

Lange, Kirsten; Bässler, Christel

Working Paper

Flexible Arbeitszeit - von der Idee zur Wirklichkeit

Arbeitspapier, No. 31

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Lange, Kirsten; Bässler, Christel (2000) : Flexible Arbeitszeit - von der Idee zur Wirklichkeit, Arbeitspapier, No. 31, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116494>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Kirsten Lange · Christel Bässler

***Flexible Arbeitszeit –
von der Idee
zur Wirklichkeit***

Flexible Arbeitszeit – von der Idee zur Wirklichkeit

Kirsten Lange

Christel Bäessler

von Arbeit, Bildung und Forschung e. V.

Hans-Böckler-Stiftung (Herausgeber)

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: (0211) 7778-185

Telefax: (0211) 7778-188

E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Autorinnen: Kirsten Lange und Christel Bässler, Arbeit, Bildung und Forschung e. V.

Illustrationen: Kirsten Lange

Best.-Nr.: 11031

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2000

DM 27,00

Inhaltsverzeichnis

Wozu diese Handlungshilfe gut sein kann	5
Was flexible Arbeitszeitsysteme (nicht) bewirken sollen	7
Handlungshilfe: Die Einführung flexibler Arbeitszeiten	10
Leitfragen: Einführung von neuen Arbeitszeitregelungen	12
1. Einführungsschritt: Positionsbestimmung	13
1.1 Welche Ziele wollen wir uns setzen?	14
1.2 Was schließen wir aus unseren Zielen?	18
Leitfragen zur Positionsbestimmung: Ziele der Interessenvertretung	24
Leitfragen zur Positionsbestimmung: Voraussetzungen und Konsequenzen	25
2. Einführungsschritt: Informationssammlung	26
2.1 Welche Arbeitszeitregelungen sind arbeitnehmergerecht?	27
2.1.1 Kriterien der Sozialverträglichkeit	27
2.1.2 Das Motto der Wahl: Fragen statt sagen!	30
2.2 Und was ist mit den betrieblichen Belangen?	33
2.3 Wieviel soll wo geändert werden?	37
2.4 Welche Möglichkeiten der Arbeitszeitregelung gibt es überhaupt?	40
2.5 Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten?	45
2.5.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	45
2.5.2 Tarifliche Rahmenbedingungen	46
Leitfragen zur Informationssammlung: Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung, Arbeitszeitmodelle und gesetzlicher Rahmen	49
Leitfragen zur Informationssammlung: Betriebliche Belange und Auswahl des geeigneten Bereichs	50
Leitfragen zur Informationssammlung: Änderungsumfang, Überdenken der eigenen Ziele	51
3. Einführungsschritt: Konzeption	52
3.1 Vom Gesamtbild der Ziele zum Arbeitszeitmodell	53
3.2 Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen	58
3.3 Abschlussdiskussion: Was möchten wir ausdrücklich vereinbaren – und wie detailliert?	61
Leitfragen Konzeption: Umsetzung der Ziele und Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen	64
Leitfragen Konzeption: Was möchten wir ausdrücklich vereinbaren – und wie detailliert?	67
4. Einführungsschritt: Übereinkunft	68
4.1 Wie überzeugen wir den Arbeitgeber von unserem Modell?	69
4.2 Was hält die Belegschaft von den Modellen?	73
Leitfragen Übereinkunft: Arbeitgeber und Belegschaft	76
5. Einführungsschritt: Umsetzung	77

5.1	Wie organisieren wir einen Probelauf?	78
5.2	Wie lässt sich der Erfolg eines Arbeitszeitmodells überprüfen?	79
	Leitfragen Umsetzung: Probelauf und Erfolgsmessung	85
6.	Gewerkschaftliche Position zu Arbeitszeitflexibilisierung am Beispiel des Einzelhandels	86
	Von Joerg Wiedemuth, Gewerkschaft HBV	
	Formen betrieblicher Arbeitszeitflexibilität im Einzelhandel	86
6.1.	Betriebliche Arbeitszeitflexibilität	86
6.2.	Individuelle Arbeitszeitflexibilität	87
	Mischformen der Kombination von betrieblich flexiblen und individuell flexiblen Formen	87
	Voraussetzungen und Grundüberlegungen	87
	Tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen und betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel	88
	Eckpunkte für betriebliche Arbeitszeitgestaltung	89
	Anhang: Nachschlagewerke	90
I.	Welche Modelle lassen sich wie regeln?	91
1.	Kurzzeitkonten	93
2.	Gleitzeitmodelle	98
3.	Langzeitkonten	102
4.	Teilzeitregelungen	106
5.	Arbeitszeitkorridor	109
6.	Schichtmodelle	112
II.	Wo setzt das Arbeitszeitgesetz Grenzen?	117
III.	Welche Absicherungen leistet das »Flexi-Gesetz«?	119
IV.	Wie ist die Altersteilzeit gesetzlich geregelt?	121
V.	Welche Mitbestimmungsrechte hat die betriebliche Interessenvertretung?	123
VI.	Was bedeutet welcher Begriff?	126
VII.	Wo finde ich was in diesem Buch?	136
VIII.	An wen kann ich mich wenden?	139
IX.	Wo ist was nachzulesen?	140
	Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	143

Wozu diese Handlungshilfe gut sein kann

Das Thema Arbeitszeit und deren Flexibilisierung ist nicht neu, und es gibt eine Menge Literatur darüber. Da finden sich Erfahrungsberichte, wissenschaftliche Untersuchungen oder eher philosophisch geprägte Werke. Auch die Gewerkschaften bieten ihren Betriebs- und Personalräten mehr oder weniger umfangreiches Material als Hintergrundinformation und Umsetzungshilfe an, etwa Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge. Wozu also ein weiteres Werk zu flexiblen Arbeitszeiten?

Mit dieser Handlungshilfe versuchen wir die Quadratur des Kreises:



Sie soll die wichtigsten Informationen zu flexiblen Arbeitszeiten zusammenfassen, schlägt aber nicht das »optimale« Modell vor. So können wir beispielsweise gleich zu Anfang feststellen: Die sogenannte Normalarbeitszeit hat bereits jetzt ausgedient! D.h. nur ein Fünftel aller Arbeitnehmer/innen arbeiten Woche für Woche von Montag bis Freitag 35 bis 40 Stunden, und das auch noch tagsüber. Mehr als die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung ist ab und zu samstags, über ein Viertel auch sonn- und feiertags im Dienst. Teilzeit und Gleitzeit sind schon längst allgegenwärtig, und auch die Tarifpartner lassen den Betrieben mehr und mehr Freiheiten. Solche Rahmenbedingungen lassen die unterschiedlichsten Arbeitszeitvarianten zu. Der Erfolg neuer Regelungen steht und fällt jedoch mit der Anpassung an die Situation vor Ort. Die Allroundlösung für jeden Betrieb anbieten zu wollen, ist daher unmöglich! In diesem Buch werden wir verschiedene Regelungsmöglichkeiten samt ihrer Vor- und Nachteile vorstellen, doch die Entscheidung für oder gegen die einzelnen Modelle in die Hand unserer Leser/innen legen.



Sie soll für Interessenvertretungen aller Branchen und Betriebsgrößen gelten, und dabei trotzdem allen konkrete Unterstützung bieten. Wir bieten euch in unserer »Handlungshilfe« eine Prozessbegleitung an auf dem Weg von den ersten Gedanken an Arbeitszeitflexibilisierung bis hin zur endgültigen Einführung. Das Vorgehen, das wir dazu vorschlagen, ist unseres Erachtens so allgemeingültig, dass es dem dreiköpfigen Betriebsrat einer Filiale wie dem Gesamtpersonalrat einer Großstadtverwaltung etwas nutzt. Wir sind uns bewusst, dass dies ein Spagat ist, der Opfer fordert. So haben wir z. B. davon abgesehen, im Text immer die verschiedensten Organisations- und Unternehmensformen aufzuzählen, sonst wäre das Ganze unlesbar geworden. Der Abwechslung halber werden wir mal von Betrieb, mal von Unternehmen, mal von Firma, mal von Verwaltung sprechen. Gemeint ist immer die jeweilige Organisation, in der Ihr arbeitet. Wir bitten um Verständnis und eigenständige Anpassung an eure Gegebenheiten. Um den gesamten Einführungsprozess flexibler Arbeitszeiten möglichst präzise, universell und anschaulich beschreiben zu können und darüber hinaus genügend grundlegende Informationen zu liefern, ist aus der ursprünglich geplanten Broschüre eine Art Handbuch geworden. Neben der Handlungshilfe ist der Anhang sehr umfangreich, in dem wir alle wichtigen Wissensinhalte von den Gesetzesgrundlagen über die detaillierte Beschreibung von Arbeitszeitmodellen und Unterstützungsmöglichkeiten zusammengetragen haben.



Sie soll zum ernsthaften Nachdenken anregen, und doch nett zu lesen sein. Bücher, die so kompliziert geschrieben sind, dass man jeden Satz zweimal lesen muss, sind unserer Meinung nach keine wirkliche Hilfe! Das betrifft auch die Quellenangaben zu unseren Informationen: Alle in diesem Heft gemachten Aussagen haben wir aus den verschiedensten Untersuchungs- und Erfahrungsberichten, unseren Seminaren und eigenen Recherchen zusammengetragen. Da dieser Text ein Handbuch für Praktiker/innen sein soll und keine Doktorarbeit, verzichten wir jedoch darauf, bei jeder Aussage die Quelle dazu zu schreiben. Die wichtigsten Literaturangaben findet ihr in unserer Liste im Anhang.

Noch ein Wort zum »ernsthaften Nachdenken«: Vielleicht spuken der einen oder dem anderen von Euch schon »gute« und »schlechte« Arbeitszeitmodelle oder »die einzig richtige Lösung« für eure Firma im Kopf herum! Diese Kenntnisse können euch noch gute Dienste leisten! Sie können aber auch eure Kreativität und Offenheit so sehr einschränken, dass andere Meinungen ungehört bleiben. Das wäre schade! Daher: Bewahrt eure ersten Gedanken sorgsam auf, aber holt sie erst wieder hervor, wenn es um das konkrete Für und Wider einzelner Gestaltungselemente von flexiblen Arbeitszeiten geht. Gebt euch zuvor die Chance, offen zu sein für ungewöhnliche Ideen und neue Wege. Über viele erfolgreiche Arbeitszeitmodelle haben anfangs alle mit dem Kopf geschüttelt! Einige Gedankenanstöße dazu möchten wir euch liefern, die tiefere und vor allem betriebsspezifische Debatte dazu überlassen wir jedoch euch.

Apropos »wir«: Wir, das sind neben den Autorinnen vom Verein Arbeit, Bildung und Forschung (ABF e.V.) v. a. die Abteilung Mitbestimmung in der Hans-Böckler-Stiftung und Vertreter/innen der Hauptverwaltungen der Gewerkschaften IG Metall, HBV, DPG, NGG und ÖTV. Sie alle gemeinsam möchten das, was oben die Quadratur des Kreises genannt wurde, Wirklichkeit werden lassen. Denn in vielen Unternehmen wird die Flexibilisierung von Arbeitszeiten vor allem als ein Damoklesschwert empfunden, das Einkommen und Entscheidungsfreiheit, Solidarität und Mitbestimmung bedroht. Die Angst ist leider auch oft berechtigt, doch selten ein guter Ratgeber: Sie lähmt eher, als dass sie zum Handeln ermutigt! Wenn wir mit dieser Broschüre dazu beitragen können, das Thema Arbeitszeitflexibilisierung aktiv zu gestalten, hat sie ihr Ziel erreicht.

Was flexible Arbeitszeitsysteme (nicht) bewirken sollen

Als Einstimmung in unser Thema möchten wir uns kurz mit den Chancen und Risiken beschäftigen, die sich hinter flexiblen Arbeitszeiten verbergen. Viele davon sind allgemein bekannt, einige haben sogar Schlagzeilen gemacht – wir erinnern hier nur an die legendäre 4-Tage-Woche bei VW. Der eine oder andere Aspekt ist vielleicht weniger geläufig, und wieder andere sind bei unserer Aufzählung gar nicht dabei, sondern werden erst im weiteren Text beschrieben. An dieser Stelle geht es vor allem um übergeordnete (wie gesellschafts- und gewerkschaftliche) Gesichtspunkte. Die meisten der genannten Chancen und Gefahren haben wir übrigens aus der Befragung entnommen, die der ABF e.V. 1997 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung bei verschiedenen Gewerkschaften durchgeführt hat (vgl. Literaturliste).

Gesellschafts- und sozialpolitische Aspekte:

Das wichtigste *politische* Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung ist sicherlich das der **Beschäftigungssicherung**. Es mehren sich die Stimmen, die in der Umverteilung der vorhandenen Arbeit die einzige Chance zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit sehen. Eine Verkürzung der Arbeitszeiten ist dafür Voraussetzung, auch wenn der volle Lohnausgleich zunehmend unrealistischer wird. Verschiedentlich konnten durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit sogar neue Arbeitsplätze geschaffen werden: 2000 Einstellungen waren es beispielsweise im BMW-Werk Regensburg! Derzeit gewinnt allerdings ein gegenteiliger Trend an Boden: die Verlängerung der Arbeitszeiten.

Auch die **Chancengleichheit von Mann und Frau** könnte durch flexible Arbeitszeiten vorangetrieben werden, da Aufgaben wie Kinderbetreuung besser aufgeteilt werden können. Teilzeitarbeit ist zur Zeit allerdings immer noch eine Frauendomäne, was die tradierte Rollenverteilung eher unterstützt. Die sozialversicherungsrechtliche Absicherung von Teilzeitarbeit wird derzeit ja vorangebracht. Trotzdem ist auf Sozialversicherungs- und Gesetzesebene noch einiges an Risiken offen, beispielsweise hinsichtlich der Lebensarbeitszeitmodelle.

Gewerkschaftspolitische Aspekte:

Hier werden insbesondere die Auflösung betrieblicher **Solidarstrukturen** und die Abwertung von **Kollektivverträgen** befürchtet. Andererseits können jedoch die gewerkschaftlichen Kräfte im Betrieb auch gestärkt aus dem Prozess der Umstrukturierung von Arbeitszeiten hervorgehen, nämlich dann, wenn individuelle Arbeitszeitgestaltung mit kollektiven Planungs- und Gestaltungsrechten gekoppelt wird. Ähnliches gilt für die **Mitbestimmung**: Sie kann durch rigide und arbeitgeberfreundliche Regelungen ausgehebelt, oder aber unterstützt werden durch Mitgestaltung seitens der Arbeitnehmer/innen. Denn eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit fördert das Selbstbewusstsein der einzelnen Beschäftigten und bietet damit eine breitere **Mobilisierungsbasis** – auch für andere kollektive Themen. Wenn die Gewerkschaft sich zudem als eine kompetente Partnerin in Sachen Arbeitszeit erweist, so fördert dies ihre Attraktivität für Mitglieder und Nichtorganisierte.

Aspekte für die einzelnen Arbeitnehmer/innen:

Für die betroffenen Beschäftigten sind die Auswirkungen sicherlich am umfangreichsten. Um sie möglichst vorteilhaft zu gestalten, wurde dieses Buch geschrieben! Daher hier nur einige Stichpunkte zu möglichen Auswirkungen, nähere Ausführungen dazu werden im Textverlauf folgen. Die bessere **Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit** durch flexible Arbeitszeiten ist oftmals nicht umsonst zu haben: Kürzere Arbeitszeiten oder die Außerkraftsetzung von Zuschlägen können die **Entgeltbedingungen** verschlechtern. Einer möglichen **Leistungsverdichtung** steht ein Zuwachs an sozialen Kompetenzen (wie Teamarbeit, Selbstbewusstsein oder Durchsetzungsfähigkeit) gegenüber. Andererseits kann bei kürzeren Arbeitszeiten eine Verminderung der beruflichen Kontakte drohen, wenn es keine festen Arbeitsteams gibt. Reale Gestaltungsmöglichkeiten können zu mehr **Identifikation** mit Produkt und Betrieb, aber auch zur **Selbstausbeutung** führen. Gesundheitliche und soziale **Belastungen** am Arbeitsplatz (und in der Familie!) können sowohl zu- als auch abnehmen.

Außerdem: Alle genannten positiven Folgen stehen und fallen damit, dass die flexiblen Arbeitszeiten nicht allein vom Arbeitgeber bestimmt werden. Denn wer seine Zeit nicht planen kann, hat nichts von Flexibilisierung. Nachteilig kann sich auch die Unüberschaubarkeit flexibler Arbeitszeitregelungen auswirken, besonders, wenn sie sich über längere Zeiträume erstrecken. Und nicht zu vergessen ist auch die Gefahr, dass der Samstag wieder zum Regelarbeitstag wird.

Trotz aller genannten Risiken kommen heute viele »flexible« Interessenvertretungen (z. B. Prieß in Wagner, 1995) zu dem Schluss: Arbeitszeitflexibilisierung birgt große Chancen für die Beschäftigten – und das ist auch die Zielrichtung des vorliegenden Buches. Diese Chancen, aber auch Hindernisse und Lösungswege wollen wir bestmöglich veranschaulichen. Daher stellen wir euch zum Abschluss unserer Einführung zwei Beispielbetriebe vor, die euch im Laufe dieses Buches immer wieder begegnen werden. Wir haben damit einmal mehr versucht, so viele Eventualitäten wie möglich unter zwei Hüte zu bringen: Zum einen werden wir ein mittelständisches Unternehmen aus der Metallbranche begleiten, in dem der Inhaber einen Arbeitszeitkorridor einführen will. Zum anderen schauen wir über die Schultern des Personalrates einer großen Stadtverwaltung, der von sich aus die Arbeitszeiten der Beschäftigten verbessern möchte. Unsere Beispiele beruhen auf realen Tatsachen, sind in ihrer Zusammenstellung jedoch erfunden und manchmal ein bisschen überspitzt. Ähnlichkeiten mit lebenden Arbeitgebern und Interessenvertretern sind dabei nicht persönlich gemeint, aber durchaus beabsichtigt.



Kurz & Klein OHG

Zuerst möchten wir euch die »Kurz & Klein OHG« vorstellen. Sie produziert und vertreibt Rasenmäher – ein Artikel, auf den immer mehr Kunden verzichten, wenn sie in ihren Geldbeutel sehen! Gegen die drohende Krise hat Eigentümer Dr. Kurz nun ein Spar-Konzept entwickelt: ein Arbeitszeitkorridor soll eingeführt werden! Je nachdem, ob gerade mehr oder weniger Rasenmäher gebraucht werden, sollen die Kolleg/innen 25 – 50 Stunden pro Woche arbeiten – im Frühling mehr, zum Winter hin weniger. Und wie die Arbeitszeit genau aussieht, erfährt man gerade mal zwei Wochen vorher!

Auch in der Verwaltung sind Umstrukturierungen geplant: Teilzeitbeschäftigung soll gefördert werden, und vor allem im Verkauf bietet Dr. Kurz verstärkt KAPOVAZ-Verträge an – also Arbeit auf Abruf. Die Kolleg/innen sollen immer nur für wenige Stunden eingesetzt werden, denn dann sind weniger Pausen fällig. Außerdem wäre es ja auch im Sinne der Mitarbeiterinnen, nicht so lange an den flimmernden Bild-

schirmen zu sitzen, so Kurz, und mit der Zeit ließe ja auch die Konzentration nach, das sei wissenschaftlich erwiesen. Daher seien kurze, intensive Schaffensperioden das Beste für alle Beteiligten. Zeit für Privatgespräche oder gar einen Gang zur Interessenvertretung bleibt da freilich nicht.

Diese Pläne hat nun der Betriebsrat von Kurz & Klein auf dem Tisch. Immerhin relativ zeitig, dank des Informationsrechts der Betriebsverfassung. Trotzdem: Die Kolleg/innen hat Kurz schon fast auf seiner Seite! Die wollen plötzlich alle flexible Arbeitszeiten, denn Kurz hatte sie ihnen in vielen Einzelgesprächen in den schönsten Farben ausgemalt. So kann Dr. Kurz mit Fug und Recht behaupten, sein Vorschlag wäre im »gegenseitigen Einvernehmen« mit den Mitarbeiter/innen entstanden. Er weiß nämlich immer genau, wen er gerade ansprechen muss, um »gegenseitiges Einvernehmen« herzustellen: Kollege S. hat gebaut und braucht das Geld, Kollegin M. möchte hofiert sein usw. Zur Not muss eben der Hinweis auf die vielen Arbeitslosen herhalten...

Angesichts solcher Tatsachen ist der Betriebsrat also zunächst einmal in der Defensive. Doch da will er nicht bleiben, das ist den Kolleg/innen schnell klar. Einfach nein sagen und abwarten scheint langfristig keine erfolgversprechende Strategie zu sein. Aber was dann?



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Auch der Stadt Dingelskirchen geht es nicht mehr so gut wie früher. Die Kosten für Kläranlage, Müll & Co. wachsen beständig, die Bürger/innen werden immer unzufriedener und in der Verwaltung wollen viele Mäuler gestopft sein. Zu viele, meint der Stadtrat, und so dreht sich das Personalkarussell immer schneller. Die zunehmende Unzufriedenheit der Beschäftigten ist eine der Folgen, der immer größer werdende Krankenstand eine weitere. Kreative Ideen, die Krise zu bewältigen, wurden bisher nicht entwickelt. So entschließt sich der Personalrat des Stadtbezirks Zentrum, selbst initiativ zu werden. Es muss doch andere Lösungen geben, als immer nur Leute zu entlassen oder herum zu jammern! Möglichst solche Lösungen, mit der alle Seiten zufrieden sein können – also Beschäftigte, Bürger/innen und Verwaltung. Aber wo soll man anfangen?

Wie vorab erwähnt – die beiden Beispiel-Organisationen entstammen unserer Feder, doch die bisher und zukünftig genannten Einzelheiten dem »wirklichen Leben«. Es gibt Beispiele für Interessenvertretungen, die trotz rigider Vorgaben eigene Ideen entwickeln, ebenso wie für solche, die von sich aus die Initiative ergreifen. Und beide können Erfolg haben und Modelle durchsetzen, mit denen am Ende der Großteil aller Beteiligten zufrieden ist.

Wie kommt nun ein Personal- oder Betriebsrat zu einem annähernd glücklichen Ausgang der Arbeitszeitdebatte? Darum geht es in unserer Handlungshilfe. Zur Veranschaulichung werden wir uns den beiden Interessenvertretungen bei ihrem Einführungsprozess anschließen: Immer dann, wenn wichtige Schritte anstehen, werden wir uns in den Diskussionsprozess einblenden und nachvollziehen, wie das Gremium die jeweiligen Aufgaben gelöst hat. Das kann mal bei einem der beiden, mal bei beiden Betrieben der Fall sein.

Handlungshilfe:

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten

»Was ist das beste Gleitzeitmodell?« – »Wie genau sollte eine arbeitnehmerfreundliche Dienstplangestaltung für Busfahrer aussehen?« – »Welches Modell ist am besten für vollkontinuierlichen Schichtdienst im Krankenhaus?« – »Kann die Interessenvertretung die Veränderung von Arbeitszeitregelungen anstoßen? Wie geht das genau?« – Diese Aufzählung ließe sich noch lange fortführen, denn solche und ähnliche Fragen werden immer wieder von Betriebs- und Personalräten zur Arbeitszeitgestaltung gestellt.

So ist es meistens erst einmal ein kleiner Schock, zu hören, dass es nicht das arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeitmodell oder *den* optimalen Schichtplan gibt. Arbeitszeitgestaltung ist ein vielschichtiges Unterfangen, und daher sind für ein gutes Ergebnis viele Informationen zu beachten. Man kann eine neue Arbeitszeitregelung mit einem soliden Hausbau für eine Familie vergleichen:

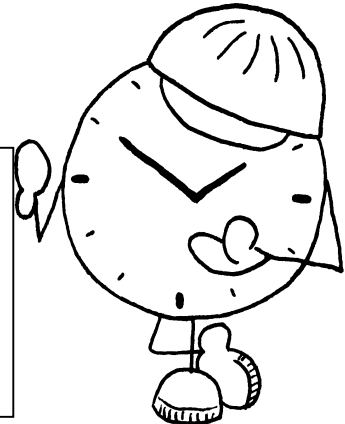
- **Der Boden, auf dem das Haus steht, muss fest und tragfähig sein:** Arbeitszeitregelungen müssen nach dem Arbeitszeitgesetz und den jeweils geltenden Tarifverträgen abgesichert sein.
- **Die Architektur muss gewisse Regeln der Statik beachten:** Wenn Arbeitszeitregelungen nicht die zugrundeliegenden Arbeitsaufgaben und deren Organisation berücksichtigen, fällt das ganze Gebäude wie ein Kartenhaus zusammen.
- **Die Räume müssen den Aufgaben und Bedürfnissen der einzelnen Bewohner entsprechend aufgeteilt werden:** Die einzelnen betrieblichen Parteien (Arbeitnehmer/innen, Interessenvertretung, Arbeitgeber) müssen ihren Bedarf geäußert und Ziele formuliert haben.
- **Es sollten keine gesundheitsschädlichen Baumaterialien eingesetzt werden:** Flexible Arbeitszeiten bergen Chancen und Risiken für die Betroffenen. Bringen sie hohe Flexibilitätsanforderungen des Arbeitgebers, eine starke Arbeitsverdichtung oder Isolation mit sich, nehmen die Beschäftigten auf Dauer Schaden.
- **Die Innenarchitektur ist ansprechend, komfortabel und gleichzeitig sinnvoll zu gestalten:** Die konkreten Arbeitszeiten sollten für die jeweils von ihr betroffenen Personen gut handhabbar und praktisch sein. Sie sollten möglichst vielen Wünschen entgegenkommen und mehr Vor- als Nachteile bringen.
- **Insgesamt muss alles zueinander passen:** Alle Grundinformationen müssen zusammengefügt werden. Wenn sich Wünsche oder Ziele widersprechen, müssen tragfähige Kompromisse ausgearbeitet werden.
- **Die Mehrheit der Hausbewohner sollte zufrieden mit dem Ergebnis sein, sonst ziehen sie früher oder später aus:** Unzufriedenheit mit Arbeitszeitregelungen kann die Arbeitsmotivation beeinträchtigen und schließlich zur »inneren Kündigung« führen. Daher ist es ratsam, auch schon während der Erstellung und Einführung neuer Regelungen engen Kontakt mit den Betroffenen zu halten und ihre Meinung zu erfragen.

Viele dieser wichtigen Informationen hängen aber von den betrieblichen Gegebenheiten ab und können nur vor Ort zu einem Ganzen zusammengefügt werden. So wird kein Haus dem anderen gleichen, denn

Aufgaben, Bewohner usw. sind jeweils andere. Bauexperten – mit der entsprechenden Hilfe von Sachverständigen zu gewünschten Punkten – sind letztlich die Hausbewohner selbst.

Und wie wird nun so ein Haus gebaut? Auch dafür gibt es keinen völlig festgelegten Weg. Den größten Erfolg verspricht eine Umsetzung, die alle betroffenen Parteien beteiligt. Für ein solches Vorgehen wollen wir in diesem Handbuch fünf Einführungsschritte vorstellen. Sie sind in der folgenden Checkliste zu finden und dienen als Gliederung für unsere »Handlungshilfe«. Dabei mag die Einteilung manchmal etwas künstlich wirken: Uns ist völlig bewusst, dass die Phasen in der betrieblichen Realität nicht strikt zu trennen, sondern ihre Inhalte eher als Arbeitsschwerpunkte zu verstehen sind: Üblicherweise wird man sich beispielsweise schon vor der konkreten Planung mit einzelnen bestehenden Beispielen anderer Unternehmen beschäftigen, oder auch schon recht frühzeitig in den entsprechenden Tarifvertrag schauen. Dennoch bietet eine solche Gliederung Orientierung und Vollständigkeit, und das war unsere Absicht.

Sie befinden sich hier:	
1.	Positionsbestimmung
2.	Informationssammlung
3.	Konzeption
4.	Übereinkunft
5.	Umsetzung



Wer allerdings schon häufiger an einem »Hausbau« beteiligt war (um in unserem Bild zu bleiben) und sich für das eine oder andere Thema besonders interessiert, sei hiermit zum Blättern eingeladen.

Leitfragen: Einführung von neuen Arbeitszeitregelungen

1. Positionsbestimmung: Wo stehen wir und wo wollen wir hin?

- Wer wünscht eine Änderung der Arbeitszeitregelungen (Arbeitgeber, Beschäftigte...)? In welcher Form? (Kap. 1.1)
- Will die Interessenvertretung auf ein entsprechendes Ansinnen der Geschäftsleitung gestalterisch reagieren, will sie selbst die Initiative ergreifen oder lehnt sie flexible Arbeitszeitmodelle ab? (Kap. 1.1)
- Gibt es übergeordnete Ziele, auf die sich die Interessenvertretung jetzt schon einigen kann? (Kap. 1.1)
- Inwieweit sollen bei der Erarbeitung neuer Arbeitszeitregelungen die Beschäftigten beteiligt werden? (Kap. 1.1, 1.2, 2.1.2)

2. Informationssammlung: Was müssen wir berücksichtigen?

- Welche Arbeitszeitregelungen sind arbeitnehmergerecht? Was wünschen sich die Beschäftigten? (Kap. 2.1)
- Welchen betrieblichen Anforderungen müssen neue Arbeitszeitmodelle gerecht werden? (Kap. 2.2, 2.3)
Welche Regelungen existieren aktuell?
Wo besteht Änderungsbedarf?
Welche Ziele verfolgt der Arbeitgeber?
- Welche Arbeitszeitmodelle gibt es überhaupt? (Kap. 2.4)
- Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden? (Kap. 2.5)

3. Konzeption: Welche Arbeitszeitmodelle können wir uns vorstellen?

- Welche Modelle decken weitmöglichst die betrieblichen Voraussetzungen und Anforderungen, die Arbeitszeitwünsche der Arbeitnehmer/innen sowie die Ziele der Interessenvertretung ab? (Kap. 3.1)
- Sind die neuen Regelungen rechtlich und tariflich abgesichert? Ist Versicherungsschutz gewährleistet? (Kap. 3.2)
- Was soll bei den Arbeitszeitmodellen geregelt werden, was kann offen bleiben? (Kap. 3.2, 3.3)

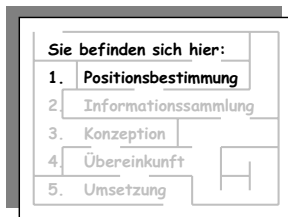
4. Übereinkunft: Was halten die anderen davon?

- Welche Gestaltungsspielräume können mit der Arbeitgeberseite ausgehandelt werden? (Kap. 4.1)
- Was hält die Belegschaft von den Modellen? (Kap. 4.2)

5. Umsetzung: Jetzt wird ausprobiert!

- Wo und wie lange werden die neuen Regelungen probeweise umgesetzt? (Kap. 5.1)
- Wie soll der Erfolg der neuen Regelungen überprüft werden? Wie können professionelle Helfer aus Gewerkschaft / Wissenschaft dabei (systematisch) unterstützen? (Kap. 5.2)
- Wie geht es weiter?

1. Einführungsschritt: Positionsbestimmung



Sicher ist das Thema Arbeitszeitflexibilisierung für viele Interessenvertretungen nicht neu. Die eine mag entschieden haben, sich aus Eigeninitiative damit zu beschäftigen, andere sind vielleicht von Kolleginnen darauf angesprochen worden. Viele Betriebs- und Personalräte werden auch von den Flexibilisierungsplänen ihrer Geschäftsleitung genötigt, sich mit Arbeitszeiten auseinanderzusetzen.

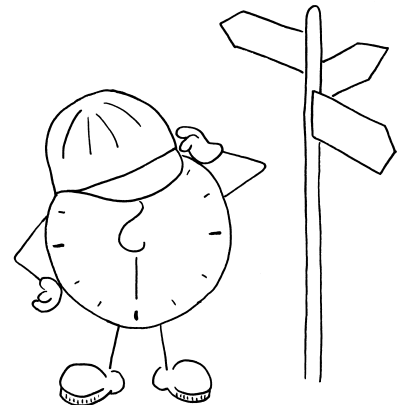
So sinnvoll es ist, auf ein so einschneidendes Thema wie Arbeitszeitflexibilisierung sofort zu reagieren, so fatal kann blinder Aktionismus sein. Außerdem ist es für den weiteren Erfolg der Interessenvertretung wichtig, aufgrund einer gemeinsamen Position geschlossen auftreten zu können. Ein erster sinnvoller Einführungsschritt besteht also darin, sich die eigenen Ziele klarzumachen. Diese Ziele sind zunächst noch eher übergeordneter Natur, und werden schrittweise konkreter, je mehr Informationen dazukommen. Informationen bestimmen dementsprechend die weiteren Handlungsschritte im Einführungsprozess flexibler Arbeitszeiten, aber damit werden wir uns im nächsten Kapitel beschäftigen.

Vorerst bleiben wir noch bei den Zielen: Wir beschreiben, wozu sie gut sind, und wie man drankommt, was sie mit Arbeitszeitregelungen zu tun haben und wie sie das weitere Vorgehen beeinflussen.

Im einzelnen gibt dieses Kapitel Antworten auf die folgenden Fragen:

1.1 Welche Ziele wollen wir uns setzen?

1.2 Was schließen wir aus unseren Zielen?



1.1 Welche Ziele wollen wir uns setzen?

»Wo stehen wir?« und »Wo wollen wir hin?« sind zentrale Fragen, wenn sich eine Interessenvertretung das Thema Arbeitszeit auf ihre Tagesordnung holt – und zwar unabhängig davon, wer zuerst die Idee hatte, die Arbeitszeiten zu ändern.

Die Arbeitgeberseite ist in den meisten Fällen für die Veränderung der Arbeitszeitregelungen verantwortlich. Die Methoden sind dabei sehr unterschiedlich (siehe beispielsweise Dingler, 1997): Bei der Strategie des »**Bombenwurfs**« wird eine vom Management erstellte Groblösung wie eine Bombe in das unvorbereitete Unternehmen geworfen. Die Überraschung soll mögliche Widerstände unmöglich machen; es wird eher davon ausgegangen, dass die Detailprobleme durch die Beschäftigten nach und nach gelöst werden (»Jetzt, wo die Regelung schon da ist, machen wir wenigstens das Beste daraus«). Abgesehen davon, dass bei dieser Strategie eventuell ein Rechtsbruch vorliegt (wenn die Interessenvertretung nämlich nicht mit einbezogen wurde), werden Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft durch ein solches Vorgehen nicht unbedingt gefördert. Im Gegenteil kann der Widerstand nach der ersten Überraschung um so mehr steigen.



Kurz & Klein OHG

Vor einer ähnlichen Situation steht der Betriebsrat der Kurz & Klein OHG. Hier will die Geschäftsführung möglichst hinter dem Rücken der Interessenvertretung ein neues Modell etablieren, ohne dabei die betriebsverfassungsrechtlichen Auflagen zu verletzen. Der Betriebsrat kann sich nicht einfach den Plänen des Dr. Kurz verweigern, weil er damit die Belegschaft gegen sich aufbringen würde. Ein sorgfältiges Abwägen der einzelnen Interessen und Konsequenzen scheint geraten.

Die zweite Strategie von Unternehmensseite ist die der **größtmöglichen Beteiligung** der Beschäftigten. Hier geht man davon aus, dass vor allem Mitarbeiterorientierung die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sichert (so z. B. der Grundsatz bei BMW, nach Dingler, 1997). Wird unter solchen Vorzeichen ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt, so ist die Chance sehr groß, dass am Ende alle Seiten etwas davon haben. Durch die Miteinbeziehung der Betroffenen wie der Interessenvertretung während der Einführung wird außerdem die Tragfähigkeit der neuen Regelungen erhöht.

Aber auch die Interessenvertretung kann neue Arbeitszeitmodelle entwickeln und einführen. Die Vorteile liegen hier vor allem in einer frühzeitigen, verstärkten Einflussmöglichkeit: Wer etwas zum Laufen bringt, kann nicht nur bei dem »Was« mitbestimmen, sondern auch das »Wie« beeinflussen. Zudem kann sich dabei auch ein Betriebsrat die Vorteile der oben genannten »Mitarbeiterorientierung« zunutze machen, wenn er die Belegschaft früh einbezieht: nämlich allgemeine Zufriedenheit mit den neuen Regelungen und damit auch größeres Ansehen der Initiatoren, in diesem Fall der Interessenvertretung.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Ein solches Vorgehen wählt der Personalrat von Dingelskirchen-Zentrum. Wenn die oberste Leitungsebene nicht aktiv wird, so tun wir das, so die Devise. Unumstritten ist diese Strategie freilich nicht: Schließlich übernimmt damit die Interessenvertretung Aufgaben des Managements. Aber bevor sich die

Beschäftigtenzahlen weiter verringern, will der Personalrat retten, was zu retten ist. Und miteinander geht das allemal besser als durch Nichtstun, denken sich die Interessenvertreter/innen.

Ein eindeutiger Standpunkt und klare Ziele sind in jedem Fall eine gute Ausgangsposition – entweder um selbst Initiative zu ergreifen und etwas für die Beschäftigten zu verbessern, oder um die Pläne der Geschäftsleitung für die eigenen Absichten zu nutzen. Doch eine klare Position zu haben, ist nicht selbstverständlich, sie muss erarbeitet werden. Oft scheint die gemeinsame Zielrichtung klar zu sein, schließlich wollen alle Mitglieder einer Interessenvertretung das Beste für die Beschäftigten. Doch – was ist »das Beste«? Ist es mehr Geld oder mehr Freizeit, ein angenehmeres Betriebsklima, anspruchsvollere Tätigkeiten oder Überstundenabbau? Gerade beim letzten Punkt können sich die Meinungen von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung durchaus unterscheiden. Aber auch innerhalb des Betriebs- oder Personalrats sieht es manchmal nur so aus, als wären sich alle einig, wohin der Weg führen soll. Doch wenn es dann ernst wird, werden Detailfragen wichtig, über die dann eben keine Einigkeit mehr herrscht und hinter denen oft Grundsatzfragen lauern. Wenn sich die Interessenvertretung beispielsweise nicht grundsätzlich darüber einig ist, wie viel Verantwortungsbewusstsein sie den Arbeitnehmer/innen zutraut, wird dieser Punkt immer wieder in den Diskussionen auftauchen: Sei es beim Einführungsprozess neuer Arbeitszeitregelungen oder bei der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung von Freiräumen für die Belegschaft.

Natürlich lassen sich nicht alle Details schon im Vorhinein planen. Das wäre sicher auch nicht sinnvoll, wenn all die kommenden Informationen noch berücksichtigt werden wollen. Zu konkrete Planung kann dann überflüssige Arbeit sein. Keinesfalls überflüssig ist jedoch, vorweg eine grobe Leitlinie zu entwickeln, an der sich alle im Prozess orientieren können. Sie hilft in Zweifelsfällen, eine »richtige« Entscheidung zu treffen – also eine, die dem gemeinsam gewählten Ziel entspricht. Solch eine Leitlinie soll am Ende dieses Kapitels stehen, und zwar eine ganz konkrete für jede einzelne Interessenvertretung. Im günstigsten Fall entspringt sie einer gemeinsamen Sicht der eigenen Rolle und der grundsätzlichen Ziele für die Wahlperiode. Dadurch kann die Interessenvertretung strategisch klüger agieren und die Gefahr von Grundsatzdiskussionen während der weiteren Einführungsschritte zumindest gering halten. Konnten oder wollten die Interessenvertreter/innen bisher noch nicht ausreichend Zeit für eine grundsätzliche Klärung ihrer Rolle investieren, dann darf die Diskussion also ruhig den Rahmen der konkreten Arbeitszeitdebatte sprengen. Wer sich Zeit nehmen will, beraumt eine Sondersitzung ein oder – noch besser – organisiert eine Klausurtagung zur Zielfindung. Im einfacheren Fall wird die Erarbeitung einer gemeinsamen Position auf die Tagesordnung der regelmäßigen Sitzung gesetzt.

Wie kann nun eine solche Diskussion aussehen? Ziele sind zunächst einmal eine ganz persönliche Angelegenheit. Daher bietet es sich an, bei den Einzelpersonen zu beginnen, sprich bei den einzelnen Mitgliedern des Betriebs- oder Personalrats. Jeder und jede möge sich noch einmal vor Augen führen und möglichst auch aufschreiben: Welche Absichten verfolge ich mit meiner Arbeit in der Interessen-Vertretung? Was möchte ich erreichen – für mich, für die Kollegen, für die Zusammenarbeit im Betrieb ...? Die Antworten werden anschließend zusammengeführt, z. B. mit Hilfe der Kartentechnik oder der Methode MindMap (s. Literaturliste). Vielleicht will dabei nicht jede/r alle Antworten veröffentlichen, aber eine prinzipielle Offenheit ist sehr hilfreich für die weitere Zusammenarbeit. Es darf auch nicht darum gehen, einzelne Ziele auseinander zu pflücken oder sich gegenseitig »bessere« vorzuschlagen. Vielmehr ist das Ziel dieser Ziel-diskussion, Eckpunkte zu entwickeln, die alle gleichermaßen akzeptieren (und später auch vertreten) können. Der Mut, dabei auch mal über den eigenen Schatten zu springen, ist allerdings erlaubt!

Welche Ziele könnten am Ende eines solchen Prozesses stehen? Ein Patentrezept für solche gemeinsamen Ziele gibt es freilich nicht. Dennoch konnten wir uns einiger Anregungen für mögliche Ziele, die uns für die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten lohnend erscheinen, nicht enthalten.

1. Zielvorschlag: Das allerwichtigste ist uns **der eigene Gestaltungswille!** Gerade die Arbeitszeitflexibilisierung wird von vielen Interessenvertretungen als schier unabwendbares Schicksal empfunden, nur zum Wohle des Arbeitgebers erfunden und die Interessenvertretung zur reinen Re-Aktion verdammt. Doch viele Praxisbeispiele zeigen: Das muss nicht so sein! In vielen Fällen kann die Interessenvertretung dank ihrer Mitbestimmungsrechte (§ 87 BetrVG, § 75 BPersVG) die Modelle so mitgestalten, dass auch die Wünsche der Arbeitnehmer/innen berücksichtigt werden können. Wichtigstes Handwerkzeug auf diesem Weg ist eine eigene, durchdachte Vorstellung davon, was die geeignetste Lösung für den Betrieb sein kann. Ein eigenes Konzept ist eine wesentliche Stärke in Verhandlungen, und starke Interessenvertretungen erwirken starke Ergebnisse.

Allgemein gesprochen bedeutet das: Jedes Gremium sollte sich klarmachen, ob es konstruktiv in das Betriebsgeschehen eingreifen möchte (auch auf die Gefahr hin, neue Fässer aufzumachen, die zunächst bodenlos scheinen). Die Gegenposition dazu ist, auf die Planungen der Unternehmen zu warten, um anschließend das Schlimmste zu verhindern.

2. Zielvorschlag: Ein zweites, unseres Erachtens lohnendes Ziel betrifft **das Verhältnis zum Arbeitgeber:** Hier ist Kooperation wesentlich erfolgversprechender und zudem angenehmer als Konfrontation! Dies mag in vielen Betrieben eher ein schales Lachen hervorrufen, denn sicherlich gibt es auch Arbeitgeber, die gegenüber den Ideen der Interessenvertretung aus Prinzip verschlossen sind. Solche Arbeitgeber sind dann oft auch nicht mit inhaltlichen Argumenten zu überzeugen (vgl. dazu Kap. 4), da die Argumente einer Arbeitnehmervertretung ja von vornherein nichts taugen können. Doch vielleicht lohnt folgender Versuch: Wer seinem Verhandlungspartner nicht nur bösen Willen unterstellt, sondern auch (!) Verständnis für berechnete betriebliche Interessen zeigt, ist einem für alle befriedigenden Kompromiss schon bedeutend näher gekommen. Und unter Umständen berühren Arbeitgeberinteressen auch das Interesse der Beschäftigten, spätestens dann, wenn es um die Arbeitsplatzsicherung geht. In der Praxis haben die Betriebs- oder Personalräte am erfolgreichsten mitgestaltet, die einerseits Stärke zeigten und ihre Position begründen konnten, aber auch Kompromissbereitschaft signalisierten: Kooperation braucht starke Partner!

Wer also bisher ein Verhältnis zu seiner Geschäftsleitung hatte, bei dem Hopfen und Malz verloren scheint, der sei hiermit ermutigt, einen neuen Versuch zur wirklich »vertrauensvollen Zusammenarbeit« zumindest zu erwägen: Die Chancen, dass der Chef nicht gleich abwinkt, sind verhältnismäßig hoch, denn Arbeitszeitflexibilisierung ist prinzipiell vorteilhaft für ein Unternehmen. Als Lohn für den Aufwand winken zumindest Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung. Dass bei bisher unkooperativen Arbeitgebern besondere Vorsicht geboten ist, was die konkrete Ausgestaltung eines neuen Arbeitszeitmodells angeht, braucht wohl nicht besonders betont zu werden.

3. Zielvorschlag: Nicht nur das Verhältnis zum Arbeitgeber, auch **der Umgang mit der Belegschaft** ist eine Diskussion wert – Ziel könnte hier eine stärkere Einbeziehung in die Arbeit der Interessenvertretung sein. Wir hatten es eingangs schon erwähnt: Was betrachtet ein Personalrat oder seine einzelnen Mitglieder konkret als »das Beste« für die Beschäftigten, und was verstehen die Beschäftigten selbst darunter? Damit verbunden ist die Diskussion zur Funktion der »Interessen-Vertretung« im wahrsten Wortsinn. Was heißt es, die Interessen anderer Personen zu vertreten – brauchen die das dann nicht mehr selbst zu tun? Oder heißt Interessenvertretung eher Hilfe zur Selbsthilfe? Was ist dann die Rolle von Betriebs- oder Perso-

nalrat? Und welche Auswirkungen hat diese Rolle dann auf die Arbeitsorganisation der Interessenvertretung?

Dies ist ein weites Feld, und eine Interessenvertretung tut gut daran, sich eine eigene (und möglichst gemeinsame!) Position zu suchen. Denn wie ein Betriebs- oder Personalrat die eigene Rolle und die der Beschäftigten definiert, hat Auswirkungen auf die gesamte Arbeit. Gerade bei selbstbestimmten Arbeitszeiten wird dies besonders bedeutsam! Und hier kommt dann vielleicht doch so eine Art Patentrezept: Wer bei der Entwicklung einer Lösung beteiligt wird, ist nachher zufriedener damit.

4. Zielvorschlag: Neben solchen Grundsatzfragen kann sich ein Gremium natürlich auch **inhaltliche Ziele** setzen. Eine Interessenvertretung hat über ihre Schutzfunktion hinaus durchaus die Möglichkeit, die Entwicklung des Betriebes in bestimmte Richtungen anzuregen oder auch mitzugestalten. Je nachdem, welche Chancen und Risiken hinter einem Thema wie Arbeitszeitflexibilisierung gesehen werden, werden die Ziele eher in Richtung Eröffnung von Freiräumen oder in Richtung Schadensvermeidung tendieren. Vor allem bei den chancenorientierten Zielen eröffnet sich dabei ein breites Spektrum: von der erweiterten Zeitsouveränität für alle Betroffenen bis zur Unterstützung von Alleinerziehenden, von der Verbesserung des Betriebsklimas bis zum Umweltschutz. Auch Humanisierung der Arbeit kann ein Ziel sein, z. B. durch eine verbesserte Arbeitsorganisation. Oft ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten nur sinnvoll, wenn auch die Arbeitsorganisation verändert wird. Wenn in diesem Zusammenhang die Entscheidungskompetenzen der einzelnen Beschäftigten erweitert werden (beispielsweise durch die Einführung von Teamarbeit), nehmen in aller Regel Arbeitszufriedenheit und Motivation zu, nicht zuletzt auch durch die damit verbundenen Qualifizierungsmöglichkeiten. Auch dies könnten inhaltliche Ziele der Interessenvertretung sein.

Die Chance, solche inhaltlichen Zielsetzungen verwirklichen zu können, steigt natürlich in dem Maße, in dem ein Betriebsrat nicht nur reagiert, sondern die Initiative ergreift (s. o.).

Zielsetzungen solcher Art können als **Leitlinie bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten** dienen. Die Liste von Vorschlägen erhebt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch ist eine einmal getroffene Leitlinie nicht unumstößliches Gesetz – wenn sich die Umstände ändern, darf auch eine Zielsetzung aktualisiert werden! Beispielsweise am Ende des zweiten Einführungsschrittes, der Informationssammlung, sollte die Zielsetzung erneut auf der Tagesordnung stehen. Dann ist es auch möglich, die eigenen Ziele konkreter und damit überprüfbar auszudrücken.

Für die Arbeitszeitflexibilisierung könnte das beispielsweise so aussehen:

- »Wir wollen ein Modell, mit dem nach 6 Monaten Laufzeit mindestens 70 % der Beschäftigten zufrieden sind.«
- »Das neue Arbeitszeitmodell soll die Gesundheit weniger belasten als das bisherige.«
- »Das neue Arbeitszeitmodell soll die Probleme ... beseitigen« etc.



Kurz & Klein OHG

Beim Betriebsrat von Kurz & Klein gibt es viele Vorbehalte ob der Größe des anliegenden Problems, doch eine – massiv erstrittene – Klausurtagung schafft Abhilfe. Dort geht es dann hoch her, die Meinungen gehen arg weit auseinander! Doch Monika hat gerade eine Moderationsschulung hinter sich und kann – dank ihrer kleinen Helfer: den Moderationskarten – die Diskussionen sichtbar machen und in vernünftigen Bahnen halten. Ergebnis dieser richtungsweisenden Sitzung sind folgende Vorhaben und Ziele:

- 1 *Der Betriebsrat wird sich genauestens über verschiedene Formen flexibler Arbeitszeit, und insbesondere über Arbeitszeitkorridore schlau machen. Aus diesen Informationen will der Betriebsrat ein Gegenmodell zu Dr. Kurz entwerfen, das zumindest negative Auswirkungen auf die Beschäftigten so weit wie möglich abfedert.*
- 2 *Das Verhältnis zu Dr. Kurz muss verbessert werden, sonst hat das Modell keine Chance! Bisher hat der Betriebsrat die Provokationen vom Kurz immer kampfeslustig erwidert – Verständnis war ein Tabu, und jede persönliche Schwäche wurde ausgenutzt. Um dies zu ändern, muss eine Seite einen Versuch dazu wagen. Trotz großer Bedenken wird beschlossen, dass der Betriebsrat diese Seite sein soll.*



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Auch im Personalrat Zentrum setzt man sich auf einer gesonderten Sitzung mit dem Thema Strategieplanung auseinander. Dazu hat sich das Gremium noch eine Sekretärin der ÖTV eingeladen. Dass zu wenig Informationen zu Arbeitszeitmodellen vorhanden sind, wird allen schnell klar. Darüber hinaus sind die meisten Personalratsmitglieder jedoch auch noch unsicher, wie sie den Prozess dieses »Co-Managements« handhaben sollen. Außerdem sollen auch noch die Beschäftigten stärker als bisher einbezogen werden. Hierzu gibt die ÖTV-Sekretärin wertvolle Hinweise: Projektarbeit sei die Methode der Wahl. Auch diese Sitzung endet mit sehr weitreichenden Beschlüssen:

- 1 *Zwei Personalratsmitglieder werden beauftragt, sich auf allen möglichen Ebenen über Arbeitszeitflexibilisierung sachkundig zu machen, und anschließend darüber im Gremium zu berichten. Ziel ist ein eigenes Konzept für ein Arbeitszeitmodell, das die Stellen erhält und Kosten sparen hilft. Dabei sollte am besten noch als Nebeneffekt eine Imageverbesserung der Verwaltung erreicht werden.*
- 2 *Die Beschäftigten sollen bei der Konzeption dieses Modells so weit wie möglich einbezogen werden. Dazu gehört eine umfassende Informationspolitik ebenso wie die Berücksichtigung von Meinungen und Stellungnahmen aus der Belegschaft. Dies ist nach Meinung des Personalrats die Voraussetzung, um Ziel Nummer 1 erreichen zu können.*
- 3 *Der Personalrat will diesen Prozess professionell gestalten und sich dabei weiter entwickeln. In diesen Zeiten der ständigen Veränderungen, so denken viele, sind inhaltliche und methodische Kompetenzen in der Interessenvertretung sicher ganz günstig. Für die genaue Planung und Begleitung will sich der Personalrat externe Unterstützung holen. Ein Mitglied wird entsandt, um sich bei der Gewerkschaft und anderen Personalräten zu erkundigen, welcher Art eine solche Unterstützung sein kann.*

Beide Interessenvertretungen haben nun ihre Ziele festgelegt. Aber sind sie tragfähig? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

1.2 Was schließen wir aus unseren Zielen?

Nun hat der Betriebsrat sich seine Ziele vergegenwärtigt und sich – nach mehr oder minder heftiger Diskussion – auf einige geeinigt. Vielleicht haben wir jedoch auch mit dem letzten Kapitel Eulen nach Athen getragen, und eure Ziele sind schon lange unter Dach und Fach. Unabhängig davon, wo eure Zielstellungen herkommen: Bei einem so komplexen Thema wie Arbeitszeitflexibilität lohnt es sich, eure Strategie und Vorgehensweise mit ihnen in Einklang zu bringen. Für diesen Abgleich schlagen wir vor, eure einzelnen

Ziele nochmals genau anzuschauen, und zwar hinsichtlich der gegebenen Voraussetzungen, der Gestaltung und der Einführung neuer Arbeitszeiten.

1. Die Voraussetzungen, die ein Betriebsrat in seiner betrieblichen Situation vorfindet, bestimmen wesentlich, was er tun oder auch besser lassen sollte. Diese Aussage soll nicht denen das Wort reden, die gern mal neue Ideen ablehnen, weil »wir das noch nie so gemacht haben«! Trotzdem ist eine realistische Einschätzung von konkreten Chancen und Risiken ein guter Start für die Umsetzung von Zielen und neuen Themen. Bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten spielt beispielsweise eine große Rolle, wie zufrieden die Beschäftigten mit den bisherigen Zeitvorgaben sind. Auch gute Erfahrungen mit anderen Neuerungsprozessen – z. B. bei der Arbeitsorganisation – können die Erfolgchancen für neue Arbeitszeitmodelle erhöhen – und umgekehrt!

