirtschaftliche Umfeld
(z. B. Marktsituation und Produktionsumfang)
- das betriebliche Umfeld
(z. B. saisonale Auslastungsschwankung)
- personelle Situation
(z. B. Arbeitsmarkt und Personalbeschaffungssituation)
- das rechtliche und tarifpolitische Umfeld
(z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen und tarifliche Regelungen)
- die regelungstechnische Situation
(z. B. bisherige Arbeitszeitregelung)
- das soziale Umfeld
(z. B. Haltung des Betriebsrates)
- das produktionstechnische Umfeld
(z. B. Produktions- und Arbeitsstrukturen wie etwa Gruppenarbeit)
- das infrastrukturelle Umfeld
(z. B. Verkehrsanbindung)

Auf der Grundlage einer eingehenden Analyse der betrieblichen Situation und der Umfeldbedingungen besteht die Chance, ein jeweils maßgeschneidertes Arbeitszeitoptimum zu entwickeln (siehe Abb.1).

Daraus folgt ein einfacher gedanklicher Ablauf für die Gestaltung und Einführung von Arbeitszeitmodellen:

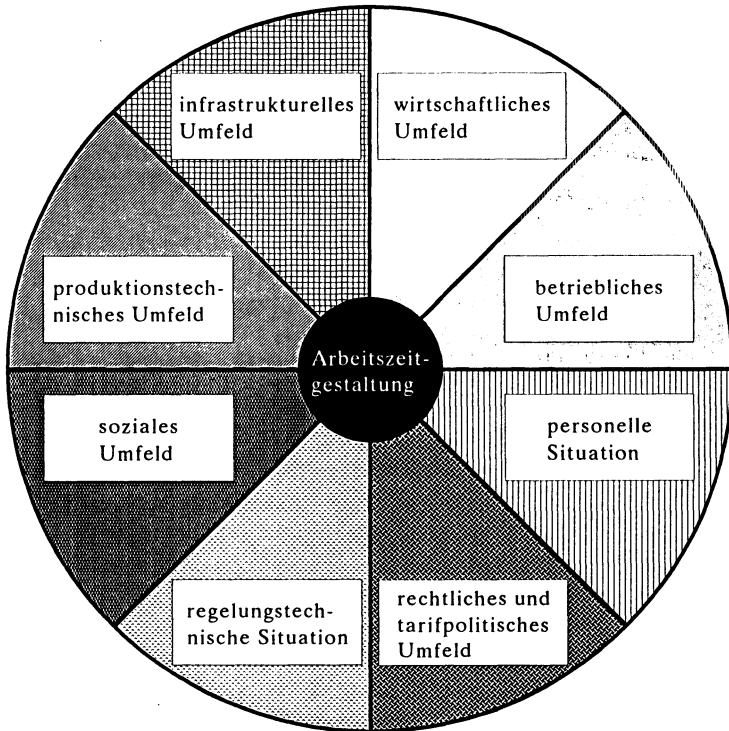


Abbildung 1
Analyse der betrieblichen Situation und der Umfeldbedingungen

Voraussetzung für die optimale Nutzung der Möglichkeiten flexibler Arbeits- und Betriebszeiten ist eine gezielte Planung, Bewertung, Auswahl und Einführung der in Frage kommenden Arbeitszeitmodelle, bei der Ausstrahlungseffekte auf verschiedene Bereiche des Unternehmens sowie die Interessen von Unternehmen, Mitarbeitern und Gesellschaft Berücksichtigung finden. Dabei sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung:

- die Entwicklung einer langfristigen Arbeitszeitstrategie
- die Bewertung von Kosten- und Nutzenwirkungen
- die frühzeitige Einbindung des Betriebsrates in die Konzeptdiskussion
- die Überzeugung der Führungskräfte
- die Überwindung von Bereichsegoismen
- die Diskussion und Lösung der Umsetzungsprobleme
- die rechtzeitige Information und Einbindung der Mitarbeiter

Trotz der obengenannten Einschränkungen haben die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt, daß die Regensburger Lösung grundsätzliche Ansätze und Elemente enthält,

die in ihrer Einfachheit und Klarheit sowie ihren vielfältigen Vorteilen auch für andere Betriebe und in anderen Tarifbereichen anwendbar sind – soweit ähnliche Rahmenbedingungen vorliegen.

Grundgedanken und Entstehungsgeschichte des Regensburger Arbeitszeitmodells

Anfang 1983 trafen zwei Ereignisse zusammen, die den gedanklichen Ausgangspunkt unseres Arbeitszeitmodells bildeten:

- Die ersten konkreten personalpolitischen Planungsüberlegungen für unser neues Werk Regensburg, wobei aufgrund einer Investitionssumme von rund 1,7 Mrd. DM natürlich den Fragen der Arbeitszeit und Betriebszeit von Anfang an eine besondere Bedeutung zukam,
und
- die im Rahmen eines BMW-internen Arbeitszeit-Szenarios gewonnene Erkenntnis, daß trotz aller guten Argumente von Arbeitgeberseite die gewerkschaftliche Forderung nach tariflicher Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie nicht mehr aufzuhalten sein würde (was sich mit der Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden voraussichtlich ab 1995 auch bestätigt hat).

Was lag also näher, als innerhalb der Gestaltungsmöglichkeiten, die ein neues Werk bietet, nach Wegen zu suchen, die unvermeidliche Arbeitszeitverkürzung wirtschaftlich verkraftbar zu machen und damit frühzeitig einen konstruktiven Lösungsansatz in der damals festgefahrenen Arbeitszeitdiskussion zwischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite zu finden?

Der Lösungsansatz unseres Modells liegt darin, die aus der Verkürzung der persönlichen Arbeitszeit resultierende Verschlechterung der Kosten- und Wettbewerbssituation durch die mit einer Verlängerung der Betriebszeit verbundenen Produktivitäts- und Kostenvorteile zumindest zu kompensieren oder besser noch einem positiven Gesamtergebnis zuzuführen, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Die drei Bausteine des Regensburger Arbeitszeitmodells

Im folgenden ist dargestellt, wie die spezifische Problemlösung aussieht, die wir im BMW-Werk Regensburg erarbeitet und realisiert haben. Unser Arbeitszeitmodell besteht aus drei Grundbausteinen:

- dem 99-Stunden-Schichtmodell für die Produktion und die produktionsnahen Bereiche in Regensburg,
- dem 90-Stunden-Schichtmodell für unser Zweigwerk in Wackersdorf,
- dem Gleitzeitmodell für den Verwaltungsbereich in Regensburg und Wackersdorf.

Alle Bausteine sind inhaltlich aufeinander zugeschnitten und stellen eine konzeptionelle Einheit dar, obwohl ihr Einsatz auch unabhängig voneinander möglich wäre.

Das 99-Stunden-Schichtmodell für die Produktion und die produktionsnahen Bereiche in Regensburg

Übergangsregelung für die Inbetriebnahmephase des Werkes Regensburg von November 1986 bis April 1988

Im November 1986 nahmen wir in unserem neuen Werk die Produktion auf. Dafür entwickelten wir aus Gründen eines kontinuierlichen Aufbaus des Personals, der Kapazität und der notwendigen Inbetriebnahmemaßnahmen sowie im Sinne einer gezielten Hinführung auf unser Arbeitszeitmodell eine Übergangsregelung in Form einer kombinierten 5-/4-Tage-Woche.

Bei einer täglichen Arbeitszeit von 8,5 Stunden sah der damalige Schichtplan (siehe Abb. 2) im Einschicht-Betrieb 9 Arbeitstage pro Doppelwoche vor. Mit dieser Übergangsregelung konnten wir Grundelemente unseres späteren Schichtmodells (Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, teilweise 4-Tage-Woche) mit dem Vorteil zusätzlicher zeitlicher Freiräume für die Inbetriebnahme der Anlagen verknüpfen.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	A	A	A	A	A			A	A	A	A			

Abbildung 2
Einstieg in das Arbeitszeitmodell in der kombinierten 5-/4-Tage-Woche

Regelung für den Einschicht-Betrieb von Mai 1988 bis Mai 1990

Ab Mai 1988 galt dann im Werk Regensburg eine Arbeitszeitregelung, bei der die Trennung von persönlicher Arbeitszeit und Betriebszeit realisiert wurde.

Durch die *Verlängerung* der täglichen und wöchentlichen *Betriebszeit* (zunächst im Einschicht-Betrieb auf 9 Stunden an 6 Tagen = 54 Stunden wöchentlich) bei gleichzeitiger *Reduzierung* der *persönlichen Arbeitszeit* (4-Tage-Woche mit 9 Stunden = 36 Stunden wöchentlich) haben wir folgende Vorteile für Unternehmen, Mitarbeiter und Arbeitsmarkt erreicht:

- eine um 35 % größere Kapazitätsauslastung bei unveränderter Anlagenausstattung mit den entsprechenden Ergebnisvorteilen für das Unternehmen,

- eine persönliche 4-Tage-Woche für den Mitarbeiter,
- zusätzliche Einstellungen mit dem entsprechenden positiven Arbeitsmarkteffekt.

Als weiterer Effekt dieses Regensburger Arbeitszeitmodells wurden dem einzelnen Mitarbeiter mit der 4-Tage-Woche zusätzlich 44 freie Tage im Jahr ermöglicht, die er innerhalb größerer zusammenhängender Freizeitblöcke (alle drei Wochen fünf zusammenhängende freie Tage) genießen konnte.

Abbildung 3 zeigt den Schichtplan dieses erweiterten Einschicht-Betriebes sowie die beispielhafte individuelle Einteilung für drei Arbeitnehmer. An zwei vergleichbaren Arbeitsplätzen wechselten sich jeweils drei Mitarbeiter ab.

Bei einer damaligen tariflichen Arbeitszeit von 37,5 Stunden zahlten wir den erforderlichen Lohnausgleich zwischen tariflicher und persönlicher Arbeitszeit von 1,5 Stunden pro Woche aus den durch die höhere Kapazitätsauslastung erzielten Ergebnisvorteilen.

Regelung für den Zweischicht-Betrieb ab Juni 1990

Ab Juni 1990 ist das Werk Regensburg in den Zweischicht-Betrieb übergegangen. Dafür haben wir das beschriebene Schichtsystem weiterentwickelt zu einem Zweischicht-System incl. Samstag, jedoch ohne die umstrittene Samstag-Spätschicht. Dadurch wurde unser Modell für den Mitarbeiter noch attraktiver.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Arbeitsplatz 1	A	A	C	C	C	C		C	C	B	B	B	B		B	B	A	A	A	A	
Arbeitsplatz 2	B	B	B	B	A	A		A	A	A	A	C	C		C	C	C	C	B	B	
	1. Woche							2. Woche							3. Woche						

Die individuellen Schichtpläne der Arbeitnehmer A, B und C:

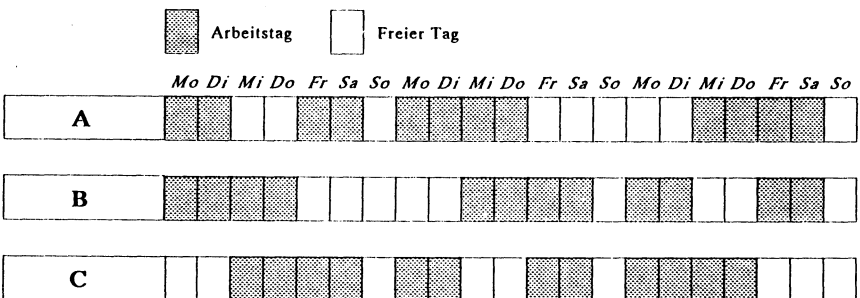


Abbildung 3
Schichtplan für den Einschichtbetrieb

Abbildung 4 zeigt den Schichtplan für den Zweischicht-Betrieb seit Juni 1990. Die Schichtzeiten sind wie folgt festgelegt:

- Frühschicht von Montag bis Samstag von 05.00 - 14.30 Uhr
- Spätschicht von Montag bis Freitag von 14.30 - 24.00 Uhr

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	A	A	A	A	C	C		C	C	C	C	B	B		B	B	B	B	A	A	
Spätschicht	C	C	B	B	B			B	B	A	A	A			A	A	C	C	C		
	1. Woche							2. Woche							3. Woche						

Die individuellen Schichtpläne der Arbeitnehmer A, B und C:

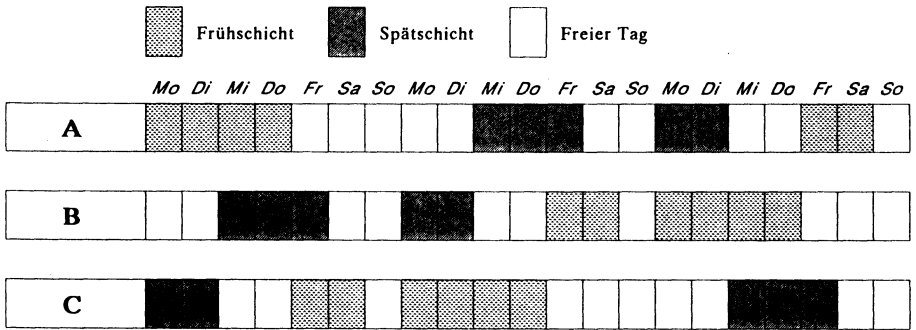


Abbildung 4
 Schichtplan für den Zweischichtbetrieb (Ergänzend dazu ist eine festgelegte Anzahl von Ausgleichsschichten pro Jahr zu leisten)

Das ergibt eine persönliche Anwesenheitszeit pro Mitarbeiter von	9 Std. 30 Min.
./.. Mittagspause (unbezahlt)	30 Min.
= Brutto-Arbeitszeit	9 Std. 00 Min.
./.. Brotzeitpause (bezahlt)	15 Min.
./.. persönliche Verteilzeit (bezahlt)	34 Min.
= Netto-Arbeitszeit	8 Std. 11 Min.

Daraus ist ersichtlich, daß wir den „9-Stunden-Tag“ durch entsprechend über den Tag verteilte Pausen deutlich aufgelockert haben.

Zur Sicherung der vom Unternehmen geplanten Jahreskapazität gingen wir neben der Einbeziehung der Samstag-Frühsschicht weitere neue Wege:

Ein Mittel zur Erreichung der geplanten Jahresstückzahlen war der Entfall der bisher regelmäßigen jährlichen Produktionsunterbrechung von rund 3 Wochen im Sommer. Sollte aus technischen Gründen die Produktion länger als 4 Tage unterbrochen sein, so sind die fehlenden Stückzahlen in zusätzlichen Samstags-Spätschichten vor- oder nachzuarbeiten. Die Anzahl dieser Vor- und Nachholsschichten wurde auf 4 innerhalb eines Zeitraumes von 2 Jahren begrenzt. Bei 3 Schichtgruppen ergaben sich für diesen Fall 12 Samstag-Spätschichten als zusätzliche Kapazität. Von dieser Möglichkeit wurde 1992 erstmals Gebrauch gemacht.

Das zweite Instrument zur Sicherstellung der geplanten Kapazität war der Pausendurchlauf. Standen die Bänder vorher während der kollektiven Brotzeitpause still, so liefen sie jetzt ohne Unterbrechung durch. Die Mitarbeiter konnten innerhalb eines Zeitraumes von 2,25 Stunden ihre individuelle Pause nehmen. Der Einsatz von Springern gewährleistet die reibungslose Produktion. Ein weiteres Teilziel der Entkoppelung von persönlicher Arbeitszeit und Betriebszeit wurde damit erstmals bei BMW über flexible Brotzeitpausen erreicht.

Auch nach dem Übergang in den Zweischicht-Betrieb blieb es für den Mitarbeiter im Durchschnitt bei der 4-Tage-Woche. Die durch den Entfall der regelmäßigen Samstag-Spätschichten entstehende Differenz zur tariflichen Arbeitszeit wurde durch die Ausgleichszahlung von weiterhin 1 1/2 Stunden und durch über das Jahr gleichmäßig verteilte Ausgleichsschichten abgedeckt.

Um die tarifliche Arbeitszeit von seinerzeit 37 Stunden zu erreichen, waren von jedem Mitarbeiter 11 Ausgleichsschichten pro Jahr zu leisten. Die Ausgleichsschichten ermöglichten eine entsprechende Reduzierung der Personalvorgabe.

Durch diesen Übergang zu einer Jahresarbeitszeitbetrachtung erhöhte sich außerdem der Flexibilitätsspielraum, der im Bedarfsfall in Absprache zwischen dem Meister und seinen Mitarbeitern genutzt wurde.

Modifikationen des 99-Stunden-Modells ab 01.04.93

Zunächst ist erwähnenswert, daß die wesentlichen Grundpfeiler des bisherigen Schichtmodells, d. h. die 6 tägige Betriebszeit (99 Stunden von Montag bis Samstag), der 9-Stunden-Tag sowie der bisherige Schichtplan (siehe Abb. 4) unverändert blieben.

Das bedeutet, daß jeder Mitarbeiter im 3 wöchigen Schichtrhythmus an 11 Arbeitstagen arbeitet und damit aufgrund des 9-Stunden-Tages eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 33 Stunden erreicht.

Die Differenz zur tariflichen Arbeitszeit von 36 bzw. 35 Stunden gestaltet sich folgendermaßen:

- Weiterhin sind Ausgleichsschichten zu leisten, um die Differenz von 33 Stunden zur tariflichen Arbeitszeit (36 bzw. 35 Stunden) zu überbrücken. Durch die tarifliche Arbeitszeitverkürzung reduzierte sich jedoch die Anzahl der Ausgleichsschichten von bisher 11 pro Jahr schrittweise auf 5 pro Jahr nach Einführung der 35-Stunden-Woche.
- Die Ausgleichszahlung beträgt dann auf der Basis der 35-Stunden-Woche eine Stunde.

Neben der Anzahl verändern sich auch Art und Inhalt der Ausgleichsschichten maßgeblich; z. B. wird seit 01.04.93 ein Teil der Ausgleichsschichten nicht mehr individuell, sondern kollektiv erbracht.

Dabei ist es gelungen, die bisherige Verknüpfung zwischen Produktionsunterbrechung und Samstag-Spätschichten zu entkoppeln. Jetzt werden unabhängig von der Länge der Produktionsunterbrechung bis zu 2 Ausgleichsschichten pro Mitarbeiter jährlich als Samstag-Spätschichten gearbeitet, soweit dies aus Kapazitätsgründen notwendig ist.

Zwei weitere Ausgleichsschichten werden für betrieblich notwendige Fortbildung (z. B. Schulung für Gruppenarbeit, Sekundärfunktionen, Qualitätstage, Lernstatt usw.) reserviert. Damit konnte ein Teil der entfallenen Arbeitszeit in betriebliche Fortbildung umgewandelt werden, eine gerade wegen des steigenden Qualifizierungsbedarfs im Rahmen der neuen Arbeitsstrukturen (Gruppenarbeit etc.) zukunftsorientierte Regelung.

Die restlichen Ausgleichsschichten werden wie bisher als flexible Ausgleichsschichten vom Mitarbeiter erbracht.

Zwei weitere Grundelemente des Schichtmodells werden zukünftig ebenfalls flexibler gestaltet. Die kollektive Produktionsunterbrechung wird jährlich nach betrieblichen Notwendigkeiten vereinbart. Auch die Brotzeitpause kann nach betrieblichen Erfordernissen in Abstimmung mit dem Betriebsrat kollektiv oder individuell (Pausendurchlauf) gewährt werden, d. h., die Produktionskapazitäten können seit 01.04.93 über die feste bzw. flexible Brotzeitpause eingeschränkt oder ausgeweitet werden.

Damit besteht das Regensburger 99-Stunden-Modell aus fixen und flexiblen Bestandteilen. Die fixen Bestandteile (9-Stunden-Tag und Samstag-Frühschicht) ergeben eine Zusatzkapazität von 24,2 % gegenüber einem herkömmlichen Zweischicht-Betrieb. Die flexiblen Bestandteile (Brotzeitpause, Produktionsunterbrechung, Samstag-Spätschicht) ergeben eine mögliche Zusatzkapazität von weiteren 10,4 %. Im Ergebnis kann also entsprechend den betrieblichen Erfordernissen insgesamt eine zusätzliche Kapazität zwischen 24,2 und 34,6 % eingesetzt werden (siehe Abb. 5).

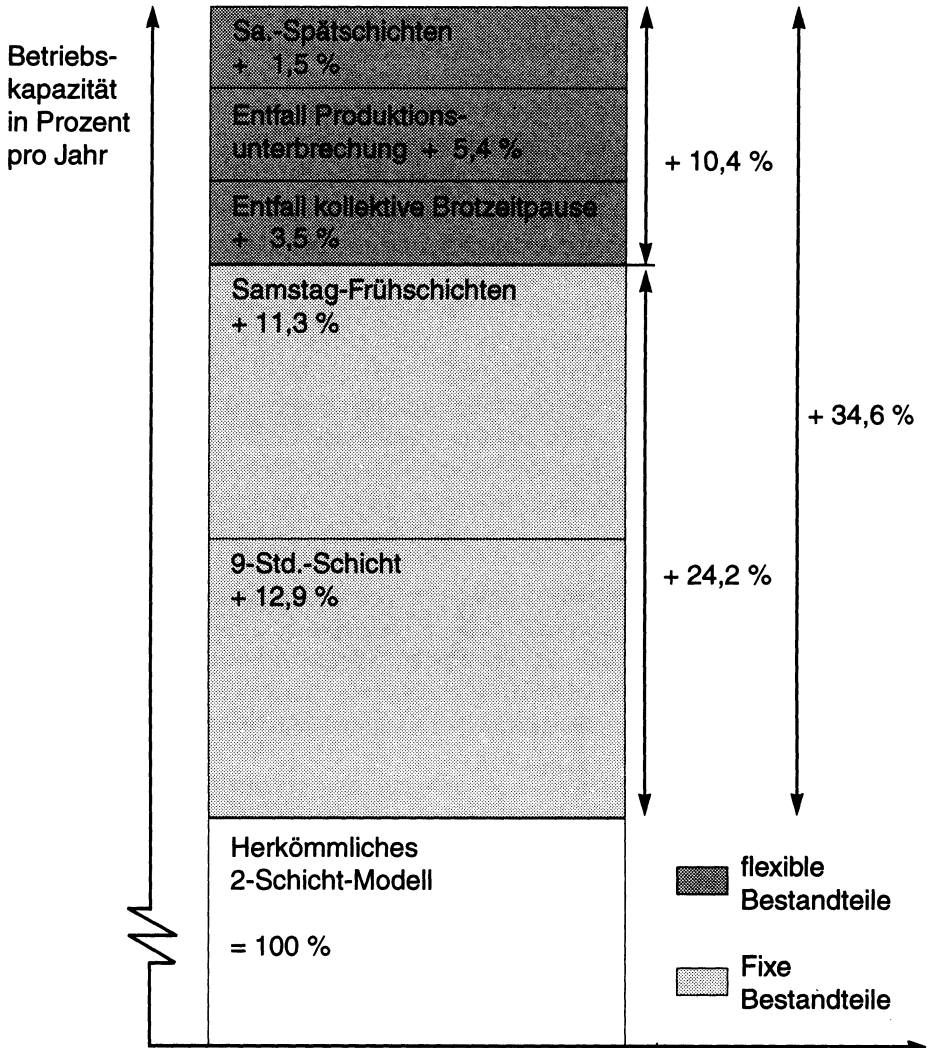


Abbildung 5
Flexibilisierungskomponenten

Diese Modifikation ermöglicht uns eine situationsbezogene Auflösung des eingangs beschriebenen Zielkonfliktes zwischen „Hoher Kapazitätsauslastung“ und „Hoher Flexibilität“.

