

Lindecke, Christiane

**Book**

## Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis: Eine Untersuchung in sechs Unternehmen

Arbeit und Technik, No. 18

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Lindecke, Christiane (2000) : Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis: Eine Untersuchung in sechs Unternehmen, Arbeit und Technik, No. 18, ISBN 3-87988-483-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116921>

**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.*

Christiane Lindecke

# Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis

Eine Untersuchung  
in sechs Unternehmen



ZBW

**A07**

**3086**



A07-3086

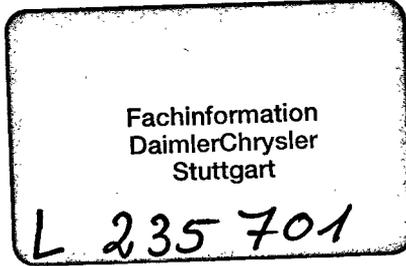
Rainer Hampp Verlag

Institut Arbeit und Technik

2701

# Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis

## übernommen von:



2 3 5 7 0 1  
93352/Lind \*\*\*\*\*  
UT

93352 9034 9837

# Arbeit und Technik

Band 18

herausgegeben von

Franz Lehner

Gerhard Bosch

Peter Brödner

Josef Hilbert

Schriftenreihe des  
Instituts Arbeit und Technik  
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Christiane Lindecke

# Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis

Eine Untersuchung in sechs Unternehmen



A07 - 3086

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Lindecke, Christiane:**

Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis : Eine Untersuchung in sechs Unternehmen / Christiane Lindecke. - München ; Mering : Hampp, 2000

(Arbeit und Technik ; Bd. 18)

ISBN 3-87988-483-8

Arbeit und Technik: ISSN 0947-2967

Herausgeber: Institut Arbeit und Technik  
Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen  
Munscheidstr. 14  
D - 45886 Gelsenkirchen

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# INHALTSVERZEICHNIS

1. Tendenzen und Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeiten	1
× 1. 1. Einleitung: Tendenzen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung	1
× 1. 2. Rechtliche Ebene: Arbeitszeitgesetz von 1994	6
× 1. 3. Verbandsebene: Tarifverträge zur Arbeitszeitflexibilisierung	8
× 1. 4. Betriebsebene: Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilisierung	11
2. Anlage der Untersuchung	13
3. Themenschwerpunkte der Untersuchung	16
3. 1. Unternehmensinteressen: Anpassung an Flexibilitätsanforderungen	16
× 3. 2. Beschäftigteninteressen: Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung -> 5.9.	21
3. 3. Positive Beschäftigungseffekte: Beschäftigungsgarantien und Neueinstellungen	26
3. 4. Änderungen der Arbeitszeit - Änderungen der Arbeitsorganisation	30
4. Fallbeschreibungen	40
Kurzvorstellung der untersuchten Unternehmen	40
Der AUTOMOBILHERSTELLER: Beschäftigungsgarantien als Tauschgeschäft	43
Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER: „Vertrauen ist der Anfang von allem“	67
Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER: Individuelle und kollektive Arbeitszeitregelungen	87
Der LEHRMITTELHERSTELLER: Gegenseitiges Entgegenkommen als Voraussetzung flexibler Arbeitszeitmodelle	104
Die VERSICHERUNG: Der harmonische Dienstleister	124
Der AUTOMOBILZULIEFERER: Restrukturierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation als ganzheitlicher Prozess	141

5. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	163
5. 1. Einleitung und Fragestellung	163
5. 2. Flexibilitätsanforderungen und deren Bewältigung	163
× 5. 3. Arbeitszeitmodelle	166
× 5. 3. 1. Kurzbeschreibung der Modelle	166
5. 3. 2. Flexible Arbeitszeiten in der Praxis	170
5. 3. 3. Mehrarbeit: Definition und Ausmaß	174
Zwischenfazit: Flexible Arbeitszeitmodelle als Rationalisierungsinstrumente	177
5. 4. Beschäftigteninteressen: Realisierung von Zeitsouveränität	179
5. 4. 1. Voraussetzungen der Akzeptanz von neuen Arbeitszeitregelungen	179
× 5. 4. 2. Gestaltungsspielräume: Anforderungen an Vorgesetzte und Beschäftigte	180
5. 4. 3. Zeitsouveränität durch flexible Arbeitszeitmodelle?	182
5. 5. Beschäftigungseffekte durch flexible Arbeitszeitmodelle?	187
5. 5. 1. Beschäftigungsgarantien	187
5. 5. 2. Neueinstellungen durch Reduzierung der effektiven Arbeitszeit?	188
5. 5. 3. Koppelung von Personalbemessung und Arbeitszeitkonto	190
× Bilanz: Unternehmensinteressen, Beschäftigteninteressen und Beschäftigungseffekte	193
5. 6. Arbeitsorganisation	197
5. 6. 1. Gruppenarbeit in unterschiedlichen Varianten	197
5. 6. 2. Mehrplatzfähigkeit und Qualifizierung als Voraussetzung für flexible Arbeitszeitmodelle	201
5. 6. 3. Arbeitszeit - Arbeitsorganisation - Entgelt	203
5. 6. 4. Änderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit und Folgen für die Beschäftigten	205
Schlussbemerkung	209
Literaturverzeichnis	213

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Kurzbeschreibung der Unternehmen	40
Tabelle 2: Arbeitszeitmodelle des AUTOMOBIL- HERSTELLERS	45
Tabelle 3: Flexibilitätsanforderungen und deren Bewälti- gung(sstrategien)	164
Tabelle 4: Arbeitszeitmodelle der untersuchten Unternehmen	168
Tabelle 5: Praxis des Arbeitszeitkontos	173
Tabelle 6: Mehrarbeit	176
Tabelle 7: Zeitsouveränität	184
Tabelle 8: Regelungen zu Arbeitszeitkonto und Personal- bemessung	192
Tabelle 9: Bilanz	195
Tabelle 10: Arbeitsorganisation	198
Tabelle 11: Qualifizierung	202
Tabelle 12: Entgelt vor und nach Arbeitszeitänderung	204

## **Vorbemerkung**

Die vorliegende Studie fasst die Ergebnisse einer Untersuchung der Arbeitszeitpraxis in sechs Unternehmen zusammen. Das Projekt wurde in der Abteilung Arbeitsmarkt am Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen durchgeführt und durch die Europäische Union gefördert. Den Institutionen, die das Projekt finanziell ermöglicht haben, danke ich ebenso wie den Menschen, die mich unterstützt haben.

Ganz besonders danke ich meinen Kolleg/innen der Abteilung Arbeitsmarkt im IAT, insbesondere der Arbeitszeitgruppe und dem Projekt „Aragon“, für ihre Diskussionen der Entwürfe dieses Berichtes.

Steffen Lehndorff als Projektleiter hat mit seiner Diskussionsbereitschaft und konstruktiven Kritik erheblich zur Entstehung des Berichtes beigetragen. Danke.

Hervorheben möchte ich außerdem die Hilfe von Ute Junge, die mich bei den Interviews begleitet und unterstützt hat.

Matthias Hofinger danke ich für kritische Anmerkungen zu meinen Texten und für seine Geduld gegenüber meiner manchmal geringen Kritikbereitschaft.

Der größte Dank gebührt selbstverständlich den Gesprächspartner/innen, die mir ihr Wissen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Sie haben mir sehr geholfen, einen Einblick in unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und deren Praxis zu erlangen.

Abschließend noch eine eher formale Anmerkung: Der folgende Bericht ist in der neuen Rechtschreibung geschrieben; die Zitate und Literaturangaben verblieben allerdings in der ursprünglichen Schreibweise.

## **1. Tendenzen und Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeiten**

### ***1.1. Einleitung: Tendenzen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung***

Mit der Verallgemeinerung des 8-Stunden-Tages und später der 40-Stunden-Woche wurden in den industrialisierten Ländern Arbeitszeitstandards verankert, die bestimmte gemeinsame Grundzüge aufweisen: Gesetze und Tarifverträge begrenzen die Dauer der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten; auch die Lage der Arbeitszeit wird kollektiv- oder einzelvertraglich vereinbart. Es gibt entweder feststehende Arbeitszeiten oder regelmäßige Muster wie bspw. Schichtarbeit. In der Industrie wird überwiegend - mit festgelegten Ausnahmen - an den Tagen Montag bis Freitag gearbeitet; in einigen Dienstleistungsbereichen wird das Wochenende gänzlich oder zum Teil einbezogen. Auch die Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit über die Woche und über das Jahr ist regelmäßig; Abweichungen und Unterbrechungen unterliegen vereinbarten Regeln. Überschreitungen der vereinbarten Arbeitsdauer sowie Abweichungen von den vereinbarten Arbeitszeitlagen müssen zusätzlich vergütet werden (vgl. Lehdorff 1998: 1).

Diese Basismerkmale einer Standard-Arbeitszeit sind in den letzten 20 Jahren bereits durch die Ausbreitung von Teilzeitarbeit und Gleitzeit relativiert worden. Seit Mitte der 80er Jahre bilden sich jedoch Arbeitszeitformen heraus, die diese Standards massiv verändern<sup>1</sup>. Durch Wochenarbeitszeitverkürzun-

---

<sup>1</sup> Die repräsentative Arbeitszeiterhebung des Instituts für soziale Chancen (ISO) kommt zu dem Ergebnis, dass nur noch 19% aller Beschäftigten in Normalarbeitszeit arbeiten. Der Analyse liegt ein 'rigoroses Konzept' von Normalarbeitszeit zugrunde, das diese folgendermaßen definiert: „... eine der Vollzeitbeschäftigung entsprechende Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden, die sich auf 5 Wochentage verteilt, in der Regel von montags bis freitags tagsüber ausgeübt wird und in der Lage nicht variiert.“ (Bauer/Groß/Schilling 1996: 11). Problematisch an dieser Definition ist, dass weder Samstagsarbeit noch Gleitzeit oder Schichtarbeit einbezogen werden, d. h. Arbeitszeitformen, die rechtlich und tariflich normiert sind, fallen heraus. 'Normal' gewordene flexible Arbeitszeitmodelle werden per Definition ausgeschlossen. Fraglich ist daher, ob wirklich die Normalarbeitszeit verschwindet oder ob nicht einfach die Definition der Normalarbeitszeit verändert werden müsste. Insbesondere die Gegensetzung von

gen wurde in einigen Tarifbereichen die 35-Stunden-Woche etabliert; in ihrem Gefolge tauchen vermehrt 'neue' Arbeitszeitformen wie die sog. Arbeitszeitkorridore<sup>2</sup> auf, die unter dem Oberbegriff 'flexible Arbeitszeitmodelle' geführt werden. Hinter der etwas schwammigen Sammelbezeichnung 'Flexibilisierung' verbergen sich verschiedenste Erscheinungen, wie bspw. Übergang zum Mehrschichtbetrieb, befristete Verkürzungen oder Verlängerungen der betriebsüblichen Arbeitszeit, Ausweitung von zumindest gelegentlicher Wochenendarbeit, differenzierte Arbeitszeiten verschiedener Beschäftigten- gruppen, nach Dauer oder Lage unregelmäßige Arbeitszeiten, mittel- oder kurzfristig mit dem Auftragsvolumen schwankende Arbeitszeiten sowie Wechsel von Vollzeit- und Teilzeitphasen im Erwerbsleben. In dieser Vielfalt lassen sich (in Anlehnung an Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996) fünf Haupt- trends unterscheiden (vgl. Lindecke/Lehndorff 1997: 3ff):

Erstens: Die große Mehrheit der Beschäftigten arbeitet nach wie vor in herkömmlichen Arbeitszeitformen<sup>3</sup>, etwa mit festen Arbeitszeiten Montags bis Freitags, regelmäßigen Schichtsystemen oder - v. a. bei Angestellten - Gleit- zeitsystemen mit täglicher Anwesenheit und langer Kernzeit. Diese Arbeits- zeitsysteme werden durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zuneh- mend mit (weiteren) Flexibilitätselementen versehen. Dies kann die dauer- hafte Verlängerung der 'individuellen regelmäßigen Wochenarbeitszeit' (IRWAZ) für Teile der Belegschaften über das tarifliche Niveau hinaus sein. Ein anderes, trotz aller damit verbundenen Probleme (vgl. Lehndorff/Bosch

---

'normaler' zu 'flexibler' Arbeitszeit unterstellt, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht normal sein können (vgl. Kurz-Scherf 1995: 84).

<sup>2</sup> Im Beschäftigungssicherungsvertrag der Chemieindustrie bezeichnet der 'Arbeitszeitkorridor' die Bandbreite, innerhalb derer die Arbeitszeit befristet verkürzt oder verlängert wird, ohne zu einem späteren Zeitpunkt zur tariflichen Arbeitszeit aus- geglichen zu werden.

<sup>3</sup> Im Unterschied zu Bauer/Groß/Schilling (1996: 11/s. auch Fn 1) benutzen wir den Be- griff 'herkömmliche Arbeitszeitformen'. Dies dient der Abgrenzung neuerer Flexibili- sierungsvarianten von bereits seit längerem in den Betrieben praktizierten flexiblen Ar- beitszeitformen, wie bspw. Schichtarbeit.

1993: 77) nach wie vor breit angewandtes Flexibilitätselement ist die Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen auf dem Weg individueller oder kollektiver Freischichten.

Ein zweiter Trend lässt sich zugespitzt mit der Formel „Ersetzung von teurer durch billigere Arbeitszeit“ (Bosch 1996a) zusammenfassen. Gemeint damit ist das Einsparen von Mehrarbeitszuschlägen durch eine Erweiterung des Rahmens der betriebsüblichen Arbeitszeit, indem bspw. der Samstag zum Regelarbeitstag ohne Mehrarbeitszuschläge gemacht wird. Selbstverständlich ist das Einsparen von Mehrarbeitszuschlägen ein wichtiger, von den Unternehmen gewünschter Effekt der meisten flexiblen Arbeitszeitregelungen. Teilweise ist jedoch zu beobachten, dass in derartigen Sparmaßnahmen der einzige erkennbare Sinn flexibler Arbeitszeitmodelle liegt, ohne dass Kompensationen für die Beschäftigten oder eine Reduzierung der effektiv geleisteten Arbeitszeit vorgesehen wären. Das ‘Ersetzen von teurer durch billigere Arbeitszeit’ muss deshalb als ein eigenständiger, wichtiger Trend der gegenwärtigen Arbeitszeitpolitik bezeichnet werden, der nicht mit dem gleichgesetzt werden sollte, was in der Öffentlichkeit vielfach als ‘intelligente Arbeitszeitorganisation’ diskutiert wird.

Ein dritter Trend ist die befristete Abweichung von der tariflichen Arbeitszeit nach unten - teilweise auch nach oben -, ohne dass ein späterer Ausgleich zum tariflichen Niveau vorgesehen wäre. Dieses Instrument ist den Betrieben vor allem durch die sogenannten Beschäftigungssicherungs-Tarifverträge in zahlreichen Branchen zur Verfügung gestellt worden (vgl. iwd 1995; Lorenz/Clasen 1996), die die Arbeitszeitverkürzung mit einer Entgeltreduzierung und einer Beschäftigungsgarantie für den Geltungszeitraum der jeweiligen Betriebsvereinbarung verknüpfen. Trotz einzelner prominenter Beispiele wie der Volkswagen AG sind derartige tarifvertraglich geschaffenen Möglichkeiten in der Breite bislang eher zurückhaltend aufgegriffen worden, zweifellos vor

allem wegen der mit ihnen verbundenen Einkommenseinbußen (vgl. Promberger u. a. 1996). Einen besonderen Akzent setzen solche Beschäftigungssicherungsverträge, vor allem die seit 1993 in der Chemieindustrie vereinbarten, die sog. Arbeitszeitkorridore vorsehen, innerhalb derer die Betriebe die regelmäßige Arbeitszeit für Teile der Belegschaft oder alle Beschäftigten unter- oder oberhalb des tariflichen Niveaus sowohl absenken als auch erhöhen können (vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996).

Von derartigen, vertraglich kontrollierten Arbeitszeitverlängerungen ist deutlich eine vierte Tendenz zu unterscheiden: die tarifwidrige Arbeitszeitverlängerung, teilweise in Verbindung mit (in vielen Fällen rechtlich unwirksamer) Tariffucht. Einige spektakuläre Fälle von juristisch umstrittener Arbeitszeitverlängerung sind durch die Presse gegangen (vgl. bspw. Kirbach 1996 sowie Schießl 1997), doch die Dunkelziffer dürfte hoch sein. Falls das gegenwärtig zu beobachtende Unterlaufen von Tarifverträgen zu einem Dambruch, zu einem 'roll back' in Richtung 40-Stunden-Woche führen sollte, hätte dies in der Gesamtwirtschaft einschneidende negative Beschäftigungswirkungen. Die strategische Bedeutung dieser Frage zeigt der Blick auf Länder wie die USA und Großbritannien, in denen es keine flächendeckende Tarifpolitik (mehr) gibt. In beiden Ländern schreitet die Polarisierung der Arbeitszeiten voran, begleitet von einer Polarisierung der Einkommen. Dahinter steht ein gesellschaftspolitisches Leitbild, dem der Gedanke einer solidarischen Arbeitsumverteilung vollständig fremd ist.

Die fünfte Tendenz schließlich ist die Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeiten an Schwankungen der Auftragslage bzw. der Kund/innenfrequenzen. In einigen Fällen geschieht dies durch langfristig im voraus festgelegte unterschiedliche Arbeitszeiten im Jahresverlauf, sei es durch wechselnde Wochenarbeitszeiten, sei es durch die Bündelung von Freischichten. Klenner (1998: 112f) nennt diese Variante 'festverplante Bandbreitenmodelle' Arbeitszeit-

schwankungen werden durch langfristig feststehende Arbeitszeitpläne gesteuert. In den meisten Fällen jedoch sind Mechanismen vorgesehen, die eine kurzfristige Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeit ermöglichen<sup>4</sup>. Derartige Mechanismen führen zu tatsächlich - im Wortsinne - flexiblen Arbeitszeitmodellen. Diese fünfte Tendenz, für die bis vor kurzem stets dieselbe kleine Gruppe von Unternehmen als Beispiel angeführt wurde (wie Kaufhaus Beck oder Mettler Toledo), ist in den letzten zwei Jahren rasant erstarkt. So kommt eine Untersuchung des Fraunhofer Instituts Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) für 1995 zu folgenden Ergebnissen:

56% der Betriebe der deutschen Investitionsgüterindustrie haben flexible Arbeitszeitmodelle verwirklicht;

- 35% dieser Betriebe haben Arbeitszeitregelungen, die einen Zeitausgleich zum Monatsende vorsehen;
- 33% sehen einen Jahresausgleichszeitraum vor und
- 1% nutzt ein Ausgleichsmodell auf Basis der Lebensarbeitszeit (vgl. Lay/Mies 1997: 2).

Alle diese flexiblen Arbeitszeitmodelle arbeiten mit dem Instrument der Arbeitszeitkonten<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Klenner (1998: 112f) nennt Arbeitszeitvarianten, die eine relativ kurzfristige Herauf- bzw. Herabsetzung der Arbeitszeit unter Einhaltung von Ankündigungsfristen erlauben, flexible Bandbreitenmodelle.

<sup>5</sup> „Ein *Arbeitszeitkonto* ist ein Instrument, mit dem die zeitlichen Abweichungen gegenüber der ursprünglichen, auf die Woche bezogenen Regelarbeitszeit erfaßt werden. Wenn die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit nicht mehr feststeht, müssen die unterschiedlichen, von Tag zu Tag, Woche zu Woche und je Beschäftigten variierenden Arbeitszeiten registriert werden. Das Schwankungszentrum, um das herum die Arbeitszeit variiert wird, ist die tariflich vereinbarte (oder die normale betriebliche, wo ein Tarifvertrag nicht existiert) Arbeitszeit. (...) Der Schwankungsspielraum für die Arbeitszeit läßt sich durch vereinbarte *Obergrenzen* für Zeitguthaben und Zeitschulden beschränken. Auf den Arbeitszeitkonten erfaßte Abweichungen von der tariflichen Arbeitszeit sind für das Management ebenso wie für jede/n Beschäftigte/n durchschaubar und kontrollierbar.

Die in vielfältigen Varianten praktizierten Arbeitszeitkonten erweitern den Spielraum, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit variabel im Rahmen tariflicher und betrieblicher Regelungen auf der Zeitachse zu verteilen. Während die traditionelle tarifliche Normalarbeitszeit eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit nur als begründungspflichtigen Ausnahmefall (nach oben im Rahmen von Überstunden und nach unten im Rahmen von Kurzarbeit) zulässt, erlauben Zeitkonten, den bisherigen Ausnahme- zum Normalfall zu machen. (Seifert 1998: 9)

Dieser neue Typ von Arbeitszeitvereinbarung, in dem die Ausnahme zur Regel wird, steht im Zentrum der folgenden Analyse. Vorab wird ein Überblick über die Rahmenregelungen gegeben, vor deren Hintergrund der Trend zu flexibleren Arbeitszeiten an Stärke gewinnt. Arbeitszeitgestaltung ist auf unterschiedlichen Ebenen kodifiziert und normiert. Neben bundesgesetzlichen Rahmenregelungen finden sich auf Ebene der Tarifverträge unterschiedliche Normierungen. Und schließlich kommt der betrieblichen Ebene, den Betriebsvereinbarungen, ein steigender Stellenwert zu. Durch flexible Arbeitszeitmodelle verschiebt sich die Regelungsebene der Arbeitszeitgestaltung stärker auf die betriebliche Ausgestaltung. Bundesgesetze und Tarifverträge legen den Rahmen fest, innerhalb dessen die Betriebsparteien Varianten flexibler Arbeitszeitmodelle ver- und aushandeln.