Sowohl »weiche« soziale Aspekte wie Betriebsklima und Unternehmenskultur als auch »harte« materielle, etwa das Lohnniveau oder ausgehandelte Sonderleistungen, beeinflussen den Erfolg einer neuen Idee. Die Interessenvertretung tut gut daran, auch die Strategie der Umsetzung ihrer Ziele daran anzupassen. Wer beispielsweise wenig verdient und seine Kollegen nicht leiden kann, wird von der Betriebsratsidee »Teilzeit in zeitautonomen Arbeitsgruppen« anders überzeugt werden müssen als ein überarbeiteter AT-Angestellter.

2. Jedes Ziel – wenn es ernst genommen wird – hat Folgen auf die konkrete **Ausgestaltung eines zukünftigen Arbeitszeitmodells**: Wer z. B. großes Vertrauen in die Kompetenzen des einzelnen Beschäftigten setzt, wird weniger Kontrollmechanismen vorschreiben. Wer die Arbeitsbedingungen insgesamt verbessern will, wird vielleicht gleich die Arbeitsorganisation mit überdenken. Wer sich den Schutz bestimmter Beschäftigtengruppen auf die Fahnen schreibt, wird spezielle Regelungen für sie durchsetzen wollen... Wenn eine Interessenvertretung aber noch keine Arbeitszeitexpert/innen in ihrem Gremium hat, wird sie diese Frage nur annähernd beantworten können. Um so wichtiger ist es dann in der Konzeptionsphase, die Folgen der Ziele auf der Basis der gesammelten Informationen noch einmal zu überdenken. Daher kommen wir im Kapitel 3 (»Konzeption«) noch einmal darauf zurück.

3. Auch die Art und Weise der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen hängt von den übergeordneten Zielen (und den dahinter liegenden Grundhaltungen) ab. Ein Betriebsrat, der sehr von sich überzeugt ist, fragt die Arbeitnehmer/innen vielleicht nicht, wie sie seine Vorhaben beurteilen. Ein Personalrat, der nichts falsch machen möchte, kann Probleme haben, über die Planungsphase hinauszukommen.

Am meisten Erfolg verspricht die Beteiligung von betroffenen Arbeitnehmer/innen, und hier vor allem die Methode Projektarbeit. In einer Projektgruppe finden sich Betroffene und Interessenvertreter/innen, gegebenenfalls auch Vorgesetzte und fachliche Expert/-innen zusammen, um gemeinsam ein neues Arbeitszeitmodell zu erstellen. Solche Gruppen werden entweder vom Betriebs- oder Personalrat alleine oder gemeinsam mit der Geschäftsleitung gebildet und geleitet.

Warum ausgerechnet Projektarbeit? Wird dadurch nicht alles noch viel komplizierter? Und lohnt dieser Aufwand? Betriebs- und Personalräte, die zu anderen vielschichtigen Themen schon versucht haben, die verschiedenen Positionen in der Belegschaft zu vertreten, wissen um die daraus entstehende Zerreißprobe. Außerdem sind die betroffenen Arbeitnehmer/innen die Experten vor Ort: Keiner, auch nicht die Interessenvertretung, weiß so genau, was es normalerweise für Probleme mit der Arbeitszeit gibt, welche Aufgaben und Anforderungen anstehen, wie die Stimmung unter den Beschäftigten ist, welche Regelungen angemessen sind und welche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden müssen. Und schließlich ist zumindest ein Erfolg sicher: Beschäftigte, die vom Betriebs- oder Personalrat an einem Meinungsbildungs-

und Gestaltungsprozess beteiligt werden, fühlen sich ernst genommen und sind der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung hinterher oft näher als zuvor.

Das klappt aber nur, wenn die Strategie der Beteiligung mehrheitlich von der Interessenvertretung getragen wird. Denn ein Übergehen von Projektgruppen (wenn beispielsweise mit der Geschäftsleitung an den Arbeitsergebnissen der Projektgruppe vorbei verhandelt wird) tötet jede Motivation zur Mitgestaltung auf längere Zeit. Die Methode Projektarbeit für Interessenvertretungen samt einer genauen Aufwand-Nutzen-Analyse hier genauer zu beschreiben, würde allerdings den Rahmen dieser Handlungshilfe sprengen. Wer mit Projektarbeit noch keine oder wenig Erfahrung hat, dem seien die Bücher »Beteiligung durch Projektarbeit« (Legner et al., 1997) und »Wenn sich die Interessenvertretung an Unternehmensprojekten beteiligt...« (Müller und Bässler, 2000) empfohlen. Lediglich einige Aspekte, die bei der Planung einer solchen Projektgruppe wesentlich sind, haben wir in unserer Checkliste am Ende des Kapitels aufgeführt.

Also auch bezogen auf den Einführungsprozess sind grundsätzliche Überlegungen angesagt: Wer soll wann, wie und mit welchem Ziel bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells einbezogen werden? Welche Folgen könnten sich aus einer solchen Beteiligung ergeben?

Natürlich lassen sich niemals alle möglichen Konsequenzen voraussehen. Doch ein Überblick über das, was ein Ziel konkret bedeuten kann, ist für die Planung des zukünftigen Vorgehens eine Hilfestellung. Die Einschätzung von Zielen und ihrer Auswirkungen sollte systematisch erfolgen, dazu schlagen wir die nachfolgende Tabelle vor. Diese Tabelle haben auch unsere Beispiel-Interessenvertretungen bei ihren Zieldiskussionen genutzt. Zur Veranschaulichung werden wir im Anschluss an die Blanko-Tabelle einen kurzen Blick auf die Ergebnisse werfen.

Das Kapitel schließt – wie jedes Kapitel – mit einer Checkliste, die noch einmal die wichtigsten Leitfragen zum ersten Einführungsschritt stellt. Deren Antworten bereiten neuen Arbeitszeitregelungen einen tragfähigen Boden.

Unsere Ziele	... sollten wir folgende Voraussetzungen (in Betrieb, Interessenvertretung, Belegschaft ...) bedenken:	Um die einzelnen Ziele zu verwirklichen, muss ein zukünftiges Arbeitszeitmodell folgendes berücksichtigen:	... müssen wir bei der Einführung folgendes beachten:



Beide Gremien schätzen ihre Ziele auf deren Umsetzbarkeit hin ein und konkretisieren jeweils, was ein Ziel für den Einführungsprozess und die Ausgestaltung des zukünftigen Modells bedeuten kann. Hier wie dort erwartet man mit verständlichem Kribbeln die weitere Entwicklung der Dinge ...

 Unsere Ziele	... sollten wir folgende Voraussetzungen (in Betrieb, Interessenvertretung, Belegschaft ...) bedenken:	Um die einzelnen Ziele zu verwirklichen, muss ein zukünftiges Arbeitszeitmodell folgendes berücksichtigen:	... müssen wir bei der Einführung folgendes beachten:
»Wir werden ein arbeitnehmergerechtes Gegenmodell erarbeiten.«	Da die Belegschaft durch Dr. Kurz bereits »eingestimmt« wurde, hat eine reine Verweigerungshaltung keinen Sinn. Wir müssen uns also an dem Vorhaben von Kurz orientieren, aber Gefahren für die Beschäftigten dabei abwenden.	• Unser Arbeitszeitmodell darf keine reine Arbeit auf Abruf sein – Die Beschäftigten müssen mitbestimmen können, wann sie arbeiten. • Wir sollten auch Kurz' Ziele verstehen, um akzeptable Gegenvorschläge machen zu können.	• Wir müssen die neu geweckten Erwartungen der Beschäftigten aufgreifen. • Wir sollten Kurz signalisieren, dass wir seinen Vorschlag nicht rundheraus ablehnen, aber auch unsere eigenen Vorstellungen haben. • Wir sollten überprüfen, inwieweit die Notwendigkeit von flexiblen Arbeitseinsätzen überhaupt besteht.
»Wir wollen das Verhältnis zu Dr. Kurz kooperativer gestalten«	Da bisher immer beide Seiten auf den Kampf eingestiegen sind, stehen die Chancen für eine bessere Zusammenarbeit 50:50, wenn wir unser Verhalten ändern. Auf jeden Fall sollten wir auch unsere Stärke (Mitbestimmung) klar ausdrücken!	• Wir erkennen (auch) die Interessen der Arbeitgeberseite an. • Wir bemühen uns um den Aufbau einer Vertrauenskultur, die aber mittelfristig auch von der Geschäftsführung getragen werden muss. Ist dies gelungen, vertrauen wir eher in die Umsetzung vor Ort, statt differenzierte Regelungen anzustreben.	• Dr. Kurz wird von den Schritten und Vorhaben informiert. • Wir zeigen unser Verständnis für die Positionen und Befürchtungen der Geschäftsführung im nächsten Gespräch. • Sollte Kurz nicht auf unsere Angebote zur kooperativen Zusammenarbeit eingehen, werden wir unsere Zustimmung zu Arbeitszeitänderungen verweigern.

 Unsere Ziele	... sollten wir folgende Voraussetzungen (in Betrieb, Interessenvertretung, Belegschaft ...) bedenken:	Um die einzelnen Ziele zu verwirklichen, muss ein zukünftiges Arbeitszeitmodell folgendes berücksichtigen:	... müssen wir bei der Einführung folgendes beachten:
»Wir wollen ein Arbeitszeitmodell, das Stellen erhält und unser Image verbessert.«	Die Kolleg/innen klagen über Unzufriedenheit bei den Bürger/innen und haben Angst vor Entlassungen, mit denen die Verwaltung Probleme löst. Evtl. bestehen bei beiden Überzeugungsprobleme!	• Es muss die vorhandenen Stellen sichern und Kosten sparen helfen. • Die Arbeitszeiten sollten den Bedürfnissen der Beschäftigten, aber auch der Bürger/innen angepasst werden. Das hebt das Image der Verwaltung und sichert wieder um indirekt Arbeitsplätze.	• Da das Thema neu ist, müssen wir Informationen einholen, Wünsche erfragen, und unser Wissen gut weitergeben. • Auch die Verwaltung muss überzeugt werden, dazu brauchen wir stichhaltige Argumente.
»Wir wollen die Belegschaft stärker beteiligen«	Prinzipiell können wir uns vorstellen, den Kolleg/innen mehr Verantwortung für ihre Arbeitszeiten zu übergeben. Da die Beschäftigten bisher noch nicht durch »falsche« Beteiligungsmodelle vergällt wurden, sehen wir in der Akzeptanz stärkerer Beteiligung keine Probleme. Wir müssen allerdings auf Schulungsbedarf achten!	• Die konkreten Arbeitnehmerinteressen fließen in das Modell ein. • Wir setzen Vertrauen in die Beschäftigten, ihre Arbeitszeiten selbstständig regeln zu können.	• Zusätzlich zu dem engen Kontakt zur Belegschaft und dem guten Informationsfluss soll mindestens eine Projektgruppe eingerichtet werden, die für bestimmte Bereiche ein flexibles Arbeitszeitmodell entwickelt. • Die Verwaltung ist mit einer Person ihrer Wahl in den Projektgruppen vertreten.
»Wir wollen den Prozess professionell gestalten und uns dabei weiter entwickeln.«	Wir haben auch bisher viel Eigeninitiative gezeigt, daher trauen wir uns einen selbst eingeleiteten Umstrukturierungsprozess prinzipiell zu. Da wir eine so wichtige Aufgabe möglichst professionell bewältigen wollen, suchen wir uns zur Sicherheit eine erfahrene Begleitung, auch um uns selbst zu qualifizieren.	• Unser Modell soll die Interessen aller beteiligten Parteien berücksichtigen: der Beschäftigten, des Arbeitgebers und unsere eigenen. • Der Erfolg unseres Modells soll überprüfbar sein. • Wir wollen für Veränderungen offen sein.	• Zur Projektarbeit werden 2 Personalratsmitglieder Schulungen besuchen. • Wir sollten offen sein auch für ungewohnte Arbeitsformen. • Die professionelle Begleitung soll uns inhaltlich beraten und uns bei der Erfolgskontrolle des neuen Modells unterstützen.

Leitfragen zur Positionsbestimmung: Ziele der Interessenvertretung

Ziele der Interessenvertretung

- Wozu kann uns eine klare Zielsetzung im Prozess der Arbeitszeitveränderung dienlich sein?
z. B. geschlossenes Bild vermitteln, Position gegenüber der Geschäftsleitung stärken...
- In welchem Rahmen wollen wir als Gremium unsere Positionen und Ziele klären?
z. B. Klausurtagung, Sitzung...
- Welche Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitgestaltung sehen wir und welche Ziele können wir daraus ableiten?
z. B. Humanisierung der Arbeit, mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten, Beschäftigungssicherung...

Zum Gestaltungswillen der Interessenvertretung

- Inwieweit wollen wir grundsätzlich betriebliche Belange mitgestalten?
- Welchen Einfluss hat diese Haltung auf unsere Mitwirkung an der Entwicklung neuer Arbeitszeitregelungen?
z. B. Wollen wir die Initiative ergreifen und ein Projekt zur Entwicklung neuer Regelungen ins Leben rufen? Wollen wir eine Alternative zum Vorhaben des Arbeitgebers erarbeiten?...
- Welche Auswirkungen hat es, wenn wir auf diese Weise mitgestalten?
z. B. auf Arbeit in der Interessenvertretung, Einschätzung der Interessenvertretung, durch die Belegschaft, durch den Arbeitgeber...

Zur Rolle der Beschäftigten

- Wie viel Selbstverantwortung und Mitgestaltung sollen die Beschäftigten übernehmen? Welche Gruppe braucht eher Schutz, welche vertritt sich selbst ganz gut?
- Wie ist unser Verhältnis zur Belegschaft? Welches Image haben wir bei den Beschäftigten?
- In welche Richtung wollen wir das ändern?
z. B. Kontakt zu den Beschäftigten verstärken, unsere Positionen transparenter machen.
- Wie können wir die Vorstellungen der Belegschaft in die Gestaltung und Einführung neuer Arbeitszeitregelungen einfließen lassen?
z. B. durch Befragungen, Projektarbeit.

Zum Verhältnis zum Arbeitgeber

- Wie schätzen wir das Verhältnis zum Arbeitgeber ein?
z. B. konfrontativ, partnerschaftlich, intrigant...
- In welche Richtung soll dieses Verhältnis geändert werden? Inwieweit kann die Gestaltung und Einführung neuer Arbeitszeitregelungen dazu dienlich sein?
- Wie können wir Stärke und Kompetenz zeigen?

Leitfragen zur Positionsbestimmung: Voraussetzungen und Konsequenzen

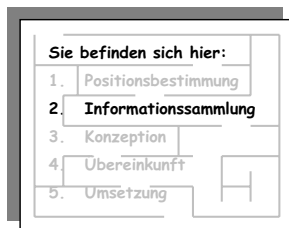
Welche Voraussetzungen findet die Interessenvertretung vor?

- Welche betrieblichen Voraussetzungen sind für die Verwirklichung unserer Ziele eher hinderlich, welche förderlich?
z. B. der bisherige Verhandlungsstil mit dem Arbeitgeber, Bedenken im eigenen Gremium, vorhandene soziale Kompetenzen in der Belegschaft, Image des Unternehmens...
- Wie steht der Arbeitgeber zu dem Vorhaben, Arbeitszeiten zu verändern?
- Wie steht die Belegschaft zu dem Vorhaben, die Arbeitszeiten zu verändern?
- Welche Maßnahmen folgen aus den bisherigen Überlegungen für das Verhalten der Interessenvertretung?
z. B. vorsichtige oder mutige Verhandlungsstrategie gegenüber der Leitung, besonders stark auf das Informationsbedürfnis der Belegschaft eingehen...
- Über welche Kompetenzen verfügt die Interessenvertretung?
z. B. spezielles Wissen zur Arbeitszeitgestaltung, methodische Kompetenzen
- Wo müssen sich einzelne noch weiterbilden?
z. B. Arbeitszeitmodelle, Moderation, Projektarbeit, Befragung von Beschäftigten...
- Wen kann die Interessenvertretung um Unterstützung bitten?
z. B. Gewerkschaft, empfohlene Berater, Universitäten...

Welche Folgen haben die Ziele?

- Welche Bedingungen müssten flexible Arbeitszeitregelungen erfüllen, um unseren Zielen zu entsprechen?
z. B. Regelung von Mehrarbeit, Schutz vor Ausbeutung, Freiwilligkeit einzelner Regelungen...
- Was kann jedes Ziel für den Einführungsprozess der neuen Arbeitszeitregelungen bedeuten?
z. B. starke Beteiligung der Beschäftigten durch Projektarbeit, Hinzuziehung von bestimmten Experten, Berücksichtigung betrieblicher Belange durch Befragung oder Einbeziehung des Arbeitgebers...
- Wenn wir uns für die Methode der Projektarbeit entscheiden:
Wann soll die Projektgruppe eingerichtet werden?
Mit welchen Aufgaben, Zielen, Entscheidungskompetenzen?
Wer soll das Projekt leiten?
Wer soll in der Projektgruppe mitarbeiten?
Beispiele siehe in der angegebenen Literatur

2. Einführungsschritt: Informationssammlung



Nachdem nun die grundsätzlichen Ziele geklärt sind, wird es zunehmend konkreter. Nun gilt es für die Interessenvertretung, sich die verschiedenen Informationen zu beschaffen, die für die Gestaltung neuer Arbeitszeitregelungen wesentlich sind. Hier geht es um allgemeine Hinweise (gesetzliche und tarifliche Rahmenbedingungen sowie ein Wissen über Arbeitszeitmodelle überhaupt), aber auch um eine konkrete Bedarfsanalyse vor Ort.

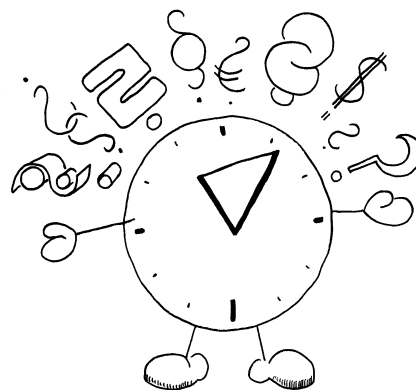
Am Anfang dieser Analyse steht eine Bestandsaufnahme. Die Zeiten, zu denen im Augenblick gearbeitet wird, sind der Ausgangspunkt für mögliche Veränderungen. Neben Schichtplänen und Pausenzeiten sind hier auch der Krankenstand an einzelnen Wochentagen, Urlaubspläne und die Überstundensituation von Bedeutung. Je detaillierter die Informationen hierzu sind, desto genauer lässt sich ein Änderungsbedarf ermitteln. Vielleicht gab es auch schon Probleme oder Proteste zu der einen oder anderen Regelung?

Wichtig bei einer solchen Arbeitszeit-Inventur sind auch Arbeitsbedingungen, die mit der Arbeitszeit zusammenhängen (könnten). Gibt es beispielsweise Außendienstmitarbeiter/innen oder Telearbeit? Hier darf ruhig weit ausgeholt werden: So sollte z. B. ein Augenmerk auf risikoreichen Arbeitsplätzen liegen, die durch lange Schichten noch gefährlicher werden. Aus den derzeitigen Arbeitszeiten – und vor allem aus ihrer Umsetzung – ergibt sich vielleicht schon, wo eine Veränderung wünschenswert wäre.

Das alles muss und sollte sich der Betriebs- oder Personalrat aber nicht aus den Fingern saugen. Die gesammelten Informationen sind dann tragfähig, wenn die Beschäftigten mit einbezogen werden (z. B. mit Hilfe von Workshops oder Befragungen). Das entsprechende methodische Know-how, das sich die Interessenvertretung in diesem Zusammenhang aneignet, kann sie sehr gut im weiteren Verlauf wie auch für andere Themen einsetzen.

Alles in allem wird das Kapitel folgende Fragen beantworten:

- 2.1 Welche Arbeitszeitregelungen sind arbeitnehmergerecht?
- 2.2 Und was ist mit den betrieblichen Belangen?
- 2.3 Wieviel soll wo geändert werden?
- 2.4 Welche Möglichkeiten der Arbeitszeitregelungen gibt es überhaupt?
- 2.5 Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten?



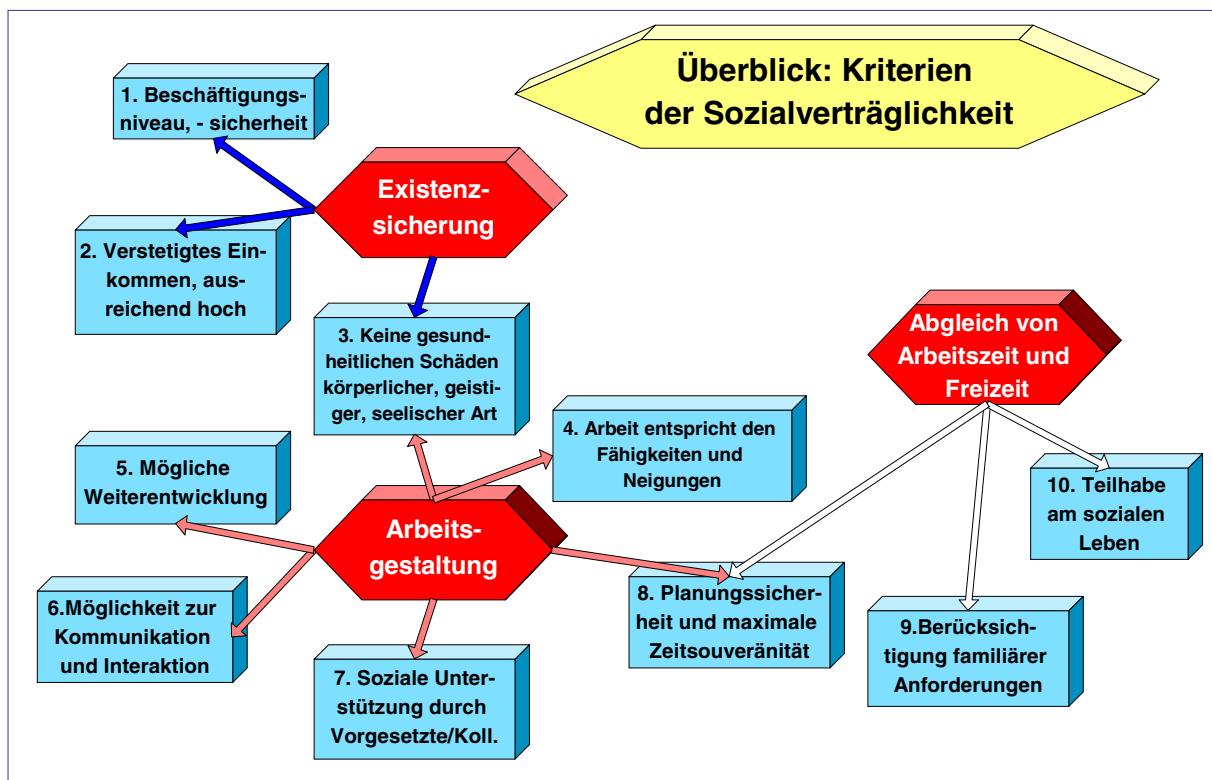
2.1 Welche Arbeitszeitregelungen sind arbeitnehmergerecht?

Wie kommt die Interessenvertretung zu einer »arbeitnehmergerechten« Arbeitszeitgestaltung? Gibt es übergeordnete, allgemeingültige Gestaltungshinweise oder gar Arbeitszeitmodelle, die diesem Anspruch genügen? Oder bedeutet arbeitnehmergerecht, den Wünschen der Beschäftigten entsprechen zu können? Sowohl allgemeingültige (wissenschaftliche) Erkenntnisse als auch die Betroffenen selbst liefern wertvolle Hinweise zur Ausgestaltung von Arbeitszeiten. Allerdings sei der Leser schon vorgewarnt: Auf der Suche nach der »richtigen« Arbeitszeitregelung wird die Interessenvertretung auch widersprüchliche Antworten erhalten. In dieser Phase gilt es, die verschiedenen Interessen erst einmal zusammenzutragen. In den meisten Fällen wird dann auf Grundlage der Informationen ein Kompromiss gesucht werden; manchmal kann aber auch eine intensive Phase der Bewusstmachung und Überzeugung angebracht sein, beispielsweise, wenn es um das Für und Wider von Überstunden geht.

Wie sieht es nun mit allgemeingültigen Hinweisen aus? In einigen wissenschaftlichen Untersuchungen wurden Beschäftigte nach Vorlieben für bestimmte Arbeitszeitmodelle befragt. Abgesehen von der Beliebtheit der Gleitzeit waren die Ergebnisse aber nicht sehr ergiebig. Außerdem kommt man mit der Frage nach einzelnen Modellen nicht sehr weit. Beispielsweise können »Arbeitszeitkontenmodelle« je nach Ausgestaltung viel oder wenig zeitliche Selbstbestimmung für die Arbeitnehmer/innen vorsehen, und entsprechend unterschiedlich werden sie dann bewertet. Andere Wissenschaftler (Seifert, 1995, Marr, 1995) haben daher nach einem anderen Weg gesucht und übergeordnete Kriterien festgelegt.

2.1.1 Kriterien der Sozialverträglichkeit

Die Kriterien zur sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung wurden entwickelt, um Belastungen entweder direkt zu vermeiden oder deren negative Auswirkungen zu vermindern. Aber es wird auch über den »Tellerrand« geschaut: Nicht nur die einzelne Person interessiert, sondern auch das Zusammenspiel in der Gesellschaft.



Wie die Abbildung zeigt, werden Fragen der Existenzsicherung, der Arbeitsgestaltung und des Abgleichs von Freizeit und Arbeitszeit berührt. Was bedeuten sie im einzelnen?

1. Beschäftigungssicherheit ist für den einzelnen sehr wichtig, gerade in der heutigen Zeit, wo die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust häufig vorherrscht. Hier geht es aber nicht nur um die Sicherheit des einzelnen, sondern um die Existenzsicherung aller: Mit bestimmten Arbeitszeitregelungen kann die Beschäftigungsnachfrage beeinflusst werden. So manche Interessenvertretung lässt sich auf flexible Arbeitszeiten ein, wenn im Gegenzug die bestehenden Stellen über einen festgelegten Zeitraum erhalten bleiben oder sogar neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Auch die von den Gewerkschaften immer wieder geforderte Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit zielt darauf ab. Allerdings muss man bedenken, dass die beschäftigungsfördernden Wirkungen in der Praxis häufig geringer sind als erwartet: Ermüdungserscheinungen können teilweise umgangen werden, und die Arbeit wird meist verdichtet – man arbeitet mehr in kürzerer Zeit.

2. Das Einkommen ist im allgemeinen von der Dauer und der Lage der Arbeitszeit abhängig. Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Zeitkorridoren oder Langzeitkonten sollte es zum Schutz des Beschäftigten im Durchschnitt berechnet werden und monatlich die gleiche Höhe haben (verstetigtes Einkommen).

3. Die Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen sollte selbstverständlich sein. Das ist leichter gesagt als getan. Besonders die Arbeitsverdichtung kann stark belasten und den einzelnen letztlich überfordern. Aber auch Lage und Dauer der Arbeitszeit können langfristig zu Schädigungen führen. Hier kann es zu Konflikten kommen: Nacharbeit widerspricht nachweislich dem persönlichen Leistungsrhythmus der meisten Menschen und wird wegen der finanziellen Anreize doch häufig freiwillig – und längerfristig – übernommen. Ein Ausgleichs- oder Bonussystem in Zeit statt in Geld und die damit möglichen kürzeren Nachtschichtperioden können hier ein Kompromiss sein (siehe auch »Faktorisierung« im Glossar sowie »Schichtmodelle« im Anhang)).

4. Die Arbeit entspricht den Fähigkeiten und Neigungen des einzelnen, wenn sie ihn weder über- noch unterfordert. Wer seine Arbeit gerne macht und Herausforderungen bewältigen kann, ist zufriedener und motivierter. Das spiegelt sich in den Arbeitsergebnissen wider, aber auch in der persönlichen Leistungsfähigkeit, und dient letztlich auch dem Unternehmen.

5. Die Möglichkeit zur Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld erhöht ebenfalls die Zufriedenheit und sichert zudem die berufliche Existenz. Denn die Anforderungen an die berufliche Qualifizierung nehmen zu. Eine Ausbildung ordentlich zu Ende gebracht zu haben, reicht schon lange nicht mehr – »lebenslanges Lernen« ist angesagt. Schwierigere Aufgaben sind nur mit mehr Kompetenzen im fachlichen wie im überfachlichen Bereich zu lösen. Für die Arbeitszeitgestaltung ist daher zu beachten: Geht die Arbeitszeitflexibilisierung mit einer weiteren Veränderung der Arbeitsorganisation einher? Wenn ja, sollte die Chance genutzt werden: Die Beschäftigten sollten Entscheidungskompetenzen erhalten, anstatt auf einseitige Tätigkeiten beschränkt zu werden.

6. Die Möglichkeit zur Kommunikation und Interaktion ist wesentlich bei einer guten Arbeitszeitregelung. Was so selbstverständlich klingt, ist bei flexiblen Arbeitszeitmodellen noch lange nicht gegeben: Sie führen häufig zu Arbeitsverdichtung und weniger Pausen, gleichzeitig steigt aber der Absprachebedarf untereinander. Zudem kann es auch positive Seiten haben, acht bis neun Stunden zu arbeiten: In der Regel gibt es längere Blöcke Freizeit, ein sehr häufig geäußelter Wunsch von Schichtarbeiter/innen. Durch die lange gemeinsame Arbeitszeit lernt man sich besser kennen und hält auch mal ein Pläuschchen zwischendurch, was sich günstig auf das Betriebsklima auswirken kann. Dabei hat auch das Unternehmen etwas davon, wenn die Arbeitsabläufe so weit gesichert sind, dass auftretende Probleme rechtzeitig mit

anderen besprochen werden können und der Informationsfluss gewährleistet ist. Werden diese Möglichkeiten zu sehr beschnitten, sind erhöhte Arbeitsbelastungen und Konflikte zwischen den Kolleg/innen nicht weit – die Palette reicht von Stress und Gereiztheit bis hin zu körperlichen Erkrankungen.

7. Die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg/innen hängt eng mit der Kommunikation zusammen. Wer sich im Kreis seiner Kolleg/innen wohlfühlt, anerkannt wird und Hilfe erwarten kann, verkraftet die Belastungen der Arbeit besser als jemand, der zusätzlich womöglich von Konkurrenz und Missgunst geplagt wird. Arbeitszeitregelungen sollten daher das solidarische Klima nicht einschränken, sondern fördern.

8. Planungssicherheit und Zeitsouveränität sind die zwei Dreh- und Angelpunkte der sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung. Die Normalarbeitszeit bietet feste und verlässliche Strukturen und garantiert Planungssicherheit für den einzelnen, ein Umstand, der für die Beschäftigten entscheidend für die Arbeits- und Lebensqualität ist. Dafür ist es mit der Gestaltungsfreiheit nicht weit her – die Situation ähnelt einem »goldenen Käfig« (Seifert, 1995). Durch die Flexibilisierung werden diese festen Strukturen aufgebrochen. Je nach Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells hat entweder der Arbeitnehmer einen großen Teil der Zeitsouveränität (zum Beispiel in der qualifizierten Gleitzeit, wo er über Lage, Dauer und Verteilung in gewissen Grenzen frei entscheiden kann) oder – im anderen Extremfall – der Arbeitgeber, beispielsweise bei der »Arbeit auf Abruf«, den sogenannten KAPOVAZ-Modellen. Hier ist nicht nur die Zeitsouveränität des Arbeitnehmers auf ein Mindestmaß beschränkt, sondern auch die Möglichkeit verloren, Freizeitaktivitäten im Voraus planen zu können. Eine solche Regelung belastet die Beschäftigten im höchsten Maß. Die meisten Fälle in der Praxis bewegen sich jedoch zwischen diesen beiden Extremen. Aber Achtung: Forschungen haben gezeigt, dass vereinbarte Zeitsouveränität im Alltag oft aufgrund betrieblicher »Sachzwänge« nicht zum Tragen kommt. Hier gilt es also, aufmerksam zu sein und schon im Vorfeld nach umsetzbaren Lösungen zu suchen.

Doch warum ist die Zeitsouveränität überhaupt so wichtig? Allgemein in der Arbeitsgestaltung gilt: Hat der einzelne Entscheidungsspielraum, kann er mit belastenden Anforderungen besser umgehen, ist weniger krank und kann sich auch persönlich weiter entwickeln. So kommt es beispielsweise bei Schichtarbeit mit Gestaltungsfreiheit zu einem besseren Schlaf. Die Zeitsouveränität des einzelnen Arbeitnehmers hilft ihm, die privaten Belange mit den betrieblichen zu koordinieren, seine Belastungen zu vermindern.

9. Die Berücksichtigung familiärer Anforderungen ist für viele Elternpaare, Alleinerziehende oder Pflegende notwendig, um den Ansprüchen von Erwerbsarbeit und häuslichen Pflichten gleichermaßen genügen zu können. Diese Berücksichtigung kann unterschiedlich aussehen: Gleitzeitmodelle oder Teilzeitarbeit sind Beispiele dafür. Je mehr der oder die Arbeitnehmer/in Einfluss auf die Planung und Gestaltung der Arbeitszeit hat, desto besser wird die Vereinbarung all dieser Anforderungen gelingen.

10. Die Teilhabe am sozialen Leben sollte in flexiblen Arbeitszeitformen gewährleistet sein, um längerfristige Schäden zu vermeiden. Obwohl nur circa 20 % der arbeitenden deutschen Bevölkerung in Bedingungen der Normalarbeitszeit arbeiten, so ist der Rhythmus des gesellschaftlichen Lebens doch immer noch dieser klassischen Arbeitszeitform angepasst. Die Zeitbudgetforschung zeigt, dass sich seit Einführung der 5-Tage-Woche eine Wochenendkultur herausgebildet hat, die Raum für sinnvolle Rituale und Gewohnheiten bietet: samstags wird geputzt, eingekauft, Haus und Garten werden tagsüber, die sozialen Beziehungen spätestens am Abend gepflegt, und das alles in dem Bewusstsein, den nächsten Tag arbeitsfrei zu haben. Der Sonntag wird immer noch der Besinnung – u.a. der religiösen – und der Familie gewidmet. Die eigene Regenerierung, eingebettet in einen gemeinsamen gesellschaftlichen Rhythmus, ist nicht zu erset-

zen. Schichtarbeiter/innen können ein Lied davon singen, auch wenn sie manche Vorteile von freien Tagen in der Woche sehen.

Obwohl die Empfehlungen eindeutig sind, das Wochenende frei von Erwerbsarbeit zu lassen, kann man die Augen nicht davor verschließen, dass vor allem in den Dienstleistungsberufen, aber auch in der Produktion die Betriebszeiten ausgeweitet und die persönlichen Arbeitszeiten flexibilisiert werden. Um den einzelnen dennoch am sozialen Leben teilhaben zu lassen, muss er Einfluss auf seine Arbeitszeit nehmen können – Planbarkeit und Zeitsouveränität spielen also auch in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Feste wie flexible Arbeitszeiten sollten die Teilnahme an Weiterbildungen, die Mitarbeit in gewerkschaftlichen, politischen und sozialen Organisationen, sowie den Besuch kultureller Veranstaltungen ermöglichen und den einzelnen so weit wie möglich in seinem Beziehungsgeflecht belassen, anstatt ihn zu isolieren.

Betrifft die Flexibilisierung der Arbeitszeiten nicht nur einzelne, kann sich dadurch natürlich auch der gesellschaftliche Rhythmus und das städtische Leben ändern. In manchen Kommunen ist der Veränderungsbedarf schon offensichtlich: Die Angebote der städtischen Einrichtungen für Erziehung, Kultur etc. müssen sich anpassen, der Verkehr wird individualisiert, die Verkehrsspitzenzeiten, der Energieverbrauch ändert sich. Hier sind letztlich auch die Kommunen gefragt, sich aktiv mit solchen Veränderungen zu beschäftigen und die verschiedenen Bedürfnisse zu koordinieren.

Alle genannten Kriterien haben ihre Grundlage in wissenschaftlichen Untersuchungen und bieten der Interessenvertretung Ansatzpunkte für ihre Zielsetzung. Für sich gesehen sind sie aber zu allgemein, um die besondere Situation der Beschäftigten im jeweiligen Betrieb abdecken zu können. Wer individuelle Bedürfnisse berücksichtigen will, muss nach ihnen fragen.

2.1.2 Das Motto der Wahl: Fragen statt sagen!

Wenn sich neue Arbeitszeitregelungen anbahnen, werden die Beschäftigten üblicherweise vom Betriebs- oder Personalrat auf einer Betriebsversammlung informiert oder die einzelnen Interessenvertreter/innen sprechen ihre Kollegen und Kolleginnen am Arbeitsplatz an. In diesen Gesprächen werden Probleme mit der bestehenden Arbeitszeitregelung genannt, Wünsche geäußert, und vielleicht gibt es hier und da auch Lösungsansätze. Sollen die Wünsche und Ziele der Betroffenen jedoch umfassend herausgearbeitet und das Expertenwissen der einzelnen genutzt werden – und das möchten wir hier empfehlen –, bieten sich systematische Methoden an: Man kann Workshops durchführen sowie mündliche oder schriftliche Befragungen einsetzen.

Welche Form genutzt wird, hängt vor allem vom Ziel ab. Geht es mehr um die Sammlung von Problemen und Lösungsansätzen, sind Workshops zu empfehlen. Geht es darum, den Bedarf zu erfassen, inwieweit überhaupt Unzufriedenheit mit aktuellen Regelungen besteht, oder hat die Interessenvertretung schon ganz konkrete Ideen zur Arbeitszeitgestaltung, bietet sich eine Befragung an. Nach der Konzeption und vor allem in der Probephase sind schriftliche Befragungen zur Zufriedenheit der Beschäftigten mit den neuen Regelungen ohnehin überaus sinnvoll und empfehlenswert.

Aber auch die Anzahl der Betroffenen, die Art und Weise, wie die Beschäftigten beteiligt werden sollen, und die Gestaltungsspielräume des Betriebs- oder Personalrats spielen für die Wahl der richtigen Methode eine Rolle. Eine Befragung beispielsweise ist ungünstig, wenn der Arbeitgeber vorher schon eine solche durchgeführt hat. Wer will schon zweimal solche Bögen ausfüllen? Außerdem glau-

ben die Beschäftigten dann nicht mehr an die Wichtigkeit der eigenen Meinung für den Gestaltungsprozess.

Wenn es eine Projektgruppe mit Beteiligung der Beschäftigten zur Einführung von neuen Arbeitszeitregelungen gibt, gehört die Erfassung der Arbeitszeitprobleme und -wünsche in der Regel zu den Aufgaben der Projektgruppenmitglieder. Dadurch wird die Interessenvertretung erheblich entlastet.

Die wichtigsten Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsformen sowie Hinweise zur Durchführung haben wir in folgender Tabelle zusammengefasst.

	Workshops	Mündliche Befragungen	Schriftliche Befragungen
Durchführung	Maximal 20-30 Betroffene einzelner Abteilungen über die Hierarchieebenen hinweg treffen sich ca. 3-4 Stunden. Durchführungsvorschlag: 1. Informationsvermittlung: »Worum geht es?« 2. Informationssammlung: »Welche Probleme sehen die Beschäftigten?« 3. Sammlung von Lösungsansätzen (ggf. in Kleingruppen): »Wie können wir diese Probleme lösen?« In Workshops wird mit Hilfe der Kartentechnik gearbeitet. Die Moderator/innen sollten entsprechend geschult sein.	Mündliche Befragungen können offen sein oder nach einem festen Ablauf erfolgen. Sie können im Einzelgespräch, auf Abteilungsver-sammlungen oder Betriebs-versammlungen durchgeführt werden. Wichtig ist, dass die Antworten protokolliert werden.	Der Erfolg einer schriftlichen Befragung steht und fällt mit der Konzeption: Was soll erfragt werden? Eine gute Vorbereitung und gute Motivation der Beschäftigten sind hier die Erfolgsbedingungen. Professionelle Hilfe ist empfehlenswert. Achtung: Mit Befragungen fördert man auch Wünsche! Erwartungshaltungen können sich aufbauen, die dann evtl. enttäuscht werden. Der schriftliche Fragebogen muss also diesbezüglich gut überlegt sein, und der realistische Rahmen sollte auf dem Deckblatt verdeutlicht werden.
Vorteile	Die Kommunikation läuft in beide Richtungen. Die kreativen Möglichkeiten der einzelnen Beschäftigten können genutzt werden. Grenzen aufzuzeigen ist rechtzeitig möglich. Durch kleinere Gruppen arbeiten alle mit.	Die Kommunikation läuft in beide Richtungen. Kann gezielt eingesetzt werden.	Gibt einen guten Überblick über die ganze Bandbreite der Meinungen der Beschäftigten. Ggf. hat die Interessenvertretung »schwarz auf weiß« ein einigermaßen repräsentatives Meinungsbild, das sie in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber einsetzen kann.
Nachteile	Wenn alle oder ein großer Teil der Beschäftigten an Workshops teilnehmen sollen, ist der zeitliche und personelle Aufwand sehr hoch.	Kann wegen des zeitlichen Aufwands nur für wenige eingesetzt werden. Wenn in großen Gruppen gefragt wird, trauen sich oft nur wenige, etwas zu sagen.	Bei großen Befragungen ist es viel Aufwand, die Daten einzugeben und auszuwerten. Die Kommunikation läuft nur in eine Richtung und ist daher nicht so günstig, wenn kreative Lösungen entwickelt werden sollen.

Die verschiedenen Methoden überlappen sich und lassen sich miteinander kombinieren. So ist denkbar, nur einige Workshops oder Abteilungsgespräche mit Vertreter/innen der betroffenen Gruppen durchzuführen, um die Ergebnisse dann in eine schriftliche Befragung einfließen zu lassen. Oder in den Workshops werden die Beteiligten mit einer (kurzen) schriftlichen Befragung zu den Problemen befragt und daran schließt die weitere Diskussion und Ideensammlung an.

Wichtig ist: Die Wünsche und Meinungen der Belegschaft sollten immer dokumentiert werden. Mit der reinen Befragung ist es ja nicht getan – um hinterher ein umfassendes Meinungsbild der betroffenen Beschäftigten zu haben, müssen deren Antworten systematisch ausgewertet werden. Hierzu gehört beispielsweise, die Häufigkeiten auszuzählen, mit denen bestimmte Wünsche oder Probleme genannt wurden, oder offene Antworten in übergeordnete Kategorien zusammenzufassen (zur Befragungsmethode im einzelnen siehe Satzer, 1991, und IG CPK, 1994). Dann hat die Interessenvertretung eine Basis für ihr eigenes Handeln, kann aber auch dem Arbeitgeber gegenüber fundiert argumentieren.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Nicht lange, nachdem sich der Personalrat für die Bearbeitung des Themas »Arbeitszeit« entschieden hatte, kann Thorsten ein Seminar zur Projektarbeit von Interessenvertretungen besuchen. Eigentlich sollte auch noch Maria mitfahren, aber wie das dann so ist ... Na ja, inzwischen hat sich auch Maria in das Thema eingearbeitet, und beide wollen nun eine Projektgruppe einrichten.

Um die Belegschaft zu informieren, dass sich demnächst in punkto Arbeitszeiten etwas tun könnte, veranstaltet der Personalrat einen »Aktionstag«: Es gibt Plakate, Handzettel und viele Gespräche mit den Kolleg/innen, eine Gewerkschaftssekretärin ist da und beantwortet rechtliche Fragen, und als besondere »Aktion« zieht eine befreundete Theatertruppe durch die Verwaltung und führt Sketche zum Thema Arbeitszeit auf. Letzteres beim Dienststellenleiter durchzubekommen, war nicht so einfach. Aber schließlich kennt der Personalrat seine Pappheimer und hat dem Theaterfan nicht zufällig gerade diese Form der Animation präsentiert ...

Der krönende Abschluss des Aktions- und Arbeitstages ist eine Personalversammlung zum Thema »Flexible Arbeitszeiten im Zentrum?!« Der Personalrat stellt noch einmal die schwierige Personalsituation dar und präsentiert eine arbeitnehmergerechte Flexibilisierung der Arbeitszeit als Ausweg. Dazu werden zwar teilweise heftige Ängste und Befürchtungen von den Kolleg/innen geäußert. Andere sehen jedoch eher die Möglichkeiten und verweisen auf vielfältige Probleme mit der aktuellen Arbeitszeit. In dem abschließenden Meinungsbild erhält der Personalrat dann doch ein beachtliches Votum: Die überragende Mehrheit der Anwesenden ist dafür, dass der Personalrat im Interesse der Arbeitnehmer/innen zielgerichtet an der Erstellung neuer flexibler Arbeitszeitregelungen weiter arbeiten soll. Nun haben die Interessenvertreter/innen sozusagen einen offiziellen Auftrag. Und auch die Werbeaktionen von Thorsten und Maria haben Erfolg: Es wollen richtig viele Kolleg/innen bei der Projektgruppe mitmachen, so dass sie gar nicht alle Anfragen berücksichtigen können! Jetzt kann es auch inhaltlich richtig losgehen!



Kurz & Klein OHG

Im Betriebsrat bei Kurz und Klein dagegen wird noch heftig über die richtigen Maßnahmen diskutiert. »Um eine gute Verhandlungsbasis zu haben, brauchen wir die Meinungen der Beschäftigten schwarz auf weiß« wirft Gunda in die Diskussion ein. Also wäre eine schriftliche Befragung am besten. Bloß wer kann sie durchführen? Bernd hat zwar mal ein Seminar dazu besucht, traut es sich aber nicht zu. So geht es weiter hin und her – sie können sich einfach nicht einigen...

2.2 Und was ist mit den betrieblichen Belangen?

Nun haben natürlich nicht nur die Arbeitnehmer/innen Bedürfnisse und Wünsche an ihre Arbeitszeiten, sondern auch das Unternehmen, und es wäre blauäugig, wenn eine Interessenvertretung diese ignorieren würde. Das soll nicht heißen, dass die Interessenvertretung womöglich »zum Wohle des Betriebes« diesen oder jenen Arbeitsplatz wegrationalisieren soll. Dennoch gibt es gute Gründe für eine Vertretung der Arbeitnehmerschaft, auch einmal die betriebliche Perspektive einzunehmen:

Eigene Verhandlungsposition: Die Argumente und Denkweisen von Verhandlungspartnern zu kennen, hat verschiedene Vorteile – gleichgültig, wie das Verhältnis zur Geschäftsleitung aussieht: Wenn ein Betriebsrat um jede Kleinigkeit kämpfen muss, verraten ihm die Pläne der »Gegenseite«, wie er am besten kontern und die Argumente entkräften kann. Wenn die Zusammenarbeit dagegen bisher eher konstruktiv war, so hilft das Hineinversetzen in die andere Seite, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden. Die zweite Variante ist zwar in der Regel effektiver, aber nicht immer möglich. (Zum Thema Verhandlungen siehe auch Kap. 4.1)

Überleben des Betriebes: Deutschland ist auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft schon sehr weit fortgeschritten. Kundenwünsche drängen mehr und mehr auf Platz eins der betrieblichen Prioritätenliste. Sie zu erfüllen, ist für den Betrieb oft überlebensnotwendig – egal ob städtisches Krankenhaus oder Tante-Emma-Laden. Die Frage ist nur, unter welchen Bedingungen; und hier ist dann wieder die Beschäftigtenperspektive gefragt! Trotzdem bleibt die Tatsache bestehen, dass ein Betrieb möglichst effektiv arbeiten muss, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Das heißt im einzelnen,

- die vorhandenen Betriebsmittel (von der Raummiete bis zur hochkomplexen Produktionsanlage) bestmöglich auszunutzen,
- das vorhandene Personal optimal einzusetzen und
- damit möglichst auf Schwankungen in Auftragslage und Servicebedarf zu reagieren.

Arbeitnehmer/innen als Kund/innen: Die andere Seite des zuletzt genannten Argumentes ist freilich, dass auch die Beschäftigten von Dienstleistungen profitieren – allerdings weniger während, sondern vor allem nach der Arbeit. Die verlängerten Ladenöffnungszeiten beispielsweise bedeuten für viele ein Stück verbesserter Lebensqualität, für die Verkäuferinnen eher nicht. (Hier wählten wir übrigens absichtlich die weibliche Form: Untersuchungen haben ergeben, dass insbesondere die Frauen unter den langen Öffnungszeiten leiden. Z. B. konnten in Abteilungen mit mehrheitlich weiblicher Besetzung die Beschäftigten weniger über ihre Arbeitszeiten bestimmen als in männlich dominierten!) Die Argumentation eines Betriebes kann also durchaus die von Beschäftigten sein – allerdings von denen anderer Betriebe!

Was lehrt uns diese Zwickmühle? Sicher nicht, dass Interessenvertretungen nun auch noch für die Verbraucher-Wünsche ihrer Belegschaft zuständig sein sollen. Doch die Lebenswelt des einzelnen kann sehr wohl in den Verantwortungsbereich eines Betriebs- oder Personalrates hineinreichen: Schließlich ist sie wesentliches Interesse von Arbeitnehmer/innen und damit auch Thema für deren Vertretung, z. B. wenn Arbeitszeiten familienfreundlich sein sollen. Allgemein gesprochen geht es hier um den sogenannten Zeitwohlstand der Beschäftigten und seine Definition. Wie aus dem obigen Beispiel deutlich wird, kann er nur individuell definiert werden – dies sei gleichzeitig als Hinweis verstanden, die Beschäftigten selbst danach zu fragen! Ein Ausschlusskriterium für Zeitwohlstand ist allerdings die Fremdbestimmung, d.h. nur selbst geplante und eingeteilte Zeit kann wirklichen Wohlstand bedeuten.

Gesellschaftlicher Bedarf: Spinnt man den Gedanken der Lebenswelten weiter, so landet man wieder bei gesamtgesellschaftlichen Strömungen und Bedürfnissen. Bei öffentlichen Verkehrsmitteln, Krankenhaus & Co. wurde die Arbeit rund um die Uhr schon immer vorausgesetzt, und wahrscheinlich auch von den dort Beschäftigten als notwendig anerkannt. Anders sieht die Sache aus, wenn am Wochenende Autos produziert werden sollen. Denn im Gegensatz zu den erstgenannten Dienstleistungen müssen bei der Autoproduktion Erbringer und Empfänger nicht gleichzeitig anwesend sein: Dem Autofahrer ist gleichgültig, wann sein Gefährt zusammengesetzt wurde – wenn er dagegen damit vor einen Baum gefahren ist, erwartet er hier und jetzt ärztliche Hilfe. Das Argument des Betriebes, die Kunden wollten seine Leistung zu ungewöhnlichen Zeiten, ist also im Einzelfall sehr genau zu hinterfragen. In solchen Fällen gilt es, um so genauer auf die betrieblichen sprich betriebswirtschaftlichen Belange zu schauen: Ist es für die Existenz des Betriebes wirklich notwendig, rund um die Uhr zu produzieren? Kann die Arbeit nicht anders organisiert werden? Und wenn es dann doch sein muss: Wie können die Beschäftigten für ihren Zeiteinsatz entschädigt werden?

Bei der Festlegung von Arbeitszeiten werden also immer die beteiligten Gruppen ihre verschiedenen Anforderungen koordinieren müssen. Dabei müssen die genannten betrieblichen Anforderungen nicht prinzipiell den Interessen der Belegschaft widersprechen:

- Selbstbewusste Arbeitnehmer/innen, die mitdenken, keine Ressourcen verschleudern und neben ihren eigenen Interessen auch das des Betriebes im Auge behalten, sind ein wesentlicher Beitrag zu wirtschaftlichem Arbeiten. Je mehr Möglichkeiten die Beschäftigten zur Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen haben, desto eher sind sie dazu bereit, auch (!) Betriebsinteressen zu berücksichtigen.
- Diese Erkenntnis ist sogar wissenschaftlich belegt: Die Leistungsmotivation steigt, wenn das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung befriedigt ist. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass grundlegendere Bedürfnisse – wie z. B. das nach (finanzieller) Absicherung – ebenfalls erfüllt sind.
- Auch die Motivation, überhaupt flexibel zu arbeiten, ist wesentlich höher, wenn man die Arbeitszeiten selbst festlegen kann. Wenn dagegen ausschließlich der Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten festlegt, so ist – wie wir auch schon im Zusammenhang mit den Kriterien der Sozialverträglichkeit angesprochen haben – diese Unvorhersehbarkeit ein zusätzlicher Stressor, der erwiesenermaßen krank macht.
- Ein weiterer Faktor, der Arbeitszufriedenheit und Motivation beeinflussen kann, ist das Gefühl, dass die eigene Arbeit auch wirklich von Bedeutung ist. Der Sinn einer Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt geht dabei über den auftragsabhängigen Betriebsrahmen hinaus: »Wann werde ich gebraucht?« lässt sich durchaus auch als gesellschaftliche Frage verstehen.
- Ein moderner Arbeitgeber erkennt zudem (an), dass nicht er der Experte für die konkrete Arbeit ist, sondern die Beschäftigten. Es gibt sogar Stimmen, die behaupten, die kostengünstigsten und besten Unternehmensberater seien die eigenen Mitarbeiter.
- Zeitsouveränität und damit verbundene eigenverantwortliche Absprachen unter den Beschäftigten sind durchaus ein Bestandteil fortschrittlicher Personalentwicklung und effizienter Führung.
- Noch innovativere Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter/innen am Erfolg, statt bloße Anwesenheit zu bezahlen: Da kann beispielsweise jeder, der möchte, eine bestimmte Stundenzahl »investieren«, die am Ende des Jahres entsprechend dem Gewinn des Unternehmens »verzinst« wird. (Ein seltenes, aber nicht erfundenes Beispiel: bei doppelter Planerfüllung wurde in einem solchen Betrieb die doppelte Stundenzahl ausbezahlt bzw. gutgeschrieben).
- Auch die teuren Führungskräfte lassen sich viel effektiver einsetzen, wenn die Mitarbeiter/innen ihren eigenen Arbeitseinsatz selbst planen und kontrollieren. Durch diese sogenannte »partizipative Führung« werden Kapazitäten frei für Weiterqualifizierung, Strategieentwicklung und andere Managementaufgaben.

ben, die wiederum der Karriere dienen können. Im besten Fall entsteht ein partnerschaftlicher Dialog über Ziele und Arbeitsaufgaben, wo bisher nur kleinliche Beaufsichtigung von »Untergebenen« herrschte.