Erfahrungen mit dem Schichtmodell

Mehr als 7 Jahre nach der Einführung der ersten Stufe des Schichtmodells und rund 6 Jahre nach Einführung der Samstagarbeit im Werk Regensburg läßt sich folgende Bilanz ziehen:

- a) Wir konnten die Produktion wie geplant steigern. Der Zweischicht-Betrieb bringt in der inzwischen erreichten vollen Auslastung auch ohne Samstag-Spätschicht immerhin noch eine Kapazitätssteigerung von bis zu 35 % gegenüber einem herkömmlichen Zweischicht-Betrieb.

Die daraus erzielbaren Ergebnisvorteile sind als schematische Modellrechnung in Abbildung 6 dargestellt.

Außerdem läßt sich feststellen, daß das Arbeitszeitmodell für unser Werk im Hinblick auf eine bessere Kapazitätsauslastung ähnliche Vorteile wie ein Dreischicht-Betrieb bietet, ohne dabei die entsprechenden Nachteile und Belastungen aus arbeitsmedizinischer Sicht aufzuweisen, da es sich um ein reines Zweischicht-Modell handelt.

- b) Wir bieten unseren Mitarbeitern seit 01.05.88 eine durchschnittliche persönliche 4-Tage-Woche mit einer Wochenarbeitszeit von zunächst 36 Stunden und seit 01.04.93 von ca. 35 Stunden unter Berücksichtigung der Ausgleichsschichten.
- c) Aus der Produktionssteigerung bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung resultierte allein im Werk Regensburg – d. h. ohne das Zweigwerk Wackersdorf – ein Belegschaftsanstieg gegenüber der ursprünglichen Planung in Höhe von ca. 4.000 auf ca. 6.500 Mitarbeiter, d. h., wir haben durch das Arbeitszeitmodell ca. 2.500 zusätzliche Arbeitsplätze „aus dem Hut gezaubert“.

Aus vielen Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften wissen wir, daß unsere Belegschaft die neue Arbeitszeitregelung positiv bewertet.

Wie die Samstagarbeit persönlich bewertet wird, hängt im übrigen sehr von den individuellen Lebensumständen des einzelnen Mitarbeiters ab. Zum Beispiel sehen sportbegeisterte Mitarbeiter, die Kollektivsportarten (wie z. B. Fußball) betreiben, Nachteile, da entsprechende Veranstaltungen häufig am Samstag stattfinden. Dagegen sehen Mitarbeiter, die individuell Sport treiben, grundsätzlich Vorteile. So hat ein Skiausflug oder ein Besuch im Fitness-Center während der Woche und damit ohne „Gedränge“ ganz sicher seine Reize.

Für viele unserer weiblichen Mitarbeiter bietet die 4-Tage-Woche eine willkommene Möglichkeit, ihre Hausfrauen- bzw. Familienrolle mit einer beruflichen Vollzeittätigkeit verbinden zu können und nicht in Teilzeit ausweichen zu müssen.

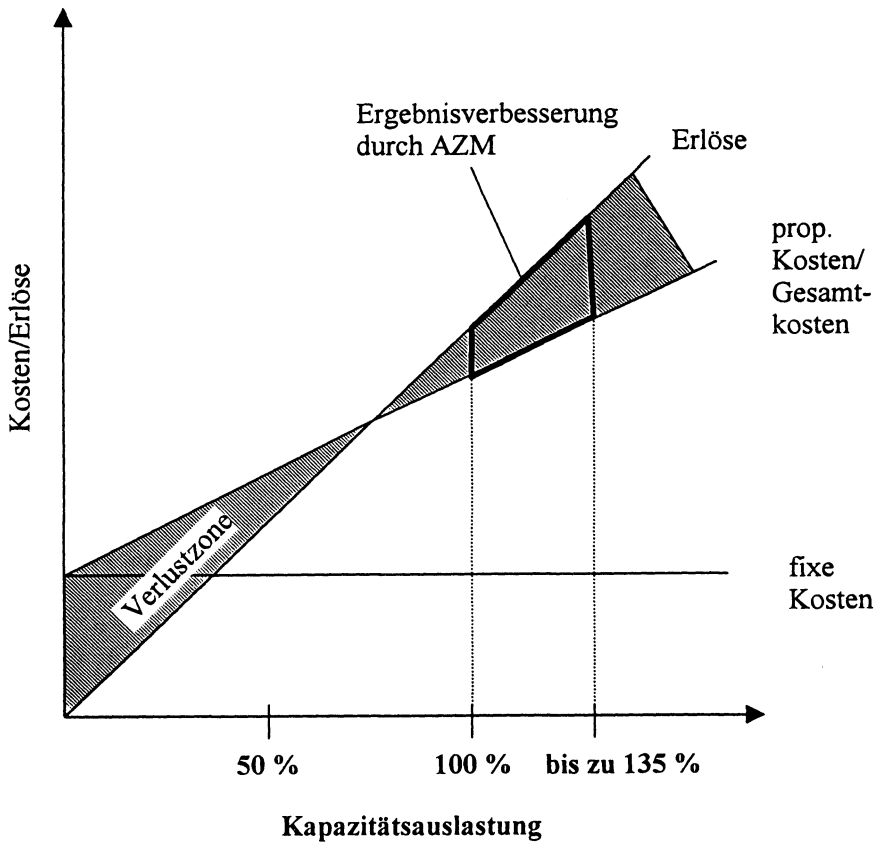


Abbildung 6

Ergebnisbeitrag 99-Stunden-Schichtmodell (Modellrechnung)

(Da keine zusätzlichen Investitionen notwendig sind, bleiben die Fixkosten unverändert, verteilen sich jedoch auf bis zu 35 % mehr Einheiten. Dadurch reduziert sich der Fixkostenanteil je Einheit erheblich.)

Darüber hinaus deuten auch einige Kenngrößen auf eine positive Resonanz hin:

- Unsere Fehlzeiten liegen (auch an Samstagen) nach wie vor vergleichsweise niedrig.
- Die Zahl der Bewerbungen und die häufige Erwähnung des Arbeitszeitmodells deuten auf eine hohe Attraktivität des Arbeitszeitmodells hin.
- Die produzierte Qualität ist nach wie vor ausgezeichnet.

Natürlich sind, wie bei allen neuen Formen von flexibler Arbeitszeitgestaltung, auch Schwierigkeiten zu überwinden. So stellt das rollierende Schichtsystem mit den langen Freizeitblöcken besondere Anforderungen an die Informationsweitergabe zwischen Kollegen und Führungskräften.

Auch die gerechte Verteilung der Ausgleichsschichten unter Einbeziehung der Mitarbeiterinteressen fordert den Vorgesetzten in hohem Maße. Ebenso verleiten die langen Freizeitblöcke zu einer Vernachlässigung des regelmäßigen Urlaubabbaus, da „man ja bereits genügend Freizeit“ für Kurzurlaube im Rahmen der 4-Tage-Woche hat.

Nicht unerwähnt bleiben dürfen auch die Erschwernisse im Zusammenhang mit Bildungsmaßnahmen, die an Samstagen stattfinden. Hier erfordert die Samstagsarbeit entsprechende betriebliche Ausgleichsmaßnahmen, z. B. durch eine gezielte Ausrichtung des Bildungsangebots auf das Arbeitszeitmodell.

Mit der Einführung des Zweischicht-Betriebes kamen aus Sicht unserer Mitarbeiter zur 4-Tage-Woche weitere Vorteile hinzu. Positiv wird z. B. gesehen:

- die Reduzierung der regelmäßigen Samstagsarbeit um 50 %,
- die Beschränkung der Samstagsarbeit auf die Samstag-Frühschicht,
- geringere Probleme bei Bildungsmaßnahmen an Samstagen.

Vergleicht man gesamthaft den Schichtrhythmus unseres Arbeitszeitmodells mit einem herkömmlichen Zweischicht-Betrieb, dann wird der zusätzliche Freizeitgewinn im Arbeitszeitmodell deutlich (siehe Abb. 7). Dem alle 3 Wochen zusätzlich zu arbeitenden Samstag stehen im gleichen Zeitraum (ohne Berücksichtigung der Ausgleichsschicht) 5 zusätzliche freie Tage gegenüber!

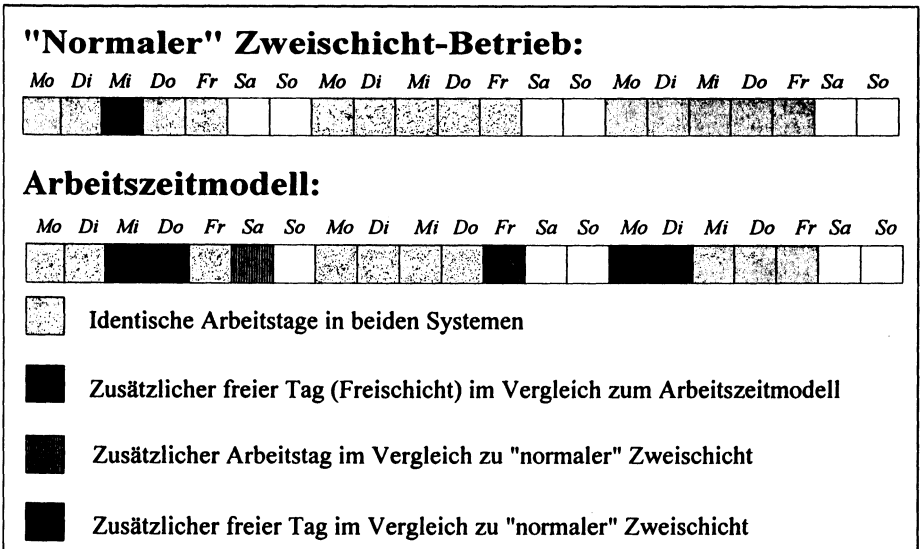


Abbildung 7 Vergleich Schichtplan Zweischicht normal/Arbeitszeitmodell (3-Wochen-Betrachtung)

Und letztlich darf auch der positive Beitrag zum Thema Umwelt nicht übersehen werden, der sich aus der geringeren Anzahl der Arbeitstage und dem dadurch verringerten Verkehrsaufkommen ergibt. Zweifellos werden die Umweltaspekte in den nächsten Jahren nicht nur in der Automobilindustrie weiter an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt ist die Bilanz des Schichtmodells trotz gewisser Einschränkungen angesichts der gravierenden Vorteile aus Sicht von Mitarbeitern und Unternehmen eindeutig positiv.

Das 90-Stunden-Schichtmodell für unser Zweigwerk in Wackersdorf

Das Werk Wackersdorf besteht derzeit aus zwei Produktionsbereichen:

- der im Herbst 1990 in Betrieb genommenen Cabrio-Fertigung,
- der Kleinteilefertigung, die seit Sommer 1991 in Betrieb ist.

Auch hier war wieder unser Ziel, für die spezifischen Rahmenbedingungen dieser Produktionsbereiche individuelle Regelungen zu entwickeln, natürlich jeweils auf Basis des bewährten Regensburger Modells.

Für die *Cabrio-Fertigung* mit ihren spezifischen saisonal bedingten Auslastungsschwankungen ging es primär darum, eine hohe Auslastung mit den notwendigen Flexibilisierungsmöglichkeiten zu kombinieren.

Zu diesem Zweck haben wir zunächst im Rahmen einer Übergangsregelung die bereits aus dem Werk Regensburg bekannte kombinierte 5-/4-Tage-Woche (siehe Abb. 2) für den Zweischicht-Betrieb weiterentwickelt (siehe Abb. 8).

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	A	A	A	A	A			B	B	B	B	B		
Spätschicht	B	B	B	B				A	A	A	A			

1. Woche 2. Woche

Abbildung 8
Schichtplan Werk Wackersdorf/Cabrio-Rohbau (Übergangslösung bis 03/93)

Als zusätzlicher Flexibilisierungsansatz besteht die Möglichkeit, einzelne Arbeitstage im Rahmen eines Halbjahreszeitraumes zu verlagern, wodurch in Absprache mit dem Betriebsrat sowohl 4-/4-Tage-Wochen als auch 5-/5-Tage-Wochen entstehen können.

Durch die damit gewonnene Flexibilität können wir die jahreszeitlich bedingten Produktionsschwankungen in der Cabrio-Fertigung ausgleichen.

In der *Kleinteilefertigung* des Werkes Wackersdorf ist anlagenbedingt eine Betriebszeit von 90 Stunden ausreichend.

Dementsprechend haben wir gemeinsam mit dem Betriebsrat für diesen Fertigungsbereich ein Modell entwickelt, das im Zweischicht-Betrieb eine Betriebszeit von Montag bis Freitag mit 2 x 9 Stunden umfaßt. Demgegenüber arbeitet jeder Mitarbeiter persönlich 4 Tage à 9 Stunden pro Woche mit einem im Wochenrhythmus rollierenden freien Tag.

Der in Abbildung 9 dargestellte Schichtplan, der seit August 1991 in der Kleinteilefertigung Wackersdorf angewandt wird, kommt übrigens seit November 1991 auch im Arbeitszeitmodell des BMW-Werkes München zum Einsatz, dort jedoch auf der Basis eines 8,5-Stunden-Tages.

Modifikationen des 90-Stunden-Modells ab 01.04.93

Bis 1993 war für die beiden Produktionsbereiche in Wackersdorf (Kleinteilefertigung und Cabrio-Fertigung) die Einbeziehung des Samstages als Betriebszeit noch nicht erforderlich. Aufgrund der ab 01.04.93 geltenden Betriebsvereinbarung ist dies künftig bei Bedarf möglich.

Die Regelung der Kleinteilefertigung wurde mit dem Produktionsanlauf unseres neuen 3er-Cabrios auch auf die Cabrio-Fertigung übertragen. Dieses Arbeitszeitmodell umfaßt im Zweischicht-Betrieb eine Betriebszeit von Montag bis Freitag von 2 x 9 Stunden. Der einzelne Mitarbeiter arbeitet persönlich 4 Tage à 9 Stunden mit einem im Wochenrhythmus rollierenden freien Tag, woraus sich insgesamt ein 10 wöchiger Schichtrhythmus ergibt (siehe Abb. 9).

Neu ist, daß die jahreszeitlich bedingten Produktionsschwankungen in der Cabrio-Fertigung ausgeglichen werden können. In Zeiten hoher Nachfrage werden dabei Samstagsschichten geleistet. Diese werden in Zeiten geringerer Nachfrage durch nicht zu leistende Schichten ausgeglichen (siehe Abb. 10). Im Durchschnitt wird damit für den Mitarbeiter wieder die 4-Tage-Woche erreicht. Die Betriebszeit kann demzufolge auf 99 Stunden ausgedehnt bzw. auf 81 Stunden reduziert werden, soweit die jahreszeitliche Nachfrage dies erfordert.

Die „Wackersdorfer“ Arbeitszeit stellt einen wichtigen Lösungsansatz dar, einen im Jahresverlauf unterschiedlichen Produktionsanfall nicht über Personalmaßnahmen, sondern über die Saisonalisierung von Arbeits- und Betriebszeit zu kompensieren.

Frühschichtwochen: 1 - 3

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
	A1	A1	A1	A1	
A2		A2	A2	A2	
A3	A3		A3	A3	
A4	A4	A4		A4	
A5	A5	A5	A5		

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
B1		B1	B1	B1	
B2	B2		B2	B2	
B3	B3	B3		B3	
B4	B4	B4	B4		
	B5	B5	B5	B5	

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
A1	A1		A1	A1	
A2	A2	A2		A2	
A3	A3	A3	A3		
	A4	A4	A4	A4	
A5		A5	A5	A5	

...bis 10. Woche

Spätschichtwochen: 1 - 3

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
	B1	B1	B1	B1	
B2		B2	B2	B2	
B3	B3		B3	B3	
B4	B4	B4		B4	
B5	B5	B5	B5		

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
A1		A1	A1	A1	
A2	A2		A2	A2	
A3	A3	A3		A3	
A4	A4	A4	A4		
	A5	A5	A5	A5	

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
B1	B1		B1	B1	
B2	B2	B2		B2	
B3	B3	B3	B3		
	B4	B4	B4	B4	
B5		B5	B5	B5	

...bis 10. Woche

Schichtgruppe A = A1 - A5 (Mitarbeitergruppen)

Schichtgruppe B = B1 - B5 (Mitarbeitergruppen)

Abbildung 9
Arbeitszeit Werk Wackersdorf/Cabrio-Rohbau

Beispiel für 3 Wochen mit zusätzlichen Schichten in Zeiten hoher Nachfrage (z. B. März)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
	A1	A1	A1	A1	A1
A2		A2	A2	A2	A2
A3	A3		A3	A3	A3
A4	A4	A4		A4	A4
A5	A5	A5	A5		

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
B1		B1	B1	B1	B1
B2	B2		B2	B2	B2
B3	B3	B3		B3	B3
B4	B4	B4	B4		
	B5	B5	B5	B5	B5

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
A1	A1		A1	A1	A1
A2	A2	A2		A2	A2
A3	A3	A3	A3		
	A4	A4	A4	A4	A4
A5		A5	A5	A5	A5

...bis 10. Woche

Beispiel für 3 Wochen mit freien Schichten in Zeiten niedriger Nachfrage (z. B. September)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
	A1	A1	A1		
A2		A2	A2		
A3	A3		A3		
A4	A4	A4			
A5	A5	A5	A5		

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
B1		B1	B1		
B2	B2		B2		
B3	B3	B3			
B4	B4	B4	B4		
	B5	B5	B5		

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
A1	A1		A1		
A2	A2	A2			
A3	A3	A3	A3		
	A4	A4	A4		
A5		A5	A5		

...bis 10. Woche

Schichtgruppe A = A1 - A5 (Mitarbeitergruppen)

Schichtgruppe B = B1 - B5 (Mitarbeitergruppen)

Abbildung 10
Saisonalisierung Arbeitszeit Werk Wackersdorf/Cabrio-Rohbau

Das Gleitzeitmodell für die Verwaltungsbereiche in Regensburg und Wackersdorf

Einführung der Gleitzeitregelung ab Mai 1988

Aus den beiden Schichtsystemen ergibt sich auch für den Verwaltungsbereich die Notwendigkeit, in begrenztem Umfang an Samstagen zu arbeiten. Die betrieblich notwendige Samstagsarbeit ist je nach Fachbereich mit ca. 5 – 20 % anzusetzen. So lag es nahe, hierfür kein starres Schichtsystem, sondern ein flexibles Gleitzeitsystem einzuführen, das dem Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten persönliche Gestaltungsfreiräume bei der Einteilung seiner Arbeitszeit bietet.

Im einzelnen standen für die Erarbeitung der *Regensburger Gleitzeitregelung* folgende Ziele im Vordergrund:

- Die Auflösung des traditionellen „Gleitzeitkonfliktes“ Mitarbeiter \leftrightarrow Vorgesetzter durch eine stärkere und direktere Verpflichtung des Mitarbeiters, die betrieblichen Belange gleichrangig mit den persönlichen Interessen zu berücksichtigen.
- Die Einbeziehung des Samstags unter gleichzeitiger Beibehaltung der durchschnittlichen persönlichen 5-Tage-Woche.
- Eine klare Trennung von Gleitzeitstunden und Überstunden.

Mit dem Abschluß der ab Mai 1988 geltenden Gleitzeit-Betriebsvereinbarung wurden diese Ziele verwirklicht. Grundprinzip ist dabei ein ausgewogenes Verhältnis von Rechten und Pflichten für alle Mitarbeiter, die an der Gleitzeit teilnehmen.

Bereits im Grundsatz der Regelung wird ausgedrückt, daß der Mitarbeiter eigenverantwortlich seine persönlichen Bedürfnisse und die betrieblichen Belange bei der Einteilung seiner Arbeitszeit zu berücksichtigen hat.

Neben der bei Gleitzeitregelungen üblichen Flexibilität bezüglich Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit beinhaltet die Regensburger Regelung eine zusätzliche Gleitzeitdimension (siehe Abb.11) mit der Möglichkeit, die wöchentliche Sollarbeitszeit von 5 Tagen auf alle 6 Werktage (Montag bis Samstag) zu verteilen. Damit kann der Mitarbeiter für seine persönliche Arbeitszeit wöchentlich zwischen 4, 5 und 6 Werktagen wählen.

Einzelne Mitarbeiter decken so die vom Vorgesetzten der jeweiligen Gruppe vorgegebene Mindestanwesenheit am Samstag ab. Die Mitarbeiter der Gruppe entscheiden im Rahmen der Gleitzeit selbständig, wer an welchem Samstag anwesend ist.

Dabei ist Samstagsarbeit auch über das betrieblich notwendige Mindestmaß hinaus auf freiwilliger Basis möglich (Beispiel: Der Ehepartner des Mitarbeiters arbeitet im Einzelhandel regelmäßig an Samstagen. Der Mitarbeiter bevorzugt freie Tage wäh-

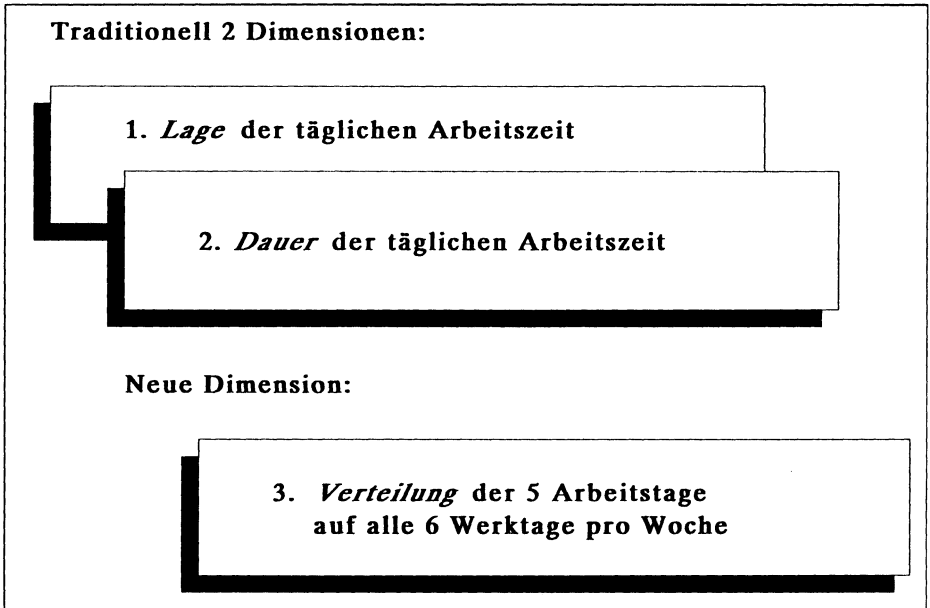


Abbildung 11
Gleitzeitdimensionen

rend der Woche und arbeitet dafür an Samstagen). Im Idealfall wird damit die im begrenzten Umfang notwendige Samstagsarbeit auf freiwilliger Basis abgedeckt.

Die regelmäßige 5-Tage-Woche bleibt dabei bestehen, weil der Mitarbeiter entweder in der laufenden oder in der nächsten Woche für den gearbeiteten Samstag einen freien Tag (den sogenannten Ausgleichstag) einbringt.