## ***1. 2. Rechtliche Ebene: Arbeitszeitgesetz von 1994***

Auf der rechtlichen Ebene wird das Arbeitszeitregime durch öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Elemente konstituiert, die im wesentlichen zwei Regelungszustände betreffen: den zeitlichen Umfang der Arbeitsleistung (Wochenstundenzahl, Dauer des jährlichen Urlaubs) und die Struktur bzw. das Verfahren der Verteilung des Arbeitszeitumfangs auf den Tages-, Wochen- oder Jahresablauf. Der äußere Rahmen ist durch das Arbeitszeitgesetz

---

Um die Bezugsbasis - die tarifliche Arbeitszeit - einzuhalten, müssen sich die Schwankungen der Arbeitszeit innerhalb eines Schwankungsintervalls ausgleichen (Ausgleichszeitraum).“ (Klenner 1997: 255, Herv. i. O.)

(ArbZG) geregelt; innerhalb dieses Rahmens herrscht Vertragsfreiheit und Weisungsrecht des Arbeitgebers (vgl. Matthies u.a. 1994: 129).

1994 wurde die bis dahin geltende Arbeitszeitordnung (AZO) von 1938 durch das neue Arbeitszeitgesetz (ArbZG)<sup>6</sup> abgelöst. Aus gewerkschaftlicher Sicht wird durch dieses Gesetz die 'Normalarbeitszeit' aufgekündigt. Die 5-Tage-Woche, das freie Wochenende, der sechswöchige Jahresurlaub, die 40- bzw. 38-Stunden-Woche werden zur Disposition gestellt. Schicht-, Abend-, Nacht- sowie Wochenendarbeit verlieren ihren Ausnahmecharakter (vgl. Matthies u.a. 1994: 125f).

Die wichtigsten Neuregelungen des ArbZG sind:

- Gemäß § 3 ArbZG gilt nun ein Ausgleichszeitraum von 6 Monaten (24 Wochen), in dem im Durchschnitt die 48-Stunden-Woche nicht überschritten werden darf. In der AZO lag der Ausgleichszeitraum bei 2 Wochen. Das bedeutet, dass nun die Zehn-Stunden-Grenze täglicher Arbeitszeit die zentrale Arbeitszeitschutzgrenze ist.
- Per Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung (basierend auf Tarifvertrag) kann abweichend ein anderer Ausgleichszeitraum festgelegt werden (§ 7 ArbZG). Des weiteren kann vereinbart werden, dass an bis zu 60 Tagen ohne Ausgleichsanspruch bis zu 10 Stunden täglich gearbeitet wird.
- Die Sonderbestimmungen der AZO zugunsten von Frauen (Nachtarbeitsverbot)<sup>7</sup> wurden aufgehoben. Als 'Schutzregelungen' für Nachtarbeit wurde eingeführt, dass der Ausgleichszeitraum bei Überschreiten des 8-Stunden-Tags auf einen Monat verkürzt wird, dass arbeitsmedizinische Untersuchungen durchgeführt werden und dass es einen Anspruch auf ei-

---

<sup>6</sup> Weitere Arbeitsschutzbestimmungen zur Arbeitszeit gibt es im Mutterschutzgesetz, im Jugendschutzgesetz und im Ladenschlussgesetz.

<sup>7</sup> Das Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen wurde 1992 vom Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärt. Allerdings betonte das Bundesverfassungsgericht, dass

nen Tagesarbeitsplatz gibt, wenn eine Gesundheitsgefährdung festgestellt wird bzw. ein Kind unter 12 Jahren oder schwerpflegebedürftige Personen zu betreuen sind. Letzteres gilt allerdings nur, wenn keine betrieblichen Erfordernisse dagegen stehen.

- Sonn- und Feiertagsarbeit ist zulässig, wenn damit angesichts internationaler Konkurrenz Beschäftigung gesichert werden kann (§ 13 Abs. 5 ArbZG). Dies bedarf einer behördlichen Erlaubnis (vgl. Matthies u.a. 1994: 130f).<sup>8</sup>

→ Das Arbeitszeitgesetz ist sozusagen die Basisregelung, die Mindeststandards setzt, hinter die Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen nicht zurückfallen dürfen. Allerdings erlaubt das Recht, dass Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen 'bessere' Bedingungen festlegen.



### **1.3. Verbandsebene: Tarifverträge zur Arbeitszeitflexibilisierung**

Tarifverträgen kommt für Arbeitszeitflexibilisierung besondere Bedeutung zu, da dort die konkreten Flexibilisierungsoptionen festgelegt sind<sup>9</sup>. Außerdem wurden flexible Arbeitszeiten von Seiten der Unternehmen als Gegenposition zur Forderung der IG Metall nach wöchentlichen Arbeitszeitverkürzungen etwa Mitte der 80er Jahre in die Diskussion gebracht<sup>10</sup>. Wie diese Forderung

---

der Gesetzgeber zur geschlechtsneutralen Regelung des Schutzes vor den schädlichen Folgen von Nacharbeit verpflichtet sei (vgl. Matthies u.a.: 131 Fn 7).

<sup>8</sup> Bundesweit wurden seit Inkrafttreten des ArbZG bis Mitte 1995 175 Genehmigungen zur Sonntagsarbeit erteilt. Etwa 14.400 Beschäftigte sind davon betroffen (vgl. Bauer/Groß/Schilling 1996: 108, Fn 11).

<sup>9</sup> „Die kollektive Aushandlung der Arbeitszeit ist ein Systemmerkmal der pluralistisch organisierten Industriegesellschaft. (...)“

Die Aushandlung und Festlegung von Arbeitszeit stellt einen wesentlichen Faktor der Legitimität der Verbandsmacht dar, weshalb jeder Versuch einer 'freien Arbeitszeitgestaltung' einen Einbruch in die erworbenen Rechte der Interessenorganisationen darstellen muß. Wohl können betriebliche und individuelle Zeitvereinbarungen getroffen werden, aber nur soweit die kollektiven Vereinbarungen dies zulassen und unter Beachtung des Günstigkeitsprinzips.“ (Mikl-Horke 1995: 337, Herv. i. O.)

<sup>10</sup> Nach Hinrichs (1992: 314) waren bis 1984 die Zielsetzungen in der Diskussion um Arbeitszeitflexibilisierung erhöhte Zeitsouveränität sowie die Chance von Beschäftigungsförderung. In den Diskussionen um kollektive Arbeitszeitverkürzungen wurden neue Zieldimensionen von Seiten der Unternehmen eingebracht.

gen in der betrieblichen Praxis umgesetzt wurden, war u. a. abhängig vom Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung. Bezogen auf die Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie zeigen Untersuchungen, dass die erste Runde der Arbeitszeitverkürzung (von 40 auf 38,5 Stunden 1985) von den Betrieben überwiegend 'zeitkonservativ' umgesetzt wurden. Die Betriebe schlossen Freitags früher oder gingen den Weg über Freischichten. Mit Einführung der 37,5-Stunden-Woche 1988 ging durch die Ausdehnung des Ausgleichszeitraums auf sechs Monate eine Vergrößerung des Flexibilitätsspielraumes einher. Nichtsdestotrotz gab es bis zum Beginn der 90er Jahre eine eher zögerliche Inanspruchnahme der Flexibilisierungsmöglichkeiten. (vgl. Zühlke-Robinet 1997: 41)<sup>11</sup>. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich die Situation gewandelt: Die Tarifverträge der meisten Bereiche der Industrie und der privaten und öffentlichen Dienstleistungen eröffnen den Betriebsparteien immer weitere Spielräume der Arbeitszeitgestaltung, und eine rasch ansteigende Welle von Betriebsvereinbarungen zeigt, dass diese Spielräume vermehrt genutzt werden.<sup>12</sup>

Treibende Kraft der Flexibilisierungstendenzen waren und sind die Unternehmen. Die Gewerkschaften setzen dem bisher eine „Mischung aus Widerstand und Verhandlungsbereitschaft“ entgegen. Gegen Unternehmensinteressen wie den Samstag als Regelarbeitstag leisten sie Widerstand, während sie

---

<sup>11</sup> Eine Untersuchung zur Nutzung flexibler Arbeitszeiten in der Metallindustrie zeigte als Ursachen:

1. Widerstand von Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen gegen eine zu starke Flexibilisierung;
2. geringes Interesse der Unternehmen (vgl. Promberger/Trinczek 1993: 108).

Das geringe Interesse seitens der Unternehmen ist ein erstaunliches Ergebnis, da gerade der Arbeitgeberverband 1984 mehr Flexibilisierungsmöglichkeiten gefordert hatte. Drei Gründe bewirkten die relativ geringe Nutzung der Flexibilisierungsoptionen:

1. die Arbeitszeitarangements in der Metallindustrie hatten bereits vor dem Tarifvertrag von 1984 ein relativ hohes Flexibilisierungsniveau erreicht;
2. Befürchtungen über Schwierigkeiten mit den Beschäftigten und deren Interessenvertretungen durch a) Spaltung der Beschäftigten in Lang- und Kurzarbeiter/innen sowie b) ein erhöhtes Konfliktniveau mit dem Betriebsrat;
3. mit variablen Arbeitszeiten verbundener Aufwand der personalwirtschaftlichen Steuerung (vgl. Promberger/Trinczek 1993: 109f).

<sup>12</sup> Ähnliche Einschätzung bei Bispinck (1998: 72) und Lay/Mies (1997: 1).

für eine weitere Flexibilisierung und die Einführung von Arbeitszeitkonten verhandlungsbereit sind. Eigene Forderungen der Gewerkschaften beziehen sich auf Beschäftigungssicherung bei befristeter Arbeitszeitverkürzung sowie auf Freizeitausgleich für Mehrarbeit (vgl. Bispinck 1998: 72f).

Trotz der eher skeptischen Position der Gewerkschaften gibt es inzwischen eine Vielfalt tarifvertraglicher Optionen zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit. Diese können hier im einzelnen nicht nachgezeichnet werden (s. dazu Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996), so dass nur die Grundtendenzen bzw. Basismodelle skizziert werden. Bispinck/WSI-Tarifarchiv (1996: 8) unterscheiden bezüglich der tariflichen Regelung von Arbeitszeit 5 Modelle der flexiblen Gestaltung der regelmäßigen tariflichen Wochenarbeitszeit:

- *dauerhafte Verlängerung* der regelmäßigen Arbeitszeit für bestimmte Beschäftigtengruppen, die es insbesondere in Tarifbereichen der IG Metall gibt. Sie wurde 1990 von Seiten der Gewerkschaft als Gegenleistung für die stufenweise Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden angeboten. So kann bspw. in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden die regelmäßige Wochenarbeit für bis zu 18% der Beschäftigte maximal 40 Stunden betragen (vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996: 11);
- dauerhafte Festlegung der regelmäßigen Arbeitszeit für einzelne Beschäftigtengruppen oder ganze Belegschaften im Rahmen eines vorgegebenen tariflichen *Arbeitszeitkorridors* oberhalb und unterhalb der tariflichen Arbeitszeit;
- tariflich festgelegte *saisonal unterschiedliche Arbeitszeiten*;
- *unregelmäßige Verteilung* der tariflichen Regelarbeitszeit, die in einem bestimmten Zeitraum durchschnittlich erreicht werden muss;
- *befristete Verkürzung* der regelmäßigen Arbeitszeit: Der erste Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung war der am 15. 12. 1993 abgeschlossene Tarifvertrag für die Volkswagen AG. Tarifliche Regelungen zur befriste-

ten Verkürzung der regelmäßigen Arbeitszeit wurden erstmals in der Tarifrunde 1994 vereinbart, die von Seiten der Gewerkschaften vor allem mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung geführt wurde. Der Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie sieht vor, dass die Betriebsparteien die Wochenarbeitszeit auf bis zu 30 Stunden absenken können (durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung). Die Löhne und Gehälter vermindern sich entsprechend der Verkürzung der Arbeitszeit. Sofern die Arbeitszeitverkürzung nur für Betriebsteile oder Beschäftigtengruppen eingeführt wird, muss ein gestaffelter Teillohnausgleich erfolgen (vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996: 12f sowie Lorenz/Clasen 1996: 6).

Zusammenfassend kann man festhalten:

Die meisten Tarifverträge erlauben eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum. Die dadurch ermöglichten Schwankungen entscheiden maßgeblich über das Ausmaß der *Grundflexibilität* bei der Arbeitszeitgestaltung. Es sind drei Größen, die über das Flexibilitätspotential bestimmen: (1) die zur Verteilung zugelassenen Wochentage, (2) die vorgeschriebenen Unter- und Obergrenzen der regelmäßigen Arbeitszeit und (3) der Ausgleichszeitraum, innerhalb dessen die wöchentliche Arbeitszeit durchschnittlich erreicht sein muß. Dies erlaubt den Betrieben in teilweise erheblichem Umfang die Anpassung der Produktion an den konjunktur- und saisonbedingt schwankenden Nachfrageverlauf. (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996: 14; Her. i. O.)

#### **1. 4. Betriebsebene: Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilisierung**

Auch Tarifverträge sind Rahmenregelungen, die durch Betriebsvereinbarungen für die betriebliche Ebene konkretisiert und spezifiziert werden können.

Basis von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit ist § 87 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), der vorschreibt, dass für Veränderungen der Arbeitszeit, die von mehr als nur einzelvertraglichem Interesse sind, eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden muss. Der Betriebsrat hat gemäß § 87 BetrVG zwingendes Mitbestimmungsrecht bezüglich Beginn und Ende der

täglichen Arbeitszeit sowie bezüglich der Verkürzung und Verlängerung der Arbeitszeit (vgl. auch Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996: 5). Dieses Mitbestimmungsrecht schließt auch die Genehmigung zeitweiliger Abweichungen wie Mehrarbeit durch den Betriebsrat ein und bietet daher in der betrieblichen Praxis dem Betriebsrat häufig eine gute Verhandlungsposition. Durch flexible Arbeitszeitmodelle bzw. Betriebsvereinbarungen über flexible Arbeitszeitmodelle<sup>13</sup> verändert sich das betriebliche Regelungsverfahren, da Abweichungen von der tariflichen bzw. der betrieblich vereinbarten Arbeitszeit nun nicht mehr begründungspflichtig, sondern Bestandteil des Modells sind:

Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit unterliegt bei Zeitkontenmodellen anderen Formen der Mitbestimmung. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates kommt darin zum Tragen, daß in Betriebsvereinbarung(en) ein oder mehrere Arbeitszeitmodelle vereinbart werden, die den Rahmen für Schwankungen der Arbeitszeit festlegen. Ein Überschreiten der festgelegten Arbeitszeit, das bisher als Mehrarbeit aufgefasst wurde, löst sich in diesem Schwanken - je nach Reglement zumindest zum Teil auf und ist somit nicht mehr zustimmungspflichtig. Die Zustimmung des Betriebsrates reduziert sich somit von der Zustimmung in jedem Einzelfall auf das Einverständnis mit dem Reglement. Auf die konkrete jeweilige Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit auf Initiative des Arbeitgebers hat der Betriebsrat keinen Einfluss mehr, es sei denn, in der Betriebsvereinbarung ist ein anderes Abstimmungsverfahren geregelt. (Klenner 1997: 258)

---

<sup>13</sup> Zu Ausgestaltungsvarianten von Betriebsvereinbarungen über flexible Arbeitszeitregelungen s. bspw. Lindecke/Lehndorff (1997) sowie Schwarz/Rother (1997).

## 2. Anlage der Untersuchung

Während die tariflichen Regelungen zu Arbeitszeitflexibilisierung überwiegend bekannt sind (vgl. Bispinck 1996; 1998), sind die betrieblichen Umsetzungen bzw. Ausgestaltungen noch weitgehend ein weißer Fleck in der (Forschungs-)Landschaft. Einzelbeispiele finden sich immer wieder (oft auch die selben) (bspw. Fiedler-Winter 1997); systematische Bestandsaufnahmen oder Vergleiche unterschiedlicher Regelungen hingegen sind eher selten<sup>14</sup>. Einen Beitrag zur Kartierung des weißen Flecks möchte dieser Bericht leisten, der anhand von sechs ausgewählten Unternehmen untersucht, ob und inwieweit flexible Arbeitszeitmodelle Unternehmensinteressen und Beschäftigteninteressen möglicherweise harmonisieren (können). Eine zweite Frage bezieht sich auf potentiell mögliche positive Beschäftigungseffekte, die durch neue Varianten der Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben erreicht wird. Als drittes schließlich wird untersucht, ob und inwieweit Änderungen der Arbeitszeitorganisation Änderungen der Arbeitsorganisation nach sich ziehen bzw. damit verbunden werden. Im zweiten Teil des Berichts werden diese Untersuchungsbereiche konkretisiert. Vorab wird kurz die Anlage der empirischen Untersuchung dargestellt.

Das Projekt zielte zunächst auf eine Bestandsaufnahme flexibler Arbeitszeitmodelle auf betrieblicher Ebene. Hierfür wurden 109 Betriebsvereinbarungen<sup>15</sup> hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsvarianten unter den Aspekten Unternehmensinteressen, Zeitsouveränität und positiver Beschäftigungseffekte analysiert (zu den Ergebnissen s. Lindecke/Lehndorff 1997). Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung wurden Kriterien für die Auswahl der

---

<sup>14</sup> Eine Ausnahme ist die Untersuchung von Klenner (1997/1998), deren Forschungsarbeit allerdings Arbeitszeitkonten und Zeitsouveränität in den Mittelpunkt stellt.

<sup>15</sup> Die Untersuchung kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, da unser Interesse bei der Materialsammlung darin bestand, aktuelle flexible Arbeitszeitvarianten zu finden. Es handelt sich hier also um eine 'willkürliche Auswahl' (vgl. hierzu Handbuch der empirischen Sozialforschung 1974: 13f).

zu untersuchenden Unternehmen entwickelt und forschungsleitende Fragen ausgearbeitet.

Als Auswahlkriterien für die zu untersuchenden Unternehmen wurden folgende Aspekte herangezogen:

- ‘innovatives Modell’, d. h. neue, experimentelle Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung;
- ‘ausgehandeltes Modell’, d.h. in der Betriebsvereinbarung wurde deutlich, dass das flexible Arbeitszeitmodell sowohl Unternehmensinteressen als auch Beschäftigteninteressen reflektiert und daher davon ausgegangen werden kann, dass die Belegschaftsvertretung in den Verhandlungen ihre Position einbringen konnte;
- potentiell positive Beschäftigungseffekte, d.h. in der Betriebsvereinbarung sind Regelungen enthalten, die vermuten lassen, dass sie in der Praxis zur Beschäftigungssicherung oder zu Neueinstellungen führen könnten.

Die vorliegenden Betriebsvereinbarungen dienten als ‘Fundgrube’ für zu untersuchende Betriebe. Die Zahl der untersuchten Betriebe wurde aus Zeitgründen mit sechs Unternehmen eher klein gehalten. Einen Anspruch auf Repräsentativität kann und will die Untersuchung nicht erheben; sie kann aber einen Einblick in die betrieblichen Erfahrungen mit ‘ausgehandelter Arbeitszeitflexibilität’ vermitteln.

Es wurden Gespräche in sechs Unternehmen unterschiedlicher Bereiche geführt; fünf des produzierenden Gewerbes und einem Dienstleistungsunternehmen, einer VERSICHERUNG<sup>16</sup>. Der bias zugunsten der Produktionsunternehmen erklärt sich u.a. daraus, dass ein zentraler Auswahlaspekt die ‘Innovativität’ des Arbeitszeitmodells war, d.h. neuere Varianten flexibler

---

<sup>16</sup> Aus Anonymitätsgründen werden im folgenden die Namen der untersuchten Unternehmen durch ihre ‘Funktionsbezeichnungen’ ersetzt; um sie deutlich zu machen, werden sie in Großbuchstaben geschrieben.

(Vollzeit)Arbeitszeitgestaltung gesucht wurden. Für den Dienstleistungsbe-  
reich zeigte sich in dem uns zur Verfügung stehenden Material eine starke  
Tendenz zur Gleitzeit in unterschiedlichen Varianten, d.h. zu einem relativ  
bekannten und seit langem etablierten Arbeitszeitmodell<sup>17</sup>. Allerdings waren  
Einblicke in Dienstleistungsbereiche innerhalb von Industriebetrieben mög-  
lich, insbesondere die Entwicklungsabteilung des AUTOMOBILHERSTEL-  
LERS.

Alle untersuchten Arbeitszeitmodelle sind relativ aktuellen Datums; sie wur-  
den seit Beginn der 90er Jahre etabliert.

- ✓ In allen Unternehmen wurden Gespräche mit Vertreter/innen des Betriebsrats  
und der Geschäftsleitung geführt. Mit Ausnahme des AUTOMOBILZULIE-  
FERERS wurden in allen Unternehmen darüber hinaus auch Interviews mit  
Team Leadern (Meister/innen, Vorgesetzte, Gruppensprecher/innen) geführt.  
Ergänzend bzw. vorab wurden zugängliche Informationen über das Unterneh-  
men ausgewertet, d. h. Geschäftsberichte, Betriebsvereinbarungen, Zeitungs-  
artikel und auch internet-Informationen. Diese Informationen dienen auch  
dem 'Zuschneiden der Leitfäden' auf die spezifische Unternehmenssituation.