Allerdings muss gerade auf der mittleren Führungsebene mit starken Vorbehalten gerechnet werden. Denn zum einen bedeutet eine solche Umgestaltung den Abschied von lieb gewordenen Führungsstilen und persönliches Umdenken, also mehr Aufwand und möglicherweise persönliche Unsicherheit. Zum anderen droht dieser Hierarchieebene ein scheinbarer oder auch tatsächlicher Machtverlust: Wenn keine sinnvollen neuen Aufgaben für diesen Personenkreis gefunden werden, so wird diese Ebene oft wegflektibilisiert. Wer da nicht aktiv und kreativ in den Umorganisationsprozess eingreift, kann auf der Strecke bleiben! Und: »Es gibt Menschen, die üben Macht aus und gewinnen daraus Lust. Die gehören zu den Verlierern eines solchen Prozesses.« So drückte es ein Geschäftsleiter eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens aus (ABF-Fachtagung 1998: Betriebliche Interessenvertretung im Co-Management).

Bei den gerade aufgezählten Punkten erwähnten wir mehrfach Stichworte wie »moderne Arbeitgeber« oder »innovative Unternehmen«. Leider fallen – vor allem in Deutschland – immer noch viele Betriebe nicht darunter. Und so gibt es nach wie vor alteingesessene Unternehmer-Fürsten, für die Kooperation ein Fremdwort und Gesundschumpfung der »one best way« bedeuten. Oftmals beziehen sich dann die Auseinandersetzungen nicht wirklich auf die Ziele (z. B. Erhaltung oder Stärkung des Unternehmens), sondern auf einzelne Maßnahmen, mit denen der Arbeitgeber seine Ziele erreichen will (z. B. Kündigung von Personal anstatt innovative Aufgaben- oder Produkterweiterung).

Solcherlei Erfahrungen mag der eine oder die andere bereits am eigenen Leibe gemacht haben! Sie sind es auch, die den schlechten Ruf der Arbeitszeitflexibilisierung ausmachen. Doch wenn sich die Interessenvertretung für eine Mitgestaltung entschieden hat und akzeptable Alternativen anbieten möchte, sollte sie sich schon frühzeitig mit betrieblichen Argumenten vertraut machen. Für die Diskussion der Interessenvertretung sind also beispielsweise die folgenden Fragen richtungsweisend:

- ... Was war Anlass für die Arbeitszeitdiskussion? (Wie ist die wirtschaftliche Lage?)
- ... Was will die Geschäftsleitung mit den neuen Arbeitszeiten genau erreichen?
- ... Welche Nachteile hat das derzeitige Arbeitszeitsystem für den betrieblichen Ablauf?
- ... Welche Erfahrungen haben wir bei bisherigen Umstrukturierungen mit dem Verhalten der Geschäftsleitung gemacht?
- ... Und vor allem: Welche Vorteile haben unsere Ziele für den Betrieb?



Kurz & Klein OHG

Die Pläne und Ziele des Betriebes liegen hier schon verhältnismäßig offen auf dem Tisch: Sparen, sparen, sparen. Die von Dr. Kurz angepeilte Wochenendarbeit dient allerdings auch wirklich nur diesem Zweck, die Kunden haben direkt nichts davon, wenn ihr Rasenmäher nun gerade an einem Samstag produziert wird. Den Einstieg in die Wochenendarbeit will der Betriebsrat also unbedingt vermeiden (und hat hier auch die Unterstützung seiner Gewerkschaft). Dennoch sieht er die Notwendigkeit, sich mit der betriebswirtschaftlichen Seite insgesamt sehr intensiv auseinander zu setzen, denn das ist die einzige Sprache, die Dr. Kurz versteht. Mit besserem Arbeitsklima, individueller Weiterentwicklung usw. wird man ihm nicht kommen können, es sei denn, man stellt ihm dazu Gewinne in Aussicht. Harte Fakten sind gefragt.

»Bessere Ausnutzung von Anlagen und Personal« und »bessere Anpassung an die Auftragslage« notiert sich der Betriebsrat als wohl unvermeidliche Basis für seine Planung. Aber welche alternativen Maßnahmen könnte die Interessenvertretung vorschlagen? Da die Kolleg/innen vor Ort wesentliche Informationen zum betrieblichen Ablauf liefern könnten, beschließt der Betriebsrat nun doch, eine Belegschaftsbefragung durchzuführen. Trotz Bernds Weiterbildung sind alle erleichtert, als Monika von ihren Unikontakten berichtet: »Eine Freundin von mir sucht sowieso gerade ein Thema für ihre Diplomarbeit. Vielleicht können wir sie ja für die Durchführung der Befragung gewinnen!«

Und tatsächlich: Ulli, die Studentin, sagt zu. Nach einem längeren Vorgespräch und etwas Vorlaufzeit entwickelt sie einen Fragebogen, der neben den Wünschen der Kolleg/innen auch den Bedarf zum zeitlichen Zusammenspiel im Betrieb erfragt, wie z. B.:

- Wie viele Überstunden machst Du durchschnittlich in den einzelnen Monaten?
Januar: ... Februar: ... etc.
- Wie müssten aus Deiner Sicht veränderte Arbeitszeiten aussehen, um betriebliche Abläufe zu verbessern?

Wenn die Abteilung:	Zu diesen Zeiten ansprechbar wäre:	dann würde diese Aufgabe einfacher:

Natürlich will sich der Betriebsrat nicht allein auf die Angaben der Belegschaft verlassen, wenn es um die Interessen der Geschäftsleitung geht. Doch nach einigem Nachdenken haben sich noch mehr Informationsquellen aufgetan: Gunda hat einen guten Draht zu zwei Meistern aus der Motorfertigung, und Bernds ehemaliger Kollege ist inzwischen Abteilungsleiter in der Montage. Informationen aus der mittleren Führungsebene wären für die Strategie des Betriebsrats sicher enorm erhellend. Also erhalten Gunda und Bernd den Auftrag, mal »so ganz nebenbei« nach Arbeitszeitproblemen zu fragen ...



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Die Projektgruppe ist inzwischen vollständig geworden. Etwas schwierig ist es gewesen, jemand aus der Amtsleitung zur Teilnahme zu bewegen. Aber dem Personalrat ist das wichtig, schon allein um der größeren Umsetzungswahrscheinlichkeit willen. Schließlich gelang es, Abteilungsleiter Schubert zu überzeugen, trotz seiner Vorbehalte, er hätte sowieso immer so viel zu tun usw. Aber seit der ersten Sitzung ist auch er ganz angetan.

Die Gruppe trifft sich nun einmal pro Woche für zwei Stunden. Sie hat in den letzten beiden Sitzungen eine ganze Menge abgearbeitet: Erst einmal mussten die »Neulinge« auf den Wissensstand der Personalratsmitglieder gebracht werden. Danach wurde ein Zeitplan erarbeitet. Derzeit läuft eine Bestandsaufnahme: Anhand von gemeinsam erstellten Leitfragen erkunden die einzelnen Gruppenmitglieder in ihren Abteilungen, welche Arbeitszeiten dort jeweils gewünscht und angemessen wären. In punkto Kundenfreundlichkeit hat die Informationssammlung aber dann doch ihre Grenzen, stellen die Projektmitglieder fest, denn die Wünsche der Bürger und Bürgerinnen sind nie systematisch erfragt worden...

2.3 Wie viel soll wo geändert werden?

Ist es sinnvoll, die Arbeitszeit im ganzen Betrieb auf einmal zu ändern? («Dann hat man nur einmal die ganze Arbeit.») Oder sollte der Einführungsprozess für die einzelnen Bereiche getrennt erfolgen? («Dann kann man doch viel genauer auf die konkrete Situation vor Ort eingehen.») Der Königsweg liegt letztlich wahrscheinlich irgendwo in der Mitte. Aber auch wenn klar ist, wo die Arbeitszeiten geändert werden sollen, sind noch nicht alle Fragen beantwortet: Reicht es, sich nur um die Arbeitszeitregelungen zu kümmern oder sind auch andere arbeitsorganisatorische Veränderungen notwendig?

1. Die Einführung neuer Arbeitszeitregelungen in einem oder mehreren Bereichen gleichzeitig hängt von verschiedenen betrieblichen Rahmenbedingungen ab: Eine gleichzeitige Einführung für mehrere Arbeitsbereiche ist vernünftig, wenn die Arbeit dort ähnlich organisiert ist. So kann beispielsweise in einer Bank für die einzelnen Bereiche eine Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit abgeschlossen werden, die übergeordnet Regelungen wie die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit, den möglichen Arbeitszeitrahmen etc. festlegt. Trotzdem können für die einzelnen Abteilungen dann aber bedarfsabhängig unterschiedliche Servicezeiten mit Anwesenheitspflicht vorgesehen sein. Eine gesonderte Behandlung verschiedener Bereiche bietet sich hingegen vor allem dann an, wenn sich die Arbeitsorganisation deutlich unterscheidet, beispielsweise zwischen Produktion und Verwaltung, aber ggf. auch in unterschiedlichen Produktionsbereichen, auf verschiedenen Stationen eines Krankenhauses oder Dienststellen einer Verwaltung.

Diplomatischerweise bezieht eine Interessenvertretung bei der Wahl einer Abteilung zudem auch soziale Aspekte ein. Beispielsweise sollten in einer Pilotabteilung möglichst aufgeschlossene Kolleg/innen arbeiten und nicht gerade sämtliche Bedenken träger des Unternehmens. Denn Zweifler können einfacher im nachhinein gewonnen werden, wenn sie positive Beispiele vor Augen haben, als durch einen Sprung ins kalte Wasser. Dass keine Abteilung ausschließlich aus Skeptikern oder Optimisten besteht, versteht sich dabei natürlich von selbst. Doch in der Pilotabteilung sollten auf jeden Fall die veränderungswilligen, experimentierfreudigen Personen überwiegen, und zwar bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Bereitschaft zur Erprobung ist die wichtigste Voraussetzung für deren Gelingen!

Auch der Kontakt zur Interessenvertretung sollte sich bereits in der Vergangenheit als möglichst vertrauensvoll und kooperativ bewährt haben. Wohlwollende Kolleg/innen lassen sich eher überzeugen und halten Schwierigkeiten besser stand.

Die hohe Schule einer Erprobung wäre es zudem, einen Arbeitsbereich zu finden, der repräsentativ für die gesamte Organisation ist (hinsichtlich des Anteils an Männern und Frauen, Alters- und Einkommensstruktur ...). Ein so charakteristischer Arbeitsbereich wird in der Praxis freilich meist nicht zu finden sein, abgesehen davon, dass er dann vielleicht auch ein ganz spezielles Arbeitszeitmodell bräuchte. Auf jeden Fall gilt jedoch: Je untypischer die Pilotabteilung für das Unternehmen ist, desto vorsichtiger sollten die Erfahrungen später verallgemeinert werden.

2. Die Arbeitsorganisation im Betrieb ist nicht nur aus den schon genannten Gründen eine nähere Betrachtung wert, wenn die Arbeitszeit flexibilisiert wird: Die gewohnten Zeitmuster mögen zwar starr sein, aber sie bieten auch einen sicheren und gleichen Rahmen für alle. Bei selbstbestimmten Arbeitszeiten ist jedoch die Zeit, in der man für die Arbeit da zu sein hat, kein unumstößliches Schicksal mehr – sie liegt in der Hand jeder und jedes einzelnen. Da hilft es nicht weiter, die Arbeitszeitwünsche der Kolleg/innen zu belächeln oder nur schulternzuckend nach Hause zu gehen, wenn der »Laden brummt«. Wer seine Arbeitszeiten eigenverantwortlich einteilen will, muss sich intensiv mit den anstehenden Arbeitsaufgaben, mit den Kolleg/innen und Vorgesetzten auseinander setzen. Wohlgemerkt: Auseinandersetzung soll hier nicht als

Streiterei gemeint sein! Das will gelernt sein, und für Notfälle müssen Regelungen her, die Konflikte lösen helfen (Genauerer dazu in Kapitel 3). Prinzipielle Faustregel sei hier: Je flexibler die Arbeitszeit, desto beteiligungsorientierter die Arbeitsorganisation!

Oft scheitern Arbeitszeitregelungen daran, dass bei ihrer Konzeption wesentliche Arbeitszusammenhänge nicht beachtet wurden: Beispielsweise mindert eine starke Ausweitung von Teilzeitschichten im Pflegebereich die Qualität und ist auf Dauer kaum tragbar, wenn keine Informationsübergabe innerhalb der Arbeitszeit gewährleistet werden kann. Oder die Freiheit für ein Team, Ansprechzeiten eigenverantwortlich abzudecken, wird null und nichtig, wenn die Mitglieder unterschiedlich qualifiziert und einige damit unersetzlich sind. Vielleicht lässt auch die Ausstattung vor Ort eine Benutzung durch mehr Personen, die kürzer arbeiten, gar nicht zu?! Solche Pannen sind jedoch vermeidbar, vor allem dadurch, dass die Beschäftigten als Experten für ihre Arbeit beteiligt werden. Denn je frühzeitiger derartige Abhängigkeiten erkannt werden, desto eher kann die Interessenvertretung die Chance ergreifen und ihre Mitgestaltung auf Teile der Arbeitsorganisation ausdehnen.

Vergessen werden darf auch nicht, dass die Absprachen zur Arbeitszeit selbst eine neue Arbeitsaufgabe darstellen, die Zeit beansprucht und eingeplant werden muss! Wer lediglich plant, morgens eine halbe Stunde später zu kommen und abends später zu gehen, muss dies vielleicht nicht unbedingt mit den Kolleg/innen absprechen. Wenn sich jedoch mehrere Arbeitnehmer/innen einen Arbeitsplatz teilen, wenn viele Teilzeit arbeiten, oder wenn die mögliche Arbeitszeit zwischen 6.00 und 20.00 Uhr liegt, dann müssen sich die Betroffenen gut miteinander abstimmen, damit der Laden läuft.

Insbesondere, wenn die Beschäftigten große Freiheiten in puncto Arbeitszeit bekommen sollen, ist also die Arbeitsorganisation in den jeweiligen Bereichen zu überprüfen. Umgekehrt können jedoch auch komplexe Produktionsabläufe nahe legen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten selbst einteilen – denn oftmals ist die direkte Absprache zwischen Kolleg/innen die optimale Arbeitszeit-Planung.

Vor allem für einen ersten Probelauf sollten daraufhin nicht unbedingt Abteilungen ausgewählt werden, in denen alles auf den Kopf gestellt werden müsste! Schrittweise Veränderungen führen die Betroffenen nicht nur langsam an Neuerungen heran, sondern auch zum Ziel, und sie verringern Erfolgsdruck und Frust! Nachbesserungen sind immer möglich und haben bei erfolgreichem Abschluss einer ersten Phase zudem guten Nährboden.



Kurz & Klein OHG

Bei Kurz & Klein liefert die Belegschaftsbefragung wertvolle Informationen: Die Kolleg/innen berichten tatsächlich über Schwankungen im Arbeitsanfall, und zwar mit einer unerwartet hohen Übereinstimmung sowohl in der Produktion wie auch in der Verwaltung. Es wäre dann doch ganz sinnvoll, die Arbeitszeiten in beiden Bereichen zu überdenken. Das gibt Dr. Kurz zwar einerseits recht, andererseits sind diese Schwankungen nicht überraschend, man scheint sie gut im Vorhinein einplanen zu können. »Immerhin etwas«, freut sich Bernd, denn die Wünsche der Kolleg/innen zu ihrer Arbeitszeit gehen sehr auseinander: Manche wollen selbstbestimmt arbeiten, für andere ist das Geld das Wichtigste und noch andere interessieren sich vor allem dafür, wie sie möglichst schnell ins Rentnerdasein überwechseln können. Bei einer solchen Vielfalt werden sie es nicht allen recht machen können.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Die Bestandsaufnahme der Projektgruppe fördert Erstaunliches zutage: Allein die Arbeitszeit zu verändern, ist nämlich in der Stadtverwaltung gar nicht möglich! Vor allem in den bürgernahen Bereichen sind Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation zwei Seiten einer Medaille: Eine Änderung der einen Seite hat auch immer Auswirkungen auf die andere. Wenn nicht immer alle da sind, müssten z. B. Zuständigkeiten neu verteilt werden, so manche Kollegin müsste nachqualifiziert werden, das Dokumentationssystem wäre zu verbessern, es müssten Übergabesitzungen eingeplant werden und und und. Außerdem, so stellen die Interessenvertreter/innen fest, wären ihre hohen Ziele einfach nur durch die Änderung der Arbeitszeiten nicht erreichbar gewesen.

Der Personalrat nimmt dieses Ergebnis mit gemischten Gefühlen auf, bedeutet es doch zum einen mehr Arbeit (und vor allem auch Kosten), zum anderen jedoch auch eine gründliche Überholung alter Traditionen. Die Kolleg/innen würden mehr mit- und weniger nebeneinander her arbeiten, hätten größere Verantwortung für die eigene Arbeit und die der anderen, wären inhaltlich stärker gefordert ... alles Aspekte, die die Arbeit bereichern können. »Aber nicht müssen!« wirft Wolfgang ein, und die anderen stimmen ihm zu. Damit die neue Arbeitsstruktur nicht nach hinten losgeht, wird der Personalrat genau auf die Gefahren achten müssen, die dahinter stecken. Überforderung, Arbeitsintensivierung und weniger Kontakte, da sich die Kolleg/innen seltener sehen, sind erste Stichworte dazu.

Da alles komplizierter wird, als sie eigentlich erwartet haben, sind die Interessenvertreter/innen froh, dass Maria inzwischen Kontakt mit einer professionellen Beratung aufgenommen hat. Es scheint höchste Zeit dafür zu sein. Dazu kommt, dass sich sowohl die beauftragten Personalräte wie auch die Projektgruppenmitglieder überfordert fühlen, sich durch die Massen der Literatur zur Arbeitszeit durchzukämpfen. Vielleicht ließe sich ja die Beratung mit einer Inhouse-Schulung für die Projektgruppenmitglieder und den Personalrat verbinden, so die Idee von Wolfgang.

Mit diesen Merkposten werden Maria und Thorsten in die nächste Projektgruppensitzung entlassen. Dort soll als nächstes entschieden werden, wie breit die neuen Regelungen greifen sollen. Wahrscheinlich, so vermuten inzwischen alle, wäre es sinnvoll, das neue Konzept erst einmal in einem ganz speziellen Bereich auszuprobieren. »Meine Abteilung könnte eine solche Pilotabteilung sein«, schlägt Frau Brand von der Abteilung Jugend und Sport vor. »Dort gibt es häufiger Ärger mit Müttern oder Vätern, die sich wegen Kinderbetreuung die Beine in den Bauch stehen«. Die anderen finden die Idee gar nicht so schlecht. Es gibt zwar noch einige andere Vorschläge. Als Frau Brand aber berichtet, dass die meisten ihrer Kollegen und Kolleginnen einer Veränderungen positiv gegenüber stehen, entscheidet sich die Projektgruppe doch dafür. »Dann müssen wir aber die Projektgruppe noch um weitere Personen aus dem Jugend und Sport-Bereich erweitern« drängt Frau Brand. Das sehen alle ein, auch die anderen Personalratsmitglieder, als Maria und Thorsten davon berichten. Es wird also immer konkreter, der Personalrat ist gespannt!

2.4 Welche Möglichkeiten der Arbeitszeitregelung gibt es überhaupt?

Flexible Arbeitszeiten gab es schon immer, nur wurden sie früher eher informell geregelt. In der ersten Phase der »formalen« Arbeitszeitflexibilisierung in den späten 60er und 70er Jahren war es noch einfach, den Überblick zu behalten: neben der »Normalarbeitszeit« (5-Tage-Woche) gab es Teilzeit, Schichtarbeit, Wochenendarbeit und als flexibles Modell die Gleitzeit. Inzwischen gibt es sehr viel mehr Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeitkonten, Dispositionsschichten, Arbeitszeitkorridore, Sabbaticals, Lebensarbeitszeit, Altersteilzeit etc.), die im einzelnen wiederum so unterschiedlich geregelt werden können, dass eine trennscharfe Einteilung nicht mehr möglich ist. Man geht davon aus, dass es weltweit über 10.000 verschiedene Arbeitszeitmodelle gibt. Diese Vielfalt kommt nicht von ungefähr. Sie wurde notwendig, um bei der Ausgestaltung neuer Arbeitszeitregelungen die betrieblichen Wünsche und Erfordernisse zu berücksichtigen – also die Informationen, um die sich dieses Kapitel bisher gedreht hat.

Auch wenn jedem Betrieb ein eigenes Modell gebührt, muss das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden. Es lohnt sich, im Prozess der Informationssammlung die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung zu sichten und sich zumindest einen groben Überblick über die einzelnen Regelungsbereiche zu verschaffen: Was bedeuten die vielen Begriffe im einzelnen? Welche Möglichkeiten zur Ausgestaltung gibt es? Und welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Regelungen für die Arbeitnehmer/innen?

Um die Vielfalt der Arbeitszeitregelungen einordnen und vergleichen zu können, empfehlen sich folgende Fragen:

... **Wie ist die Sollarbeitszeit festgelegt? (Dauer)**

oder auch: In welchem Zeitraum sollen durchschnittlich wie viele Stunden gearbeitet werden? Der Rahmen dafür findet sich im jeweiligen Tarifvertrag und meistens gehen die Tarifpartner noch immer von der Stundenzahl pro Woche aus. Da es aber zunehmend betriebliche Spielräume gibt, kann die Sollarbeitszeit beispielsweise auch Stunden pro Jahr bedeuten.

... **Zu welchen Zeiten wird gearbeitet? (Lage und Verteilung)**

Wird nur tagsüber gearbeitet, oder auch nachts? Inwieweit ist das Wochenende mit einbezogen?

... **In welchen Grenzen kann die reale tägliche/wöchentliche/monatliche Arbeitszeit schwanken? (Schwankungsbreite)**

Wie sind minimale und maximale Stundenzahl pro Tag, pro Woche ... festgelegt?

... **In welchem Zeitraum soll die Sollarbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden? (Ausgleichszeitraum)**

Ein Ausgleichszeitraum ist starr oder dynamisch. Ein starrer Ausgleichszeitraum macht sich am Kalender fest (beispielsweise muss die Sollarbeitszeit im Durchschnitt immer zum 15. eines Monats erreicht sein; oder die Stundenzahl muss zum Ende des Jahres stimmen). Ein dynamischer Ausgleichszeitraum tritt immer dann neu in Kraft, wenn das Konto ausgeglichen wurde (So kann der neue Ausgleichszeitraum für Sachbearbeiterin A am 9. 1. 2000 beginnen, wenn an diesem Datum ihre Zeitbilanz gerade ausgeglichen war, für Kollegin B kann das am 28. 2. der Fall sein).

... **Wer darf unter Anwendung welcher Regeln über die Arbeitszeit entscheiden? (Entscheidungsspielraum)**

Das ist der Kernpunkt der flexiblen Arbeitszeitgestaltung: Wer entscheidet nach welchen Kriterien, wie viel wann gearbeitet wird?

Unter dem Gesichtspunkt, die Arbeit human zu gestalten, bekommt vor allem der letzte Punkt besondere Bedeutung: Hier geht es um die vielzitierte **Zeitsouveränität** der Beschäftigten, die anerkanntermaßen einen wesentlichen Beitrag zu Zufriedenheit, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung leistet! Allerdings stoßen gerade in diesem Punkt die Interessen aufeinander: Was dem Arbeitnehmer recht ist, muss dem Arbeitgeber nicht unbedingt billig sein! In seinem Interesse liegt es, die Beschäftigten ordnen zu können, wenn er sie braucht – wir gebrauchen hierfür zur Unterscheidung den Begriff der »**Flexibilitätsanforderungen**«. In vielen Fällen wird der Entscheidungsspielraum in den betrieblichen Vereinbarungen aufgeteilt: So hat die Verwaltungsangestellte Gleitzeit, muss sich aber an den vom Arbeitgeber vorgegebenen Rahmen mit Anwesenheitspflicht (Kernzeit) halten. Oder der Krankenpfleger kann bei der Dienstplangestaltung beeinflussen, ob und wie häufig er für die Nachtwache eingeteilt wird, muss aber immer wieder Dienstplanänderungen hinnehmen. Ein letztes Beispiel: In der Entwicklung eines neuen Schichtsystems in der Chemiebranche wird der Wunsch der Arbeiter nach einer zusammenhängenden freien Woche im Monat berücksichtigt, der Arbeitgeber hat aber in diesem Modell das Recht, pro Arbeiter eine bestimmte Anzahl von Dispositionsschichten abzurufen, wenn er ihn braucht, und das kann durchaus innerhalb der freien Woche sein!

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Gegensätze von Zeitsouveränität und Flexibilitätsanforderungen in der Entwicklungsphase eines Arbeitszeitmodells wie in seiner realen Umsetzung immer wieder für Spannungen sorgen. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass in der Praxis die Zeitsouveränität der Beschäftigten häufig der Entscheidungsmacht des Arbeitgebers unterliegt. Um die Position der Beschäftigten zu stärken, forderte beispielsweise die IGM Ankündigungsfristen für die Änderungswünsche des Arbeitgebers von mindestens sechs Wochen. Und in der HBV wurde 1996 diskutiert, Zuschläge nicht für die Überschreitung einer bestimmten wöchentlichen Arbeitszeit zu verlangen, sondern für die Änderung der geplanten Arbeitszeit durch den Arbeitgeber...



Kurz & Klein OHG

Nach Dr. Kurz soll die Arbeitszeit flexibel sein und zwar zu alleinigen Gunsten der Arbeitgeberseite: Nur Kurz will entscheiden, wer wann arbeitet, und das innerhalb sehr kurzer Ankündigungsfristen von einer Woche! Mit KAPOVAZ-Verträgen will Kurz in der Verwaltung seine Entscheidungsfreiheit sogar auf die tägliche Dauer, Lage und Verteilung ausweiten.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Auch in der Stadtverwaltung wird über den Dispositionsspielraum nachgedacht. Nur sollen hier, wenn es nach dem Personalrat und den meisten Projektgruppenmitgliedern geht, vor allem die Kolleg/innen darüber entscheiden. Allerdings gibt es sowohl in der Interessenvertretung wie auch in der Projektgruppe noch heftige Diskussionen darüber, was festgelegt werden soll und was nicht. Wenn es dann gar zu hoch hergeht, greift Thorsten ein: Erst mal die Inhouse-Schulung abwarten, dann konzipieren!

Anhand der genannten fünf Kennzeichen kann man die Modelle, die einer Interessenvertretung im Zuge ihrer Ermittlungen begegnen, miteinander vergleichen und auf Grundlage der eigenen Ziele bewerten. – Auch wenn wir hier einige grundsätzliche Anmerkungen zu Arbeitszeitregelungen machen, möchten wir »Arbeitszeitneulingen« dringend empfehlen, sich spätestens jetzt über die einzelnen Möglichkeiten der fle-

xiblen Arbeitszeitgestaltung zu informieren: Zu den bekanntesten Arbeitszeitvarianten bieten wir in den Nachschlagewerken dieses Buches ausführliche Checklisten mit den wichtigsten Fakten, Fußangeln und Gestaltungsmöglichkeiten an (Anhang, Kap. I). Im umfangreichen Glossar kann man die einzelnen Begriffe nachschlagen (Anhang, Kap. VI). Und für die »Gestaltungserfahrenen«: Bei Bedarf bitte blättern!

Welche Arbeitszeitvarianten werden in Zukunft eine immer größere Rolle spielen?

Arbeitszeitkonten sind inzwischen in aller Munde (und beinahe in jedem größeren Unternehmen zu finden). Seit der sozialversicherungsrechtlichen Absicherung Anfang 1998 (siehe §§ 7, 7a, 23 SGB IV) geht die Entwicklung auch verstärkt in Richtung Langzeitkonten. Die Kurzzeitkonten, und hier besonders die Regelungen zur Gleitzeit haben sich vorher schon sehr verbreitet und weiterentwickelt. Inzwischen kann oft nicht nur die Lage der Arbeitszeit, sondern auch die Dauer durch die Arbeitnehmer/innen selbst bestimmt werden – manchmal auch die Verteilung (bis hin zu Vereinbarungen, die zulassen, dass der Arbeitsplatz zwischendurch verlassen werden kann). Die Möglichkeit, Stunden anzusparen, hat sich ausgeweitet (schon 1995 sah ein gutes Fünftel der Regelungen keine Begrenzung auf dem Gleitzeitkonto vor), die Ausgleichszeiträume verlängerten sich oder werden gar nicht mehr festgelegt (1995 betraf dies nach Bauer, Groß und Schilling beinahe die Hälfte aller Gleitzeitregelungen).

Die meisten Zeitkontenmodelle eröffnen in der Regel mehr Entscheidungsfreiheit für den einzelnen Beschäftigten. Aber was so gut klingt, wird aus der Sicht von Unternehmensberatern (beispielsweise Herrmann, 1998) derzeit in Frage gestellt: Durch die Arbeitszeitkonten, so wird bemängelt, werde ein »Minutendenken« bei den Beschäftigten gefördert. Die reine Anwesenheit werde wichtiger als die Erfüllung von Arbeitsaufgaben, das Ansammeln von Zeit sei beliebter als deren Inanspruchnahme. Zumindest letzteres wird durch Statistiken bestätigt und entspricht der bekannten Mentalität »spare (in der) Zeit, dann hast du in der Not«. Was aus der persönlichen Sichtweise nachvollziehbar ist, hat nicht nur für den Arbeitgeber Nachteile: Das »Horten« von Arbeitszeit widerspricht auch kollektiven Interessen, denn es verringert mögliche Beschäftigungseffekte. Daher gehen aktuelle Bestrebungen dahin, die Art der Zeitkonten zu verändern (z. B. Zeitbudgetkonten). Arbeitszeit, nicht Freizeit, soll als kostbares Gut angesehen werden, das nicht verschwendet werden darf. Anreize sollen geschaffen werden, Freizeit eher wahrzunehmen.

Vertrauensgleitzeit oder **ergebnisorientierte Arbeitszeit** könnten die Modelle der Zukunft sein. Hier wird auf ausgefeilte Regelungen (sowie auf eine automatische Zeiterfassung) bewusst verzichtet, damit sich das Verantwortungsbewusstsein des einzelnen Arbeitnehmers stärker ausprägt. Es geht nicht darum, eine bestimmte Arbeitszeit abzuleisten, sondern es sollen bestimmte Aufgaben bewältigt werden. Chancen für die Beschäftigten bestehen darin, dass sie von dem »Kontrollinstrument« Zeituhr befreit werden und ihre Arbeitsgestaltung durch die Ergebnisorientierung anspruchsvoller wird, indem ihnen mehr Entscheidungsspielräume zugestanden werden.

Dies könnte durchaus den Zielen der Humanisierung des Arbeitsplatzes entsprechen. Doch »die vollkommene Zeitsouveränität« wirft eine Reihe Fragen und Probleme auf, die bisher noch nicht gelöst werden konnten:

- »Arbeitszeit gegen Geld« hat traditionell das Beschäftigungsverhältnis auf einfache und überschaubare Weise definiert. Welche neue Bestimmung des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist ähnlich klar und unmissverständlich und kann daher als Maß des Interessenausgleichs dienen?
- Die neuen Führungsstile (Managementmethoden) zielen auf die Identifizierung des einzelnen mit dem Unternehmen ab: Wer die Ziele des Unternehmens mitträgt, wer Sinn in seiner Arbeit sieht und wer dies in vermeintlicher Freiheit und Freiwilligkeit tut, hat mehr Freude an seiner Arbeit und ist weit moti-

vierter, im Sinne des Unternehmens zu handeln. Das Problem: In der Regel ist der einzelne Beschäftigte, der sein Selbstverständnis über seine Arbeit definiert, von betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig, die er selbst aber nicht beeinflussen kann.

- Fällt die Zeiterfassung weg, tut sich für die Beschäftigten eine vermeintliche Freiheit auf. Durch die Identifizierung mit dem Unternehmen und der Arbeitsaufgabe entwickelt sich eine Widersprüchlichkeit des persönlichen Willens (Peters, 1999). Zwei Seelen streiten sich in einer Brust: die des Arbeitnehmers (»ich will nach Hause gehen, denn meine Arbeitszeit ist abgelaufen«), aber auch des Arbeitgebers (»du musst noch hier bleiben, denn du bist noch nicht fertig«). Die Folgen liegen auf der Hand, vor allem, wenn die Arbeit im Grunde nie ein Ende hat.

Letztlich gibt es also eine ganze Reihe Gefahren, denen die betrieblichen Interessenvertretungen entgegenwirken müssen: die Gefahr der Ausbeutung durch andere, aber auch durch eigene (überhöhte) Ansprüche an sich selbst. Gut gemeinte schützende Maßnahmen von Betriebs- oder Personalratsseite (z. B. auf die Zeiterfassung keinesfalls verzichten zu wollen) können aber von den Beschäftigten leicht als Bevormundung empfunden werden. Andere Herangehensweisen müssen gesucht und angeboten werden.

Interessant in diesem Zusammenhang ist eine Sonderausgabe der »Denkanstösse« (IG Metall-Zeitung bei IBM, 1999). Hier wird die Wirkungsweise aufgezeigt, mit der die Beschäftigten durch die neuen Management-Methoden indirekt gesteuert werden. Dieser Erklärungsansatz war die Grundlage für die Entwicklung einer Gegenstrategie der betrieblichen Interessenvertretung bei IBM, die auf einen Besinnungsprozess als politische Aktionsform abzielt. »Jeder muss selbst herausfinden, was für ihn gut ist, aber keiner kann dies alleine« lautet die Grunderkenntnis. Raum für diese Besinnung wurde unter anderem durch eine anonyme e-Mail-Diskussion im betriebseigenen Netz geschaffen.

Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es darüber hinaus?

- Regeln, die das Verfahren festschreiben, wie der durchschnittliche Zeitumfang für eine Arbeitsaufgabe festgelegt wird und wie die Beschäftigten sich vertreten können, wenn sie von der Vorgabe abweichen,
- Qualifizierungen für Arbeitnehmer/innen in der Hinsicht, eigene Bedürfnisse und Ansprüche erkennen und Grenzen nach innen wie nach außen vertreten zu können,
- Maßnahmen zum Aufbau einer betrieblichen Vertrauens- und Konfliktkultur etc.

Weitere Gestaltungshinweise zur Vertrauensarbeitszeit finden sich im Anhang (Kap. I.2) und bei Klein-Schneider (1999).

Die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit ist zwar kein starker Trend, wird aber immer wieder vor allem im Zusammenhang mit den hohen Lohn- und Lohnzusatzkosten von Arbeitgebervertretern angesprochen. Schon 1996 forderte Arbeitgeberpräsident Hundt beispielsweise eine Stunde unbezahlte oder geringer bezahlte Mehrarbeit pro Tag, um die Lohnstückkosten zu senken. Auf solche Vorstöße reagieren die Gewerkschaften üblicherweise recht heftig: Nicht nur die Situation der einzelnen Beschäftigten werde sich zum Nachteil verändern, sondern auch die Arbeitslosigkeit werde vergrößert.

Aber es gibt Ausnahmen: Aufgrund des wirtschaftlichen Debakels beim Bauriesen Holzmann und der akuten Gefährdung vieler Arbeitsplätze haben sich die gewerkschaftlichen und die betrieblichen Interessenvertreter/innen 1999 darauf eingelassen, dass die Beschäftigten bis Mitte 2001 eine Stunde pro Tag unbezahlt mehrarbeiten und damit zur Gesundung des Unternehmens beitragen. Diese Sanierungsstunden sind – bei Sanierungserfolg – auch ein Darlehen und eine Investition: Sie werden auf individuellen Arbeitszeitkonten gesammelt, am Ende zu einem Basiskurs umgerechnet und in einen Aktienwertsteigerungskurs

umgesetzt. Im Sommer 2004 wird sich zeigen, ob sich das Opfer der Beschäftigten nicht nur für das Unternehmen sondern auch für sie persönlich gelohnt hat.

Wenn eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit auch in solchen Einzelfällen zur wirtschaftlichen Sanierung beitragen kann, scheint die Argumentation der Arbeitgebervertreter doch häufig kurzsichtig: (Produktive) Arbeitszeit lässt sich nicht unbegrenzt verlängern. Kürzere Arbeitszeiten führen zu höherer Produktivität, längere Arbeitszeiten zu weniger Leistung, mehr Erholungsbedarf und mehr Fehlern (anschaulich nachzulesen bei Semmer et al., 1995). Daher dürfte sich langfristig in den meisten Fällen eine Arbeitszeitverlängerung betriebswirtschaftlich nicht lohnen.

2.5 Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten?

Als letzter Punkt der Informationssammlung stehen die Rahmenbedingungen auf der Tagesordnung. Da sind zum einen die Gesetze zu nennen. Die, die für die Erstellung neuer Arbeitszeitregelungen wesentlich sind, haben wir in diesem Abschnitt kurz skizziert. Bei den Tarifverträgen wird es ungleich komplexer: Da unsere Handlungshilfe für alle Branchen gelten soll, ist es ein hoffnungsloses Unterfangen, allen Leser/innen »ihre« gültigen Tarifverträge bieten zu wollen. Auch das Zusammenspiel von Arbeitszeitgesetz, anderen relevanten Gesetzen und Tarifverträgen macht es uns unmöglich, eine umfassende und genauere Darstellung in Form von Arbeitshilfen für alle Branchen zu geben. Daher werden wir uns hier auf einige allgemeine Hinweise beschränken. Darüber hinaus ist es für die betriebliche Interessenvertretung empfehlenswert, sich an die entsprechenden Stellen der Gewerkschaften zu wenden, um eine gezielte Beratung zu erhalten (bundesweite Adressen sind im Anhang zu finden).

Es ist günstig, sich die gesammelten Informationen während der Erarbeitung zu notieren. Dazu kann, auch schon zu diesem Zeitpunkt, gut die Tabelle benutzt werden, die wir im Kapitel 3.1 vorstellen.

2.5.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen gehört vor allem das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG). Es ist Teil des »Gesetzes zur Vereinheitlichung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts« (Arbeitszeitrechtsgesetz) und löste 1994 die Arbeitszeitordnung sowie 28 weitere Verordnungen ab. Seine Regelungen entsprechen auf europäischer Ebene weitgehend, aber nicht umfassend der Richtlinie des Rates der EG 1994.

Was von den einen als fortschrittliche Verbesserung gepriesen wird, weil es »die Bedürfnisse der Arbeitnehmer ebenso [berücksichtige] wie die Anforderungen, die eine moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft an uns alle stellt« (Norbert Blüm, der ehemalige Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, 1996), wird von den anderen als »arbeitnehmer- und familienfeindlich« tituiert (Dieter Schulte, DGB-Vorsitzender, 1994).

Der Zweck des Gesetzes (§1) liegt ausdrücklich in der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer, sowie im Schutz des Sonntags und der Feiertage als Tage der Arbeitsruhe, aber auch in der Verbesserung der Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten. Letzteres scheint allerdings vorrangig gewesen zu sein, denn hier gab es die entscheidenden Veränderungen. So wird beispielsweise ein Ausgleichszeitraum von sechs Monaten vorgegeben, der aber von den Tarifvertragsparteien beliebig verlängert werden kann. Im Anhang haben wir die wesentlichen Inhalte des Arbeitszeitgesetzes aufgelistet.

Neben dem Arbeitszeitgesetz sind allerdings noch weitere Gesetze arbeitszeitrechtlicher, arbeitsrechtlicher und sozialrechtlicher Art für die flexible Arbeitszeitgestaltung wichtig. Dazu gehören unter anderem:

- Das **Jugendarbeitsschutzgesetz**
- Das **Mutterschutzgesetz**
- Das **Bundesurlaubsgesetz**
- Das **Gesetz über den Ladenschluss**
- Das **Seemannsgesetz** für Arbeitnehmer/innen auf Kauffahrteischiffen
- Das **Gesetz über die Arbeitszeit in Bäckereien und Konditoreien**
- Die europarechtlich vorgegebenen **Sonderregelungen für Kraftfahrer**

- Das **Beschäftigungsförderungsgesetz** (BeschFG): Der zweite Abschnitt behandelt die Teilzeit. Hier werden unter anderem Einzelheiten zur Arbeitsplatzteilung (job sharing, §5) und zur Arbeit auf Abruf (KAPOVAZ, §4) geregelt. **Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen**
- Das **Altersteilzeitgesetz** (AtG)
- Das **Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (»Flexi-Gesetz«)**

Besonders hervorzuheben im Sinne der Beschäftigten sind das Altersteilzeitgesetz sowie das sogenannte Flexi-Gesetz (beide Gesetze werden ebenfalls ausführlicher im Anhang, Kapitel III und IV vorgestellt). Altersteilzeit und bestimmte Varianten von längeren Freizeitblöcken sollen vor allem Beschäftigungseffekte bewirken. Inhalt des Flexi-Gesetzes ist vor allem die Gewährleistung eines durchgehenden Sozialversicherungsschutzes für Arbeitszeitvarianten mit längeren Arbeits- und Freizeitblöcken, also Langzeitkonten. Hier sind einige Probleme gelöst worden, allerdings bedarf es noch weiterer Verbesserungen, um noch anstehende Fragen zu klären: Was macht beispielsweise eine Arbeitnehmerin, die nach längerer Anspannung den Betrieb wechseln und ihr Konto weiterführen möchte?

Die Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen sind im **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) bzw. in den **Personalvertretungsgesetzen** (BPersVG, PersVGe der Länder) geregelt. Die Mitbestimmungsrechte bezogen auf die Arbeitszeitgestaltung sind im Anhang, Kapitel V, zu finden. Sie greifen jedoch – wie üblich – nur dann, wenn durch das Gesetz oder durch Tarifverträge keine abschließenden Regelungen getroffen wurden (Gesetzesvorbehalt bzw. Tarifvorrang). Betriebliche Vereinbarungen, die sich über Gesetz oder Tarifvertrag hinwegsetzen, sind nicht zulässig.

2.5.2 Tarifliche Rahmenbedingungen

Die Gesetzgebung der letzten Jahre eröffnete neue Flexibilisierungsmöglichkeiten und übertrug den Tarifvertragsparteien dadurch sehr viel mehr Verantwortung. Das Arbeitszeitgesetz beispielsweise lässt es zu, dass wichtige Punkte abweichend von der Vorgabe im Gesetz durch die Tarifvertragspartner ausgehandelt werden können. Zwei Beispiele:

- Der Ausgleichszeitraum (24 Wochen oder 6 Monate), um im Durchschnitt eine tägliche Arbeitszeit von höchstens 8 Stunden zu erreichen, kann beliebig geändert werden.
- Die Dauer der täglichen Arbeitszeit (8 Stunden) kann auch ohne Ausgleich 10 Stunden betragen, wenn es sich um höchstens 60 Tage im Jahr handelt.

Diese Öffnung wie auch die Gewährleistung wichtiger Voraussetzungen durch den Gesetzgeber (wie beispielsweise den Versicherungsschutz der Arbeitnehmer/innen mit Langzeitkonten) hatte zur Folge, dass sich auch bisher eher ablehnende Gewerkschaften verstärkt mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit auseinandersetzen. Inzwischen lassen die bestehenden tariflichen Regelungen Varianten zu, die noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar waren. Vor allem im Bereich der Arbeitszeitkonten, der unregelmäßigen Verteilung der tariflichen Regelarbeitszeit und auch der Arbeitszeitkorridore werden zunehmend Spielräume geschaffen (s. auch Bispinck, 1996). Bis Mitte 1999 wurden rund 270 Altersteilzeitarbeitsverträge in Bereichen abgeschlossen, in denen insgesamt mehr als 12 Millionen Arbeitnehmer/innen beschäftigt sind (PdA-Magazin, 1, S. 1027).

Sucht man Überlappungen in den Positionen der einzelnen Gewerkschaften zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (Bässler und Lange, 1997), kann man folgende gemeinsame Inhalte finden: Beschäftigungssicherung,

Schutz der Arbeitnehmer/innen (beispielsweise durch weitere gesetzliche Regelungen oder Erhaltung der betrieblichen Mitbestimmung) sowie eine größtmögliche Zeitsouveränität für die Arbeitnehmer/innen.

Welche wesentlichen Arbeitszeitmerkmale sind üblicherweise (mindestens) im Tarifvertrag geregelt?

- Die maximale tägliche Arbeitszeitdauer
- Die Arbeitszeitdauer in der Woche und im Monat
- Die Arbeitszeitdauer im Ausgleichszeitraum sowie die Länge des Ausgleichszeitraums
- Die (nicht) betroffenen Bereiche und Arbeitnehmergruppen
- Die (Zusatz-) Vergütung

Bei aller Ähnlichkeit bezogen auf die übergeordneten Ziele ist die konkrete Ausgestaltung von Tarifverträgen zum Teil sehr unterschiedlich. Zum einen sind die Tarifverträge den Besonderheiten der Branchen angepasst, zum anderen entsprechen sie der speziellen Zielsetzung der Gewerkschaft, vorausgesetzt, sie konnte ihre Positionen in Regelungen umsetzen. Aber auch der Grad des Spielraums, der für die betriebliche Ausgestaltung vorgesehen ist, unterscheidet sich in den einzelnen Tarifverträgen.

Die folgenden Auszüge aus zwei Tarifverträgen der Nahrungs- und Genussmittelbranche zeigen beispielhaft die Tendenzen zu größeren Schwankungsbreiten oder größeren Ausgleichszeiten, um die Anpassung an die betrieblichen Erfordernisse vor Ort zu ermöglichen.:

***Tarifvertrag
in der Süßwarenindustrie:***

- Die »regelmäßige« Wochenarbeitszeit ist mit 38 Std. angegeben.
- Die tatsächliche Wochenarbeitszeit ist der Aushandlung durch die Betriebspartner überlassen. Sie kann zwischen Null und 45 Stunden schwanken.
- Ein Ausgleichszeitraum wird nicht festgelegt.
- Die Obergrenze eines Zeitguthabens beträgt 65 Arbeitstage.
- Ab der 41. Stunde und für Samstagsarbeit ist ein Belastungsausgleich vorgesehen. Zuschlagspflichtige Mehrarbeit ist die über die betrieblich festgelegte regelmäßige tägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit.

***Tarifvertrag in der Nahrungsmittel-,
Suppen- und Kaffeemittelindustrie
in Baden-Württemberg:***

- Die »regelmäßige« Wochenarbeitszeit beträgt 37 Std.
- Maximale wöchentliche Arbeitszeit: beträgt 40 Std.
- Die Obergrenze des Zeitguthabens für kurz- und mittelfristig wirksame Zeitkonten beträgt 3 Monate (65 Arbeitstage). Bei der Lebensarbeitszeitverkürzung gibt es keine Obergrenze.
- Nach mindestens 10jähriger Betriebszugehörigkeit ist frühestens 4 Jahre vor dem frühestmöglichen Bezug einer gesetzlichen Altersrente das Zeitsparen für die Lebensarbeitszeitverkürzung möglich.

Nicht nur im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe müssen starke saisonale Schwankungen ausgeglichen werden. Die Gewerkschaften sind gerade beim Thema Arbeitszeitgestaltung besonders gefordert, den Spagat zwischen kollektiven Schutzregelungen und betrieblicher Anpassung erfolgreich zu meistern. Gelingt ihnen das nicht, drohen Tarifvertragsbruch oder Tarifflicht. Andererseits weisen Einzelgewerkschaften wie auch der Deutsche Gewerkschaftsbund einhellig darauf hin, dass die in den Tarifverträgen vorhandenen Flexibilisierungsmöglichkeiten derzeit noch nicht ausgeschöpft werden.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Die Inhouse-Schulung hat inzwischen stattgefunden und allen viel gebracht. Nicht nur, dass nun alle über einen guten Überblick über die hauptsächlichen Modelle haben, es konnten auch gezielt Fragen gestellt werden und schließlich war auch Zeit (wenn auch zu wenig) für Diskussionen. Alle fühlen sich jetzt sicherer in der Thematik.

Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Zusammenfassung aller genannten Aspekte in Frageform, um die Bearbeitung in eurer Diskussion zu erleichtern. Diese Bestandsaufnahme ist natürlich nicht der Weisheit letzter Schluss: Vielleicht sind in Filiale X oder Verwaltung Y noch ganz andere Bedingungen zu berücksichtigen, die für ein Arbeitszeitmodell von Bedeutung sein können. Dies möge jede Interessenvertretung für sich prüfen.

Auch die im letzten Kapitel angeregten Zielfestlegungen sollten hier eine Rolle spielen, denn sie bestimmen, welche Kriterien dem Betriebs- oder Personalrat besonders am Herzen liegen, wenn es um ein neues Arbeitszeitmodell geht. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, sich die Ziele nochmals anzuschauen, sie zu überprüfen und dabei gegebenenfalls konkreter zu formulieren.



Kurz & Klein OHG

Der Betriebsrat von Kurz & Klein OHG ist fertig im doppelten Sinn: Die Informationssammlung hat trotz der Unterstützung von Praktikantin Ulli ganz schön geschlaucht. Schließlich war nicht nur die Befragung durchzuführen, sondern es wurden ja auch Vorgesetzte angesprochen, zu denen der eine oder die andere ganz guten Kontakt hat.

Zu den verschiedenen Arbeitszeitmodellen wurden inzwischen eine ganze Reihe Bücher gewälzt und die wichtigsten Informationen an die anderen weitergegeben, so dass jede/r sich unter den üblichen Begriffen auch etwas vorstellen kann. Mit den tariflichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen gestaltet sich das schon schwieriger. Da die Zielrichtung von Dr. Kurz aber recht eindeutig vorgegeben ist, entscheidet das Gremium, sich um eine gezielte gewerkschaftliche Beratung zu bemühen.

Als sich die Interessenvertreter/innen nochmals ihre Zielformulierungen anschauen, kommt Stolz und Freude auf. Bis hierher haben sie es ganz gut hingekriegt, so die einhellige Meinung. Nur das mit der Vertrauenskultur wird doch länger dauern, als sie es zu Beginn eingeschätzt hatten, obwohl sich ja auch da schon ein bisschen getan hat...

Leitfragen zur Informationssammlung: Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung, Arbeitszeitmodelle und gesetzlicher Rahmen

Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung

- Welche Kriterien der Sozialverträglichkeit sind für unsere Kolleg/innen besonders wichtig?
z. B. Beschäftigungssicherung, Einkommen, Vermeidung gesundheitlicher Schäden, angemessene Anforderung der Arbeitsaufgaben, Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, Kommunikationsstrukturen, soziale Unterstützung, Planungssicherheit, Zeitsouveränität, familiäre Belange, soziales Leben...
- Welche Wünsche haben die Beschäftigten?
- Wie stehen sie zu unseren Zielen?

Einbeziehung der Beschäftigten

- Auf welchem Weg erfahren wir mehr über die Wünsche und Einstellungen der Kolleg/innen?
- Was genau wollen wir dadurch erreichen, dass wir die Beschäftigten in den Einführungsprozess einbeziehen?
z. B. Expertentum der Beschäftigten nutzen, um Probleme und Lösungsvorschläge zu sammeln, Anforderungen an neue Regelungen erheben
- Wie und in welchen Phasen der Einführung soll wer mit einbezogen werden?
z. B. Workshops bei der Ist-Analyse, Projektgruppen mit allen Betroffenen
- Wann und in welcher Form sollen die Beschäftigten über den aktuellen Diskussionsstand informiert bzw. zur Mitarbeit motiviert werden?

Arbeitszeitmodelle

- Welche Informationen über Arbeitszeitmodelle brauchen wir?
- Woher können wir uns Informationen zu Arbeitszeitmodellen beschaffen?
z. B. Schulungen, gewerkschaftliche Beratung, Literatur, Kontakte...
- Welche Interessenvertretungen aus ähnlichen Unternehmen haben schon Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten? Was davon können wir auf unsere Situation übertragen?

Gesetzliche und tarifliche Rahmenbedingungen

- Welche Gesetze und Tarifverträge müssen wir berücksichtigen?
- Woher können wir uns Informationen zu gesetzlichen und tariflichen Regelungen beschaffen?

Leitfragen zur Informationssammlung: Betriebliche Belange und Auswahl des geeigneten Bereichs

Die betrieblichen Belange: Ist-Analyse

- Wie sieht die derzeitige wirtschaftliche Situation des Betriebes (der Verwaltung...) aus?
z. B. Auftragslage schwankt, es gibt Leerlaufzeiten; es werden viele Überstunden gemacht...
- Welche Erfahrungen mit welchen Arbeitszeitregelungen gibt es derzeit in unserem Betrieb?
z. B. Schichtarbeit bringt Probleme wie..., Gleitzeit hat sich bewährt, weil...

Die betrieblichen Belange: Ziele des Arbeitgebers

- Welche Ziele verfolgt der Arbeitgeber mit der Änderung der Arbeitszeitregelungen?
z. B. Kosten sparen, Image verbessern
- Mit welchen Maßnahmen will der Arbeitgeber diese Ziele erreichen?
z. B. Personaldichte an Arbeitsanfall ausrichten, Zuschläge einsparen, kundenfreundlichere Öffnungszeiten einrichten, Teildienste, Wochenendarbeit...
- Wie stehen die Arbeitnehmer zu diesen Zielen/Maßnahmen?
- Wie stehen wir als Interessenvertretung zu diesen Zielen und Maßnahmen? Welche können wir mittragen und wo müssen wir noch überzeugende Gegenargumente und Alternativen finden?

Auswahl des geeigneten Bereichs

- In welchen Bereichen besteht aufgrund der Arbeitszeitproblematik aktueller Handlungsbedarf?
z. B. wegen hoher Arbeitsbelastung, vielen Überstunden, vielen Aushilfskräften...
- Welche Bereiche sind ähnlich strukturiert?
z. B. Produktion in Schicht, Kundenverkehr, Verwaltung...
- Welche Auswirkungen hätte es, wenn die Arbeitszeiten in mehreren Bereichen zugleich verändert würden?
z. B. ein Aufwasch, aktuell mehr und langfristig weniger Arbeit, zu viel Unruhe.
- In welchem Arbeitsbereich treffen wir aufgeschlossene Kolleg/innen und Vorgesetzte an?
- Wo besteht ein gutes Verhältnis zur Interessenvertretung?
- Mit welchen Argumenten können wir eventuelle Bedenken zerstreuen?

Leitfragen zur Informationssammlung: Änderungsumfang, Überdenken der eigenen Ziele

Änderungsumfang hinsichtlich ... der Arbeitsorganisation

- Welche Arbeitsbedingungen und -anforderungen müssen bei der Konzeption neuer Arbeitszeiten berücksichtigt werden?
z. B. Außendienstmitarbeiter, Telearbeiter
- Welche Formen der Arbeitsorganisation existieren bei uns?
z. B. Erfahrungen mit Teamarbeit
- Wo sind Arbeitsaufgaben direkt an bestimmte (Uhr- oder Arbeits-) Zeiten gekoppelt?
z. B. Kundenbetreuung, Ablauforganisation
- Welche Arbeitsaufgaben ließen sich auch unabhängig von konkreten Uhrzeiten erledigen?
- Welche Umstrukturierungen sind damit eventuell verbunden? Wie sieht unsere Aufwand-Nutzen-Rechnung aus, wenn wir uns auf diese Umstrukturierungen einlassen?
- Welche neuen Arbeitsaufgaben werden durch veränderte Arbeitszeiten notwendig?
z. B. Informationsübergabe, Arbeitszeitabsprachen...
- Wie schätzen wir die Qualifikation der Betroffenen für diese neuen Aufgaben ein?