Zusätzlich zu den Ausgleichstagen konnte der Mitarbeiter bis zu 2 Gleittage im Monat, maximal 12 pro Jahr, in Anspruch nehmen. Da hierfür eine entsprechende „Verteilungsmasse“ erforderlich ist, wurde der Gleitzeitrahmen zunächst auf monatlich +/- 15 Stunden festgelegt.

Dieser Gleitzeitrahmen bietet dem Mitarbeiter einen zeitlichen Gestaltungsspielraum mit entsprechender Verantwortung für die betrieblichen Belange seiner Arbeit (Prinzip der Delegation von „Rechten und Pflichten“ – siehe Abb. 12).

Daraus folgt, daß innerhalb dieses Gleitzeitrahmens definitionsgemäß keine Überstunden anfallen. Damit ist eine klare Trennung von Gleitzeit und Überstunden erreicht.

Die Gleitzeitregelung galt auch nach Einführung des Zweischicht-Betriebes zunächst unverändert weiter.

Erweiterung des Gleitzeitmodells ab 01.04.93

Bereits seit ihrer Einführung im Jahr 1988 war die Gleitzeitregelung des Standortes Regensburg geprägt von dem Ziel, dem Mitarbeiter persönliche Gestaltungsfreiräume zu bieten und *gleichzeitig* die betrieblichen Erfordernisse abzudecken.

Wie bereits erwähnt, hatte jeder Mitarbeiter bisher schon die Verpflichtung, betriebliche Belange und persönliche Interessen bei der Einteilung seiner Arbeit gleichermaßen zu berücksichtigen. Der Samstag war und ist ein möglicher Arbeitstag unter gleichzeitiger Beibehaltung der 5-Tage-Woche, und der Teamgedanke wird gefördert durch den notwendigen Abstimmungsprozeß für Arbeitseinteilung und Anwesenheit in den Arbeitsgruppen.

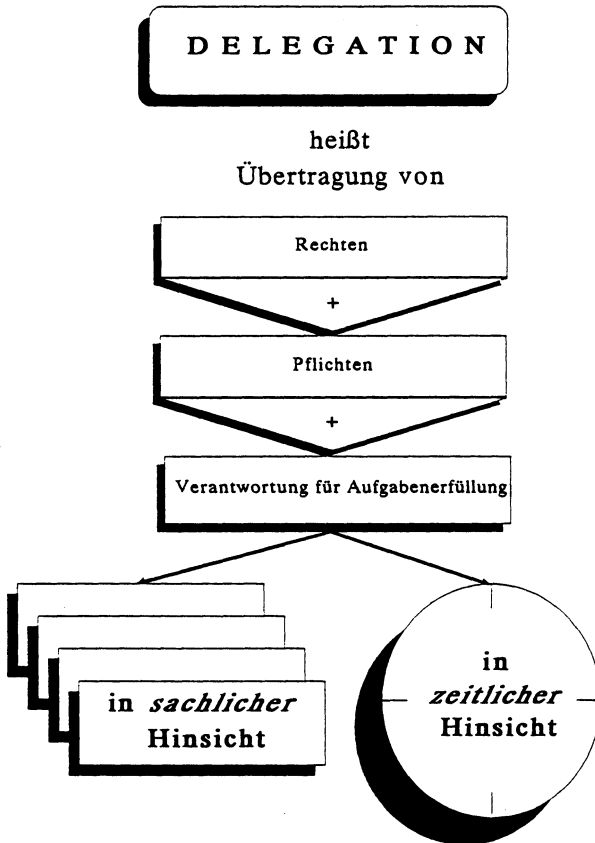


Abbildung 12
Gleitzeit als Erweiterung des Prinzips der Delegation

Diese Komponenten wurden nun in mehrfacher Hinsicht weiterentwickelt mit dem Ziel, den arbeitszeitbezogenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum unserer Mitarbeiter nochmals zu erweitern.

Zunächst wurde durch die Ausdehnung des Ausgleichszeitraumes auf 6 Monate (Kalen-derhalbjahr) die Flexibilisierung gestärkt. Dies ermöglicht es dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten noch besser als bisher, den Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters bei der Einteilung der Arbeitszeit zu berücksichtigen. Dazu dient auch die neue Grenze des Gleitzeitguthabens bzw. -defizites von +/- 40 Stunden am Ende des 6 monatigen Ausgleichszeitraumes.

Die klare Trennung zwischen Gleitzeit und Überstunden wurde auch in der erweiterten Regelung beibehalten. Innerhalb des Ausgleichszeitraumes besteht damit für Guthaben (und auch für Defizite) keine Beschränkung. Erst bei einem Überschreiten des 40-Stunden-Guthabens nach Ablauf des Ausgleichszeitraumes fallen Überstunden an, die mit 50 % Zuschlag bezahlt werden, soweit sie im üblichen Verfahren genehmigt wurden.

Eine Erweiterung des Gestaltungsspielraumes stellt auch die Tatsache dar, daß es eine Begrenzung der Gleittage nicht mehr gibt. In Verbindung mit dem erweiterten Gleitzeitguthaben besteht damit verstärkt die Möglichkeit, auch längere Freizeitblöcke zu nutzen.

Weitere Veränderungen wurden auch bei den täglichen Arbeitszeiten durchgeführt; dabei ist die um 30 Minuten verlängerte Rahmenarbeitszeit (06.30 Uhr bis 18.30 Uhr) und die um 30 Minuten verkürzte Kernarbeitszeit (08.30 Uhr bis 14.00 Uhr) erwähnenswert.

Die neuen Bausteine der Gleitzeitregelung des Standortes Regensburg (Übersicht siehe Abb. 13) fügen sich damit nahtlos in die eingangs erwähnte Zielsetzung ein. Sie ergänzen auch die bisherigen Grundsätze einer Regelung, die aus einem ausgewogenen Verhältnis von Rechten und Pflichten für die Mitarbeiter besteht, die an der Gleitzeit teilnehmen.

Erfahrungen mit der Gleitzeitregelung

Nach intensiven Informationsrunden mit den Führungskräften zur Umsetzung der Gleitzeitregelung wurde von den verschiedenen Fachbereichen der Umfang der betrieblich notwendigen Samstagsarbeit gezielt definiert. In der Summe ergab sich daraus eine Soll-Anwesenheit an Samstagen von ca. 8 % der 950 gleitzeitberechtigten Mitarbeiter im Werk Regensburg. Demgegenüber beträgt die tatsächliche Ist-Anwesenheit an Samstagen durchschnittlich ca. 10 %.

<u>bisher:</u>		<u>neu:</u>
o gleichrangig: betriebl. Notwendigkeiten und persönliche Interessen (Präambel)		o Ausgleichszeitraum 6 Monate
↳ Delegationsprinzip		o GLAZ-Guthaben +/- 40 Stunden
o Verteilung der Arbeitszeit (Einbezug des Samstags)	+	o Überstunden nach 6 Monaten ab 41. Stunde = 50 %
o Förderung des Teamgedankens		o Gleittage unbegrenzt
o klare Trennung GLAZ-Überstunden		o Rahmenarbeitszeit 06.30 - 18.30 Uhr
		o Kernarbeitszeit 08.30 - 14.00 Uhr

*Abbildung 13
Übersicht der bisherigen und neuen Elemente der Gleitzeitregelung*

Das zeigt, daß im Rahmen der Gleitzeit auf freiwilliger Basis etwas mehr als die betrieblich definierte Mindestanwesenheit von den Mitarbeitern abgedeckt wurde – ein aus unserer Sicht sowohl personalpolitisch als auch kostenmäßig sehr positives Ergebnis.

Ebenso erfreulich stellt sich die Bilanz bezüglich der Einbringung des Ausgleichstages für Samstage innerhalb des vorgesehenen 2-Wochen-Zeitraumes dar.

Bei 23 % der gearbeiteten Samstage wird der Ausgleichstag bereits in der laufenden Woche und bei 75 % in der Folgewoche genommen. Nur bei 2 % wird der Ausgleichstag nicht innerhalb der Doppelwoche genommen und wird damit zur Mehrarbeit, wobei auch hier noch ein Freizeitausgleich über die Gleitzeit möglich ist.

Nicht mehr überraschen kann deshalb, daß als weiterer positiver Effekt festzustellen ist, daß sich die Überstundenquote im Verwaltungsbereich nach Einführung der Gleitzeit im Werk Regensburg und insbesondere nochmals nach der Erweiterung ab 01.04.93 erheblich reduziert hat.

Damit läßt sich zusammenfassend feststellen, daß durch unsere Gleitzeitregelung

- dem einzelnen Mitarbeiter bzw. der Arbeitsgruppe ein erheblicher zusätzlicher Gestaltungs- und Verantwortungsspielraum übertragen wurde (Teamgedanke!),
- gleichzeitig die betrieblich notwendige Samstagsarbeit im Verwaltungsbereich erreicht wird,
- und dies unter kostenmäßig günstigen Bedingungen bei deutlicher Verringerung der Mehrarbeit, selbst im Vergleich zum früheren 5-Tage-Betrieb.

Zukünftige Entwicklungen flexibler Arbeits- und Betriebszeiten

Die Erfahrungen, die wir in der Zeit des Einschicht-Betriebes und seit 1990 im Zweischicht-Betrieb gemacht haben, deuten darauf hin, daß mit dem Arbeitszeitmodell Werk Regensburg eine Synthese aus den Interessen des Unternehmens (Effektivitätssteigerung und damit Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit) und der Mitarbeiter (Freizeitbedürfnis, sinnvolle Arbeitszeitverkürzung) gelungen ist.

Mit diesem Arbeitszeitmodell bestätigt sich auch der Grundsatz unserer werteorientierten Personalpolitik bei BMW, daß mitarbeiterorientierte Personalkonzepte und das Unternehmensziel „Wirtschaftlichkeit“ keinen Gegensatz darstellen.

Die Regelungen zur Arbeitszeit des Werkes Regensburg sind wesentliche Bausteine dieser werteorientierten Personalpolitik. Insbesondere die Werte „Selbständigkeit und Individualität“ und das daraus abzuleitende Freizeitbedürfnis werden durch diese Regelungen abgedeckt.

Dabei stellt die Schichtregelung durch die Einführung der persönlichen 4-Tage-Woche bei 3 Tagen Freizeit pro Woche einen ebenso großen Schritt dar wie die Gleitzeitregelung mit ihren besonderen Gestaltungsmöglichkeiten und dem erweiterten Verantwortungsbereich für den einzelnen Mitarbeiter und die Arbeitsgruppe.

Dennoch – wie schon am Anfang gesagt: In Arbeitszeitfragen gibt es keine Patentrezepte. Dies zeigt sich auch bei unserem Arbeitszeitmodell. Unsere Regelungen stel-

len eine konzeptionelle Einheit dar, die direkt auf BMW und die speziellen Belange des Werkes Regensburg zugeschnitten ist.

Abgeleitet aus der Analyse unserer betrieblichen Situation sowie der Umfeldbedingungen haben wir die beschriebenen Arbeitszeitregelungen gezielt gestaltet, wobei uns aufgrund der Komplexität der Regelungen eine Vielzahl betrieblicher Stellen unterstützt hat. Deshalb gilt unser besonderer Dank unseren Mitarbeitern und Kollegen im Werk Regensburg sowie im Zentralen Personalwesen, die an der jahrelangen Entwicklung des Arbeitszeitmodells mitgewirkt haben.

Für alle Beteiligten im Hause BMW, aber auch für all jene, die inzwischen die Grundgedanken unseres Modells auch auf andere Unternehmen übertragen haben, ist eines sicher: Der Trennung von Arbeitszeit und Betriebszeit sowie der Delegation von mehr persönlicher Verantwortung gehört die Zukunft – zum Vorteil aller Beteiligten.

2. die Schaffung von flexiblen Arbeitszeit-Gestaltungsspielräumen für Mitarbeiter und Unternehmen,
3. die organisatorische Umsetzung und wirtschaftliche Verarbeitung der Folgen der tariflichen Arbeitszeitverkürzung. Dies ist gerade in Deutschland, aber nicht nur dort, ein brandaktuelles Thema.

Jede Arbeitsstunde in der deutschen Industrie kostet etwa um die Hälfte mehr als im europäischen Vergleich. Hinsichtlich der persönlichen Arbeitszeit existiert weltweit ein großes Gefälle.

Die Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrie, die auch das überdurchschnittlich eng gewebte soziale Netz in Deutschland sichert, ist nur durch neue Ideen und flexible Antworten auf nationale und internationale Herausforderungen zu erhalten und zu stärken. Dabei sollte unser Ziel sein, Wege zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu finden, die den Mitarbeiter nicht mehr belasten.

Die Arbeitszeitregelungen im Regensburger BMW-Werk sind eine Antwort auf diese Herausforderungen.

Die beschriebenen Modelle bedeuten mehr Arbeitsplätze, aber auch mehr Freizeit und damit weniger Streß. Und sie erhöhen die Effizienz – eine Voraussetzung dafür, daß dieser Fortschritt finanziert werden kann: Mehr Produktivität der Maschinen und Anlagen macht die geringere Arbeitszeit bezahlbar, hält die Fertigung rentabel und trägt zur weltweiten Wettbewerbsfähigkeit und damit auch zur Sicherung der Arbeitsplätze bei.

Literatur

Bihl, G. (1982). Die Bedeutung flexibler Arbeitszeitsysteme am Beispiel der Teilzeitarbeit. *Personalführung, 1*, 186-193. – **Bihl, G. (1990).** Personalbeschaffungsstrategien beim Aufbau des BMW Werkes Regensburg. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Handbuch Personal-Management*. Landsberg: Moderne Industrie. – **Bihl, G. (1991).** Anreizaspekte einer wertorientierten Personalpolitik in einem neuen Automobilwerk der BMW AG. In G. Schanz & H. Wohland (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung* (S. 933-964). Stuttgart. – **Bihl, G., Berghahn, A. & Theunert, M. (1993).** Zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung am Beispiel BMW Werk Regensburg. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement* (S. 235-254). Berlin: Schmidt. – **Bihl, G. (1995).** *Wertorientierte Personalpolitik – Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk*. München: Beck.

Arbeitszeitmodell des öffentlichen Dienstes: Regelungen, individuelle Nutzung und Determinanten

Zunächst sollen die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung vorgestellt werden, die den Angestellten und Beamten im öffentlichen Dienst (insbesondere im Bereich der Allgemeinen Verwaltung) offenstehen.

In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt, die der Autor im September 1993 in ausgewählten Behörden der Freien und Hansestadt Hamburg durchgeführt hat. Die Rücklaufquote der versandten 425 Fragebögen betrug 73,9 % (314); es wurde darauf Wert gelegt, daß die Untersuchungsgruppe der Grundgesamtheit in wesentlichen Merkmalen wie Verhältnis Angestellte/Beamte und Verhältnis Vollzeitbeschäftigte/Teilzeitbeschäftigte entsprach, und insofern von einer repräsentativen Stichprobe gesprochen werden kann.

Im letzten Abschnitt werden die Determinanten herausgearbeitet, welche das Arbeitszeitmodell im öffentlichen Dienst bestimmen, und anhand der Untersuchungsergebnisse diskutiert.

Arbeitszeitregelungen im öffentlichen Dienst

Ansatzpunkte der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit sind in den Regelungsmöglichkeiten der einzelnen Zeitphasen zu sehen, mit denen der Begriff der Arbeitszeit verbunden ist. Die Flexibilisierung impliziert dabei eine Variation der Dauer der Arbeitszeit (Chronometrie) und/oder eine Variation der Lage der Arbeitszeit (Chronologie) (Scholz 1993, S. 339 f.). So läßt sich eine Strukturierung in tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeitszeit, die sich an der zu leistenden Arbeitszeit pro Periode der Berufstätigkeit orientiert, sowie in die Jahres- und Lebensarbeitszeit, welche sich auf die Länge der Berufstätigkeit bezieht, vornehmen. Zudem sind Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung als Aktionsinstrumente denkbar, auf die gesondert eingegangen werden soll.

Regelungen der täglichen Arbeitszeit

Soweit es auf die regelmäßige tägliche Arbeitszeit ankommt, ist der durchschnittlich auf einen Arbeitstag entfallende Teil der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zugrunde zulegen. Bei einer Fünf-Tage-Woche (38,5Std.) beträgt die täglich durch-

schnittliche Arbeitszeit zur Zeit 7 Stunden und 42 Minuten. Doch mit Hilfe der auch im öffentlichen Dienst existierenden Gleitzeit sind – bezogen auf das kleinste betrachtete Arbeitszeitintervall – individuelle Alternativen möglich: „Die Kernzeit umfaßt montags bis donnerstags jeweils die Zeit von 8.30 Uhr bis 15.00 Uhr, freitags die Zeit von 8.30 Uhr bis 14.00 Uhr (Anwesenheitspflicht mit Ausnahme einer in der Kernzeit enthaltenen Mittagspause von 30 Minuten, welche in der Zeit von 11.30 Uhr bis 14.30 Uhr liegen soll)“. In dieser Kernzeit ist die Anwesenheit des Angestellten/Beamten zwingend vorgeschrieben, der nicht disponible Arbeitszeitanteil beträgt somit etwa 80 %. Um die Kernzeit herum werden morgens und nachmittags/abends Gleitzeiten konzipiert, die um 7.00 Uhr beginnen und um 18.00 Uhr enden. Dabei gilt die erstgenannte Uhrzeit als frühestmöglicher Arbeitsbeginn (selbstverständlich kann der Ang./Beamte auch eher mit seiner Arbeit beginnen – dies wird allerdings nur auf seine zu leistenden Arbeitsstunden angerechnet, wenn es sich um angeordnete oder genehmigte Überstunden handelt), während Arbeitszeiten, die nach 18.00 Uhr noch anfallen, zwar nicht gewünscht, aber als geleistete Arbeitszeiten (unter der Voraussetzung dienstlicher Notwendigkeit) angerechnet werden. Hiermit kann sowohl dem Wunsch „früher Arbeitsbeginn und frühes Arbeitsende“ als auch dem Wunsch „später Arbeitsbeginn und spätes Arbeitsende“ auf Seiten des Ang./Beamten entsprochen werden. Zum einen ist für den Arbeitgeber sichergestellt, daß der Arbeitnehmer in der produktivsten Tagesphase des Menschen (allgemein zwischen 8.30 Uhr und 10.00 Uhr, die allerdings kleinen individuellen Schwankungen unterworfen ist) auch an seiner Arbeitsstätte anwesend ist – dem Arbeitnehmer wird die Chance gegeben, seine Arbeitszeit (in Grenzen) seinen biologisch und physiologisch bedingten Tagesleistungsschwankungen anzupassen: flexible Handhabung, individuelle Bedürfnisbefriedigung und Zeitsouveränität – aber nicht auf Kosten des Arbeitgebers.

Zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit besteht zusätzlich die Möglichkeit, aus dienstlichen Gründen Abweichungen von der gleitenden Dienstzeit anzuordnen; dabei muß allerdings sichergestellt sein, daß die wahrzunehmenden Aufgaben von dem vorhandenen Personal jederzeit erfüllt werden können.

Regelungen der wöchentlichen und monatlichen Arbeitszeit

Seit dem 1.4.90 beträgt die regelmäßige Arbeitszeit der Arbeitnehmer in den alten Bundesländern 38,5 Stunden (zuvor 39 Stunden) und in den neuen Bundesländern 40 Stunden wöchentlich im Durchschnitt. Für die Berechnung des Durchschnitts der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit wird in der Regel ein Zeitraum von acht Wochen, bei Angestellten, die ständig Wechsel- oder Schichtdienst zu leisten haben, ein längerer Zeitraum zugrundegelegt.

Überstunden – also geleistete Arbeitsstunden, die über die im Rahmen der regelmäßigen Arbeitszeit für die Woche dienstplanmäßig bzw. betriebsüblich festgesetzten Arbeitsstunden hinausgehen – sind auf dringende Fälle zu beschränken. Soweit ihre

Notwendigkeit voraussehbar ist, sind sie spätestens am Vortage anzusagen. Vor ihrer Anordnung ist zu prüfen, ob die notwendige Mehrbeanspruchung im Rahmen der Gleitzeitbestimmungen aufgefangen werden kann. Bei der Anordnung von Überstunden „ist dafür zu sorgen, daß die Mehrleistung zur Erfüllung der Aufgaben einen angemessenen Umfang hat ... wird zur Sicherung der Effektivität als Mindestmaß eine Stunde an Überstunden oder Mehrarbeit für den Tag vorzusehen sein ...“ (Durchführungshinweise für die Verwaltungsanordnung über die Arbeitszeit und die Dienstzeit).

Ein Besonderes hat die Arbeitszeitregelung für Angestellte im öffentlichen Dienst und Beamte aufzuweisen: den Arbeitnehmern ist „grundsätzlich einmal im Monat – unter Berücksichtigung dienstlicher Belange – ausreichende Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts zum Abheben der Bezüge bei der kontoführenden Stelle ihres Geldinstituts zu gewähren“, wobei diese Dienstbefreiung allerdings notwendig sein muß und nicht zu einer allgemeinen Verkürzung der regelmäßigen Arbeitszeit oder zur Geltendmachung von Überstunden führen darf!

Sonderregelungen für bestimmte Verwaltungsbereiche

Besondere Dienstzeiten sind dort anzutreffen, wo zur Erfüllung der Aufgaben eine andere als die o. a. geschilderte Dienstzeitregelung erforderlich ist. In erster Linie gilt dieses für Schulen, Krankenhäuser, Feuerwehr (deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt im Durchschnitt 48 Stunden), Polizei, Schichtbetriebe, Fernsprechzentralen und Notdienste.

Um auch Berufstätigen die Möglichkeit einzuräumen, die Leistungen der Behörden in Anspruch zu nehmen, werden in den Verwaltungsbereichen, die von den Bürgern stark frequentiert werden, an einem Wochentag Nachmittagsprechstunden eingerichtet, die bis 18.00 Uhr dauern. Dies betrifft

- die Einwohnermeldeämter,
- die Lohnsteuerstellen der Finanzämter,
- und einige Abteilungen der Bezirksämter (Sozialamt, Jugendamt etc.),

wobei die während der Nachmittagsprechstunden erforderliche Anwesenheit der Arbeitnehmer „nach Möglichkeit auf freiwilliger Basis sicherzustellen“ ist. Erfahrungen haben gezeigt, daß in dieser Hinsicht bislang keine Probleme aufgetreten sind.

Ein Ausgleich von Dienstzeiten an einem Sprechtag nach 15.00 Uhr ist an einem der nächsten vier Arbeitstage innerhalb der Kernzeit möglich, so daß eine schnelle Kompensation der zusätzlichen Belastung möglich ist.

Regelungen der Jahresarbeitszeit

Neben der individuell zu gestaltenden Wahl der Lage der Arbeitszeit ist auch eine Arbeitszeitverkürzung durch freie Tage vorgesehen. In jedem Kalenderhalbjahr wird der Angestellte bzw. Beamte an einem Arbeitstag vom Dienst freigestellt – ist eine Freistellung in einem Halbjahr nicht möglich, ist die Freistellung innerhalb der ersten zwei Monate des folgenden Kalenderhalbjahres nachzuholen. Damit erhält der Arbeitnehmer die Möglichkeit, zwei Tage im Jahr zu seiner freien Verfügung zu haben, um seinerseits Behördengänge zu erledigen oder anderen Verpflichtungen nachzukommen, ohne hierüber einen Urlaubstag in Anspruch nehmen zu müssen. Die freie Wählbarkeit dieser Tage wird jedoch eingeschränkt; zum einen unterliegt die Festlegung der freien Tage dem Weisungsrecht des Vorgesetzten (wobei Wünsche des Arbeitnehmers aber zu berücksichtigen sind), zum anderen sollen (d. h. dürfen ... nicht ..., Ausnahmen sind möglich) die freien Tage grundsätzlich nicht unmittelbar vor oder nach dem Erholungsurlaub liegen. Hintergrund ist die Befürchtung, daß dieser freie Tag zu einem Urlaubstag umgewandelt wird – es bleibt aber ungeklärt, warum eine solche Umwandlung dem Sinn der Regelung, nämlich der Arbeitszeitverkürzung durch freie Tage, widersprechen soll.