Da nur in Ausnahmefällen Beschäftigte befragt wurden, können keine unmit-  
telbaren Aussagen zur Zufriedenheit der Beschäftigten bzw. zu deren Ein-  
schätzung der Zeitsouveränität getroffen werden. Aufgrund der Anlage der  
Untersuchung können nur Einschätzungen über den Rahmen, innerhalb des-  
sen Zeitsouveränität realisiert werden könnte, gegeben werden.

---

<sup>17</sup> 28% aller Beschäftigten in Westdeutschland arbeiteten 1995 in Gleitzeit; in Ostdeutsch-  
land betrug der Anteil 17% (vgl. Bauer/Groß Schilling 1996: 16).

### **3. Themenschwerpunkte der Untersuchung**

Ausgangspunkt des Projektes ist die Frage, ob und wie Unternehmensinteressen an flexibleren Betriebszeiten mit Beschäftigteninteressen an Arbeitszeitsouveränität<sup>18</sup> sowie dem gesellschaftlichen Interesse an positiven Beschäftigungseffekten durch Arbeitszeitmodelle verbunden werden können. Es wird davon ausgegangen, dass betriebliche Ansätze, die diese unterschiedlichen Interessen berücksichtigen, mit Änderungen der Arbeitsorganisation verbunden sind. In den folgenden Abschnitten werden diese vier Untersuchungsbereiche skizziert und darauf aufbauend Fragestellungen des Projektes entwickelt.

#### ***3.1. Unternehmensinteressen: Anpassung an Flexibilitätsanforderungen***

Unternehmen sind heute mit weitreichenden Flexibilitätsanforderungen konfrontiert. Neben altbekannte, d. h. seit längerem bestehende Schwankungen der Aufträge bzw. der Nachfrage - wie bspw. Saisonspitzen - treten durch verändertes Nachfrageverhalten und eine veränderte Organisation neue Anforderungen<sup>19</sup>. Eine stärker kund/innenorientierte Fertigung oder Dienstleistung charakterisiert diese Veränderungen, die häufig mit dem Schlagwort 'Wandel des Verkäufer- zum Käufermarkt' beschrieben werden.

Eine Untersuchung des Fraunhofer ISI stellte eine tendenzielle Abhängigkeit des gewählten Arbeitszeitmodells von der strategischen Orientierung der Betriebe fest. Die Untersuchung bildete folgende Gruppen von Betrieben, basierend auf deren Selbsteinschätzung bezüglich ihrer Unternehmensstrategie:

---

<sup>18</sup> Unter Zeitsouveränität versteht man die Möglichkeiten der Beschäftigten, Arbeitszeit und Nichterwerbszeit nach ihren Bedürfnissen vereinbaren zu können (vgl. bspw. Seifert 1996; Klenner 1997; Kurz-Scherf 1993).

<sup>19</sup> Ergebnisse einer Betriebsbefragung zeigen, dass 56,1% der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes im Zeitraum von Oktober 1995 bis September 1996 Produktionsschwankungen ausgesetzt war, von denen 31% nicht vorhersehbar waren. Die Betriebe reagieren stärker mit Arbeitszeit- als mit personellen und organisatorischen Maßnahmen (vgl. Bauer et al 1998: 12).

- Konkurrenz über Produktpreis und primäres Interesse an Kostensenkung;
- Qualitätsorientiert, d. h. hochwertige Produkte im oberen Preissegment;
- Unterscheidung zu Konkurrenten über die Breite des Produktspektrums;
- Schwerpunkt bei schneller und flexibler Bearbeitung von Kund/innenaufträgen (Lieferungen),

Die letzte Strategie wird häufig verbunden mit flexiblen Schichtmodellen und zeitautonomen Gruppen (vgl. Lay/Mies 1997: 6).

Auch aus der Art der Produkte und der Fertigungsart lassen sich differenzierende Anforderungen an Arbeitszeitkonzepte herleiten. Die Verbreitung (und Ausgestaltung) flexibler Arbeitszeitmodelle kann im Zusammenhang gesehen werden mit:

- Komplexität der Produkte
- Disposition der Produkte (Programm- oder kund/innenspezifische Fertigung)
- Seriengröße
- Organisationsprinzip der Fertigung (vgl. Lay/Mies 1997: 7)

Anhand dieser Kriterien lassen sich drei Typen von Betrieben unterscheiden (nach Lay/Mies 1997: 7ff):

1. Gegenüber Arbeitszeitflexibilisierung zurückhaltende Betriebe: Hierzu gehören Betriebe, deren Absatzerwartungen vorhersehbar sind und die kund/innenunabhängig Produktionsprogramme auf Lager fertigen können. In diesen Unternehmen scheint der Handlungsdruck für eine Veränderung der Arbeitszeit in Richtung auf stärkere Flexibilisierung gering zu sein.
2. Betriebe mit Schwerpunkt auf einer Flexibilisierung der Schichtarbeit: Diese Betriebe fertigen nach einem festgelegten Produktionsprogramm, allerdings mit kund/innenspezifischen Variationen. Es handelt sich über-

wiegend um einfache Produkte in Fließfertigung und Großserie. Die Kund/innenwünsche verursachen hier Schwankungen, die über flexible Arbeitszeitmodelle aufzufangen sind.

3. Betriebe mit flexiblen Arbeitszeitvarianten: Hier handelt es sich um Betriebe, die komplexe Produkte herstellen, die produktionslinienbezogen in Fertigungssegmenten oder -inseln hergestellt werden. Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle dient dem Ausgleich von Nachfrageschwankungen.

Zusammengefasst: Flexible Arbeitszeitmodelle werden von den Betrieben etabliert, die mit Schwankungen der Auftragslage konfrontiert sind. Traditionell haben (Produktions-)Unternehmen bisher auf Schwankungen der Aufträge durch Anpassung der Arbeitszeit reagiert; nach oben durch Mehrarbeit oder befristete Neueinstellungen, nach unten über Betriebsurlaub, Kurzarbeit bis hin zu Entlassungen. Aus Sicht der Unternehmen waren diese Instrumente nicht unproblematisch, da sie z. T. mit 'bürokratischen' Verfahren verbunden sind. Mehrarbeit unterliegt der betrieblichen Mitbestimmung; Kurzarbeit fällt in den Regelungsbereich des Arbeitsförderungs- bzw. Arbeitsförderungsreformgesetzes (AFG / AFRG). Zusätzlich bringen sie Kosten mit sich. Für Mehrarbeit fallen Zuschläge an; bei Kurzarbeit müssen Sozialversicherungsbeiträge gezahlt werden. Darüber hinaus ist Kurzarbeit mit Einkommensminderungen für die Kurzarbeiter/innen verbunden (vgl. auch Seifert 1998: 16).

Traditionelle Varianten flexiblen Reagierens mit Hilfe von Arbeitszeit sind für die Unternehmen mit Kosten verbunden, die durch die Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle reduziert werden sollen. Hierbei lassen sich drei zentralen Motive unterscheiden:

1. Kostengünstigere Bewältigung von Auftragsschwankungen: durch flexible Arbeitszeiten soll der Wechsel zwischen Mehrarbeit und Kurzarbeit bzw. Leerzeiten verhindert und die Arbeitszeit an Schwankungen besser ange-

passt werden. Für die Beschäftigten kann dies eine Arbeitsintensivierung zur Folge haben.

Unternehmen können heute Schwankungen der Produktion im Jahresverlauf weniger als bisher durch Lagerhaltung ausgleichen, da mit dem Anstieg der Variantenvielfalt der Produkte Lagerhaltung zu teuer wird. Arbeitszeit ersetzt die Lagerhaltung und die Beschäftigten werden zu den 'eigentlichen Puffern der Wirtschaft'. Auch die jahreszeitlich schwankende Anwesenheit der Beschäftigten ist ein Grund für Flexibilitätsüberlegungen. Neben typischen Verlaufsmustern krankheitsbedingten Absentismus' hat sich in vielen europäischen Ländern die Abwesenheitsquote durch die Erhöhung der Urlaubs- und Freistellungsansprüche erhöht. Auftragsschwankungen und der interne Vertretungsbedarf lassen sich mit flexibler Verteilung der Arbeitszeit übers Jahr kostengünstiger gestalten als durch den Wechsel von Überstunden und Kurzarbeit (vgl. Bosch 1996a: 425)<sup>20</sup>.

2. Ausdehnung der Betriebszeiten, um eine verbesserte Nutzung von Maschinen zu erlauben.

Dieses Interesse resultiert aus einer steigenden Kapitalintensität sowie einer Beschleunigung des technischen Fortschritts. Bei steigender Kapitalintensität können die Unternehmen die Kapitalstückkosten mit einer Verlängerung der Betriebszeit senken. In Branchen mit schnellem technischem Fortschritt amortisiert sich das eingesetzte Kapital schneller und das Investitionsrisiko wird geringer (vgl. Bosch 1996a: 424).

3. 'Verbilligung' von Arbeitszeit: Häufig geht es den Unternehmen nicht um innovative Arbeitszeitmodelle, sondern um eine Verbilligung bisheriger Arbeitszeitstrukturen. Dies kann durch den Ersatz 'teurer' Vollzeitarbeitskräfte durch billigere, nicht versicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte, durch die Ausgliederung von Beschäftigten (Outsourcing, Teilselbständige)

oder die Abschaffung von Zuschlägen erfolgen (bspw. Samstag als Regelarbeitstag) (vgl. Bosch 1996a: 426)<sup>21</sup>.

Flexible Arbeitszeitregelungen, die mit dem Instrument der Zeitkonten arbeiten, bieten darüber hinaus folgende Kostenvorteile:

- positive Salden auf den Arbeitszeitkonten sind zinslose Kredite der Beschäftigten an das Unternehmen;
- Durch einen prozyklischen Auf- und Abbau der Zeitguthaben lassen sich konjunkturelle Schwankungen auffangen und damit Entlassungs- und spätere (Wieder)Einstellungskosten vermeiden (vgl. Seifert 1996: 444).

Zusammengefasst: Eine bessere, d. h. kostengünstigere Anpassung der Arbeitszeit an Schwankungen der Nachfrage ist ein zentrales Motiv für Unternehmen, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen.

Für unser Projekt ergeben sich daher folgende Fragen:

- Mit welchen Flexibilitätsanforderungen sind die untersuchten Unternehmen konfrontiert?
- Gelingt es den untersuchten Unternehmen, die Arbeitszeit flexibler an Schwankungen der Auftragslage anzupassen?
- Welche Instrumente nutzen sie und welche Vorteile haben sie davon?
- Wo sind die Grenzen der Anpassung?

---

<sup>20</sup> Ähnlich auch: Seifert (1998: 16), Bosch (1996b: 6) sowie Hamann (1997: 67).

<sup>21</sup> Hinrichs (1992: 321f) unterscheidet folgende unternehmerische Zielsetzungen von Arbeitszeitflexibilisierung:

1. chronologische Denormalisierung als Entkoppelung von Arbeitszeit und (verlängerten) Betriebszeiten;
2. chronologische Diskontinuität oder Entstetigung: neue Organisations- und Produktionskonzepte, die die Arbeitszeit an Schwankungen der Nachfrage anpassen;
3. chronometrische Destandardisierung oder Differenzierung: Unternehmen haben Interesse an differenzierten Arbeitszeiten unterschiedlicher Beschäftigtengruppen (effizienzorientierte Arbeitszeitdauer).

### **3. 2. Beschäftigteninteressen: Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung**

Die Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle ist für die Beschäftigten mit Veränderungen verbunden, die sowohl positive als auch negative Folgen haben können. Auf der einen Seite verlieren sie die Planungssicherheit, die mit einer gleichförmig verteilten Arbeitszeit verbunden ist. Die arbeitsfreie Zeit wird unkalkulierbarer und verliert an Wert, falls Änderungen der Arbeitszeit kurzfristig angekündigt und Freistellungsregelungen allein vom Unternehmen vorgegeben werden. Bei Spitzenbelastungen können die täglichen, wöchentlichen und auch monatlichen Arbeitszeiten extrem lang werden, was negative Folgen für die Gesundheit und das Sozialleben nach sich ziehen kann. Last but not least kann die finanzielle Kompensation für Mehrarbeit verloren gehen (vgl. Bosch 1996b: 18).

Auf der Seite der Chancen steht die sog. Zeitsouveränität, d. h. die Möglichkeit, die Arbeitszeit stärker an individuellen Bedürfnissen und Interessen auszurichten. Ausgangspunkt dieser (eher positiven) Einschätzung ist, dass es auch auf Seiten der Beschäftigten Interessen an flexibleren Arbeitszeiten gibt<sup>22</sup>. Neben der Schutzfunktion, die das Normalarbeitszeitverhältnis innehat, erweist es sich auch als 'goldener Käfig', der zwar gegen unkalkulierbare Anforderungen der Unternehmen schützt, aber gleichzeitig auch wenig Raum für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten lässt (vgl. auch Bosch 1996b: 5) und es nicht allen Beschäftigtengruppen ermöglicht, Erwerbszeit und außerberufliche Lebenswelt zu verbinden<sup>23</sup>. Flexible Arbeitszeitmodelle sind nicht mehr

---

<sup>22</sup> S. bspw. die Untersuchung von Hörning/Gerhard/Michailow (1990) zu 'Zeitpionieren', d. h. „Personen, die ihre Zeitvorstellungen in der Arbeit und im außerbetrieblichen Alltag zu verwirklichen suchen, sich dabei gesellschaftlichen Hindernissen und Brüchen stellen und darüber eigenständige Gestaltungsformen von Zeit entwickeln.“ (ebda.: 206).

<sup>23</sup> So spricht Müller-Wiechmann (1987) von 'Zeitnot' als Charakteristikum des Umgangs mit der Zeit. Entgegen den Thesen zur 'Freizeitgesellschaft' wurde in ihrer Studie deutlich, dass eine steigende Anzahl von Menschen in der sog. Freizeit vielfältige, belas-

ausschließlich Instrumente, die einseitig von den Unternehmen gewünscht und durchgesetzt werden. Die Beschäftigten versprechen sich von flexibleren Arbeitszeitregelungen mehr Verfügungsrechte über ihre Zeit und erhoffen sich, Anforderungen der außerberuflichen Sphäre besser mit der Erwerbsarbeit vereinbaren zu können<sup>24</sup>. Entscheidend für Zeitsouveränität ist, inwieweit sich Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit von den Beschäftigten beeinflussen lassen, d. h. die Verfügungsrechte der Beschäftigten über die disponiblen Zeitelemente. In dem Maße, wie die Beschäftigten über die Zeitkonten nach ihren jeweiligen außerbetrieblichen Zeitanforderungen verfügen können, steigt oder sinkt auch der Nutzen der jeweiligen Freizeit bzw. Nichterwerbszeit (vgl. Seifert 1996: 445f / Klenner 1997: 254)<sup>25</sup>.

Flexible Arbeitszeitmodelle, bei denen die Arbeitszeit eben nicht mehr gleichmäßig verteilt ist, können eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Bereichen, sei es Reproduktionsarbeit<sup>26</sup>, sei es Ehrenamt oder Hobby, ermöglichen, vorausgesetzt, dass die Beschäftigten Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeitszeit haben. Anders formuliert: ob und inwieweit die Beschäftigten durch flexible Arbeitszeitmodelle Zeitsouveränität gewinnen können, ist abhängig davon, ob und inwieweit die Unternehmensseite bereit

---

tende Alltagstätigkeiten erledigen muss. Insbesondere Frauen sind mit dem Phänomen 'Zeitnot' konfrontiert.

<sup>24</sup> Dies führt (idealtypisch) zu zwei antagonistischen Zeitpräferenzmodellen: Eine Gruppe wünscht mehr Planbarkeit und Verlässlichkeit, d. h. ein festes Zeitraster in der Arbeits- und Freizeitgestaltung; die andere bevorzugt individuelle Optionalität mit der Prämisse, freizügigere Möglichkeiten der Zeiteinteilung oder lebensphasenspezifische Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten zu haben (vgl. Matthies u.a. 1994: 158f). Obwohl sich die Zeitwünsche dieser beiden Gruppen widersprechen, ist über bestimmte Varianten von Arbeitszeitflexibilisierung ein Kompromiss möglich. Arbeitszeitmodelle, die die Arbeitszeitgestaltung den Beschäftigten selbst überlassen, bieten beiden Gruppen die Möglichkeit, ihre jeweiligen Präferenzen zu verwirklichen.

<sup>25</sup> Vgl. auch: Fauth-Herkner (1995: 3) und Matthies u.a. (1994: 160ff). Darüber hinaus beschäftigen sich einzelne Projekte mit den Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den privaten Lebensbereich der Beschäftigten (vgl. bspw. Herkommer et al 1995, agis Info 1996).

<sup>26</sup> Zu Perspektiven der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit durch flexible Arbeitszeitregelungen s. Lindecke (1999).

ist, bei der Ausgestaltung der Modelle Beschäftigteninteressen zu berücksichtigen.

Es sind Konstellationen denkbar, bei denen sich Unternehmens- und Beschäftigtenwünsche überlagern, bspw. wenn die auftragsschwachen Zeiten dann sind, wenn auch die Beschäftigten gerne freie Zeiten hätten. Häufiger jedoch werden Situationen sein, in denen die Zeitbedarfe des Unternehmens und die Zeitwünsche der Beschäftigten auseinanderfallen.

Die zentralen Konfliktpotentiale dürften zwischen den Zeitwünschen der Beschäftigten einerseits und den absatzgesteuerten Zeitanforderungen der Betriebe andererseits angesiedelt sein. Entscheidend dabei ist, inwieweit die jeweiligen Zeitprofile kongruent sind oder sich durch ein entsprechendes Zeitmanagement, das arbeitsorganisatorische ebenso wie qualifikationsspezifische Aspekte berücksichtigt, in Übereinstimmung bringen lassen. (Seifert 1996: 447)

Flexible Arbeitszeiten bzw. deren Umsetzung enthalten daher ein erhebliches Konfliktpotential<sup>27</sup>, das allerdings durch Aushandlungsprozesse und Kompromisse entschärft werden kann. Die Frage ist, wie in diesen Verhandlungen die Interessen der Beschäftigten zur Geltung kommen können. Dabei tauchen zwei Probleme auf: Die Arbeitszeiten verlieren erstens an Transparenz. Durch individuelle Arbeitszeiten haben im Extremfall nur noch die/der einzelne Beschäftigte und die/der Unternehmer/in einen Überblick über die bisher geleistete und geforderte Arbeitszeit. Dies bedeutet eine Machtverschiebung zugunsten der Unternehmen, es sei denn, es werden neue Organisationsstrukturen entwickelt. Zweitens können Standardarbeitszeiten zentral verhandelt werden; flexible Arbeitszeitmodelle hingegen sind auf die Bedürfnisse und Interessen bestimmter Betriebe und Beschäftigten zugeschnitten. Auf überbe-

---

<sup>27</sup> Hinrichs (1992: 322) spricht davon, dass es Unternehmen bei der Forderung nach Arbeitszeitflexibilisierung darum gehe, eine nach Dauer und Zeitpunkt beliebig abrufbare sowie dem Rhythmus des Betriebsgeschehens angepasste Arbeitszeit „wie aus dem Wasserhahn“ zu realisieren. Dies beinhaltet einen 'Angriff' auf die Lebenswelt der Arbeitnehmer/innen, da es die Erschließung bisher 'privater' Zeitsphären beinhaltet.

trieblicher Ebene können also nur noch Rahmenregelungen wie bspw. Höchstgrenzen der täglichen Arbeitszeit festgelegt werden. Auf der betrieblichen Ebene können sich Beschäftigteninteressen nur dann durchsetzen, wenn es eine Interessenvertretung gibt (vgl. Bosch 1996b: 9).

Die zentrale Frage ist nun, ob es zwischen den Interessen der Beschäftigten an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und den Interessen der Unternehmen an Ausgleich der Auftragschwankungen „unüberbrückbare Gegensätze oder sinnvolle Kompromissmöglichkeiten gibt“ (vgl. Bosch 1996b: 5). Daraus ergibt sich als weitere Frage, wie derartige Kompromissmöglichkeiten ausgestaltet werden können.

Idealtypisch lassen sich flexible Arbeitszeiten entweder beschäftigtenorientiert<sup>28</sup> oder betriebsdominant organisieren<sup>29</sup>. Unter beschäftigtenorientierten Modellen verstehe ich Arbeitszeitregelungen, die den Beschäftigten Raum für eine eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit lassen. Ein seit längerem etabliertes und weit verbreitetes Modell ist die Gleitzeit, die es den Beschäftigten erlaubt, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens ihre Arbeitszeit zu variieren, wobei eine (ebenfalls vorgegebene) Kernzeit eingehalten werden muss. Eine Weiterentwicklung der Gleitzeit ist die sog. variable Arbeitszeit, bei der nur noch der Rahmen vorgegeben ist und die Beschäftigten über Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit eigenverantwortlich entscheiden. Diese Arbeitszeitvariante war in ihren Anfängen überwiegend im Angestelltenbereich etabliert und findet nun auch Verbreitung im produzierenden Bereich.