... der Arbeitsinhalte

- Wo wollen wir die Chance nutzen, auch an den Arbeitsinhalten etwas zu verändern?
z. B. Umwandlung von einfachen Schreibplätzen zu qualifizierten Mischarbeitsplätzen, Erweiterung der Entscheidungsspielräume der einzelnen Beschäftigten
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen gehen damit einher?

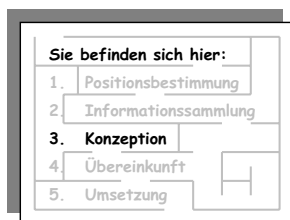
... der Beschäftigungsstruktur

- Inwieweit trauen wir den Beschäftigten zu, ihre Arbeitszeiten selbstverantwortlich, auch unter Berücksichtigung der Belange anderer, einzuteilen? Welche Qualifizierungen brauchen sie dafür?
- Wie viele Beschäftigte werden von den neuen Arbeitszeitregelungen betroffen sein? Welche Gruppen davon brauchen besondere Unterstützung?
z. B. Alleinerziehende, Teilzeitbeschäftigte etc.

Überdenken der Ziele der Interessenvertretung

- Inwieweit können wir unsere bisherigen Ziele erweitern und konkreter formulieren?
- Welche Vorteile haben unsere Ziele für den Betrieb?
z. B. motiviertere und verantwortlichere Mitarbeiter

3. Einführungsschritt: Konzeption



Das ist wohl die schwierigste Phase in der Entwicklung neuer Arbeitszeitregelungen: Zugehört mit »harten« Informationen, Wünschen und Zielformulierungen der verschiedenen Interessengruppen geht es jetzt darum, ein großes Ganzes zu basteln, das am Ende dann auch noch die meisten Beteiligten zufrieden stellen soll. Um ein solches Ergebnis zu erreichen, sollte das Vorgehen systematisch sein, aber auch schöpferischer Kreativität Raum lassen. Und:

Ohne Meinungsverschiedenheiten wird es nicht gehen. Aber es lohnt sich, denn am Ende dieser Phase steht ein gut durchdachtes Konzept einer betrieblichen Vereinbarung für neue Arbeitszeitregelungen...

Für diese Phase schlagen wir folgende Schritte vor: Zunächst wird die Menge von (gesammelten) Zielen und Wünschen in eine Rangreihe gebracht. Dann kann entsprechend der wichtigsten Ziele und unter Berücksichtigung der gängigsten Begriffe eine Grobauswahl der Arbeitszeitmodelle erfolgen. Was darin geregelt werden soll, wird in eine Liste aufgenommen und mit den gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen abgeglichen. Danach geht es an die betriebsspezifische Ausgestaltung innerhalb der vorgegebenen Möglichkeiten.

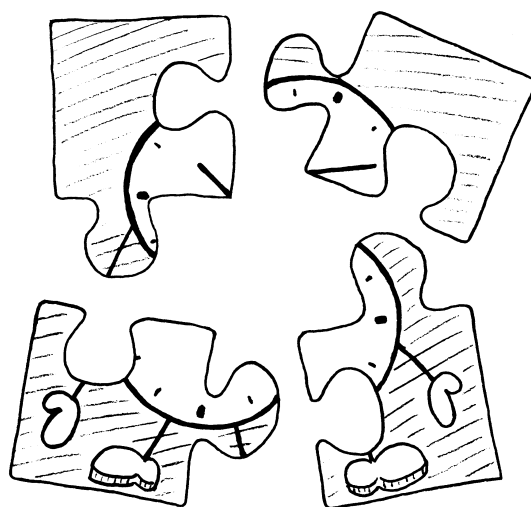
Neben den Regelungen, die sich aus dem jeweiligen Modell ergeben (z. B. die Gestaltung des Arbeitszeitkontos) gibt es jedoch noch eine ganze Reihe von weiteren Regelungsbereichen (z. B. Konfliktschlichtung oder Qualifizierungsbedarf), die gemeinsam die Eckpunkte einer Vereinbarung ausmachen. Auch sie werden diskutiert, auf rechtlichen Rahmen abgeklopft und betriebsspezifisch geregelt. In einem letzten Schritt geht die Interessenvertretung noch einmal gleichermaßen in sich und über die Liste, um zu überlegen, wie umfassend und wie detailliert die schriftliche Vereinbarung angefertigt werden soll.

Wichtig in der Phase der Konzeption sind also folgende Schritte und Überlegungen:

3.1 Vom Gesamtbild der Ziele zum Arbeitszeitmodell

3.2 Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen

3.3 Abschlussdiskussion: Was möchten wir betrieblich vereinbaren – und wie detailliert?



3.1 Vom Gesamtbild der Ziele zum Arbeitszeitmodell

Nun ist es soweit, die Informationen der einzelnen betrieblichen Interessenparteien liegen vor: Im Extremfall sind dies die Wünsche der betroffenen Kollegen und Kolleginnen, die (vielleicht nur vermuteten) Wünsche oder Forderungen der Arbeitgeberseite einschließlich der objektiven Anforderungen aus der Arbeitssituation vor Ort, und schließlich die eigenen Ziele des Betriebs- oder Personalrats. Aufgabe der Interessenvertretung oder einer entsprechenden Projektgruppe ist es jetzt, aus diesen Bausteinen ein Gesamtkonzept zu entwickeln.

1. Unter Umständen liegt inzwischen ein ganzes Knäuel von einzelnen Zielen und Wünschen vor, die nicht nur von ihrer Menge her beeindrucken, sondern auch unterschiedlich konkret sind. Das zu vergleichen ist schwierig. Um dieses Knäuel zu entwirren, ist es ratsam, die Ziele und Wünsche zunächst einmal nach ihren Inhalten zu sortieren (vielleicht hat die eine oder andere Interessenvertretung das Sortieren bei der Auswertung der Mitarbeiterbefragung ja schon erledigt). Dabei ist es günstig, nicht zu grobe Kategorien zu wählen. »Zeitsouveränität« ist beispielsweise ein sehr allgemeiner Begriff, der (zu) viele Wünsche und Facetten in sich einschließt. Eine bessere Einteilung wäre hier: »Einfluss auf Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeit«, »Einfluss auf freie Tage« etc. Anregungen finden sich in der Tabelle auf der folgenden Seite. In einem weiteren Schritt legt die Interessenvertretung eine **Rangreihe der Ziele nach ihrer Wichtigkeit** fest. Das bringt zwar einen erneuten Diskussionsprozess mit sich, stärkt aber letztlich die Gesamtposition nach innen und außen. Eine solche Reihenfolge kann über eine Bepunktung festgelegt werden. Es hat sich aber auch bewährt, die Ziele in drei Kategorien einzuordnen: Muss-Ziele, Soll-Ziele und Kann-Ziele.

Hat die Interessenvertretung in dieser Phase Einblick in die Ziele des Arbeitgebers, muss sie jetzt ein kleines Kunststück vollbringen: einerseits die betrieblichen Belange nicht aus den Augen verlieren, andererseits nicht schon die Schere im Kopf ansetzen. Denn der Arbeitgeber vertritt sich und seine Interessen ja auch noch einmal selbst zu einem späteren Zeitpunkt.



Kurz & Klein OHG

Glücklicherweise bewähren sich die Moderationstechniken von Monika auch in dieser schwierigen Phase: Durch die Belegschaftsbefragung ist ja eine ganze Menge an Zielen und Wünschen, aber auch an betrieblichen Belangen zusammengekommen! Klassisch nach der Kartenmethode werden die Ziele erst einmal nach Inhalten sortiert und mit Überschriften versehen. Dann darf jede/r drei Punkte auf die verschiedenen Gruppen verteilen, um die wichtigsten Ziele aus seiner/ihrer Sicht zu kennzeichnen. Und siehe da – Erleichterung macht sich breit: Zumindest im Betriebsrat liegen die einzelnen Meinungen gar nicht so weit auseinander!

2. Wie beeinflussen aber die Ziele die **Auswahl möglicher Arbeitszeitmodelle**? In der folgenden Tabelle sind die gängigsten Ziele der Arbeitgeberseite und der Interessenvertretung aufgelistet und mit den gängigsten Arbeitszeitmodellen in Beziehung gesetzt.

Wie ist die Tabelle zu verstehen? Schaut man die jeweilige Spalte bzw. Zeile eines genannten Ziels an, kann man Arbeitszeitmodelle finden, mit denen die Ziele erreichbar sind. Oder auch anders herum: Sucht man einen bestimmten Begriff (z. B. Wahlarbeitszeit), sind die Ziele in den Spalten und Zeilen erkennbar (beim Beispiel Wahlarbeitszeit: Beschäftigungssicherung, Zeitsouveränität, indem der Umfang der Arbeitszeit

gewählt und längere Freizeitblöcke gespart werden können, Anpassung an den täglichen betrieblichen Bedarf, Produktivitätssteigerung durch Arbeitsverdichtung).

... der Interessenvertretung								
. . . d e s A r b e i t g e b e r s	Mögliche Ziele	Zeitsou- veränität: Lage, Dauer d. tägl. AZ	Zeitsou- veränität: freie Tage	Zeitsou- veränität: Längere Freizeit- blöcke	Beschäfti- gungs- sicherung	Zeitsou- veränität: Umfang der Arbeits- zeit	Verkür- zung der Lebens- arbeits- zeit	Planungs- sicherheit als Mini- mum
	Zu- schläge ein- sparen	Gleitzeit (I.2)			Ampel- konto (I.1)			Arbeits- zeitkorridor (I.5) Jahres- arbeitszeit (I.4)
		Ver- trauens- arbeitszeit (I.2)	Ampel- konto u. a. Kurzzeitkt. (I.1)					
	Anpas- sung an den Bedarf: täglich				Wahlarbeitszeit (I.3, I.4)			Abrufarbeit (I.4) Rufbereit- schaft/ Bereit- schafts- dienst
		Gleitzeit (I.2)	Dispo- sitions- schichten (I.6)					
	Produk- tivitäts- steige- rung durch Arbeits- verdich- tung				Altersteil- zeit (I.4, IV)			Teilzeit- modelle allgemein (I.4)
	Anpas- sung an den Bedarf: saisonal		Jahresar- beitszeit (I.4)					Arbeits- zeit- korridor (I.5) Abruf- arbeit (I.4)
	Qualifi- zierte Arbeits- kräfte lang- fristig binden			Sabbatregelungen (I.3)			Altersteil- zeit (I.4, IV) Lebens- arbeitszeit (I.3)	
				Wahl- arbeitszeit (I.3, I.4)				
		Jobsharing (I.4)				Alters- teilzeit (I.4)		

Nun kann und soll auch nicht jedes Gleitzeitmodell Zuschläge ersparen, die Wahlarbeitszeit schafft nicht immer neue Arbeitsplätze und muss nicht zwangsläufig zu Blockfreizeiten führen! In dieser Tabelle sind nur Möglichkeiten und Tendenzen zur Orientierung aufgelistet. Als Hilfe für die weitere Ausgestaltung sind unter den Begriffen die Nummern von relevanten Kapiteln im Anhang zu finden. Dort können die Regelungsbereiche sowie die konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten gezielt nachgelesen werden. Noch ein Hinweis: Häufig ist die Kombination verschiedener Modelle zu empfehlen, nämlich dann, wenn ein Ansatz vor allem den Zielen und Interessen einer Seite entgegenkommt. Dann tragen die Vorteile anderer Ansätze unter Umständen dazu bei, eine für alle akzeptable Lösung zu finden.



Kurz & Klein OHG

Für Bernd, Monika und die anderen Interessenvertreter/innen ist es klar: Saisonale Auftragsschwankungen können über Arbeitszeitkorridore, Jahresarbeitszeitmodelle und Abrufarbeit (KAPOVAZ) abgefangen werden. Aber wo bleiben die Interessen und Wünsche der Beschäftigten? Die Planungssicherheit beim Arbeitszeitkorridor ist zwar schon ein Fortschritt gegenüber Abrufarbeit, aber bei der Befragung hatte sich ja herausgestellt, dass die Kolleg/innen schon etwas mehr von neuen Arbeitszeitregelungen erwarten. Dem muss auf jeden Fall noch Rechnung getragen werden. Vielleicht könnte man doch noch persönliche Zeitkonten und eine gewisse Selbstbestimmung mit einführen...



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Die Projektgruppe schwitzt ebenfalls ganz schön über der Tabelle und überlegt: Ob man es wirklich wagen soll, viele Modelle miteinander zu kombinieren? Da sind Arbeitszeitkonten im Gespräch, Gleitzeitregelungen sowieso, Wahlarbeitszeit und Blockfreizeiten. »Wichtig ist, dass wir Zeitsouveränität erreichen«, argumentiert Maria engagiert, »das war immer der Hauptwunsch der Beschäftigten, und zwar in allen Variationen.« Maria setzt sich durch, allerdings unter der Vorgabe, durch die konkrete Ausgestaltung auch noch Wirtschaftlichkeit und Imagegewinn zu fördern.

3. Hat sich die Interessenvertretung für ein bestimmtes Modell bzw. eine Kombination verschiedener Arbeitszeitmodelle entschieden, müssen in einem nächsten Schritt die Regelungsbereiche zusammengetragen sowie die konkreten Rahmenbedingungen festgehalten werden. Dazu dient die Liste auf der nächsten Seite.

Spätestens jetzt ist es sinnvoll, die Eckpunkte der Arbeitszeitregelungen zu erfassen. Dabei geht es um die rechtlichen und tariflichen Rahmenvorgaben auf die Dimensionen der Arbeitszeit bezogen: Dauer, Lage und Verteilung, Schwankungsbreite, Ausgleichszeitraum und Entscheidungsspielraum (zur Unterstützung siehe auch die Checkliste am Ende dieses Kapitels). In der ersten Spalte werden die Regelungsbereiche eingetragen, die nächsten beiden Spalten bieten Platz für die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben.

Nach den Eckpunkten werden die Regelungsbereiche aus den jeweiligen Checklisten im Anhang eingetragen, gegebenenfalls ergänzt und auch mit den gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen abgeglichen. Schließlich kann zu allen Regelungsbereichen der eigene Vorschlag zur Ausgestaltung diskutiert und eingetragen werden. Hier empfiehlt es sich, die Gründe nochmals kurz zu notieren, warum sich die Interessenvertretung so entschieden hat und was sie damit erreichen will. Denn falls es später gegen die Regelung Widerstände gibt, lässt sich das Ziel vielleicht auch anders umsetzen. Die letzte Spalte (»Sonstiges,

Bemerkungen») kann noch leer bleiben; sie dient der Vorbereitung der betrieblichen Vereinbarung und kommt erst später zum Tragen.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Bei Maria, Thorsten, Frau Brand und den anderen Projektgruppenmitgliedern geht es hoch her: Das ist alles viel komplizierter, als sie es sich gedacht haben. Deswegen haben sie sich auch erst mal einen ganzen Tag am Stück Zeit genommen. Aber nicht nur das: Auch die Moderation wird ausnahmsweise von einer externen Fachkraft durchgeführt, schließlich wollen Thorsten und Maria auch mitdiskutieren...

Ja, und der Tag scheint kaum auszureichen, um alles auszuarbeiten: Zunächst wird der allgemeine Arbeitszeitrahmen diskutiert und niedergeschrieben. Die (durchschnittliche) wöchentliche Arbeitszeit ist sowieso tariflich festgelegt, auch der im Tarifvertrag vorgegebene Ausgleichszeitraum bringt noch nicht viel Diskussion. Aber als es um die Lage und Verteilung der Arbeitszeit geht, werden die Gesprächsbeiträge schon kontroverser. Wie offen sollte der tägliche Arbeitszeitrahmen sein? Wie sollte die Servicezeit aussehen, damit das Amt den Anforderungen gerecht wird, das Image steigt und die einzelnen nicht zu stark belastet werden? Welche Besetzungstärke muss das Team gewährleisten? Obwohl es hoch her geht, schaffen sie es doch, eine für alle tragbare Lösung zu finden.

Dann, so der nächste Schritt, arbeitet die Projektgruppe konkrete Empfehlungen aus, was bezüglich Arbeitszeitkonten, qualifizierter Gleitzeit, Wahlarbeitszeit und Sabbaticals geregelt werden soll. Dazu haben sie Untergruppen gebildet. Eigentlich war vorgesehen, alle Vorschläge in der ganzen Projektgruppe zu diskutieren, aber am frühen Nachmittag stellen sie fest: sie haben sich zu viel vorgenommen. Ein weiterer Diskussionstag wird angesetzt, der vorläufig letzte! Dann wird es auch darum gehen, nochmals grundlegende Eckpunkte zu bedenken und die Wichtigkeit einzelner Regelungen zu erfassen.

Liste der Regelungsbereiche, Seite:

Regelungs-Bereiche:	Gesetzlicher Rahmen	Rahmen im Tarifvertrag	Wie wollen wir das regeln?	Was wollen wir damit erreichen?	Sonstiges, Bemerkungen

3.2 Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen

Zusätzlich zu den Besonderheiten einzelner Modelle gibt es eine ganze Reihe wichtiger Aspekte, die rechtzeitig vor dem Hintergrund der frisch erarbeiteten Regelungsabsichten und betrieblichen Gegebenheiten überdacht und diskutiert werden sollten. Gemeinsam mit den spezifischen Arbeitszeitregelungen bilden sie die Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen:

Zielbeschreibungen und Absichtserklärungen leiten üblicherweise betriebliche Vereinbarungen ein. Um die Ziele der Interessenvertretung ging es im Verlauf dieses Buches häufig: Nach der Diskussion und Festlegung eigener Ziele, ihrer Überarbeitung und Konkretisierung nach der weitreichenden Informationssammlung kam es schließlich zur Prioritätensetzung. Die wichtigsten Ziele sollten jetzt auch als Leitfaden in die betriebliche Vereinbarung einfließen. Auch wenn bei reinen Absichtserklärungen keine rechtlichen Konsequenzen ableitbar sind, kann die Interessenvertretung in entsprechenden Diskussionen immer wieder auf die gemeinsamen Ziele verweisen.

Beschäftigungssicherung und -förderung sind von Gewerkschaftsseite die meist genannten Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung (Bässler und Lange, 1997) und werden auch sehr oft in betriebliche Vereinbarungen aufgenommen (Klein-Schneider, 1999). Spielen sie für die Interessenvertretung eine bedeutende Rolle, sollten sie zumindest in der Präambel der betrieblichen Vereinbarung zum Ausdruck gebracht werden. Manchen Betriebs- oder Personalräten gelingt es darüber hinaus, betriebsbedingte Kündigungen während der Laufzeit der Flexibilisierungsmaßnahmen auszuschließen, die Übernahme von Auszubildenden zu sichern oder die Befristung von Arbeitsverträgen zu beschränken etc., sozusagen als Gegenleistung für die Umsetzung der Flexibilisierungswünsche der Arbeitgeber. Auch bei Überschreiten eines festgelegten Guthabens (z. B. im Ampelkontomodell) können Verhandlungen über Neueinstellungen vorgesehen werden.

Spezifische Regelungsbereiche wurde von uns der Abschnitt genannt, in dem die Eckpunkte der Arbeitszeitregelungen festgehalten werden: Also all das, was im vorigen Abschnitt als erstes auf die Regelliste eingetragen wurde.

Lohn und Ausfallzeiten machen einen weiteren wichtigen Punkt aus: Wie schon mehrmals betont, sollte auf »verstetigtes Entgelt« geachtet werden, also auf einen Durchschnittslohn, der nicht dem Auf und Ab der Arbeitszeiten unterworfen ist. Ein weiterer grundsätzlicher Punkt betrifft die Berechnung von Ausfallzeiten beispielsweise durch Krankheit. Hier wird die Anwendung des Durchschnittsprinzips im Gegensatz zum Ausfallprinzip (auch »Glück-Pech-Prinzip«) empfohlen: Der Berechnung wird die anteilige Vertragsarbeitszeit und nicht die vorgesehene oder geplante Arbeitszeit zugrunde gelegt. Das kann im Einzelfall mal ungerecht wirken, gleicht sich aber über alle Situationen wieder aus und macht den Umgang mit Krankheitszeiten überschaubarer.

Mehrarbeit und Überstunden sollten auf jeden Fall definiert werden. In vielen Betrieben ist nach einer Untersuchung (VDI-Nachrichten 10/99) nicht eindeutig geklärt, welche Arbeitsstunden als Normalarbeitszeit gelten und welche als Überstunden. Das LAG Rheinland Pfalz entschied 1999 beispielsweise, dass Arbeitszeitkonten nicht dazu genutzt werden dürften, zuschlagspflichtige Mehrarbeit zu umgehen (eine Arbeitnehmerin aus der Metallindustrie sollte samstags arbeiten und dies dann über ihr Zeitkonto verrechnen). Mit der Definition von Mehrarbeit geht auch die Vereinbarung des Umgangs damit einher: In vielen Modellen werden die Zuschläge ausbezahlt und der Ausgleich erfolgt in Zeit. Eine andere Variante bietet die Regelung bei Opel Rüsselsheim, wo der Ausgleich vom Stand auf dem persönlichen Arbeitszeitkonto abhängt: Ist das Konto im Plus, werden Überstunden und Zuschläge ausbezahlt, ist es im Minus, werden die Stunden von den Schulden abgerechnet und die Zuschläge ausbezahlt (hier ist allerdings zu bedenken,

dass die Attraktivität von Überstunden durch eine solche Regelung noch steigen kann). Manchmal wird auch schriftlich festgehalten, dass sich Arbeitgeber und Beschäftigte/r über die Form des Ausgleichs jeweils einigen können.

Transparenz und Kontrollmöglichkeit des persönlichen Zeitkontenstandes ist Voraussetzung für einen verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit. Dabei kann den Arbeitnehmer/innen das Recht auf Auskunft zugestanden werden – das heißt, sie müssen selbst aktiv werden – oder sie bekommen automatisch monatlich oder vierteljährlich eine Information über ihren individuellen Zeitkontenstand. Die letztgenannte Variante erleichtert das Ziel, Eigenverantwortung gegebenenfalls aufbauen zu müssen: Wer leicht den Überblick über seine Arbeitszeit verliert, hat vielleicht auch weniger Kompetenz zur Selbstorganisation, um rechtzeitig die Information einzufordern. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Vorteile des Ampelkontos verwiesen (s. Anhang I.1). Hier kann sich der einzelne rechtzeitig darauf einstellen, dass die jeweilige Grenze nach oben oder unten bald erreicht sein wird.

Darüber hinausgehend ist in der Praxis häufig eine gemeinsame Kontrolle der Konten durch Arbeitgeber und Interessenvertretung vorgesehen, die in regelmäßigen Abständen, beispielsweise alle drei Monate durchgeführt wird.

Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung können in den betrieblichen Vereinbarungen konkretisiert und ausgebaut werden. Dabei geht es nicht nur um die regelmäßige Information über die Kontenstände (s. oben »Transparenz und Kontrollmöglichkeit«) oder um die Mitwirkung in einer paritätisch besetzten Konfliktschlichtungsstelle (s. u. »Konflikte«). Die Interessenvertretung kann zudem versuchen, ihre Mitbestimmung auch auf Planungs- und Gestaltungsaufgaben auszudehnen, wenn beispielsweise die betriebliche Auslastung eingeschätzt und Konsequenzen abgeleitet werden müssen. Das kann bei Ampelkonten der Fall sein, deren Zeitschulden nicht abgebaut werden können, auch vorausschauend bei der Planung von Arbeitszeitkorridoren.

Kommunikationsbedarf kann bei neuen Arbeitszeitmodellen steigen, da mehr abzusprechen ist. Aber durch die Flexibilisierung können auch die Kommunikationsmöglichkeiten beschnitten werden (wenn beispielsweise mehr Teilzeitkräfte eingesetzt werden oder die Arbeit sich sehr verdichtet). Die Arbeitszeitregelungen sollten beiden Anforderungen gerecht werden und je nach Modell konkrete Lösungen beinhalten, z. B. festgeschriebene Abstimmungs- oder Überlappungszeiten.

Konflikte können sich auf verschiedenen Ebenen abspielen: Zwei Beschäftigten gelingt es nicht, bei der Absprache ihrer Arbeitszeiten einen für beide tragfähigen Kompromiss zu finden. Der Arbeitgeber fordert zusätzliche Schichten ein, und es trifft wieder einmal denselben Arbeitnehmer, der kommen muss und dadurch seine freien Tage am Stück aufgibt. Oder eine Arbeitnehmerin möchte endlich mal in der Ferienzeit länger mit ihren Kindern verreisen und dazu die gesparte Zeit in Anspruch nehmen. Ihr Vorgesetzter verweigert die Inanspruchnahme aus betrieblichen Gründen. – Hier kann die Interessenvertretung zu mehr Solidarität beitragen, etwa durch Gedankenanstöße oder Diskussionen. Sie kann sicherheitshalber jedoch auch Mindestrechte vereinbaren.

Es ist empfehlenswert, Einspruchs- und Beschwerderechte für die Arbeitnehmer/innen vorzusehen, etwa wenn ein Freizeitausgleich vom Vorgesetzten abgelehnt wird. Hier gibt es die Varianten, entweder direkt oder über die Interessenvertretung Beschwerde einlegen zu können. Konfliktlösungsstellen sind in der Regel paritätisch besetzt (je ein oder zwei Vertreter der Personalabteilung und des Betriebs- oder Personalrats). Unter Umständen ist es sinnvoll, weitere Personen hinzuziehen, beispielsweise die Frauenbeauftragte.

Qualifizierungsanforderungen sind ganz eng mit den geschilderten Problemen verbunden. Auch wenn Zeit genug vorhanden ist, sich abzusprechen, bedarf es doch gewisser sozialer Fähigkeiten, Probleme zu lösen bzw. sie auszuhandeln. Dies trifft verstärkt zu, wenn Vorgesetzte an diesem Prozess beteiligt sind. Ein besonderes Augenmerk muss vor allem dann auf die Anforderungen an soziale Kompetenzen gelegt werden, wenn die einzelnen Beschäftigten mit mehr Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Das ist beispielsweise bei der Vertrauensarbeitszeit der Fall, ebenso bei zeitautonomen Gruppen etc. (s. auch Beispiel 3 im Anhang I.6). In diesen Fällen haben häufig auch die unmittelbaren Vorgesetzten Qualifizierungs- und Reflexionsbedarf: Motivation und Information als Führungsinstrumente sind dann vielversprechender als kleinliche Vorgaben und Kontrolle; es gilt, die eigene Rolle zu überdenken. Oft geht es jedoch nicht nur um soziale Kompetenzen: Durch eine veränderte Arbeitsorganisation mit erweiterten Aufgaben kann auch eine fachliche Qualifizierung notwendig werden.

Hat die Interessenvertretung die übergreifenden Regelungsbereiche diskutiert, können sie in die schon begonnene Liste aufgenommen werden (s. Kap. 3.1). Ergebnis sollte jetzt eine umfassende Zusammenstellung der verschiedensten Regelungsbereiche sein, die mit den tariflichen und gesetzlichen Vorgaben sowie mit der Ausgestaltung durch die Interessenvertretung in Beziehung gesetzt ist. Sie dient als Grundlage für die Ausarbeitung einer betrieblichen Vereinbarung.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Endlich erhält die Projektgruppe ihr Gesamtbild. Maria ist zufrieden: Nicht nur, dass die einzelnen Arbeitszeitvarianten einiges an freier Entscheidung und damit Zeitsouveränität der Beschäftigten enthält – sie haben mit der Wahlarbeitszeit und dem Sabbatical auch die Möglichkeit, sich für oder gegen diese Varianten zu entscheiden.

Aber Grundsätzliches zum Miteinander sollte ja auch noch aufgenommen werden. Schließlich besteht ja ein größerer Abstimmungsbedarf untereinander, wenn die Arbeit in Teams bewältigt werden soll. Frau Brand weist nochmals auf die Notwendigkeit einer Nach- bzw. Auffrischqualifizierung für die Sachbearbeiter/innen hin. Alle Eckpunkte werden besprochen und gewichtet. Alle Bemerkungen werden dokumentiert. Und dann ist es soweit: Erschöpft aber zufrieden gehen die Mitglieder der Projektgruppe erst einmal ein bisschen feiern...

3.3 Abschlussdiskussion: Was möchten wir ausdrücklich vereinbaren – und wie detailliert?

Wir sind in den letzten beiden Unterkapiteln so selbstverständlich von detaillierten Vereinbarungen ausgegangen. Aber sind solche Regelungen überhaupt noch zeitgemäß? Können und wollen die Arbeitnehmer/innen nicht inzwischen für sich selbst eintreten? Und überhaupt: Vielleicht bindet sich eine Interessenvertretung durch zu viele Regelungen selbst zu sehr, so dass sie nicht mehr flexibel (re-)agieren kann? Nach der »Konstruktion« neuer Arbeitszeitregelungen empfiehlt es sich, die einzelnen Punkte noch einmal durchzugehen: Welche davon müssen wirklich schriftlich festgehalten werden? Dieses Verfahren ist nicht nur für die konkrete Ausformulierung der betrieblichen Vereinbarung hilfreich, sondern dient gegebenenfalls auch der Verhandlungsvorbereitung.

Spätestens an diesem Punkt (aber meistens früher) kommt die Grundhaltung des Betriebs- oder Personalrats zur Diskussion: **Was will die Interessenvertretung in einer betrieblichen Vereinbarung überhaupt regeln?** Je weniger konkrete Regelungen eine Betriebsvereinbarung enthält, desto stärker sind die Betroffenen im späteren Aushandlungsprozess gefordert: Verantwortungsbewusstsein, Kooperationsfähigkeit und Selbstdisziplin jedes einzelnen sind einige der Schlüsselqualifikationen, ohne die eine Absprache über Arbeitszeiten nicht funktioniert. Schließlich wollen die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Anforderungen unter einen Hut gebracht werden (vgl. hierzu auch die Abschnitte 2.1 und 2.2). Hier heißt es für die Interessenvertretung abzuschätzen:

- Inwieweit besitzen die beteiligten Parteien diese Fähigkeiten bzw. können sie (etwa durch Schulungsmaßnahmen) erwerben oder
- inwieweit müssen die Beschäftigten durch die Festschreibung von Mitbestimmungsrechten strukturell gestärkt werden?

Je nach Ergebnis dieser Einschätzung gibt es in der Praxis die unterschiedlichsten Positionen: Was dem einen zur Absicherung unerlässlich erscheint, ist für die andere eine unangemessene Gängelung. Ausschlaggebend wird letztlich sein, welche Vertrauenskultur im Betrieb herrscht und wie viel Zutrauen in die Fähigkeiten und Haltungen der einzelnen Beteiligten gesetzt wird.

In diesem Zusammenhang möchten wir auf Horst Kern (1996) verweisen, der vor einer »Romantisierung« der Vertrauenskultur und vor »zuviel Vertrauen in Vertrauen« warnt. In der Regel wird eine vorsichtige Interessenvertretung einigen Diskussionsbedarf haben, um zu einer tragfähigen Entscheidung zu kommen. Zur Klärung der eigenen Position, ob man eher übergeordnete Ziele (siehe auch die im Anhang I.2 zitierte Reemtsma-Vereinbarung) oder eher ausgefeilte Regelungen in die betriebliche Vereinbarung aufnehmen möchte, können jedoch die folgenden Fragen hilfreich sein:

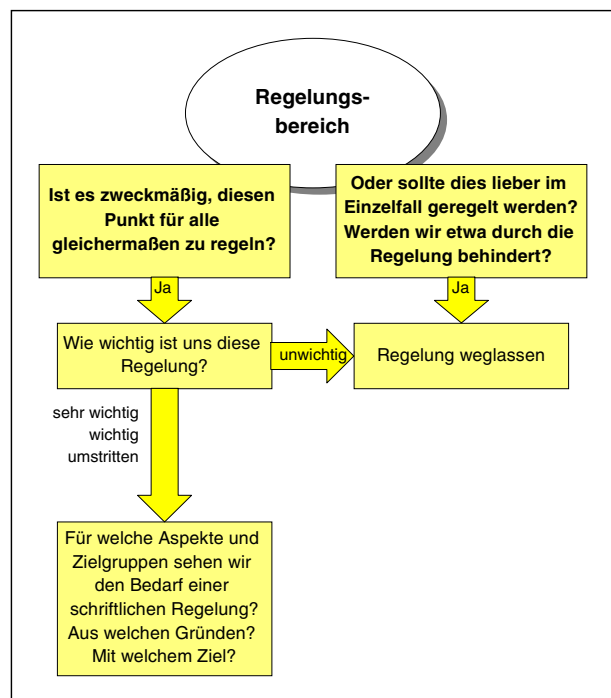
- **Inwieweit hat die Geschäftsleitung bisher Vertrauen in ihre Mitarbeiter/innen bewiesen?**
Wenn z. B. in einer Betriebsvereinbarung zu oft das Wort Vertrauen erwähnt werden muss, so deutet das häufig gerade auf einen Mangel an dieser Eigenschaft hin, erkennbar an den unterschiedlichsten Kontrollmaßnahmen! Auch ein autoritärer Führungsstil zeugt nicht unbedingt von großem Vertrauen in die Beschäftigten. Gibt es dagegen im Betrieb Teams, die wirklich selbst bestimmen können, wer wann was tut, so ist dies eher ein Indiz für echtes Vertrauen.

- **Inwieweit trauen wir den unmittelbar Vorgesetzten zu, dass sie die Belange der Beschäftigten bei der Arbeitszeitplanung angemessen berücksichtigen, ohne ihre Machtposition auszuspielen?** Hier lohnt sich wiederum ein Blick auf das Führungsverhalten: Behandeln die Vorgesetzten die Mitarbeiter als solche, oder eher als Untergebene?
- **Inwieweit trauen wir den Beschäftigten zu, dass sie verantwortungsvoll handeln (können), und wo brauchen sie unseren Schutz oder weitergehende Qualifizierung?** Solche Qualifizierungen könnten übrigens ebenfalls Teil einer schriftlichen Vereinbarung sein... (siehe auch Beispiel 3 im Anhang I.6).

Häufig ist es allerdings so, dass die Ausbildung einer Vertrauenskultur sehr stark von der Person des Geschäftsführers, Werkleiters etc. im Unternehmen abhängt. Leider kann eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur durch einen entsprechenden Führungswechsel verhältnismäßig schnell wieder zerstört werden. Dieses Risiko sollte bei der Entscheidung für oder gegen Regelungen eingeschätzt und mitberücksichtigt werden.

Hat sich die Interessenvertretung über ihre Sicht der Unternehmenskultur verständigt, kann es wieder an die schon erstellte Regelungsliste gehen, um nun den Regelungsbedarf Punkt für Punkt zu überprüfen. Dabei kann man gemäß dem grafischen Ablaufschema vorgehen.

Bemerkungen über Wichtigkeit und Besonderheiten finden in der letzten Spalte der Liste ihren Platz. Sie können während der Verhandlungsvorbereitung sehr gut der Einschätzung dienen, ob der jeweilige Regelungspunkt eine Minimal- oder eine Maximalforderung darstellt (s. nächstes Kapitel).



Zum Abschluss der Konzeptionsphase ist es sinnvoll, auch die Folgen für die Interessenvertretung einzuschätzen:

- ... Wenn gegen diese Vereinbarungen verstoßen wird, welche Konsequenzen sind dann zu ziehen?
- ... Inwieweit müssen wir als Interessenvertretung die Einhaltung der Regelungen kontrollieren und die Konsequenzen einleiten?
- ... Können wir das leisten? (Und wenn nicht: Ist eine entsprechende Regelung dann überhaupt noch sinnvoll?)

Wie konkret die Arbeitszeitregelungen festgeschrieben werden, ist also wesentlicher Bestandteil des Modells und damit auch der späteren Verhandlung. Doch nicht nur zur konkreten Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells kann eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, sondern auch zum Einführungs- und Umsetzungsverfahren: Wer ist für die Umsetzung der neuen Regelungen zuständig? Wie soll die Umsetzung laufen? Welche Kriterien für die Bewertung der neuen Arbeitszeitregelungen sollen angewandt werden? Diese wichtigen Fragen greifen wir im Einführungsschritt 5 erneut auf.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Es ist soweit: Der Personalrat bekommt von der Projektgruppe einen ganzen Stapel Blätter mit den Ergebnissen ihrer Arbeit und den Empfehlungen für die Aushandlung der Dienstvereinbarung. Ein Blick in die übergeordneten Regelungsbereiche ..

Liste der Regelungsbereiche, Seite 1 (Grundsätzliches)

Regelungs-Bereiche:	Gesetzlicher Rahmen	Rahmen im Tarifvertrag	Wie wollen wir das regeln?	Was wollen wir damit erreichen?	Sonstiges, Bemerkungen
...	...	...	...	...	...
Entlohnung	...	Verstetigt	Verstetigt	Existentielle Sicherheit für die Beschäftigten schaffen	Sehr wichtig für alle
Kommunikationsbedarf ...	...	...	In der Dienstvereinbarung soll eine Stunde Teambesprechung pro Woche festgeschrieben werden	Raum für verstärkten Absprachebedarf schaffen; wirkt qualitätssichernd	Wichtig in den Bereichen, wo die Arbeitsorganisation verändert wurde. In der Evaluation des Modells darauf achten, ob dieser Zeitrahmen ausreicht.
Konflikte	...	...	Vorrangig sollten die Konflikte in der Gruppe geklärt werden. Paritätische Kommission (eine Führungskraft, ein PR-Mitglied, Zusammensetzung für je ein Jahr) für Bearbeitung von Interessenskonflikten.	Akzeptanz der Beschäftigten als mündige Bürger Schutz bei Bedarf	Beides wichtig Umstritten war der Vorschlag, bei wiederholten (nicht gelösten) Konflikten die Beteiligten auf eine Weiterbildung zum Thema Konflikt zu schicken....
Qualifizierungsanforderungen	...	...	Für die Sachbearbeiter/innen eine inhaltliche Auffrischqualifizierung Für die Teamsprecher eine Kommunikations- und Konfliktschulung	Qualität sichern und die Beschäftigten unterstützen	Sehr wichtig Mittel- und langfristig darauf achten, ob auch die Vorgesetzten aufgrund ihrer neuen Rolle eine Qualifizierung brauchen

Leitfragen Konzeption: Umsetzung der Ziele und Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen

Vom Gesamtbild der Ziele zum Arbeitszeitmodell:

Umsetzung der Ziele

- Wie können wir unsere Ziele inhaltlich ordnen?
- Welche Wichtigkeit haben die Ziele aus unserer Sicht?
- Mit welchen Arbeitszeitmodellen sind unsere Ziele am ehesten zu erreichen?
- Inwieweit können wir mehrere Ansätze miteinander kombinieren, um den Interessen aller gerecht zu werden?

Spezifische Regelungsbereiche

- Was müsste bei den jeweiligen Modellen geregelt werden?
s. die jeweiligen Checklisten im ersten Kapitel des Anhangs...
- Welche gesetzlichen / tariflichen Vorgaben gibt es dazu?
z. B. zu folgenden Fragen:
 - Was ist unter Arbeitszeit zu verstehen?
 - Wie ist die durchschnittliche, wie die maximale tägliche /wöchentliche Dauer der Arbeitszeit festgelegt?
 - Was wird zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit gesagt?
 - Welche Ausgleichszeiträume sind vorgesehen?
 - Wie sind die Pausen geregelt? (Bezahlung, spezielle Ruhezeiten, -regelungen? Gibt es bezahlte Pausen?)
- Wie lassen sich die gesammelten Ziele bei der konkreten Ausgestaltung am besten umsetzen?

Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen:

Ziele der Vereinbarung

- Welche Ziele sind für die Interessenvertretung so wichtig, dass sie in die betriebliche Vereinbarung aufgenommen werden sollten?
- Welche Möglichkeiten gibt es über eine reine Absichtserklärung hinaus, die Umsetzung der Ziele festzuschreiben?

Beschäftigungssicherung und -förderung

- Inwieweit kann im Gegenzug zur Arbeitszeitflexibilisierung Beschäftigungssicherung ausgehandelt werden?
z. B. durch Ausschluss von Kündigungen während der Laufzeit, Übernahme der Auszubildenden
- Inwieweit sind aufgrund der neuen Regelungen (befristete) Neueinstellungen möglich / nötig? Welche weiteren Kontrollmöglichkeiten und Verfahrensweisen sind dazu vorgesehen?
z. B. Neueinstellungen bei Zeitschulden

Geltungsbereich

- Für wen gelten welche Arbeitszeitregelungen?

Spezifische Regelungsbereiche

- S. obere Tabelle

Lohn und Ausfallzeiten

- Welche Bedingungen betreffen das Entgelt?
z. B. verstetigtes Entgelt, s. auch Tarifvertrag
- Wie sind die Ausfallzeiten geregelt?
z. B. Durchschnittsprinzip

Mehrarbeit, Überstunden

- Wie wird Mehrarbeit definiert?
z. B. erste Stunde über vertraglicher Wochenarbeitszeit
- Wie kann Mehrarbeit vom Arbeitgeber eingefordert werden?
- Wie kann Mehrarbeit ausgeglichen werden?
z. B. in Freizeit oder Geld? Darf der Arbeitnehmer selbst darüber entscheiden? Ist das abhängig vom Kontenstand?
- Wofür gibt es Zuschläge? In welcher Form?

Weitere Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung

- Welche Mitbestimmungsrechte will sich die Interessenvertretung weiterhin / zusätzlich sichern?
z. B. Information, Mitwirkung an der Konfliktschlichtung, gemeinsame Beratung mit der Geschäftsleitung zur Ableitung von Konsequenzen (s. Text)

Transparenz und Kontrolle

- Was müssen die Beschäftigten wissen, um eigenverantwortlich mit ihrer Arbeitszeit umgehen zu können?
z. B. Kontostände
- Wie müssen diese Informationen aufbereitet sein, damit die Beschäftigten etwas damit anfangen können?
z. B. regelmäßige Information (1x/Monat), überschaubar und verständlich

Kommunikationsbedarf

- Inwieweit gibt es durch die neue Arbeitszeitregelung verstärkten Absprachebedarf?
- Durch welche Regelungen kann der Kommunikationsbedarf abgedeckt werden?

Konfliktbearbeitung

- Wer ist für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten verantwortlich? Welche Unterstützungsformen können angeboten werden?
z. B. Interessenvertretung als Vermittler
- Welches – übergeordnete – Konfliktlösungsinstrument soll eingerichtet werden?
z. B. paritätische Kommission
- Welche Mindestrechte sollen in den Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen festgelegt werden?
z. B. den Anspruch auf einen Gleittag monatlich
- Sollen die Interessen einzelner Arbeitnehmergruppen besonders geschützt werden? Wenn ja, wie?
z. B. Vetorecht für Beschäftigte mit Kindern

Qualifizierungsbedarf

- Welche fachlichen oder persönlichen (sozialen) Anforderungen sind mit der neuen Arbeitszeitregelung verbunden?
- Wie wird die Qualifizierung dazu geregelt?
- Welche Führungsebenen sind von der Veränderung betroffen? Inwieweit können sie durch entsprechende Qualifizierungen in der Veränderung ihrer Rolle unterstützt werden?

Leitfragen Konzeption: Was möchten wir ausdrücklich vereinbaren – und wie detailliert?

Fragen zur Vertrauenskultur im Unternehmen

- Wie hat die Geschäftsleitung bisher Vertrauen in ihre Mitarbeiter/innen bewiesen?
- Inwieweit trauen wir den unmittelbar Vorgesetzten zu, dass sie die neuen Regelungen mittragen und die Belange der Beschäftigten bei der Arbeitszeitplanung angemessen berücksichtigen, ohne ihre Machtposition auszuspielen?
- Inwieweit trauen wir den Beschäftigten zu, dass sie verantwortungsvoll handeln (können), und wo brauchen sie unseren Schutz oder weitergehende Qualifizierung?
- Inwieweit ist die bestehende (Vertrauens-)Kultur durch einen Führungswechsel in Frage gestellt?

Kontrollfragen zu jeder einzelnen Regelung

- Ist es zweckmäßig, diesen Punkt für alle Betroffenen gleichermaßen zu regeln?
- Oder schreibt die Regelung etwas fest, das besser im Einzelfall entschieden werden kann?

Wenn der Punkt für alle geregelt werden soll:

- Wie wichtig ist uns diese Regelung?
z. B. je nach dem Ziel, das durch sie umgesetzt werden soll

Wenn sehr wichtig oder umstritten:

- Für welche Aspekte und Zielgruppen sehen wir den Bedarf einer schriftlichen Regelung? Aus welchen Gründen bzw. mit welchem Ziel?

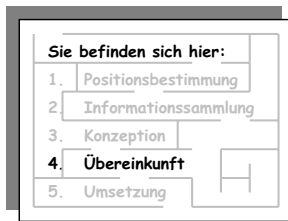
Abschätzung der Konsequenzen

- Wenn gegen diese Vereinbarungen verstoßen wird, welche Konsequenzen sind dann zu ziehen?
z. B. Konfliktlösungsgespräche, zusätzliche Zeitgutschriften...
- Inwieweit müssen wir als Interessenvertretung die Einhaltung der Regelungen kontrollieren und die Konsequenzen einleiten? Können wir das leisten? (Und wenn nicht: Ist eine entsprechende Regelung dann überhaupt noch sinnvoll?)

Regelungen zur Umsetzung des Arbeitszeitmodells

- Welche (schriftlichen) Vereinbarungen zur Umsetzung des Modells halten wir für angebracht?
z. B. Wer ist für die Umsetzung und Umsetzungskontrolle zuständig? Welche Kriterien für die Bewertung der neuen Modelle sind anzuwenden? ...

4. Einführungsschritt: Übereinkunft

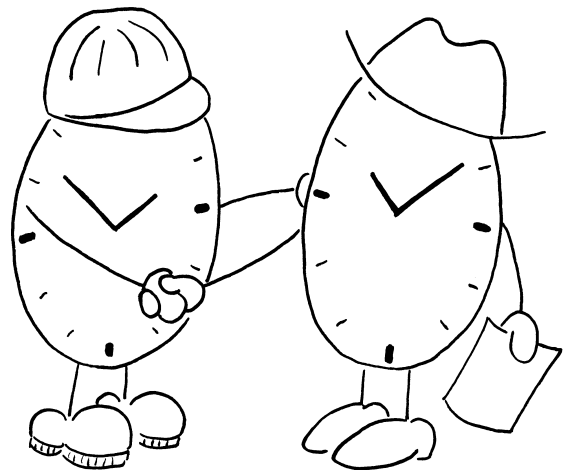


Selbst wenn die Interessenvertretung bei ihrer Konzeption versucht hat, möglichst alle Anforderungen unter einen Hut zu bringen – es ist und bleibt zunächst einmal der Entwurf der Interessenvertretung. Ihn einfach mal auszuprobieren, wäre freilich die angenehmste Alternative. Doch vor eine Umsetzung hat das Schicksal den Arbeitgeber gesetzt. Und die Belegschaft müsste vielleicht auch noch ein (letztes) Wort haben dürfen, schließlich soll die Veränderung ja für sie sein.

Aber die Abstimmung mit Arbeitgeber und Belegschaft ist mehr als ein notwendiges Übel, sie hat auch Vorteile. Die Interessenvertretung kann den Abstimmungsprozess auch als Kontrollinstanz für die Angemessenheit ihrer Ideen nutzen. Die Erfahrung zeigt: Je mehr Augen im Vorhinein auf ein Konzept gerichtet waren, desto geringer ist die Gefahr des Scheiterns in der Realität (wenn beispielsweise beide Seiten in den Projektgruppen vertreten sind). Außerdem ist die Interessenvertretung dann nicht mehr allein verantwortlich, wenn das Konzept nicht aufgeht. Dies gilt sowohl für die Übereinkunft mit der Arbeitgeber- wie mit der Belegschaftsseite. Wenn eine Seite den Plänen ausdrücklich zustimmt, so übernimmt sie damit auch Eigenverantwortung. Wie ein solcher Prozess der Übereinkunft gestaltet werden kann, damit möglichst viel von den mühevoll erarbeiteten Plänen der Interessenvertretung übrigbleibt, zeigt dieses Kapitel.

Im einzelnen geht es um die beiden Fragen:

- 4.1 Wie überzeugen wir den Arbeitgeber von unserem Modell?
- 4.2 Was hält die Belegschaft von den Modellen?



4.1 Wie überzeugen wir den Arbeitgeber von unserem Modell?

Nun hat sich der Betriebs- oder Personalrat für eine oder mehrere Varianten neuer Arbeitszeitregelungen entschieden, mit denen ein Erreichen der Ausgangsziele wahrscheinlich ist. Außerdem ist geklärt, was genau in welcher Form schriftlich niedergelegt werden soll. Ungeachtet aller Freude, Erleichterung oder Stolz darf die Interessenvertretung natürlich nicht gleich loslegen, denn vor der Umsetzung steht die Verhandlung mit dem Arbeitgeber. Ihr widmen wir diesen Abschnitt.

Natürlich kann auch die Belegschaft vor der endgültigen Einführung noch einmal befragt werden, ob sie mit dem neuen Arbeitszeitmodell einverstanden ist. Um eine solche Befragung wird es allerdings erst im nächsten Abschnitt gehen. Wir wählten diese Reihenfolge nicht, weil uns die Meinung der Arbeitnehmer/innen unwichtiger wäre als die des Arbeitgebers, sondern weil es eine Vorspiegelung falscher Tatsachen bedeuten kann, ein noch nicht genehmigtes Modell zur Abstimmung zu stellen. In der Praxis werden Verhandlung und Befragung vielleicht trotzdem umgekehrt oder parallel laufen, oder es wird immer wieder nachgebessert, verhandelt und befragt. Damit sind wir schon mitten im Thema:

Welche Verhandlungsstrategie ist für unsere Situation die sinnvollste? Sollen wir zuerst verhandeln und dann informieren? Oder erst befragen und dann verhandeln? Die Beantwortung dieser Fragen hängt einmal mehr von den betrieblichen Voraussetzungen ab:

- Ist der § 2 des BetrVG betriebliche Wirklichkeit und die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber tatsächlich vertrauensvoll, so kann sich ein Betriebsrat auch leisten, das eigene Modell zu veröffentlichen, bevor der Chef konkret zugestimmt hat. Hat letzterer erfahrungsgemäß jedoch an allem etwas auszusetzen, was vom Betriebsrat kommt, und sind Verhandlungen immer eher Schlachten als Diskussionen, so sollte die Interessenvertretung die Verhandlung erst einmal abwarten.
- Auch das eigene Rollenverständnis wird die Verhandlungsstrategie beeinflussen. Sieht sich die Interessenvertretung auch in einer Co-Managerrolle, so wird der betriebsrätliche Vorschlag bereits weitgehend die betrieblichen Belange berücksichtigt haben. Verhandelt wird dann eher um Details, während über die grundsätzliche Richtung bereits in der Belegschaft ein Meinungsbild erstellt werden könnte.
- Ähnliche Voraussetzungen bestehen, wenn der Betriebsrat eine Projektgruppe mit Arbeitgeberbeteiligung ins Leben gerufen hat. Dann dürften die prinzipiellen Fragen ebenfalls bereits geklärt sein.
- Nicht zuletzt hängt auch von der generellen Informationspolitik der Interessenvertretung ab, inwieweit und wann die Beschäftigten informiert werden. Dazu kommen wir noch genauer im nächsten Abschnitt.

Wenn grundsätzlich geklärt ist, wann die Interessenvertretung an wen herantritt, geht es an die konkrete Planung der Verhandlung.

Wie bereitet man sich nun am besten auf Verhandlungen vor? Hier geht es nun endlich ans Eingemachte: Wie ziehe ich meinen Chef über den Tisch? Um das gleich zu Anfang klarzustellen: Solche Taktiken beschreiben wir hier nicht! Wie schon mehrfach erwähnt, halten wir einen kooperativen Umgang miteinander für wesentlich effektiver als den kämpferischen Schlagabtausch – zumindest langfristig. Gegenseitiger Respekt ist ein Merkmal dieser Haltung. Wir möchten an dieser Stelle auch nicht den unzähligen Autoren Konkurrenz machen, die sich bereits mit dem Thema »Verhandlungen« beschäftigt haben. Vielmehr werden wir nur die (für Arbeitszeitmodell-Verhandlungen) wichtigsten Aspekte nennen. Dennoch sind die hier aufgefächerten Möglichkeiten und Hinweise zu Verhandlungen nicht nur auf Arbeitszeitfragen beschränkt, sondern auf viele Verhandlungssituationen übertragbar.

1. Maximal- und Minimalforderungen spannen den Verhandlungsspielraum auf: Das Wichtigste bei einer Verhandlung sind die Forderungen – deswegen verhandelt man schließlich. In den Forderungen werden abstrakte Ziele »dingfest« gemacht, sie sind sozusagen konkretisierte Ziele. Da jedoch die Gegenseite zumeist andere Ziele verfolgt, steht nicht zu erwarten, dass *alle* eigenen Forderungen erfüllt werden. Daher ist es klug, mehr zu fordern, als man eigentlich erreichen möchte: Man schafft sich Verhandlungsspielraum. Geschickt wäre es dabei, wenn die Interessenvertretung am Ende zumindest *die* Forderungen durchbekäme, die ihr besonders wichtig sind. Die Mussziele werden also zu den *Minimalforderungen* – sie durchzusetzen ist Minimum! Hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen könnte eine solche Minimalforderung die Mitsprache der Arbeitnehmer/innen bei der Festlegung individueller Arbeitszeiten sein.

Über das absolute Muss hinaus gibt es jedoch sicherlich noch weitere Anliegen, deren Erfüllung schön, aber zur Not verzichtbar wäre. Ein Beispiel dafür könnte die Regelung sein, dass der Arbeitsplatz zwischendurch für Privates verlassen werden darf. Solche Sollziele drücken sich in den *Maximalforderungen* aus, mit denen die Verhandlung auch begonnen wird. Schließlich muss der Verhandlungspartner nicht gleich merken, welchen Spielraum man sich gesetzt hat und welche Kompromisse man bereit ist einzugehen! Wenn eine Interessenvertretung ihre Verhandlungsspielräume gemeinsam und verbindlich festlegt, hat es also entscheidende Vorteile: Sie kann Kompromissbereitschaft zeigen, lässt sich aber nicht an Punkten überrumpeln, die ihr besonders am Herzen liegen.