Regelungen der Lebensarbeitszeit

Gewöhnlich ist für den Ruhestand die Altersgrenze des vollendeten 65. Lebensjahres maßgebend, für einzelne Gruppen wie z. B. Feuerwehr gibt es aufgrund der Arbeitsbelastung andere Regelungen. Ein vorgezogener Ruhestand mit 58 Jahren, wie er in der Wirtschaft anzutreffen ist, ist nicht vorgesehen. Dennoch können Arbeitnehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, zwischen verschiedenen Alternativen wählen.

1. Sie erhalten die Möglichkeit, auf Antrag bis zu ihrem Ruhestand bis zu der Hälfte der normalen Arbeitszeit zu arbeiten. Damit wird zum einen die Arbeitsbelastung vermindert, und der Arbeitnehmer wird zum anderen in einem ersten Schritt an seinen Ruhestand herangeführt: er muß sich der Aufgabe stellen, das Mehr an Freizeit sinnvoll zu gestalten, hat aber gleichzeitig noch seine Arbeit, die ihm Reize bietet und Anforderungen bereithält.
2. Die dem Arbeitnehmer über 55 Jahren weiterhin angebotene Alternative besteht darin, daß er – bei einer Vollzeitbeschäftigung im öffentlichen Dienst von mindestens 20 Jahren bis zu seinem Ruhestand Urlaub ohne Entgelt erhalten kann.
3. Schließlich bleibt es ihnen auch natürlich freigestellt, keine der beiden o. a. Alternativen zu wählen, sondern weiter (mit der regelmäßigen Arbeitszeit) tätig zu sein.

Den Erkenntnissen der psychosozialen Folgen des Berufsaustrittes (Stengel & von Rosenstiel, 1993, S. 333) wird ansatzweise in diesen Gestaltungsmöglichkeiten Rechnung getragen.

Teilzeitbeschäftigung / Beurlaubung

Der Beamte kann:

- a) eine Teilzeitbeschäftigung bis zur Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit (z. Zt. 19 Stunden und 15 Minuten bzw. 20 Stunden in den neuen Bundesländern) beantragen, und zwar bis zu einer Dauer von insgesamt 15 Jahren;
- b) eine Teilzeitbeschäftigung von insgesamt 20 Jahren beantragen, wenn während dieser Zeitspanne durchschnittlich 75 % der regelmäßigen Arbeitszeit nicht unterschritten werden;
- c) auf Antrag Urlaub ohne Entgelt erhalten, und zwar
 - aus *arbeitsmarktpolitischen* Gründen bis zu einer Dauer von 6 Jahren,
 - aus *familienpolitischen* Gründen bis zu einer Dauer von 12 Jahren (bei Zusammentreffen der Beurlaubungsmöglichkeiten beträgt die Höchstdauer 12 Jahre). Voraussetzung für die Bewilligung der o. a. Anträge ist, daß dem keine dienstlichen Interessen entgegenstehen.

Dies ist insbesondere für Mütter und Väter von Interesse, die für die Erziehung ihres oder ihrer Kinder beurlaubt werden und anschließend wieder ihre Berufstätigkeit aufnehmen können. Somit ist zum einen die soziale und familiäre Betreuung des Nachwuchses gesichert, zum anderen muß sich der Beurlaubte nicht um seinen Arbeitsplatz sorgen. Er erhält die Garantie, daß er nach der Beurlaubung einen Arbeitsplatz erhält, der dem Arbeitsplatz vor der Beurlaubung in Hinblick auf Laufbahn, Stelle, Entgelt etc. entspricht. Insbesondere aus Personalentwicklungssicht ist bemerkenswert, daß auch für die beurlaubten Arbeitnehmer die Möglichkeit besteht, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Dies soll dazu beitragen, den Anschluß an den Beruf nicht zu verlieren und den Wiedereinstieg zu erleichtern.

Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit nutzen zur Zeit etwa 10-15 % aller in der öffentlichen Verwaltung Beschäftigten in Hamburg; aus den Fragebögen wird aber deutlich, daß in diesem Segment die Nachfrage das Angebot übersteigt und die Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten deutlich ausgeweitet werden sollten.

Ausmaß der Nutzung der Flexibilisierung und Individualisierung des Arbeitszeitsystems (Empirische Untersuchung)

Von den 314 Befragten haben 8 einen individuell ausgestalteten Vertrag, davon können 4 keine flexiblen Arbeitszeiten in Anspruch nehmen. Die übrigen äußern sich wie folgt:

- 61,8 % der Arbeitnehmer beginnen den Arbeitstag jeden Morgen etwa um dieselbe Zeit, was zwar insbesondere der beabsichtigten Entlastung des Verkehrs nicht in dem erwünschten Maße förderlich ist, andererseits aber eine kalkulierbare Verfügbarkeit für den Arbeitgeber bedeutet.
- 41,7 % aller Befragten kommen *und* gehen jeden Tag etwa um dieselbe Zeit. 9,2 % geben an, daß sie um dieselbe Zeit kommen, aber je nach Arbeitsanfall gehen. Bei gut der Hälfte der Arbeitnehmer bestimmen also die Gewöhnung bzw. die dienstlichen Erfordernisse den Rahmen der Arbeitszeit.
- 56,7 % aller Befragten verlassen am Freitag die Arbeitsstätte früher, um ein „längeres Wochenende“ zu haben.
- Im Mittel verschiebt sich die durchschnittliche persönliche Arbeitszeit etwa 4,7 mal im Monat aus privaten Gründen. Dies macht bei 20-22 mtl. Arbeitstagen einen Anteil von über 20 % aus. Ein eindeutiger Trend ist allerdings nicht festzustellen, da alle Angaben fast gleich häufig vorkommen und sich eine Spannweite von „keinmal im Monat“ bis „15mal im Monat“ findet.
- 41,1 % nutzen die AZV-Tage und die 13 Uhr-Tage immer. 14 % nehmen lediglich die AZV-Tage, nicht dagegen die 13 Uhr-Tage wahr. Sie begründen dies damit, daß sie anderenfalls ihre Arbeit nicht „schaffen“ können.

Die Zufriedenheit der Arbeitskräfte mit den Flexibilisierungsmöglichkeiten kann als groß bezeichnet werden. So zeigen sich 53 % zufrieden mit den Regelungen und äußern keine Verbesserungsvorschläge; 21 % sind zufrieden, wünschen sich aber noch Verbesserungen. Lediglich 4 % lehnen das Modell ab, 22 % äußern sich negativ-konstruktiv.

Die Verbesserungsvorschläge beziehen sich vor allem auf

- die Einführung ganzer freier Tage („Gleittage“) zum Abbau von Überstunden (53,7 % aller Nennungen),
- die Ausweitung des Gleitzeitrahmens morgens und abends (31,6 %),
- die Reduzierung des Kernzeitrahmens, d. h. späterer Kernzeitbeginn und früheres Kernzeitende (23,5 %),
- die Möglichkeit, mehr Überstunden in den Folgemonat übertragen und abbauen zu können (16,9 %),
- die Vereinbarung von Jahresarbeitsstunden (5,1 %),

Eine Deflexibilisierung der Arbeitszeitbestimmung lehnen die meisten Arbeitnehmer (90 %) trotz eventueller Verbesserungswünsche dennoch ab. Ebenso deutlich zeigt sich die Abneigung gegenüber gelegentlicher Samstagsarbeit sowie die Unantastbarkeit der Pausenregelungen.

Die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, ist allerdings bei mehr als einem Viertel der Arbeitnehmer – eine erstaunliche Größe – vorhanden! Fast genauso viele wären auch bereit, zu einer anderen Tageszeit zu arbeiten (vgl. Abb.1).

Frage: Wären Sie bereit, ... ?

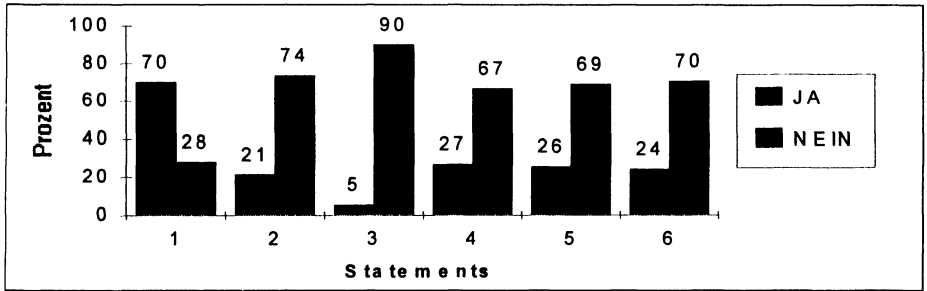


Abbildung 1
Bereitschaft gegenüber Arbeitszeitregelungen

1. täglich länger zu arbeiten und dafür an einem Wochentag frei zu haben
2. auch gelegentlich samstags zu arbeiten
3. eine Deflexibilisierung hinzunehmen (d. h. feste Arbeitszeiten, keine Gleitzeit, ...)
4. zu einer anderen Tageszeit zu arbeiten
5. mehr Überstunden zu machen, um früher Feierabend zu haben
6. weniger Pausen zu machen

Eine weitere Arbeitszeitverkürzung stößt bei einigen der Befragten (6 %) auf Ablehnung. Die übrigen verteilen ihre Prioritäten auf die Frage, welche Maßnahmen sie bei einer weiteren Arbeitszeitverkürzung präferieren würden, wie folgt (Mehrfachantworten möglich):

<input type="checkbox"/> Verlängerung des Jahresurlaubs	45,2 %
<input type="checkbox"/> Herabsetzung der Altersgrenze	35,0 %
<input type="checkbox"/> Verkürzung der Wochenarbeitszeit	31,5 %
<input type="checkbox"/> Sonstiges	7,3 %

Dies läßt darauf schließen, daß ein latentes Bedürfnis vorhanden ist, einen längeren Zeitraum im Jahr für eigene Aktivitäten nutzen zu können.

Determinanten des Arbeitszeitmodells

In Zeiten steigender Personalkosten und erhöhten Wettbewerbsdrucks suchen viele privatwirtschaftliche Unternehmen nach Wegen, Kosten zu senken und den Personaleinsatz rationeller zu gestalten. Die Bedeutung des Personals ist erkannt worden, und daher wird die Human-Ressource besonders gepflegt. Hierzu gehört auch, angenehme Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sich neben den Arbeitsplatzmaßnahmen auch auf Arbeitszeitregelungen beziehen, denen in den letzten Jahren verstärkte Beachtung geschenkt worden ist (z. B. Wagner 1993).

Nun unterscheidet sich die öffentliche Verwaltung von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen dadurch, daß sie nicht erwerbswirtschaftlich orientiert und somit keinem Wettbewerb ausgesetzt ist. Dennoch gibt es auch hier – mitbedingt durch den gesellschaftlichen Wertewandel – Bestrebungen, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und bedarfs- und interessenorientierte Arbeitszeitmodelle zu entwerfen und zu implementieren. Dies ist umso bedeutsamer, da der Staat einer der größten Arbeitgeber ist und insofern auch eine Vorbildfunktion innehat.

Im folgenden sollen die Determinanten des Arbeitszeitmodells in der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet werden. Dabei wird anhand der Untersuchungsergebnisse überprüft, inwieweit die allgemeinen Bestimmungsfaktoren bei der Gestaltung des oben vorgestellten Modells eine Rolle gespielt haben.

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung eines Arbeitszeitsystems werden für Angestellte tarifvertraglich (§ 15 ff. Bundesangestelltentarifgesetz BAT) und für Beamte gesetzlich festgelegt (so z. B. § 76 Abs. 1 des Hamburgischen Beamtengesetzes: „Die Arbeitszeit des Beamten wird durch den Senat geregelt“). Während die Regelungen des BAT die wöchentliche Arbeitszeit bereits konkretisieren, geschieht dies bei den Beamten durch eine „Verwaltungsanordnung über die Arbeitszeit und die Dienstzeit“. Eine solche Anordnung besitzt keinen Rechtsnormcharakter, sondern dient als verwaltungsinterne das Handeln lenkende Anweisung, insbesondere an nachgeordnete Behörden. Damit verbleibt das Recht der Regulierung der Arbeitszeit bei der Exekutive (im weiten Sinne also beim Dienstherrn oder nachfolgend „Arbeitgeber“ genannt), was schnellere Handlungs- und Anpassungsfähigkeit als bei legislativen Aktivitäten mit sich bringt.

Interesse der Arbeitgeber

Die von Arbeitgebern in der Wirtschaft mit Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung erhoffte Produktivitätssteigerung (höhere Leistungsintensität, weniger Absentismus etc.) spielt bei den Überlegungen zur Gestaltung eines Arbeitszeitmodells keine große Rolle. So zeigen zwar Erfahrungen, daß zwei Teilzeitkräfte (je 4 Stunden) mit größerer Intensität arbeiten und dabei ein höheres Arbeitsergebnis erreichen als ein Vollzeitbeschäftigter (8 Stunden) – dies macht sich aber vor allem dort bemerkbar, wo hohe Konzentration gefordert ist und wo die Arbeit relativ schnell zur Ermüdung führt (z. B. Fließbandarbeit), nicht so sehr im Dienstleistungssektor. Vielmehr ist der Arbeitgeber in diesem Fall an einem Anreizsystem für Mitarbeiter interessiert, zu dem auch die Arbeitszeitgestaltung und somit die Zeitsouveränität gehören.

Frage: Warum hat man Ihrer Meinung nach ein flexibles Arbeitszeitmodell in der öffentlichen Verwaltung eingeführt? (Mehrfachantworten möglich)

- 1 „reine Anpassung an die Privatwirtschaft“
- 2 „als Anreizsystem für potentielle Bewerber“

- 3 „zur Motivationssteigerung“
 4 „Verkehrsentlastung“
 5 „Effektivitätssteigerung und Fehlzeitenreduzierung“
 6 „Schaffung persönlicher Gestaltungsfreiräume“

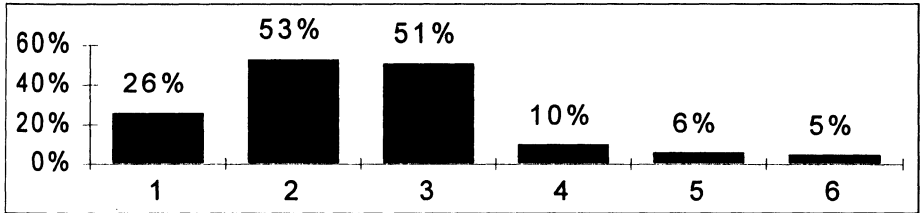


Abbildung 2
 Gründe für flexible Arbeitszeit

Dieses Anreizsystem soll sich zum einen an einen potentiell an einem Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung Interessierten richten, zum anderen aber auch den eigenen Arbeitnehmern präsentiert werden sowie verkehrspolitischen Interessen dienen. Nicht zuletzt wird eine Angleichung an die Privatwirtschaft angestrebt.

Interesse der Arbeitnehmer

Das Interesse der Arbeitnehmerschaft wird durch den Personalrat (Betriebsrat in der öffentlichen Verwaltung) artikuliert. So wird dem Personalrat (hier nach § 86 Abs. 1 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes „HmbPersVG“) ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt in bezug auf die „Festsetzung von Beginn und Ende der Dienstzeit und der Pausen, Anrechnung von Pausen und von Dienstbereitschaften auf die Dienstzeit, Anordnung von Mehrarbeit oder Überstunden und von Kurzarbeit sowie sonstige Regelungen, die die Dienstdauer beeinflussen“, wobei das Mitbestimmungsrecht allerdings bei einer Regelung durch Rechtsvorschrift oder bei einer allgemeinen Regelung der obersten Dienstbehörde außer Kraft gesetzt ist. In einem solchen Fall, der hier vorliegt, ist gesetzlich vorgeschrieben (§ 94 HmbPersVG), daß die allgemeine Regelung mit den Spitzenorganisationen der zuständigen Gewerkschaften und Berufsverbände verbindlich zu vereinbaren ist.

Die Hoffnungen der Gewerkschaften, Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung führten am Ende zu einer Entlastung auf dem Arbeitsmarkt, werden sich allerdings nicht erfüllen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bringt kaum beschäftigungspolitische Effekte mit sich:

- Neue Planstellen wurden in jüngerer Vergangenheit selten geschaffen und vorrangig mit Vollzeitkräften besetzt. Andere Stellen werden, nachdem ihr Inhaber die Stelle verlassen hat, für einen bestimmten Zeitraum nicht neu besetzt. Bereits vorhandene Stellen werden nur in geringem Maße im Sinne des job sharing ge-

splittet. Dies wird damit begründet, daß der Ansprechpartner des Bürgers nicht wechseln sollte, wenn zur Erfüllung der Aufgabe oder der gewünschten Dienstleistung mehrmalige Kontakte erforderlich sind (keine Teilbarkeit der Arbeitsplätze). Dieser Grundsatz trifft viele Bereiche der öffentlichen Verwaltung.

- Die Schaffung von zwei Teilzeitarbeitsplätzen anstelle eines Vollzeitarbeitsplatzes ist nicht kostenneutral, denn die Arbeitsorganisation ist aufwendiger und der Personalverwaltungsaufwand verdoppelt sich (Glaubrecht, Wagner & Zander, 1988, S. 233). Damit steigen dann die Kosten, was Umstellungen von Vollzeit- auf Teilzeitbeschäftigung nicht lohnenswert erscheinen läßt.

So ist das Interesse der Arbeitnehmer weniger kollektiv als vielmehr individuell begründet. Die Zeitsouveränität nimmt für die Arbeitskräfte eine große Bedeutung ein, auf einer Skala von 1 (= vollkommen unwichtig) bis 5 (= vollkommen wichtig) wird sie im Durchschnitt mit 4,33 eingestuft:

Vollkommen unwichtig	Ranking 1	2 %
	Ranking 2	1 %
	Ranking 3	14 %
	Ranking 4	28 %
	Ranking 5	55 %
Sehr wichtig		

Forderung nach organisatorischer und technischer Rationalisierung

Das zu entwickelnde Arbeitszeitmodell kann nicht zur Konsequenz haben, daß Flexibilität und Individualität auf der einen Seite mit organisatorischem und technischem Aufwand auf der anderen Seite bezahlt wird. Folglich ist an das Modell der Anspruch zu stellen, möglichst wenig Ressourcen zur Entwicklung und Durchführung eines geeigneten Arbeitszeitsystems zu binden. In erster Linie ist an Personal zu denken, zum anderen müssen auch Sach- und technische Hilfsmittel effektiv und effizient eingesetzt werden. Da lediglich einfache technische Vorrichtungen und nur wenige organisatorische Festlegungen benötigt werden, erfüllt das hier betrachtete Arbeitszeitmodell diese Anforderungen.

Postulat der Bürgernähe

Das entwickelte Konzept orientiert sich an dem Grundsatz, welcher das Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren „Kunden“ – den Bürgern – prägen sollte: das Postulat der Bürgernähe. Zwar besteht nicht wie in der privaten Wirtschaft eine Abhängigkeit Unternehmen/Käufer, dennoch sind die öffentlichen Unternehmen u. a. aus folgenden Überlegungen heraus verpflichtet, Rücksicht auf die Bedürfnisse der Bürger zu nehmen:

- Die öffentlichen Unternehmen werden zu einem großen Teil aus Steuereinnahmen finanziert.
- Die öffentlichen Unternehmen nehmen vielfach eine Monopolstellung ein. Es existiert kein Markt, auf dem sich Nachfrage und Angebot von Leistungen gegenüberstehen.
- Die „Unternehmensleitung“ der öffentlichen Unternehmen ist dem Vorstand einer Kapitalgesellschaft vergleichbar – die Bürger stellen mit ihrer „Wahlstimme“ die „Hauptversammlung der Aktionäre“ dar.
- Zudem verlangt das Beamtengesetz, daß der Beamte dem ganzen Volke zu dienen und „bei seiner Amtsführung auf das Wohl der Allgemeinheit Bedacht zu nehmen“ habe.

Der Forderung nach bürgerfreundlichem Handeln uneingeschränkt nachzukommen hieße jedoch, eine zeitlich uneingeschränkte Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der öffentlichen Verwaltung zu garantieren. Dies verbietet sich natürlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Um dennoch den Wünschen der Bürger zu entsprechen, wurden zum Teil Nachmittagsprechstunden eingerichtet, auf die später noch zurückzukommen sein wird.

Technische, personelle und organisatorische Realisierbarkeit

Die Realisierbarkeit des Arbeitszeit-Modells läßt sich an zwei Faktoren festmachen:

- Vermittelbarkeit der Regelungen

Das System der verschiedenen Regelungsmöglichkeiten muß transparent sein. Alternativen, die das Arbeitszeitmodell bietet, die den Beschäftigten aber nicht bekannt sind, verfehlen ihr Ziel und erhöhen den Informationsbedarf. Dieses fällt insbesondere bei den Möglichkeiten zur Lebensarbeitszeitgestaltung bzw. Beurlaubung auf.

Frage: Sind Ihnen die Möglichkeiten der Arbeitszeitregelungen bekannt, im Hinblick auf... ?

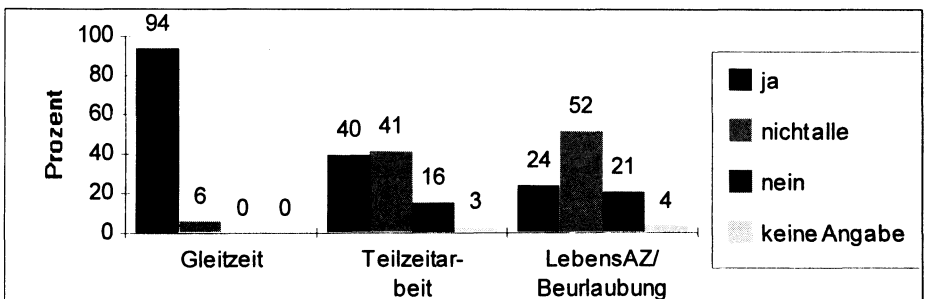


Abbildung 3
Bekanntheit der Arbeitszeitregelungen

Die Unwissenheit führt bei 45 % der Befragten dazu, daß sie ihren eigenen Informationsstand als ungenügend einstufen und sich mehr Informationen wünschen.

- **Kontrollierbarkeit der Einhaltung der Regelungen**

Die Einhaltung des gesetzten Rahmens wird durch die Dokumentation mittels „Stempelkarten“ möglich. Auf diese werden Arbeitsbeginn und -ende eingestempelt. Eintragungen sind auch per Hand möglich, bedürfen dann aber einer Erläuterung, die ebenfalls auf der Karte festgehalten wird. Gespräche mit den Personalverantwortlichen zeigen, daß hierbei so gut wie kein Mißbrauch dieser „Freiräume“ auftritt.