---

<sup>28</sup> Die ‘beschäftigtenorientierte’ Variante entspricht zeitsouveränen Modellen. Der Begriff ‘beschäftigtenorientiert’ wird hier verwendet, um einen Gegensatz zu ‘betriebsdominant’ herzustellen. Klenner (1998: 127) verwendet das Gegensatzpaar ‘einseitig ökonomische Orientierung’ versus ‘kompromissorientierte Zeitgestaltung’.

<sup>29</sup> Diese Beschreibung ist eine sehr pointierte und idealtypische, da flexible Arbeitszeitmodelle darauf angewiesen sind, dass sie von den Beschäftigten mit getragen werden. Allerdings sind immer wieder Fälle zu beobachten, in denen versucht wird, Arbeitszeitregelungen rein nach betrieblichen Interessen zu organisieren. Besonders deutlich in Fällen der Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich, vgl. bspw. Kirbach (1996) sowie Schießl (1997).

Betriebsdominante Modelle hingegen erwarten von den Beschäftigten, dass sie ihre Zeitplanung und -gestaltung an den Bedürfnissen des Unternehmens orientieren, d. h. dann viel arbeiten, wenn viel Arbeit da ist und wenig arbeiten bzw. gar nicht arbeiten, wenn wenig Aufträge oder Kund/innen da sind. Ein bekanntes Beispiel dieser Variante ist die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit. Diese Flexi-Regelungen können mit täglich oder wöchentlich sehr stark schwankenden Arbeitszeiten verbunden sein<sup>30</sup>, deren Planbarkeit abhängig ist von den Ankündigungsfristen für Arbeitszeitänderungen. Derartig ausgestaltet Flexibilisierungsvarianten erfordern vollmobile und flexible Beschäftigte, die bereit sind, ihre Arbeitszeit täglich oder wöchentlich wechselnd den Bedürfnissen des Betriebes 'anzupassen'.

Eine betriebsdominante Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle ist sicher möglich, letztendlich aber kurzfristig gedacht, da, wie es der Arbeitszeitberater Andreas Hoff formuliert „Flexibilisierung kein Nullsummenspiel sein dürfe und die Beschäftigten profitieren müssten“, d. h. es einen sozusagen faktischen Zwang zum Kompromiss gibt:

„Das, was heute modern ist, haben wir eigentlich schon immer gemacht“, sagt Dr. Hoff. „Wir haben immer schon sehr deutlich auf die Notwendigkeit der Beteiligung aller Betroffenen bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells gesetzt. Denn wer soll die Flexibilität realisieren, wer soll mit ihr leben? Natürlich die Mitarbeiter und selbstverständlich auch deren Vorgesetzte. Deshalb kann es nichts bringen, wenn man einer Betriebsorganisation irgendwelche Flexibilisierungsprinzipien lediglich aufsetzt. Es kommt doch darauf an, daß diese neuen Formen aus Defiziten der alten Praxis entwickelt werden und zwar unter Beteiligung aller Mitarbeiter und bereits von der Planungsphase an auch mit den zuständigen Betriebsräten. Dann können die Betroffenen selbst dazu beitragen, ihre Arbeitsvoraussetzungen zu entwickeln. Dann hat man auch die Chance, daß neue Systeme dieser Art von Anfang an gut funktionieren.“ (Flexibilisierung 1997, S. 50).

---

<sup>30</sup> Vgl. bspw. Kirsch et al 1998.

Ob sich die beschäftigtenorientierte oder die betriebsdominante Variante durchsetzt, ist in der Praxis auch von der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Arbeitszeitmodelle abhängig, wie bspw. den Verfügungsrechten über die angesammelten Stunden, den Einflussmöglichkeiten auf Lage und Dauer der Arbeitszeit etc. Daher beziehen sich die Untersuchungsfragen für diesen Bereich auf das Ausmaß, die Reichweite und die konkrete (d. h. betriebliche) Ausgestaltung dieser Ansätze:

- Welche Instrumente werden in den untersuchten Betrieben genutzt, um die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen zu verknüpfen bzw. auszugleichen?
- Welche Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten werden den Beschäftigten bezüglich ihrer Arbeitszeit zugestanden?
- Wie werden Konfliktfälle in den Betrieben geregelt, d. h. was passiert, wenn kein Kompromiss möglich ist?
- Was erhalten die Beschäftigten im Gegenzug für ihre 'Schwankungsbereitschaft'? Gibt es in den untersuchten Unternehmen Indizien dafür, dass die Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten erhalten? Welche Chancen gibt es, durch das flexible Arbeitszeitmodell Zeitsouveränität zu realisieren? Wo sind die Grenzen?

### ***3. 3. Positive Beschäftigungseffekte: Beschäftigungsgarantien und Neueinstellungen***

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass flexible Arbeitszeitmodelle Rationalisierungsinstrumente sind und daher - wie alle anderen Rationalisierungen, die für das Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden - zum Einsparen von Arbeit führen können. Es ist mit negativen Effekten für die Beschäftigung zu rechnen, wenn flexible Arbeitszeitmodelle dazu dienen, die Arbeitszeit an den Arbeitsbedarf anzupassen und dadurch den Arbeitseinsatz mit einer schwan-

kenden Güter- oder Dienstleistungsnachfrage zu koppeln. Leerzeiten entfallen, Arbeit wird intensiver und insgesamt wird weniger Arbeitszeit benötigt, um Güter oder Dienstleistungen zu erstellen (vgl. Seifert 1996: 445).

Dennoch können flexible Arbeitszeitmodelle unter bestimmten Voraussetzungen auch positive Beschäftigungseffekte<sup>31</sup> mit sich bringen, nämlich dann, wenn ein Kompromiss über die Verteilung der Rationalisierungsgewinne gefunden wird. Dieser Kompromiss muss nicht nur in Lohnerhöhungen bestehen, sondern er kann Beschäftigungsgarantien oder (möglicherweise zunächst befristete) Neueinstellungen vorsehen. Wenn dieser einfache Gedanke berücksichtigt würde, müsste auch der Streit um die Beschäftigungswirksamkeit des Überstundenabbaus nicht wie ein Glaubensstreit geführt werden.

Eine entscheidende Voraussetzung für positive Beschäftigungseffekte flexibler Arbeitszeitmodelle besteht darin, dass die effektive durchschnittliche Arbeitszeit - derzeit in erster Linie durch den Abbau von Überstunden - reduziert und dies in der Personalbemessung berücksichtigt wird. Mit letzterem ist überhaupt nur dann zu rechnen, wenn die Arbeitszeitorganisation in einen betrieblichen Mechanismus der Interessenvertretung und des Aushandelns von Kompromissen eingebunden ist. Unter diesen Voraussetzungen können sich - in Anlehnung an Seifert (1998: 17) - folgende positive Beschäftigungseffekte von Zeitkontenmodellen ergeben:

- Zeitkonten bieten eine Alternative zu Mehrarbeit und Kurzarbeit und können diese ergänzen oder ersetzen, was beschäftigungsstabilisierend wirkt.
- Ein Freizeitausgleich für Überstunden reduziert die effektive Arbeitszeit je Beschäftigter/m und kann dadurch zu einer Erhöhung des Beschäftigungsniveaus führen.

---

<sup>31</sup> Neueinstellungen sind nur eine Form von Beschäftigungseffekten. Andere sind das Vermeiden von Entlassungen bzw. die Verringerung ihrer Zahl oder auch die Aufstockung der Arbeitszeiten von bisher unfreiwillig Teilzeitbeschäftigten (vgl. Bosch/Lehndorff 1997: 7).

- In Bereichen mit saisonal schwankender Nachfrage können durch Zeitkontenmodelle befristete Aushilfsarbeitsverhältnisse in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt werden.
- Positive Beschäftigungseffekte sind zu erwarten, wenn Geldzuschläge für Nacht- und Wochenendarbeit in Zeitzuschläge und Freizeitausgleich umgewandelt werden.
- Längere Freizeitblöcke aus der Auflösung größerer Zeitguthaben können zu einem Ersatzbedarf in Form befristeter Arbeitsverhältnisse führen.
- Zeitguthaben, die der Verkürzung der Lebensarbeitszeit dienen, können zur Übernahme von Auszubildenden oder Neueinstellungen beitragen.

Basierend auf diesen Überlegungen lassen sich drei zentrale Regelungsebenen unterscheiden, die in den Betrieben zu Beschäftigungseffekten führen können:

1. Beschäftigungssicherung/Beschäftigungsgarantie: Im Gegenzug für ihre Bereitschaft, sich schwankenden Arbeitszeiten anzupassen, wird den Mitarbeiter/innen Beschäftigungssicherung zugesagt. Es handelt sich im Grunde um ein politisches Tauschgeschäft zwischen Beschäftigten und Unternehmen.
2. Maßnahmen zur Reduzierung der effektiven Arbeitszeit oder zum Überstundenabbau, konkretisiert in:
  - Regelungen zur Mehrarbeit, insbesondere durch die (Neu-)Definition von Mehrarbeit sowie über Regelungen zum Mehrarbeitsausgleich (Bezahlung oder Freizeit).
  - Transparenz der Arbeitszeitkonten und Rechte des Betriebsrats: Durch neue Arbeitszeitformen wird das betriebliche Arbeitszeitgeschehen intransparenter und individualisierter. Es können am Betriebsrat vorbei hohe Zeitguthaben aufgebaut werden, die am Jahresende nur noch ausbezahlt werden können. Die Ankoppelung an den Arbeitsmarkt kann nur

gelingen, wenn dem Aufbau von Dauerüber- oder -plusstunden Grenzen gesetzt werden. Hierfür sind neue Kontrollsysteme für die Betriebsräte notwendig. Frühwarnsysteme müssen Informationen über Plus- und Minusstunden der einzelnen Beschäftigten und ganzer Arbeitsbereiche bereitstellen, bspw. Ampelkonten (vgl. Bosch 1996a: 426).

- Vorkehrungen für den Fall des Überschreitens maximaler Zeitguthaben: Alle flexiblen Arbeitszeitmodelle unterliegen der Gefahr eines Etikettenschwindels. Überstunden werden zwar der Form nach durch Arbeitszeitkonten u. a. überflüssig gemacht, doch in der Praxis wird möglicherweise die effektive Arbeitszeit keineswegs verkürzt. Was früher Überstunden hieß, würde nun lediglich in Zeitguthaben umbenannt. Deshalb ist es entscheidend, welche Maßnahmen und Mechanismen in den Betrieben im Fall anhaltend hoher Zeitguthaben oder bei Überschreitung des Limits für Zeitguthaben zum Tragen kommen.

3. Regelungen, die Personalbemessung und Arbeitszeit(konten) koppeln: Die besten Absichten zum Überstundenabbau und zur Reduzierung der effektiven Arbeitszeit können scheitern, wenn das Personal zu knapp bemessen ist. Um hier Abhilfe schaffen zu können, sind Mechanismen notwendig, die dem Zusammenhang von Arbeitszeit und Personalbemessung in irgend einer Form Rechnung tragen. Diese Maßnahmen sind eher strategischer Natur, da sie in die Zukunft hineinwirken, indem bspw. jährlich eine Überprüfung der Personalbemessung stattfindet.

Konkretisiert für unser Projekt ergeben sich aus den drei Regelungsebenen folgende Fragen für die Untersuchung, ob und inwieweit flexible Arbeitszeitmodelle positive Beschäftigungseffekte mit sich bringen können:

- Ist das Arbeitszeitmodell tendenziell bzw. grundsätzlich mit Instrumenten versehen, die zu positiven Beschäftigungseffekten führen können?

- Wie wird in der betrieblichen Praxis dafür gesorgt, dass die effektive Arbeitszeit reduziert wird?
- Gibt es in den Betrieben Regelungen, die eine Dezentralisierung der Arbeitszeitscheidungen mit gesamtbetrieblicher Transparenz und Kontrolle verbinden?
- Falls es Regelungen zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Personalbemessung gibt, wie werden diese in der betrieblichen Praxis gehandhabt?

### **3. 4. *Änderungen der Arbeitszeit - Änderungen der Arbeitsorganisation***

Betriebliche Arbeitszeitorganisation ist ein Rationalisierungsinstrument, das aus Unternehmensperspektive die Wettbewerbsfähigkeit steigern soll. Die gleiche Zielsetzung verfolgen auch neue Varianten der Arbeitsorganisation und Produktionskonzepte:

Im Windschatten der „Lean“-Diskussion wurden nun auch zahlreiche weitere ältere und neue Ideen (wieder) populär, die dieses Konzept modifizieren, ergänzen oder ersetzen. Die „fraktale Fabrik“, „Total Quality Management“, „Anthropozentrische Produktionskonzepte“ oder „business reengineering“ seien hier nur als Beispiel genannt.

Im Mittelpunkt aller dieser neuen Produktionskonzepte steht neben der Frage nach der Organisation der Arbeit und der Produktion die Beteiligung der Beschäftigten an Planung und Ausführung ihrer Arbeit. (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000: 14)

Folgende Organisations- und Führungsprinzipien werden als charakteristisch für neue Produktionskonzepte angesehen:

- Optimierung der Organisation durch einen Wandel vom Verrichtungsprinzip zur Prozessorientierung
- Minimierung der nicht wertschöpfenden Aktivitäten
- Aufbau- und ablauforganisatorische Dezentralisierung von Planung, Steuerung und Kontrolle an den Orten der Wertschöpfung

- Aufgabenintegration auf der Ebene einzelner Arbeitsplätze oder Arbeitsgruppen
- Breit qualifizierte, selbständige denkende und handelnde Mitarbeiter
- Optimierung der zwischenbetrieblichen Organisation (vgl. Mies 1997: 188).

In den Bemühungen um mehr Produktivität, höhere Flexibilität und bessere Marktchancen hat sich der Fokus weg von einer fortschreitenden Automatisierung von Produktion und Dienstleistung hin zur effizienten Organisation von Arbeit und der Nutzung kreativer und produktiver Potentiale der Beschäftigten verschoben. Die Nutzung dieser Potentiale ist zumeist mit ganzheitlichen Arbeitsaufgaben verbunden, die in komplexen Produktionsstrukturen in der Regel nicht auf eine Person zuzuschneiden sind. Daher rückt die Arbeitsgruppe in den Mittelpunkt des Interesses von Arbeitsorganisator/innen (vgl. Nordhause-Janz/Pekruhl 2000: 40). Gruppenarbeit<sup>32</sup> ist - wenn man der gängigen Literatur Glauben schenken kann - ein wichtiges Instrument, um den Faktor Arbeit wirkungsvoller zu nutzen und Dezentralisierung und Kompetenzverlagerung zu realisieren (vgl. bspw. Schumann 1997: 220; Antoni 1996; Senft/Kohlgrüber 1997). Wie Gruppenarbeit bzw. eine Arbeitsgruppe allerdings um- und eingesetzt wird, weist in der betrieblichen Praxis unterschiedlichste Varianten auf. Eine Kategorisierungsmöglichkeit der Vielfalt bietet die Unterscheidung von Schumann (1997: 221f) zwischen „strukturinnovativer“ und „strukturkonservativer“ Gruppenarbeit. Strukturinnovative Gruppenarbeit versteht sich als alternative arbeitspolitische Rationalisierung. Dieses Konzept setzt auf qualifiziertere, anspruchsvollere und attraktivere Anforderungsprofile sowie erweiterte

---

<sup>32</sup> „Gruppenarbeit ist ein organisatorisches Konzept, durch welches der Beschäftigten-Kooperation eine definierte und geregelte Struktur gegeben wird. Dies bedeutet, daß Gruppenarbeit in den Betrieben in aller Regel bewußt und gezielt eingeführt wird oder wurde, um bestimmten Anforderungen der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen gerecht werden zu können. Gruppenarbeit ist dabei häufig nur ein Element in einem größeren Projekt zur Neustrukturierung der Produktion, oder, umgekehrt ausgedrückt, in fast allen neuen Produktionskonzepten stellt die Organisation der Arbeit in Arbeitsgruppen eine unverzichtbare Basis dar.“ (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000: 39)

Selbstorganisation der Beschäftigten. Ein Ansatzpunkt strukturinnovativer Arbeitsgestaltung ist eine breite Aufgaben- und Funktionsintegration, die neben einer Erweiterung direkt produktiver Tätigkeiten auch indirekte Funktionen aus dem Bereich der Wartung und Instandhaltung sowie qualitätssichernde, logistische und planende Aufgaben einbezieht. Selbstorganisation beinhaltet eine deutliche Zurücknahme der hierarchischen Vorgaben der/s Meisterin/s und eine Übertragung dispositiver Aufgaben in die Verantwortung der Gruppe. Gruppensprecher/innen sind gewählt und handeln als Ansprechpartner/innen und Koordinator/innen, sind aber weder weisungsbefugt noch durch Sonderaufgaben aus der Gruppe herausgehoben. Strukturkonservative Gruppenarbeit hingegen, auch als „modernisierte Taylorismus-Variante“<sup>33</sup> bezeichnet, beinhaltet zwar Elemente der Selbstorganisation, ist aber weiterhin durch restriktive Aufgabenprofile, wenig Entfaltungschancen und keine Reprofessionalisierung charakterisiert. Gruppensprecher/innen werden eingesetzt und agieren als Quasi-Vorarbeiter/innen (vgl. Schumann 1997: 221).

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit bietet Antoni (1996: 13):

1. Klassische Arbeitsgruppen als Gruppen, die funktions- und arbeitsteilig organisiert sind, einer/m Vorgesetzten unterstellt sind und nach ihren/seinen Anweisungen einen gemeinsamen Auftrag bearbeitet.
2. In Fertigungsteams sind indirekte, allerdings überwiegend produktionsnahe Funktionen, wie die Qualitätssicherung, in die Gruppen integriert. Es gibt weiterhin Vorgesetzte, die die Arbeitsabläufe in den Gruppen steuern.
3. Teilautonomen Arbeitsgruppen sind ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich übertragen. D. h. die Mitarbeiter übernehmen direkte und indirekte Tätigkeiten und steuern sich innerhalb der mit ihrem Vorgesetzten vereinbarten Rahmenbedingungen selbst. Die Gruppen bilden funktionale Einheiten.

---

<sup>33</sup> Adler, P. (1995): „Democratic Taylorism“: The Toyota Production System at NUMMI. in: Babson, S. (Hg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Indus-

ten, die sich innerhalb vorgegebener Grenzen selbst regulieren können. Die Gruppenmitglieder erhalten Entscheidungsbefugnisse, abwechslungsreichere Tätigkeiten und kooperieren mit ihren Kolleg/innen. Ein weiteres wesentliches Merkmal ist die konstante Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder, wobei im Arbeitsablauf Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation verknüpft sind. Job Rotation, d. h. flexibler Arbeitseinsatz, ist angestrebt und setzt Qualifikation oder Qualifizierung der Beschäftigten voraus; Weiterbildung muss daher sowohl direkte als auch indirekte Tätigkeiten umfassen (Mehrfachqualifikation; Polyvalenz). Job Enlargement erfolgt über die Ausführung mehrerer Tätigkeiten; Job Enrichment ergibt sich daraus, dass die Gruppen die Planung, Steuerung und Kontrolle der Aufgabe zum Teil selbst durchführen, d. h. eine qualitative Arbeitserweiterung, bspw. durch Integration indirekter Tätigkeiten, stattfindet. Die Beschäftigten haben Möglichkeiten der Selbstregulation hinsichtlich interner Arbeitsteilung, Arbeitszeiten und Optimierung der Arbeitsabläufe. Eher rein organisatorische Merkmale teilautonomer Arbeitsgruppen sind die regelmäßig stattfindenden Gruppensitzungen sowie die Wahl einer/s Gruppensprecherin/s (vgl. Antoni 1996: 15ff).

Norhaus-Janž/Pekruhl (2000: 18ff) stellen die drei Dimensionen Kooperation, Partizipation und Autonomie in den Mittelpunkt ihrer Charakterisierung von Arbeitsstrukturen, da sie Bestandteile der meisten neuen Produktionskonzepte sind. Sie unterscheiden vier Varianten von Gruppenarbeit hinsichtlich ihrer Ausprägungen dieser drei Dimensionen (vgl. Nordhause-Janž/Pekruhl 2000: 51ff):

- zwangsläufige Gruppenarbeit als jene Formen kooperativer Arbeit, in deren Zentrum die enge Kooperation mit Kolleg/innen steht, während Partizipation und Autonomie nur gering ausgeprägt sind;

---

try. Detroit, S. 207-219, zitiert nach Schumann (1997: 221).



- kontrollierte Gruppenarbeit beinhaltet im Vergleich zur ersten Variante eine relativ hohe Partizipation bei ebenfalls ausgeprägter Kooperation. Allerdings sind die Autonomiegrade nur gering ausgeprägt;
- selbstbestimmte (teilautonome) Gruppenarbeit mit relativ hohen Kooperations-, Partizipations- und Autonomiegraden;
- einflusslose Gruppenarbeit charakterisiert Gruppen, die ihre tägliche Arbeitsorganisation selbständig übernehmen und für die Kontrolle ihrer Arbeitsergebnisse zuständig sind, allerdings wenig Möglichkeiten haben, ihren Arbeitsalltag zu verändern. Diese Form der Gruppenarbeit dient hauptsächlich der Flexibilität der Arbeitsabläufe.