Die Einigung auf Maximal- und Minimalforderungen wird dann erleichtert, wenn die Interessenvertretung die Wichtigkeit der einzelnen Regelungen schon als Grundlage vor sich hat (siehe letztes Kapitel).

2. Nur überzeugende Argumente erreichen den anderen: Nichts ist peinlicher, als wenn in Verhandlungssituationen die Argumente ausgehen. Danach dreht man sich nur noch im Kreis, kommt in eine Rechtfertigungsposition und muss irgendwann nachgeben. Die Sammlung von – überzeugenden – Argumenten zur Untermauerung der eigenen Forderungen und Ziele ist also elementar wichtig.

Überzeugen müssen die Argumente dabei nicht die Kolleg/innen im Betriebsrat, sondern vor allem den Verhandlungspartner! Gewerkschaftliche Begründungsmuster wie etwa Solidarität werden eine Unternehmensleitung wenig beeindrucken. Vielmehr müssen die Vorteile für den Betrieb dargestellt werden. Wenn die Interessenvertretung sich bereits im Vorfeld Gedanken um betriebliche Belange gemacht hat (vgl. Abschnitt 2.2), so dürfte auch eine betriebswirtschaftliche Argumentation für den eigenen Vorschlag nicht unmöglich sein.

Der Betriebs- oder Personalrat sollte sich für die Verhandlungsvorbereitung viel Zeit nehmen, auch, um zu überlegen, wie der Verhandlungspartner auf die einzelnen Begründungen reagiert, und wie man selbst wiederum darauf kontern kann. Es ist günstig, eine Reihenfolge der Argumente zu überlegen, eine Argumentationslinie. Wer im Gespräch noch wichtige Begründungen »nachschieben« kann, steht auf der besseren Seite.

Zu einer hieb- und stichfesten Argumentation gehören auch die (arbeitszeit-)rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen. Wer ganz sicher gehen will, sollte sie noch einmal in Gänze von einem gewerkschaftlichen Tariffrechter oder der Betreuungssekretärin überprüfen lassen. Das bietet sich insbesondere bei kniffligen Fragen an.

3. Gegenargumente und –vorschläge sollten möglichst keine Überraschungen sein. Wer sich im Vorhinein schon überlegt, was der Verhandlungspartner zu der eigenen Argumentation sagen könnte, wird nicht so leicht überfahren. Die Interessenlage der Gegenseite sollte ja auch bei den eigenen Argumenten

schon eine Rolle spielen, hier kommt sie einmal mehr zum Einsatz. Denn wer die Argumente der anderen Seite kennt, kann sie schon im Voraus entkräften.

Natürlich gibt es keine Garantie, dass die vermuteten Gegenargumente auch wirklich eingebracht werden. Aber sie erweitern zumindest den eigenen Horizont. Ob eine Interessenvertretung sie von sich aus erwähnt, bleibt dem Einzelfall überlassen. Man könnte damit auch schlafende Hunde wecken! Wenn die aber vermutlich sowieso irgendwann erwachen würden, könnte man ihnen gleich den Wind aus den Segeln nehmen.

Bei Argumenten, die trotz aller Vorbereitung nicht absehbar waren, ist auch ein Abbruch der Verhandlung zu erwägen, etwa bei undurchschaubaren Angeboten. Schließlich muss sich die Verhandlungsdelegation auf die neue Sachlage einstellen und miteinander absprechen können. Seriöse Verhandlungspartner haben dafür Verständnis.

4. Drohungen sind nur für den Ernstfall. In vielen Fällen hat die Interessenvertretung neben den inhaltlichen auch noch stärkere »Argumente« in der Hand: Vielleicht hat sie Mitbestimmungsrechte oder eine gesamte Abteilung ist bereit, nur noch Dienst nach Vorschrift zu leisten? Eventuell gibt es sogar Kontakte zur lokalen Presse? Dies sind dann weniger Argumente als vielmehr Druckmittel, die allerdings nur je nach Verhältnismäßigkeit eingesetzt werden sollten. Zur Unterscheidung sei noch einmal betont: Eine Interessenvertretung stellt eine Forderung nicht, weil sie das Recht dazu hat, sondern weil es den Beschäftigten dient. Das Recht dazu ist zwar eine Unterstützung, aber keine inhaltliche Begründung. Druckmittel müssen übrigens immer auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft (und im Ernstfall auch wirklich eingesetzt!) werden, wenn sie Wirkung zeigen sollen: Eine angedrohte Überstundenverweigerung seitens des Betriebsrates, die von der Belegschaft nicht mitgetragen wird, ist keine Drohung, sondern ein Schuss nach hinten.

5. Ein menschlicher Zugang zu dem Verhandlungspartner erleichtert den Verhandlungsverlauf: Gerade den letztgenannten Punkt 4 möchten wir nicht so verstanden wissen, dass die sicherste Methode, etwas zu erreichen, darin besteht, dem anderen zu drohen. Das mag in einigen – verkorksten – »Sozialpartnerschaften« zwar so sein! Aber selbst in solchen Beziehungen bleibt die Tatsache bestehen: Es sitzen sich dort Menschen gegenüber, mit Stimmungen und Gefühlen, wie sie auch mir und dir nicht fremd sind. Und vom menschlichen Standpunkt aus ist es allemal günstiger, den Verhandlungs-*Partner* wirklich als einen solchen zu betrachten. Wem nur Vorwürfe und Unterstellungen entgegengebracht werden, der macht ungern Zugeständnisse.

Schon weiter oben wurden die Vorteile einer kooperativen Beziehung zur Geschäftsleitung angesprochen. Nun betrifft Kooperation natürlich beide Seiten, und die Einflussnahme *einer* Seite ist begrenzt. Interessenvertreter/innen können sich aber in jedem Fall in die Lage des Verhandlungspartners versetzen und versuchen, ihn einzuschätzen. Was will der andere? Wo ist er am ehesten ansprechbar? Mit welchen Argumenten ist er am besten zu erreichen? Dabei geht es nicht darum, die Position des Verhandlungspartners vorweg zu nehmen und ihm gar die Verhandlung zu ersparen, sondern mit diesem Vorgehen sollen erfolgsfördernde Voraussetzungen geschaffen werden.



Kurz & Klein OHG

Einen »menschlichen Zugang« zu Dr. Kurz muss sich der Betriebsrat hart erarbeiten, obwohl er sich ja schon zu Anfang der Arbeitszeitdebatte dieses Ziel gesetzt hat. Die Abkehr vom – inzwischen schon fast liebgewonnenen – Kampf mit Dr. Kurz fällt unseren Kolleg/innen schon schwer. Umso erstaunter sind die Kolleg/innen, dass es sogar für ihre Arbeit als Interessenvertretung fruchtbar ist, sich mal ernsthaft in die Arbeitgeberseite hineinzusetzen (s. Kap. 2.2). Da könnten ja große Dinge möglich werden, meinen einige, denn von vielen Gestaltungsmöglichkeiten hätten ja wirklich beide Seiten etwas! Das würde sicher auch Dr. Kurz überzeugen. Bei dem ersten Gespräch wartet der Betriebsrat dann auch noch mit Anerkennung für die Lage und Interessen von Dr. Kurz auf. Diese veränderte Haltung des Gremiums ihm gegenüber verwirrt den guten Mann arg, bringt ihn jedoch auch zum Nachdenken. (Dass das Lob ein langes und krampfhaftes Nachdenken über Dr. Kurz' positive Seiten erfordert hatte, tut hier ja schließlich nichts zur Sache.)

Nun soll aber das Hineinversetzen in die Gegenseite nicht überhand nehmen. Um die konkrete Verhandlung um das künftige Arbeitszeitmodell »belegschaftsnah« zu gestalten, hat sich der Betriebsrat von Kurz & Klein ja entschlossen, zunächst die Kolleg/innen zu befragen. Dabei war herausgekommen, dass die Auftragslage über das Jahr hinweg stark schwankt, dass diese Schwankungen aber immer ungefähr gleich sind. Außerdem gab es auch einige kreative Vorschläge, welche – auftragsunabhängigen – Tätigkeiten bevorzugt in Leerlaufzeiten abgearbeitet werden könnten. Für die Interessenvertretung ist ganz klar: Abrufarbeit ist nicht notwendig und soll es bei Kurz & Klein auch weiterhin nicht geben. In allen Bereichen werden die Auftragsschwankungen mit einem – möglichst sozialverträglich gestalteten – Arbeitszeitkorridor auch abgedeckt.

Ein Arbeitszeitkorridor kombiniert mit persönlicher Zeitsouveränität wird die Minimalforderung sein, von der sich der Betriebsrat auf keinen Fall abbringen lassen will, da sind sich die Interessenvertreter/innen einig. Schließlich sprechen auch viele Argumente dafür: Abrufarbeit erhöht sowieso nur den Krankenstand und kostet das Unternehmen langfristig viel Geld, ein Arbeitszeitkorridor ist für beide Seiten länger planbar, die Kombination von Arbeitszeitkorridor und persönlichen Zeitkonten ist sozialverträglicher, und mit zufriedenen und motivierten Beschäftigten ist auch dem Unternehmen geholfen ... denn – nicht unwichtig – die Kolleg/innen sind schließlich dafür. Da kann Kurz nicht mehr mit seiner persönlichen Überredungstour kommen! Und zur allergrößten Not würde der Betriebsrat seine Zustimmung zu den neuen Regelungen verweigern.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Da im Zentrum von Dingelskirchen ein Vertreter der Amtsleitung mit im Boot der Projektgruppe sitzt, befürchtet der Personalrat hier keine allzu großen Überzeugungsprobleme. Trotzdem legt er sich natürlich für jeden Regelungsbereich verschiedene Argumente zurecht:

- *Die Servicezeiten sind kundenfreundlich, da sie länger sind als die bisherigen Sprechzeiten, längere Öffnungszeiten sind zudem ein Entgegenkommen seitens des Personalrats.*
- *Teams können viel kompetentere Arbeit leisten, da sie sich gegenseitig ergänzen. Viel Doppelarbeit fällt weg und die Bürger/innen haben stets zuständige Ansprechpartner/innen zur Verfügung.*

- *Dadurch verringert sich der Verwaltungsaufwand, weniger Sachen bleiben liegen, so dass insgesamt die Abläufe kürzer und effektiver werden.*
- *Dafür wird allerdings auch noch Qualifizierung nötig sein. Der Arbeitsausfall durch die jeweiligen Maßnahmen wird durch die Teamarbeit aufgefangen, und letztlich verbessert sich auch das Image der Behörde, wenn die Mitarbeiter/innen gut ausgebildet sind.*
- *Zufriedene, qualifizierte Arbeitskräfte können mit Stress-Situationen besser umgehen, ihnen geht es langfristig auch körperlich besser, so dass ein Rückgang des Krankenstandes zu erwarten ist.*
- *Das Maßnahmenpaket als ganzes hätte übrigens auch bundesweit eine Vorreiterrolle, das hat eine Anfrage beim Städtetag ergeben!*
- *Letztlich hat zudem die Amtsleitung auch keine bessere Alternative zur Bewältigung der Situation außer Entlassungen. Die würden aber nicht nur die Arbeitslosigkeit erhöhen (und damit die Staatskasse belasten, von der auch die Städte abhängig sind), sondern auch das Image der Verwaltung verschlechtern.*
- *Eine konkrete Befragung der Belegschaft hat der Personalrat für die Zeit der Umsetzung eingeplant. Sie soll dann zugleich der Erfolgskontrolle dienen.*

Weitere Hinweise und Argumentationshilfen findet die Interessenvertretung auch in unseren Kapiteln zu den betrieblichen Belangen (2.2) und der Erfolgsmessung (5.2). Im allgemeinen wird sich der Arbeitgeber insbesondere für die harten Fakten interessieren, was für die betriebsrätliche Argumentationslinie bedeutet: Vorteile für den Betrieb so konkret wie möglich darstellen. Erfahrungswerte zu Umsatz oder Krankenstand aus vergleichbaren Betrieben können hier Rückendeckung bieten. Einmal mehr mögen sich dabei die Informationsquellen Gewerkschaft oder befreundete Interessenvertretungen bewähren. Auch wenn sich die meisten Arbeitgeber eher von betriebswirtschaftlichen Begründungen überzeugen lassen, kann je nach Persönlichkeit auch der Hinweis auf Werte wie Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung günstig sein.

4.2 Was hält die Belegschaft von den Modellen?

Ob aus Furcht, die eigene Taktik könnte der Gegenseite zu Ohren kommen, oder wegen der (zumeist falsch verstandenen!) Geheimhaltungspflicht: So mancher Betriebs- oder Personalrat handelt immer noch eher als Geheimrat. Eine regelmäßige Rückmeldung über den Stand der eigenen Arbeit ist jedoch die sicherste Basis für einen breiten Rückhalt in der Belegschaft. Nur eine informierte Belegschaft lässt sich mobilisieren! Und in die andere Richtung ist der Informationsfluss ebenso wichtig: Wie ist die Stimmung vor Ort? Wo genau sitzen die Probleme? Was meint die Belegschaft zu der Arbeit der Interessenvertretung?

Gerade bei umwälzenden Veränderungen – wie der Einführung von neuen Arbeitszeitregelungen – ist der ständige enge Kontakt zu den betroffenen Beschäftigten besonders wichtig. Ob die betriebliche Interessenvertretung erst auf konkrete Vorschläge der Geschäftsleitung reagiert oder ob sie selbst Initiator der Veränderung ist, immer ist ein lückenloser Informationsaustausch die Voraussetzung für breite Akzeptanz neuer Regelungen. Allerdings scheint es so zu sein, dass die Interessenvertreter/innen gerade bei gemeinsamen Projekten mit der Arbeitgeberseite unterschätzen, wie wichtig es ist, die Beschäftigten vor allem über die eigene Haltung und Meinung zu informieren (siehe Müller und Bässler, im Druck). Wer sich diesbezüglich zu wenig Mühe gibt oder scheinbar Selbstverständliches voraussetzt, läuft Gefahr, in den Augen der Belegschaft an Profil zu verlieren: Die Beschäftigten können dann oft die Positionen von Interessenvertretung einerseits und Geschäftsleitung andererseits nicht trennen.

Wie können die Beschäftigten informiert werden? Wenn in einer Projektgruppe Betroffene aus den einzelnen Abteilungen oder Bereichen beteiligt sind, wird der Informationsfluss durch diese erweiterte »Schnittstelle« unterstützt. Workshops und (auch außerordentliche!) Versammlungen auf den verschiedenen Ebenen sind ebenfalls gute Wege, Informationen in beide Richtungen auszutauschen. Für den Informationsfluss von Interessenvertretung an Belegschaft gibt es noch viel mehr – ansprechende – Möglichkeiten.

- Wie wäre es beispielsweise mit einer Informationstafel nur zum Thema Arbeitszeit, farblich abgesetzt oder in Uhr-Form? Hier könnten z. B. Befragungsergebnisse dokumentiert oder auch eigene Positionspapiere angepinnt werden. Ein »Briefkasten« für laufende Rückmeldungen oder Kommentare aus der Belegschaft könnte die »Zeit-Tafel« abrunden, vor allem, wenn sie an zentraler Stelle angebracht ist.
- Informationsblätter verschaffen kompakten Überblick, und regelmäßige Artikel in der Betriebszeitung halten die Beschäftigten auf aktuellem Stand.
- Auch die BR-Zeitung könnte eine Serie (oder für literarisch Ambitionierte: einen Roman mit Fortsetzungen und Happyend) oder ein Sonderheft herausbringen.
- In Unternehmen mit einem innerbetrieblichen Computer-Netzwerk gehören die aktuellen Entwicklungen auf die »Homepage« des Betriebs- oder Personalrats. Zur Gestaltung solcher schriftlichen Informationen möge der/die Leser/in entsprechende Gewerkschaftsseminare oder Literatur (s. auch Liste) zu Rate ziehen.

Was denkt die Belegschaft? Insbesondere in der aktuellen Phase der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen sollte die Interessenvertretung einen – möglichst gut fundierten – Eindruck darüber haben, wie die Betroffenen zu den geplanten Regelungen stehen. Sinnvoll ist hier eine schriftliche Befragung (s. auch Hinweise in Kapitel 2.1.2 sowie im Einführungsschritt 5), in der die einzelnen Alternativen diskutiert werden können. Erfasst werden könnten beispielsweise mögliche Probleme, die die Beschäftigten bei einzelnen Regelungen voraussehen, oder welche Gestaltungselemente der neuen Modelle den einzelnen wichtiger sind. Die Fragen richten sich natürlich nach dem bisherigen Einführungsprozess, also u. a. danach, ob vor oder nach der Verhandlung befragt wird. Eine Umfrage vor der Verhandlung könnte dem Betriebsrat wichtige Hinweise liefern, welche seiner Forderungen minimal und welche maximal werden sollen (vgl. vorigen Abschnitt).



Kurz & Klein OHG

Zu dieser Variante hatte sich ja der Betriebsrat unserer Rasenmäherfirma entschieden. Dass der Arbeitszeitkorridor mit persönlichen Zeitkonten und einer gewissen Zeitsouveränität der Beschäftigten kombiniert werden soll, steht ja schon fest. Aber wie wichtig die verschiedenen Möglichkeiten zur Selbstbestimmung im einzelnen für die Kolleg/innen vor Ort wären, will der Betriebsrat nicht vom grünen Tisch aus entscheiden. Daher stellt er den Kolleg/innen die unterschiedlichen Regelungsmöglichkeiten vor und dazu die Frage: Welches Gestaltungskriterium ist für Dich am wichtigsten, zweitwichtigsten usw.? Diese Frage wird schriftlich verteilt, bei Bedarf aber auch mündlich im Gespräch geklärt.

So wichtig (und demokratisch) Befragungen für das Verhältnis einer Interessenvertretung zur Belegschaft auch sind, eine Warnung sei noch genannt: Jeder Personal- oder Betriebsrat sollte sich sehr genau klarmachen, was er mit den Ergebnissen zu tun gedenkt (vgl. auch Kapitel 2.1.2). Was passiert z. B. mit »Gegenstimmen« – also solchen, die sich gegen eine Regelung oder ein Modell ausgesprochen haben? Wie will die Interessenvertretung mit unrealisierbaren Ansprüchen umgehen? Hier besteht die Gefahr, dass die

jeweils dahinterstehenden Beschäftigten sich arg erzürnen, wenn sie zwar befragt, aber ihre Meinungen anschließend nicht berücksichtigt werden. Es gilt also, das Ziel der Befragung und insbesondere die Formulierung der Fragen rechtzeitig vor dem Hintergrund möglicher Antworten und Konsequenzen zu überdenken! Zwei Modelle zur Wahl zu stellen, bietet sich z. B. nicht an: Was tun, wenn 47 % für das eine und 53 % für das andere stimmen ...? Die Lösung, beide Modelle in die Tat umzusetzen, wird höchst selten möglich sein. Eine Diskussion zur Meinungsfindung der Betroffenen, von der Interessenvertretung moderiert, oder – wenn nötig – eine »Aufklärungs- und Überzeugungskampagne« sind da erfolgversprechender.

Ebenfalls im Vorfeld einer Befragung ist zu überlegen, wie viel Akzeptanz eine neue Regelung auf sich vereinigen soll, um umgesetzt zu werden. Reicht die einfache Mehrheit, damit sich auch alle anderen auf das Experiment »neue Arbeitszeiten« einlassen? Bei entsprechender Begleitung (Rückkehrgarantien, Dank für den Mut) und Begründung (Probieren geht über Studieren, positive Beispiele) ist dies durchaus möglich. Dabei ist das Fingerspitzengefühl der Interessenvertretung gefragt: Wie stabil ist das Betriebsklima, wie aufbruchbereit sind die Kolleg/innen, wie gelassen sind wir selbst, um anfängliche Durststrecken zu überwinden?

Andererseits gilt es, das Maß nicht zu hoch anzusetzen – normalerweise kann man in dieser Phase mit einer Akzeptanz um die 70 % sehr zufrieden sein. Man sollte nicht zuviel erwarten: Viele Betroffene ändern ihre Meinung noch während der Umsetzung in positive Richtung, vor allem, wenn dann entsprechend nachgebessert wird.

Leitfragen Übereinkunft: Arbeitgeber und Belegschaft

Verhandlung mit dem Arbeitgeber

- Wann sind Verhandlungen um welche Inhalte sinnvoll?
- Was sind unsere Mussziele bzw. Minimalforderungen?
- Was wäre schön, aber notfalls verzichtbar (Sollziele bzw. Maximalforderungen)?
- Wie können wir unsere Forderungen begründen? Was ist noch abzuklären, um abgesichert zu sein?
z. B. rechtliche Fragen
- Welche Argumentationslinie wird unseren Verhandlungspartner am ehesten überzeugen? Welche Argumente sind geeignet, um sie im Verlauf der Verhandlung nachzuschieben?
- Mit welchen Argumenten der Geschäftsleitung müssen wir rechnen, und welche können wir dagegen setzen?
- Für welche (Not-)Fälle wollen wir welche Druckmittel vorsehen? Wie können wir sicherstellen, dass diese realistisch sind? Z. B. Belegschaft hinter sich bringen, Kontakt zur örtlichen Presse

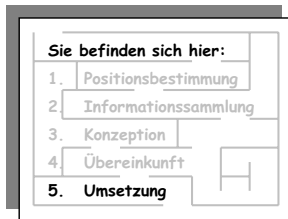
Information der Belegschaft

- Auf welchem Kenntnisstand sind die Beschäftigten derzeit hinsichtlich der neuen Arbeitszeiten?
- Für welche Zielgruppe ist zu welchem Zeitpunkt welche Information von Belang? Welches Medium ist jeweils geeignet? Z. B. Versammlung, Info-Blatt

Diskussion mit der Belegschaft

- Zu welchen Aspekten des Arbeitszeitmodells brauchen wir noch ein Meinungsbild, um den nächsten Schritt (Verhandlung, Probelauf) gehen zu können?
- Welche Akzeptanz halten wir für ausreichend, um die neuen Regelungen einzuführen? Z. B. 50 %, 70 % ... je nach betrieblicher Stimmungslage

5. Einführungsschritt: Umsetzung

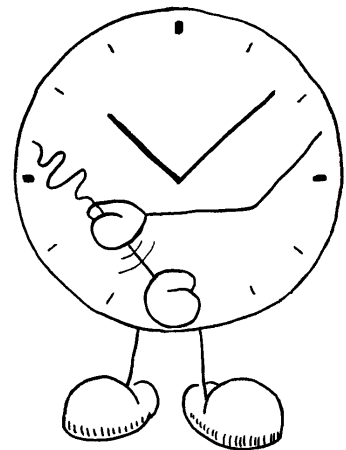


Nun kann es endlich losgehen! Das neu konstruierte Arbeitszeitsystem muss sich in der Praxis bewähren. Die Umsetzung ist Ziel und Höhepunkt des gesamten Prozesses, aber leider kein Anlass für die Interessenvertretung, sich zurückzulehnen und alles laufen zu lassen. Die Praxiseinführung will gut begleitet sein, soll sie Erfolg haben. Doch auch hier gilt: Gute Planung und Vorbereitung ist die halbe Miete. Zum einen bezieht sich das auf die Entscheidung, wer wann warum und wie lange in den Genuss des neuen Modells kommen darf, zum anderen auf die Erfolgskontrolle. Vor allem der erstgenannte Aspekt muss natürlich bereits passiert sein, wenn die eigentliche Umsetzung beginnt. Wir haben ihn trotzdem in dieses Kapitel aufgenommen, da sich die obigen Fragen direkt auf die Umsetzung beziehen, auch wenn sie bereits im Planungsstadium beantwortet werden sollten.

Also, Ärmel hochgekrempelt zur Bearbeitung folgender Themen:

5.1 Wie organisieren wir einen Probelauf?

5.2 Wie lässt sich der Erfolg eines Arbeitszeitmodells überprüfen?



5.1 Wie organisieren wir einen Probelauf?

Je sorgfältiger und konkreter geplant wurde, desto weniger Überraschungen sind zu erwarten. Trotzdem kann niemand vorhersehen, wie die tägliche Praxis hinterher genau aussehen wird: Kann das Modell die unterschiedlichen Hoffnungen erfüllen? Wurden die befürchteten Gefahren zufriedenstellend verhütet? Welche Fußangeln ergeben sich erst aus der Anwendung?

Wegen solcher Unwägbarkeiten ist es sinnvoll, nicht gleich den ganzen Betrieb auf unbestimmte Zeit einem neuen Arbeitszeitmodell auszusetzen. Wie schon der Begriff »Probelauf« andeutet, sollten die neuen Arbeitszeiten zunächst für einzelne Bereiche und für einen überschaubaren Zeitraum ausprobiert werden. Auch will der Zeitpunkt einer Einführung überlegt sein: Welche (Jahres-)Zeit ist am günstigsten für den Anfang des festgelegten Probe-Zeitraums? Im Folgenden werden wir noch einmal genauer auf diese drei Kriterien der Einführung eingehen, um uns dann der konkreten Ausgestaltung der Einführungsphase zuzuwenden.

1. Die Bereiche des Unternehmens, die für ein neues Arbeitszeitmodell geeignet sind, wurden ja bereits unter der Fragestellung »Wie viel soll wo geändert werden?« (Kap. 2.3 im zweiten Einführungsschritt) ermittelt und ausgewählt. Dort wurden vor allem sach- und fachliche Kriterien wie Aufgabenstruktur oder Arbeitsorganisation beschrieben. Aber auch soziale Aspekte wie der Kontakt zur Interessenvertretung oder die »Innovationsfreudigkeit« einer Abteilung spielten eine Rolle. Falls eine Projektgruppe gegründet wurde, haben in der Regel die betroffenen Beschäftigten einer Abteilung mitgearbeitet. In diesen Fällen probiert natürlich auch diese Abteilung ihr Modell aus.

2. Eine zeitliche Beschränkung wurde höchstwahrscheinlich ebenfalls schon im Vorfeld diskutiert und festgelegt. Gute Erfahrungen gibt es mit Zeiträumen von +/- einem Jahr. Je tiefgreifender die Änderungen sind, desto länger muss man sie ausprobieren, um sie gerecht beurteilen zu können. So waren etwa die Arbeiter bei VW anfangs von der verordneten 28,8-Std.-Woche mit regelmäßigem arbeitsfreien Freitag und entsprechend weniger Geld gar nicht begeistert. Doch nach mehreren Jahren Laufzeit wollte fast niemand mehr sein langes Wochenende missen, und die Rückkehr zur tariflichen Regelarbeitszeit fiel schwer. Als allgemeiner Anhaltspunkt gilt: Ein Modell muss zum einen so lange laufen, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihren Privat- und Arbeitsalltag damit in Einklang zu bringen. Zum anderen sollte früh genug die Möglichkeit bestehen, die neuen Regelungen nachzubessern oder zu den alten zurückzukehren.

Überhaupt ist die Möglichkeit zum Ausstieg ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells. Die Betonung liegt hierbei darauf, dass die Rückkehr in das alte Modell möglich sein muss. Denn die Praxis zeigt, dass dieser Ausweg oft gar nicht beschritten wird! Wer jedoch die Sicherheit der altbewährten Regelungen in der Hinterhand weiß, wagt eher den Schritt in die neuen, vor allem wenn dieser groß ist.

Übrigens: Auch nach der Probezeit können regelmäßige Überprüfungen des Modells eingeplant werden, etwa im 6-Monats-Rhythmus oder jährlich.

3. Der Zeitpunkt der Einführung – also die Frage, wann die Einführung beginnt – sollte im Zusammenhang mit jahreszeitlichen Bedingungen wie Urlaubszeiten und Saisonspitzen geplant werden. In einer Jahreszeit, in der eher wenig los ist, kann jeder »seine« Arbeitszeitmöglichkeiten einmal ausprobieren, ohne durch betriebliche Erfordernisse dazu gezwungen zu sein. Andererseits bietet die saisonal bedingte Mehrarbeit ein gutes Arbeitsstunden-Polster, das später stunden-, tage- oder wochenweise abgebaut werden

könnte. Wenn z. B. in der Nahrungsmittelindustrie gerade Kampagne, also Erntezeit ist, so werden eher Zeitguthaben auflaufen, mit denen die Kolleg/innen später experimentieren können.

Neben den jahreszeitlichen Schwankungen sind auch die organisatorischen Rahmenbedingungen des Betriebes für den Zeitpunkt der Einführung von Bedeutung: Wenn die Firma zugleich in anderer, nicht zeitlicher Hinsicht umstrukturiert wird, so erhöht das den Stress und den Anspruch an die Innovationsfähigkeit der Betroffenen. Ein neuer Abteilungszuschnitt etwa sollte bewusst mit dem neuen Arbeitszeitmodell zusammen geplant oder zeitlich unabhängig davon in Angriff genommen werden. Gerade wenn ermittelt werden soll, wie viel Kosten eine neue Arbeitszeitregelung einspart, ist eine Vermischung mit anderen Umorganisationen nicht zuträglich: Die Effekte können dann nicht auf eine der Maßnahmen zurückgeführt werden. Eine exakte Rückführung von Einsparungen auf spezielle Maßnahmen kann jedoch dann bedeutsam sein, wenn es um Vorschläge der Interessenvertretung und die Übertragung des neuen Arbeitszeitmodells auf den gesamten Betrieb geht. Auch unternehmensweite Sachzwänge (wie Konzernübernahmen) oder Branchenspezifika (wie Innovationszyklen) liefern der Interessenvertretung bei der Planung der Probezeit wichtige Anhaltspunkte.

Wenn Bereich, Zeitraum und Zeitpunkt der Einführung feststehen und das neue Modell getestet wird, tut die Interessenvertretung gut daran, ein offenes Ohr für Sorgen und Nöte und natürlich für positive Stimmen zu haben. Ein zusätzlicher Rundgang hier oder ein interessiertes Telefonat da vermittelt den einzelnen Beschäftigten Wertschätzung und Anteilnahme: So bekommen die »Testpersonen« das Gefühl, keine »Versuchskaninchen«, sondern umsorgte »Kunden« zu sein. Und der Personal- oder Betriebsrat erhält zugleich wichtige Informationen von der Basis.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Wie die Projektgruppe vorgeschlagen hat, wird das neue Arbeitszeitmodell zunächst nur im Bereich Jugend und Sport eingesetzt. Die ersten Reaktionen der Kolleg/innen sind zunächst gemischt: Dass man sich die Arbeitszeit besser einteilen kann, gefällt den meisten. Die ungewohnte Abstimmung macht freilich erst einmal mehr Arbeit und das Arbeiten im Team ist auch ungewohnt. Früher hatte man ja die Ruhe im eigenen Büro und keiner guckte einem so auf die Finger; jetzt sind die Türen zwischen den Büros zum Teil offen, die Tätigkeiten vergleichbarer geworden, da gibt es schon hier und da mal misstrauische Blicke. Nach einem Monat jedoch – als auch die Schulungsmaßnahmen zu Teamarbeit angelaufen sind – fühlen sich die Kolleg/innen schon ziemlich wohl und sind recht zufrieden.

Und auch bei den Bürger/innen wird das neue Konzept inzwischen gut aufgenommen. Bis sich die neuen Öffnungszeiten allerdings herumgesprochen hatten, dauerte es eine ganze Weile. Eine spontane Aktion des Personalrats und engagierter Kolleg/innen, in der sie Informationen in der Fußgängerzone verteilten und mit den Bürger/innen das Gespräch suchten, brachte allerdings die Wende. Inzwischen loben viele die Neuerungen und sagen, so lange Öffnungszeiten seien sie von einem Amt gar nicht gewohnt.

5.2 Wie lässt sich der Erfolg eines Arbeitszeitmodells überprüfen?

Den Erfolg eines neuen Arbeitszeitmodells zu messen, ist enorm wichtig. Nur so lässt sich feststellen, ob eine neue Regelung »besser« ist als die alte. Dies zeigt sich an Fragen wie: Wer ist damit zufrieden? Wo gibt es Probleme? Und nicht zuletzt: Hat sich die Neuregelung auch betriebswirtschaftlich gelohnt? Auch

die Ziele der Interessenvertretung können nur als »Erreicht!« registriert werden, wenn die Auswirkungen des Modells gemessen werden.

Mit der ersten Anwendung des neuen Modells ist also zwar der größte, aber keinesfalls der letzte Schritt getan. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten ist ein langer Prozess, der erst dann (vorläufig) endet, wenn wirklich kein Nachbesserungsbedarf mehr zu erkennen ist. Und selbst danach wird sich das Arbeitszeitmodell noch weiter entwickeln, denn auch individuelle Bedürfnisse und betriebliche Anforderungen ändern sich. Im Zuge dieses Prozesses müssen die meisten Beteiligten auf allen Ebenen umdenken und umlernen. Vor allem, wenn das Unternehmen hierarchisch geprägt ist, werden viele der alten Werte in Frage gestellt – umso mehr, je flexibler das Modell ist. So können Zielvereinbarungen im Team die individuelle Arbeitsanweisung und -kontrolle von Vorgesetzten ablösen, Selbststeuerung ersetzt detaillierte Vorschriften und Anwesenheitspflicht. Erfahrungsgemäß ändert sich auch vielfach die Einstellung zu flexiblen Arbeitszeiten, wenn sie erst eingeführt sind – man muss sie erst erfahren, um sie sich wirklich vorstellen zu können. Daher ist die systematische Erfassung von Auswirkungen und Akzeptanz der neuen Arbeitszeiten (die sogenannte Bewertung oder »Evaluation«) wesentlicher Bestandteil ihrer Einführung!

Nun reicht es freilich nicht aus, dass die Auswirkungen veränderter Arbeitszeiten prinzipiell gemessen werden *könnten*, man muss sie auch tatsächlich messen. Anders gesagt: Es muss sich jemand dafür verantwortlich fühlen! Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang feste Ansprechpartner für die Evaluation. Diese Aufgabe kann ein Mitglied der Interessenvertretung übernehmen, aber auch ein paritätisch besetzter Arbeitskreis aus Personalverantwortlichen und Interessenvertreter/innen. Wurden die flexiblen Arbeitszeiten über Projektarbeit eingeführt, empfiehlt es sich, die Projektgruppe mit der Erfolgskontrolle zu betrauen – eine Entscheidung, die bereits im Vorfeld mit dem Arbeitgeber abgestimmt sein muss.

Gleichgültig, wer dafür zuständig ist, er muss sich die Frage stellen: Wie misst man den Erfolg eines Arbeitszeitsystems? Arbeitszeiten sind zu vielschichtig für Waage oder Zentimetermaß. Daher sollte sich die Interessenvertretung schon im Vorfeld Kriterien überlegen, an denen die Auswirkungen der Veränderungen sichtbar werden – eine Maßnahme, die im übrigen dann leichter von der Hand geht, wenn die eigenen Ziele gut überdacht und konkretisiert wurden (s. Kapitel 1 und 2).

Die Kriterien zur Erfolgsmessung setzen sich aus »harten« und »weichen« Faktoren zusammen. »Harte« Faktoren sind finanzielle Kriterien wie

- **die Fehlzeiten:** Verspätungen, Krankenstand an den einzelnen Wochentagen ...
- **die Qualität der Arbeit:** Anzahl der Reklamationen / Beschwerden / Ausschussware
- **die Produktivität:** Stückzahlen, bearbeitete Fälle, Zahl der Kunden / Patienten ...
- **die Veränderung der Betriebszeiten:** Maschinenlaufzeiten, Ansprechzeiten ...
- **die direkten Einsparungen bzw. der Wegfall von Investitionen:** etwa eines Zeiterfassungssystems, wenn die Arbeitszeit selbstverantwortlich protokolliert wird, Kauf neuer Maschinen ...
- **die Entwicklung der Personal(neben)kosten:** hier wirken zwei entgegengesetzte Tendenzen – Kostenerhöhung, wenn mehr Personen kürzer beschäftigt sind, und Kostensenkung, wenn die Beschäftigten intensiver und mit höherer Auslastung arbeiten.
- **oder gar erfolgte Neueinstellungen.**

Solche Daten werden zumeist statistisch erfasst und insbesondere die Arbeitgeberseite interessieren. Hier macht ein Personal- oder Betriebsrat viele Punkte, wenn er die angekündigten Verbesserungen auch wirklich nachweisen kann.

Aber auch **»weiche« Faktoren**, die sich nur mittelbar auf die Bilanz auswirken, können »gemessen« werden, beispielsweise

- **die Arbeitszufriedenheit:** gemessen an der Zusammenarbeit mit Kolleg/innen und Vorgesetzten, der Selbstbestimmung in der Arbeit, der Attraktivität von Arbeitsaufgaben, den Lern- und Kommunikationsmöglichkeiten, allerdings auch verglichen mit möglichen Veränderungen im Einkommen...
- **die Vereinbarkeit von Arbeitszeiten mit erwerbsfreien Zeiten**
- **die individuelle Verantwortlichkeit für das Produkt:** sei es nun ein Autositz, ein Beratungsgespräch oder eine Amtshandlung.
- **die Ansprüche der Arbeit:** hier sind Fragen zu Über- oder Unterforderung und insbesondere zur Arbeitsverdichtung und möglichen Selbstausbeutung einzuplanen!
- **und schließlich auch die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung.**

Solche Kriterien werden bei den betroffenen Kolleg/innen erfragt. Je enger diese Kriterien mit den Zielen zusammenhängen, die sich die Interessenvertretung am Anfang des Prozesses gesteckt hat, desto eher kann die Erreichung dieser Ziele daran abgelesen werden (vgl. Kap. 1.1 und 3.1). Bei Zielen wie »70 % sollen mit dem neuen Modell zufrieden sein« ergibt sich das Kriterium bereits aus der Formulierung. Andere Ziele müssen noch konkretisiert werden, die gesundheitliche Belastung etwa durch Fragen nach Konzentrationsfähigkeit, Schlafstörungen oder Stressempfinden. Auch eine besonderes Augenmerk auf bestimmte Maßnahmen – beispielsweise den Qualifizierungsbedarf – ist möglich. So könnte direkt danach gefragt werden, welche Fähigkeiten noch weiterentwickelt werden müssten, um die neuen Regelungen bestmöglich ausnutzen zu können.

Offene Fragen runden die Überprüfung neuer Regelungen ab. Denn häufig ergeben sich bei der Umsetzung auch Auswirkungen, die entweder übersehen wurden oder so nicht abzusehen waren. Folgende Fragen bieten sich besonders an:

- **Welche bisher nicht genannten Probleme haben sich aus den neuen Arbeitszeitregelungen ergeben?**
- **Wie könnte man diese Probleme lösen?**
- **Was gefällt mir besonders gut an der neuen Arbeitszeitregelung?**

Da hier keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, sind solche Fragen aufwendig in ihrer Auswertung: Unter Umständen muss eine Menge genannter Probleme oder Lösungsvorschläge zusammengetragen und sortiert werden. Dennoch ist die Aussagekraft so hoch, dass bei der Erfolgsmessung nicht darauf verzichtet werden sollte.

Nun hat die Interessenvertretung (hoffentlich) eine Menge positiver Stimmen und (wahrscheinlich) auch mehr oder weniger Kritik erhalten. Doch schließlich war das ja auch der Sinn der Aktion: Wirklich ein Modell zu schaffen, das zufrieden macht. Doch zur Zufriedenheit kann eine Befragung natürlich nur die Basis liefern – die Umsetzung der Ergebnisse in konkrete Arbeitszeitregelungen ist der zweite Schritt und ein absolutes Muss, wenn die Frager glaubwürdig bleiben wollen! Jede einzelne Anmerkung wird dabei zwar nicht berücksichtigt werden können, ist es aber dennoch wert, dass die Interessenvertretung ihr nachgeht und überprüft, was dran ist und wie ihr am besten begegnet werden kann. Und insbesondere, wenn sich die Kritik zu einem Punkt häuft, muss auch das Modell nachgebessert oder zumindest eine Diskussion darüber eingeleitet werden.

Die Umsetzung der Ergebnisse gelingt umso leichter, **je konkreter die Fragen** formuliert wurden. Wer lediglich fragt: »Bist Du mit dem neuen Modell zufrieden?« wird mit der Antwort »nein« nicht viel anfangen können. Gehaltvoller sind Fragen wie:

»Wie zufrieden sind Sie mit der Regelung, Ihre Arbeitszeiten mitgestalten zu können?

- o Sehr zufrieden
- o Zufrieden
- o Weniger zufrieden
- o Nicht zufrieden

Falls Sie weniger oder nicht zufrieden waren, woran lag das? (Mehrfachnennungen möglich)

- o meine Wünsche wurden zu selten berücksichtigt (.... Mal)
- o mein/e Vorgesetzte/r entscheidet in der Praxis allein über meine Arbeitszeiten
- o zuviel Arbeitsanfall für Sonderwünsche
- o es gab oft Streit um die Arbeitszeiten mit meinen Kolleg/innen
- o die Selbstbestimmung bringt mir mehr Aufwand als Vorteile
- o«

Möglich sind auch Aussagen samt möglicher Antwortalternativen wie:

»Mit Hilfe der neuen Regelungen bekomme ich Arbeit und Familie besser unter einen Hut.

- o Ja, auf jeden Fall, denn ...
- o Im großen und ganzen ja, aber ...
- o Nein, aber helfen würde es mir, wenn ...
- o Nein, die alte Regelung war dafür besser geeignet, weil ...«

Die oben genannten offenen Fragen nach **Verbesserungsideen** können den Schritt vom Befragungsergebnis zur Modellanpassung erleichtern. Die Interessenvertretung braucht sich dann »nur« noch die passenden Vorschläge herauszusuchen und sie in das Modell einzuarbeiten. Darin besteht allerdings auch genau die Gefahr: Höchstwahrscheinlich werden nicht alle Vorschläge realisierbar sein oder sich sogar gegenseitig widersprechen. Hier sind bei der Umsetzung gute Begründungen für die eine und gegen die andere Idee gefragt!

Damit sind wir auch schon bei der **Veröffentlichung der Befragungsergebnisse**. In welcher Form die neuen Erkenntnisse der Belegschaft präsentiert werden, bleibt dem Einzelfall überlassen: Wenn sich nur wenig Nachbesserungsbedarf ergibt, können die Ergebnisse gemeinsam mit dem überarbeiteten Modell vorgestellt werden. Ist noch viel zu tun, bietet sich eine Vorabinformation über die nächsten Überarbeitungsschritte oder mögliche Lösungswege an. Ein kurzer Überblick über die Ergebnisse – verbunden mit einem Dankeschön fürs Mitmachen – ist jedoch auf jeden Fall so schnell wie möglich angezeigt.

Zu welchem Zeitpunkt sollen die neuen Regelungen überarbeitet werden? Dies kann schon während des Probelaufs geschehen. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass Skeptiker und Unzufriedene sich ernst genommen fühlen und kompromissbereiter werden. Außerdem bleibt man am Thema, so lange es noch aktuell ist. Wichtig ist dann allerdings, dass die Probephase so lange läuft, dass auch die Nachbesserungen richtig eingeschätzt werden können – und dass eine entsprechende Verständigung mit dem Arbeitgeber dies auch absichert.

Spätestens nach der vereinbarten Laufzeit des Modells kann es entsprechend den ermittelten Ergebnissen verändert werden. Vielleicht traut sich auch das ein oder andere Gremium, erst jetzt eine Betriebsvereinba-

rung zu den neuen Arbeitszeiten abzuschließen!? Denn es ist durchaus sinnvoll, zu Beginn der Einführung lediglich eine Art Sinn- und Thesenpapier ohne Festschreibungen vorzugeben, und nach dem Probelauf einfach den dann gültigen Ist-Zustand aufzuschreiben. Ein tragfähiges Vertrauensverhältnis von Geschäftsleitung, Interessenvertretung und Beschäftigten ist dafür allerdings Voraussetzung. Wie detailliert die Regelungen festgeschrieben werden müssen, hängt ebenfalls von den Beteiligten und ihrer Beziehung zueinander ab (vgl. Einführungsschritt 3).

Ob das Modell bereits während der Probephase angepasst wird oder nicht: In beiden Fällen sind regelmäßige Befragungen, beispielsweise alle drei bis sechs Monate, sinnvoll, um die Veränderungen bei den einzelnen Kolleg/innen festzustellen (s. dazu auch Kapitel 2). Wie solcherart Befragungsmethoden im einzelnen bewerkstelligt werden, kann in dieser Handlungshilfe nicht behandelt werden. Wir verweisen dazu auf eine Broschüre zum Thema Befragung, herausgegeben von der IG Chemie, Papier, Keramik (Köster, Müller und Preußner, 1994).

Vor allem, wenn der Arbeitgeber eine solche Erfolgsmessung nicht finanzieren will, so kann sich der Betriebs- oder Personalrat auch kostengünstig professionellen Beistand dazu organisieren: Die wissenschaftliche Begleitung von Evaluationen sind gerngesehene Themen für Diplomarbeiten oder Praktika an Universitäten oder Fachhochschulen. Fragen an die nächstgelegene Hochschule (zum Beispiel im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie) sind vielleicht nicht gerade weit verbreitet, kosten jedoch letztlich nur wenig Zeit und bringen viel an Sicherheit und Qualität. Davon lässt sich dann vielleicht auch ein Arbeitgeber überzeugen, zumal Universitätskontakte auch Imagepflege bedeuten.



Kurz & Klein OHG

Diese Erfahrung kann unser Beispiel-Betriebsrat nur bestätigen. Die Studentin Ulli, die er zur Durchführung der Befragung »geworben« hatte, ist so engagiert, dass sie sich bereit erklärt, im Rahmen eines – für Dr. Kurz durchaus erschwinglichen – Werkvertrags um die Erfolgsmessung zu kümmern. Sie ist aber nicht nur engagiert, sondern arbeitet viel und zuverlässig. Die Ergebnisse sind fundiert, anschaulich aufbereitet und – sehr positiv! Das allerdings ist weniger der Verdienst von Ulli, sondern des Betriebsrats: Schließlich war sein Modell wohlüberlegt.

Nicht zuletzt wegen dieses Erfolges ist auch das Verhältnis zu Dr. Kurz inzwischen eher entspannt. Manchmal brechen zwar in der einen oder anderen Seite »alte Gewohnheiten« durch, aber das gibt sich dann doch recht schnell wieder. Und dass der Betriebsrat so kompetent die Arbeitszeit mitgestaltet hat, muss Dr. Kurz schon anerkennen. Das eröffnet auch für die Zukunft weitere Möglichkeiten, den Betrieb und seine Belegschaft voranzubringen.

Wenn eine Interessenvertretung bis hierher gekommen ist, dürften weitere Veränderungen an »ihrem« Modell kein größeres Problem mehr darstellen. Bei umfangreicherem Nachbesserungsbedarf kann es sinnvoll sein, einen Teil des Prozesses nochmals zu durchlaufen. Es kann beispielsweise sinnvoll sein, sich nochmals den Zielen zuzuwenden und ihre Realitätsnähe zu überdenken.



Stadtverwaltung Dingelskirchen

Nach Einführung der Servicezeiten und der Zusammenarbeit in Teams scheinen zunächst einmal alle Beteiligten zufrieden. Der Personalrat traut dem Frieden aber nicht und führt – wie geplant – nach drei

Monaten eine Befragung durch. Doch es bestätigt sich tatsächlich eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem neuen Modell, von einigen Umstellungsproblemen abgesehen.

Da die Fragebögen recht genaue Angaben liefern, werden sie auch weiterhin eingesetzt. Alle Vierteljahre beantworten die Kolleg/innen die Fragen danach, wie Arbeitszeiteinteilung und Zusammenarbeit klappen, welche Probleme in den Teams auftreten, welcher Qualifikationsbedarf aufgetaucht ist usw. Und irgendetwas gibt es immer zu tun aufgrund dieser Befragungen, bei der letzten z. B. wird vorgeschlagen, auch bei den Bürger/innen eine solche Befragung durchzuführen. Auch die Abstimmung klappt nicht mehr so reibungslos wie zu Anfang, es gibt hier und da Konflikte um die Arbeitszeiteinteilung. Zudem wollen auch andere Abteilungen jetzt in den Genuss der neuen Arbeitszeiten kommen, und selbst andere Bezirke fragen schon an! Eigentlich dürfte das Projekt nie zu Ende gehen ...

Mit diesem Blick in die Zukunft werden wir uns nun von unseren Beispiel-Interessenvertretungen und von euch verabschieden! Wir hoffen, eure wichtigsten Fragen beantwortet zu haben, helfen aber auch gern mit Rat (z. B. telefonisch) und Tat (durch Seminare oder Beratung) weiter. Unsere Adressen stehen im Anhang.

Wir wünschen euch ein erfolgreiches Arbeitszeit-Modell!

Leitfragen Umsetzung: Probelauf und Erfolgsmessung

Probelauf: Zeitraum

- Wie lange werden die Betroffenen erwartungsgemäß brauchen, um die wesentlichen Regelungen des Modells ausprobieren und bewerten zu können?
- Welchen konjunkturellen, jahreszeitlichen oder sonstigen Rhythmen ist das Unternehmen unterworfen? Welche Zyklen sollten innerhalb des Probelaufs enthalten sein?
z. B. Urlaubszeit mit geringer Personalbesetzung, Zeiten hoher bzw. niedriger Auslastung
- (Ab) Wann sollen Nachbesserungen am Modell möglich sein?

Probelauf: Zeitpunkt

- Wann werden erwartungsgemäß eher Plusstunden angesammelt bzw. abgebaut?
z. B. bei saisonabhängiger Auslastung
- Welche weiteren Umstrukturierungen sind derzeit im Gange, geplant oder zu erwarten?
z. B. durch die Konzernleitung
- Wann soll der Probelauf beginnen?
z. B. eher in einer Phase mit erwartungsgemäß hoher oder geringer Auftragslage?

Erfolgsmessung: Inhalt

- Wonach werden die Kolleg/innen den Erfolg der neuen Regelungen beurteilen?
- Welche »harten« Faktoren sind in unserer betrieblichen Situation (und für unsere Geschäftsleitung) von Belang?
z. B. Krankenstand, Einsparungen
- Welche »weichen« Faktoren sind für unsere Ziele aussagekräftig? Welche Aspekte sind uns besonders wichtig?
z. B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung
- An welchen Punkten erwarten wir Veränderungen gegenüber den alten Regelungen?
z. B. in den Arbeitsabläufen, in der Zusammenarbeit
- Wie erfassen wir Probleme während der Erprobung? Wo wollen wir konkrete Verbesserungsideen erfragen?
z. B. Inwieweit gelingt es, die unterschiedlichen Anforderungen im zeitlichen Ablauf miteinander abzustimmen?

Erfolgsmessung: Organisation

- Wer soll die Erfolgskontrolle verantwortlich (!) übernehmen?
- Wo können wir uns professionelle Unterstützung holen?
- Wie werden die Ergebnisse weiterverarbeitet?
z. B. Rückmeldung an die Beschäftigten, Änderung bzw. Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- Wann können wir die Ergebnisse umsetzen?

6. Gewerkschaftliche Position zu Arbeitszeitflexibilisierung am Beispiel des Einzelhandels

Von Joerg Wiedemuth, Gewerkschaft HBV

Formen betrieblicher Arbeitszeitflexibilität im Einzelhandel

Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel bewegt sich keineswegs in einem frei gestaltbaren Raum, in dem sich die jeweiligen Arbeitszeitvorstellungen der betrieblichen Akteure zu einem – für alle gleichermaßen befriedigenden – Interessenausgleich zusammenfügen lassen. Die in Tarifregelungen und Betriebsvereinbarungen gefundenen Kompromisse spiegeln die jeweiligen Interessenlagen immer nur zu einem Teil wider.

Das Gestaltungsfeld wird zudem von vornherein eingegrenzt und zwar sowohl von gesetzlichen Regelungen wie dem Ladenschlussgesetz, das die maximale Ausdehnung der Betriebszeiten regelt, aber insbesondere auch von der unternehmensseitigen Festlegung des Betriebszweckes, der Betriebsorganisation und von der Zielbestimmung des Unternehmens, mit den eingesetzten Mitteln eine möglichst hohe Kapitalrendite zu erzielen. Der scharfe Preiswettbewerb im Einzelhandel führt dazu, dass insbesondere die Personalkosten unter ständigem Optimierungsdruck stehen. Auch dies schränkt die Gestaltungsspielräume ein.

Gesetzliche Arbeitszeit-, Arbeitsschutzbestimmungen und tarifvertragliche Regelungen bilden zusätzliche Rahmenbedingungen, die jedoch vielfach zur Disposition gestellt werden, wenn es gilt, ein universelles und moralisch als positiv angesehenes Prinzip – nämlich das der Flexibilität – zu verfolgen.

Im Einzelhandel ist seit mehreren Jahrzehnten die flexible Anpassung der Arbeitszeiten an die Betriebsöffnungszeiten alltägliche Praxis. Mit zunehmender Verkürzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeitdauer durch die Tarifvertragsparteien ist diese Koordinationsnotwendigkeit gewachsen, da die Betriebsöffnungszeiten nicht entsprechend angepaßt, sondern deutlich ausgedehnt wurden.

Es geht hierbei jedoch nicht nur um einen Ausgleich zwischen den längeren Betriebszeiten (6 Tage und max. 80 Stunden in der Woche) und der tariflichen Arbeitszeitdauer (37,5 Stunden durchschnittliche Wochenarbeitszeit im Westen und 38 Stunden im Osten) bzw. den individuellen Arbeitszeiten der ArbeitnehmerInnen, sondern es geht bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung immer auch um die Anpassung des Arbeitszeiteinsatzes an die Umsatzvorgaben, Kundenfrequenzerwartungen und den Arbeitsanfall.

Die Arbeitszeitsysteme, mit denen dies umgesetzt wird, orientieren sich an den konkreten betriebsformenspezifischen Anforderungen. Dabei ist weniger die Frage, ob flexibel oder starr, sondern die spezifische Form der flexiblen Gestaltung entscheidend.

Systematisch unterschieden werden können zwei Grundformen von Flexibilität

6.1. Betriebliche Arbeitszeitflexibilität

Betrieblich flexible Arbeitszeitsysteme entstehen durch die Kombination differenzierter Arbeitszeitmuster und Arbeitszeitformen (Vollzeit, Teilzeit mit unterschiedlichem Stundenumfang, Schichtregelungen, versetzten Arbeitszeiten, differenziertem Arbeitseinsatz einzelner Beschäftigter je nach Kundenfrequenz). Flexibi-

lität entsteht somit durch die Kombination unterschiedlicher, aus der Sicht des/der einzelnen ArbeitnehmerIn jedoch festen, und für längere Zeiträume geplanten Arbeitszeitmustern, nach denen nicht nur Dauer, sondern auch Lage und Verteilung festgelegt sind. Die wöchentliche Dauer, die Anzahl und Lage der wöchentlichen Arbeitstage und auch Anfang und Ende bzw. Dauer der täglichen Arbeitszeit kann jedoch variieren, d.h. muß nicht Tag für Tag, oder Woche für Woche gleich sein. Die Gestaltung folgt jedoch einem für die Beschäftigten festen und verlässlichen Muster.