Überprüfung des Personalbedarfs

Die Übertragung der zeitlichen Selbstbestimmung darf nicht dazu führen, daß eine Unterteilung der Arbeitszeit in „bequeme“ und „unbequeme“ Zeitintervalle durchgeführt wird und in Folge davon in vereinzelt „unbequemen“ Zeitlagen eine Nicht- bzw. Unterbesetzung eines Funktionsbereiches oder einer Abteilung auftritt. Diese

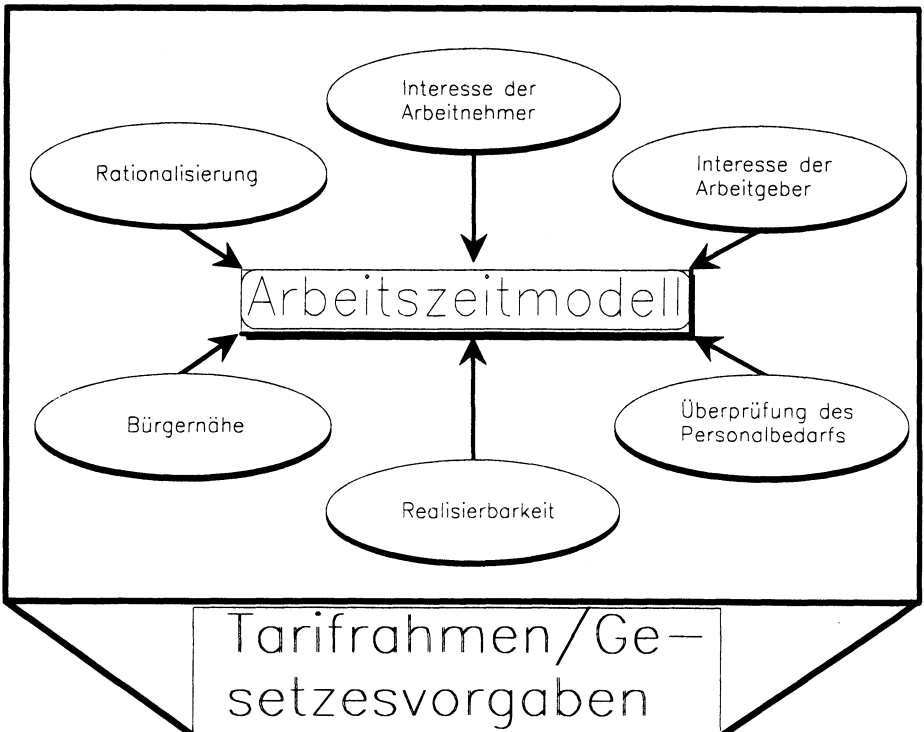


Abbildung 4

Determinanten des Arbeitszeitmodells in der öffentlichen Verwaltung

Gefahr ist hier nicht zu erkennen; die Arbeitnehmer geben überwiegend an, daß die gültigen Arbeitszeitregelungen nicht (63 %) oder nur selten (31 %) zu Personalknappheit geführt haben. Lediglich 6 % beklagen dies.

Die Abbildung 4 stellt zusammenfassend die genannten Bestimmungsfaktoren des Arbeitszeitmodells dar.

Theoretische Bilanzierung der Arbeitszeitflexibilisierung

Vergleicht man die Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung mit einem Nullsummenspiel, in dem eine Partei nur mehr bekommen kann, wenn die andere Partei entsprechend weniger erhält, so führt eine kostentheoretische Modellierung dieser Arbeitszeitflexibilisierung zu dem Ergebnis, daß nicht in jedem Fall ein Nullsummenspiel vorliegen muß. Prämissen der Betrachtung sind:

- Die Vergrößerung des eigenen Entscheidungsfreiraumes konsekutiert beim Individuum positive (z. B. größere Zufriedenheit) und nicht negative (z. B. Verunsicherung) Reaktionen.
- Die durch die Selbstbestimmung erreichten Positiveffekte zeigen sich in höherer Motivation und Leistungsbereitschaft.
- Die Arbeitsleistung ist eine Funktion, deren Wert/Ausprägung neben der Leistungsfähigkeit (die wiederum von der Tageszeit abhängt), der Motivation und Leistungsbereitschaft von anderen Variablen bestimmt wird, deren Einfluß aber unter der *ceteris paribus*-Voraussetzung außer acht gelassen werden soll.

Für den Arbeitnehmer entsteht ausschließlich Nutzen in Form eigener Zeitbestimmung; auf Seiten des Arbeitgebers sind

- die Konzeptions- und Einführungskosten,
- die Kontrollkosten,
- die partielle Aufgabe des Direktionsrechtes (Planbarkeit der Anwesenheit und Verfügbarkeit am Arbeitsplatz) und
- die höheren Betriebsbereitschaftskosten zu bewerten.

Die direkten Kontrollkosten sind zu vernachlässigen – Kontrollen werden nur stichprobenartig durchgeführt, zudem findet nicht nur externe, sondern auch Selbst- und soziale Kontrolle (Kollegen etc.) statt. Das Wesen des Direktionsrechtes bleibt hier unangetastet, das Recht wird nur peripher tangiert – die jederzeitige Verfügbarkeit des Arbeitnehmers wird zwar zeitlich, nicht aber inhaltlich vermindert. Die Kosten der zeitlich ausgedehnten Betriebsbereitschaft sind in der öffentlichen Verwaltung als minimal einzustufen, zumal Maschinenkapazitäten lediglich in sehr wenigen Bereichen des öffentlichen Dienstes bereitgestellt werden müssen und andere Kosten (Energie, Arbeitsmaterial etc.) nicht ins Gewicht fallen. Dem steht die höhere Arbeitsleistung der Arbeitnehmer durch gestiegene Zufriedenheitsniveaus gegenüber.

Eine Quantifizierung der Kosten- und Nutzenaspekte ist schwierig. Eine einfache qualitative Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzenaspekte läßt aber den Schluß zu, daß der Nutzen überwiegt – und zwar auch für den Arbeitgeber.

Literatur

- Glaubrecht, H., Wagner, D. & Zander, E. (1988).** *Arbeitszeit im Wandel* (3. Aufl.). Freiburg i. Br. – **Scholz, Ch. (1993).** *Personalmanagement* (3. Aufl.). München. – **Stengel, M. & von Rosenstiel, L. (1993).** Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (2. Aufl., S. 323-344). Berlin. – **Wagner, D. (1993).** Arbeitszeit und Wertewandel. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (2. Aufl., S. 299-321). Berlin.

IV.

Konsequenzen flexibler und individueller Arbeitszeitgestaltung

Arbeitsmarktpolitische Aspekte flexibler und individueller Arbeits- und Betriebszeiten

Das System der erwerbswirtschaftlichen Arbeit

Als zu Beginn der 70er Jahre die Idee flexibler, individuellerer und optionaler Arbeitszeiten in die öffentliche Diskussion eingebracht wurde, war damit ein ehrgeiziges Reformprogramm für die Neuordnung der Arbeitszeitstrukturen des Tages, der Woche, des Jahres sowie des Arbeitslebens der Erwerbstätigen angestoßen worden. Das Vorhaben erschien damals aus vielfältigen Gründen sinnvoll und ebenso zügig umsetzbar. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Projekts wird zwischenzeitlich kaum noch bestritten. Die Realisierung ist allerdings noch nicht so voran gekommen, wie es vom Potential her wünschenswert gewesen wäre, wengleich der Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung mittlerweile ein weitgehend bekannter und akzeptierter, allerdings nicht immer eindeutig definierter Begriff wurde. An ihm sind viele Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen im Hinblick auf individuelle Zeitsouveränität einerseits und vielfältigste Problemlösungskapazitäten andererseits festgemacht. So verknüpft man mit ihm nicht unerhebliche Erwartungen hinsichtlich der Notwendigkeiten einer Um- und Neuverteilung der Erwerbsarbeit in der langanhaltenden Phase massiver Unterbeschäftigung oder Arbeitslosigkeit.

Inwieweit solche Erwartungen „realistisch“ sind, soll in diesem Beitrag geprüft werden. Bevor das jedoch geschehen kann, erscheint es zweckmäßig, einige Beziehungen im System der erwerbswirtschaftlichen Arbeit kurz anzuschauen. Auf der Arbeitskraftseite sind diese beiden definitorischen Beziehungsgeflechte maßgebend:

Arbeitsvolumen = Arbeitskräfte x Arbeitszeit

Produkt = Arbeitskräfte x Arbeitszeit x Arbeitsproduktivität.

Die hier im Vordergrund des Interesses stehende Beschäftigungsproblematik im Sinne von Beschäftigungsstabilisierung und/oder -mehrung kann demnach erfolgen in Arbeitszeitmengen je Kopf, in Köpfen (von Arbeitskräften), in Arbeitsvolumen. (Wobei der Fall des Abbaus von Beschäftigung ebenso im Rahmen dieser drei Varianten erfolgen kann.) Da Arbeitskräfte über Arbeitsverhältnisse mit Arbeitsplätzen kombiniert werden, gilt arbeitsplatzseitig:

Betriebszeitvolumen = Arbeitsplätze (im betriebswirtschaftlichen Sinn)
x Betriebszeit

Produkt = Arbeitsplätze x Betriebszeit x Kapitalproduktivität.

Im Zusammenspiel beider „Seiten“ gilt dann folgende Identität:

Arbeits- kräfte	X	Arbeits- zeit	X	Arbeits- produktivität	=	Arbeits- plätze	X	Betriebs- zeit	X	Kapital- produktivität
--------------------	---	------------------	---	---------------------------	---	--------------------	---	-------------------	---	---------------------------

Aus diesem formalen Beziehungsgeflecht läßt sich zunächst eine beachtenswerte weitere Dimension von Flexibilisierung ableiten, nämlich die Flexibilisierung der Betriebszeiten von Arbeitsplätzen sowohl hinsichtlich ihrer Dauer als auch ihrer Verteilung in der Zeit – analog zur Arbeitszeitflexibilisierung und ihrer Ansatzpunkte. Daraus ergibt sich eine wichtige Erweiterung der Perspektive für das zu behandelnde Anliegen, die auch den Aspekt der Arbeitsplatzbesetzung, nämlich einfach (mit einer Person) oder mehrfach (mit mehr als einer Person), mit einschließt. Außerdem spielt eine sich zunehmend auflösende Identität zwischen den Arbeitszeiten und den Betriebszeiten bestimmter Kombinationen von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen eine wichtige Rolle in diesem Ordnungsgefüge. War bislang die Arbeitszeit weitgehend bestimmend für die Betriebszeit, wird unter den veränderten Konstellationen die Betriebszeit bestimmend für die daraus ableitbaren Arbeitszeitregelungen. Oder mit anderen Worten ergibt das dann ein Programm, wie etwa jenes: „Die bereits praktizierte Gruppenarbeit, die Integration von Produktion und Instandhaltung mitsamt optimierten Maschinenlaufzeiten und flexibleren Arbeitszeitregelungen seien eine gute Basis für die Arbeitsorganisation im neuen Werk. Für die Dieselfertigung wurden Vereinbarungen getroffen, die ‘die strukturellen Kostennachteile in Deutschland teilweise auffangen könnten’:

- wöchentliche Maschinennutzung von 120 Stunden einschließlich Pausendurchlauf,
- mehr Nutzungszeit durch Steuerungs- und Überwachungssysteme,
- Schichtwechsel ohne Produktionsunterbrechung.“ (Handelsblatt vom 18. 8. 1993)

Obgleich die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten ein sehr spannender Aspekt der Neuordnung dieser Zeitstrukturen darstellt, soll hier zunächst der Blick auf die Arbeitszeitflexibilisierung gerichtet werden.

Flexibilisierung der Arbeitszeiten bedeutet u. a. mehr individuelle Wahlmöglichkeiten in Abweichungsspielräumen nach oben oder nach unten von vorgegebenen Eckwerten, wie etwa einer Normwochenarbeitszeit, wie aber auch Wahlmöglichkeiten innerhalb eines Rahmens, wie etwa die Teilzeitarbeit im Bereich des Arbeitszeitsegments unterhalb der jeweils geltenden Vollzeitnorm. Die solchermaßen mögliche individuellere Feinsteuerung der zeitlichen Dimension der Erwerbsbeteiligung kann natürlich graduell sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, was ihre sequentielle Möglichkeiten angeht, welche durchaus in Bandbreiten zwischen permanenten und einmaligen Optionschancen liegen können. Unbeschadet dieses Ausgestaltungsaspektes, der selbstverständlich mitentscheidend ist für das Spektrum an realisierbarer und nichtrealisierbarer Arbeitszeitwahl, beinhaltet die Arbeitszeitflexibilisierung ein Po-

tential an mehr Alternativen und damit an mehr Problemlösungsvarianten. Und das ist durchaus auch arbeitsmarktpolitisch wichtig und interessant in den verschiedensten arbeitsmarktpolitischen Konstellationen. So war beispielsweise die Teilzeitarbeit in Zeiten eines leergefegten Arbeitsmarktes u. a. ein Weg, neue, zusätzliche Arbeitskräfte zu 'aktivieren'. Während in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Teilzeitarbeit als freiwillige, individuelle Arbeitszeitverkürzung (ohne Lohnausgleich) auf Zeit oder auf Dauer durchaus eine nicht zu unterschätzende Variante für aktives worksharing darstellt. Arbeitszeitflexibilisierung ist solchermäßen eine wichtige Stellgröße für Prozesse der Arbeitsmarktgleichgewichtsfindung.

Einführungsbarrieren und Implementationsketten

So weit, so gut – leider gibt es da nichtsdestoweniger ein „aber“, das an der Problematik der Teilzeitarbeit herausgearbeitet werden kann. Aus Erhebungen zu Arbeitszeitpräferenzen ergibt sich in einem beträchtlichem Umfang der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung bei Noch-Vollzeitbeschäftigten und bei Arbeitslosen. Dem steht allerdings auch in einem gewissen Umfang der Wunsch nach einer Vollzeitarbeit seitens von Teilzeitbeschäftigten gegenüber. Per saldo bleibt nichtsdestoweniger ein nicht ausgeschöpftes Potential an umzuverteilender Arbeitszeit. Dieser Nachfrageüberhang im Hinblick auf freiwillige, konventionelle und unkonventionelle kürzere Arbeitszeitmuster besteht schon sehr lange und über viele Merkmale der Interessenten, wie etwa Geschlecht, Alter, Qualifikation, Berufe usw. hinweg, so daß schon fast von einem strukturellen Defizit gesprochen werden kann. Mit anderen Worten ausgedrückt: die Nachfrage zieht kein ausreichend phantasievolles Angebot nach sich. Dabei ist die Durchlässigkeit zwischen den Bereichen Voll- und Teilzeitarbeit in beide Richtungen noch nicht 'markträumend' organisiert. Die urwüchsigen Kräfte der Entwicklung, die durchaus beachtenswerte Ergebnisse hervorgebracht haben, reichen jedoch nicht aus, das in diesem Flexibilisierungssegment schlummernde Potential zu mobilisieren und zu realisieren.

Dieses Beispiel beschreibt ein zentrales Dilemma von Flexibilisierung der Arbeitszeiten in diesem Lande, nämlich: die Idee einer Neuordnung und -organisation der überkommenden Arbeitszeitstrukturen mit ihren vielfältigen Teilfacetten erscheint ob der damit verbundenen Chancen ökonomisch rational und sinnvoll – allerdings mit einer gewissen ersten Einschränkung, d. h. im globalen Zusammenhang. Im konkreten betrieblichen Einzelfall gilt dann diese Einordnung nicht mehr unbedingt, denn da gibt es nach wie vor unendlich viele Gründe, warum diese „Einsicht“ nicht umsetzbar bzw. realisierbar sein soll. Diese Erfahrung deckt sich mit der Einschätzung der Innovationsforschung: „Eine Bewältigung der heutigen Innovationsprobleme ist unseres Erachtens nur aus der Krisensituation und nicht aus der Chancensituation zu erwarten. Das begründet die Notwendigkeit der Krise für einen Strukturwandel. Innovationsbereitschaft setzt die Krise voraus“ (Perlitz, 1985).

Hinweise auf Chancen im Sinne von rationalen Lösungen haben demnach nur eine bedingte Reichweite für die Umsetzung einer vernünftigen, erfolgsträchtigen Idee. Das notwendige Umdenken und Handeln setzt jedoch in den meisten Fällen erst eine konkrete Krisensituation voraus, wie das auch aus dem Bereich der Medizin und Psychotherapie bekannt ist. Der Hinweis auf die Schädlichkeit des Rauchens oder der Einnahme anderer Stimulantien, wie Drogen, hält die wenigsten von dem gesundheitsschädlichen Verhalten ab. Eine schwere Erkrankung kann dann allerdings der Auslöser für eine grundlegende Verhaltensänderung werden. Diese Formulierung zeigt jedoch den noch verbleibenden Spielraum für keine zwangsläufige Folgewirkung im Kontext von Wollen und Können einerseits und Freiheit andererseits. Das Konzept der Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten schließt demnach die Freiheit der Betroffenen ein, sie nicht zu flexibilisieren, selbst in jenen Fällen wider besseres Wissen oder bei evidenten Fällen von kontraproduktiven Effekten der gängigen Praxis bzw. bei sonstigen Gründen, die an sich anderes Handeln als angemessen nahelegen würden.

Unbeschadet dieses einschränkenden Zwischenfazit soll in diese Gedankenkette ein weiteres, als wichtig erkanntes, aber bislang sehr vernachlässigtes Glied eingefügt werden, das im Bild der Medizin oder der Psychotherapie mit der Rolle des Therapeuten umschrieben wird. Arbeitszeitflexibilisierung erwächst auch nicht notwendigerweise aus einer krisenhaften Situation heraus, wie es beispielsweise die krisenhafte Arbeitsmarktlage nahelegen würde, wenn man in diesen Bezügen operiert. Sie bedarf offensichtlich auf breiter Basis der tatkräftigen und frustrationstoleranten „pusher“ oder „dynamischer Unternehmer im Sinne Schumpeter's“, welche das Anliegen voranbringen wollen und können. Mit anderen Worten und in einer anderen Bildersprache: ein urwüchsiger Garten ohne gärtnerische Pflege ist ein anderer Garten, als der von einem Gärtner angelegte und gepflegte bzw. mit Sorgfalt und Ehrgeiz gehegte. Dabei ist die Gärtnerrolle nicht ausschließlich mit der Rolle der betroffenen Unternehmer gleichzusetzen. Gärtner müssen diesbezüglich alle, die am Gedeihen dieses Flexibilisierungsackers interessiert sind, sein, wenngleich dem Besitzer und Herr des Gartens eine diesbezüglich herausragende Bedeutung zukommt.

Wenn sich der Bundesarbeitsminister für flexiblere und intelligentere Arbeitszeitregelungen, die auch den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, ausspricht und außerdem meint: „Das scheitert nicht an den Gesetzen, sondern an der Mühe, daß flexible Arbeitszeiten natürlich mehr Intelligenz der Organisation bedürfen als das alte Kolonnendenken.“ Auch redeten die Arbeitgeber sonntags doppelt soviel über Flexibilisierung, wie sie werktags praktizieren“ (Handelsblatt vom 20.8.1993), so wird damit indirekt eine weitere zentrale Frage der Implementationskette thematisiert, nämlich die Realisierung vor Ort als Prozeß und Tat.

Es ist in der Tat ein beachtenswerter Vorgang, wenn der deutsche Arbeitgeberpräsident öffentlich erklärt: „Die meisten Personalabteilungen fassen Flexibilisierungsregeln heute noch mit der Kneifzange an, die meiner eigenen Firma übrigens auch“ (Handelsblatt vom 18.9.1992). Ohne hier der Versuchung zu einem Schwarz-Peter-

Spiel zu erliegen, berührt dieses Statement einen Aspekt des äußerst komplexen und meist auch komplizierten Geschäfts, neue Arbeits- und Betriebszeitstrukturen in konkreten Betrieben zu erfinden und zu installieren. Leider ist dazu bislang nur wenig empirisches Analysematerial verfügbar, das verallgemeinerungsfähige Ableitungen hergibt. Trotz dieser Einschränkung lassen kasuistische Untersuchungen jedoch sehr aufhorchen, wie etwa jene von Hollmann, die als zentrales Untersuchungsergebnis einer empirischen Analyse betrieblicher Arbeitszeitpolitik in einem mittelständischen Betrieb besagt, „daß Arbeitszeitregelungen häufig nicht betriebswirtschaftlich postulierten Rationalitätskriterien genügen, sondern innerbetrieblichen mikropolitischen Handlungsstrukturen entspringen, die eine betrieboptimale Arbeitszeitlösung verhindern“ (Hollmann, 1992).

Interessenausgleich bei AZ-Flexibilisierung

In der Tat sind Arbeitszeitregelungen Angelpunkt vieler Interessen und von daher ist es auch nicht verwunderlich, daß der notwendige Interessenausgleich oft nur unter großen Mühen und mit erheblichen Anstrengungen realisierbar wird. Dabei wird teilweise nicht mit offenen Karten gespielt, und unterschwellig kommen oft subtile Vorurteile, diffuse Ängste und sehr starke Tendenzen eines Beharrungsvermögens zum Tragen, ohne daß sie thematisiert und ausdiskutiert werden. Dazu dieses Beispiel aus der Praxis: Ein Vater einer vierjährigen Tochter, Diplom-Kaufmann und 30 Jahre alt, bittet seinen Vorgesetzten nach dem plötzlichen Tod seiner Frau um die Möglichkeit, hinfort nur noch 30 Stunden pro Woche arbeiten zu dürfen, da er so das Problem Vereinbarkeit von Familie und Beruf lösen könne. Der Vorgesetzte und weitere andere mit diesem Fall konfrontierte männliche Vorgesetzte geraten ob dieses Ansinnens eines qualifizierten Mitarbeiters in den besten Jahren in leichte Turbulenzen, denn, was nicht sein darf, kann nicht sein. (Hier wirkt sich die Denkschablone aus, dergemäß ein Mann, der ganz seinen Mann in der Arbeitswelt stehen will, auf keinen Fall, ein teilzeitarbeitender Mann sein kann oder darf. Dort gibt es leichte Zweifel und unbewußte Schuldgefühle bei der indirekten Frage, wie halte ich es selbst als 65-Stunden-Kraft mit meiner Lösung des Problems Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ist die nicht vorbildlich und unanfechtbar? Usw.) In diesem Fall wurden jedoch alle Skrupel mit folgendem 'eleganten Bescheid' beiseite geschoben, indem dem Bittsteller mitgeteilt wurde: „Aus prinzipiellen Gründen lehnen wir Teilzeitarbeit von Männern in unserem Unternehmen ab.“

Dieses Verfahren einer mißglückten Suche nach einem Interessenausgleich zwischen den Beteiligten vermittelt allerdings einen weiteren wichtigen Aspekt von Ansinnen in Richtung Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Das Pokern um einen Ausbruch aus dem status quo leidet an einer gewissen Asymmetrie der Verteilung der Beweislasten: Während die Protagonisten des status quo selten ihr Festklammern an gegebenen Regelungen fundiert begründen müssen, wird von denen, die eine Änderung für sich wünschen, meistens erwartet, dafür akzeptable Begründungen zu liefern. Unter derartigen Konstellationen läßt sich denn auch schwer ein Kompromiß für einen bi-

lateralen Interessenausgleich finden, stattdessen gibt es oft als 'Ersatz' ein wenig konstruktives Machtspiel zwischen den Beteiligten (Berne, 1964).