Warum nun kommt Gruppenarbeit für flexible Arbeitszeitmodelle ein Stellenwert zu? Mies (1997: 189) davon aus, dass sich aus neuen Produktionskonzepten vielfältige Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitszeit ergeben, da die geforderte Eigeninitiative und Verantwortung der Beschäftigten nur dann glaubwürdig sei, wenn damit auch entsprechende Spielräume zur Gestaltung von Arbeitszeit und der Arbeitsprozesse bestehen.

Wildemann (1995) argumentiert, dass eine Arbeitszeitänderung sozusagen die Initialzündung für Veränderungen der Arbeitsorganisation darstellt:

Flexible Arbeitszeitmodelle haben Ausstrahlungseffekte auf Entgeltabrechnung, Entlohnung, Qualifizierung und Personalführung. Wird den durch flexible Arbeitszeitmodelle veränderten Qualifikationsanforderungen hinsichtlich der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter im Rahmen der Einführung nicht ausreichend Rechnung getragen oder wird das Entgeltsystem nicht entsprechend angepasst - z.B. durch Berücksichtigung von Zeitkonten oder Abgrenzung zur Mehrarbeit - entstehen Probleme, die die Umsetzung der Arbeitszeitmodelle im Unternehmen und deren Akzeptanz gefährden. (Wildemann 1995: 42)

Zusammengefasst: Eine Position sieht flexible Arbeitszeiten als Anstoß für Änderungen der Arbeitsorganisation; die andere sieht Änderungen der Arbeitsorganisation als Anstoß für flexible Arbeitszeiten. Gemeinsam ist beiden

Positionen, dass sie einen Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sehen und einen arbeitsorganisatorischen Kontext fordern, der Dezentralisierung und Delegation von Kompetenz an die Beschäftigten beinhaltet.

Für eine enge 'Verzahnung' von betrieblicher Arbeitszeitgestaltung und Gruppenarbeit spricht, dass Arbeitszeitflexibilität und Einsatz- bzw. Stellvertretungsflexibilität zusammengehören. Je mehr Mitarbeiter/innen an mehreren Gruppenarbeitsplätzen einsetzbar sind, desto eher lässt sich eine qualifizierte Vertretung einzelner Mitarbeiter/innen im Abwesenheitsfall (wie Urlaub, Krankheit) sicherstellen. Diese gegenseitige Vertretung ist nur dann möglich, wenn die Beschäftigten ähnlich qualifiziert sind bzw. 'Mehrplatzfähigkeiten' aufweisen. Falls diese Qualifikationen noch nicht vorhanden sind, ist eine 'Qualifizierungsoffensive' nötig. Wenn dies nicht flankierend geleistet wird, können sog. 'Engpassmitarbeiter/innen' mit hohen Qualifikationen zu den Verlierer/innen der Arbeitszeitflexibilisierung werden, da sie diese nicht für ihre Interessen nutzen können (vgl. Mies 1997: 200 sowie Wagner 2000: 169).

Außerdem ermöglichen Mehrplatzqualifikationen bedarfsabhängige Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeiten und damit nachfragegesteuerte 'Gewichtsverlagerungen' im Leistungsspektrum der betreffenden Organisationseinheit. Für die Einführung von Gruppenarbeit flankierend zu flexiblen Arbeitszeitmodellen spricht auch, dass die Bereitschaft der Beschäftigten, ihre persönliche Zeitgestaltung den betrieblichen Erfordernissen anzupassen, von Bedingungen abhängt, die sich am ehesten in Gruppenarbeit realisieren lassen:

- die Chance, die 'von oben' postulierten Flexibilitätsanforderungen nachvollziehen und mit der eigenen Arbeitsaufgabe verbinden zu können; dies wird durch Gruppenarbeit erleichtert, wenn die Mitglieder Verantwortung für die Erledigung ihrer Teilaufgabe haben;
- die Chancen, auf Basis dieser Kenntnisse eine eigenverantwortliche Zeitgestaltung vornehmen zu können (auch in den Grenzen von Abstimmungs-

prozessen mit den anderen Gruppenmitgliedern) (vgl. Weidinger 1996: 15ff).

Für die Beschäftigten und die betriebliche Interessenvertretung haben diese Änderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit weitreichende Konsequenzen. Von den Beschäftigten werden Mehrplatzfähigkeiten erwartet oder die Bereitschaft, diese zu erwerben. Außerdem geht mit der Etablierung von Gruppenarbeit und flexiblen Arbeitszeitmodellen eine Tendenz zur Verlagerung des unternehmerischen Risikos an die Beschäftigten einher (vgl. bspw. Seifert 1998:9). Sobald Arbeitszeit und Auftragsituation in irgend einer Weise miteinander verknüpft werden, bekommen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit nicht mehr 'von oben' verordnet, sondern entscheiden darüber - im Rahmen von inner- und überbetrieblich gesetzten Zeitvorgaben - selbständig, quasi-unternehmerisch letztlich mit Blick auf die Kunden. Gruppenarbeit und Zeitsouveränität haben also unvermeidlich etwas 'Schillerndes', und zwar ebenso wie andere Umstrukturierungen, durch die die Beschäftigten mehr Einfluss auf die eigenen Arbeitsbedingungen gewinnen (vgl. Lehndorff 1997: 143f).<sup>34</sup>

Eine Prämisse von Gruppenarbeit ist, dass die Beschäftigten mehr Kompetenzen erhalten. Damit verändern sich die Rollen der Vorgesetzten und die Anforderungen an Führung:

Durch diese Funktionsintegration werden jedoch nicht nur Aufgaben und Strukturen indirekter Abteilungen, wie der Qualitätssiche-

---

<sup>34</sup> „Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten, entstandardisierte Beschäftigungsverhältnisse, wachsende Autonomien wie auch steigende Anforderungen im Beruf, steigende berufliche Mobilität, selbstbewusstere Einstellungen gegenüber der Arbeit, all dies kann auf der einen Seite tendenziell erweiterte Chancen für eine individuelle Gestaltung der Lebensführung bieten. Auf der anderen Seite machen es solche Entwicklungen aber immer auch notwendig, das Leben verstärkt in die eigene Hand zu nehmen, den Alltag aktiv zu organisieren und ihn den sich häufiger wechselnden Bedingungen anzupassen. Damit wachsen nicht nur die Freiräume, sondern auch die Risiken: (...)Der Strukturwandel der Arbeitswelt bedeutet eine 'Modernisierung' der Erwerbsarbeit in dem Sinne, dass die Verhältnisse immer komplizierter werden, die Anforderungen an die Beteiligten steigen und damit ihre Möglichkeiten, aber auch die Risiken zunehmen.“ (Voß 1993: 108f)

rung und der Arbeitsvorbereitung tangiert, sondern es verändern sich auch die Führungsaufgaben, die Führungsstruktur und Führungskultur. Die eigenverantwortliche Aufgabenausführung und Selbstregulation der Gruppe verlangt eine *zielorientierte und partizipative Führung* nicht nur bei den unmittelbaren Vorgesetzten sondern im gesamten Management. (Antoni 1996: 21, Her. i. O.)

Hauptsächlich sind bei der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen die unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten und Führungsstrukturen betroffen. Vorarbeiter/innen werden nicht mehr benötigt. Ein Teil der Aufgaben von Meister/innen wird in die Verantwortung der Gruppe gegeben, wie etwa die Arbeitseinteilung oder die Arbeitszeit- und Urlaubsplanung. Den Meister/innen kommt stattdessen zunehmend die Aufgabe zu, mehrere teilautonome Arbeitsgruppen zielorientiert zu führen, zu unterstützen, zu entwickeln und zu koordinieren (vgl. Antoni 1996: 21).

Gruppenarbeit bedeutet aber auch eine Verschiebung der Konfliktlinien. Diskussionen über Arbeitszeit, Fehlzeiten, Fehler etc. werden jetzt nicht mehr von 'oben nach unten' geführt, d. h. von Seiten der Vorgesetzten, sondern zwischen den Beschäftigten:

Die Lean Production-Debatte war der markanteste Impuls für eine unerwartete Renaissance von gruppenbezogenen Arbeitsformen in den 90er Jahren (...). Das Selbstorganisationspotential liegt hier weniger beim einzelnen als in den Gruppenprozessen. Die (mehr oder weniger egalitären) Gruppen sollen als Kollektivsubjekte Probleme erkennen, Lösungen finden und Entscheidungen implementieren. Ein wichtiger Effekt ist der Gruppendruck, der dem Druck von Vorgesetzten oft in nichts nachsteht. (Voß/Pongratz 1998: 135, Her. i. O.)

Last, but not least ist auch die betriebliche Interessenvertretung mit veränderten Erwartungen und Anforderungen konfrontiert. Veränderungen des Unternehmens durch Organisationsänderungen führen zu neuen Anforderungen an die Betriebsratsarbeit, die sich mit dem Begriffspaar 'Schutz' versus 'Gestaltung' abbilden lassen. „Schutzpolitik“ ist die Beschreibung des traditionellen Selbstbildes und Rollenverständnisses von Betriebsräten, von Kritiker/innen charakte-

riert als eher reagierend, korrigierend, einzelfallbezogen und stellvertretend für die Beschäftigten handelnd (vgl. Siegel 1996:174). Als Gegensatz und Kennzeichen 'moderner' Betriebsratsarbeit wird der Begriff „Gestaltungspolitik“ verwendet, charakterisiert als eher präventiv, ganzheitlich, beteiligungsaktivierend und mitverantwortend (vgl. Siegel 1996:175ff):

Beide Konzepte der Gruppenarbeit haben mit der neuen Form der Leistungsvereinbarung zwischen Meister und Gruppe erheblichen Einfluss auf die betrieblichen industriellen Beziehungen. Die traditionelle „Vertretungs“Politik des Betriebsrates wird bei der Festlegung der Leistungs- und Arbeitsbedingungen durch die „Selbstvertretung“ der Gruppe und ihrer Sprecher konterkariert. Die Rolle des Betriebsrates wandelt sich: Aus einer „Mitbestimmungsinstanz“ bei Datenermittlung und Leistungsfestsetzung wird eine „Beschwerdeinstanz“, die nur noch bei Konfliktfällen eingeschaltet wird. (Schumann 1997: 222)

Möglicherweise sind diese weitreichenden Anforderungen an alle Interessengruppen im Unternehmen eine Ursache dafür, dass Gruppenarbeit (in der Variante teilautonomer Arbeitsgruppen bzw. als strukturinnovative Gruppenarbeit) bisher relativ wenig in der betrieblichen Realität etabliert ist:

„(Der Arbeitszeitberater, CL) Andreas Hoff hat bei seiner Arbeit festgestellt, dass die große Welle entsprechender Arbeitszeitumstellungen lange auf sich warten lässt. Vor allem für eine sogenannte 'Delegation nach unten' hat er wenig Engagement ausmachen können.“ (Flexibilisierung 1997: 51f)

Die ISI-Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass Modelle mit zeitautonomen Gruppen, in denen die Arbeitszeitregelung stark dezentralisiert und damit die Kompetenz und Verantwortung der Beschäftigten gefordert ist, bisher in nur 6% der untersuchten Betriebe umgesetzt wurde (vgl. Lay/Mies 1997: 4)<sup>35</sup>.

Zusammengefasst: In der Literatur wird davon ausgegangen, dass Gruppenarbeit fördernd für Arbeitszeitflexibilisierung ist; gleichzeitig sind strukturin-

---

<sup>35</sup> Ähnliche Ergebnisse auch bei Kleinschmidt/Pekruhl (1994) sowie Nordhause-Janz/Pekruhl 2000.

novative Varianten von Gruppenarbeit bisher nur in geringer Zahl etabliert. Für unser Projekt ergeben sich daraus folgende Fragerichtungen:

- In welchen arbeitsorganisatorischen Kontext sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle eingebunden?
- Falls Gruppenarbeit (nominell) etabliert ist, wie ist deren konkrete Ausgestaltung? Anders gefragt: wie weit gehen die untersuchten Unternehmen in der Delegation von Kompetenzen an die Beschäftigten?
- Lässt sich in den untersuchten Unternehmen zeigen, ob unternehmerisches Risiko auf die Beschäftigten verlagert wird? Falls ja, mit welchen Konsequenzen? Welche Gegenleistung erhalten die Beschäftigten dafür?
- Zeigen sich in den untersuchten Unternehmen Änderungen der Rolle der Vorgesetzten? Gibt es veränderte Anforderungen an die Beschäftigten? Ändert sich der Aufgabenbereich des Betriebsrats?

## **4. Fallbeschreibungen**

### ***Kurzvorstellung der untersuchten Unternehmen***

Im Projekt 'Arbeitsumverteilung durch innovative Arbeitszeitmodelle' haben wir Expert/innengesprächen in sechs Unternehmen geführt; fünf des produzierenden Gewerbes und einem Dienstleistungsunternehmen, einer VERSICHERUNG. Bei der Beschäftigtenzahl gibt es eine Spannweite von 360 Mitarbeiter/innen bei dem kleinsten Unternehmen, dem LEHRMITTELHERSTELLER, bis hin zu 9.000 Beschäftigten bei dem AUTOMOBILHERSTELLER.

Beim AUTOMOBILHERSTELLER untersuchten wir das Arbeitszeitmodell der Produktion und konnten Einblicke in die Arbeitszeitorganisation des Forschungs- und Entwicklungsbereichs (FIZ) gewinnen.

**Tabelle 1: Kurzbeschreibung der Unternehmen**

<b>Unternehmen</b>	<b>Produkt/Bereich</b>	<b>Arbeitszeitmodell</b>	<b>Einführung</b>
AUTOMOBILHERSTELLER	Automobil	Vier-Tage-Woche Schichtbetrieb	1991
AUTOMOBILHERSTELLER FIZ	Forschung und Entwicklung	Gleitzeit	
MEDIZINTECHNIKERSTELLER	Medizin- und Sicherheitstechnik	Eigenverantwortliche flexible Arbeitszeit	1997
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	Druckmaschinen	Gleitzeit Bandbreitenmodell	1995 1997
LEHRMITTELHERSTELLER	Lehrmittel, Mobiliar, Unterrichtsmaterial	variable Arbeitszeit	1996
VERSICHERUNG	Versicherung	variable Arbeitszeit	1995
AUTOMOBILZULIEFERER	Automobilzubehör	variable Arbeitszeit	1994

Zielsetzung bei der Auswahl der Unternehmen waren die Kriterien 'innovatives', 'ausgehandeltes' Arbeitszeitmodell mit 'potentiell positiven Beschäfti-

gungseffekten'. Neben diesen Aspekten interessierten uns die ausgewählten Unternehmen aus folgenden Gründen:

Für die VERSICHERUNG entschieden wir uns, da ihr Arbeitszeitmodell in ein sog. Ampelmodell zur Kontrolle der Salden eingebunden ist. Darüber hinaus lautet die Zielsetzung der Dienstvereinbarung:

„Mit dieser Arbeitszeitregelung soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben werden, ihre Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten, gesetzlicher Vorschriften sowie sonstiger arbeitsvertraglicher bzw. betrieblicher Vereinbarungen selbst zu gestalten.“

Den LEHRMITTELHERSTELLER, den MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER und den AUTOMOBILZULIEFERER wählten wir aus, da alle drei Unternehmen eine Gleitzeitvariante im Produktionsbereich etabliert haben.

Der LEHRMITTELHERSTELLER war weiterhin für uns interessant, da seine Betriebsvereinbarung explizit den Ausgleich von Unternehmensinteressen und Beschäftigteninteressen als Ziel der neuen Arbeitszeitregelung fest schreibt:

„Das Arbeitszeitsystem stellt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter (Zeitsouveränität) und den betrieblichen Erfordernissen (Kundenwünschen) dar.

Dabei gehen wir von dem Grundsatz aus, daß die flexible Arbeitszeitregelung sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen Vorteile bietet.“

Für den MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER sprach aus unserer Sicht, dass die neue Arbeitszeitregelung ein Pilotprojekt ist und dass die Betriebsvereinbarung einen Passus enthielt, der positive Beschäftigungseffekte erwarten ließ.

Bei dem AUTOMOBILZULIEFERER interessierte uns die Verbindung der Arbeitszeitregelung mit einer Gruppenerfolgsprämie.

Das Arbeitszeitmodell des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS enthält eine Ampelregelung und verbindet kollektive und individuelle Elemente der Arbeitszeitänderung.

Der AUTOMOBILHERSTELLER bindet sein flexibles Arbeitszeitmodell in eine Fließbandfertigung ein und bildet damit sozusagen die Gegenprobe für unsere These, dass flexible Arbeitszeitmodelle Änderungen der Arbeitsorganisation mit sich bringen.

Alle untersuchten Arbeitszeitmodelle sind relativ aktuellen Datums, sie wurden seit Beginn der 90er Jahre etabliert.

In allen Unternehmen wurden Gespräche mit Vertreter/innen des Betriebsrats und der Geschäftsleitung geführt. Mit Ausnahme des AUTOMOBILZULIEFERERS wurden in allen Unternehmen darüber hinaus auch Interviews mit Team Leadern (Meister/innen, Vorgesetzte, Gruppensprecher/innen) geführt.

Bei der Darstellung der untersuchten Unternehmen werden jeweils die Aspekte in den Mittelpunkt gestellt, die ausschlaggebend für die Auswahl des Unternehmens waren. Zur Anonymisierung wird nicht der Name des untersuchten Unternehmens genannt, sondern die Unternehmen werden mit dem Produkt beschrieben. In der Darstellung werden Zitate aus den Gesprächen kursiv geschrieben und die Funktionsbezeichnung der/des Zitierten genannt. Die Darstellung orientiert sich an den Äußerungen der befragten Personen, d. h. sie paraphrasiert deren Aussagen, ohne dies an jeder Stelle durch Anmerkungen wie 'nach Aussagen der Gesprächspartner/innen' o. ä. deutlich zu machen. Interpretationen der Aussagen werden im Schlusskommentar zu den einzelnen Beschreibungen gegeben sowie im abschließenden Kapitel, das die zentralen Ergebnisse zusammenfasst.

## **Der AUTOMOBILHERSTELLER:**

### **Beschäftigungsgarantien als Tauschgeschäft**

#### ***1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen***

Der AUTOMOBILHERSTELLER produziert Fahrzeuge, die dem sog. LP-Segment (luxury-performance) angehören. Die Marktsituation wird von den Gesprächspartnern als zufriedenstellend bis aufsteigend bezeichnet, was sich allerdings von Produktzyklus zu Produktzyklus ändern kann. Die Fahrzeugproduktion ist das stärkste Standbein des Unternehmens. Ziel ist es, künftig noch mehr LP-Märkte zu erschließen.

Im Jahre 1992 waren etwa 12.000 gewerbliche Mitarbeiter/innen beim AUTOMOBILHERSTELLER am Standort beschäftigt, 1996 noch 9.000. Die Gründe für den Rückgang der Beschäftigten liegt nach Einschätzung der Gesprächspartner vor allem in einem Zuwachs der Produktivität. Der abnehmende Bedarf an Arbeitskräften in Produktion und Verwaltung konnte weitestgehend sozial verträglich gestaltet werden, durch Vorruhestandsregelungen oder 'Rückkehrhilfen' für ausländische Mitarbeiter/innen.

In der Produktion erfolgt die Montage in Fließbandfertigung in zwei Schichten. Im Unternehmen wurde der Bereich 'Rohbau', in dem die Rohkarosserie zusammengefügt wird, näher untersucht.

#### ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Es gibt zwei Schwankungsvarianten, mit denen der AUTOMOBILHERSTELLER konfrontiert ist. Die erste Flexibilitätsanforderung - eher nachrangig und relativ leicht zu bewältigen - ist saisonal bedingt. Im Frühjahr ist die Automobilmachfrage stärker als in den anderen Jahreszeiten.

Die Komplexität entlang der automobilen Wertschöpfungskette stellt dabei besonders hohe Anforderungen an die Flexibilität eines Automobilherstellers, seiner Zulieferer und aller beteiligten Mitar-

beiter. Konjunkturelle und saisonale Absatzschwankungen, Variantenvielfalt oder arbeitsintensive Modellanläufe sind nur einige Aspekte, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen. (Firmenbroschüre 2: 2)

Die zweite, bedeutendere Flexibilitätsanforderung resultiert aus dem Produktzyklus eines Automobils, der beim AUTOMOBILHERSTELLER eine Dauer von etwa acht Jahren umfasst. In der etwa einjährigen Anlaufphase ist der Bedarf an Arbeitszeit und Arbeitskräften höher, bedingt durch technische Probleme sowie eine stärkere Nachfrage. Bevor der Produktionsablauf reibungslos funktioniert, muss eine Qualifizierungsphase vorgeschaltet werden. Punktuell müssen anfangs mehr Mitarbeiter/innen beschäftigt sein, weil die Takte noch nicht voll 'eintrainiert' sind. Teilweise arbeiten zwei Mitarbeiter/innen zusammen an einem Arbeitsplatz. Zusatzpersonal ist für Springer/innentätigkeiten notwendig. Der Arbeitskräfte- (und -zeit)bedarf nimmt jedoch ab, wenn die Produktion in einem stabileren Zustand ist. Beim Auslaufen eines Modells wird weniger Arbeitszeit benötigt, da weniger Autos produziert werden. Früher führte dies in den Auslaufphasen zu Personalabbau (über natürliche Fluktuation oder die erwähnten Rückkehrhilfen), während in den Anlaufphasen vermehrt Aushilfen eingestellt wurden oder Mehrarbeit gefahren wurde.