Das Gesamtsystem ist in sich jedoch flexibel und ermöglicht eine an Kundenfrequenz und Arbeitsanfall orientierte Steuerung.

6.2. Individuelle Arbeitszeitflexibilität

Diese Form der Arbeitszeitflexibilisierung enthält Arbeitszeitmuster, nach denen der Arbeits- und der Arbeitszeiteinsatz der einzelnen Beschäftigten nicht festgelegt ist und zunächst auch keinem festen Muster und Regeln folgt, sondern für einen bestimmten, kürzeren oder längeren Zeitraum immer neu bestimmt wird – entweder durch arbeitgeberseitige Vorgaben oder durch Absprachen, die durch die/den Beschäftigten mehr oder weniger stark beeinflussbar sind. Die Planungshorizonte reichen dabei von einem Tag im Voraus, über eine Woche bis 14 Tage im Voraus, einen Monat im Voraus bis zum längeren Zeiträumen wie z. B. einem Quartal.

Grundlage für die Arbeitszeitfestlegung auf der Beschäftigtenseite ist dabei entweder ein fest vereinbartes Stundenkontingent (Monat – oder gar nur ein Jahresstundenkontingent), allerdings existieren auch sog. Bandbreitenverträge auf Monatsebene (x Stunden bis y Stunden) und in seltenen Fällen erfolgt der Einsatz ohne jegliche Festlegung eines Stundenumfangs nach Vereinbarung. Allerdings können sich auch bei diesen Formen der Flexibilität im Ergebnis bestimmte feste Muster herausbilden, da ja auch Kundenfrequenzen bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegen.

Mischformen der Kombination von betrieblich flexiblen und individuell flexiblen Formen

Beide Grundformen der Arbeitszeitflexibilität werden im Einzelhandel auch in gemischten Arbeitszeitsystemen kombiniert, in denen feste und flexible Arbeitszeitmuster miteinander kombiniert werden. Typisch sind hierbei Formen, in denen Vollzeitbeschäftigte individuell feste Arbeitszeitformen haben und Teilzeitbeschäftigte und sog. Aushilfen auch individuell flexibel arbeiten.

Voraussetzungen und Grundüberlegungen

Für die Entwicklung gewerkschaftlicher Gestaltungskriterien ist neben Überlegungen wie Überforderungsschutz der ArbeitnehmerInnen, Gewährleistung vergleichbarer Konkurrenzbedingungen sowie Sicherung von Arbeitsplätzen, im hohen Maße entscheidend, welche Anforderungen Beschäftigte selbst an die Gestaltung und Regelung ihrer Arbeitszeit stellen und welche Wirkungen bestimmte Formen der Gestaltung wiederum auf sie als Einzelne und auf die Gesamtbelegschaft sowie die Branche haben.

Angesichts der Tatsache, dass ca. 70 % der Einzelhandelsbeschäftigten Frauen sind, ist jeweils zu berücksichtigen, dass diese Beschäftigten in der Regel zwei Arbeitsbereiche miteinander koordinieren müssen – den Bereich der unbezahlten Familien- und Erziehungsarbeit und den der bezahlten Erwerbsarbeit. Die Ermöglichung dieser Vereinbarkeit ist daher ein wesentliches Gestaltungsfeld.

Insofern sind die Beschäftigten – und dies sind immer noch überwiegend Frauen, die Familie, Kinder und Beruf miteinander verbinden müssen, nicht völlig frei in den Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitszeit. Sie sind eher auf im Voraus planbare und konstante Arbeitszeitmuster angewiesen. Männliche Beschäftigte, Singles oder Beschäftigte »ohne Familienpflichten« können individuell flexible Arbeitszeiten eher realisieren, da sie nur ihre Freizeit und ihre Arbeitszeit miteinander koordinieren müssen.

Die Voraussetzungen für betriebliche Arbeitszeitregelungen, in denen sowohl die Unternehmens als auch die Beschäftigten ihre unterschiedlichen Anforderungen an eine flexible Arbeitszeitgestaltung realisieren können, sind unter den jeweiligen betrieblichen Bedingungen genauer zu analysieren.

Bedingungen wie

- regelmäßige 6-Tage-Woche mit Samstag als Regelarbeitszeit
- Arbeitsanforderungen, die für die Beschäftigten keinen eigenen Gestaltungsspielraum eröffnen, z. B. wie und wann eine Kundenanforderung bedient wird
- ein sehr hoher Frauenanteil mit den unterschiedlichsten Lebens- und Familiensituationen
- lange tägliche Betriebs- und Arbeitszeiten mit einer Konzentration von Arbeitsanforderungen eher außerhalb traditioneller Kernzeiten und samstags

unterscheiden sich wesentlich von anderen Arbeitsbereichen in Verwaltungen, Büros, Entwicklungsabteilungen, Versicherungen etc.

Die dort geforderte Flexibilität richtet sich zwar auch auf die Erhöhung der Betriebsnutzungs- und Servicezeiten und eine Anpassung der Arbeitszeiten an sog. Kundenanforderungen. Hier entdichten sich jedoch die Kundenanforderungen außerhalb traditioneller Kernzeiten oder der Normalarbeitszeiten eher, sodass die Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität der ArbeitnehmerInnen sich immer nur an einen kleineren Teil der Belegschaften richten. D.h. hier ist der Gestaltungsspielraum für die ArbeitnehmerInnen und die Betriebsräte, einen Ausgleich zwischen der Bereitschaft der Beschäftigten flexibel zu arbeiten, dafür jedoch auch an anderer Stelle als Ausgleich einen echten Freizeitgewinn nach Wunsch zu erhalten, ungleich größer als im Einzelhandel.

Tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen und betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel

Die tariflichen Arbeitszeitregelungen im Einzelhandel weisen den Betriebsparteien die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten ausdrücklich als Gestaltungsaufgabe zu. Der Tarifvertrag gibt dafür einige Mindestbedingungen und Regelungsprinzipien vor – allerdings differenziert nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten.

Festgelegt ist die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeitdauer für Vollzeitbeschäftigte auf 37,5 Stunden im Westen (außer Berlin-West 37 Std.), und 38 Stunden im Osten. Von dieser tariflichen Wochenarbeitszeit kann durch betriebliche Vereinbarung abgewichen werden, sofern eine systematische und im Voraus geregelte Arbeits- und Freizeitregelung vereinbart wird und dabei im Durchschnitt von 52 Wochen bzw. einem Kalenderjahr die tarifliche Wochenarbeitszeit nicht überschritten wird. Einzelne Tarifverträge in den Ländern lassen auch andere Arbeitszeit-Verteilssysteme mit einer entsprechenden Zusammenfassung der Freizeit auf Doppelwochen, sechs Wochen- oder Quartalsbasis zu. Grundgedanke ist hierbei, dass die Differenz zwischen der tariflichen Wochenarbeitszeit und der tatsächlichen betrieblichen oder individuellen Arbeitszeit in Form von zusammenhängender Freizeit systematisch ausgeglichen wird.

In Betrieben ohne Betriebsräte kann diese Arbeitszeitverteilung auch einzelvertraglich vereinbart werden.

Dies bedeutet, dass Anfang und Ende und die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage, aber auch eine unterschiedliche lange wöchentliche Arbeitszeit der Gestaltung durch die Betriebsparteien unterliegt und unter Einhaltung der Gestaltungsprinzipien nach den betrieblichen Anforderungen und den Anforderungen der Beschäftigten geregelt werden kann.

Nach diesem System gestehen die Tarifparteien den Betrieben eine flexible betriebliche Arbeitszeitverteilung über Zeiträume bis zu einem Jahr mit entsprechenden Abweichungen in der Wochen-Arbeitszeit nach unten und nach oben zu, verlangen dafür aber im Gegenzug für den/die einzelne(n) Beschäftigte eine überschaubare und planbare Arbeitszeiteinteilung.

Die Arbeitszeitregelungen für Teilzeitbeschäftigte, deren Anteil je nach Betriebsform zwischen 30 und 75 % beträgt, werden durch tarifvertragliche Mindestanforderungen geregelt.

Dabei soll die wöchentliche Arbeitszeit 20 Stunden, die tägliche Arbeitszeit mindestens 4 Stunden (bzw. 18 Stunden, 3 Stunden) betragen und auf höchstens 5 Tage in der Woche verteilt werden. Hiervon kann auf Wunsch der Beschäftigten oder wenn betriebliche Belange dies erfordern, abgewichen werden.

In einigen Tarifverträgen gibt es einen klaren Regelungsauftrag an die Betriebsparteien, Anfang und Ende und Lage der Arbeitszeit in Betriebsvereinbarungen festzulegen, in Betrieben ohne Betriebsrat per Einzelarbeitsvertrag. In anderen Tarifverträgen fehlt dieser konditionierte Regelungsauftrag.

Für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte existieren also zwei unterschiedliche Regelungsmaximen im Tarifvertrag. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass Teilzeitbeschäftigte auch individuell flexiblere Arbeitszeiten haben als Vollzeitbeschäftigte.

Eckpunkte für betriebliche Arbeitszeitgestaltung

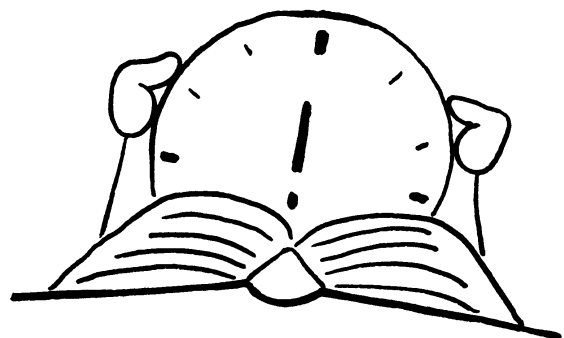
Für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung im Einzelhandel hat HBV folgende Regelungsexpunkte entwickelt:

- Erfassung und Dokumentation der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit damit die/der Beschäftigte bei abweichenden Arbeitszeiten den Überblick behält und um graue Mehrarbeit möglichst zu vermeiden
- Für die ArbeitnehmerInnen planbare Arbeitszeiten und Freizeiten, damit Familie und Beruf organisierbar bleibt
- Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 5 Tage, d.h. mindestens ein freier Werktag pro Woche
- Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf max. 8,5 Stunden und Begrenzung der Samstagsarbeit auf 3 mal pro Monat.
Wird im Zuge des Einsatzes nach 18.30 Uhr an mehr als an 3 Abenden pro Woche und an mehr als an 3 Samstagen pro Monat gearbeitet, wird ein Zeitausgleich im Rahmen bestimmter Arbeitszeitsysteme (4-Tage-Woche, Schichtsysteme, lange Freizeitwochenenden Do, Fr, Sa, So) fällig.
- Zeitzuschläge für Arbeiten nach 18.30 Uhr und für Arbeiten samstags nach 14.00 Uhr als Grundlage für zusammengefaßten Zeitausgleich und zwar für alle Beschäftigtengruppen (Vollzeit, Teilzeit, Aushilfen, Geringfügig Beschäftigte)
- Die tägliche Arbeitszeit muß zusammenhängend sein, d.h. keine geteilten Anwesenheitszeiten
- Einhaltung der wöchentlichen und täglichen Mindestarbeitszeiten bei Teilzeitbeschäftigten
- Regelung der betrieblichen Arbeitszeiten per Betriebsvereinbarung und zwar für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte gleichermaßen)
- Ausschluß einseitig von Arbeitgeberseite bestimmter und kurzfristiger Arbeitszeiteinsätze

Anhang: Nachschlagewerke

Unter dieser Überschrift finden sich all die Informationen, die wir erwähnenswert fanden, die aber den Textfluss unterbrochen hätten, wenn wir sie vorne untergebracht hätten. So haben wir uns entschlossen, sie im Anhang unterzubringen, zusammen mit den Dingen, die sowieso in einen Anhang gehören. Auf den nächsten Seiten finden sich also

- die einzelnen Regelungsbereiche verschiedener Arbeitszeitmodelle (I)
- die wichtigsten Inhalte des Arbeitszeitgesetzes (II), des Flexi-Gesetzes (III) und des Altersteilzeitgesetzes (IV)
- Hinweise zu Mitbestimmungsrechten der Interessenvertretung (V)
- ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen zum schnellen Nachlesen (VI)
- ein Stichwortverzeichnis (VII)
- Adressen zum Nachfragen (VIII)
- sowie unsere Quellenangaben, Literaturempfehlungen und Web-Tipps (IX).



I. Welche Modelle lassen sich wie regeln?

Welche Arbeitszeitmodelle und -varianten gibt es im Einzelnen? Und was muss jeweils geregelt werden? Die folgenden Seiten geben einen Überblick über die wichtigsten Möglichkeiten, flexible Arbeitszeiten in den Griff zu bekommen. Der Begriff Arbeitszeitmodell ist dabei allerdings ebenso gängig wie missverständlich: Es gibt keine fest voneinander abgrenzbaren Modelle, wie z. B. bei Automarken. Jedes Arbeitszeitmodell ist einzigartig und zugeschnitten auf einen betrieblichen Bereich. Wenn wir im Folgenden von Arbeitszeitmodellen sprechen, so meinen wir damit jeweils eine Gruppe von Modellen, die das gleiche Hauptmerkmal aufweisen, nämlich (in der Reihenfolge unserer Kapitel):

1. Kurzzeitkonten
2. Gleitzeit
3. Langzeitkonten
4. Teilzeit
5. Arbeitszeitkorridor
6. Schichtarbeit

Wie gesagt – die einzelnen Modelle schließen sich nicht unbedingt aus. Die Einteilung ist eher pragmatisch. Zur Orientierungshilfe dient der nebenstehende Exkurs zu den »Arbeitszeitkonten«.

Nach der jeweiligen Beschreibung eines Arbeitszeitmodells ist eine Checkliste über den möglichen Regelungsbedarf zu finden. Diese Checkliste ist so umfassend wie möglich, um die Sammlung wichtiger Regelungsbereiche zu erleichtern. Dabei ist aber zu beachten, dass in vielen Tarifverträgen der eine oder andere Punkt schon geregelt ist! Außerdem sind die Checklisten jeweils durch die modellübergreifenden Regelungsbereiche aus Kapitel 3 zu ergänzen! Wir haben das, was geregelt werden könnte, in Frageform gefasst, um damit die Diskussion zu den einzelnen Punkte anzuregen. Inwieweit Regelungen sinnvoll oder hinderlich sind, können häufig nur die Experten vor Ort entscheiden! Wo wir eindeutige Empfehlungen haben, nennen wir diese im Text bzw. in den Checklisten als Beispiel. Wer sich dennoch verstärkt mit schon abgeschlossenen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen und den darin enthaltenen Formulierungen beschäftigen will, der sei auf eine aktuelle Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung verwiesen (Klein-Schneider, 1999).

Exkurs: Allgemeines zu Arbeitszeitkonten

Auch der Begriff des Arbeitszeitkontos hat viele Facetten. Daher gebühren ihm einige einleitende Worte.

Arbeitszeitkonten sind seit dem 1.1.98 mit dem »Flexi-Gesetz« sozialversicherungsrechtlich abgesichert (s. auch Anhang, Kap. III). Deshalb und durch ihre hohe Akzeptanz bei den betrieblichen Interessensparteien nimmt ihre Häufigkeit derzeit noch zu.

Zeitkonten werden immer mit dem Ziel eines Ausgleichs geführt. Sie können nach der Länge ihres Ausgleichszeitraums in **Kurz- und Langzeitkonten** unterschieden werden. Die Kurzzeitkonten sind Zeitkonten mit dem Ziel fortlaufender Rückführung. Dazu gehören Ampelkonten, Jahresarbeitszeitkonten und Zeitbudgetkonten (I.1) sowie die Gleitzeitkonten (I.2). Zu den Langzeitkonten gehören die Sabbatregelungen und Lebensarbeitszeitmodelle (I.3), die in der Regel auf Teilzeitvarianten wie Wahlarbeitszeiten (I.3 und I.4) basieren.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal bezieht sich auf den Gestaltungsspielraum der Beschäftigten:

Plan-Zeitkonten geben ein regelmäßiges Sparen vor: Der Unterschied zwischen der anteiligen Vertragsarbeitszeit und einer Planarbeitszeit wird jeweils berechnet (beispielsweise führen regelmäßige, 8 Stunden lange Schichten bei einer Vertragsarbeitszeit von 7 Std. 30 Min. zu einem täglichen Ansparen von 30 Min.). Plan-Zeitkonten sind für den Betrieb kalkulierbar. Den Beschäftigten liefern sie zwar Planungssicherheit, aber (kurzfristige) Zeitsouveränität höchstens im Sinne von Dispositionsschichten (I.6).

Ist-Zeitkonten dagegen lassen mehr Spielraum. Sie erfassen, um wieviel die von Tag zu Tag unterschiedliche Arbeitszeit von der geplanten oder vertraglich vereinbarten abweicht. Der Beschäftigte hat in dem Maß Zeitsouveränität, wie er Stunden sparen und in Anspruch nehmen kann.

1. Kurzzeitkonten

1.1 Varianten und Beispiele

Kurzzeitkonten sind in der Regel Ist-Zeitkonten. Dabei sind die Gleitzeitkonten sicher am weitesten verbreitet – daher haben wir ihnen ein eigenes Kapitel gewidmet (s. I.2).

Häufig sind Kurzzeitkonten in Form von **Ampelkonten** organisiert. Hier werden im Plus- wie im Minusbereich drei Stufen von Guthaben bzw. Schulden festgelegt. Von diesen Stufen ist dann meist abhängig, wer über die Zeit entscheiden darf: In der grünen Stufe kann der Beschäftigte frei verfügen, in der gelben muss er gemeinsam mit dem Vorgesetzten überlegen, wie die Schulden / das Guthaben wieder abgebaut werden können, in der roten Phase hat häufig der Vorgesetzte allein das Recht, über geeignete Maßnahmen zu verfügen. Wenn Ampelkonten geführt werden, ist zu überlegen, ob in der betrieblichen Vereinbarung entsprechende Regelungen zur Personalanpassung festgeschrieben werden sollen. Beispielsweise können häufige oder längere »Rotphasen« im positiven Bereich mit der Verpflichtung zu Neueinstellungen verbunden werden.

Beispiele für Ampelkonten:	Grün	Gelb	Rot
Bereich Handel, Banken:	+ 20 Std.	+ 30 Std.	+ 40 Std.
Bereich öffentlicher Dienst:	+ 60 Std.	+ 80 Std. – 60 Std.	+ 120 Std. – 60 Std.
Bereich Nahrung und Genussmittel:	+ 80 Std.	+ 160 Std.	>160, <160 Std.

Da sich gezeigt hat, dass viele Beschäftigte über eine »Anspar-Mentalität« verfügen, drängen manche Arbeitgeber neuerdings auf andere Modellvarianten, um ihrem Ziel, bei Bedarf flexibel reagieren zu können, näher zu kommen (wenn ein Beschäftigter Zeitschulden hat, kann er leichter zur Arbeit herangezogen

Beispiel für ein Zeitbudgetkonto (Fluggesellschaft):

Grün: das Zeitbudget wird unterschritten oder eingehalten, der Arbeitnehmer disponiert eigenverantwortlich.

Gelb: das Zeitbudget liegt zwischen 0 und – 20 Std., die Grenze des zulässigen Arbeitszeitbudgets wurde also überschritten; der Arbeitnehmer muss weitere Abflüsse vom Konto (also Arbeitszeiten) mit seiner Führungskraft absprechen.

Rot: das Zeitbudget liegt unter – 20 Stunden, ist also erheblich überschritten. Die Führungskraft disponiert in Absprache mit dem Beschäftigten so lange die Tagesarbeitszeitdauer, bis die Gelbphase erreicht ist. Außerdem sprechen Führungskraft und Mitarbeiter über die Gründe der Überschreitung und Lösungswege.

Eine Übertragung des Zeitbudgetkontos auf das nächste Jahr findet nicht statt, wenn sich der Arbeitnehmer in der Grünphase befindet, findet jedoch statt, wenn er sich in der Gelb- oder Rotphase befindet. Innerhalb von drei Monaten muss die Freizeit abgebaut werden.

werden). So wird die Bezugsebene verschoben (jeder Beschäftigte bekommt 20 Stunden gutgeschrieben, das Konto gilt auch erst bei 20 Stunden als ausgeglichen) oder die Bezeichnung wird »umgepolt«. Letzteres ist beim **Zeitbudgetkonto** der Fall: Der Arbeitnehmer hat ein gewisses Zeitbudget zur Verfügung (die vertraglich festgelegten täglichen bzw. jährlichen Arbeitsstunden) und arbeitet dieses ab (er »verbraucht« sie). Bleibt er unter der festgelegten Arbeitszeit, ist ein Plus auf dem Konto – er hat also noch Arbeitszeit zur Verfügung. Wer mehr Stunden arbeitet, als ihm zustehen, macht Minus. Die »Ampel« ist nur auf der Minusseite »aufgestellt«.

1.2 Einschätzung und Empfehlungen

Für die Kurzzeitkonten gilt: Es kann je nach Ausgestaltung eine mittlere bis große Zeitsouveränität der Beschäftigten erreicht werden. Kurzzeitkonten erlauben, neben den Gleitzeitvarianten, vor allem die Entnahme kleinerer Freizeitblöcke von mehreren Tagen.

Ampelkonten sind aus Arbeitnehmersicht zu empfehlen, da sie durch ihre Abstufungen dem Einzelnen eine gute Orientierung bieten. Darüber hinaus kann eine Interessenvertretung durch geschickte Verhandlungen ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Entscheidungen zur Personalanpassung ausdehnen.

Einige Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeitszeitkonten:

Wie schon beschrieben, haben sich in den letzten Jahren die Grenzen der maximal möglichen Arbeitszeitguthaben oder –schulden sehr ausgeweitet. Dasselbe gilt für die Ausgleichszeiträume. Wann ist welcher Gestaltungsrahmen angebracht? Selten ist es so offen wie in der unter I.2.1 zitierten Rahmenvereinbarung: Hier obliegt die Handhabung der Verantwortung des einzelnen Beschäftigten und der Leitung der jeweiligen Organisationseinheit. In der Regel wird zur Festlegung von Lage und Laufzeit eines – starren – Ausgleichszeitraums ein Durchschnittswert über alle Organisationseinheiten geschätzt, der sich aus den Schwankungen der Arbeitsanforderungen ergibt. Das Ende des Ausgleichszeitraums sollte so im betrieblichen Ablauf liegen, dass ein Ausgleich zum Ende hin beinahe zwangsläufig erfolgt. Denn es ist in beiderseitigem Interesse, wenn der Kontenstand wieder ausgleichbar ist. Hat eine Interessenvertretung (und die Belegschaft) noch keine Erfahrung mit Arbeitszeitkonten, bietet es sich an, aus Erfahrungen anderer Betriebsräte derselben Branche zu schöpfen und einen eher vorsichtigen Mittelwert zu wählen. Bei einem dynamischen Ausgleichszeitraum wird nur die Laufzeit festgelegt. Diese Variante bietet dem Einzelnen mehr Gestaltungsfreiheit, ist betrieblich etwas schwieriger zu verwalten und nicht in jedem Tarifvertrag erlaubt.

Eine Zeitlang wurde von Arbeitgeberseite versucht, **Kappungsgrenzen oder Stichtage** durchzusetzen, an denen die Guthaben oder Schulden verfallen. Dies ist aus Sicht der Interessenvertretungen wenig empfehlenswert. Die Kappung von Guthaben demotiviert die Arbeitnehmer/innen, Zeit anzusparen bzw. aus betrieblichen Belangen vielleicht dann arbeiten zu müssen, wenn ihr Kontostand sowieso schon ausgereizt ist. Wenn dagegen Schulden verfallen, wird der Beschäftigte motiviert, mehr Zeitschulden zu machen und ist dann (abhängig von der jeweiligen Regelung) zur Abrufbarkeit gezwungen. Aus diesem Grund wird Letzteres teilweise von Unternehmensberatern empfohlen.

Die **Zeiterfassung** kann manuell oder maschinell erfolgen, wobei sich das Mitbestimmungsrecht auf technische Einrichtungen bezieht. Das »Image« der maschinellen Zeiterfassung aus Sicht der Interessenvertretungen hat sich geändert: Was früher vor allem als Kontrollinstrument der Arbeitgeberseite ziemlich kritisch angesehen wurde, dient heute häufig als Schutzinstrument vor überhöhten Forderungen. Fällt die Entscheidung zugunsten der maschinellen Zeiterfassung, sind eine Reihe Fragen zum Datenschutz zu klären

(s. weiter unten). Es ist empfehlenswert, die Zeit minutengenau zu erfassen. Die gerundete Erfassung zu Ungunsten der Arbeitnehmer/innen ist zu vermeiden (z. B. Ankunft um 6.06 Uhr, Arbeitszeit wird ab 6.15 oder 6.30 Uhr berechnet), da sie stark demotivierend wirkt. Darüber hinaus sollten die verschiedenen Systeme überprüft werden, inwieweit sie den Anforderungen vor Ort genügen (beispielsweise bei komplexen Kontensystemen).

Die Führung von Zeitkonten hat nach Hermann (1998) drei Voraussetzungen: Zeitkonten sollten arbeits-täglich berechnet werden, das Entgelt sollte verstetigt sein und es sollte das Durchschnittsprinzip im Gegen-satz zum Ausfallprinzip (auch »Glück-Pech-Prinzip«) angewendet werden: Beim **Durchschnittsprinzip** wird zwar an tatsächlichen Arbeitstagen die Differenz von Ist-Arbeitszeit und anteiliger Vertragsarbeitszeit berechnet. Bei ganztägigen Ausfallzeiten wie Urlaub oder Krankheit wird jedoch die anteilige Vertragsarbeitszeit und nicht die vorgesehene oder geplante Arbeitszeit zugrunde gelegt. Das bedeutet konkret: Freie Tage, Urlaubs- und Krankheitstage kosten genau einen »Vertrags-Arbeitstag«, unabhängig davon, wie lange an diesem Tag gearbeitet werden sollte.

Spezielle Regelungsbereiche: Kurzzeitkonten

- Gestaltungsspielräume Welche Ziele soll das Zeitkonto erfüllen? Welches ist angebracht? Kann sich der/die Beschäftigte freiwillig dafür entscheiden?
- Wie hoch dürfen die Zeitschulden und das Zeitguthaben sein? Falls ein Ampelkonto vorliegt: Wie sollen die Stufen aussehen?
- Wird der Ausgleichszeitraum festgelegt? Wenn ja, in welcher Länge? In welcher Form? z. B. dynamisch, starr (s. I.1.2)
- Inwieweit soll es Kappungsgrenzen oder Stichtage geben, an denen Schulden und/oder Guthaben verfallen? (s. I.1.2)
- Inwieweit sind Guthaben oder Schulden übertragbar in den nächsten Block? Ist es notwendig, nach einer Übertragung festzulegen, bis wann der Ausgleich erreicht werden soll?
- Wie soll der Ausgleich des Zeitguthabens in Freizeit geregelt werden? Gibt es eine Mindestentnahme? Gibt es eine maximale Entnahme? Darf die Zeit an den Urlaub angehängt werden?
- Wie soll der Ausgleich der Zeitschulden geregelt werden?

Regelungen zur Zeiterfassung

- Welchen Anforderungen muss die Zeiterfassung genügen? Was bedeutet das für die Art der Erfassung (maschinell oder handschriftlich)? Z. B. Im Betrieb soll ein komplexes Kontensystem mit unterschiedlicher Rückführungsdauer installiert werden (z. B. Kombination von Gleitzeit-, Ampel- und Langzeitkonto): Hier empfiehlt sich eine maschinelle Zeiterfassung und -verarbeitung, um angesichts der Komplexität Fehler auszuschließen.
- Wenn maschinelle Erfassung, mit welchem System soll dies geschehen? Welche Daten werden eingespeist? Wie werden die Daten verarbeitet? Wer hat Zugriff auf welche Daten? Ist eine Vernetzung mit anderen EDV-Einrichtungen geplant? Wie wird Datenschutz gewährleistet?
- Wird die Zeit minutengenau oder gerundet erfasst? (s. I.1.2)

Spezielle Regelungsbereiche: Kurzzeitkonten

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über das Konto bestimmen?

- Beim Ampelkonto: Soll das Entscheidungsverfahren an die jeweilige Stufe gebunden sein?
z. B. grün: Arbeitnehmer/in bestimmt frei, gelb: Arbeitnehmer/in und Vorgesetzte/r sprechen sich ab, rot: Vorgesetzte/r bestimmt
- Sollen die Ankündigungsfristen von beiden Seiten geregelt werden? Wenn ja, wie lange sollen die Ankündigungszeiträume sein?
- Unter welchen Umständen darf der Arbeitgeber dem Antrag auf Zeitausgleich widersprechen? Bis wann muss der Widerspruch erfolgt sein? Welche Folgen hat der Widerspruch?
- Sollen Fristen festgelegt werden, in denen der/die Beschäftigte den beantragten und dann abgelehnten Zeitausgleich auf jeden Fall nehmen kann?

Regelungen zur Personalanpassung

- Beim Ampelkonto: Welche Maßnahmen sollen erfolgen, wenn der/die Beschäftigte eine gewisse Zeit im »roten Bereich« ist? Wie lang ist diese Zeit?

Regelungen zur Kontrolle und Überschaubarkeit

- Welche Informationen erhält der Arbeitnehmer in welchen Zeitabständen? (Kontostand, Urlaubsansprüche, Schichtplanung etc.)
- Kann er sie automatisch erhalten?

Regelungen zur Arbeitsunfähigkeit während des Zeitausgleichs

- Wie wird es angerechnet, wenn der betroffene Arbeitnehmer während des Zeitausgleichs krank wird? Was passiert mit dem Guthaben? Z. B. Durchschnittsprinzip (s. I.1.2)

Regelungen zur Verzinsung von Zeitguthaben

- Soll die angesparte Zeit verzinst werden? Wie hoch?
- Wenn ja, wie soll sie verzinst werden? In Geld oder Zeit?
- Wie soll in dieser Hinsicht mit Zeitschulden umgegangen werden?

Regelungen zum Ausscheiden aus dem Betrieb

- Was soll passieren, wenn ein zeitlicher Ausgleich des Zeitkontos nicht möglich ist?
- Wie soll der finanzielle Ausgleich aussehen?

Sonstiges

- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Mehrarbeit, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten.
Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

2. Gleitzeitmodelle

2.1 Varianten und Beispiele

Die Gleitzeit gehört zu den ältesten Formen flexibler Arbeitszeit. Inzwischen arbeitet über ein Fünftel aller Arbeitnehmer/innen in Gleitzeit und die meisten sind sehr zufrieden damit; die Hälfte aller anderen Beschäftigten wünschen sich diese Form der Arbeitszeit.

Beispiel 1: Bereich Elektrotechnik

Gleitzeitrahmen:	6.15 – 17.30
Kernzeit:	8.00 – 15.30

Vor allem im Angestelltenbereich verbreitete sich die Gleitzeit recht schnell. Ursprünglich gab es nur die »einfache Gleitzeit«: Den Beschäftigten war es gestattet, Anfang und Ende ihres Arbeitstages, also die Lage

ihrer Arbeitszeit, selbst zu bestimmen. Vorgegeben war die Gleitzeitspanne, auch Gleitzeitrahmen genannt. Üblicherweise musste eine festgelegte Kernarbeitszeit (mit Anwesenheitspflicht) berücksichtigt werden, um die Arbeitsabläufe oder die Ansprechbarkeit für Kunden oder andere Abteilungen zu sichern. Außerdem war häufig ein Zeiterfassungssystem installiert.

Inzwischen gibt es viele Varianten. In der »qualifizierten Gleitzeit mit Zeitkontrolle« kann auch die Dauer unter Berücksichtigung der Kernzeit von den Beschäftigten variiert werden. Oftmals gibt es dafür ein »Gleitzeitkonto«, das früher einen recht engen Rahmen hatte (beispielsweise war das Sparen von bis zu zwei Tagen möglich, die dann als Gleittage wieder in einem bestimmten Zeitraum genommen werden mussten), heutzutage aber meistens weiter gefasst ist. Oftmals gibt es auch eine Kombination von Gleitzeitkonto und zusätzlichem Arbeitszeitkonto (siehe Beispiel 2), auf das die weiteren Stunden übertragen werden. Da insgesamt sowohl Ansparmöglichkeiten wie auch die Länge des Ausgleichszeitraums zugenommen hat, sind die Übergänge von Gleitzeitkonto und anderen Kurzzeitkonten inzwischen fließend (daher sei hier auch auf die Checkliste zur Führung von Zeitkonten verwiesen).

Beispiel 2: Bereich Öff. Dienst

Gleitzeitrahmen:	7.00 – 18.00
	Mai bis August: 6.00 – 19.00

Kernzeit

(über alle Organisationseinheiten)

	Mo. – Do. 9.00 – 14.00
	Fr. 9.00 – 12.00

Gleitzeitkonto:	max. + 10 Std.
------------------------	----------------

Arbeitszeitkonto:	max. 115,5 Std.
--------------------------	-----------------

Beispiel 3: Bereich Handel

Gleitzeitrahmen:	7.00 – 18.30
Ansprechzeit:	8.00 – 16.45
Kernzeit:	9.00 – 15.00

Die qualifizierte Gleitzeit gibt es inzwischen mit und ohne Kernzeit. Je nach betrieblicher Anforderung wird statt der Kernzeit eine »Ansprechzeit« oder »Servicezeit« festgelegt, in der ein bestimmter Prozentsatz der Beschäftigten mit einer bestimmte Qualifikation

anwesend sein muss. Wer die Ansprechzeit abdeckt, regeln meist die Beschäftigten miteinander.

Auch die Mischung von Kernzeit und Ansprechzeit gibt es, wie das obenstehende Beispiel zeigt.

Die neuste Entwicklung in diesem Bereich ist die »Vertrauensgleitzeit« oder auch »Vertrauensarbeitszeit«. Sie verzichtet häufig auf die Zeiterfassung durch den Arbeitgeber, die Arbeitnehmer/innen sollen selbst auf die ungefähre Einhaltung der Arbeitszeit achten. (Um die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes zu erfüllen, reicht es aus, wenn die Beschäftigten die Zeit notieren, die die tägliche Arbeitszeit von acht Stunden über-

schreitet). Das Hauptaugenmerk verlagert sich von der Arbeitszeit auf die Aufgabenerfüllung. Die wohl kürzeste Rahmenvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit haben wir im Beispiel 4 zitiert. Sie basierte auf einer Vertrauenskultur im Unternehmen und drückte die Haltung der Interessenvertretung aus, mehr Selbststeuerung zuzulassen.

Beispiel 4: Vertrauensarbeitszeit bei Reemtsma

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.

(Prieß in Wagner, 1995, S. 95)

Die Einschätzung von Jürgen Prieß, der als Gesamtbetriebsratsvorsitzender diese Vereinbarung abgeschlossen hat, ist nach sechs Jahren Erfahrung durchaus positiv: Mit der erlangten Zeitsouveränität sei verantwortungsvoll umgegangen worden, die Vorgesetzten hätten nicht nur die betrieblichen Erfordernisse berücksichtigt etc. Die Entwicklung von der Anwesenheitskontrolle zur Ergebniskontrolle sei positiv zu bewerten, weil die Abstimmungsgespräche häufig zu »einem Dialog über Aufgabenstellung, Aufgabenerledigung, Zieldiskussion, bis hin zu einer Orientierung über die eigene Effektivität am Arbeitsplatz« führten (s. Wagner, 1995, S. 96). Meinungen aus der Praxis stimmen der positiven Einschätzung nicht uneingeschränkt zu: Häufig setze man sich selbst unter Druck und ziehe aufgrund der Abhängigkeit als Arbeitnehmer die (Zeit-) Grenzen weiter als üblich hinaus. Auf mögliche Gefahren haben wir schon ausführlich im Kapitel 2 hingewiesen.

2.2 Einschätzung und Empfehlungen

2.2.1 Zu den einfachen Gleitzeitmodellen

Das Ausmaß der Zeitsouveränität in Gleitzeitmodellen ist von der konkreten Ausgestaltung abhängig. Ein geringer Arbeitszeitrahmen, lange Anwesenheitspflichten, betriebliche Entscheidungskriterien oder Einspruchsrechte des Vorgesetzten können die Zeitsouveränität erheblich einschränken. Es ist ratsam, genau zu schauen, inwieweit solche Einschränkungen wirklich notwendig sind. Im besten Fall ist die Gleitzeit familienfreundlich und wirkt Belastungen entgegen, da die Beschäftigten durch Variation der Lage und Dauer, manchmal sogar der Verteilung, außerberufliche Anforderungen mit der Arbeitszeit abgleichen können.

Durch die Selbstbestimmtheit in der Gleitzeit steigen Zufriedenheit und Arbeitsmotivation, so dass auch die Qualität der Arbeit steigt. Das kommt vor allem im Dienstleistungsbereich zum Tragen, da Zufriedenheit und Freundlichkeit nah beieinander liegen.

2.2.2 Zur Vertrauensgleitzeit

Die Vertrauensgleitzeit ist sehr schwer zu beurteilen: Die **Zeitsouveränität** ist (scheinbar?) sehr hoch, die Beschäftigten werden dafür verstärkt für die betrieblichen Belange in die Pflicht genommen. Es können sich Bedingungen ergeben, die den Einzelnen zu höheren Leistungen reizen und ihn (wie wir ausführlich im Kapitel 2 beschrieben haben) zur Selbstausbeutung treiben.

Eine notwendige **persönliche Voraussetzung** zum Gelingen der Vertrauensarbeitszeit scheint darin zu liegen, dass der Beschäftigte Grenzen setzen kann, sowohl sich selbst als auch seinen Vorgesetzten gegenüber. Das scheint allerdings zunehmend schwierig in einer Zeit der ständig drohenden Arbeitslosigkeit. Im Unternehmen sollte eine **Vertrauens- und Konfliktkultur** vorherrschen, wo die beiden Interes-

senparteien sich einander grundsätzlich akzeptieren und wo man gelernt hat, Konflikte so zu lösen, dass beide Seiten etwas davon haben.

Welche Regelungsmöglichkeiten gibt es für die betriebliche Interessenvertretung? (siehe auch Klein-Schneider, 1999, S. 81ff.)

In einer ergebnisorientierten Arbeitszeit sollten vor allem Regeln erstellt werden, die die Kriterien (Kundenanforderungen, Qualitätsstandards etc.) und das **Verfahren** beschreiben, wie der durchschnittliche Zeitumfang für eine Arbeitsaufgabe festgelegt wird. Achtung: Die Bemessung des Arbeitsumfangs unterliegt nicht der gesetzlichen Mitbestimmungspflicht! Gerade in einem so offenen Handlungsraum ist es wichtig für die Interessenvertretung, geschickt vorzugehen und sich weitere **Mitbestimmungsrechte zum Schutz der Arbeitnehmer/innen** zu sichern. Falls **Zeitkonten** geführt werden, ist es ratsam, die entsprechenden Empfehlungen zu beachten (s. Anhang I.1). Außerdem sollte die Arbeit zu unüblichen Arbeitszeiten (beispielsweise an Samstagen oder Sonntagen) **zustimmungspflichtig** sein. Darüber hinaus gelten alle schon in Kapitel 3 genannten Varianten der weiteren Mitgestaltung:

- regelmäßige Information über den Stand der Arbeitszeitkonten
- Mitwirkung an der Gestaltung möglicher Konsequenzen, wenn die Grenzen der Konten oder bestimmte Schwellenwerte erreicht wurden (z. B. Neueinstellungen, oder auch Überarbeitung des durchschnittlichen Zeitumfangs für bestimmte Aufgaben)
- Mitwirkung in einer paritätisch besetzten Konfliktstelle, die von den Betroffenen im Falle eines Streitfalls in Anspruch genommen werden kann.

Regeln zur **Zeiterfassung**: Neben der gesetzlichen Verpflichtung sollte die Arbeitszeit schon deshalb regelmäßig erfasst bzw. selbst aufgeschrieben werden, um den Arbeitnehmer/innen ein vertrautes Maß an die Hand zu geben.

Insgesamt ist zu beachten, ob bestimmte Beschäftigtengruppen durch die Vertrauensarbeitszeit benachteiligt sind (beispielsweise ältere Arbeitnehmer/innen) und daher einen besonderen Schutz brauchen. Denkbar wäre beispielsweise die Freiwilligkeit der Regelungen.

Sonstige Maßnahmen

- Anregung einer offenen, betriebsweiten Diskussion
- Maßnahmen zum Aufbau einer betrieblichen Vertrauens- und Konfliktkultur etc.
- Maßnahmen wie regelmäßiger Erfahrungsaustausch (»Arbeitszeit-Stammtisch«), Qualifizierungen für Arbeitnehmer/innen etc., um eigene – vielleicht auch widersprüchliche – Bedürfnisse und Ansprüche erkennen und Grenzen nach innen wie nach außen vertreten zu können.

Spezielle Regelungsbereiche: Gleitzeit

Gestaltungsspielräume

- In welchem Umfang kann Beginn, Ende, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit von den Beschäftigten bestimmt werden? Z. B. Darf der Arbeitsplatz zwischendurch zur Erledigung privater Angelegenheiten verlassen werden?
- Inwieweit muss eine Kernzeit vereinbart werden, in der alle Beschäftigten arbeiten müssen? z. B. wegen betrieblicher Arbeitsabläufe
- Inwieweit lassen sich Ansprechzeiten (»Servicezeiten«) bestimmen, in denen eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten mit einer bestimmten Qualifikation vorhanden sein muss? Z. B. Kundensprechzeiten

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über die Arbeitszeit bestimmen?

- Wer bestimmt darüber, welche Beschäftigten die Servicezeit abdecken? Z. B. die Gruppe untereinander
- In welchem Fall und in welchem Zeitraum müssen die Vorgesetzten von der Zeitplanung unterrichtet werden?
- Besteht ein Ablehnungsrecht des Vorgesetzten? Wenn ja, welchen Ausgleich soll es geben bei Ablehnung? Z. B. Ersatztermin innerhalb einer bestimmten Frist

Regelungen zum Gleitzeitkonto

- Wie soll das Gleitzeitkonto gestaltet sein? Z. B. Gleitzeitkonto mit begrenzter oder unbegrenzter Sparmöglichkeit? Mit oder ohne Ausgleichszeitraum? Gleitzeitkonto allein oder verbunden mit einem weiteren Arbeitszeitkonto?
- Ansonsten siehe Regelungsbereiche zu Kurzzeitkonten«

Regelungen zur Mehrarbeit

- Wie wird Mehrarbeit definiert? Z. B. als »angeordnete und geduldete« Arbeitszeit außerhalb des Gleitzeitrahmens? Oder als Überschreitung des möglichen Zeitguthabens am Ende des Ausgleichszeitraums? Oder ...?

Regelungen zu Dienstreisen

- Wie werden Dienstreisen behandelt? Welche Zeiten werden angerechnet? Wann am Tag kann die Dienstreise begonnen werden (muss erst die Kernzeit abgedeckt werden etc.)?

Sonstiges

- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten
Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

3. Langzeitkonten

3.1 Varianten und Beispiele

Mit dem Artikelgesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (FlexiG, 1998, s. auch Kap. III) wurde der Weg vor allem für Langzeitkonten geebnet. Der Schutz in der gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung sowie im Recht der Arbeitsförderung bleibt nun auch während der Freistellungsphasen erhalten, wenn bei der Vertragsgestaltung bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigt werden (z. B. schriftliche Regelungen über Dauer und Umfang der Ansparleistung und des Freizeitausgleichs, s. Kapitel III).

Langzeitkonten werden geführt, um entweder größere **Blockfreizeiten** oder den **betrieblichen Vorruchstand** (über Lebensarbeitszeitregelungen, s. Beispiel 2) in Anspruch zu nehmen. Letzteres ist kombinierbar mit der Altersteilzeit. Hier geht es also eindeutig um das Sparen von Zeit, wobei ein **versteigtes Entgelt** auch während der Freizeitentnahmen gewährleistet ist. Die freien Zeiten können durch Mehrarbeit unter Beibehaltung des bisherigen Lohns erarbeitet werden. Für Vollzeitbeschäftigte kann das sehr hart werden, wenn sich die Ansparzeiten – beispielsweise für Blockfreizeiten – nicht zu lange hinziehen sollen (siehe Beispiel 1). Außerdem lassen die Tarifverträge das in der Regel nicht zu. Das Ansparen großer Zeitmengen über Mehrarbeit und ohne Lohn-

Beispiel 1: Berechnung der Ansparzeit für ein Sabbatjahr

(aus dem Bereich der DPG)

Vollkraft, 5-Tage-Woche je	7,7 Std./Tag
Durchschnittliche	
Arbeitszeit:	38,5 Std./Wo.
Tatsächliche Arbeitszeit:	48,0 Std./Wo.
Urlaub, Feiertage, AZV	43 Tage/Jahr

Das bedeutet:

Um ein Jahr zu ersparen, müssen Vollzeitbeschäftigte 3 Jahre und 4,5 Monate lang 48,0 Stunden pro Woche arbeiten!

Beispiel 2: Regelungen zur Lebensarbeitszeit in einem ZTV der NGG

Bei einer mindestens zehnjährigen Betriebszugehörigkeit können die Arbeitnehmer frühestens vier Jahre vor dem frühestmöglichen Bezug einer gesetzlichen Altersrente mit dem Arbeitgeber eine Vereinbarung über die Lebensarbeitszeitverkürzung treffen, verbunden mit der Kündigung wegen des Übertritts in den Ruhestand. Ziel ist es, mit dem angesparten Freizeitguthaben früher in den Ruhestand zu treten.

Eingebracht werden kann:

- das bisher angesparte Guthaben (bis zu drei Monaten)
- die tägliche Arbeitszeitgutschrift
- Schichtfreizeit (AN im 3-Schicht-Turnus erhalten für je 12 Nachtschichten einen Tag Schichtfreizeit, AN im Nachtschicht erhalten für je 20 Nachtarbeiten einen Tag Schichtfreizeit).
- die Altersfreizeit (nach Vollendung des 58. Lj. bekommt ein AN, der 10 Jahre bei dem Unternehmen beschäftigt ist, eine bezahlte Altersfreizeit gestaffelt zwischen 9 und 21 Tagen)

Die Altersfreizeit wird jährlich um drei Tage erhöht, wenn der Beschäftigte von dem Angebot der Lebensarbeitszeit Gebrauch macht (eine Art Verzinsung).

einbußen ist also eher für Teilzeitbeschäftigte umsetzbar. Häufig werden Langzeitkonten daher mit einer Teilzeitvariante, der **Wahlarbeitszeit**, kombiniert: Die Beschäftigten sparen, indem sie mehr arbeiten, als sie bezahlt bekommen. z. B. wird die Vertragsarbeitszeit (und damit das Brutto-Gehalt) auf 80 % verringert, die 20 % werden dem Langzeitkonto gutgeschrieben. Die Beschäftigten finanzieren so ihr Langzeitkonto durch Entgeltverzicht (Regelungen s. auch Kapitel I.3).

Die Konten können in Geld oder Zeit geführt und verzinst werden. Konten in Zeit haben den Vorteil, dass sie ohne komplizierte Rechenmanöver Lohnerhöhungen berücksichtigen. Langzeitkonten können auch aus Entgeltbestandteilen wie Zuschlägen, Prämien, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld etc. gefüllt werden. Achtung: Urlaubsansprüche sind nur in den seltensten Fällen für Langzeitkonten verwendbar (s. Bundesurlaubsgesetz sowie die jeweiligen tariflichen Rahmenbedingungen).

3.2 Einschätzung und Empfehlungen

Zur **Zeitsouveränität**: Langzeitkonten werden mit dem Ziel geführt, Beschäftigten entweder während oder am Ende ihrer Berufstätigkeit längere Blockfreizeiten zu gewähren. Sie werden beispielsweise genutzt zur Erholung zwischendurch, für eine längere Weiterbildung, für die Familie oder einen vorgezogenen Ruhestand. Insofern kommen Langzeitkonten den Bedürfnissen der Beschäftigten sehr entgegen. Das Ansparen von solch langen Zeiten ist in der Regel aber mühsam. Für Vollzeitkräfte ist die vertragliche Verminderung ihrer Arbeitszeit und damit eine Lohneinbuße kaum zu vermeiden. Damit die jeweilige Entscheidung tragfähig bleibt, ist eine **umfassende Beratung im Vorfeld** unabdingbar. Die Blockfreizeiten sollten zumindest im letzten Drittel der Sparzeit liegen, wenn nicht überhaupt erst am Ende. Als Risiko bleibt, dass der Sinn angesparter Zeit nicht unbegrenzt haltbar ist: Durch Krankheit oder Tod wird er zunichte gemacht! Zum Schutz der Arbeitnehmer/innen sind außerdem folgende Regelungen empfehlenswert:

- Es sollte festgeschrieben werden, dass die Beschäftigten nach der befristeten Zeit wieder in ihren alten Arbeitsvertrag zurückkehren können. Wird die Arbeitszeit vertraglich reduziert und von einer kontinuierlichen Mehrarbeit ausgegangen, muss der Arbeitgeber rechtlich diese Mehrarbeit nicht gewährleisten. Daher sollten die Beschäftigten automatisch in ihr altes Arbeitsverhältnis zurückkehren, wenn ihr Arbeitgeber über eine gewisse Zeit (z. B. sechs Wochen) die zusätzliche Arbeitsleistung nicht abrufen.
- Die Freistellung sollte unabhängig von der Möglichkeit der Verwendung erfolgen.
- Es bietet sich an, die Erkrankung der Beschäftigten während der Blockfreizeit so zu behandeln wie während eines Urlaubs: Die entsprechende Freistellung ist nachzugewähren. Beim betrieblichen Vorruhestand ist das allerdings leider nicht möglich.
- Bei Vertragsabschluss sollten nach dem Gesetz Vorkehrungen zur Absicherung der Konten für den Fall der Insolvenz des Arbeitgebers getroffen werden (§ 7a SGB IV). Der Gesetzgeber bietet aber kein Instrument dazu an. Zum Teil wurde daher an Investmentfonds oder Lebensversicherungen gedacht, was allerdings steuerrechtliche Probleme mit sich bringt. Hamm (1999, S. 196f) empfiehlt daher »die Überführung des Zeitguthabens in eine rechtlich selbständige Beschäftigungsgesellschaft (...), die dann auch während der Phase der Freistellung als Arbeitgeber fungiert«.
- Da Lebensarbeitszeitmodelle die Beschäftigten langfristig binden, ist ein Ausschluss ordentlicher Kündigungen durch den Arbeitgeber empfehlenswert. Zur Absicherung weiterer Risiken sollten entsprechende Regelungen, wie z. B. die Vererbbarkeit des im Konto enthaltenen Guthabens individualvertraglich festgeschrieben werden.

Kurzzeit- und Langzeitkonten sollten nicht vermischt werden bzw. ganz klar geregelt werden, um den Insolvenzschutz nicht zu verlieren und um zu vermeiden, dass die angesparte Zeit bei schwacher Auftragslage aufgebraucht wird.

Spezielle Regelungsbereiche: Langzeitkonten

Gestaltungsspielräume

- Welche Bandbreiten der vertraglichen Wahlarbeitszeiten wie auch der tatsächlichen Arbeitszeiten können sinnvollerweise angeboten werden? Wie lange darf gespart werden? s. auch Tarifvertrag...
- Welche Zeitsparmöglichkeiten werden ermöglicht? Z. B. regelmäßige oder unregelmäßige Mehrarbeit über die Vollzeit hinaus und/oder Wahlarbeitszeit? (s. I.3.2)
- Soll das Konto in Zeit oder in Geld geführt werden? Welche weiteren Zuflüsse werden ermöglicht? z. B. Zuschläge, Urlaubsgeld
- Werden die tatsächlichen Arbeitszeiten fest eingeplant (Plan-Zeitkonto) oder sind sie jeweils von der Entscheidung des Beschäftigten /des Arbeitgebers abhängig (Ist-Zeitkonto)?
- Zum betrieblichen Vorruhestand: Welche Bedingungen sind sinnvoll, um Lebensarbeitszeitregelungen in Anspruch nehmen /anbieten zu können? Z. B. Jahre der Betriebszugehörigkeit/Kündigungsschutz
- Unter welchen Bedingungen können Guthaben aus anderen Konten auf das Langzeitkonto übergehen? (s. I.3.2)

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über die Arbeitszeit bestimmen?

- Wie können die Blockfreizeiten gelegt werden? Z. B. kann die Blockfreizeit in der Mitte/am Ende der Ansparzeit liegen? Kann sie in mehreren Blöcken genommen werden?
- Welche Verfahrensweisen müssen bei der Entnahme aus dem persönlichen Langzeitkonto berücksichtigt werden? Z. B. gestaffelte Anmeldefristen: 3 Monate für mehr als 50 Arbeitstage, 8 Wochen für mehr als 25 Arbeitstage, 6 Wochen für mehr als 10 Arbeitstage...; Zustimmungsbedürftigkeit

Regelungen zur Absicherung der Beschäftigten

- In welchen Fällen tritt eine Rückkehr zum alten Vertrag ein? Z. B. nach Ablauf der Frist und der Freizeitentnahme; während der Ansparzeit (s. auch Text I.3.2)
- Wie kann der Arbeitnehmer im Krankheitsfall während des Ansparzeitraums bzw. der Blockfreizeit abgesichert werden? Z. B. durch Nachgewährung der Freistellung
- Was passiert bei einem Ableben des Beschäftigten mit Zeitschulden bzw. mit Zeitguthaben? Z. B. Verfallen von Zeitschulden, Vererben von Guthaben
- Welche Absicherungen sind für den Fall eines Betriebsüberganges bzw. eines Konkurses vorgesehen? (s. I.3.2)

Regelungen zur Beschäftigungsförderung / Sonstiges

- Inwieweit können während der Blockfreizeiten befristete Neueinstellungen gesichert werden?
- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Mehrarbeit, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten

Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

4. Teilzeitregelungen

4.1 Varianten und Beispiele

Teilzeit ist Arbeit, für die eine kürzere regelmäßige Arbeitszeit als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebs vereinbart ist. Teilzeit kann starr oder flexibel organisiert sein. Neuere Teilzeitmodelle beinhalten beträchtliche Flexibilisierungsmöglichkeiten und spielen daher eine immer größere Rolle. Die rechtliche Grundlage für die Teilzeitbeschäftigung bietet seit 1985 das **Beschäftigungsförderungsgesetz**. Der inhaltliche Schwerpunkt lag vor allem auf der Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in Bezug auf Vergütung und Lohnnebenleistungen, Jahresurlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall etc. Die Rechtslage bezogen auf die Überstunden war allerdings einige Zeit umstritten. Der Europäische Gerichtshof bestätigte dann Ende 1994 abschließend, dass Überstunden nur anfallen, wenn Teilzeitbeschäftigte über die betriebliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten hinaus arbeiten. Teilzeitbeschäftigte sind dann aber auch nicht verpflichtet, Mehrarbeit zu leisten. Alle diese Regelungen greifen nur dann, wenn nichts anderes durch Vertrag oder Vereinbarung festgelegt worden ist.