Trotz dieser Friktionen bei der Umsetzung der Idee der Arbeitszeitflexibilisierung in den konkreten Arbeitsalltag, steht das Anliegen für eine Perspektive ohne Alternative, welche allerdings auch nicht mit einer gesetzlichen oder tarifvertraglichen 'Brechstange' auf breiter Front durchsetzbar ist, solange nicht die damit verknüpfte mentale Flexibilität der zum Handeln Aufgerufenen vorher aktiviert ist. Nichtsdestoweniger ist die Signalwirkung derartiger Tarifverträge beachtenswert, wie auch wohl hilfreich, um mehr Wahlmöglichkeiten und Mehrgleisigkeit in den tradierten Arbeitszeitstrukturen zu eröffnen. Immerhin wird damit bewußt gemacht, es gibt Alternativen zum bisherigen Programm!

Solche Alternativen eröffnen bessere, feiner steuerbare Anpassungsvorgänge im System der erwerbswirtschaftlichen Arbeit und seinem Umfeld. Dabei wird das Spektrum bisheriger Flexibilisierungsvarianten, wie etwa die Mehrarbeitsstunden oder die Kurzarbeit im Fall der Jahresarbeitszeit, erweitert. Eine Erweiterung bietet beispielsweise die gleitende Arbeitszeit, die u. a. dazu beiträgt, gewisse Spitzen und Täler im täglichen Arbeitsvollzug auszugleichen und das Pendeln zwischen Wohnung und Arbeitsstätte zu erleichtern. Man sollte sich nur einmal ausmalen, wie der Verkehr zu Hauptverkehrszeiten in Deutschland aussehen würde, wenn es die gleitende Arbeitszeit nicht geben würde!

Tarifvertragliche und gesetzliche Gestaltungsaspekte

Bleibt man noch bei der tarifvertraglichen und gesetzlichen Schiene der Arbeitszeitflexibilisierung, so rückt der Aspekt einer längeren Arbeitszeit (als die der jeweiligen Bezugsnorm) ins Blickfeld. Das ist in der Tat durchaus ein beachtenswerter Strang der Arbeitszeitflexibilisierung von der Arbeitszeitdauer her. Während Juristen die Meinung vertreten: „Kein Hindernis für derartige einzelvertragliche Verlängerungen der Arbeitszeit sind Regelungen in einzelnen Manteltarifverträgen, wonach einzelvertraglich eine längere als die tarifvertragliche nur mit einem bestimmten Prozentsatz aller Beschäftigten eines Betriebs vereinbart werden darf. Akzeptiert man, daß die Einräumung eines Wahlrechts hinsichtlich längerer Arbeitszeiten vom Günstigkeitsprinzip des § 4 Abs. 3 TVG gedeckt ist, so können die Tarifparteien das Recht eines jeden Arbeitnehmers zur Vereinbarung längerer Arbeitszeiten nicht begrenzen. Das Günstigkeitsprinzip ist gesetzlich zwingend und steht nicht zur Disposition der Tarifvertragsparteien. Es muß daher auch möglich sein, einzelvertraglich mit allen Beschäftigten eines Unternehmens längere Arbeitszeiten zu vereinbaren“ (Bauer & Diller, 1993). Es gibt im Bereich der Metall- und Elektroindustrie, sowie der Chemie Tarifverträge mit Arbeitszeitverlängerungsoptionen auf Dauer bzw. auf Zeit. Damit wird nachhaltig unterstrichen, daß derartiges in Deutschland konsensfähig und tarifierbar zu machen ist; (auch schon ein Stück Flexibilität, denn vor 20 Jahren dachte man vielerorts, daß so etwas in Deutschland nicht bewerkstelligbar sei).

Während Abweichungen von bestimmten Normwerten sowohl nach oben als auch nach unten zur Arbeitszeitflexibilisierung gehören, ist die Frage nach der arbeitsmarktpolitischen Opportunität von Arbeitszeitverlängerungen angesichts der gegenwärtigen dramatischen Beschäftigungslage schon von einem anderen Kaliber. Die vorhin erwähnten tarifvertraglichen Optionen in diese Richtung sind nicht zwingend und werden zur Zeit nur teilweise ausgeschöpft. Extensive kollektive Arbeitszeitverlängerungen, wie sie 1993 auch in der Diskussion waren, sind dagegen nicht Gegenstand dieses Beitrages, ihr komplexes Bedingungs- und Wirkungsspektrum ist andernorts dokumentiert (vgl. beispielsweise Spitznagel & Kohler, 1993).

Chancen und Folgen der Jahresarbeitszeitfestlegung und Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen

Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang nichtsdestoweniger Überlegungen der französischen Regierung zur Neuregelung der Arbeitszeit, die künftig auf 1833 Stunden pro Jahr statt wie bisher auf 39 Stunden pro Woche festgelegt werden soll. Damit soll den Betrieben eine größere Flexibilität ermöglicht werden. Innerhalb der vorgelegten Grenzen (maximal zehn Stunden pro Tag und 48 Stunden pro Woche) können die Unternehmen die Arbeitszeit des Personals jederzeit der Nachfrage anpassen, ohne Überstunden bezahlen oder Kurzarbeit einführen zu müssen (Frankfurter Rundschau vom 20.8.1993). Obwohl der Spielraum für individuelle Zeitsouveränität und für neue Beschäftigungsmöglichkeiten bei diesem Vorhaben sehr zu wünschen übrig läßt, ist die Delegation der für eine Konkretisierung notwendigen tarifvertraglichen Regelung auf die betriebliche Ebene mit einem Jahresbezug interessant. Das ist in der Tat ein breiter Einstieg in das Konzept des Jahresarbeitszeitvertrages, das die Plattform für viel Flexibilität und viele Optionen bieten kann (Teriet, 1977). Der Jahresarbeitszeitvertrag als Basis der Fixierung von Dauer und Verteilung der Arbeitszeit innerhalb dieser zwölf Monate kann in der Tat große Schubkraft für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowohl im Bereich der Vollzeit- als auch der Teilzeitarbeit freisetzen und damit die Idee der individuellen und betrieblichen Reorganisation von Arbeitszeiten weiter voranbringen. Außerdem forciert dieses Konzept den Aufbau eines betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements auf breiterer Basis mit der Chance, daß dieser Acker dann professioneller bewirtschaftet und geerntet würde.

Der weiter gesteckte Rahmen der Jahresarbeitszeitmodelle und die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung der Betriebszeiten der Arbeitsplätze ergeben höchstwahrscheinlich eine günstigere Ausgangslage für die zukünftige Praxis der Reorganisation oder Neustrukturierung dieser Zeitsysteme. Dabei können beide Ansätze auf keinen Fall eine fehlende Produktnachfrage ersetzen. Nichtsdestoweniger bieten beide Konzepte – insbesondere in Kombination miteinander – eine riesen-große Vielfalt an möglichen „Schnittmustern oder Flexibilisierungskonstellationen“ für sehr unterschiedliche Arbeitsverhältnisse. Von daher können aus einem gegebenen Volumen per Saldo mehr Arbeitsverhältnisse begründet werden, als das beim

Standardvollzeitmuster möglich wäre. Dieser Aspekt der Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen im Sinne von betriebswirtschaftlich-technischen Organisationseinheiten ist denn auch beschäftigungspolitisch sehr bedeutsam. Hohe und zunehmende Arbeitsplatzkosten werden außerdem die Tendenzen zur Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen – bei einer weiteren Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten – zukünftig verstärken. Die daraus ableitbaren Folgen sind teilweise nur schwer abschätzbar.

Unter anderem wird damit das Problem der sogenannten unbequemen Arbeitszeiten (unbequem im Hinblick auf die Arbeitszeitlagen, zu denen die jeweiligen Arbeitszeitmengen abzarbeiten sind) und das daran gekoppelte monetäre Zuschlagsystem verstärkt ins Blickfeld gerückt, denn im Rahmen von intensiverer Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen fallen wohl zwangsläufig mehr solcher unbequemen Arbeitszeitlagen an, da der Zeitrahmen konventioneller Einfachbesetzungszeiten überschritten wird. Die dabei sich ergebenden Interessenkonflikte lassen sich mittelfristig wohl nur über einen austarierten Interessenausgleich lösen, wie etwa verkürzte Schichten zum Lohn der Standardschicht. Der Produktivitätsgewinn verlängerter Betriebszeiten läßt denn oft auch solche Regelungen zu, die im Prinzip auf ein temporäres Zuschlagsystem hinauslaufen. Das Problem der unbequemen Arbeitszeiten reduziert sich selbstverständlich nicht nur auf die Dimension ihrer angemessenen Abgeltung. Es beinhaltet weitreichende andere Gesichtspunkte wie ihre Verteilung, die Dauer der Betroffenheit in bezug auf den Bezugsrahmen Lebensarbeitszeit, ihre gesellschaftlichen Folgen im Hinblick auf das Miteinander in Familien und Gesellschaft in den Nicht-Arbeitszeit-Phasen, die „Heiligkeit“ des Sonntags usw. – Gesichtspunkte, die hier nur einmal kurz erwähnt werden können, die jedoch im Zuge der Neuordnung dieser Zeitsysteme intensiver und vorurteilsfreier zu diskutieren und zu regeln sein werden.

Unter arbeitsmarktpolitischen Aspekten kommt der beschäftigungspolitischen Komponente dieses Umorientierungsprozesses eine große Bedeutung zu, zumal nicht wenige in diesem Lande glauben, daß längere Betriebszeiten oder, etwas unschärfer, längere Maschinenlaufzeiten sich zu 100 Prozent in mehr Beschäftigung niederschlagen würden. Dieser Glaube bzw. diese Hoffnung ließe sich in der Praxis nur realisieren, wenn die mit derartigen Umorganisationen verbundenen Rationalisierungsmöglichkeiten, wie etwa Pausendurchlauf, Geisterschichten, ausgeschaltet würden (vgl. Teriet, 1993). Nichtsdestoweniger läßt sich festhalten, „daß eine Feinsteuerung über Betriebszeitflexibilisierung eine sehr präzise Konsensbildung zwischen den beteiligten Akteuren über die jeweilige Ausgangslage und die dabei zu erwartenden Effekte voraussetzt. Sie kann letztlich nur sehr betriebsnah erfolgen. Zweifelsohne ergibt sich ... ein nicht unerhebliches, allerdings kaum quantifizierbares Betriebszeitvolumen, das zur Stabilisierung der Beschäftigung mobilisiert werden könnte“ (Teriet, 1993).

Die Einbeziehung der Betriebszeiten in die Strategie der zeitökonomischen Flexibilisierungen ist unter den oben abgehandelten Aspekten der Chancen, der Krise, der

verfügbaren Instrumente, der Rolle des „Therapeuten“, der die Reform „mitträgt“, der Rahmenbedingungen und der noch komplexeren und komplizierteren Konstellationen für notwendige Interessenausgleichsmodalitäten eine noch gewaltigere Herausforderung als die Arbeitszeitflexibilisierung für die davon Betroffenen. Sie kann aber auch nicht herbeigeredet werden, sondern sie muß hart und zielstrebig erarbeitet werden (und zwar vor Ort).

Obwohl sich aus dieser Schlußfolgerung unabdingbar ergibt, daß die Arbeits- und/oder Betriebszeitflexibilisierung nicht administriert werden kann und quasi per Gesetz oder Dekret in den konkreten Arbeitsalltag eingeführt werden kann, bleibt nichtsdestoweniger die Frage nach dem Stellenwert der Politik im Rahmen dieser schwierigen Gestaltungsaufgabe. Ist diesbezüglich Laissez-faire angesagt oder etwas anderes?

Staatliche Aktionsfelder

Obwohl in Deutschland viele der angesprochenen Problemfelder Gegenstände der Tarifpolitik darstellen, erscheinen im Hinblick auf die Gestaltungsaufgabe „Arbeits- und Betriebszeitflexibilisierung“ hier drei staatlichen Aktionsfelder als beachtenswert.

- Die Rolle des Staats als großer Arbeitgeber:

Füllt er sie aus im Sinne eines Vorbilds oder eventuell sogar als Nachhut im Vergleich zur Privatwirtschaft? Die öffentlichen Hände mit ihren rund 4,3 Mio. Beschäftigten (ohne Bahn und Post) unterliegen zwar keiner Regelung im Sinne eines Zwangs zum guten Vorbild. Nichtsdestoweniger gibt es eine Art indirekter Rückkoppelung in diese Richtung, wenn Politiker der Privatwirtschaft Empfehlungen geben, die sie in ihrem Handlungsfeld selbst nicht beherzigen und umsetzen. Ob nun aus direkter oder aus indirekter Begründung heraus kommt die öffentliche Hand nicht umhin, in diesem Bereich, wie etwa bei der Teilzeitarbeit, aktiv und phantasievoll Flagge zu zeigen und die Flexibilität von Arbeits- und/oder Betriebszeiten in den von ihr bewirtschafteten Arbeitsverhältnissen 'beispielhaft' voranzutreiben. Man schaue in diesem Zusammenhang nur einmal auf die Universitäten und deren Betriebszeiten, die sich noch weitgehend am Einschicht-Modell orientieren, obwohl die Nachfrage nach „Universitätsbildung“ das entsprechende Angebot beträchtlich übersteigt, so daß ein Mehr-Schicht-Modell mit längeren Betriebszeiten eine interessante Lösungsvariante für das Dilemma darstellt.

- Die Aufgabe des Staats als dem Fixierer der grundlegenden Rahmenbedingungen für die Möglichkeiten und Grenzen von Arbeits- und/oder Betriebszeitflexibilisierungen:

Diesbezüglich ist der Staat sowohl auf der legislativen als auch auf der judikativen Ebene gefordert, auf daß auch sozialverträgliche Lösungen mit einem großen Maß an Interessenausgleich zwischen den direkt und indirekt Beteiligten dieses

Reorganisationsprozesses auf den Weg gebracht werden. Dieses gesellschaftspolitisch orientierte „rechte Maß“ an allgemein konsensfähiger Flexibilität zu suchen und zu finden, beinhaltet oft ein sehr schwieriges Unterfangen. Man denke hier beispielsweise nur an die Festlegung von Grenzen für Mehrarbeitsstundenmengen einerseits und an die eventuellen Transformationsmöglichkeiten von Mehrarbeitsstundenvolumen in mehr Beschäftigungsverhältnisse oder in Vermeidung von Entlassungen andererseits. Nicht selten lassen sich diese Herausforderungen nur durch politische Setzungen lösen.

- Die Rolle des Staats als Katalysator und Moderator des Prozesses der Neuorientierung der Arbeits- und Betriebszeitstrukturen:

In der Tat ist zu fragen, inwieweit der Staat nicht auch sich stärker engagieren sollte, um das Anliegen der Arbeits- und Betriebszeitflexibilisierung zu pushen und zu forcieren im Sinne eines gewichtigen Impulsgebers und Katalysators bzw. Moderators. Ausgehend von dem Sprichwort „von nichts kommt nichts“ spricht vieles dafür, daß ein solches Engagement der öffentlichen Hände mithelfen könnte, komplexe Zeitzwänge öffentlich zu problematisieren und einer Lösung näher zu bringen. Erwähnt werden sollen in diesem Zusammenhang Problemfelder, wie die Entzerrung des Berufsverkehrs in Ballungsgebieten, die Gemengelage von Schulferienordnungen – Erholungsurlaubsabwicklung – Betriebsferien oder die Zusammenhänge zwischen den Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und der Frauenerwerbstätigkeit. Hier könnte eine überbetriebliche, politische Koordination durchaus vorteilhaft sein, um die Dinge in Bewegung zu bringen und kontraproduktive Folgen überkommener Arbeits- und Betriebszeitstrukturen abzubauen. So ließe sich z. B. über eine solche Koordination zugunsten von mehr gleitender Arbeitszeit erreichen, daß Millionen kostbarer Freizeitstunden von Erwerbstätigen einer anderen Verwendung als der des Im-Stau-Stehens zugeführt werden könnten (um nur ein Beispiel zu erwähnen).

Schlußfolgerungen

Die Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten einschließlich der damit einhergehenden stärkeren Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen ist eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung zur Verbesserung der Struktur der Beschäftigung. Ihr Gelingen ist an sehr viele Voraussetzungen gebunden, deren Erarbeitung viel Energie erfordert. Von daher fällt sie uns nicht zum Nulltarif zu, sondern muß erlernt und erarbeitet werden oft gegen massiven Widerstand derer, die so gerne am status quo festhalten, obwohl die Veränderung ein zentrales Systemelement von Industriegesellschaften darstellt. Der Satz „die Zukunft ist das, was wir aus ihr machen“ läßt sich umformulieren im Hinblick auf dieses Thema, nämlich die Arbeits- und Betriebszeitflexibilisierung ist das, was wir aus ihr machen. Das entsprechende Potential ist vorhanden und vielfältig beschrieben worden. Was die hier im Vordergrund stehende Arbeitsmarktpolitik daraus umsetzt, ist eine Frage des entsprechenden Willens und Könnens an die dafür Verantwortlichen.

Literatur

- Bauer, J.-H. & Diller, M. (1993).** Flucht aus den Tarifverträgen. Konsequenzen und Probleme. *DB*, Heft Nr. 21 vom 28. Mai, S.1088. – **Berne, E. (1972).** *Spiele der Erwachsenen*. Reinbek: Rowohlt. – **Hollmann, D. (1992).** *Arbeits- und Betriebszeit als Gegenstand betrieblicher Gestaltungsinteressen – Eine empirische Analyse betrieblicher Arbeitszeitpolitik*. Unveröff. Diplomarbeit, Bielefeld. – **Pelitz, M. (1985).** *Strategisches Innovationsmanagement* (vervielfältigtes Manuskript eines Vortrags anlässlich der ordentlichen Mitgliederversammlung des Verbandes der pfälzischen Metallindustrie e. V. am 19. Juni 1985 in Neustadt/ Weinstraße, S.12). – **Spitznagel, E. & Kohler, H. (1993).** Kann Arbeitszeitverlängerung zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme beitragen? *IAB Werkstattbericht*, Nr. 14 vom 26. Juli. – **Teriet, B. (1975).** Der Jahresarbeitszeitvertrag – ein Arbeitskonzept der oder mit Zukunft? *Analysen und Prognosen*, November, S.19-23. – **Teriet, B. (1993).** Arbeitszeit- und Betriebszeitflexibilisierung. *IAB Werkstattbericht*, Nr. 15 vom 2. August.

Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement

Problemstellung

Die Bedeutung eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements ist in der Abkehr von den starren Grenzen des Modells der Dreiteilung des Lebens in (Schul- und Aus-) Bildung, Erwerbsleben und Ruhestand hin zum **Prinzip des flexiblen Nebeneinanderlaufens in der Zeit** (Teriet, 1976, S. 63) zu sehen. Die Phasen der Bildung, der Erwerbstätigkeit, der Familie und der Freizeit überschneiden sich immer öfter; Übergänge zwischen diesen Phasen verlaufen nicht mehr abrupt, sondern stufenweise. Die zunehmende Selbstbestimmung des Arbeitnehmers über diese Erwerbslebensphasen trägt dabei der Forderung nach der **Zeitsouveränität** jedes einzelnen verstärkt Rechnung.

Aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters können durch ein individuelles Lebensarbeitszeitmanagement die **individuellen Rahmenbedingungen**, die **aktive Mitwirkung** und die **Ziele des Einzelnen** besser berücksichtigt werden. Aus Sicht der Unternehmung ergeben sich durch eine aktive Ausnutzung individueller Gestaltungsspielräume durch den Mitarbeiter eine höhere **Arbeitszufriedenheit** des Mitarbeiters, die sich in einer ökonomisch wirksamen Leistungssteigerung des Mitarbeiters auswirken kann, sowie zusätzliche **Flexibilisierungsspielräume** für die Unternehmung (Kick, 1992, S. 1 f.).

Vor diesem Hintergrund werden zunächst kurz Begriff und Ziele (Abschnitt 2) sowie Träger und Bausteine (Abschnitt 3) eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements erläutert, bevor in breitem Umfang verschiedene Lebensarbeitszeitalternativen hinsichtlich nutzbarer Flexibilisierungs- und Individualisierungspotentiale untersucht werden (Abschnitt 4). Zum Schluß erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Probleme (Abschnitt 5).

Begriff und Ziele des individuellen Lebensarbeitszeitmanagements

Begriff

Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement stellt einen mehrdimensionalen und graduellen Destandardisierungs- und Delegationsprozeß dar, der die Entwicklung **spezieller** (individueller) und **selbstbestimmter** Regelungen der Lebensarbeitszeit zur Aufgabe hat (Kick, 1992, S 19). Dabei werden Art, Verlauf und Dimension sowie Dispositionsspielraum und Geltungsbereich der Lebensarbeitszeit – einschließlich Einstiegs-, Unterbrechungs- und Ausstiegsphasen des Erwerbslebens – **personen-** und **situationsgerecht** festgelegt.

Dieser **entscheidungstheoretische Gestaltungsprozeß** (Kick, 1992, S. 58-62, 72-88) gliedert sich in drei logische Teilschritte:

Planungsphase:	Anregungs-, Such- und Optimierungsphase
Durchführungsphase:	Vorbereitungs- und Implementationsphase
Kontrollphase:	Ergebniskontrolle und Verbesserung (feed back).

Dieses erweiterte Ablaufmodell garantiert einen effizienten Prozeßablauf des Lebensarbeitszeitmanagements (Ackermann, 1986, S. 328) und ökonomisch sowie sozial effiziente Lebensarbeitszeitregelungen im Sinne von Bellgardt (1987, S. 81, 85) und Marr (1987a, S. 29-32).

In den einzelnen Teilschritten sind folgende **Anforderungskriterien** bei der Gestaltung von Lebensarbeitszeitregelungen zu beachten. Deren Einhaltung kann weitgehende Flexibilisierungs- und Individualisierungsspielräume eröffnen:

- Flexibilisierung:** Innerhalb einer Lebensarbeitszeitalternative sind Freiheitsgrade zu schaffen, die die **variable Ausgestaltung** einer Lebensarbeitszeitalternative entsprechend der Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters erlauben.
- Differenzierung:** Interindividuelle Differenzen erfordern außerdem die Entwicklung **verschiedener Lebensarbeitszeitalternativen** mit unterschiedlichen Strukturen, zwischen denen der Mitarbeiter auswählen kann.
- Dynamisierung:** Wegen intraindividuellder Differenzen in der Persönlichkeitsentwicklung sowie in der Entwicklung der Lebensphasen und -bereiche sind die **Durchlässigkeit** bzw. der **Wechsel** zwischen Lebensarbeitszeitalternativen und deren **Veränderbarkeit** im Zeitablauf zu ermöglichen.
- Autonomisierung:** Die Gestaltung der Lebensarbeitszeitalternativen erfordert die **aktive Beteiligung** der Mitarbeiter, d.h. **Selbstbestimmung** oder wenigstens **Mitbestimmung** über Art, Dauer und Verlauf einzelner Lebensarbeitszeitphasen.
- Handlungsorientierung:** Die Gestaltung der Lebensarbeitszeitalternativen ist an der **Erfüllung der Stellenaufgabe** bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Handlungsbereitschaft- und -fähigkeit des Mitarbeiters auszurichten.

Anhand dieser Kriterien werden in Abschnitt 4 ausgewählte Lebensarbeitszeitalternativen hinsichtlich ihrer Flexibilisierungs- bzw. Individualisierungspotentiale untersucht.