Um diese Flexibilitätsanforderungen besser bewältigen zu können, wurde 1990 das Projekt 'neue Arbeitsstrukturen' ins Leben gerufen, das drei Komponenten umfasst (in Reihenfolge der Etablierung): Arbeitszeitregelung → Gruppenarbeit → neues Entgeltsystem/Prämienentgelt.

Wir bei (AUTOMOBILHERSTELLER) sind bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen, z. B. bei der Integration der Logistik und Instandhaltung oder der Umsetzung von Gruppenarbeit bereits entscheidende Schritte gegangen. Damit haben wir eine unverzichtbare Grundlage für die notwendigen Veränderungen in unserer Arbeitswelt geschaffen. Sie sichern die Qualität unserer Produkte und die Effizienz unserer Prozesse in Produktion und Verwaltung und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens.

Die neuen Arbeitsstrukturen tragen gleichzeitig den veränderten Bedürfnissen unserer Mitarbeiter Rechnung. Sie fördern Kommunikation und Zusammenarbeit, bieten Freiräume zum Mitdenken und Mitgestalten und schaffen so abwechslungsreiche und interessante Arbeitsaufgaben. (Firmenbroschüre 3: 6f)

### 3. Kurzbeschreibung der Arbeitszeitmodelle

Es gibt drei zentrale Arbeitszeitmodelle, je nach Tätigkeitsbereich:

**Tabelle 2: Arbeitszeitmodelle des AUTOMOBILHERSTELLERS**

	<b>Produktion</b>	<b>Angestellte</b>	<b>AT-Angestellte</b>
Arbeitszeitbasis	Zweischichtsystem an 5 Tagen mit Samstags-Option und individueller Viertagewoche	Gleitzeit / differenzierte Arbeitszeiten: 35 bis 40-Stundenwoche	Zielvereinbarungen
Konto	Arbeitszeitkonto	Gleitzeitkonto	Zeitsouveränität (Zielvereinbarung)
Anteil der Beschäftigten	etwa 60% aller Beschäftigten	34% aller Beschäftigten	6% aller Beschäftigten

Auf den Grundmodellen baut eine Vielzahl von Varianten auf, so dass es im Unternehmen mehr als 200 sog. Arbeitszeitrhythmen gibt (Teilzeitvarianten inklusive):

(AUTOMOBILHERSTELLER) bietet insgesamt über 200 Regelungen für flexible Arbeitszeiten. Die gesamte Palette betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten umfaßt die Flexibilisierung der Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeit. Sie reicht von der Gleitzeit und Teilzeit über rollierende Mehrfachbesetzungen -...- bis hin zu längeren Freizeitblöcken (sabbaticals). (Firmenbroschüre 1: 3)

In der Produktion gibt es als Basisarbeitszeitmodell seit 1991 die individuelle Viertagewoche, die über das seit 1996 eingeführte Arbeitszeitkonto 'verwaltet' und ergänzt wird. In der Produktion gibt es keine Zeiterfassung per Stechuhr, da die Arbeitszeiten in Schichtplänen festgelegt sind.

In der folgenden Darstellung liegt der Schwerpunkt auf den Arbeitszeitregelungen der Produktion. Daran schließt sich ein kurzer Exkurs über die Theorie

und Praxis der Arbeitszeit in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung an, da sich an diesem Beispiel Flexibilitätsanforderungen und Bewältigungsstrategien und -probleme projektbezogener Arbeit zeigen lassen.

### **3. 1. Viertagewoche**

Eine Ursache für die Einführung der Viertagewoche war, dass sich Wachstumsraten auf dem Markt abzeichneten. Eine Kapazitätserweiterung und somit eine Ausweitung der Produktion und eine Ausdehnung der Betriebsnutzungszeiten war von der Geschäftsleitung erwünscht und sollte über eine veränderte Arbeitszeitregelung erreicht werden. Von seiten der Geschäftsleitung wurde mit der Viertagewoche die Forderung nach Samstag als Regelarbeitstag verbunden. Diese Forderung ließ sich nicht durchsetzen.

Die aktuelle Version der Viertagewoche basiert auf einem Freischichtsystem, das zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzungen entwickelt wurden war. Durchlaufende Freischichten von Montag bis Freitag trugen dazu bei, bei gleichbleibender Tagesarbeitszeit die Wochenarbeitszeitverkürzungen umzusetzen. Mit weiteren Arbeitszeitverkürzungen stieg die Anzahl der Freischichten und das System wurde komplexer, so dass eine neue Lösung gesucht wurde. Die Viertagewoche ist ein 5:4-Besetzungssystem, d. h. fünf Beschäftigte teilen sich vier Arbeitsplätze. Der Schichtplan sieht fünf Gruppen vor. Jede/r Mitarbeiter/in hat einen Tag in der Woche frei, wobei es feststehende, durchlaufende Freischichten (montags bis freitags) gibt. Fällt ein arbeitsfreier Tag auf einen Feiertag, so werden der/m Mitarbeiter/in die Arbeitsstunden auf dem Arbeitszeitkonto angerechnet. Die Viertagewoche ging mit einer Verlängerung der täglichen Arbeitszeit einher, d. h. die neuen Schichten haben folgendes Aussehen:

Frühschicht: 5.50 - 14.55 Uhr (alt: 6.00 -14.30 Uhr)

Spätschicht: 14.55 - 24.00 Uhr (alt: 14.30 - 23.00 Uhr).

Für das Unternehmen brachte die Viertageweche einerseits eine Ausdehnung der Betriebsnutzungszeit um täglich 1 Stunde, 10 Minuten mit sich; andererseits ist das Modell aus Sicht der Geschäftsleitung flexibel, da das Werk damit 'atmen' kann. In Phasen, bei denen ein größerer Arbeitszeitbedarf da ist (Modellanlauf), kann auf den fünften (eigentlich arbeitsfreien) und sechsten (Samstag) Tag zurückgegriffen werden. Bei Phasen mit geringerem Arbeitskräftebedarf können freie Tage für alle 'verordnet', einzelne Schichten kollektiv gestrichen oder ein kollektiver Werksurlaub vereinbart werden.

Eine Kostenersparnis brachte die Arbeitszeitregelung durch die Neudefinition von Mehrarbeit, die jetzt als Arbeit außerhalb des vereinbarten Schichtrahmens definiert wird. Im Rahmen der Zeit zwischen 5.50 Uhr und 24.00 Uhr von Montag bis Freitag liegt keine Mehrarbeit vor, d. h. nur Samstagarbeit ist prinzipiell noch Mehrarbeit. Allerdings nur, wenn sie nicht die Einarbeitungszeit für einen anderen freien Tag ist. Darüber hinaus fällt Mehrarbeit dann an, wenn die/der Mitarbeiter/in innerhalb des Arbeitszeitrahmens auf **Anweisung der/s Meisterin/s** arbeitet, obwohl sie/er frei hätte. Zuschlagsfrei ist die zusätzliche Arbeitszeit, wenn die/der Beschäftigte **freiwillig** arbeitet; diese Zeit wird dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Durch diese Regelung gehen den Beschäftigten Mehrarbeitszuschläge verloren; Arbeitszeit wird für das Unternehmen billiger. Der Betriebsrat hat der Regelung zugestimmt, da im Gegenzug Beschäftigungssicherung gewährt wurde.

Bei der Abgeltung von Mehrarbeit kann gewählt werden zwischen Auszahlung oder Anrechnung auf dem Arbeitszeitkonto. Die Mehrarbeitsquote lag in der Fertigung 1992 bei 1,4% und 1996 bei 0,9%.

### 3. 2. Arbeitszeitkonto

Die Plus- und Minusstunden, die im Rahmen der Viertageweche angesammelt werden, werden auf einem Arbeitszeitkonto gesammelt; die geltende

Fassung wurde 1996 etabliert. Das Arbeitszeitkonto dient dem Ausgleich von Produktions- und damit auch Beschäftigungsschwankungen. Wesentlich für das Arbeitszeitkonto ist die Möglichkeit, den Ausgleichszeitraum über den tariflichen Rahmen (1 Jahr) hinaus auszudehnen.

Bei dem zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat zum 1. April 1996 vereinbarten Arbeitszeitkonto von (AUTOMOBILHERSTELLER) handelt es sich nicht um ein weiteres Arbeitszeitmodell. Vom Prinzip her funktioniert das Arbeitszeitkonto vielmehr wie das Betriebssystem eines Computers: Das Arbeitszeitkonto schafft einen erweiterten Rahmen, in den die jeweils vereinbarten Arbeitszeitmodelle einfließen. (Firmenbroschüre 2: 2)

Das Arbeitszeitkonto ist eine offene Rahmenregelung, die Spielregeln und Obergrenzen vorgibt. Auf dem Konto können bis zu 200 Plus- bzw. Minusstunden angesammelt werden, der sog. Zeitkorridor. Die Grenze von null muss allerdings erst dann erreicht werden, wenn die/der Beschäftigte aus dem Unternehmen austritt. Die Grenze von 200 Stunden ist Ergebnis der Verhandlungen; die Personalleitung forderte ursprünglich 300 Stunden. Einverständnis gab es bei Geschäftsleitung und Betriebsrat darüber, dass hohe Salden notwendig sind, um Modellan- und -ausläufe ausgleichen zu können. Es gibt keine Auszahlung von Arbeitszeitguthaben bzw. keinen Abzug von Arbeitszeitschulden, solange das Arbeitsverhältnis besteht.

Ursprüngliche Idee bei der Einführung des Arbeitszeitkontos war es, dass die Beschäftigten vor Modellanlauf ein Minus auf dem Konto haben. Nach der Anlaufphase soll das Konto einen Plussaldo aufweisen. Dass diese Idee in der Praxis nicht realisiert werden konnte, liegt daran, dass das Arbeitszeitkonto mitten in der Produktion des neuen Modells eingeführt wurde. Der Stand des Arbeitszeitkontos im Werk liegt durchschnittlich bei + 46 Stunden; 200 Plusstunden sind bislang noch nicht erreicht worden. Allerdings erwartet der von uns befragte Meister, dass sich im Rohbau erhebliche Plusstunden ansammeln werden, da die Personalbemessung sehr knapp sei.

Das Arbeitszeitkonto beinhaltet zwar offiziell einen Jahresausgleich; inoffiziell und pragmatisch ist jedoch ein Langzeitausgleich über die Dauer des Modellzyklus' vorgesehen, um dessen Schwankungen aufzufangen. Laut Geschäftsleitung wird es automatisch zu einem Ausgleich kommen, da sowohl der Auslauf als auch das Hochfahren einer Produktion ein bis zwei Jahre beträgt. Damit hebt sich die jeweilige Verminderung bzw. Erhöhung der Arbeitszeiten auf. Von Seiten des Betriebsrats wird die Ausdehnung des Ausgleichszeitraums als unproblematisch angesehen, da er die Planungsunterlagen hat und so absehen kann, ob und wann ein Ausgleich möglich ist.

Die Geschäftsleitung begründet die Höhe der Salden und die Verlängerung des Ausgleichszeitraums auch mit der Gefahr von Konjunkturbrüchen. Hier bietet das Arbeitszeitkonto einen breiten Spielraum. So kann ein/e Mitarbeiter/in mit einem Habensaldo von + 200 Arbeitsstunden ihr/sein Konto auf bis - 200 Stunden überziehen. Werden die 30 Tage Urlaub mit eingerechnet, so kann ein maximaler Freizeitraum von 80 Tagen, also etwa vier Monaten in Anspruch genommen werden. Dies kann im Falle von Konjunkturbrüchen Kurzarbeit verhindern bzw. bei einer Fabrikschließung erhalten die Mitarbeiter/innen vier Monate lang ihren vollen Lohn.

Verantwortlich für die Führung des Arbeitszeitkontos sind die Meister/innen und die Mitarbeiter/innen. Üblicherweise sprechen sich die Mitarbeiter/innen mit der/dem Meister/in ab. Die/der Meister/in trägt die Verantwortung, dass das Konto stimmt.

Neben dem Arbeitszeitkonto gibt es als weitere Flexibilitätsreserven den flexiblen Urlaub, wie bspw. einen Betriebsurlaub, sowie die Möglichkeit des Durchlaufs von Pausen oder die Einführung von Blockpausen.

Eine weitere Möglichkeit, den Personalbedarf an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen, ist die in der Betriebsvereinbarung festgelegte Personalflexibilisierung. Die Personalflexibilisierung ermöglicht einen Austausch

von Mitarbeiter/innen zwischen den einzelnen Werken der Region. Die Mitarbeiter/innen können sich auf freiwilliger Basis in ein Werk versetzen lassen, das aktuell einen höheren Personalbedarf hat. So werden Produktionsschwankungen in den einzelnen Werken ausgeglichen, die Mitarbeiter/innen effizient eingesetzt und letztlich auch ihre Beschäftigung gesichert. Bei einem Wechsel der Beschäftigten von einem Werk zum anderen sollte das Arbeitszeitkonto auf null sein bzw. dem Durchschnitt des Einsatzwerks entsprechen.

Zusätzlich können Leiharbeiter/innen oder befristet Beschäftigte eingestellt werden, wobei die Tendenz zu befristeten Einstellungen geht.

Die Entscheidung über die einzusetzenden Flexibilisierungsmaßnahmen erfolgt in den jeweiligen Projektgruppen. Sie setzen sich aus der/dem Betriebsleiter/in, dem Betriebsrat und den Personalabteilungen zusammen. Die Arbeitszeit wird so dezentralisiert und der Bedarf an der Produktion orientiert. Ziel dieser Regelung ist eine effizientere Organisation von Arbeit(zeit): „*Not work harder, but smarter.*“ (Personalleiter).

#### ***4. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten***

##### **4. 1. Einflussmöglichkeiten und Rechte der Beschäftigten**

Ziel der Arbeitszeitorganisation ist es, den Ausgleich zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Interessen der Mitarbeiter/innen zu finden, wobei allerdings die Produktion Vorrang hat.

Für jedes Werk, jede Abteilung und jedes Team ist die Arbeitszeit so zu gestalten, dass die Interessen der Mitarbeiter und die Belange des Unternehmens miteinander verbunden werden.

(AUTOMOBILHERSTELLER)-Arbeitszeitmodelle bieten weitgehende persönliche Flexibilität; individueller Dispositionsspielraum ist allerdings in der Fahrzeugproduktion (übergeordnete Programmplanung und taktabhängige Bandfertigung) nur eingeschränkt mög-

lich. Daher gibt es in der Fahrzeugproduktion kollektive Disposition bei Gleitzeit. (Firmenbroschüre 1: 1)

Durch die Viertageweche haben die Beschäftigten mehr Freizeit, die sie für außerberufliche Anforderungen und Interessen nutzen können. Derzeit ist das Arbeitszeitmodell der Viertageweche so beliebt, dass die Mitarbeiter/innen sich weigerten, im Rahmen der Personalflexibilisierung an einen anderen Standort zu wechseln, an dem die 5-Tage-Woche gearbeitet wird. Allerdings problematisiert der Betriebsrat, dass es durch die verlängerte tägliche Arbeitszeit zu einer stärkeren Belastung der Beschäftigten kommt.

Das Arbeitszeitkonto wird von den Beschäftigten genutzt und weiterentwickelt, bspw. durch informelle Tauschregelungen. Das Arbeitszeitmodell eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten für die Mitarbeiter/innen, sich abzusprechen und so die Arbeitszeit ihren spezifischen Bedürfnissen anzupassen. Die Möglichkeit informeller Absprachen macht das Schichtmodell flexibel für die Beschäftigten.

Laut Einschätzung des befragten Meisters empfinden die Mitarbeiter/innen die Viertageweche als vorteilhaft, weil es so möglich ist, zwischendurch für kurze Zeit frei zu nehmen oder verlängerte Wochenenden zu haben. Grundsätzlich ist es jeder/m Mitarbeiter/in möglich, kurzfristig - nach Absprache mit der/m Meister/in - ein bis zwei Tage frei zu nehmen. Gewünscht ist allerdings, dass freie Tage bis hin zu einer Woche am Stück zwei bis drei Wochen vorab angekündigt werden. Wenn ein/e Mitarbeiter/in für eine Woche fehlt, so kann sich die Gruppe immer noch entsprechend absprechen.

Die Anwendbarkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung ist abhängig von der Produktion und der Anwesenheitsquote. Wenn beispielsweise Mitarbeiter/innen eines Bereichs an Schulungen oder Kursen teilnehmen, so müssen die übrigen Beschäftigten dies ausgleichen. Wenn mehrere Mitarbeiter/innen

zum selben Zeitpunkt die Urlaub oder Freizeit beanspruchen möchten, wird produktionsabhängig entschieden.

Aus Sicht des Meisters gibt es Probleme, wenn die Beschäftigten keine Plusstunden aufbauen wollen. Es ist nicht möglich, die betreffenden Mitarbeiter/innen zu 'zwingen'. Die Mitarbeiter/innen werden in diesem Falle konkret angesprochen. „*Manchmal muss man betteln.*“ (Meister)

#### **4. 2. Einflussmöglichkeiten und Rechte des Betriebsrats**

Der Betriebsrat achtet darauf, dass der Stand des Arbeitszeitkontos nicht zu hoch wird. Für diese Aufgabe hat er Einsichtsrechte in den Kontostand und erhält monatlich eine Auswertung, die den durchschnittlichen Stundenstand in den einzelnen Werken enthält. Darüber hinaus sind Mitarbeiter/innen ausgewiesen, die eine bestimmte Stundenzahl erreicht haben. Bei besonders auffälligen Kontoständen, wenn z. B. in einem Werk eines oder mehrere Arbeitszeitkonten eine Stundenzahl von + 200 Stunden aufweisen, so wird die/der zuständige Meister/in durch den Betriebsrat angesprochen. Gemeinsam wird über einen Abbau der Stunden nachgedacht. Gibt es keine Einigung zwischen Meister/in und Betriebsrat, so tritt eine paritätische Kommission ein.

### **5. Beschäftigungseffekte**

#### **5. 1. Beschäftigungssicherung**

Im Gegenzug für die neue Arbeitszeitregelung wurde Beschäftigungssicherung für diejenigen Mitarbeiter/innen vereinbart, die unter den Geltungsbereich des Arbeitszeitkontos fallen. Beschäftigungssicherung bedeutet nicht, dass alle ihren jeweiligen Arbeitsplatz behalten. Von den Beschäftigten wird erwartet, dass sie inner- und auch überbetrieblich mobil sind.

Die 'Ernsthaftigkeit' der Vereinbarung wurde deutlich, als in einem anderen Werk des Unternehmens ein Outsourcing erfolgen sollte. Die Übernahme

durch ein Fremdunternehmen hätte die Kündigung von Mitarbeiter/innen der Gießerei-Kunststoffkomponenten bedeutet. Da es sich aber um eine betriebsbedingte Kündigung gehandelt hätte, im Werk jedoch für die betroffenen Mitarbeiter/innen Arbeitszeitkonten geführt wurden, galt Beschäftigungssicherung. Die geplante Auslagerung erfolgte nicht.

## **5. 2. Neueinstellungen**

Durch die Viertageweche konnten nach Angaben der Gesprächspartner 4.600 Arbeitsplätze erhalten bzw. neu geschaffen werden. Die Notwendigkeit von Neueinstellungen ergab sich aus den Arbeitszeitverkürzungen sowie aus der Ausdehnung der Betriebszeiten, die mit der Viertageweche einherging.

Weitere Möglichkeiten positiver Beschäftigungseffekte ergeben sich durch die Koppelung des Arbeitszeitkontos mit Regelungen zur Personalbemessung: Bei Überschreitung der + 200 -Stundengrenze wird im Einzelfall zunächst ein persönliches Gespräch mit den betroffenen Mitarbeiter/innen gesucht und über den Abbau der Plusstunden nachgedacht. Dies schreibt die Betriebsvereinbarung vor. Ist es der/m Mitarbeiter/in nicht möglich, die Arbeitszeit abzubauen, müssen Neueinstellungen erwogen werden.

Bei Gruppen sollen mögliche Überschreitungen bereits in der Planungsphase berücksichtigt und gegebenenfalls durch Neueinstellungen oder Umverteilungen vermieden werden. Überschreitet die Gruppe trotzdem die +200 Stunden-grenze, muss zunächst ein Gespräch mit dem Betriebsrat geführt werden. Wenn es danach nicht möglich ist, die Stunden abzubauen, kommt es zu Neueinstellungen. Kurzfristig werden befristete Arbeitsverhältnisse abgeschlossen oder Leiharbeiter/innen eingestellt. Bisher sind diese beiden Möglichkeiten noch nicht eingesetzt worden, da das Arbeitszeitkonto erst zwei Jahre etabliert ist und sich die Plusstunden unterhalb der Limits bewegen.

## **6. Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation**

### **6. 1. Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit innerhalb von Bandfertigung**

Der AUTOMOBILHERSTELLER arbeitet weiterhin in Bandfertigung in einem Zwei-Schicht-System, wobei allerdings (zeitlich) nach der Einführung der Viertageweche auch Gruppenarbeit eingeführt wurde. Eine Ursache lag in der Notwendigkeit, dass die Beschäftigten sich jetzt vertreten bzw. mehr Arbeitsgänge beherrschen müssen. Die Einführung von Gruppenarbeit erfolgte auf Initiative des Vorstands.