Die meisten Teilzeitbeschäftigten sind Frauen – 1996 waren es noch 90 %! Teilzeit gilt als familienfreundlich, was so pauschal eine durchaus oberflächliche Einschätzung ist. Denn oftmals beschränkt sich die Familienfreundlichkeit darauf, dass Frauen beiden gesellschaftlichen Rollen nachkommen können: der immer noch vorhandenen Geschlechterrolle (Haushalt und Kinder), wie auch dem Berufsleben.

Aktuell boomt vor allem die **Altersteilzeit**, die inzwischen ja auch gesetzlich geregelt wurde (siehe Kap. IV) und die sich gut mit der Lebensarbeitszeit kombinieren lässt. Die **Wahlarbeitszeit**, in der sich die einzelnen Beschäftigten immer wieder neu einen bestimmten Prozentsatz der Vollbeschäftigung auswählen können, ist zwar noch nicht so häufig, lässt sich aber gut für die Erarbeitung von Blockfreizeiten nutzen (s. auch Kap. I.3 sowie die Checkliste nach diesem Text). Auch das **Job sharing** (Arbeitsplatzteilung) gehört zu den Teilzeitvarianten. Es ist wenig verbreitet – trotz Absicherung im BeschFG halten sich immer noch hartnäckige Gerüchte über die angebliche allgemeine Vertretungspflicht. Im sog. **»Group-Sharing«** werden mehrere Arbeitsplätze und eine größere Anzahl von Beschäftigten zu einer Einheit zusammengefasst, die dann selbständig ihre Arbeitszeit organisiert. Derzeit kann man dieses Modell im Einzelhandel und in der Produktion finden.

Beispiel:

Jahresarbeitszeit bei Herlitz PBS AG

Die regelmäßige Jahresarbeitszeit berechnet sich auf Basis der tariflichen Wochenarbeitszeit; Ausgleichszeitraum: ein Jahr.

Der Ausgleich soll durch genehmigte, über bzw. unter der tariflichen Regelarbeitszeit liegenden Arbeitsstunden erzielt werden. Ankündigungsfristen zur Ansetzung und Beantragung von Freizeittagen: drei Arbeitstage.

Nach Beendigung des Ausgleichszeitraums werden die Plusstunden mit 25 % Überstundenzuschlag ausbezahlt, die Minusstunden werden gestrichen.

Schließlich gehören in den Bereich der Teilzeit noch das **Jahresarbeitszeitmodell**, in dem ein bestimmtes Zeitbudget bis hin zur tariflichen Vollarbeitszeit für das Jahr vereinbart wird (mit verstetigtem Entgelt), sowie die umstrittene **Arbeit auf Abruf** (»KAPO-VAZ«). Bei der Abrufarbeit hat der Arbeitgeber das Recht, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den betrieblichen Erfordernissen festzusetzen. Nach §4, Abs.1 BeschFG gilt eine wöchentliche Arbeitszeit von 10 Stunden als vereinbart, der Arbeitgeber muss nach §4 BeschFG lediglich eine Ankündigungsfrist von vier Tagen einhalten und den Arbeitnehmer bei einem Einsatz mindestens drei Stunden beschäftigen. Alle diese Vorgaben kommen nur dann

zum Zug, wenn keine andere vertragliche Vereinbarung getroffen wurde. Das Einkommen ist nicht versteigert, sondern richtet sich nach der Zahl der Abrufe pro Monat.

4.2 Einschätzung und Empfehlungen

Teilzeitmodelle sind dann attraktiv für die Beschäftigten und wirklich familienfreundlich, wenn sie **Zeitsouveränität** gewährleisten. Dies ist beispielsweise durch die Kombination mit Gleitzeit und Arbeitszeitkonten erreichbar. Die Wahlarbeitszeit kommt den Beschäftigten insofern entgegen, als dass sie erlaubt, den Umfang der Arbeitszeit individuell anzupassen, ohne sich auf lange Zeit festlegen zu müssen. Das Job Sharing beinhaltet dann viel Zeitsouveränität, wenn sich die zwei Stelleninhaber/innen unter einander absprechen können, ohne sich immer auf bestimmte Arbeitstage festlegen zu müssen. Die Bewertung des Jahresarbeitszeitmodells hängt sehr von der konkreten Ausgestaltung ab.

Dagegen sind KAPOVAZ-Verträge (Arbeit auf Abruf) grundsätzlich abzulehnen. Die gesetzlichen Regelungen sichern nur Mindeststandards. Die Beschäftigten haben üblicherweise nur eine minimale Planungssicherheit, von Zeitsouveränität ganz zu schweigen. Bestehen sie auf den gesetzlichen Abruffristen, riskieren sie ihr Einkommen und verringern womöglich die Chancen, weitere Arbeitsabrufe zu bekommen. Die betrieblichen Interessenvertreter/innen sollten gut abwägen, ob und in welcher Form sie solche Modelle für den Betrieb und die Beschäftigten für sinnvoll halten. Kommt es zu einer betrieblichen Vereinbarung zur Abrufarbeit, ist vor allem auf ausreichende Ankündigungsfristen zu achten, bei Unterschreitung der gesetzlichen Frist sollte eine Antrittsprämie gezahlt werden, die Zeiteinteilung sollte so weit wie möglich den Beschäftigten selber überlassen werden. Letzteres ist vor allem dann möglich, wenn die Beschäftigten in Gruppen organisiert sind (s. auch Hamm, 1999, S. 145f.). Besser ist es jedoch, das **Mitbestimmungsrecht** hinsichtlich der **Einführung von Abrufarbeit** zu nutzen und nach arbeitnehmerfreundlicheren Modellen zu suchen (z. B. ein Jahresarbeitszeitmodell mit verstetigtem Entgelt, erträglichen Ankündigungsfristen und eigenen Gestaltungsrechten). Nach Abschluss von KAPOVAZ-Verträgen sind der Interessenvertretung die Hände gebunden, ihr Mitbestimmungsrecht bezieht sich dann nur noch auf die Verteilung der Arbeitszeit.

Jahresarbeitszeit und Abrufarbeit sind deswegen von Unternehmensseite so begehrt, weil sie erlauben, sehr flexibel auf schwankende Anforderungen zu reagieren. Dennoch ist Abrufarbeit nur oberflächlich gesehen förderlich. Durch die erheblichen Belastungen kommt es beispielsweise mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem erhöhten Krankenstand.

Außerdem sind die Teilzeitvarianten bei den Unternehmen beliebt, weil in der Regel relativ zur Arbeitszeit die Produktivität steigt, die Fehlzeiten und Arbeitsunfälle geringer sind. Oder anders ausgedrückt: Dasselbe Arbeitsvolumen wird besser in weniger Zeit, also auch für geringere Kosten abgearbeitet. Das hat mehrere Gründe: Zum einen nimmt generell der Erholungsbedarf trotz Pausen während der Arbeitszeit zu – die Leistungsfähigkeit nimmt gegen Ende eines 8-Studentages ab. Darüber hinaus wird aber noch mehr geleistet, es kommt zur **Arbeitsverdichtung**: Die Einzelne ist bereit, mehr Leistung zu bringen, wenn sie weiß, dass sie nicht so lange durchhalten muss. Die Bereitschaft, mehr oder schneller zu arbeiten, wird um so größer, wenn es um eine befristete Beschäftigung geht und die Arbeitnehmerin sich eine Weiterbeschäftigung verspricht. Hier sollten die betrieblichen Interessenvertretungen sich ihrer **Schutzfunktion** bewusst sein. Eine Arbeitsplatzbeschreibung mit den entsprechenden Aufgaben, angepasst auf den Umfang der Teilzeit, bietet einen Lösungsansatz.

Spezielle Regelungsbereiche: Wahlarbeitszeit

Gestaltungsspielräume

- Wie ist die mögliche Bandbreite der wöchentlichen Arbeitszeit? Z. B. zwischen 50 % und 100 % einer tariflichen Vollzeitstelle, oder mindestens 30 Std. und höchstens 38 Std.
- Inwieweit kann die Wahlarbeitszeit mit anderen Modellen kombiniert werden? Z. B. mit Gleitzeit, mit einer Sabbatregelung zur Erarbeitung von Blockfreizeiten
- Welche Möglichkeiten gibt es zur Verteilung der Arbeitszeit? Z. B. tägliche Reduzierung der Arbeitszeit, Reduzierung von Arbeitstagen, Wechsel von Arbeit und Freizeit (Tage, Wochen, Monate), Sparen auf eine Blockfreizeit

Regelungen zum Verfahren

- Kann das Recht auf Wahlarbeitszeit gewährleistet werden?
- Zu welchen Zeitpunkten ist die Änderung der Wochenarbeitszeit möglich? Z. B. einmal im Jahr
- Welche Ankündigungsfristen muss der/die Beschäftigte einhalten, wenn die Arbeitszeit geändert werden soll? Z. B. 3 Monate
- Unter welchen Bedingungen kann der Antrag auf Wahlarbeitszeit abgelehnt werden?
- Wie sind die Entscheidungsmodalitäten?
z. B. Abstimmung mit Kolleg/innen, Vorgesetzten
- Können Befristungen möglich gemacht werden bzw. kann das Rückkehrrecht garantiert werden?
- Muss für eine Änderung der Wochenarbeitszeit der Vertrag geändert werden? Ab welchem Zeitraum?
z. B. Änderung der Wochenarbeitszeit bis zu sechs Monaten ohne Vertragsänderung möglich, danach nur mit Vertragsänderung
- Wird die aktuelle Arbeitszeit oder die vereinbarte Arbeitszeit bezahlt?
Dies hängt von der Kombination mit anderen Modellen ab: Soll auf eine Blockfreizeit gespart werden, wird die vereinbarte Arbeitszeit bezahlt.

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über die Arbeitszeit bestimmen?

- Wenn Lage und Verteilung der Arbeitszeit nicht starr geregelt sind: Inwieweit darf der Arbeitnehmer / der Arbeitgeber darüber entscheiden?
- Inwieweit sollen die Ankündigungsfristen für Freizeitentnahmen bzw. für zusätzlichen Arbeitseinsatz geregelt werden? Wie lange sollen die Ankündigungszeiträume sein?

Sonstiges

- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Mehrarbeit, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten
Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

5. Arbeitszeitkorridor

5.1 Varianten und Beispiele

Ein Arbeitszeitkorridor wird üblicherweise durch die Schwankungsbreite zwischen Ober- und Untergrenze der täglichen oder wöchentlichen Arbeitsstunden beschrieben. Er dient als Instrument für den Arbeitgeber, um im Rahmen dieser vorgegebenen Grenzen die Arbeitszeit den betrieblichen Schwankungen (beispielsweise verursacht durch saisonale Unterschiede der Auftragslage) anzupassen. Im Tarifvertrag wird normalerweise eine regelmäßige Wochenarbeitszeit festgelegt, die spätestens nach Ablauf eines ebenfalls definierten Ausgleichszeitraums im Durchschnitt erreicht werden muss. Die einzelnen Tarifverträge bieten sehr unterschiedliche Möglichkeiten bezüglich Schwankungsbreite und Ausgleichszeitraum. Im Extrem wird der Korridor bis zu Null Stunden Mindestarbeit geöffnet. Manche Tarifverträge erlauben auch, bis zu einer vorgegebenen Grenze die regelmäßige Arbeitszeit dauerhaft länger bzw. kürzer als die tarifliche Arbeitszeit festzulegen.

In der Praxis gibt es Unterschiede in der Handhabung, die sich vor allem am Planungszeitraum festmachen. Es gibt Unternehmen, in denen der Umfang der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit langfristig geplant und bekannt gegeben wird. Das andere Extrem besteht darin, dass der Arbeitgeber recht kurzfristig entscheiden darf, wie viel Stunden an welchen Tagen gearbeitet wird. Diese Handhabung ähnelt stark der Arbeit auf Abruf und ist für die Arbeitnehmer/innen auch genauso belastend, weil weder Zeit noch Geld sicher planbar sind.

Durch eine Kombination von Arbeitszeitkorridor und anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie durch eine entsprechende Ausgestaltung können mögliche negative Auswirkungen abgemildert werden:

Beispiel 1: Opel Rüsselsheim (Stand 1995)

Regelmäßige betriebliche Arbeitszeit:	35 Std. pro Woche (Mo-Fr)
Arbeitszeitkorridor (Produktion)	31 Std. bis 38,75 Std. bei einer regelmäßigen Tagesarbeitszeit von 7,75 Std.
Arbeitszeitkorridor (Instandhaltung)	30 Std. bis 37,5 Std. bei einer regelmäßigen Tagesarbeitszeit von 7,5 Std.
Höchst Arbeitszeit pro Woche:	40 Stunden.
Ausgleichszeitraum:	1 Jahr
Ankündigungsfrist des Arbeitgebers:	2 Monate im voraus
Zusätzliche Regelungen:	Gleitzeit, persönliches Kurz-Zeitkonto
Entgelt:	verstetigt auf der Basis der 35-Std.-Woche.
Mehrarbeit:	Die Arbeit, die über 7,75 Std. täglich liegt.

Die Schwankungen im Rahmen des Arbeitszeitkorridors schlagen sich nicht auf die tägliche Arbeitszeit nieder, sondern werden folgendermaßen gehandhabt:

Die Differenz zwischen der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit und der anteiligen geplanten Arbeitszeit wird über Freischichten geregelt, die freitags genommen werden müssen und zu einem verlängerten Wochenende führen.

Ist das persönliche Zeitkonto im Plus, werden Überstunden und Zuschläge ausbezahlt, ist es im Minusbereich, werden die Stunden auf dem Zeitkonto verrechnet, die Zuschläge ausbezahlt.

Beispiel 2: Versicherung (Bereich HBV)

Tarifliche Wochenarbeitszeit: 38 Std. (West) bzw. 40 Std. (Ost). Es wird ein freiwilliger Arbeitszeitkorridor von 20 bis 42 Stunden pro Woche für maximal 10% der Beschäftigten im Innendienst angeboten. Der Korridor kann durch den Arbeitnehmer oder durch den Arbeitgeber beantragt werden.

In der Betriebsvereinbarung, in der auch Gleitzeit und Zeitkonten geregelt werden, ist die Arbeitszeitsouveränität der Arbeitnehmer/innen offizielles Ziel.

5.2 Einschätzung und Empfehlungen

Das Modell des Arbeitszeitkorridors dient eher dem Arbeitgeber als dem Beschäftigten. In der Reinform sind keine Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer/innen vorgesehen. In der Praxis sieht es dann aber doch häufig anders aus. Um die Arbeitszeit für den einzelnen Beschäftigten zu einem Mindestmaß sozialverträglich zu gestalten, kann auf verstetigtes Entgelt und Planungssicherheit durch lange Ankündigungsfristen geachtet werden. Eine Möglichkeit für dauerhafte Mitbestimmung der Interessenvertretung besteht darin, sich in der betrieblichen Vereinbarung eine Beteiligung an der Arbeitszeitplanung zu sichern. Darüber hinaus gibt es eine Reihe Gestaltungsmerkmale (s. auch Klein-Schneider, 1999, S. 40), die die Entscheidungsfreiheit des Arbeitgebers einschränken: Wenn die Beschäftigten die Möglichkeit haben, gegen die Anordnung von Arbeitszeit Einspruch zu erheben, stärkt das ihre Position. Je geringer die Schwankungsbreite und je kürzer der Ausgleichszeitraum, desto weniger kann die Arbeitszeit variiert werden.

Durch die Kombination von Arbeitszeitkorridoren mit persönlichen Zeitkonten aber auch mit Gruppenarbeit eröffnen sich Möglichkeiten zur Zeitsouveränität und damit die Chance, die Arbeitszeit dennoch arbeitnehmerorientiert zu regeln.

Spezielle Regelungsbereiche: Arbeitszeitkorridor

Gestaltungsspielräume

- Wie ist die tägliche bzw. wöchentliche Schwankungsbreite der Arbeitszeit geregelt? Wie sind also Mindest- bzw. Höchststundenzahl festgelegt?
- Wie sollen Länge und Form des Ausgleichszeitraums definiert werden? Z. B. starr oder dynamisch (s. I.1.2), gültigen Tarifvertrag beachten
- Wie groß sind die Planungszeiträume? Z. B. 4 Wochen, 6 Monate, 12 Monate
- Von welchen Kriterien ist die jeweilige Arbeitszeitplanung abhängig? Z. B. von der Auftragslage, Kundenwünschen
- Welche Kombinationen mit anderen Arbeitszeitregelungen sind möglich und sinnvoll, um das Modell arbeitnehmerfreundlicher zu gestalten? Z. B. Gleitzeit, Zeitkonto, Gruppenarbeitszeitmodelle
- Inwieweit ist die Möglichkeit vorgesehen, befristet die Arbeitszeit mit Entgeltminderung zu verkürzen? Z. B. befristete Kurzarbeit in Zeiten mangelnder Aufträge

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über die Arbeitszeit bestimmen?

- Wie lang sollen die Fristen für den Arbeitgeber zur Ankündigung der wöchentlichen Arbeitszeit sein? Z. B. 2 Monate
- Sind auch Ausnahmen möglich? Wenn ja, welche Konsequenzen hat eine kürzere Ankündigung? Z. B. Zeitzuschläge als »Belohnung« auf das persönliche Zeitkonto
- Inwieweit wird die Interessenvertretung in die Planung mit einbezogen?
- Inwieweit können die Beschäftigten Einspruch gegen die Anordnung der Arbeitszeit erheben?
- Wer kann über den Freizeitausgleich verfügen?
- Gibt es die Möglichkeit, den Arbeitszeitkorridor für eine freiwillige Teilgruppe der Beschäftigten anzubieten?

Sonstiges

- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Mehrarbeit, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten
Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

6. Schichtmodelle

6.1 Varianten und Beispiele

Schichtarbeit gehört zu den ältesten Arbeitszeitformen, die nicht der Normalarbeitszeit entsprechen. Bei der Schichtarbeit lösen sich die Beschäftigten untereinander auf einem Arbeitsplatz ab, entweder im Lauf des Tages (Wechselschicht) oder innerhalb einer Woche (z. B. Rouliersysteme). Durch die Arbeitszeitverkürzung der vergangenen Jahrzehnte und den steigenden Wettbewerbsdruck wurden in vielen Produktionsbereichen Betriebszeit und Arbeitszeit zunehmend entkoppelt. Dadurch nahm hier der Umfang an Schichtarbeit zu. Dagegen gehört sie im Dienstleistungsbereich und im Handel zur Tradition.

Traditionell ist die Schichtarbeit starr organisiert. Allerdings wird auch hier verstärkt nach Flexibilisierungsmöglichkeiten gesucht. **Dispositionsschichten** (Ausgleichsschichten) sind eine inzwischen recht häufig genutzte Möglichkeit, die Schichtarbeit zu flexibilisieren. Hier wird durch einen regelmäßigen Unterschied zwischen tariflicher bzw. vertraglicher Arbeitszeit und Planarbeitszeit Zeit geschuldet oder gespart, die dann entweder vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer abgerufen werden kann.

Beispiel 1: das vollkontinuierliche Arbeitszeitsystem der Bayer AG

Tariflich festgeschriebene Wochenarbeitszeit: 37,5 Std.

Betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit: 36,0 Std. (ohne Lohneinbußen)

Regelmäßige (geplante) Wochenarbeitszeit: 33,6 Std., mit einer freien Woche

Das ergibt 12 Dispositionsschichten als Schuld der Arbeitnehmer/innen, die der Arbeitgeber bei Bedarf einfordern kann, dies auch innerhalb der freien Woche.

Zusätzlich bekommt jede/r 8 Std. Qualifizierung im Jahr.

In **roulierenden Systemen** reicht die Arbeitszeit der einzelnen Arbeitnehmer/innen nicht aus, um die Betriebsnutzungszeit der Woche abzudecken – beispielsweise weil regelmäßig am Samstag gearbeitet werden muss. Um dies abzudecken, »roulieren« die freien Tage für den einzelnen Beschäftigten durch die Woche, so dass es sehr lange im voraus planbar alle paar Wochen zu einem verlängerten Wochenende kommt.

Beispiel 2: Rouliersystem (Bereich Handel)

Freizeitkalender:

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	

(nach Hein in Wagner, 1995, S. 143)

Es ist nicht zu übersehen: Solche Rouliersysteme sind starre Systeme mit dem typischen Vorteil der Planbarkeit und dem typischen Nachteil der mangelnden Anpassungsfähigkeit. Inzwischen gibt es aber flexibilisierte Varianten mit längerfristiger Grob- und kurzfristiger Feinplanung, verbunden mit einer individuellen Zeitkontenführung.

Die beste Möglichkeit, Schichtarbeit flexibel zu organisieren (und dies auch im Sinne der Beschäftigten), besteht in der Einrichtung von **zeitautonomen Gruppen**. Das sind in der Regel Arbeitsgruppen, die ihre Arbeitszeit selbständig unter Beachtung der betrieblichen Vorgaben organisieren. Die Vorgaben setzen sich aus den Aufgabenstellungen sowie dem abzudeckenden zeitlichen Rahmen zusammen. Zeitautonome Gruppen sind vor allem im Produktions- und im Dienstleistungsbereich zu finden.

6.2 Einschätzung und Empfehlungen

Schichtmodelle sind gesundheitlich belastend und lassen, sofern sie starr organisiert sind, zusätzlich wenig Chancen zur eigenen Zeitsouveränität. Im Bereich der **Wechselschicht** schaffen **Dispositionsschichten** unter der Entscheidungsgewalt der Beschäftigten hier zu einem gewissen Maß Spielraum. Soll nun mehr oder weniger Zeit als das »Soll« gearbeitet werden? Nur wenn der Arbeitnehmer Gelegenheit hat, Zeit anzusparen, kann er selbst Dispositionsschichten als Freizeitausgleich einfordern. Aber auch, wenn die Entscheidungsmacht über die Dispositionsschichten in der Hand des Arbeitgebers liegt, ist empfehlenswert, mehr als das Soll zu arbeiten: Flexible Schichtabsagen erhalten die Planungssicherheit des einzelnen Beschäftigten, flexible Schichtansagen greifen dagegen sehr in den persönlichen Gestaltungsspielraum ein (siehe auch Beispiel 1).

Darüber hinaus öffnet die **Kombination mit Gruppenarbeit** weitere Gestaltungsspielräume: Gibt es mehrere (gleich qualifizierte) Arbeitnehmer/innen für mehrere Arbeitsplätze (Mehrfachplatzbesetzungssysteme), kann man diese Spielräume ausnutzen.

Schichtarbeit bedeutet **gesundheitliche Belastung**. Daher müssen die Schichten beispielsweise in ihrer Länge und Lage, aber auch in ihrer Anordnung so geplant werden, dass sie den Einzelnen nicht überfordern, dass sie genug Freizeit auch am Stück bieten und die Beschäftigten sich regenerieren können. Schon diese Punkte können sich teilweise widersprechen – auch hier gibt es keine 100 %ige Regel, wie man es »richtig« machen kann. So wird bei Wechselschicht eigentlich der Vorwärtswechsel empfohlen (F-S-N), weil er dem menschlichen Rhythmus besser entspricht. Andererseits ergibt sich bei einem Rückwärtswechsel (N-S-F) hinterher eine längere freie Zeit am Stück. Abzulehnen sind jedenfalls Schaukelschichten (F-S-F-S) sowie zu viele Schichten ohne Unterbrechung hintereinander. Außerdem ist ein häufiger geplanter Schichtwechsel in kürzeren Zeitabständen empfehlenswert, der ausreichende Möglichkeiten zur Teilnahme am sozialen Leben ermöglicht.

Aber auch die beste **Schichtplangestaltung** kann eine gesundheitliche Belastung nicht verhindern. Da die Belastung durch die Flexibilitätsanforderungen des Arbeitgebers verstärkt wird, sollte ein Ausgleich angestrebt werden. Dieser Ausgleich kann sinnvollerweise nur in freier Zeit zur Regenerierung bestehen. Bezahlte Pausen oder die sog. Faktorisierung können eine Möglichkeit dafür bieten. Durch die **Faktorisierung** wird die Arbeit zu ungünstigen Zeiten ausgeglichen, indem sie mit einem Zeit-Faktor bewertet wird. Wenn der Zeitfaktor für Nachtarbeit beispielsweise 1,5 beträgt, bekommt der Arbeitnehmer für eine Stunde Nachtarbeit 1,5 Stunden angerechnet, also eine halbe Stunde mehr. Regelungen solcher Art gibt es beispielsweise in Haustarifverträgen im Bereich der ÖTV. In diesen Fällen erhalten die Beschäftigten, die die

Faktorisierung in Anspruch nehmen, keine Zulagen mehr. Gesundheitlich sinnvoll ist die Faktorisierung dann, wenn der Freizeitausgleich nicht zu lange angespart wird.

Ein anderer Gestaltungspunkt, der Arbeitnehmer/innen oft wichtig ist und eng mit der Organisation der Arbeitszeit zusammenhängt, betrifft die **Zusammensetzung der Schichtbelegschaften**: hier wird eher eine konstante Besetzung gewünscht, eine personelle Durchmischung wird als eher negativ bewertet.

Bei der Gestaltung von roulierenden Systemen ist darauf zu achten, dass die sozialen Beziehungen der Arbeitnehmer/innen keinen Schaden nehmen. Dazu sollten nur maximal fünf Schichten pro Woche abgeleistet werden, freie Tage sollten im Block »roulieren«. Auch hier sollte die Schichtbelegschaft nicht zu sehr wechseln, um die Kommunikationssysteme nicht zu zerstören.

Alle möglichen Schichtformen, die von **zeitautonomen Gruppen** umgesetzt werden, bieten die größte Chance zur Zeitsouveränität. Eine wichtige Voraussetzung dazu ist aber, dass die Gruppenmitglieder tatsächlich die Kompetenz haben, sich selbst zu organisieren (nicht der Meister oder ein Gruppensprecher etc.). Auch die Interessenvertretung ist hier angefragt, inwieweit sie ihre Mitbestimmungsrechte an die zeitautonomen Gruppen »delegiert« (sie sollte aber besonders auf ihre Mitwirkung an der Konfliktschlichtung achten). Um günstige Voraussetzungen zu schaffen, ist hier an die rechtzeitige Qualifizierung der Teammitglieder zu denken. Das im Beispiel 3 geschilderte Qualifizierungskonzept geht zwar über die Arbeitszeitthematik hinaus, zeigt aber beispielhaft deren Vernetzung mit der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur.

Beispiel 3: Aus einem Tarifvertrag »Teamarbeit« der DPG

Die eigenständige Planung des Teams betrifft Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage (analog den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats). Dieser Plan gibt Durchschnittswerte vor, die von dem einzelnen Teammitglied im Einvernehmen mit der Gruppe unter- oder überschritten werden können. Mehrarbeit liegt dann vor, wenn alle Teammitglieder 95% ihrer Wochenarbeitszeit erbracht haben und die Sollarbeitszeit des Teams in der Kalenderwoche überschritten wurde.

Zur Qualifizierung:

- Angehende *Teamsprecher* erhalten ein 3tägiges *Training persönlich-sozialer Fähigkeiten* (von der Kenntnis eigener Stärken und Schwächen bis zur aktiven Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und konstruktive Konflikt-handhabung etc.) und *kognitiv-methodischer Fähigkeiten* (Moderationstechniken, Teamdiagnose, Arbeitstechniken im Team etc.).
- Für *Teammitglieder* gibt es ein 3tägiges Seminar und 1 Tag Praxisberatung zu Themen wie »eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung«, »Besprechungskultur« und »Streitkultur« etc. Außerdem sind *Schulungen zu den tarifvertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen* vorgesehen.
- Auch die *Abteilungsleiter* bzw. Gruppenleiter werden geschult (z. B. Führungsverantwortung durch Partizipation der Mitarbeiter, differenzierte Wahrnehmung der Teams).

Wir konnten hier nur einige wichtige Punkte der Gestaltung von Schichtsystemen ansprechen. Das Thema der Schichtgestaltung ist äußerst komplex. Wer sich weiter in dieses Thema vertiefen will, sei beispielsweise auf die entsprechenden Kapitel von Hamm (1999) verwiesen. Wer darauf angewiesen ist, neue Schichtmodelle zu erarbeiten, ist mit einer externen professionellen Begleitung gut beraten.

Spezielle Regelungsbereiche: Schichtmodelle

Gestaltungsspielräume

- Wie hoch soll die Anzahl der Schichten sein? Z. B. 2, 3, 4
- Wie sind Schichtanfang und -ende festgelegt?
- Inwieweit sind Schichtüberlappungen erforderlich? Z. B. zur Dienstübergabe
- Sollen alle Arbeitnehmer/innen alle Schichten abdecken (Wechselschichtsystem)? Oder gibt es Beschäftigte, die Schichten fest übernehmen?
- Welche Schichten müssen nicht voll besetzt werden? Z. B. nachts, am Wochenende
- Welche Möglichkeiten bieten sich für Teilzeitschichten?
- Entsprechen sich Sollarbeitszeit und Planarbeitszeit? Oder sollen sie unterschiedlich sein, um damit mehr Dispositionsmöglichkeiten zu haben?
- Welche Vorteile bietet ein fester Schichtplan/ein immer wieder neu zu erstellender Dienstplan?
- Inwieweit sollen bestimmte Eckpunkte der Schichtplan- und Dienstplangestaltung festgeschrieben werden? Z. B. maximale Anzahl der Nachtschichten, Mindestanzahl der freien Tage am Stück
- Soll die Schichtarbeit mit anderen Regelungen kombiniert werden? Z. B. Zeitkonto, Gleitzeit
- Wie werden Spitzen im Arbeitsanfall ausgeglichen? Z. B. durch Springersysteme, Aushilfen

Entscheidungsverfahren: WER kann WIE über das Konto bestimmen?

- Darf der Arbeitgeber Schichten flexibel einfordern und/oder absagen? Welche Fristen muss er dabei einhalten? Kann er die Arbeitnehmer/innen auch aus größeren Freizeitblöcken anfordern?
- Wo können Möglichkeiten für die Beschäftigten geschaffen werden, auf ihre Arbeitszeit Einfluss zu nehmen? Welche Verfahrensweisen dazu sind sinnvoll? Z. B. durch die Inanspruchnahme von Dispositionsschichten mit Ankündigungszeit von einer Woche, durch Schichttausch
- Gibt es Zeiten, in denen kein Freizeitausgleich genommen werden kann?
- Inwieweit sind Teams (falls vorhanden) autonom in ihrer Arbeitszeitgestaltung?

Regelungen zum Ausgleich der gesundheitlichen Belastungen

- Wie wird der Dienst zu ungünstigen Zeiten behandelt? Gibt es Zuschläge in Geld oder Zeit? Z. B. im Sinne einer Faktorisierung
- Soll gewährleistet werden, dass diese Erholungszeit auch wirklich nach den entsprechenden Diensten in Anspruch genommen wird? Wie? Z. B. durch kurze Ausgleichszeiträume
- Gibt es einen anderen Ausgleich des Arbeitgebers für die Belastung durch den Schichtdienst? Z. B. bezahlte Pausen
- Inwieweit gibt es besonders belastete Beschäftigtengruppen, deren Belange zusätzlich berücksichtigt werden müssen? Z. B. ältere Arbeitnehmer/innen

Sonstiges

- Wie kann die Zusammensetzung der Schichtbelegschaft möglichst konstant gehalten werden?
- Ziele, Geltungsbereich, Rahmenbedingungen, Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung, Mehrarbeit, Bedarf an Qualifizierung, Kommunikation, Konfliktregelungen, Sicherung von weiteren Mitbestimmungsrechten
Siehe auch Kapitel 3 »Modellübergreifende Regelungsbereiche«

II. Wo setzt das Arbeitszeitgesetz Grenzen?

Die wichtigsten Inhalte des Arbeitszeitgesetzes:

- Die **Dauer der Arbeitszeit** (§3) am Werktag beträgt höchstens **8 Stunden**.
- Diese Stundenzahl kann auf **10 Stunden** erhöht werden, wenn der **Ausgleich** auf 8 Stunden entweder innerhalb von 24 Wochen, 6 Kalendermonaten (§3) oder in einem anderen durch Tarifvertrag festgelegten Zeitraum erfolgt (§7).
- Die Stundenzahl kann per Tarifvertrag auch auf werktäglich 10 Stunden **ohne Ausgleich** erhöht werden, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft fällt, oder wenn es sich um höchstens 60 Tage im Jahr handelt (§7).
- Die **Ruhepausen** (§4) sollen bei einer Arbeitsdauer zwischen 6 und 9 Stunden 30 Minuten, und bei mehr als 9 Stunden 45 Minuten betragen. Die Aufteilung in Kurzpausen von 15 Minuten ist möglich. (Auch dies ist veränderbar durch Tarifvertrag).
- Die **Ruhezeit** (§5) zwischen zwei Arbeitsschichten soll 11 Stunden betragen. Durch TV kann die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden gekürzt werden, wenn die Art der Arbeit das erfordert und diese Kürzung innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraums ausgeglichen wird.
- Die **Nacht- und Schichtarbeit** (§6) ist nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.
- **Zur Nachtarbeit:**
 - Nachtzeit ist die Zeit von 23.00 Uhr bis 6.00 Uhr (in Bäckereien von 22.00 Uhr bis 5.00 Uhr). Der Beginn der 7stündigen Nachtzeit kann durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung auf die Zeit zwischen 22.00 Uhr und 24.00 Uhr verlegt werden. **Nachtarbeit** ist dann gegeben, wenn mindestens zwei Stunden in diesem Zeitraum gearbeitet wird. Sie muss normalerweise in Wechselschicht oder an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr geleistet werden.

Die **Dauer** der Nachtarbeit beträgt normalerweise 8 Stunden; Verlängerung auf 10 Stunden ist möglich, wenn innerhalb von 4 Wochen oder eines Kalendermonats auf 8 Stunden ausgeglichen wird.

Nachtarbeitnehmer dürfen sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen dreijährigen Abständen (bei Arbeitnehmern über 50 J. in einjährigen Abständen) auf Kosten des Arbeitgebers arbeitsmedizinisch untersuchen lassen.

Bei Gesundheitsgefährdung oder Betreuung von Kindern oder Angehörigen ist im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten eine **Umsetzung auf einen Tagesarbeitsplatz** möglich.

Ein angemessener Ausgleich durch Zuschläge oder Freizeit soll gewährleistet sein, wenn eine entsprechende Regelung im Tarifvertrag fehlt. Nachtarbeitnehmer sollen den gleichen Zugang zu betrieblicher Weiterbildung und aufstiegsfördernden Maßnahmen haben wie die anderen.
 - Sofern der Gesundheitsschutz durch einen entsprechenden Zeitausgleich gewährleistet wird, können die Tarifpartner im **Bereich der Landwirtschaft, der medizinischen Versorgung und der öffentlichen Verwaltungen** die Dauer der Arbeitszeit, Ruhepausen, Dauer der Ruhezeit den Erfordernissen anpassen (§7).

- Zur **Arbeit an Sonn- und Feiertagen** (§9): Es besteht ein Arbeitsverbot zwischen 0.00 und 24.00 Uhr. In mehrschichtigen Betrieben mit regelmäßiger Tag- und Nachtschicht ist die Verlegung dieser Ruhezeit um bis zu 6 Stunden möglich. Allerdings muss in den folgenden 24 Stunden der Betrieb ruhen.
Ausnahmen von Arbeitsverbot an Sonn- und Feiertagen (§10) sind in begrenztem Umfang zulässig (16 Ausnahmetatbestände): bei Not- und Rettungsdiensten und Feuerwehr, zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung wie der Funktionsfähigkeit von Gerichten etc., in Krankenhäusern und entsprechenden Einrichtungen, in Einrichtungen zur Bewirtung und Beherbergung, in Kultur- und Sporteinrichtungen, bei Messen und Ausstellungen, in Verkehrsbetrieben etc., zur Reinigung und Instandhaltung von Betriebseinrichtungen und unter bestimmten Umständen sonst verbotene Produktionsarbeiten.
Es ist jeweils zu prüfen, ob durch Tarifvertrag die Zahl der beschäftigungsfreien Sonntage reduziert worden ist, ob die Bundes- oder Landesregierungen durch Rechtsverordnungen oder die zuständige Aufsichtsbehörde Ausnahmen zugelassen haben.
- **Mindestschutz des Arbeitnehmers bei Sonn- und Feiertagsarbeit (§11):**
15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei sein. Auch bei der Sonn- und Feiertagsarbeit ist die tägliche Arbeitszeitdauer auf maximal 8 Stunden, bzw. auf 10 Stunden bei Ausgleich innerhalb von 6 Monaten oder 24 Wochen festgelegt.
Wer an einem Sonntag arbeitet, muss innerhalb von zwei Wochen einen Ersatzruhetag bekommen. Wer an einem Feiertag arbeitet, muss innerhalb von acht Wochen einen Ersatzruhetag haben.
- Allgemeine **Ausnahmen** (§§ 12, 14, 15):
- *Ohne vorherige Genehmigung:*
 - bei vorübergehenden Arbeiten in Notfällen,
 - bei Beschäftigung von verhältnismäßig wenigen Arbeitnehmern, um die Gefährdung des Arbeitsergebnisses oder einen unverhältnismäßigen Schaden zu vermeiden,
 - bei Forschung und Lehre, unaufschiebbaren Arbeiten zur Pflege und Behandlung von Mensch und Tier.
- *Mit Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde:*
 - längere tägliche Arbeitszeit in kontinuierlichen Schichtmodellen zur Erreichung zusätzlicher Freischichten und für Bau- und Montagestellen,
 - längere tägliche Arbeitszeit für Saisonbetriebe bei entsprechender Verkürzung zu anderer Zeit,
 - abweichende Ruhezeit in Schichtbetrieben zweimal innerhalb eines dreiwöchigen Zeitraums,
 - Ausnahmen von allen Beschränkungen im öffentlichen Interesse.
- Der Arbeitgeber muss die über 8 Stunden pro Tag hinausgehende Arbeitszeit **dokumentieren** und diese Aufzeichnung zwei Jahre lang aufbewahren (§16). Handschriftliche Notizen der Arbeitnehmer/innen reichen hierbei aus. Bei Verstoß gegen die Aufzeichnungspflicht wird der Arbeitgeber zur Verantwortung gezogen.

III. Welche Absicherungen leistet das »Flexi-Gesetz«?

Das **Artikelgesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen** (FlexiG, BGBl I, 1998) hatte zum Ziel, bei hochflexiblen Arbeitszeitformen mit langen Arbeits- und Freizeitblöcken einen durchgehenden **Sozialversicherungsschutz** (Schutz in der gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung sowie im Recht der Arbeitsförderung) zu gewährleisten. Dadurch wurde der Weg vor allem für Langzeitkonten geebnet. Das Flexi-Gesetz bezeichnet in Arbeitszeitkonten angesammelte Guthaben als **Wertguthaben**, unabhängig davon, ob die Konten in Zeit oder in Geld geführt werden. Es ist sogar möglich, Zeitguthaben als Wertpapier zu verbriefen. Die steuerrechtliche Behandlung von Wertguthaben ist aber ungeklärt geblieben: Wird z. B. beabsichtigt, auch fällige Prämien auf das Konto fließen zu lassen, sollte vor konkreter Ausgestaltung der betrieblichen Vereinbarung Rücksprache mit dem zuständigen Finanzamt vorgenommen werden.

Die Auszahlung (»Abgeltung«) von Zeitkonten ist nach dem Flexi-Gesetz grundsätzlich nicht zulässig – das Ziel soll eine Entnahme von Zeit sein. Muss das Zeitkonto dennoch vor der »Entsparung« aufgelöst werden (wegen Tod des Arbeitnehmers, Arbeitsunfähigkeit, Auflösung des Arbeitsverhältnisses, Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers), handelt es sich sozialversicherungsrechtlich um einen **»Störfall«**, der besonders geregelt ist (§ 23b Abs.2 SGB IV): Der Gesamtsozialversicherungsbeitrag für das Wertguthaben wird dann kurz nach Eintreten des jeweiligen Ereignisses fällig, z. B. bei Übertragung auf Dritte nach Tod. Auch wenn Zeitguthaben an Dritte verkauft werden, handelt es sich um einen Störfall. Im Falle eines Verkaufs muss der Übertragende die (aufgeschobenen) Sozialversicherungsbeiträge leisten. Beim Käufer werden im Falle der Auszahlung aber keine Sozialbeiträge mehr erhoben. – Der Arbeitgeber ist verpflichtet, im Falle eines Störfalls den Rentenversicherungsträger über die genaueren Umstände zu informieren.

1. Voraussetzungen des Flexi-Gesetzes: (§ 7 Abs. 1a SGB IV)

- Die Freistellung muss aufgrund einer schriftlichen Vereinbarung erfolgen und Regelungen über Dauer und Umfang der Ansparleistung und des Freizeitausgleichs enthalten (in Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag, s. auch §126 BGB).
- Die in Freistellung nicht erbrachte Leistung muss in der vorhergehenden oder nachfolgenden Arbeitsphase erbracht werden.
- Die Entgeltzahlung ist kontinuierlich.
- Das Arbeitsentgelt in der Freizeitphase darf nicht unangemessen niedriger liegen als das der vorausgegangenen zwölf Kalendermonate – es muss mindestens 70 % des Entgeltes betragen, das in der Arbeitsphase bezogen wurde.
- Die Arbeitsentgelte müssen die Geringfügigkeitsgrenze überschreiten.

2. Der Versicherungsschutz

Allgemeines

Ist zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer von vornherein klar, dass das Beschäftigungsverhältnis vorzeitig beendet wird (also vor der »Entsparung«), greift das FlexiG nicht, denn während der Freistellungsphase liegt keine Beschäftigung vor. In einem solchen Fall kann das Wertguthaben zwar ausbezahlt werden, weiterer Versicherungsschutz fehlt jedoch und die Sozialversicherungsbeiträge werden sofort in voller Höhe fällig.

Wird das Beschäftigungsverhältnis innerhalb der Freistellungsphase vor der Ansparphase beendet, bleibt der Versicherungsschutz rückwirkend bis zum Zeitpunkt der Kündigung bestehen.

Bei Betriebsübergang wird das Konto vom neuen Arbeitgeber übernommen und die Freistellung wie geplant durchgeführt.

Krankenversicherung

- **Mitgliedschaft und Versicherungsschutz** beginnen auch dann sofort, wenn die Beschäftigung mit einer Freistellungsphase beginnt und bereits Entgelt gezahlt wird.
- Die **Sachleistungen** (Arztbehandlung, Krankenhaus etc.) können auch während der Freistellungsphase bezogen werden.
- Der **Krankengeldanspruch** ruht in der Freistellungsphase (**§49 SGB V**). In der Ansparphase gibt es Krankengeld nur entsprechend dem tatsächlich gezahlten Durchschnittsentgelt (**§ 47 SGB V**). Diese Regelung wird der Ansparleistung des Arbeitnehmers nicht gerecht, hier besteht also Nachbesserungsbedarf.

Arbeitslosengeld

- Zeiten, in denen ein jetzt Arbeitsloser gearbeitet hat, werden so berechnet, als wenn er keinen Vertrag über flexible Arbeitszeiten gehabt hätte. Freistellungszeiten berechnen sich nach dem verminderten Entgelt. (**§ 134 SGB III**)

Sozialversicherungsschutz heißt auch Sozialversicherungspflicht. Normalerweise sind die Sozialversicherungsbeiträge vom Zeitpunkt der erbrachten Arbeitsleistung fällig; im Rahmen des Flexi-Gesetzes ist die Fälligkeit der Beiträge an die Fälligkeit des Arbeitsentgelts gekoppelt. Dies hat aber auch zur Folge, dass der gesamte Wert auf dem Konto sozialversicherungspflichtig ist, also auch solche Anteile, für die das normalerweise nicht gilt: (Sonn- und Feiertags-) Zuschläge, Urlaubstage, Prämien, Zuwendungen und Jubiläumsgelder.

3. Der Insolvenzschutz

Die Vertragsparteien sind verpflichtet, zur Absicherung des angesparten Arbeitsentgelts und die entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge einen Insolvenzschutz einzurichten, wenn

- ... der Ausgleichszeitraum mehr als 27 Kalendermonate (= übliche zwei Jahre + 3 Monate Puffer) nach der ersten Buchung beträgt und wenn
- ... das Wertguthaben »mehr als das Dreifache der monatlichen Bezugsgröße« (= 1998: Ost: 10.920, West: 13.020) umfasst und wenn
- ... der/die Arbeitnehmer/in keinen Anspruch auf Konkursausfallgeld hat.

Allerdings wird ein Nichtbeachten dieser Vorgaben nicht sanktioniert. Außerdem hat der Gesetzgeber kein Instrumentarium bereit gestellt, wie diese Aufgaben erfüllt werden könnten. Folgende Regelungen sind diskutiert oder zum Teil umgesetzt worden:

- Investmentfonds
- Ein firmeneigener, durch eine entsprechende Versicherung gedeckter Garantiefonds
- Umlage der Tarifvertragsparteien einer Branche mit branchenübergreifendem Ausgleich (analog der Urlaubskasse in der Baubranche)...

IV. Wie ist die Altersteilzeit gesetzlich geregelt?

Die Altersteilzeit ist inzwischen gesetzlich geregelt (durch das AltersteilzeitG vom 23. 7. 1996, sowie durch mehrere Novellierungen, zuletzt im Juni 2000): Dabei ist festgeschrieben, dass auf Antrag die Arbeitszeit von Arbeitnehmer/innen

- ... unter bestimmten **Voraussetzungen auf die Hälfte der regelmäßigen Vollbeschäftigung** reduziert wird,
- ... bei mindestens **70 % des vorherigen Vollzeitnettoarbeitsentgelts**
- ... und mit **Beiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung** für mindestens 90 % des Vollzeitbruttoarbeitsentgelts.

1. Die Arten der Arbeitszeitreduzierung:

Die Arbeitszeit kann entweder täglich verkürzt werden, oder – auch mit Hilfe von Arbeitszeitkonten – geblockt abgeleistet werden, wobei der Verteilzeitraum mit der Novellierung 1998 von fünf auf zehn Jahre ausgedehnt wurde.

Die Betriebe können auch ohne speziellen Tarifvertrag die Altersteilzeit innerhalb eines Verteilzeitraumes von drei Jahren in Arbeits- und Freistellungsphasen aufteilen. Geht diese Aufteilung allerdings über drei Jahre hinaus, besteht Tarifvorbehalt.

Nach der Novellierung kann auch Arbeitszeit, die vor Beginn der Altersteilzeit angespart wurde, in die Freistellungsphase der Altersteilzeitarbeit übernommen werden. Dadurch wird eine Verbindung mit Langzeitkonten gewährleistet.

2. Geldleistungen des Arbeitgebers

Die Reduzierung der bisherigen Arbeitszeit wird durch die **Aufstockung des Nettogehaltes** durch den Arbeitgeber abgefegert: 20 % sind dies nach dem Gesetz, wobei die Höhe eines Mindestnettobetrages von 70 % des bisherigen Nettolohns erreicht werden muss. Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung setzt durch Verordnung jährlich die Mindestnettobeträge und pauschalierte Nettobeträge fest, um die z. T. schwierige Berechnung während der Altersteilzeit zu erleichtern.

In geltenden Tarifverträgen ist der Aufstockungsbetrag häufig höher angesetzt (z. B. 33 % im Öffentlichen Dienst). Der Aufstockungsbetrag ist steuer- und sozialversicherungsfrei und wird damit zusätzlich zum Nettogehalt des Beschäftigten ausgezahlt.

Die **Sozialversicherungsbeiträge** sind auf der Basis des vereinbarten Teilzeitentgeltes zu entrichten. Zusätzlich leistet der Arbeitgeber einen **Rentenversicherungsbeitragszuschuss**, der sich nach der Differenz zwischen dem vereinbarten Entgelt und 90 % des Vollzeitentgeltes richtet.

3. Erstattung der Zuschüsse durch die Bundesanstalt für Arbeit

Die Bundesanstalt für Arbeit erstattet dem Arbeitgeber den gesetzlichen Aufstockungsbetrag von 20 % sowie den Zusatzbeitrag zur Rentenversicherung, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- Der Arbeitgeber beschäftigt aus Anlass der Altersteilzeitarbeit einen beim Arbeitsamt gemeldeten Arbeitslosen ...

- ... auf dem freigemachten oder auf einen anderen in diesem Zusammenhang freigemachten Arbeitsplatz
- versicherungspflichtig und in gleichem zeitlichen Umfang
- für mindestens vier Jahre bzw. im Fall einer Arbeitszeitverblockung für mindestens zwei Jahre.
- **Kleinunternehmenregelung:** Der Gesetzgeber nimmt bei Kleinunternehmen bis zu 50 Beschäftigten als gegeben an, dass der Arbeitnehmer auf dem (in diesem Zusammenhang) freigemachten Arbeitsplatz beschäftigt wird. Außerdem können hier auch Arbeitnehmer/innen nach Abschluss der Ausbildung eingestellt werden.
Arbeitgeber größerer Unternehmen können beantragen, die Kleinunternehmenregelung auf »eigenständige Organisationseinheiten« ihres Unternehmens mit nicht mehr als 50 Beschäftigten anwenden zu dürfen.
- Die Förderung wird für Arbeitnehmer/innen erbracht, die ihre Arbeitszeit vor dem 1. August 2009 reduzieren. Die Förderung kann höchstens sechs Jahre in Anspruch genommen werden.

4. Die Voraussetzungen

Arbeitnehmer/innen, die einen Antrag auf Altersteilzeit stellen, müssen nach dem Gesetz

... das **55. Lebensjahr** vollendet haben

... innerhalb der **letzten fünf Jahre** vor Beginn der Altersteilzeit

... **mindestens drei Jahre (genau: 1080 Kalendertage)** mit der **tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit** beschäftigt gewesen sein (eine Unterschreitung von bis zu 2,5 Std. pro Woche wird toleriert)

... im Rahmen dieser Beschäftigung Arbeitslosenversicherungsbeiträge entrichtet haben.

Die Beschäftigung muss nicht zusammenhängend verlaufen. Hat der Arbeitnehmer in den fünf Jahren vor der Altersteilzeit keine versicherungspflichtige Beschäftigung über die Dauer von 1080 Kalendertagen ausgeübt, können **Ersatzzeiten** zur Berechnung herangezogen werden:

- Krankengeld, Verletztengeld, Versorgungskrankengeld, Krankentagegeld oder
- Leistungen nach dem SGB III wie Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe.

Aber auch hier müssen die betroffenen Arbeitnehmer/innen vor Bezug dieser Leistungen vollzeitig beschäftigt gewesen sein.

Das Gesetz sieht nicht vor, dass bisher Teilzeitbeschäftigte ihre Arbeitszeit – gefördert – weiter reduzieren können. Sie haben also nur geringe Chancen, mit ihrem Arbeitgeber eine Altersteilzeitregelung zu treffen, denn in diesen Fällen müsste der Arbeitgeber die Aufstockungsbeiträge alleine tragen. So kann es innerhalb eines Unternehmens leicht dazu kommen, dass zwei Arbeitnehmer/innen mit demselben Arbeitszeitumfang von 50 % unterschiedlich bezahlt werden (50 % bzw. 70 % des Vollzeitnettoentgelts). Da aber vor allem Frauen bisher in Teilzeit arbeiteten, kann man eine Benachteiligung nicht ganz von der Hand weisen.

V. Welche Mitbestimmungsrechte hat die betriebliche Interessenvertretung?

Mitbestimmung bei der Einführung und Regelung flexibler Arbeitszeitmodelle nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):

- Der Betriebsrat hat ein Recht auf »**rechtzeitige und umfassende**« Information über die vorgesehene Arbeitszeitflexibilisierung im Rahmen der Personalplanung nach § 92 Abs. 1 BetrVG.
- Der Betriebsrat muss nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 des BetrVG an allen **Regelungen der Arbeitszeitlage und -verteilung** beteiligt werden, soweit nicht leitende Angestellte betroffen sind. Der genaue Gesetzestext lautet:

§ 87 (1) BetrVG: Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

...

2. **Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;**
3. **vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit;** ...

Die tägliche Arbeitszeit beginnt und endet mit Betreten bzw. Verlassen des Arbeitsplatzes (in der Privatwirtschaft) bzw. der Arbeitsstelle (Geltungsbereich des BAT). Unter Arbeitsstelle wird der Verwaltungs-/Betriebsbereich verstanden, der sich in dem Gebäude/Gebäudeteil befindet, in dem der Angestellte arbeitet. Gibt es einen Umkleideraum, in dem sich die Beschäftigten eine vom Arbeitgeber gestellte Dienstkleidung anziehen müssen, gehört dieser Raum zur Arbeitsstelle, d. h. dort beginnt und endet die Arbeitszeit.

Mit Pausen sind **Ruhepausen** gemeint, d. h. Zeiten, in denen der Arbeitnehmer von der Verpflichtung zur vertraglichen Arbeitsleistung befreit ist und er sich erholen kann. Unterbrechungen aus Arbeitsschutzgründen, wie beispielsweise bezahlte Lärmpausen, sind keine Ruhepausen und daher nicht mitbestimmungspflichtig.

Die wöchentliche Dauer der Arbeitszeit ist nach dem Gesetzestext eindeutig nicht mitbestimmungspflichtig, die tägliche Dauer nur dann, wenn es um die Verteilung eines definierten wöchentlichen Arbeitszeitumfanges geht. Der Arbeitgeber kann also, sofern keine Tarifbindung gegeben ist, die wöchentliche Arbeitszeit ohne Beteiligung des Betriebsrates vereinbaren.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates greift also unter anderem bei der Einführung und Ausgestaltung von **Gleitzeit**, bei der **Jahresarbeitszeit**, Ausgestaltung von **Rouliersystemen** sowie bei allen Fragen der Schichtarbeit. Er kann auch über die Verteilung der Arbeitszeiten von **Teilzeitkräften** mitbestimmen und darüber, ob Teilzeitkräfte zu festen Zeiten oder nach Bedarf (**KAPOVAZ**) beschäftigt werden sollen. (Genauerer siehe Anhang, Kap. I, sowie Hunold, PdA, S. 192ff.)