Ziele

Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement setzt unmittelbar an den **Zielen des Mitarbeiters** an. Es stellt das Ziel **Freiheit in der persönlichen Zeit- und Lebensplanung**, das sich im Streben nach (Arbeits-) **Zeitsouveränität** konkretisiert, in den Vordergrund. Das ökonomische Ziel **selbständige Existenzsicherung** während des Erwerbslebens sowie nach der Pensionierung kann allerdings gleichzeitig eine einschränkende Rahmenbedingung für den zeitlichen Dispositionsspielraum des Mitarbeiters im individuellen Lebensarbeitszeitmanagement bedeuten.

Ziele, die eine **Unternehmung** in ein individuelles Lebensarbeitszeitmanagement setzt, sind an der **Sicherung des Fortbestands der Unternehmung** ausgerichtet. Primär gilt für die Unternehmung das erwerbswirtschaftliche Ziel der **Gewinnerzielung bzw. -maximierung**, wodurch zusätzlicher Gestaltungsspielraum für neue Lebensarbeitszeitalternativen sowohl aufgetan (effizientere Nutzung der Betriebszeiten), aber auch eingeschränkt werden kann (teurere Lebensarbeitszeitalternativen). Gleichwohl steht diesem ökonomischen Ziel das soziale Ziel **Aufbau, Sicherung und Pflege des Mitarbeiterpotentials** gegenüber. Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement birgt vor dem Hintergrund einer verschärften Wettbewerbssituation um qualifizierte Mitarbeiter erhebliches akquisitorisches Potential der Unternehmung in sich.

Vor dem Hintergrund dieser ökonomischen und sozialen Zielorientierung ist individuelles Lebensarbeitszeitmanagement keinesfalls als Selbstzweck zu verstehen. Es liefert einen positiven Beitrag zur Sicherung und Förderung der Unternehmungsleistung und des Unternehmungserfolgs (vgl. Drumm, 1989b, S. 306). Insbesondere die **soziale Zielorientierung** gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung, weil vor dem Hintergrund des stattgefundenen Wertewandels unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter an die **sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen** – vor allem Familie, Kultur und Bildung – anzupassen ist. Dies erfordert ausreichende, individuelle Spielräume für jeden einzelnen bei der Gestaltung seines Erwerbslebens, so daß Vereinzelung und Isolation des Individuums vermieden werden können und seine Integration in die Unternehmung und in die Gesellschaft gewährleistet werden kann. Die in Abschnitt 4 erörterten Lebensarbeitszeitformen enthalten Ansatzpunkte zu einer derartigen Gestaltung des Erwerbslebens.

Träger und Bausteine des individuellen Lebensarbeitszeitmanagements

Träger

Aus den oben genannten Zielen sind bereits **verschiedene Träger** eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements ersichtlich. Primär fungiert **jeder Mitarbeiter** als Träger, der jedoch gemeinsam mit der **Unternehmensleitung** sowohl den Ab-

lauf des Managementprozesses koordinieren als auch dessen Ergebnis – individuelle Lebensarbeitszeitmodelle – entsprechend der Ziele beider Träger umsetzen muß. Mitarbeiter und Unternehmensleitung sind deshalb **gleichberechtigte Verhandlungspartner** im Gestaltungs- und Entscheidungsprozeß eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements.

Fallweise sind Vorgesetzte, Vertreter der Personalabteilung, Führungskräfte aus den verschiedenen betrieblichen Ebenen, Kollegen, der Betriebsrat, Vertreter von Tarifparteien und gegebenenfalls andere Fach- und Machtpromotoren in den Managementprozeß mit einzubeziehen. Umfassende **Kooperation** und **Integration** aller Beteiligten ist dazu notwendig. Wer im einzelnen mit welcher Intensität beteiligt sein wird, hängt insbesondere von der **Kompetenz** und dem **Problembewußtsein** der potentiellen Träger sowie von der angestrebten Ausgestaltung des Lebensarbeitszeitmodells ab.

Bausteine

Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement ist der Prozeß der Planung, Durchführung und Kontrolle individueller Lebensarbeitszeitmodelle unter Beachtung der oben genannten Anforderungskriterien und Ziele. **Lebensarbeitszeit** ist dabei als gesamte Zeit zwischen dem **erstmaligen Einstieg in das Erwerbsleben** und dem **endgültigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben** zu verstehen. Während dieser Zeit sind Art, Anzahl, Dauer und Verteilung von Unterbrechungsphasen variabel, deren Dauer ist jedoch implizit festgelegt.

Daraus resultieren folgende **Bausteine von Lebensarbeitszeitmodellen**, die voneinander zu unterscheiden sind:

1. Phasen der Erwerbstätigkeit,
2. Phasen der Aus- und Weiterbildung,
3. Phasen arbeitsfreier Zeit (Freizeit),
4. Krankheitsphasen,
5. Arbeitslosigkeitsphasen,
6. Langzeiturlaubsphasen,
7. Familienphasen,
8. Ruhestandsphase.

Art und Verlauf dieser Phasen beeinflussen verteilt über das gesamte Erwerbsleben **Lage und Dauer** der Lebensarbeitszeit (Chronometrie und Chronologie). Darüber hinaus variieren **Geltungsbereich, Reversibilität und Dispositionsspielraum** der Lebensarbeitszeit mit diesen Phasen. Hinsichtlich der Ausgestaltung dieser Phasen werden im folgenden Abschnitt exemplarisch verschiedene Lebensarbeitszeitalternativen entsprechend den Anforderungskriterien an ein individuelles Lebensarbeitszeitmanagement erörtert.

Flexible Lebensarbeitszeitalternativen mit Individualisierungsmöglichkeiten

Einstieg in die Erwerbsphase

Die Einbeziehung der **Einstiegsphase** in die Lebensarbeitszeitbetrachtung macht Sinn, weil durch die Entscheidung für einen konkreten Beruf die Erwerbsbiographie vorbestimmt ist. Die Einstiegsphase unterscheidet zwei Schwellen, zwischen denen im allgemeinen die Berufsausbildung liegt. Die **erste Schwelle** liegt beim Übergang von der Schul- in die Berufsausbildung und die **zweite Schwelle** beim Übergang von der Berufsausbildung in die Erwerbstätigkeit. Die Grundstruktur des Schulbildungs- und Ausbildungssystems in Deutschland dokumentiert einen erheblichen **Variantenreichtum** der während der Einstiegsphase grundsätzlich wählbaren Lebensarbeitszeitalternativen. Die Dauer der Einstiegsphase, die selbst von den an beiden Schwellen realisierten Alternativen abhängt, beeinflusst sowohl den Zeitpunkt des Beginns der Erwerbstätigkeit als auch die Gesamtdauer der Lebensarbeitszeit. Je länger die Schulausbildung und je später der Zeitpunkt des Eintritts in eine Berufsausbildung, desto später der Beginn der Erwerbstätigkeit und desto kürzer die Lebensarbeitszeit. Je mehr Alternativen hintereinander durchlaufen werden, um so länger ist tendenziell die Einstiegsphase und damit um so kürzer wiederum die Lebensarbeitszeit.

An der **ersten Schwelle** stehen den Abgängern von allgemeinbildenden Schulen unterschiedlichste Möglichkeiten des Einstiegs offen, die jedoch eindeutig von der Art des Schulabschlusses determiniert werden. Folgende Lebensarbeitszeitalternativen können hier angeführt werden:

1. Duale Berufsausbildung,
2. Berufliche Vollzeitschule (z.B. Berufsvorbereitungsjahr, Berufsgrundbildungsjahr, Berufsfachschulen, Fachoberschulen),
3. Andere allgemeinbildende Schulen (z.B. Realschule, Wirtschaftsschule, Gymnasium, Gesamtschule),
4. Studium (Fachhochschule, Universität),
5. Erwerbstätigkeit,
6. Sonstige Einstiegsmodelle (Grundwehrdienst, Ersatzdienst, Praktikum, soziales Jahr),
7. Kombinationen aus 1. bis 6.

In Abhängigkeit vom allgemeinbildenden Schulabschluß und von der Ausbildungsstellen- und Arbeitsmarktsituation liegen keine stabilen, starren Eintrittsmuster in das Erwerbsleben vor. Schulische oder außerschulische Warteschleifen werden teilweise freiwillig, teilweise unfreiwillig in Kauf genommen, um im Anschluß daran eine den eigenen Qualifikationen und Wertorientierungen entsprechende Berufsausbildung antreten zu können.

An der **zweiten Schwelle** stehen nach Beendigung einer beruflichen Ausbildung ebenfalls unterschiedliche Alternativen des Übergangs in die Erwerbstätigkeit zur Wahl, die entsprechend der Alternativen der ersten Schwelle noch der Berufsausbildung oder bereits der beruflichen Fortbildung zuzuordnen sind. Die wichtigsten Übergangsalternativen sind:

1. Erwerbstätigkeit,
2. Berufliche Weiter-/Fortbildung (z. B. Berufsoberschule, Fachoberschule, Fachschule/ Fachakademie),
3. Umschulung/Rehabilitation (z. B. Berufsbildungswerke, Berufsförderungswerke),
4. Studium (Fachhochschule, Universität),
5. Sonstige Einstiegsmodelle (Grundwehrdienst/Ersatzdienst, befristete Arbeitsverhältnisse),
6. Kombinationen aus 1. bis 5.

Die Vielzahl von Ausbildungsgängen, Abschlüssen und Berechtigungen im deutschen System der Berufsausbildung eröffnet grundsätzlich jedem Jugendlichen die Möglichkeit, in beruflichen, meist doppeltqualifizierenden Bildungsgängen jeden Abschluß einer allgemeinbildenden Schule nachträglich zu erwerben. Es können somit relativ eigenständig die verschiedenen Alternativen zusammengestellt werden – allerdings immer vor dem Hintergrund der **Vorbildung** und des **Berufsziels**.

Während der Einstiegsphase in die Erwerbstätigkeit sind verschiedene Flexibilisierungs- und Individualisierungsspielräume enthalten, die sich allerdings inhaltlich weniger auf die arbeitszeitspezifischen Parameter Verlauf, Lage, Dauer und Geltungsbereich, sondern aufgrund der Charakteristika der Einstiegsphase vielmehr auf die (aus-)bildungsbezogenen Parameter beziehen. Diese determinieren Verlauf, Lage, Dauer und Geltungsbereich der einzelnen Einstiegsalternativen. Gleichzeitig bestimmen die Individualisierungspotentiale der Einstiegsalternativen die Individualisierungspotentiale der Gesamtlebensarbeitszeit.

Eine **Analyse der Individualisierungs- und Flexibilisierungspotentiale** während der Einstiegsphase mit Hilfe der Anforderungskriterien Flexibilisierung, Differenzierung, Dynamisierung, Autonomisierung und Handlungsorientierung liefert die in folgender Tabelle zusammengefaßten Ergebnisse (Kick, 1992, S. 191-196). Die Analyse zeigt, daß das Anforderungskriterium **Differenzierung** von allen analysierten Alternativen entweder uneingeschränkt oder eingeschränkt erfüllt ist (vgl. Tab.1). Gleiches gilt für das Kriterium **Flexibilisierung**, wobei lediglich rudimentärer Variationsspielraum bzgl. Dauer und Lage einzelner Einstiegsalternativen besteht. Das Anforderungskriterium **Dynamisierung** ist das relativ von den wenigsten Alternativen erfüllte Kriterium, weil zwischen mehreren Einstiegsalternativen häufig kein Wechsel vorgesehen ist oder keine Durchlässigkeit besteht – allenfalls in Kombination mit dem Abbruch einer Alternative. Das Kriterium **Autonomisierung** wird von den meisten Einstiegsalternativen nur eingeschränkt erfüllt, weil alle Ein-

Tabelle 1
Individualisierungspotentiale während der Einstiegsphase

	Flexibili- sierung	Differen- zierung	Dynami- sierung	Autonomi- sierung	Handlungs- orientierung
Duale Berufs- ausbildung	o	+	o	o	o
Berufliche Vollzeitschulen	o	+	o	-	+
Andere allge- meinbildende Schulen	o	+	-	o	-
Schulen zur beruflichen Weiter-und Fortbildung	+	+	-	+	+
Umschulung und Rehabili- tation	+	+	+	+	+
Gundwehr-/ Ersatzdienst, Praktikum, soziales Jahr	o	o	-	o	-
Kombinationen	+	+	o	o	o
<p>Legende: -: ist überhaupt nicht erfüllt o: ist eingeschränkt erfüllt +: ist voll erfüllt</p>					

stiegsalternativen in rein schulischer Form kaum Mitbestimmungsmöglichkeiten besitzen. Lediglich über den sofortigen Einstieg in die Erwerbstätigkeit ohne Berufsausbildung an der ersten Schwelle der Einstiegsphase entscheidet der einzelne autonom. Das Kriterium **Handlungsorientierung** wird unterschiedlich erfüllt. Rehabilitationsphase oder berufliche Vollzeitschulen sind explizit handlungsorientiert, wogegen allgemeinbildende Schulen nicht handlungsorientiert sind.

Unterbrechung der Erwerbsphase

Art und Anzahl von **Unterbrechungen** der Lebensarbeitszeit je Erwerbsperson differieren. Die Mehrheit aller Erwerbstätigen beendet ihr Erwerbsleben ohne längerfristige, freiwillige Unterbrechung. Dies gilt vor allem für Männer, was auf das immer noch vorherrschende Rollenverständnis vom Ernährer der Familie

zurückzuführen ist. Es trifft aber auch in zunehmendem Maße auf Frauen zu, weil jüngere und höher qualifizierte Frauen aus Karrieregründen oder finanziellen Überlegungen seltener ihre Berufstätigkeit unterbrechen und ältere Frauen aus Gründen der Alterssicherung immer häufiger eine Unterbrechung vermeiden. Trotzdem besteht für jede Erwerbsperson die Gefahr, die Erwerbstätigkeit wegen arbeitspolitischer, familienpolitischer oder gesundheitlicher Ursachen sogar unterbrechen zu müssen.

Die zunehmende Bedeutung und die Zulässigkeit von längeren Erwerbsunterbrechungen bedingen eine differenziertere Betrachtung der **Erwerbsphase**. Die Übergangsphasen von der Erwerbstätigkeit in eine länger andauernde, aber vorübergehende Nicht-Erwerbstätigkeit sowie von der wieder zurück in die Erwerbstätigkeit erfordern – bei einmaliger Unterbrechung – die Unterscheidung von **erster Erwerbsphase, vorläufiger Ausstiegsphase, Unterbrechungsphase, Wiedereinstiegsphase (= 3. Schwelle) und zweiter Erwerbsphase**. Weil die Unterbrechungen nicht ausschließlich freiwillig (z. B. Familien-, Erholungs-, Bildungsphase), sondern oft zwangsweise (z. B. Langzeitarbeitslosigkeit, Langzeitkrankheit) erfolgen, kann sich die Anzahl der während der Erwerbsphase zu durchlaufenden Teilphasen wesentlich erhöhen. Ein weiteres Charakteristikum der Erwerbsphase bildet der immer häufiger vorzufindende **parallele Verlauf** von Erwerbs-, Familien-, Bildungs- und Freizeitphasen während und nach einer Unterbrechungsphase. Vor allem während Wiedereinstiegsphasen verlaufen Erwerbs-, Bildungs- und Familienphase oft parallel.

In Abhängigkeit vom Unterbrechungsgrund lassen sich folgende **fünf Arten von Unterbrechungen** unterscheiden:

1. Familienphase (Haushalt, Erziehung, Pflege),
2. Erholungsphase (Langzeiturlaub),
3. Bildungsphase (Umschulung, Fort-/Weiterbildung),
4. Krankheitsbedingte Unterbrechungsphase (Langzeitkrankheit oder Behinderung, Genesung und Rehabilitation),
5. Arbeitslosigkeitsphase (Langzeitarbeitslosigkeit, Reintegration),
6. Kombinationen aus 5. mit 1., 2., 3. und/oder 4.

Eine **haushalts-, erziehungs- oder auch pflegebedingte Unterbrechung** ist in der Regel auf freiwillige Überlegungen der betreffenden Person zurückzuführen. Schwierigkeiten in der Koordination von Haushalts- und Erwerbstätigkeit, der Wunsch nach persönlicher Erziehung der eigenen Kinder oder die moralische Verpflichtung zur Versorgung pflegebedürftiger Familienangehöriger sind vor allem von Frauen am häufigsten genannte Gründe. Trotzdem ziehen insbesondere zur Kindererziehung auch Männer eine längerfristige Unterbrechung immer häufiger in Erwägung. Letztere Alternative ist durch das BErzGG auch gesetzlich abgesichert, sowie durch tarifliche und betriebliche Regelungen oft noch durch Verlängerungsoptionen erweitert. Die wichtigsten Determinanten dieser drei Unterbrechungsarten sind neben dem Alter und der Zahl der Kinder das Haushaltsnettoeinkommen, die

berufliche Qualifikation, der berufliche Status, die Zufriedenheit mit der Beschäftigung sowie die Wiedereingliederungserwartungen und -chancen, die allerdings mittlerweile recht variantenreich und autonom gestaltbar sind.

Ebenso freiwillig erfolgt die Inanspruchnahme eines **bezahlten oder unbezahlten Langzeiturlaubs**. Diese Alternative wird zum Zweck des Erhalts und der Förderung von Motivation, Kreativität und Produktivität der Mitarbeiter eingesetzt. Die grundsätzliche Zweckungebundenheit derartiger **Sabbaticals** sowie deren nicht festgeschriebene Dauer machen den Langzeiturlaub zu einer vielseitig nutzbaren Variante der Gestaltung freiwilliger Unterbrechungen, wenngleich zweckgebundene Varianten ebenso praktiziert werden. Voraussetzungen sind in der Regel eine bestimmte Mindestbeschäftigungsdauer in der Unternehmung und/oder ein auf einem Langzeitkonto angespartes Zeitguthaben. **Sabbatical- oder Freijahreszyklen** können als erweiterte Varianten des Langzeiturlaubs gesehen werden.

Langfristige Unterbrechungen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen der Erwerbsperson spiegeln sich in Krankheits-, Genesungs- und Rehabilitationsphasen wider. Bedingt und kurzfristig planbar sind allenfalls Rehabilitationsphasen. Sich auf die Lebensarbeitszeitgestaltung auswirkende, krankheitsbedingte Unterbrechungen liegen vor, wenn gesundheitliche Einschränkungen einschließlich Berufskrankheiten bis hin zur Schwerbehinderung zu einer Minderung der Erwerbsfähigkeit oder sogar zur Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses führen. In diesen Fällen sind sowohl umfangreiche gesundheitliche als auch berufliche Rehabilitationsmaßnahmen erforderlich, die oft eine mehrmalige und mehrjährige Unterbrechung der Erwerbstätigkeit bedingen. Insbesondere das Problem der Reintegration in die Unternehmung nach der beruflichen Rehabilitation verschärft sich, je geringer die Qualifikation, je höher das Alter und je ungünstiger die regionale Arbeitsmarktstruktur sind. Es ist dann davon auszugehen, daß der Zeithorizont der Unterbrechungsphase noch weiter gesteckt werden muß.

An eine länger andauernde, krankheitsbedingte Unterbrechung schließt sich überdurchschnittlich oft eine **längerfristige Phase der Arbeitslosigkeit** an. Neben Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen sind vor allem diejenigen höheren Alters und ohne Berufsausbildung von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen. Außerdem gehören neben den Älteren die Jugendlichen und Frauen zu den Langzeit-Problemgruppen. Betriebliche Reintegrationsmaßnahmen können ebenso wie Angebote externer Träger und des Staates (Sonderprogramme für Langzeitarbeitslose) die Unterbrechungsphasen im ungünstigsten Fall zwar nochmals verlängern, durch sie steigen aber die Chancen auf eine Rückkehr in die Erwerbstätigkeit und damit ceteris paribus die Dauer der Lebensarbeitszeit wieder an.

Überwiegend freiwillig, aber z.T. auch auf Anregung und mit finanzieller Unterstützung des Arbeitgebers erfolgen **langfristige Unterbrechungen zu Bildungszwecken**. Diese liegen dann vor, wenn die Erwerbsperson mit dem Ziel eines beruflichen und sozialen Aufstiegs ihre Erwerbstätigkeit beendet, um sich für ein, zwei oder

mehr Jahre an öffentlichen oder privaten Vollzeitschulen beruflich weiterzubilden. Varianten bildungsbedingter Unterbrechungen stellen ein- oder mehrjährige Lehrgangs- oder Seminarzyklen dar, die sich im Wechsel mit Erwerbstätigkeitsphasen aus aufeinander aufbauenden Tages-, Wochen- und Wochenendkursen zusammensetzen können. Diese werden im allgemeinen vom Arbeitgeber unterstützt und bedingen keine Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses. Zum Zweck der (Weiter-)Qualifikation werden oft Sabbaticals verwendet. Insgesamt wirken sich die absolvierten Bildungsmaßnahmen in Form von verbesserten Karrierechancen auf die Lebensarbeitszeitgestaltung aus.

Während im Fall **freiwilliger** Unterbrechungen (Familien-, Erholungs-, Bildungsphase) ein Beschäftigungsverhältnis entweder fortbesteht, ruht oder vorübergehend aufgelöst wird und im Prinzip jederzeit wieder aufgenommen werden kann, induzieren alle **zwangsweisen** Unterbrechungen (Langzeitkrankheit, Arbeitslosigkeit) die endgültige Auflösung eines arbeitsvertraglich gesicherten Beschäftigungsverhältnisses. Die **Analyseergebnisse der Individualisierungs- und Flexibilisierungspotentiale** der Unterbrechungsalternativen sind in Tabelle 2 zusammengefaßt (vgl. Kick, 1992, S. 196-200).

Tabelle 2

Individualisierungspotentiale während Unterbrechungsphasen

	Flexibilisierung	Differenzierung	Dynamisierung	Autonomisierung	Handlungsorientierung
Familienphase	+	+	o	+	-
Erholungsphase	+	o	o	+	-
Langzeitkrankheitsphase	o	o	-	o	o
Langzeitarbeitslosigkeitsphase	o	o	-	o	+
Bildungsphase	o	+	-	+	+
Kombinationen	+	+	+	+	o
Legende: - : ist überhaupt nicht erfüllt o : ist eingeschränkt erfüllt + : ist voll erfüllt					

Die Analyse der Individualisierungspotentiale verdeutlicht, daß während Unterbrechungsphasen – insbesondere freiwilligen – recht weitgehende Individualisierungsmöglichkeiten bestehen. Die Anforderungskriterien **Differenzierung**, **Flexibilisierung** und **Autonomisierung** sind bei allen freiwilligen Unterbrechungsalternativen entweder uneingeschränkt oder eingeschränkt erfüllt. Das Anforderungskriterium **Dynamisierung** ist dagegen kaum erfüllt, weil zwischen mehreren Unterbrechungsalternativen häufig kein Wechsel vorgesehen ist oder keine Durchlässigkeit besteht. Das Kriterium **Handlungsorientierung** ist ebenfalls wenig erfüllt. Lediglich bei Langzeitarbeitslosigkeits- und Bildungsphase wird die Handlungsorientierung stärker betont, was allerdings in erster Linie für Rehabilitations- und Reintegrationsmaßnahmen zutrifft.