Als Gruppe wird ein Bandabschnitt bezeichnet, der sich aus acht bis zwölf Mitarbeiter/innen zusammensetzt, die vom Arbeitsablauf her zusammengefasst wurden. Beim AUTOMOBILHERSTELLER hat man sich dafür entschieden, trotz der Einführung von Gruppenarbeit weiterhin an der Hierarchieebene der/s Meisterin/s festzuhalten, da *„es ganz ohne Hierarchien nicht geht“* (Meister). Auch in Zukunft ist nicht geplant, dass die Meistereien und Meister/innen ‘abgeschafft’ werden. Die gesamte Disposition der Gruppe zu übertragen, wäre zwar theoretisch möglich, aber es wird von Seiten der Befragten davon ausgegangen, dass eine Gruppe trotz aller Selbständigkeit geführt werden muss. Einer/m Meister/in sind 5 bis 10 Gruppenmitglieder (niedrige Führungsspanne) bzw. 25 bis 30 Mitarbeiter/innen in verschiedenen Gruppen (hohe Führungsspanne) zugeordnet.

Aufgaben der/des Meisterin/s sind weiterhin Führung und Organisation mit voller Verantwortung für Personal, Stückzahl und Qualität. Außerdem haben die Meister/innen durch die neuen Arbeitsstrukturen erhebliche Personalsteuerungsfunktionen bekommen. Mehrere Gruppen innerhalb einer Meisterei sind vernetzt; Ziel aller Gruppen soll die Kund/innenorientierung sein. Zukünftig soll die/der Meister/in zunehmend ‘Unternehmer/in im Unternehmen’ werden, d. h. sie/er wird zwischen Geschäftsleitung und Gruppe vermitteln. Sie/er wird auch künftig den *„großen Überblick“* haben und *„die Fäden zie-*

hen“ (Meister). Die konkrete Rolle der/s neuen Meisterin/s wird sich erst noch finden müssen. Früher waren Meister/innen Autorität aufgrund ihrer Stellung. Die ‘neue’ Autorität wird vor allem durch Förderung der Mitarbeiter/innen zu Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und der Bereitschaft zur Mitgestaltung von Problemlösungen begründet. Künftige Aufgabe der/s Meisterin/s wird die Motivation von Mitarbeiter/innen, das Coaching.

Neben den Meister/innen gibt es noch Gruppensprecher/innen, die von den Gruppenmitgliedern gewählt werden. In einer Meisterei arbeiten durchschnittlich zwei bis drei Gruppensprecher/innen. Die Gruppensprecher/innen sind Teil der Gruppe, sozusagen ein Gruppenmitglied mit Spezialaufgaben und Kontaktperson zur Gruppe. Zu ihren Aufgaben gehört es, bei Problemen in der Produktion im Rahmen von Gruppengesprächen Lösungsstrategien zu entwickeln. Außerdem sind die Gruppensprecher/innen für die Organisation des Austauschs von Mitarbeiter/innen zwischen verschiedenen Gruppen oder Meistereien zuständig. Sie sind Ansprechpartner/innen für die jeweiligen Meister/innen. Die Gruppensprecher/innen werden ebenfalls in einem Moderator/innentraining geschult. Die Position der/s Gruppensprecherin/s ist nach Einschätzung des Meisters beliebt, obwohl kein finanzieller Anreiz besteht. Allerdings wird den Gruppensprecher/innen zusätzliche Zeit für die Gruppenarbeit, d. h. Kommunikation etc., angerechnet. Außerdem bietet die Position die Möglichkeit, beruflich voranzukommen und in ein höheres Funktionsbild ‘hineinzuwachsen’ bspw. eine Meister/innenstelle zu vertreten oder Fertigungsfachmann/-frau zu werden, was in etwa der Position einer/s Vorarbeiterin/s entspricht.

Gruppengespräche finden vierzehntägig statt und werden als Arbeitszeit bezahlt. Die Gruppensprecher/innen haben wöchentlich eine halbe Stunde Zeit, die Gruppenarbeit vorzubereiten. Die Gruppengespräche drehen sich in erster Linie um den Zielvereinbarungsprozess und behandeln u. a. Fehlzeiten,

Qualität und Arbeitssicherheit. Die Zielvereinbarungen sollen vor allem der Kund/innenzufriedenheit dienen. So werden beispielsweise Einhaltungsvereinbarungen über die zulässigen Fehlzeiten abgeschlossen. Die/der Abteilungsleiter/in schlägt einen bestimmten Prozentsatz hierfür vor. Die/der Meister/in trägt dieses Angebot an die Gruppe heran und hält mit ihr - unter Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen - Rücksprache.

Auch bei der Personalbemessung für die Gruppen kann diese Einfluss nehmen. Die Personalbemessung erfolgt in vier Schritten, wobei der vierte Schritt begleitend zur Gruppenarbeit etabliert wurde:

1. Bestimmung der Gesamtzeit und des Gesamtaufwands, d. h. alle Arbeitsaufgaben und Zusatzaufwände, die für eine bestimmte Stückzahl nötig sind, werden zusammengezählt;
2. die effektive Arbeitszeit<sup>36</sup> der Beschäftigten wird zugrundegelegt;
3. die Gesamtzeiten/-aufwände werden durch die effektive Arbeitszeit geteilt, wobei zusätzliche Abwesenheiten berücksichtigt werden;
4. Besprechung der Ergebnisse der ersten drei Schritte in der Gruppe, wobei diese einen eigenen Vorschlag machen kann (vgl. Firmenbroschüre 3: 33f).

Zukünftig will AUTOMOBILHERSTELLER die Selbständigkeit und Kompetenzen der Gruppen weiter ausbauen hin zu so bezeichneten 'teilautonomen Arbeitsgruppen'<sup>37</sup>. Um die Selbständigkeit der Gruppen zu fördern, ist es zu einer Aufgabenteilung zwischen den Meister/innen und den Gruppenmitgliedern gekommen. In die Kompetenz der Gruppe fällt die Urlaubsabsprache, die tägliche Personalplanung und die Arbeitszeitgestaltung. Krankheit, Urlaub

---

<sup>36</sup> Effektive Arbeitszeit ist ein Begriff des AUTOMOBILHERSTELLERS und meint die tatsächlichen Arbeitsstunden, die im Rahmen der Viertagewoche von den Beschäftigten geleistet werden.

<sup>37</sup> Hier handelt es sich um eine interne Bezeichnung, da das angestrebte Modell von Gruppenarbeit nicht dem entspricht, was in der Literatur, mit 'teilautonomen Gruppen' bezeichnet wird (vgl. bspw. Antoni 1996).

etc. und damit verbundene Fehlzeiten werden in der Gruppe gelöst. Sind Besetzungsprobleme in der Gruppe nicht lösbar, so werden Poolleute herangezogen. Es handelt sich um hochqualifizierte Mitarbeiter/innen („*Springer first class*“, Geschäftsleitung), die ein breites Spektrum verschiedener Fertigkeiten und Fähigkeiten beherrschen und so flexibel in unterschiedlichen Gruppen einsetzbar sind.

Die eigenständige Arbeitszeit- und Urlaubsplanung sieht der Meister als fördernd auf dem Weg hin zu ‘teilautonomen Gruppen’ an, weil sich dadurch die Mitverantwortung der Gruppenmitglieder erhöht. Im Rahmen des Arbeitszeitmodells kann nach Einschätzung des Gesprächspartners die Personal- und Urlaubsplanung eigenständig ‘eingeübt’ werden. Die Arbeitszeitregelung ist hilfreich für den Gruppenentwicklungsprozess, da sie Gestaltungsmöglichkeiten lässt. Dadurch ergibt sich ein anderes Verhältnis zur Arbeit und zum eigenen Anteil, den die Beschäftigten daran haben. Die Arbeitszeitregelung fördert die Kommunikation innerhalb der Gruppe und auch zwischen den Gruppenmitgliedern und der/m Meister/in. Die Mitarbeiter/innen müssen sich weiterhin mit den Meister/innen als Vorgesetzten absprechen. Auf diesem Wege werden meist auch andere Probleme angesprochen. Die gegenseitige Kommunikation zwischen Mitarbeiter/innen und Meister/innen ist unbedingt erforderlich für eine intakte Gruppenarbeit.

Hier sieht der Gesprächspartner auch Problemfelder, da die Delegation von Verantwortung sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeiter/innen zu ‘Anpassungsschwierigkeiten’ führten. Ältere Meister/innen hatten ein anderes Bild von der Position der/s ‘klassischen Meisterin/s’ und waren nur schwer dazu bereit, die Arbeitszeitplanung an die Beschäftigten abzugeben. Die Beschäftigten hingegen mussten ‘lernen’ diese Kompetenzen zu nutzen.

## 6. 2. Qualifikation/Qualifizierung

Für die Beschäftigten war die Einführung von Gruppenarbeit auch in bezug auf die damit verbundenen neuen Anforderungen ein Eingewöhnungsprozess. Traditionell waren die Mitarbeiter/innen nur gewohnt, an einem Arbeitsplatz zu arbeiten. Mit der Einführung von Gruppenarbeit wird von ihnen erwartet, dass sie mehrere Arbeitsplätze beherrschen und diese wechselnden Tätigkeiten auch ausüben.

Damit der Ablauf der Viertageweche funktioniert, muss jede/r Mitarbeiter/in in einer Gruppe zwischen drei (mindestens) und fünf (Ziel) verschiedene Aufgaben erledigen können. Wesentliches Ziel und Kriterium für Flexibilität ist die Mehrfachqualifikation, die sich auch auf Sekundärtätigkeiten wie Logistik, Instandhaltung und Qualitätssicherung bezieht. Der 'Gruppengedanke' besteht somit für die beteiligten Mitarbeiter/innen darin, kurzfristig die Aufgaben anderer zu übernehmen und darüber hinaus auch die produktionsbegleitenden Aufgaben zu beherrschen - zumindest teilweise<sup>38</sup>. Dies erfordert ein höheres Verantwortungsbewusstsein und Qualifikationsprofil von den Gruppenmitgliedern, beinhaltet im Gegenzug den Vorteil einer besseren Entlohnung.

Maßnahmen der Qualifikation sind 'training on the job' sowie kontinuierliche Kommunikation zwischen den Mitarbeiter/innen. Kommt ein/e Mitarbeiter/in neu in eine Gruppe, so werden zunächst einfache Aufgaben im 'training on the job' eingeübt. Springer/innen braucht die Gruppe nur dann, wenn ein/e Mitarbeiter/in der Gruppe beispielsweise zur Personalabteilung oder zum Betriebsrat muss, d. h. für einen längeren Zeitraum ausfällt. Entscheidungen über notwendige Qualifizierungsmaßnahmen fällen weiterhin die Meister/innen. Sie gleichen Qualifikationsprofil und Qualifizierungsbedarf ab,

---

<sup>38</sup> Diese begrenzte Integration produktionsbegleitender Aufgaben ist charakteristisch für „strukturkonservative Gruppenarbeit“. Schumann (1997: 221) nennt dies „homöopathische Dosierungen der Elemente der Selbstorganisation“.

sprechen das Schulungsprogramm mit den Mitarbeiter/innen durch und entscheiden, welche Mitarbeiter/innen an den einzelnen Schulungen teilnehmen. Der befragte Meister hat festgestellt, dass die Mitarbeiter/innen selbstbewusster werden und kritischer ihre Qualifikationen mit denen anderer Mitarbeiter/innen vergleichen. Sie verlangen Fortbildungsmaßnahmen, da sie sich mehr als Mitgestalter/innen im Produktionsprozess fühlen.

### 6. 3. Entgeltsystem

Das ehemalige Entlohnungssystem der Akkordarbeit wurde zugunsten eines Prämienentgelts<sup>39</sup> aufgegeben. Mitarbeiter/innen, die bereit und in der Lage sind, verschiedene Aufgaben in der Produktion wahrzunehmen, erhalten zusätzliche Prämien. Je mehr sie können, desto höher ist ihre Entgeltgruppe. Ziel ist es, die Stärken der einzelnen Mitarbeiter/innen besser in den Produktionsprozess einzubeziehen.

Das Prämienentgelt löst den bisherigen Akkord ab. Der Akkordlohn ist nicht mehr zeitgemäß. Ursprünglich sollte mit dem Akkord ein Anreiz für mehr Arbeitsleistung geschaffen werden: je mehr Stückzahlen in einer Zeiteinheit produziert wurden, desto höher der Lohn. Aber schon seit geraumer Zeit gibt es für die meisten Arbeitsbereiche eine genaue Stückzahlvorgabe, die nicht über- und nicht unterschritten werden soll. Dazu kommt, dass der (AUTO-MOBILHERSTELLER) Kunde vor allem ein Fahrzeug von hoher Qualität erwartet.

Die neuen Arbeitsstrukturen lassen für die Mitarbeiter in der Produktion zunehmend auch Aufgaben entstehen, die sich nicht in Stückzahlen messen lassen. Es ist daher sinnvoll, in Zukunft statt einzelner Arbeitsplätze und dazugehöriger Stückzahlen vielmehr die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsergebnisse einer Gruppe von Mitarbeitern zu betrachten. Das geschieht nun durch das Prämienentgelt. (Firmenbroschüre 3: 12)

---

<sup>39</sup> Für die neue Entlohnung wird der Begriff 'Entgelt' verwendet, um die Trennung zwischen Arbeiter/innen und Angestellten zu verringern.

Die Prämie setzt sich zusammen aus dem Grundentgelt, einer sog. (AUTOMOBILHERSTELLER)-Zulage, der eigentlichen Prämie, die 25% des Basisentgelts betragen kann, sowie einer persönlichen Zulage.

„Die persönliche Zulage honoriert den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Gruppenergebnis. Es gibt vier Stufen. Jeder dieser Stufen ist ein fest definierter Betrag zugeordnet.“ (Firmenbroschüre 3: 38f)

Die Entgeltgruppe, in die die Beschäftigten eingestuft werden, richtet sich nach der Anzahl der Tätigkeiten, die ausgeübt werden, nicht nach der Anzahl der Tätigkeiten, die jemand beherrscht.

### ***Exkurs: Arbeitszeiten in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung***

#### **A. Kurzbeschreibung des Bereichs**

Im Forschungs- und Ingenieurzentrum (FIZ) des AUTOMOBILHERSTELLERS arbeiten rd. 1.300 Beschäftigte. Neben einem reinen Angestelltenbereich gibt es auch einen werkstattnahen Bereich, bspw. Prüfstände. Durch die Trennung in den Angestellten- und den werkstattnahen Bereich ergeben sich unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen. Für den Bereich Prüfstände bspw. wurden neue Messprogramme eingeführt, die u. a. erfordern, dass nahezu rund um die Uhr Beschäftigte tätig sind. Im folgenden geht es nur um die Flexibilitätsanforderungen, die direkt aus der Projektarbeit resultieren. Für die Projektarbeit im Entwicklungsbereich gilt, dass es einerseits Projekte gibt, die bereits von ihrer Aufgabenstellung so definiert sind, dass die tarifliche Arbeitszeit nicht ausreicht. Dies trifft z. B. bei Erprobungen im Ausland zu, bei denen Tag- und Nachtarbeit mit 100 Wochenstunden vorkommen können. Neben diese Extreme tritt die allgemeine Projektarbeit. Die Projektplanung ist laut Aussagen des Betriebsrats so konzipiert, dass keine Fehler oder zeitlichen Verzögerungen auftreten dürfen. Am Anfang des Projektes wird ein Perso-

nen- und Stundenvolumen kalkuliert, das nahezu keinen Spielraum für Engpässe oder Probleme lässt.

## **B. Arbeitszeitregelung: Gleitzeit für Angestellte**

Basis der Gleitzeitregelung des Forschungs- und Entwicklungsbereichs sind Arbeitsverträge mit 35 bis 40 Stunden pro Woche. Etwa 50% der Beschäftigten im FIZ arbeiten in einer 40-Stunden-Woche. Für den Angestelltenbereich gilt eine Gleitzeitregelung mit einem Arbeitszeitrahmen zwischen 6.30 Uhr und 19.00 Uhr und einer Kernzeit von 8.30 Uhr bis 14.30 Uhr. Die Arbeitszeit der Beschäftigten in Gleitzeit wird durch eine elektronische Zeiterfassung aufgezeichnet.

Innerhalb eines Jahres muss das Gleitzeitkonto den Stand von +/- 40 Stunden erreicht haben. Die 40-Stunden sind also nicht die Ober- sondern die **Untergrenze** des Arbeitszeitkontos. Am Jahresende werden die verbleibenden Stunden über der Grenze mit einem Zuschlag von 25% ausgezahlt, d. h. sie werden zu Mehrarbeitsstunden.

Tendenziell funktioniert das Arbeitszeitmodell der Gleitzeit gut; das zentrale Arbeitszeitproblem des FIZ ist die Vielzahl von anfallenden Überstunden, sowohl bezahlten als auch unbezahlten:

(AUTOMOBILHERSTELLER) will zukünftig jedes Jahr zwei neue Modelle bauen. Deshalb kommen in 1997 und in den darauf folgenden Jahren eine Menge neuer Aufgaben und Projekte auf die Belegschaft der (AUTOMOBILHERSTELLER) zu. Dies betrifft vor allem den Forschungs- und Entwicklungsbereich. Bereits 1996 fielen allein im E-Bereich ca. 200.000 Überstunden an. Diese Zahl zeigt deutlich, daß zur Bewältigung der zukünftigen Aufgaben dringend neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen. (Der Betriebsrat informiert: 1)

Die Überstunden ergeben sich nahezu 'zwingend' aus der Projektplanung, da diese von fehlerlosen Abläufen ausgeht. Zeitliche Verzögerungen oder Mehr-

fachversuche, die sich ergeben können, werden durch Überstunden 'gerettet'. Eine weitere Ursache für die Vielzahl der Überstunden liegt darin, dass 1993/94 im FuE-Bereich Personal abgebaut wurde, obwohl der Entwicklungsaufwand gleichgeblieben ist. D.h. das verbliebene Personal muss mit weniger Beschäftigten die gleiche Arbeit leisten. Um mit dem Arbeitsaufwand fertig zu werden, werden Überstunden gefahren, es wird sich auf das Kerngeschäft konzentriert und Teilbereiche ausgelagert. Der Betriebsrat hat wenig Einflussmöglichkeiten auf Personalbemessung, da es sich hier um Planstellen handelt. Wenn die Überstunden abzusehen sind, müssen sie einen Monat vorab beim Betriebsrat angemeldet werden. Hierfür ist stets eine Begründung, Stammmnummer und Anzahl der Beschäftigten zu nennen. Um der Tendenz zur Mehrarbeit entgegenzuwirken bleibt dem Bereichsbetriebsrat nur die Möglichkeit, die Konten einzusehen und das 'Überstundenproblem' in gemeinsamen Gesprächen mit den betroffenen Mitarbeiter/innen zu lösen.

Angemeldete Überstunden werden ausbezahlt; unangemeldete Überstunden gehen auf das Gleitzeitkonto. Die meisten Mitarbeiter/innen versuchen, das Arbeitszeitkonto im 40-Stunden-Rahmen zu halten. Andererseits sind im FIZ vor allem Berufsanfänger/innen beschäftigt, die sehr an einer Karriere interessiert sind. Diese Mitarbeiter/innen arbeiten erheblich mehr und „sprengen jeden Arbeitszeitrahmen“ (Betriebsrat). Teilweise geht die Karriereorientierung so weit, dass die tatsächlich geleisteten Überstunden verschleiert werden, indem die Stechkarte abgestempelt und danach weiter gearbeitet wird.

Bei einer anderen Beschäftigtengruppe führen die Arbeitszeitanforderungen zur Frustration. Manche verhalten sich regelrecht „*verhaltensgestört*“ oder sind nahe an einer „*inneren Kündigung*“ (Betriebsrat). Dies liegt neben der o. g. Belastung auch an der Gestaltung der Aufgaben und Arbeitsabläufe. Gegen Arbeitsabläufe und Arbeiten, die sie nicht für sinnvoll erachten, wehren sich die Beschäftigten zunehmend.

Außertarifliche Mitarbeiter/innen können „*kommen und gehen, wie sie wollen*“ (Betriebsrat). Für den Betriebsrat bedeutet dies, dass ab Gehaltsgruppe G9 keine Kontrolle über die Arbeitszeit mehr möglich ist. Ab und an werden ‘Kontrollbesuche’ gemacht, die aber ergebnislos bleiben. Eine personelle Aufstockung erfolgt nur zögerlich. Ein Problem ist es aus Sicht des Betriebsrats, dass es keine gesetzlichen oder tarifvertraglichen (Jahres)Grenzen für Überstunden gibt.

Die Vielzahl von anfallenden Überstunden (200.000 bezahlte Mehrarbeitsstunden 1996) machte den Personalbedarf im FIZ deutlich. Zum Zeitpunkt des Gespräches haben Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat dazu geführt, dass 169 Planstellen für das FIZ geschaffen wurden.

## ***7. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Betriebsrat und Geschäftsleitung***

### **7.1. Verhältnis Betriebsrat und Geschäftsleitung**

Betriebsrat und Geschäftsleitung arbeiten - nach beiderseitiger Einschätzung - sehr offen und kooperativ zusammen. Es gibt traditionell ein gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, bedingt durch die fachliche Kompetenz auf beiden Seiten.