Rufbereitschaft und **Bereitschaftsdienst** sind zwar keine Arbeitszeiten im Sinne des Arbeitszeitgesetzes, werden aber betriebsverfassungsrechtlich dennoch als Arbeitszeit gefasst und unterliegen daher der Mitbestimmung des Betriebsrates.

Unter die **vorübergehende Verkürzung** der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit fallen **Kurzarbeit** oder sog. **Feierschichten**. Zur Kurzarbeit kann eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen oder eine formlose Betriebsabsprache getroffen werden. Trifft letzteres zu, ist zwar die Mitbestimmung gesichert, der Arbeitgeber müsste dann aber mit den betroffenen Arbeitnehmer/innen Individualvereinbarungen treffen oder Änderungskündigungen aussprechen. Beim Abbau oder vorübergehendem Absetzen der Kurzarbeit hat der Betriebsrat übrigens kein Mitbestimmungsrecht.

Die **vorübergehende Verlängerung** der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit bezieht sich auf **Mehrarbeit** und **Überstunden**. Dabei geht es darum, ob überhaupt, in welchem Umfang und von welchen Arbeitnehmer/innen Überstunden geleistet werden sollen. Das Mitbestimmungsrecht gilt auch für Überstunden, die vom Arbeitgeber zwar nicht angeordnet, aber bewusst geduldet und bezahlt werden.

- **Verletzt der Arbeitgeber das Mitbestimmungsrecht**, kann ihn der Betriebsrat im Beschlussverfahren zu einer Mitbestimmung zwingen.
- Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 (1) BetrVG schließt grundsätzlich ein **Initiativrecht** des Betriebsrates mit ein, d. h. sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat können die Initiative für eine erstrebte Regelung ergreifen und zu deren Herbeiführung die Einigungsstelle anrufen, wenn erforderlich.

Neben dem §87 BetrVG können aber auch noch andere Paragraphen bei der Gestaltung betrieblicher Arbeitszeiten zum Tragen kommen:

- Außerdem können die Paragraphen § 95 Abs. 3 und § 99 BetrVG im Sinne einer Versetzung wirksam werden **bei Einführung von Abrufarbeit oder Einführung der Arbeitsplatzteilung** (Job-Sharing). Dagegen reicht eine reine Arbeitszeitverkürzung nicht aus, um diese Paragraphen geltend zu machen, weil man hier nicht von einer starken Veränderung der Arbeitsinhalte und -bedingungen ausgehen kann.
- Geht die Veränderung der Arbeitszeit mit **arbeitsorganisatorischen Veränderungen** einher, gilt § 111 BetrVG. In diesem Rahmen ist es empfehlenswert, die Zustimmung zu grundlegenden organisatorischen Veränderungen an eine Vereinbarung zu knüpfen, in der unter anderem auch das Recht zur Bildung einer Projektgruppe mit Nicht-Betriebsratsmitgliedern und deren Freistellung für einen begrenzten Zeitraum gewährleistet sind, wie auch gewisse Entscheidungskompetenzen der Projektgruppe.
- Zur Durchführung seiner Aufgaben kann der Betriebsrat sein **Recht auf Beratung durch externe Sachverständige** geltend machen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Voraussetzung ist, dass der BR im Vorfeld alle zur Verfügung stehenden betriebsinternen Informationsquellen ausgeschöpft hat und sich, soweit es geht, den notwendigen Sachverstand selbst angeeignet hat (sog. »dreistufiges Modell« des BAG).
- Will der Betriebsrat eine **Projektgruppe unter Beteiligung der Beschäftigten** zum Thema Arbeitszeitregelungen einrichten, kann er sich auf § 28 BetrVG beziehen. Hier wird er berechtigt, über den Betriebsausschuss hinaus weitere Ausschüsse zu bilden und ihnen bestimmte Aufgaben zu übertragen. Diese Ausschüsse sind befugt, Beschäftigte des Betriebes als Expert/innen oder Auskunftspersonen hinzuziehen. Der Grundsatz der Nichtöffentlichkeit wird dadurch nicht verletzt.

Mitbestimmung bei der Einführung und Regelung flexibler Arbeitszeitmodelle nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG):

Das Bundespersonalvertretungsgesetz enthält insgesamt weniger Kontroll- und Informationsmöglichkeiten der Beschäftigtenvertretung als das Betriebsverfassungsgesetz. Das liegt vor allem daran, dass der Gesetzgeber der Öffentlichen Verwaltung eher Gesetzestreue zutraute als den Arbeitgebern in der freien Wirt-

schaft. Inzwischen werden bei Lücken im BPersVG die entsprechenden Regelungen des BetrVG für ähnliche Sachverhalte als Interpretationshilfe benutzt.

- Der PR muss nach § 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG an allen **Regelungen der Arbeitszeitverteilung** beteiligt werden (ebenfalls nicht an der Dauer). Der entsprechende Passus im Bundespersonalvertretungsgesetz lautet:

§ 75 (3) BPersVG: Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluß von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über:

1. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage, ...

Die jeweiligen landespersonalvertretungsrechtlichen Vorschriften haben einen ähnlichen Wortlaut. Allerdings ist im Fall der Anordnung von Rufbereitschaft die Mitbestimmung ausgeschlossen, denn nach Auffassung des Bundesverwaltungsgerichtes handelt es sich bei der Rufbereitschaft nicht um Arbeitszeit.

- Neue Arbeitszeitregelungen können durch das **Initiativrecht** (§ 70 Abs. 1 BPersVG) vom Personalrat ausgearbeitet und dem Dienststellenleiter vorgelegt werden.
- Will der Personalrat eine **Projektgruppe** zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung gründen, muss er sich auf folgende Möglichkeiten beschränken: Ausschüsse als Form der regelmäßigen PR-Arbeit kennt das BPersVG nicht. Allerdings kann der PR beschließen, ein bisher nicht freigestelltes PR-Mitglied für eine Projektgruppe zeitlich begrenzt freizustellen (§ 46 Abs. 3 BPersVG). Dabei muss über den normalen Aufwand hinausgehende Arbeit anfallen.

Das Hinzuziehen personalratsfremder Personen zu Sitzungen ist nach § 34 BPersVG möglich. Dem Grundsatz der Nichtöffentlichkeit steht dieses Verfahren nicht entgegen.

- Die **Beratung durch Sachverständige** ist im BPersVG nicht ausdrücklich geregelt. In der Praxis hat sich eine Verfahrensweise entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz durchgesetzt.

VI. Was bedeutet welcher Begriff?

Altersteilzeit (AtG)

... ist inzwischen gesetzlich geregelt (durch das AltersteilzeitG vom 23. 7. 1996, sowie durch mehrere Novellierungen, zuletzt im Dezember 1999): Dabei ist u.a. festgeschrieben, dass auf Antrag die Arbeitszeit von Arbeitnehmer/innen nach Vollendung des 55. Lebensjahres unter bestimmten Voraussetzungen auf die Hälfte der regelmäßigen Vollbeschäftigung reduziert wird, bei mindestens 70 % des vorherigen Vollzeitnettoarbeitsentgelts und mit Beiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung für mindestens 90 % des Vollzeitbruttoarbeitsentgelts. Voraussetzungen sind eine mindestens dreijährige Tätigkeit, die der tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit entspricht, und eine ebenso lange Vorversicherungszeit in der Arbeitslosenversicherung, beides im Zeitraum der letzten fünf Jahre. Die Arbeitszeit kann täglich verkürzt werden, aber auch mit Hilfe von Arbeitszeitkonten geblockt abgeleistet werden, wobei der Verteilzeitraum mit der Novellierung 1998 von fünf auf zehn Jahre ausgedehnt wurde. Geht die Aufteilung in Arbeits- und Freistellungsphasen allerdings über drei Jahre hinaus, besteht Tarifvorbehalt. (Mehr Informationen stehen im Kapitel IV des Anhangs).

Ampelkonto

... regelt den Umgang mit Zeitguthaben oder –schulden in drei Stufen. Ziel ist, langandauernde Extremzustände zu vermeiden. Dabei sollten die Grenzen sowie die erforderlichen Konsequenzen festgeschrieben werden. Ein Beispiel: Im grünen Bereich (z. B. + 20 h) hat der Beschäftigte Gestaltungsfreiheit, während er sich im gelben Bereich (z. B. + 30 h) üblicherweise mit seinem Vorgesetzten über das weitere Verfahren einigen muss. Spätestens wenn das Zeitguthaben oder die Zeitschuld die rote Zone erreicht (z. B. bei + 40 h), muss die Führungskraft entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Rückkehr in die gelbe Zone zu ermöglichen (z. B. Umverteilung der anfallenden Arbeit).

Ankündigungsfristen

... sollten lang genug sein, denn sie regeln, wie lange im voraus der Arbeitgeber Bescheid geben muss, dass er Arbeitszeit einfordern will (z. B. bei einem negativen Zeitkontenstand des Arbeitnehmers). Aber auch die Beschäftigten müssen den Abruf von Freizeit anmelden und dabei Fristen einhalten. Meistens werden Ankündigungsfristen in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgelegt; für die ▷ Arbeit auf Abruf gibt es eine gesetzliche Minimalregelung im Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG).

Ansprechzeit

... ist die Zeit, in der ein vorgegebener Prozentsatz von Arbeitnehmer/innen mit einer bestimmten Qualifizierung für die (internen oder externen) Kunden verlässlich ansprechbar sein muss. Die Ansprechzeit wird auch als »Servicezeit« oder »Funktionszeit« bezeichnet.

Arbeit auf Abruf

... ist eine variable Arbeitszeitgestaltung (auch KAPOVAZ genannt), die ausschließlich auf unternehmerische Interessen abzielt: Der Arbeitgeber hat das Recht, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den betrieblichen Erfordernissen festzusetzen. Die insgesamt geschuldete Arbeitszeit und der Bezugszeitraum werden festgelegt. Wird allerdings keine Vereinbarung über die Dauer der Arbeitszeit

getroffen, so gilt eine wöchentliche Arbeitszeit von 10 Stunden als vereinbart (§ 4, Abs.1 BeschFG). Der Arbeitgeber muss nach § 4 BeschFG lediglich eine Ankündigungsfrist von vier Tagen einhalten und den Arbeitnehmer bei einem Einsatz mindestens drei Stunden beschäftigen. Allerdings kommen all diese Vorgaben nur dann zum Zug, wenn keine andere vertragliche Vereinbarung getroffen wurde. Das Einkommen richtet sich nach der Zahl der Abrufe pro Monat.

Damit ist die Abrufarbeit das Modell, das am stärksten in die Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers eingreift und ihm das geringste Maß an Planungssicherheit lässt, von Zeitsouveränität ganz zu schweigen. Abrufarbeit ist nur oberflächlich gesehen förderlich für den Betrieb. Durch die erheblichen Belastungen kommt es beispielsweise mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem erhöhten Krankenstand. Die betriebliche Interessenvertretung hat ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Einführung von Abrufarbeit sowie auf die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage.

Arbeitsbereitschaft

... ist die wache Achtsamkeit im Zustand der Entspannung, gilt als Arbeitszeit und ist daher mitbestimmungspflichtig.

Arbeitszeit

... ist nach dem Arbeitszeitgesetz die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit, Pausen ausgenommen (außer im Bergbau). Genauer zur Bestimmung von Beginn und Ende der Arbeit haben wir im V. Kapitel des Anhangs (Mitbestimmungsrechte) ausgeführt. Das wird beispielsweise dann wichtig, wenn es um die Wahl eines arbeitnehmerfreundlichen Standortes für ein System zur > Zeiterfassung geht.

Arbeitszeitgesetz

... ist Teil des »Gesetzes zur Vereinheitlichung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts« (Arbeitszeitrechtsgesetz) und löste 1994 die Arbeitszeitordnung sowie 28 weitere Verordnungen ab. Seine wichtigsten Inhalte sind unter dem Punkt II dieses Anhangs zu finden.

Arbeitszeitkonto

... ähnelt einem Girokonto, auf dem der Arbeitnehmer innerhalb vereinbarter Grenzen Zeit sparen oder Zeitschulden machen kann. Dazu müssen die täglichen Anwesenheits- bzw. Abwesenheitszeiten dokumentiert werden. Meistens wird ein > Ausgleichszeitraum festgelegt, innerhalb dessen der Kontostand wieder ausgeglichen sein muss (siehe auch > Kurzzeitkonten, > Langzeitkonten). Außerdem kann man > Ist-Zeitkonten und > Plan-Zeitkonten unterscheiden. Arbeitszeitkonten sind seit dem 1.1.98 geltenden »Flexi-Gesetz« sozialversicherungsrechtlich abgesichert und werden daher immer häufiger (siehe auch Anhang, Kapitel III). Da sie auch arbeitnehmerfreundlich gestaltet werden können, sind sie konsens- oder zumindest verhandlungsfähig.

Arbeitszeitkorridor

... ist eine Form flexibler Arbeitszeit, bei der die Schwankungsbreite zwischen Ober- und Untergrenze der betrieblichen Wochenarbeitszeit (z. B. zwischen 35 und 45 Stunden) üblicherweise im Tarifvertrag festgelegt wird. In diesem Arbeitszeitmodell verfügt der Arbeitgeber über den Entscheidungsspielraum (> Dimensionen der Arbeitszeit). Der Arbeitgeber hat damit die Möglichkeit, bis zu den festgelegten Grenzen die

Arbeitszeit den betrieblichen Schwankungen (beispielsweise verursacht durch saisonale Unterschiede der Auftragslage) anzupassen. Meistens wird zusätzlich zur Schwankungsbreite auch der ▷ Ausgleichszeitraum festgelegt, innerhalb dessen die tariflich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muss. Um die Arbeitszeit für den einzelnen Beschäftigten zu einem Mindestmaß sozialverträglich zu gestalten, sollte auf verstetigtes Entgelt und Planungssicherheit durch lange Ankündigungsfristen geachtet werden.

Arbeitszeitmodelle

... können starr oder flexibel sein. Bei starren Arbeitszeitsystemen sind Dauer und Lage festgelegt; sie sind weder durch Arbeitgeber noch durch Arbeitnehmer veränderbar. Flexible Arbeitszeitsysteme sind dagegen in den einzelnen ▷ Dimensionen veränderlich.

Arbeitszeitverkürzung

... kann für ganze Branchen (über tarifliche Regelungen der Wochenarbeitszeit) oder individuell (über Teilzeitregelungen) umgesetzt werden. Von der Arbeitszeitverkürzung verspricht man sich noch am ehesten beschäftigungssichernde und -fördernde Auswirkungen. Ihre Gefahr liegt in der Arbeitsverdichtung.

Ausgleichszeitraum

... legt den Zeitraum fest, in dem die regelmäßige tarifliche oder arbeitsvertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muss. Grenzen der Ausgleichszeiträume für die tägliche Arbeitszeit sind im ▷ Arbeitszeitgesetz (24 Wochen oder 6 Monate) oder davon abweichend in den Tarifverträgen festgelegt. Anfang und Ende von Ausgleichszeiträumen können kalendarisch unabhängig vom Stand des Arbeitszeitkontos festgelegt werden. Bei verhältnismäßig kurzen Ausgleichszeiträumen gibt es die Möglichkeit des dynamischen Ausgleichszeitraums: Hier beginnt der neue Ausgleichszeitraum immer dann, wenn das Zeitkonto ausgeglichen ist.

Bereitschaftsdienst

... ist die Verpflichtung des Beschäftigten, außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit auf Abruf die Arbeit aufzunehmen. Üblicherweise kann der Arbeitgeber den Ort bestimmen, an dem sich der Beschäftigte zur Zeit des Bereitschaftsdienstes aufhalten muss. Bereitschaftsdienst unterliegt wie die ▷ Rufbereitschaft der Mitbestimmung des Betriebsrates.

Dienstpläne

... sind Schichtpläne, die in Dienstleistungsbereichen erstellt werden. Meistens wird für einen Zeitraum von vier bis acht Wochen geplant. Durch die Berücksichtigung der individuellen Arbeitszeitwünsche, Urlaubszeiten etc. ist die Erstellung oft zeitaufwendig.

Dimensionen der Arbeitszeit

... wurden herkömmlich als **Dauer** (Wie lange wird gearbeitet?), **Lage** und **Verteilung** der Arbeitszeit (Wann wird gearbeitet?) beschrieben. Mit zunehmender Flexibilisierung wurde es wichtig, die **Schwankungsbreite** (Ober- und Untergrenzen der möglichen Arbeitszeitdauer), den ▷ **Ausgleichszeitraum** sowie den **Entscheidungsspielraum** (Wer darf unter Anwendung welcher Regeln über die Arbeitszeit

entscheiden?) festzulegen. Von manchen Autoren wird durch die zunehmende Arbeitsverdichtung auch die **Arbeitsintensität** genannt (die beispielsweise über die Pausenregelung beeinflusst wird).

Dispositionsschichten

... entstehen durch die Differenz von der (tariflich vereinbarten) Sollarbeitszeit von der (betrieblich festgelegten) Planarbeitszeit. Über die Dispositionsschichten kann entweder der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer verfügen. Bei entsprechender Regelung sind Dispositionsschichten in der Verfügung der Beschäftigten eine Möglichkeit, um ihnen eine gewisse Zeitsouveränität im > Schichtdienst einzuräumen.

Faktorisierung

... ist eine Methode, um Arbeit zu ungünstigen Zeiten auszugleichen, indem sie mit einem Zeit-Faktor bewertet wird. Wenn der Zeitfaktor für > Nachtarbeit beispielsweise 1,5 beträgt, bekommt der Arbeitnehmer für eine Stunde Nachtarbeit 1,5 Stunden angerechnet, also eine halbe Stunde mehr. Regelungen solcher Art gibt es beispielsweise in Haustarifverträgen im Bereich der ÖTV. In diesen Fällen erhalten die Beschäftigten, die die Faktorisierung in Anspruch nehmen, keine Zulagen mehr.

Fehlzeiten

... werden in flexiblen Arbeitszeitmodellen entweder nach dem Ausfallprinzip oder nach dem Durchschnittsprinzip berücksichtigt. Das Ausfallprinzip (auch »Glück-Pech-Prinzip« genannt) geht von der Arbeitszeit aus, die der Arbeitnehmer in seiner Fehlzeit eigentlich geleistet hätte. Bei Anwendung des Durchschnittsprinzips hingegen wird die anteilige Vertragsarbeitszeit berechnet (Wochenarbeitszeit geteilt durch die Arbeitstage), unabhängig davon, wie viel der Arbeitnehmer gearbeitet hätte. Letzteres ist empfehlenswert. Hier bleibt ein bestehendes Zeitkonto von der Fehlzeit unberührt. Ist der Beschäftigte gerade in einer Freistellungsphase, wird diese durch den Krankheitsfall unterbrochen.

Funktionszeit > Ansprechzeit

Gleitzeit

... war die erste Form flexibilisierter Arbeitszeit. Sie ermöglichte ursprünglich den Beschäftigten, lediglich Anfang und Ende ihres Arbeitstages, also die Lage ihrer Arbeitszeit, in bestimmten Grenzen selbst zu bestimmen (Gleitzeitspanne). Üblicherweise musste eine vorgegebene > Kernarbeitszeit (mit Anwesenheitspflicht) eingehalten werden; außerdem war häufig ein Zeiterfassungssystem installiert. Inzwischen gibt es viele Varianten über die > qualifizierte Gleitzeit bis hin zur > Vertrauensarbeitszeit ohne > Zeiterfassung.

Höchst Arbeitszeit

... am Werktag sind nach dem Arbeitszeitgesetz acht Stunden, wobei diese tägliche Arbeitszeit auf 10 Stunden erhöht werden kann, wenn der Ausgleich innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen erfolgt. Tarifverträge können einen anderen Zeitraum festlegen.

Ist-Zeitkonten

... erfassen die Differenz der täglichen Ist-Arbeitszeit zu der anteiligen Vertragsarbeitszeit oder zu einer festgelegten Planarbeitszeit.

Jahresarbeitszeit

... bezeichnet den auf ein Jahr festgelegten Arbeitszeitumfang des individuellen Arbeitsvertrages (= »Brutto-Jahresarbeitszeit«). Die »Netto-Jahresarbeitszeit« ergibt sich, wenn Feiertage, Urlaub und Arbeitszeitverkürzungstage herausgerechnet werden). Jahresarbeitszeit im Sinne einer Bemessungsgrundlage gehört zu den ▷ Teilzeitvarianten. Vorteile für die Beschäftigten könnten je nach Ausgestaltung in der selbstbestimmten bzw. aufgabenorientierten Planung und Verteilung ihrer Arbeitszeit liegen. Nachteile könnten im Wegfallen der Überstundenzuschläge liegen, da Mehrarbeit/Überstunden in der Regel erst nach dem Überschreiten des Jahresarbeitszeitbudgets zum Tragen kommen.

Der Begriff »Jahresarbeitszeitmodell« wird allerdings uneinheitlich gebraucht: Neben der gerade beschriebenen Bedeutung werden auch ▷ Kurzzeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr darunter verstanden.

Job-Sharing

... bedeutet, dass sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen; es handelt sich also um ein spezielles Teilzeitmodell, das mit dem Arbeitgeber vereinbart wird. Dabei wird in der Regel die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit zwar festgelegt, die tägliche Aufteilung bleibt jedoch den Beschäftigten überlassen. Die Grundlagen des Job-Sharing sind seit 1985 ausführlich geregelt (§5 BeschFG). Unter anderem wird hier die automatische Vertretungspflicht ausgeschlossen, so dass ein Arbeitnehmer den anderen nur dann vertreten muss, wenn es ihm zuzumuten ist und dringende betriebliche Erfordernisse zugrunde liegen. Dazu bedarf es Vereinbarungen für jeden einzelnen Fall.

Neuerdings gibt es vereinzelt den gruppenorientierten Job-Sharing-Ansatz (»Group-Sharing«), einer Art ▷ zeitaautonomer Arbeitsgruppen: Hier werden mehrere Arbeitsplätze und damit eine größere Anzahl von Beschäftigten zu einer Einheit zusammengefasst, die dann selbständig ihre Arbeitszeit organisiert. Derzeit kann man dieses Modell im Einzelhandel und in der Produktion finden.

KAPOVAZ, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit ▷ Arbeit auf Abruf

Kernzeit

... ist die Zeitspanne innerhalb eines ▷ Gleitzeitmodells, in der alle Arbeitnehmer/innen anwesend sein müssen. Die Kernzeit wird inzwischen häufig von der ▷ Ansprech- oder Servicezeit abgelöst.

Kurzarbeit

... ist die vorübergehende Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit und unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrates (siehe Kapitel III im Anhang).

Kurzzeitkonten

... sind Zeitkonten mit dem Ziel fortlaufender Rückführung (Gleitzeitkonten, ▷ Ampelkonten, Jahresarbeitszeitkonten).

Langzeitkonten

... sind Zeitkonten mit langfristiger Rückführung (▷ Sabbaticals, Sabbatjahre, ▷ Lebensarbeitszeitkonten). Sie können in Geld oder Zeit geführt und verzinst werden. Langzeitkonten können auch aus anderen Quellen als der Arbeitszeit gespeist werden (beispielsweise aus Zuschlägen, Prämien, Urlaubsgeld). Mit dem

Artikelgesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (FlexiG, 1998, siehe auch Kapitel III) wurde der Weg vor allem für Langzeitkonten geebnet. Unter Berücksichtigung bestimmter Rahmenbedingungen bei der Vertragsgestaltung (schriftliche Regelungen über Dauer und Umfang der Ansparleistung und des Freizeitausgleichs, Mindesthöhe für Arbeitsentgelt etc., § 7, Abs. 1a Nr. 1 SGB IV) bleibt der Schutz in der gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung sowie im Recht der Arbeitsförderung auch während der Freistellungsphasen erhalten. Allerdings hat das Gesetz noch einige Schwachstellen: Beispielsweise bietet es keinen eindeutigen Insolvenzschutz. Es werden zwar Vorgaben gemacht, deren Verstoß aber nicht sanktioniert wird und zu deren Umsetzung keine Instrumentarien zur Verfügung gestellt werden. Ein weiteres Problem: Lohnbestandteile, die ursprünglich steuerfrei und/oder nicht sozialversicherungspflichtig waren (z. B. Zuschläge, Jubiläumsgeld), unterliegen der Steuer- bzw. der Sozialversicherungspflicht.

Lebensarbeitszeitkonten

... sind ▷ Langzeitkonten, die einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen und sich als Ergänzung und Optimierung von ▷ Altersteilzeitvereinbarungen anbieten.

Mehrarbeit

... ist ein Sammelbegriff für die über die vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit. Sie ist in Tarifverträgen bzw. Betriebs- und Dienstvereinbarungen unterschiedlich geregelt. Die finanzielle Regelung von Mehrarbeit ist nicht gesetzlich verankert, sondern bleibt den Tarif- und Betriebsparteien überlassen. Mehrarbeit ist übrigens auch die Arbeit, die Teilzeitbeschäftigte leisten, wenn sie mehr als vereinbart aber weniger als Vollzeitbeschäftigte arbeiten.

Mehrfachbesetzungssysteme

... sind Schichtsysteme, bei denen Arbeits- und Betriebszeit völlig entkoppelt sind. Durch diese Systeme werden (im Gegensatz zur traditionellen einzelarbeitsplatzbezogenen ▷ Schichtarbeit) Gruppen von Beschäftigten Gruppen von Arbeitsplätzen zugeordnet. Mehrfachbesetzungssysteme bieten je nach Ausgestaltung die Chance zur Zeitsouveränität der Beschäftigten (▷ Zeitfenster-System).

Nachtarbeit

... im Sinne des ▷ Arbeitszeitgesetzes ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit (zwischen 23.00 Uhr und 6.00 Uhr) umfasst.

Plan-Zeitkonten

... entstehen aus der Differenz zwischen der anteiligen Vertragsarbeitszeit und einer real geleisteten (vom Arbeitgeber vorgegebenen) Planarbeitszeit: Beispielsweise führen regelmäßige Schichten von acht Stunden täglich bei einer Vertragsarbeitszeit von 7,5 Std. zu einem täglichen Ansparen von einer halben Stunde.

Qualifizierte Gleitzeit

... ist eine Gleitzeitform, in der Lage und Dauer der Arbeitszeit von den Arbeitnehmer/innen unter Berücksichtigung der ▷ Kern- und ▷ Ansprechzeiten selbst bestimmt werden können.

Rahmenzeit

... gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen ein/e Arbeitnehmer/in arbeiten und ggf. Zeit ansparen darf.

Rouliersysteme

... sind starre Schichtsysteme, die eine meist tariflich vorgeschriebene 5-Tage-Woche auf 6 oder 7 Tage verteilt. Dabei wandern die jeweils zwei freien Tage im Block von Woche zu Woche vorwärts. Auf diese Weise kommt es für jeden Beschäftigten nach einigen Durchläufen zu einem verlängerten Wochenende. Diese Systeme finden vor allem im Handel und in der Gastronomie Anwendung.

Rufbereitschaft

... ist eine gelockerte Form des ▷ Bereitschaftsdienstes, in der der Beschäftigte seinen Aufenthaltsort frei wählen kann, sofern er dort abrufbar ist. Rufbereitschaft unterliegt wie der ▷ Bereitschaftsdienst der Mitbestimmung durch die Interessenvertretung.

Ruhezeit

... zwischen zwei Arbeitsschichten soll nach dem Arbeitszeitgesetz 11 Stunden betragen. Durch tarifvertragliche Regelungen kann die Ruhezeit bis um zwei Stunden gekürzt werden, wenn die Art der Arbeit das erfordert und diese Kürzung innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraums ausgeglichen wird.

Sabbatical

... ist eine längere zusammenhängende »Aus-Zeit« (»Blockfreizeit« oder »Sabbatical« bis hin zum »Sabbatjahr«) aufgrund von Zeitguthaben. Diese freien Zeiten werden entweder dadurch angespart, dass im Vorfeld mehr als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit gearbeitet wird. Oder die vertragliche Wochenarbeitszeit und damit das Entgelt wird bei gleichbleibender realer Arbeitszeit reduziert (▷ Wahlarbeitszeit).

Schichtarbeit

... ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gegeben, wenn eine bestimmte Arbeitsaufgabe länger braucht, als ein Arbeitnehmer arbeitet, und das über einen erheblichen, längeren Zeitraum. Die Aufgabe muss daher von mehreren Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen in einer geregelten zeitlichen Reihenfolge erbracht werden. Sie findet entweder vollkontinuierlich rund um die Uhr oder teilkontinuierlich (z. B. im 2-Schicht-System oder nur Montag bis Freitag) statt. Auch in der Schichtarbeit gibt es Möglichkeiten zur Zeitsouveränität der Beschäftigten beispielsweise durch ▷ Gleitzeit oder ▷ Zeitfenster-Systeme, allerdings meistens im Rahmen von ▷ Mehrfachbesetzungssystemen, in denen Arbeits- und Betriebszeit völlig entkoppelt sind.

Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung

... berührt Fragen der Existenzsicherung, der Arbeitsgestaltung und des Abgleichs von Freizeit und Arbeitszeit. Unter anderem birgt sie Möglichkeiten zur Kommunikation, persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und berücksichtigt die sozialen Belange der Beschäftigten. Die Arbeit sollte keine gesundheitlichen Schäden körperlicher, geistiger oder seelischer Art hervorrufen und den Fähigkeiten und Neigungen des Arbeitnehmers entsprechen. Dreh- und Angelpunkt der sozialverträglichen Arbeitszeitgestaltung ist die

▷ Zeitsouveränität des Beschäftigten, denn sobald er auf seine Arbeitszeit Einfluss nehmen darf, kann er seine Belastungen vermindern.

Stand-By-Dienst

... bedeutet das Bereithalten zum Dienst bei erst am Tag des Dienstes bekannt werdenden Ausfällen und soll also plötzlichen Personalausfall absichern. Von den Beschäftigten eines Bereiches wird jeweils für einen Arbeitstag ein Beschäftigter freigestellt, der sich zu bestimmten Rufzeiten (beispielsweise 1,5 Stunden vor der Spätschicht, 1,5 Stunden vor der Nachtschicht) einsatzbereit hält. Die Anzahl der Stand-By-Dienste im Monat sowie der finanzielle und/oder zeitliche Ausgleich bei Abruf und Nicht-Abruf sollten geregelt werden.

Teilzeit

... ist Arbeit, für die eine kürzere regelmäßige Arbeitszeit als die vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebs vereinbart ist. Teilzeitmodelle können starr und flexibel sein. Inzwischen gibt es verschiedene Teilzeitformen wie etwa die ▷ Altersteilzeit, ▷ Job Sharing und die ▷ Wahlarbeitszeit. Aber auch ▷ Arbeit auf Abruf, ▷ Jahresarbeitszeit und die inzwischen neu geregelten 630-DM-Jobs gehören zu den Teilzeitvarianten.

Überstunden

... werden in Tarifverträgen meist als die Arbeitszeit definiert, die über die im Tarifvertrag festgelegte regelmäßige Wochenarbeitszeit hinausgeht (im Gegensatz zur ▷ Mehrarbeit, d. h. Teilzeitbeschäftigte leisten zwar manchmal Mehrarbeit, aber selten Überstunden!). In Ausnahmefällen sind Überstunden auch die über die tägliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Arbeitsstunden (z. B. für Arbeiter/innen im Geltungsbereich des BMT-G/bzw. BMT-G-O). Überstunden müssen (meistens) durch den Arbeitgeber angeordnet werden und sind auf dringende Fälle zu beschränken. Es gibt aber auch den Begriff der »grauen« oder »geduldeten« Überstunden, die nicht angeordnet, aber vom Arbeitgeber bewusst toleriert werden. Beide Arten unterliegen der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten (s. auch Kapitel III im Anhang).

Zuschläge für Überstunden gibt es nur, wenn dies auf tariflicher, betrieblicher oder einzelvertraglicher Ebene geregelt wurde. Auch die Höhe der Zuschläge ist unterschiedlich.

Da Überstunden in Tarifverträgen unterschiedlich definiert werden, und diese Definitionen zudem durch flexible Arbeitszeiten im Wandel sind, empfehlen wir bei Unsicherheiten die Beratung bei der Gewerkschaft.

Vertrauensarbeitszeit

... bedeutet, dass die Beschäftigten selbst für die Einhaltung ihrer Vertragsarbeitszeit verantwortlich sind. Auf betriebliche ▷ Zeiterfassung wird teilweise verzichtet, z.T. werden die Arbeitszeiten durch Selbstaufschreibung durch die Beschäftigten dokumentiert, damit der Arbeitgeber seiner gesetzlichen Aufzeichnungspflicht nachkommen kann. Auch wenn der einzelne Beschäftigte seine Arbeitszeiten nicht aufschreiben *muss*, ist dies doch empfehlenswert, um ein Maß für die eigene geleistete Arbeit zu haben.

Die Vertrauensarbeitszeit soll aus Sicht einschlägiger Unternehmensberatungen die ▷ (Ist-)Zeitkonten ablösen mit dem Ziel, die Beschäftigten vom Minutendenken weg hin zu einem sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit zu lenken. Regelungen zur Arbeitszeit sollen auf ein Mindestmaß reduziert werden. Die Aufgabenorientierung soll die Zeitorientierung ersetzen, der Beschäftigte soll (statt eine bestimmte Arbeitszeit

abzuleisten) ein bestimmtes Ergebnis erbringen. Einerseits liegt in der Vertrauensarbeitszeit die Chance zur umfassenden $\triangleright$ Zeitsouveränität. Andererseits werden viele Nachteile befürchtet: Da die Beschäftigten auf diese Weise unternehmerische Verantwortung übernehmen, werden traditionelle Merkmale des Arbeitnehmerstatus in Frage gestellt. Für den einzelnen Beschäftigten besteht die Gefahr der Selbst- und Fremdausbeutung, vor allem, wenn Möglichkeiten fehlen, immer weitere Anforderungen und Erwartungen von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden zurückzuweisen.

Wahlarbeitszeit

... ist ein Angebot für die Beschäftigten, das Arbeitszeitvolumen und ihre Verteilung immer wieder neu zu wählen. Insofern ist sie eine Art Teilzeitregelung. Innerhalb bestimmter Grenzen und Fristen können die Beschäftigten wählen, wie viel Arbeitszeit sie ableisten wollen und in welchen Rhythmen (z. B. 50 % in halben Tagen oder abwechselnd eine Woche Arbeit und eine Woche frei).

Die Wahlarbeitszeit wird häufig im Zusammenhang mit einem $\triangleright$ Langzeitkonto eingesetzt, wobei die Vertragsarbeitszeit (und damit auch das Bruttogehalt) auf Wunsch der Arbeitnehmer/innen bis zu einem gewissen Prozentsatz ihrer bisherigen Vollarbeitszeit reduziert, die volle Arbeitszeit aber beibehalten wird. Der Arbeitnehmer finanziert damit sein Langzeitkonto durch Lohnverzicht selbst.

Zeitautonome Gruppen

... sind in der Regel Arbeitsgruppen, die ihre Arbeitszeit selbständig unter Beachtung der betrieblichen Vorgaben organisieren. Die Vorgaben setzen sich aus den Aufgabenstellungen sowie dem abzudeckenden zeitlichen Rahmen zusammen. Zeitautonome Gruppen sind vor allem im Produktions- und im Dienstleistungsbereich zu finden.

Zeitkonto $\triangleright$ Arbeitszeitkonto

Zeitbudgetkonto

... ist eine Art $\triangleright$ Ampelkonto, das darauf abzielen soll, das Bewusstsein für die Arbeitszeit als knappe Ressource zu schärfen. Persönliche Zeitguthaben sind eher unerwünscht und bekommen ein Minus, im Gegensatz zu herkömmlichen Zeitkonten. Der Arbeitnehmer hat ein gewisses Zeitbudget zur Verfügung (die vertraglich festgelegten täglichen bzw. jährlichen Arbeitsstunden) und arbeitet dieses ab (er »verbraucht« sie). Bleibt er unter der festgelegten Arbeitszeit, ist ein Plus auf dem Konto – er hat also noch Arbeitszeit zur Verfügung. Wer mehr Stunden arbeitet, als ihm zustehen, macht Minus. Die »Ampel« ist nur auf der Minusseite »aufgestellt«.

Zeiterfassung

... kann manuell oder mechanisch bzw. elektronisch erfolgen. Die Zeit kann minutengenau oder halbstündlich erfasst werden; es können die genauen Kommt-Geht-Zeiten oder nur die Differenz aufgezeichnet werden. Auch Pausen können pauschal abgezogen oder mit exakter Uhrzeit »gestempelt« werden. Zeiterfassungssysteme dienen üblicherweise der Kontrolle der Arbeitgeber, aber auch dem Schutz der Arbeitnehmer. Werden Zeitkonten geführt, ist ein weiteres und sehr wichtiges Ziel die regelmäßige Information der Beschäftigten über ihren jeweiligen Kontostand, Freizeitansprüche usw. Zu beachten ist der Datenschutz (»Verfolgen« von Wegen innerhalb des Geländes, Zugriffsberechtigungen, Vernetzung mit anderen

Datensystemen ...). Neuerdings ist eine Tendenz weg von der Zeiterfassung hin zur ▷ Vertrauensarbeitszeit zu beobachten, in der die Aufgabenerfüllung stärker betont wird als die zeitliche Anwesenheit.

Zeitfenster-Systeme

... gehören zu den ▷ Mehrfachbesetzungssystemen im Rahmen der ▷ Schichtarbeit. Hier können Arbeitsgruppen im Rahmen bestimmter Besetzungsvorgaben (z. B. »an jedem Arbeitstag muss ein Teammitglied frei nehmen«) selbständig entscheiden, welches Gruppenmitglied an welchem Arbeitstag frei hat. Auf dem Plan erscheint ein leeres Zeitfenster, das von der Gruppe dann entsprechend ausgefüllt wird.

Zeitsouveränität

... ist das Ausmaß, mit dem der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin ihre eigene Arbeitszeit gestalten darf. Durch das Vorhandensein dieser Gestaltungsfreiheit können Belastungen vermieden oder in ihren Auswirkungen abgeschwächt werden. Arbeitszeitmodelle mit relativ hoher Zeitsouveränität sind ▷ Gleitzeit oder ▷ Ist-Zeitkonten. Im anderen Extrem findet man bei der ▷ Arbeit auf Abruf (KAPOVAZ) weder Zeitsouveränität des Arbeitnehmers noch eine ausreichende Planungssicherheit.

VII. Wo finde ich was in diesem Buch?

A

Altersteilzeit · 40, 46, 102, 106, 121, 122, 126, 133
Ampelkonto · 58, 59, 96, 97, 98, 126, 134, 135
Ankündigungsfrist · 41, 97, 106, 107, 108, 110, 126, 127, 128
Ansprechzeit · 38, 80, 98, 101, 126, 129, 131
Arbeitsbereitschaft · 117, 127
Arbeitsorganisation · 17, 19, 28, 37, 38, 39, 51, 60, 78, 114
Arbeitsverdichtung · 10, 28, 54, 81, 107, 128, 129
Arbeitszeitgesetz · 10, 45, 46, 90, 98, 117, 123, 127, 128, 129, 131, 132
Arbeitszeitkorridor · 8, 18, 40, 46, 55, 59, 72, 74, 91, 109, 110, 111, 127
Arbeitszeitmodell · 5, 6, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 37, 40, 41, 48, 49, 52, 53, 55, 59, 62, 64, 67, 69, 70, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 91, 109, 123, 124, 127, 128, 129, 135
Arbeitszeitverkürzung · 112, 124, 128
Ausfallprinzip · 58, 94, 129
Ausgleichszeitraum · 40, 45, 46, 47, 55, 56, 94, 96, 98, 101, 109, 110, 111, 117, 120, 127, 128, 130, 132

B

Befragung · 7, 24, 25, 26, 30, 32, 36, 48, 55, 69, 73, 74, 75, 81, 83, 84, 85
Beispiel Kurz & Klein OHG · 8, 14, 17, 32, 35, 38, 41, 48, 53, 55, 72, 74, 83, 84
Beispiel Stadtverwaltung · 8, 9, 14, 18, 32, 36, 39, 41, 48, 55, 56, 60, 63, 72, 79, 83
Belastung · 8, 27, 29, 81, 85, 99, 107, 113, 115, 127, 133, 135
Beratung · 39, 45, 48, 65, 81, 84, 103, 124, 125, 133
Bereitschaftsdienst · 123, 128, 132
Beschäftigungssicherung · 7, 24, 46, 49, 53, 58, 64
Blockfreizeit · 54, 102, 103, 105, 106, 108, 132

C

Chancen und Risiken · 7, 10, 17, 19, 24

D

Dimensionen der Arbeitszeit · 55, 127, 128
Dispositionsschicht · 40, 41, 112, 113, 129
Durchschnittsprinzip · 58, 65, 95, 129

F

Faktorisierung · 28, 113, 114, 115, 129
Fehlzeiten · 80, 107, 129
Flexibilitätsanforderungen · 10, 41, 113

G

Gewerkschaft · 5, 6, 7, 12, 18, 25, 28, 35, 43, 45, 46, 47, 73, 86, 133
Gleitzeit · 5, 10, 27, 29, 37, 40, 41, 42, 50, 55, 56, 91, 96, 98, 99, 101, 107, 108, 111, 115, 123, 129, 131, 132, 135

I

Ist-Zeitkonten · 93, 127, 129, 135

J

Jahresarbeitszeit · 54, 106, 107, 123, 130, 133

Job sharing · 46, 106, 107, 133

K

KAPOVAZ · 8, 29, 41, 46, 55, 106, 107, 123, 126, 130, 135

Kappungsgrenzen · 94, 96

Kernzeit · 41, 88, 98, 101, 130

Kommunikationsbedarf · 59, 65

Konflikte · 28, 29, 38, 59, 84, 100

Konfliktregelungen · 97, 101, 105, 108, 111, 116

Kontrolle · 59, 60, 65, 80, 97, 134

Kurzarbeit · 111, 124, 130

L

Langzeitkonto · 96, 103, 105, 134

Lebensarbeitszeit · 7, 40, 100, 101, 105, 106, 130, 131

M

Mehrarbeit · 25, 43, 58, 65, 78, 89, 97, 101, 102, 103, 105, 106, 108, 111, 116, 124, 130, 131, 133

Mehrfachbesetzungssysteme · 131, 132, 135

Mitbestimmung · 6, 7, 16, 46, 47, 59, 61, 65, 94, 97, 100, 101, 105, 107, 108, 110, 111, 114, 116, 123, 124, 127, 128, 130, 132, 133

N

Nachtarbeit · 28, 113, 117, 129, 131

Normalarbeitszeit · 5, 29, 40, 58, 88, 112

P

Personalplanung · 123

Planungssicherheit · 29, 49, 55, 107, 110, 113, 127, 128, 135

Plan-Zeitkonten · 127, 131

Projektgruppe · 19, 20, 25, 31, 32, 36, 39, 41, 49, 53, 55, 56, 60, 63, 68, 69, 72, 74, 78, 79, 80, 124, 125

Q

Qualifizierung · 17, 28, 34, 43, 51, 52, 60, 62, 66, 67, 73, 81, 97, 100, 101, 105, 108, 111, 114, 116, 126

Qualifizierungsbedarf · 52, 66, 81

R

Rahmenzeit · 132

Rouliersysteme · 112, 123, 132

Rufbereitschaft · 123, 125, 128, 130

Ruhezeit · 64, 117, 118, 132

S

Sabbatregelungen · 54, 92
saisonal · 47, 55, 78, 109, 128
Saisonbetrieb · 118
Schichtarbeit · 28, 29, 30, 41, 48, 91, 112, 113, 115, 117, 123, 131, 132, 135
Schichtmodelle · 28, 112, 113, 114, 115, 118
Schutzfunktion · 17, 107
Selbstaussbeutung · 8, 81, 99
sozialverträglich · 27, 29, 34, 49, 72, 110, 128, 132
Stand-By-Dienst · 133
Stichtage · 94, 96

T

Tarifvertrag · 11, 40, 45, 46, 47, 56, 65, 86, 88, 89, 94, 105, 109, 111, 117, 118, 119, 121, 127, 133
Teamarbeit · 8, 17, 51, 73, 79
Teilzeit · 5, 7, 8, 19, 29, 38, 40, 44, 51, 59, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 102, 103, 106, 107, 115, 121, 122, 123, 124, 130, 131, 133, 134
Transparenz · 59, 65

Ü

Überstunden · 15, 26, 27, 34, 50, 58, 59, 65, 71, 106, 124, 128, 133
Überstundenzuschläge · 130

V

Vertrauensarbeitszeit · 43, 60, 98, 99, 100, 129, 133, 134, 135
Vertrauenskultur · 48, 61, 62, 67, 99

W

Wahlarbeitszeit · 53, 55, 56, 60, 103, 105, 106, 107, 108, 132, 133, 134
Wochenarbeitszeit · 65, 86, 88, 106, 108, 109, 127, 128, 129, 132, 133

Z

zeitautonome Gruppen · 113, 134
Zeitbudgetkonto · 94, 134
Zeiterfassung · 42, 43, 80, 94, 96, 98, 100, 127, 129, 133, 134, 135
Zeitfenster-System · 131, 132, 135
Zeitsouveränität · 17, 24, 29, 30, 34, 41, 42, 47, 49, 53, 55, 60, 72, 74, 94, 99, 103, 107, 110, 113, 114, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135
Ziele der Arbeitgeberseite · 53
Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung · 58

VIII. An wen kann ich mich wenden?

Gewerkschaftliche Beratung:

DGB-Bundesvorstand
Postfach 11 03 72
10833 Berlin
(030) 2 40 60-0
<http://www.dgb.de>

DPG
Rhonestraße 2
60528 Frankfurt
(069) 66 95-0
<http://www.dpg.org>

GEW Hauptvorstand
Reifenberger Straße 21
60489 Frankfurt
(069) 7 87 93-0
<http://www.gew.de>

HBV Hauptverwaltung
Kanzlerstraße 8
40472 Düsseldorf
(0211) 90 40-0
<http://www.hbv.org>

IG Bauen, Agrar, Umwelt (BAU)
Olof-Palme-Straße 19
60439 Frankfurt
(069) 9 57 37-0
<http://www.igbau.de>

Hauptvorstand
IG Bergbau, Chemie, Energie
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
(0511) 76 31-0
<http://www.igbce.de>

Hauptvorstand **IG Medien**
Friedrichstraße 15
70174 Stuttgart
(0711) 20 18-0
<http://www.igmedien.de>

IG Metall
Lyoner Str. 32
60528 Frankfurt
(069) 66 93-0
<http://www.igmetall.de>

NGG
Postfach 50 11 80
22711 Hamburg
(040) 380 13-0
<http://www.NGG.de>

ÖTV-Hauptverwaltung
Theodor-Heuss-Straße 2
70174 Stuttgart
(0711) 20 97-0
<http://www.oetv.de>

Arbeits- und organisationspsychologische Beratung sowie Seminare zum Thema Arbeitszeitgestaltung:

Arbeit, Bildung und Forschung e. V.

FU Berlin, Fachbereich 12
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
FON (030) 83 85 11 50-51, FAX (030) 83 85 11 53, E-Mail beratung@abfev.de
Informationen im Internet: <http://www.abfev.de>

IX. Wo ist was nachzulesen?

Überblicksliteratur zur Arbeitszeitgestaltung

Praxis-Handbuch der Arbeitszeitgestaltung. Freiburg: Haufe.

Büssing, A. & Seifert, H. (Hrsg.) (1995). *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*. München und Mering: Rainer Hampp.

Dingler, M. (1997). *Arbeitszeitmanagement*. Wiesbaden: DUV, Gabler.

Garhammer, M. (1994). *Balanceakt Zeit: Auswirkungen flexibler Arbeitszeit auf Alltag, Freizeit und Familie*. Berlin: Sigma.

Gutmann, J. (Hrsg.) (1999). *Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hamm, I. (1999). *Flexible Arbeitszeiten in der Praxis*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.

Klein-Schneider, H. (1999). *Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Flexible Arbeitszeit. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Klenner, C. & Seifert, H. (Hrsg.) (1998). *Zeitkonten – Arbeit a la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung*. Hamburg: VSA-Verlag.

Matthies, H., Mückenberger, U., Offe, C., Peter, E. & Raasch, S. (1994). *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Eine Studie der HBS*. Reinbek: Rowohlt.

Wagner, D. (Hrsg.) (1995). *Arbeitszeitmodelle*. Göttingen: Hogrefe.

Literatur zu speziellen Fragen der Arbeitszeitgestaltung

Birkenfeld, R. (1997). *ABC der Dienstplangestaltung. Arbeitszeitflexibilität und neue Arbeitszeitmodelle im Gesundheitswesen*. Köln: Bund-Verlag.

Böker, K.-H., Engelhardt, N., Meier, R., Wandmacher, F. (1994). *ArbeitnehmerInnenfreundliche und sozialverträgliche Zeiterfassungssysteme – eine realisierbare Utopie*. Manuskripte 165. Bochum: Hans-Böckler-Stiftung

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.). *Teilzeit / Altersteilzeit ab 55 / Mobilzeit*. (Kostenlose Broschüren).

Groß, H. (1995). Sozialverträgliche Arbeitszeiten aus der Sicht der Beschäftigten. In A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.). *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*. S. 135-147. München und Mering: Rainer Hampp.

Herrmann, L. (1998). Persönliche Zeitkonten richtig gestalten. In *Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung*, Gruppe 3.1, S. 293-337. Freiburg: Haufe.

Hoff, A. (1998). *Flexibel ohne Zeiterfassung. Was dafür spricht und was dabei zu beachten ist*. In *Personalwirtschaft*, 10.

- Metzger, H. (1989). *Arbeitszeitsystem und Personalentwicklung*. In Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 33, 1.
- Priester, K. (1997). *Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern. Entstehungsbedingungen – Umsetzungsprobleme – Vorschläge zur Optimierung*. Frankfurt a. M.: Mabuse-Verlag.
- Seifert, H. (1995). Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. In: A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.). *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*. S. 15-30. München und Mering: Rainer Hampp.
- Semmer, N., Baillod, J. & Bogenstätter, Y. (1995). *Kürzere Arbeitszeiten führen zu höherer Produktivität*. In Management Zeitschrift, 64, S. 59-65.

Arbeitszeitrecht, Mitbestimmung der Interessenvertretung

- Buschmann, R. & Ulber, J. (1994). *Arbeitszeitrechtsgesetz*. Köln: Bund-Verlag.
- Hunold, W. Die Mitbestimmung des Betriebsrats in Arbeitszeitfragen. In: *Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung*, Gruppe 2, S. 175-226. Freiburg: Haufe.
- Rombach, W. Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarung von Arbeitszeitkonten. In: *Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung*, Gruppe 9, S. 121-148. Freiburg: Haufe.

Gewerkschaftliche Positionen zur Arbeitszeitgestaltung

- Bässler, C. & Lange, K. (1997); Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). *Flexible Arbeitszeitgestaltung aus der Sicht der Gewerkschaften*. Manuskripte 238. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bispinck, R. (1996). Zeitfragen – Streitfragen. Zur kollektiven Regulierung der Arbeitszeit und ihrer Gestaltung. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 7.
- Deutscher Gewerkschaftsbund DGB, Abteilung Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.). v. Camen, G. (1996). *Höchste Zeit für neue Zeiten*. Düsseldorf: Satz & Druck.
- ÖTV (Hrsg.) (1996). *Durchblick: Tarifverträge*. Düsseldorf: Satz & Druck.
- Weiß, G. (1996). Gewerkschaft NGG (Hrsg.). *Variable Arbeitszeitgestaltung*. Hamburg: Gewerkschaft NGG.

Literatur zu Arbeitsmethoden zur Beteiligung von Beschäftigten

- Aggteleky, B. & Bajna, N. (1992). *Projektplanung*. München: Hanser.
- Büntgen, M. (1992). *»Kümmert Euch mal um UNS!«* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe 41.
- Bundesmann-Jansen, J. & Frerichs, J. (1993). *Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik. Betriebspolitik zwischen Delegation und Selbstbestimmung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe 52.
- Fricke, W., Grimberg, H. und Wolter, W. (Hrsg.). *Die kleine Betriebsrats-Bibliothek*. Darin:
 Band 7: *Betriebsratsarbeit – richtig »verkauft«!* (1998)
 Band 8: *Betriebsratsinformation – attraktiv gestaltet!* (1996)

Köster, M., Müller, C. & Preußner, I. (1994); IG CPK (Hrsg.). *Einbeziehung der Beschäftigten in die Arbeit der Interessenvertretung. Befragung und Meinungsbildung*. Düsseldorf: RKW.

Legner, P., Müller, C., Rydzewski, S. & Thomsen, H. (1997). *Beteiligung durch Projektarbeit. Ein Konzept mit Zukunft*. Köln: Bund-Verlag.

Litke, H.-D. (1993). *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. München: Hanser.

Müller, C. & Bässler, C. (2000); Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). *Wenn sich die Interessenvertretung an Unternehmensprojekten beteiligt... Erfahrungsberichte und Handlungshilfen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 17.

Satzer, R. (1991). *Belegschaftsbefragungen. Ein Handbuch*. HBS-Praxis. Köln: Bund-Verlag.

Schölzel, G. (1992). *Durchsetzung von Beteiligung*. Arbeitsrecht im Betrieb, 11/92, 613-616.

Sonstiges

Arbeit, Bildung und Forschung e. V. (1996). *Beiratstagung 1996: Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung*. Tagungsdokumentation, erhältlich beim ABF e.V.

Arbeit, Bildung und Forschung e. V. (1998). *Fachtagung 1998: Betriebliche Interessenvertretung im Co-Management. Chancen und Risiken*. Tagungsdokumentation, erhältlich beim ABF e.V.

Web-Tipps

<http://www.arbeit-leben-zeit.de>

Arbeit – Leben – Zeit Forum von Kirche und Gewerkschaft.

Ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung, in dem das Thema Arbeitszeit von allen Seiten beleuchtet wird, praktisch und philosophisch, und insgesamt sehr anregend.

<http://www.tempi.de/zeiterfassung>

Übrigens ...

... Literatur – vor allem die teure für das Management – kann man sich kostenlos in den Bibliotheken von Universitäten bzw. deren Fachbereich Wirtschaftswissenschaften beschaffen. Nachfragen nach den Bedingungen für Ausleihe oder zumindest Einsicht lohnt sich!

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