Ausstieg aus der Erwerbsphase

Für den **Ausstieg** aus der Erwerbsphase existieren ebenfalls verschiedene Alternativen, die in der einschlägigen Literatur grundsätzlich als **typische Lebensarbeitszeitmodelle** oder Modelle zur Flexibilisierung oder Verkürzung der Lebensarbeitszeit diskutiert werden, obwohl sie sich lediglich auf den Ausstieg aus dem Erwerbsleben beziehen. Weil die folgenden Lebensarbeitszeitalternativen in der Literatur (Glaubrecht, Wagner & Zander, 1988; Heymann & Seiwert, 1984; Marr, 1987/1993; Lampert & Schüle, 1987) bereits breit diskutiert sind und ferner durch die Rentengesetzgebung umfassend vorgegeben sind, sollen die Ausführungen an dieser Stelle kurz gehalten werden.

Folgende Ausstiegsalternativen sind unter Berücksichtigung des Rentenreformgesetzes 1992 grundsätzlich zu unterscheiden:

1. Allgemeine oder Regel-Ruhestandsgrenze (Regelaltersgrenze: 65. Lebensjahr).
2. Späterer Ausstieg aus dem Erwerbsleben (freiwillig, auf Antrag, einzelvertraglich).
3. Vorzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben: Flexible Altersgrenze bzw. vorgezogenes Altersruhegeld (Männer ab dem 63., Frauen, Schwerbehinderte und Arbeitslose ab dem 60. Lebensjahr), Vorruhestandsregelungen (tariflich oder betrieblich: erweiterter Vorruhestand auch vor dem 58. Lebensjahr), Frühverrentung wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit.
4. Gleitender Übergang in den Ruhestand (Altersteilzeit, Altersfreizeit).

Weil lediglich der **gleitende Übergang in den Ruhestand** (Lampert & Schüle, 1987; Stitzel, 1987) eine Ausstiegsphase mit positiver Zeitdauer darstellt – alle anderen sind im Grunde nach abrupte Übergänge in den Ruhestand, soll darauf ausführlicher eingegangen werden. Der gleitende Übergang in den Ruhestand ist gekennzeichnet durch eine stufenweise oder kontinuierliche Reduktion der Periodenarbeitszeit über eine längere Ausgleitphase hinweg. Die Gleitphase kann komplett vor dem Zeitpunkt eines einstufigen Übergangs in den Ruhestand (s. 1. bis 3.), teilweise davor und teilweise danach oder auch komplett danach liegen. Die Dauer der Gleit-

phase kann unterschiedlich lang gewählt werden; die Reduktion der Periodenarbeitszeit sollte mehrstufig verlaufen. Diese Parameter werden im allgemeinen kollektivvertraglich (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) festgelegt und gegebenenfalls einzelvertraglich konkretisiert.

Altersteilzeit und **Altersfreizeit** sind die beiden Alternativen des gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Stufenweise Tages- und Wochenarbeitszeitreduktionen bilden Varianten der Altersteilzeit und stufenweise Jahresarbeitszeitreduktionen Varianten der Altersfreizeit. Es existieren kombinierte Übergangsmodele, wo Altersteilzeit in Altersfreizeit mündet und erst danach der endgültige Austritt erfolgt. Nach dem Rentenreformgesetz 1992 werden diese Varianten der Altersteilzeit auch staatlich gefördert.

Die **Analyse der Individualisierungs- und Flexibilisierungspotentiale** der Ausstiegsoptionen liefert (vgl. Tab. 3) folgende Ergebnisse (vgl. Kick, 1992, S. 200-202).

Auch während der **Ausstiegphase** aus dem Erwerbsleben sind breite Individualisierungs- und Flexibilisierungsmöglichkeiten gegeben. Der **gleitende Übergang in den Ruhestand** ist allerdings als die Variante mit dem **größten Flexibilisierungspotential** einzustufen.

Tabelle 3

Individualisierungspotentiale während Ausstiegsphasen

	Flexibilisierung	Differenzierung	Dynamisierung	Autonomisierung	Handlungsorientierung
Regelaltersgrenze	-	o	-	-	-
Späterer Ausstieg	+	o	-	+	+
Vorzeitiger Ausstieg	+	+	o	+	o
Gleitender Übergang	+	+	+	+	o
Legende: -: ist überhaupt nicht erfüllt o: ist eingeschränkt erfüllt +: ist voll erfüllt					

Ergebnisse und Grenzen der Nutzung von Individualisierungsspielräumen

Die Darstellung der Lebensarbeitszeitalternativen verdeutlicht, daß diese mit ihren Varianten eindeutig **phasenspezifisch** sind. Je Lebensarbeitszeitphase besitzen die Alternativen einen anderen qualitativen Charakter. In der **Einstiegsphase** dominiert der **ausbildungs- und bildungspolitische Aspekt**, wovon der Karriereverlauf sowie Dauer und Verteilung der Brutto-Lebensarbeitszeit abhängen. Die **Unterbrechungsphasen** werden insbesondere von **sozialen Aspekten** geprägt, wogegen in der **Ausstiegsphase** schließlich der **(arbeits-)zeitliche Aspekt** im Vordergrund steht. Prinzipiell deckt keine der Lebensarbeitszeitalternativen mehr als nur eine Lebensarbeitszeitphase ab, so daß im Ergebnis das Fehlen umfassender und vollständiger Lebensarbeitszeitmodelle festzuhalten ist.

Lediglich einige wenige dokumentierte Modelle erfüllen diesen Anspruch. Das **Modell „30-and-out“** (Eckstein, 1974, S. 135), das **Modell der Ziehungsrechte** von Rehn (1973) oder das **Modell der gesamten Erwerbsbiographie** von Maynes (1977) können als umfassende Lebensarbeitszeitmodelle mit individuellen Gestaltungsspielräumen interpretiert werden. Gleiches gilt für zweckungebundene und unbefristete **Freizeitparmodelle** oder **Arbeitszeitstunden-Banken** mit Ausgleichs- und Übertragungsmöglichkeiten auf die Gesamtlebensarbeitszeit (Bellgardt, 1987, S. 26; Teriet, 1976, S. 80).

Allgemeine Modelle der Gesamtlebensarbeitszeit setzen sich im Prinzip aus den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der in den vorherigen Abschnitten erläuterten Lebensarbeitszeitalternativen zusammen. **Kombinationen über alle drei Phasen der Lebensarbeitszeit** bergen demnach einen nicht unerheblichen Individualisierungsspielraum für das gesamte Erwerbsleben. Der variiert jedoch mit den je Lebensarbeitszeitphase realisierten Lebensarbeitszeitalternativen, weil diese in unterschiedlichem Maße die Individualisierungskriterien Differenzierung, Flexibilisierung, Dynamisierung, Autonomisierung und Handlungsorientierung abdecken. Diese unterschiedlichen Individualisierungspotentiale müssen in Form von Optionen bzgl. Inanspruchnahme, Dauer, Lage, Kombination und Wechsel von Lebensarbeitszeitalternativen in Abhängigkeit von den vorliegenden Rahmenbedingungen und gemäß den Zielen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen eines individuellen Lebensarbeitszeitmanagements umgesetzt werden.

Die **Nutzungsmöglichkeiten** der Individualisierungspotentiale sind jedoch durch restriktive Rahmenbedingungen auf unternehmungsspezifischen, personalwirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Feldern **oft stark begrenzt**. Eine Übersicht über mögliche Grenzen der Arbeitszeitflexibilisierung, die auf die Nutzung der Individualisierungspotentiale ohne weiteres übertragbar sind, bietet Schuhmacher (1983, S. 301-303) für ausgewählte Lebensarbeitszeitalternativen. Die **wichtigsten Grenzen** sind, wie bereits Drumm (1989a, S. 7) betont, Vereinbarungen in Manteltarif- und Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen sowie die Problematik der Bestimmung

der subjektiv und intertemporal differierenden Nutzen der Individualisierungspotentiale in Verbindung mit der **Finanzierung** des anzupassenden Erwerbseinkommens des Arbeitnehmers. Die größten Realisationshemmnisse dürften jedoch von den **versicherungstechnischen Aspekten** der Altersversorgung ausgehen.

Weiterhin beschränkt eine **unvollständige Integration** aller Betroffenen – Mitarbeiter, Unternehmungsleitung, Führungskräfte, Personalabteilung, Betriebsrat etc. – die breite Nutzung der Individualisierungspotentiale, weil dadurch ein akzeptanz- und realisationshemmendes Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen aufgebaut wird. Außerdem begrenzt das oftmals in Unternehmungen überbetonte **Leitbild der Gleichbehandlung** die Nutzungsmöglichkeiten. Weil die Nutzung der Individualisierungspotentiale oft nur in Verbindung mit flexiblen Periodenarbeitszeitmodellen, mit Neueinstellungen von Mitarbeitern oder mit Anpassungen der Organisationsstruktur, des Leistungserstellungsprozesses und des Vergütungssystems erfolgen kann, sind in diesen Faktoren potentielle Grenzen der Nutzung zu sehen. Schließlich scheint aufgrund des erheblichen **Koordinationsaufwands**, der durch die Vielfalt erforderlicher Einzelregelungen notwendig ist, eine uneingeschränkte Nutzung der Individualisierungspotentiale ökonomisch problematisch.

Die Forderung der **Kostenneutralität** bzw. **Tragfähigkeit** lebensarbeitszeitspezifischer Maßnahmen wirft aus ökonomischer Sicht weitere Grenzen der Nutzung auf, als einheitliche und kausal eindeutige Aussagen zur Kostenwirksamkeit der Nutzung von Individualisierungspotentialen sowie zur Beeinflussung des Kosten-Leistungsverhältnisses durch die Nutzung nicht möglich sind. Zukunftsorientierung und Langfristigkeit der Lebensarbeitszeitscheidung verschärfen diese Problematik noch mehr. Die ungelöste Kostenfrage und eine nicht zweifelsfrei, ursächlich auf die Nutzung von Individualisierungspotentialen zurechenbare Steigerung der Motivation und Arbeitsleistung des Mitarbeiters können also eine breite Nutzung individueller Lebensarbeitszeitmodelle nicht rechtfertigen.

Grundsätzlich dürfen die Nutzung der Individualisierungspotentiale und daraus resultierende Kostenwirkungen die Existenz und Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung nicht gefährden. Das ist nur dann gewährleistet, wenn diesen Wirkungen Produktivitäts- und Leistungszuwächse für die Unternehmung gegenüberstehen. Marr (1987a, S. 29) weist diesbezüglich darauf hin, daß eine geeignete Nutzung von Individualisierungspotentialen die **erfolgreiche Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen** unterstützen, zur **Senkung der Personalkosten** beitragen und somit sogar **Existenz und Konkurrenzfähigkeit** der Unternehmung sichern kann. Trotzdem bleibt die Kosten- und Nutzenfrage einer Individualisierung der Lebensarbeitszeit noch weitgehend ungeklärt. Unbestritten bleibt, daß die **Lebensarbeitszeitflexibilisierung** den Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gerecht werden kann, wenn eine entsprechende Kongruenz bzgl. beider Zielkategorien gegeben ist.

Literatur

- Ackermann, K.-F. (1986).** Arbeitszeitmanagement: Planungskonzepte für flexible Arbeitszeitregelungen. *Personalführung*, 18, 328-335. – **Ackermann, K.-F. & Hofmann, M. (1990).** *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*. Frankfurt/M. – **Bäcker, G. & Naegele, G. (1989).** *Wann und wie das Arbeitsleben beenden?* Köln. – **Bailod, J., Holenwenger, T., Ley, K. & Saxenhofer, P. (Hrsg.). (1989).** *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele*. Stuttgart. – **Bellgardt, P. (1987).** *Flexible Arbeitszeitsysteme – Entwicklung und Einführung*. Heidelberg. – **Drumm, H.J. (Hrsg.). (1989).** *Individualisierung in der Personalwirtschaft*. Bern. – **Drumm, H.J. (1989a).** Vom Einheitskonzept zur Individualisierung: Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft. In H.J. Drumm (Hrsg.), *Individualisierung in der Personalwirtschaft* (S.1-13). Bern. – **Drumm, H.J. (1989b).** *Personalwirtschaftslehre* (2. Aufl. 1992). Heidelberg. – **Eckstein, G.G. (1974).** Vorstoß in Neuland: Die neuen Tarifverträge in der amerikanischen Autoindustrie. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 25, 134-136. – **Gaugler, E., Schach, E. & Vollmer, M. (1984).** *Wiedereingliederung von Frauen in qualifizierte Berufstätigkeit nach längerer Berufsunterbrechung*. München. – **Glaubrecht, H., Wagner, D. & Zander, E. (1988).** *Arbeitszeit im Wandel. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung* (3. Aufl.). Freiburg i.Br. – **Heymann, H.H. & Seiwert, L.J. (1984).** *Flexible Pensionierung. Arbeitszeitmodelle – Vorruhestandsregelungen – Ruhestandsvorbereitung*. Grafenau. – **Kick, T. (1992).** *Individuelles Lebensarbeitszeitmanagement*. Frankfurt/M. – **Lampert, H. & Schüle, U. (1987).** *Alternativen eines gleitenden und flexiblen Übergangs in den Ruhestand*. Augsburg. – **Marr, R. (Hrsg.). (1987).** *Arbeitszeitmanagement* (2. Aufl. 1993). Berlin. – **Marr, R. (1987a).** Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit – Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement* (S.15-37). Berlin. – **Maynes, J.P. (1977).** *Keep the hours, spend the years*. Melbourne. – **OECD (Hrsg.). (1973).** *New patterns for working time* (International Conference, Paris, September, Supplement to the Final Report). Paris. – **Rehn, G. (1973).** Prospective view on patterns of working time. In OECD (Hrsg.), *New patterns for working time* (International Conference, Paris, September, Supplement to the Final Report, S.45-51). Paris. – **Rosenmayr, L. & Kolland, F. (Hrsg.). (1988).** *Arbeit – Freizeit – Lebenszeit*. Opladen. – **Schuhmacher, B. (1983).** Arbeitsmarktsituation und Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung. *Personal*, 35, 300-304. – **Stitzel, M. (1987).** *Der gleitende Übergang in den Ruhestand*. Frankfurt/M. – **Teriet, B. (1976).** *Neue Strukturen der Arbeitszeitverteilung: Möglichkeiten, Voraussetzungen und Konsequenzen*. Göttingen. – **Wagner, D. (1987).** Arbeitszeit und Wertewandel. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement* (S. 163-182). Berlin.

Autorenverzeichnis

Bihl, Gerhard: Jahrgang 1948, Dipl.-Kfm., Leiter Personal- und Sozialpolitik bei der *BMW AG*, München, zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen der Arbeitszeit, Personalführung und wertorientierten Personalpolitik

Fiedler, Anne Katrin: Jahrgang 1967, Dipl.-Betriebswirtin, Dipl.-Sozialökonomin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen, freiberufliche Unternehmensberaterin, Veröffentlichungen zu den Themen Sonderorganisationsformen und Personalbedarfsanalysen

Göbel, Johannes: Jahrgang 1951, Rechtsanwalt, Leiter der Abteilung Lohn- und Tarifpolitik der *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*, verschiedene Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zu arbeitsrechtlichen Themen und Mitverfasser eines Kommentars zum Beschäftigungsförderungsgesetz

Grawert, Achim: Jahrgang 1955, Dr. phil., Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Facheinheit für Unternehmensführung und Personalwesen, zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Motivationsforschung, Cafeteria-Modelle und Sozialleistungsmanagement

Hartwig, Gerd: Jahrgang 1952, Dipl.-Kfm., Direktor und Geschäftsbereichsleiter Personal bei der *Deutschen Postbank AG (Zentrale)*, verschiedene Veröffentlichungen zu Personalentwicklungs- und Arbeitszeithemen

Hein, Hans-Jürgen: Jahrgang 1944, Inhaber der *pmb personal management beratung hans-jürgen hein* (vorher Personaldirektor der *HERTIE Waren- und Kaufhaus GmbH*, Frankfurt/M.), einige Veröffentlichungen zu Arbeitszeithemen

Huber, Stefan: Jahrgang 1965, Dipl.-Verwaltungswirt, Dipl.-Kfm., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen, freiberuflicher Unternehmensberater, Veröffentlichungen zu den Themen Industrial Relations, Prozeßmanagement und Controlling

Hummel, Thomas R.: Jahrgang 1950, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Leiter des Zentralbereichs der *Ernst Komrowski & Co.*, Hamburg, zahlreiche Veröffentlichungen auf dem Gebiet des Personalwesens

Kick, Thomas: Jahrgang 1962, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Leiter der Einheit „Vergütungspolitik und Projekte“ im Zentralbereich Personal bei der *Bayerischen Vereinsbank AG*, München, Veröffentlichungen zu den Themen Individualisierung der Arbeitszeit und Individualisierung in der Personalentwicklung

Kirrmann, Hans-Michael: Jahrgang 1949, Dipl.-Kfm., Leiter Personal bei der *IBM Deutschland Halbleiter GmbH*

Linnenkohl, Karl: Jahrgang 1933, Dr. iur., Univ.-Professor an der Universität-Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Arbeitszeit, Datenschutz und Deregulierung des Arbeitsmarktes

Pfander, Werner: Jahrgang 1957, Dipl.-Betriebswirt (BA), Arbeitszeitreferent bei der *Hewlett-Packard GmbH*

Priß, Jürgen: Jahrgang 1935, Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzender der *Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH*

Rose, Hartmut: Jahrgang 1948, Dipl.-Kfm., Personalleiter bei der *Bayer AG*, Brunsbüttel, Beiträge zum Thema Strategien für Investitionsgütermärkte

Seifert, Hartmut: Jahrgang 1944, Dr. rer. pol., kommissarischer Leiter der *Hans-Böckler-Stiftung*, zahlreiche Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen

Teriet, Bernhard: Jahrgang 1940, Dr. rer. oec., Dipl.-Volkswirt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, zahlreiche Veröffentlichungen im In- und Ausland

Wagner, Dieter: Jahrgang 1947, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Promotion zum Dr. rer. pol. bei Prof. Dr. Knut Bleicher an der Universität Gießen, 1979-1985 Leiter Personalsysteme/Führungsorganisation bei der *Reemtsma GmbH* (Prof. Dr. Ernst Zander), 1985-1993 Professor für Personalwesen an der Universität der Bundeswehr Hamburg, seit 1993 Univ.-Professor an der Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen, zahlreiche Veröffentlichungen zu Fragen der Organisation und Führung sowie des Personalmanagements

Weitere Veröffentlichungen aus der Schriftenreihe

Psychologie für das Personalmanagement

herausgegeben von Prof. Dr. Werner Sarges

KAISHAIN - Personalmanagement in Japan

Sinn und Werte statt Systeme

Hrsg. von Martin Esser und Kaoru Kobayashi

Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen

Forschungsergebnisse und Praxisempfehlungen

Von Arnulf Weuster

Management Development und Führung

Konzepte, Instrumente und Praxis des strategischen
und operativen Management Development

Von Arnulf D. Schircks

Innovative Weiterbildungskonzepte

Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung
in Unternehmen

Hrsg. von Laila Majja Hofmann und Erika Regnet

Kommunikations- und Verhaltenstrainings

Hrsg. von Bärbel Voß

Praxis der Veränderung in Organisationen

Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum
Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können

Von Rainer H. Wagner



**Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen**

Psychologie in Organisationen

B. Zuschlag

Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz

Erfolgreiche Mobbing-Abwehr durch systematische Ursachenanalyse
1994, VIII/198 Seiten, DM 39,80/sFr. 39,80
öS 311,- · ISBN 3-87844-124-X

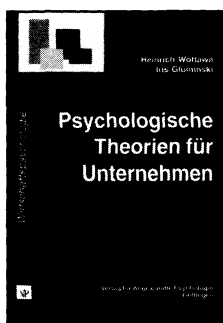


Menschen schikanieren andere Menschen am Arbeitsplatz, bis sie psychisch oder körperlich krank werden, bis sie resignieren und eventuell sogar ihren dringend benötigten Arbeitsplatz aufgeben. Für jeden einzelnen stellt sich die Frage, was er selbst tun kann. Der Autor gibt praktische Handlungsanleitungen für ursachenspezifische Vorbeugungsmaßnahmen gegen Mobbing und für geeignete Maßnahmen, um Attacken von Mobbing-Tätern erfolgreich abzuwehren.

H. Wottawa/I. Gluminski

Psychologische Theorien für Unternehmen

(Wirtschaftspsychologie)
1995, XIV/334 Seiten, DM 88,-/sFr. 87,-
öS 687,- · ISBN 3-87844-118-5



Für die optimale Gestaltung wichtiger Bereiche von Unternehmen und Verwaltungen (u.a. Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur, Führung und Motivation) werden in diesem Band auf der Basis der persönlichen Praxiserfahrung der Autoren die besonders relevanten psychologischen Theorien erläutert. Die Art der Darstellung erleichtert es, die theoretischen Inhalte auch auf andere Anwendungsfelder zu übertragen.

I. Borg

Mitarbeiterbefragungen

Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement (Wirtschaftspsychologie)
1995, IV/214 Seiten, DM 58,-/sFr. 57,-/öS 453,-
ISBN 3-87844-108-8

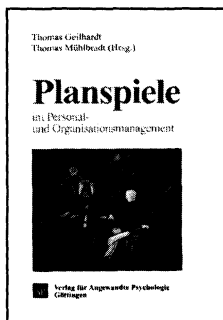


In diesem Buch werden Mitarbeiterbefragungen als Schritt eines integrieren Gesamtprozesses im Rahmen der Organisationsentwicklung dargestellt. Dieser Prozeß wird als strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement bezeichnet. Durch die Befragungen entstehen zunächst Diskussionen. Die Rückmeldung der Ergebnisse sowie die Planung/Umsetzung von Aktionen sorgen bei den Mitarbeitern sowohl für Transparenz als auch für Commitment gegenüber gemeinsamen Zielen.

T. Geilhardt/T. Mühlbradt (Hrsg.)

Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement

(Psychologie und innovatives Management)
1995, II/444 Seiten, DM 88,-/sFr. 87,-/öS 687,-
ISBN 3-87844-079-0



In dem Handbuch werden computerunterstützte Planspiele im Hinblick auf ihre theoretische Fundierung und praktische Relevanz dargestellt und kritisch bewertet. Neben der Einordnung in einzelne Forschungslinien werden konkrete Anwendungsfelder und Einsatzverfahren beschrieben. Somit vermittelt das Handbuch erstmalig im deutschen Sprachraum den Stand der theoretischen Diskussion. Gleichzeitig gibt es dem Praktiker hilfreiche Informationen über ein wichtiges Instrument zur Personalauswahl und -entwicklung.



Verlag für Angewandte Psychologie

Rohnsweg 25 · 37085 Göttingen · Tel. 0551/496090 · Fax 0551/4960988

Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit setzt sich immer mehr durch. Arbeitsmarktpolitische und individuelle Gründe sprechen jedenfalls dafür. Auch die Tarifpartner zeigen sich immer aufgeschlossener, obwohl der rechtliche Geltungsrahmen vielfach noch gar nicht klar abgesteckt ist. Die zahlreichen Praxisbeispiele machen Mut, auf dem begangenen Weg fortzufahren. In diesem Buch werden wertvolle Informationen geliefert, die sowohl aus individueller als auch aus betrieblicher Sicht den Entscheidungsprozeß für eine zunehmende Arbeitszeit-individualisierung und -flexibilisierung erleichtern.

Interessenten: Personalfachleute, Führungskräfte, Gewerkschaften.

aus der Schriftenreihe

Psychologie für das Personalmanagement

herausgegeben von Prof. Dr. Werner Sarges

ISBN 3-8017-0872-1