### **7.2. Veränderte Arbeitsstrukturen aus Sicht von Geschäftsleitung und Betriebsrat**

Für das Unternehmen ist die Änderung der Arbeitsstrukturen mit Kosteneinsparungen verbunden. Nahezu sämtliche Kosten, die mit dem Auf- und Abbau von Arbeitskräften zu tun haben, können durch die Arbeitszeitregelung vermieden werden. „*Ich frage mich, wie wir ohne das Arbeitszeitmodell leben konnten.*“ (Personalleiter). Freischichten wurden früher von einem Jahr zum anderen übernommen. In Krisenzeiten wurde ein sozialverträglicher Personal-

abbau vorgenommen, häufig gefolgt von Wiedereinstellungen. Außerdem haben die Ausgleichsmöglichkeiten für Mehrarbeit und die Reduktion der Sonderschichten eine weitere Kostensenkung bewirkt, da für diese kein Bonus mehr anfällt und keine übertarifliche Zahlung mehr geleistet werden muss.

Ein weiterer Einsparungseffekt liegt in der Senkung der krankheitsbedingten Absentismusrate, die jetzt bei knapp 5% liegt. Eine Ursache für den Rückgang des Krankenstands wird in der Einführung von Gruppenarbeit und damit verbundenen Arbeitsplatzwechseln gesehen, die die bisherige einseitige Belastung als Krankheitsursache verringern.

Eine Grenze des Arbeitszeitmodells sieht die Geschäftsleitung darin, dass der Schichtrhythmus vorgegeben ist. Er ist bei Auftragsmangel unproblematisch verkürzbar, aber nicht beliebig ausdehnbar. Eine weitere Grenze liegt darin, dass stets mindestens zwei Gruppenmitglieder vorhanden sein müssen, die dieselben Kenntnisse und Fertigkeiten besitzen.

Als Veränderung wünscht die Geschäftsleitung, dass die Möglichkeit von Zielvereinbarungen auch im Bereich der Produktion eingeführt werden sollte, allerdings nur in Bereichen, die durch die Beschäftigten beeinflussbar sind. Die Arbeitstiefe und somit der Output sollten direkt durch die/der Mitarbeiter/in beeinflussbar sein, damit eine leistungsorientierte Entlohnung erfolgen kann. Bisher herrscht eine Zeitorientierung vor, die zu einer Erfolgsorientierung werden sollte. Es sollten Arbeitsziele statt Arbeitszeiten vereinbart werden. Änderungswünsche gehen dahin, dass Tarifverträge generell flexibler in Richtung des Arbeitszeitgesetzes gestaltet werden. Die geltenden Bestimmungen genügen vollkommen. Besser wäre eine Verlagerung der Regulierungsebene in die Betriebe hinein.

Aus der Perspektive des Betriebsrats ist die Beschäftigungssicherung ein Erfolg der neuen Arbeitsstrukturen. Positiv bewertet er auch die Zeitsouverä-

nität, die durch das Arbeitszeitmodell entstanden ist. Die Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, auch kurzfristig frei nehmen zu können. Bei Fehlen einer/s Mitarbeiter/in durch Krankheit und Unfall oder Qualifizierungsmaßnahmen kann die Erfüllung der Aufgaben des/der fehlenden Mitarbeiter/in durch die anderen Mitarbeiter/innen erfolgen. Änderungswünsche des Betriebsrats beziehen sich auf die praktische Handhabung der Arbeitszeitregelung: Gelegentlich kommt es vor, dass ein/e Mitarbeiter/in frei haben möchte, die/der Vorgesetzte aber nicht zustimmt. Dies widerspricht zwar der Betriebsvereinbarung, aber aus Rücksicht auf die betrieblichen Belange muss letztlich die Mitarbeiter/in nachgeben. Hier sollten mehr Rechte für die Beschäftigten verankert werden.

Schließlich wünscht der Betriebsrat eine Ausdehnung der Beschäftigungssicherung auch auf den Angestelltenbereiche; bisher gilt diese nur für Produktionsbeschäftigte.

### ***Schlussbemerkung/Kommentar***

Der AUTOMOBILHERSTELLER ist ein Beispiel eines Unternehmens, das eher der sog. strukturkonservativen Variante der Änderungen von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit zuzuordnen ist. Obwohl das Unternehmen seine Arbeitsorganisationsvariante Gruppenarbeit nennt, beinhaltet dieses Modell wenig Aspekte der teilautonomen Arbeitsgruppen. Die Beschäftigten, die zu einer Gruppe zusammengefasst werden, arbeiten weiterhin in der Fließfertigung und sind einer/m direkten Vorgesetzten (Meister/in) unterstellt.

Für den AUTOMOBILHERSTELLER selbst ist das neue Arbeitszeitmodell mit Einsparungseffekten verbunden: durch die Ausdehnung des Arbeitszeitrahmens und die engere Definition von Mehrarbeit werden Mehrarbeitszuschläge eingespart. Über die Ausdehnung des Ausgleichszeitraums bzw. dessen Anpassung an den Produkt- bzw. Modellzyklus werden Personalanpas-

sungskosten reduziert bzw. vollständig eingespart. Ein weiterer Einsparungseffekt, der eher indirekt mit den neuen Arbeitsstrukturen zusammenhängt, ist der Rückgang des Krankenstandes, der nach Einschätzung der Gesprächspartner/innen darauf zurückzuführen ist, dass durch die Gruppenarbeit einseitige Belastungen wegfallen.

Für die Beschäftigten hat die Viertageweche durch den freien, für außerberufliche Interessen und Anforderungen zur Verfügung stehenden Tag mehr Zeitsouveränität gebracht. Die Möglichkeiten informeller Absprachen, die innerhalb der Viertageweche bestehen, unterscheiden sich nicht stark von anderen informellen oder formellen Regelungen bei Freischichtmodellen. Als Tausch hat das Unternehmen den Beschäftigten Beschäftigungsgarantien zugesichert, allerdings verbunden mit der Anforderung, inner- und überbetrieblich mobil zu sein.

Am Beispiel der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zeigen sich die Auswirkungen einer engen Projektplanung, die von einem störungslosen Ablauf ausgeht. Überstunden der Beschäftigten sind das Instrument, um mit ungeplanten Problemen umzugehen. Dass diese Probleme zwar ungeplant, d. h. in der Projektplanung nicht berücksichtigt, aber doch vorhersehbar sind, verdeutlicht die Vielzahl der auftretenden Überstunden. Die Indizien deuten darauf hin, dass die Beschäftigten in diesem Bereich Puffer für enge Planungen sind. Eine Gruppe der Beschäftigten, die jungen, karriereorientierten Mitarbeiter/innen, ist bereit, sich diesen Anforderungen zu unterwerfen, während eine andere Gruppe zwar Überstunden leistet, aber unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen ist.

## Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER:

### „Vertrauen ist der Anfang von allem“

#### *1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen*

Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER stellt Geräte der Medizin- und Sicherheitstechnik her. Zu der Produktpalette des Bereichs Medizintechnik gehören (Intensiv-) Beatmungsgeräte als OP-nachgeordnete Geräte, Anästhesiegeräte, Home-Care-Geräte (Produkte für die Nachsorge zu Hause; Kleingeräte), der Monitorbereich, also Geräte zur Patientenüberwachung, sowie Kleingeräte für die Notarztwagenversorgung. In den Bereich Sicherheitstechnik gehören Gasmesstechnik, Gefahrstoffmessung, Ausrüstung (bspw. Feuerwehrlhelme) sowie Atemschutzgeräte.

Präzision mit System heißt es für die (MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER)-Produktion. Kundenorientiertes Engineering, wirtschaftliche Verfahrensauslegung und internationale Einkaufsbeziehungen kennzeichnen diese. Besonderes Know-how hat das Unternehmen in der Feinmechanik, Pneumatik, Chemie, Optik, Mikroelektronik und Informatik sowie der Sensortechnologie. Die Produktionstechnik wird dort - wo erforderlich - mit der dazugehörigen Erfahrung selbst entwickelt. In der Regel werden auch die Werkzeuge im Hause gebaut, um den hohen internationalen Qualitätsstandard von (MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER)-Geräten, -Systemen und -Anlagen für die Kunden weltweit sicherzustellen. (...)

Um auf Kundenwünsche möglichst flexibel einzugehen, werden Geräte im Modularprinzip konstruiert und hergestellt. (Firmenbrochure 1: 10)

Neben der Produktion hat der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER auch noch einen 'Außenmontagebereich', bspw. für die zentrale Gasversorgung (u. a. Lachgas, Sauerstoff) im Leitungssystem der Krankenhäuser sowie zentrale Deckenverarbeitungseinheiten.

Die medizinischen Geräte werden überwiegend in kleinen Serien nach kund/innenspezifischen Wünschen hergestellt. In der Vergangenheit spielte

vor allem der Absatz einzelner medizinischer Geräte die größte Rolle. Heute sind aufgrund des Gesundheitsstrukturgesetzes vor allem Systemlösungen gefordert. Die Krankenhäuser suchen Lieferanten, die möglichst Lösungen für komplexe Probleme bieten. Außerdem nehmen Serviceleistungen einen Teil des Leistungsspektrums ein, bspw. EDV-Schulungen.

Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER hat derzeit einen Marktanteil von 50% - 80% in der Bundesrepublik. Neben diversen Kleinunternehmen konkurrieren vier große Anbieter.

Zu den inländischen Kunden gehören vor allem Krankenhäuser, die mittels eines Vertriebsingenieurs beliefert werden. Zunehmend gibt es jedoch auch direkte Bestellungen. Zu den Kunden des Bereichs Medizintechnik gehören außerdem ausländische Niederlassungen mit den dazugehörigen Vertriebspartnern. Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER erschließt derzeit vor allem den asiatischen Markt. In den lokalen Märkten wird lokal produziert.

Insgesamt sind 3.300 Mitarbeiter/innen in Produktion und Verwaltung beschäftigt, davon etwa 50% in der Produktion. Hinzu kommen 976 Mitarbeiter/innen im Inland, die für Vertrieb und Service zuständig sind. Das Unternehmen verfügt über ein engmaschiges Service- und Vertriebsnetz mit sechzehn Standorten bundesweit. Anfang 1992/93 wurde die Belegschaft um etwa 1.000 Mitarbeiter/innen reduziert, von denen allerdings viele Beschäftigte wieder eingestellt wurden. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 40 Jahren, mit sehr langer Betriebszugehörigkeit. Gegenwärtiges Ziel ist, den Personalstand zu halten, obwohl im nächsten Jahr noch etwa 40 Arbeitsplätze abgebaut werden, was durch natürliche Fluktuation erfolgen soll. In der Produktion sind ausschließlich Facharbeiter/innen beschäftigt. Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER bildet den Nachwuchs selbst aus, in allen benötigten Berufen. In der Fertigung wird auf Fertigungsinseln im Schichtbetrieb bis hin zu Dreischicht produziert.

## ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Das Jahresendgeschäft spielt im Bereich der Medizintechnik eine besondere Rolle, da noch vorhandene Beträge der Krankenhaus- und Verwaltungsbudgets (Stichwort: öffentliche Haushalte) im vierten Quartal ausgegeben werden müssen. Die Aufträge müssen dann noch im selben Jahr ausgeliefert werden. So ist in der Zeit zwischen September und Weihnachten bis Neujahr eine hohe Auslastung der Produktionsanlagen zu verzeichnen.

Eine weitere Flexibilitätsanforderung ergibt sich aus der stärkeren kund/innenspezifischen Fertigung: Ziel des Unternehmens ist es, dass Kund/innenwünsche so früh wie möglich berücksichtigt und in die Produktion einbezogen werden. Das Grundgerät, dem noch einige Details auf Kund/innenwunsch zugefügt werden, gibt es nicht mehr. Noch Anfang der 90er Jahre wurde ein großer Teil der Geräte ohne Auftrag für das Lager hergestellt. Die gesamte Ablauforganisation war auf Lagerhaltung ausgerichtet. Verlangten die Kund/innen später eine spezielle Ausstattung, so wurde das Grundgerät im Nachhinein umgebaut. Heute werden Geräte nach kund/innenspezifischen Wünschen gefertigt, so dass sie praktisch nicht auf Vorrat hergestellt werden können. Die Tendenz geht weiter dahin, noch stärker auftragsbezogen zu produzieren, da die Variantenvielfalt größer wird. Geplant ist ein Umstellen der Ablauforganisation; der 'Taufpunkt', der Punkt, an dem der Lieferschein an das Gerät kommt, soll nach vorne verlagert werden. Die Lagerhaltung soll weiter reduziert werden. 1990 betrug der Lagerbestand im Bereich Intensivmedizin etwa eine Jahresproduktion; 1996/97 war noch ein Gerät am Lager.

Im Unternehmen haben wir den Bereich Montage Intensivmedizingeräte näher untersucht. Dieser Bereich ist direkter Lieferant für Kund/innenaufträge. Die Produktion verläuft hier überwiegend im Einschichtbetrieb; nur im Vor-komponentenbereich arbeiten Beschäftigte in einem Drei-Schicht-System. In

dem Bereich werden bspw. Beatmungsgeräte hergestellt. Diese Geräte haben rd. 2.800 Teile, von denen 435 eingekauft werden. Geplant ist eine Reduzierung der Fertigungstiefe auf 10%. Vom Auftragseingang bis zur Auslieferung vergehen zur Zeit etwa acht Wochen, bedingt durch Nacharbeiten. Die reguläre Dauer beträgt rd. vier Wochen. Zu der 'reinen' Produktionszeit von ca. 15 Stunden kommen noch Test- und Prüfzeiten. Geplant ist zukünftig eine Reduzierung der Lieferzeit auf eine Woche.

In der Intensivmedizin liegt ein mehr oder weniger gleichmäßiger Auftragseingang vor; insgesamt sind zwar Schwankungen vorhanden, aber es gibt stets eine Grundauslastung. Saisonarbeit bildet eher eine Ausnahme; für diesen Bereich gibt es so gut wie kein Jahresendgeschäft. Zum Zeitpunkt des Gesprächs allerdings gibt es einen erhöhten Arbeitszeit- bzw. Arbeitskräftebedarf, da in der ersten Jahreshälfte technische Probleme auftraten. Einige Zulieferteile wiesen nicht die geforderte Qualität auf und mussten daher nachbestellt werden. Die Situation wurde durch einen hohen Auftragseingang, der nicht vorhersehbar war, noch verschärft. Zusätzlich kommt eine Umstrukturierung der Ablauforganisation, die immer noch auf Lagerproduktion ausgerichtet ist, hinzu. Daher konnte im ersten Halbjahr noch nicht soviel produziert werden, wie eigentlich geplant, so dass die Mitarbeiter/innen derzeit mehr arbeiten müssen.

### ***3. Kurzbeschreibung der Arbeitszeitmodelle***

#### **3. 1. Vorgängerregelungen und Implementation des neuen Modells**

Seit 1972 gibt es Gleitzeitregelungen in unterschiedlichen Varianten, die letzte Modifikation gab es 1993. Die Gleitzeit gilt (auch zum Zeitpunkt des Gesprächs) für alle Beschäftigten, d. h. auch im Schichtbetrieb, das im folgenden betrachtete Arbeitszeitmodell der sog. Eigenverantwortlichen Flexiblen Arbeitszeit (EFA) läuft daneben als Pilotprojekt. Für Beschäftigte in

Normalschicht hat die Gleitzeitregelung eine kurze Kernzeit von 10.00 bis 13.30 Uhr, die allerdings durch sog. Bereichsfunktionszeiten flankiert wird, während der die jeweilige Betriebseinheit Ansprechpartner/innen gewährleisten muss. Dies soll durch eigenverantwortliche Absprache der Beschäftigten untereinander geregelt werden. Die Bereichsfunktionszeit 1 liegt zwischen 7.00 und 16.00 Uhr, wobei ein Gleitzeitrahmen von 6.00-18.00 Uhr vorgegeben ist; Bereichsfunktionszeit 2 ist von 8.00-17.00 Uhr mit einem Gleitzeitrahmen von 7.00-19.00 Uhr. Für Schichtarbeit gibt es eine 'reguläre Gleitzeit', wobei die Kernzeit 6½ Stunden umfasst und die Schichtübergabe durch die Beschäftigten organisiert wird.

Das Gleitzeitkonto darf einen Plussaldo von 15 Stunden und einen Minussaldo von 10 Stunden aufweisen, die in den nächsten Monat übertragen werden. Stunden über dem Pluslimit verfallen; Stunden über dem Minuslimit werden vom Entgelt abgezogen. Die Gleitzeitentnahme kann monatlich entweder drei halbe Tag oder einen ganzen und einen halben Tag Kernzeitentnahme umfassen.

Die Gleitzeitregelung funktionierte für den Produktionsbereich relativ gut; im Angestelltenbereich, der Entwicklung, hingegen kam es zu einer Vielzahl von gestrichenen Stunden, was zu Unzufriedenheit bei den Beschäftigten führte. Daher äußerten diese Mitarbeiter/innen ein großes Interesse an Arbeitszeitregelungen, die es ermöglichten, projektbezogen zu arbeiten. Von Seiten der Personalabteilung wurde ebenfalls eine flexiblere Regelung gewünscht, um stärker kund/innenorientiert arbeiten zu können. Gleichzeitig strebte der Betriebsrat ein Bündnis für Beschäftigungssicherung an. Im Herbst 1996 wurde ein Workshop zum Thema Arbeitszeit durchgeführt, der schließlich zum Pilotprojekt EFA führte.

Vor Einführung des neuen Arbeitszeitsystems wurden Auftragsschwankungen bzw. das Jahresendgeschäft aufgefangen über:

## 1. Mehrarbeit

2. Die tarifvertragliche Möglichkeit der ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit: Der Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie sieht eine ungleichmäßige Arbeitszeit über ein halbes Jahr vor, d. h. Ausgleich auf die tarifliche Arbeitszeit innerhalb dieser Zeit. Anfallende 'Mehrarbeitsstunden' können nur in Freizeit ausgeglichen werden. Diese Möglichkeit wurde genutzt, hat sich aber als nur begrenzt wirksam erwiesen, da z. T. kein Freizeitausgleich möglich war bzw. weiterhin hohe Auftragseingänge einen Ausgleich auf die tarifliche Arbeitszeit verhinderten.
3. Es werden in der Fertigung in Spitzenzeiten und bei Kapazitätsengpässen befristete Arbeitsverhältnisse abgeschlossen, wobei überwiegend Facharbeiter/innen eingestellt wurden.
4. Gleitzeit.

### **3. 2. Pilotprojekt: Eigenverantwortliche Flexible Arbeitszeit (EFA)**

Zur Erprobung des Modells EFA wurde eine einjährige Pilotphase vereinbart. Zunächst wurde mit drei Pilotbereichen begonnen: Konstruktion, Montage und Fertigung. Zu Beginn waren 106 Mitarbeiter/innen in das Pilotprojekt einbezogen. Allerdings war diese Anzahl sowohl nach Meinung der Geschäftsleitung als auch des Betriebsrats zu gering, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Daher wurden nach und nach immer mehr Mitarbeiter/innen einbezogen, so dass jetzt 945 Beschäftigte in EFA arbeiten. Dies entspricht in etwa 50% derjenigen Beschäftigten, die theoretisch unter die EFA-Regelung fallen könnten. Bisher gilt die EFA nur für Beschäftigte in Normalschicht; für den Zwei- (etwa 250 Beschäftigte)- und Dreischichtbetrieb (etwa 50 Beschäftigte) gilt weiterhin die Gleitzeitregelung.

Begleitend wurde eine Projektgruppe, der auch Vertreter/innen von Betriebsrat und Geschäftsleitung angehören, gegründet, die 14-tägig tagt. Zu ihren

Aufgaben gehört u. a. der Einblick in die und die Überwachung der Kontostände. Außerdem wurden Gleitzeitbeauftragte etabliert, die für einen Bereich von etwa 20 bis 30 Mitarbeiter/innen zuständig sind. Praktisch springen die Gleitzeitbeauftragten dann ein, wenn die Technik versagt, d. h. konkret: Nachtrag von Arbeitsstunden o.ä.

Es fanden Einführungsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen statt, die am Pilotprojekt der EFA teilnehmen. Für Vorgesetzte gab es Qualifizierungsveranstaltungen, z. B. 'die Rolle des Vorgesetzten'. Ein externer Moderator begleitete das Seminar. Darüber hinaus war ein Projektgruppenmitglied dabei, um auf den Prozess Einfluss nehmen zu können. „*Der Schwachpunkt Vorgesetzte wurde frühzeitig erkannt.*“ (Betriebsrat)

Ziel der EFA ist es, einen möglichst großen Freiraum für eine jeweils situationsbezogene Ausgestaltung der Arbeitszeit unter Minimierung des Verwaltungsaufwands zu schaffen. Die grundsätzliche Idee lautet: „*Man soll nicht alles reglementieren, sondern den Beschäftigten auch Freiheiten lassen.*“ (Montageleiter)

Ziel dieser weiteren Arbeitszeitflexibilisierung ist eine erhöhte Zeitsouveränität für jeden Mitarbeiter. Jeder einzelne bzw. jede Arbeitsgruppe steuert eigenverantwortlich die Arbeitszeit einschließlich Urlaub. Die Arbeitnehmer haben so die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit noch besser auf den persönlichen Tages- oder Wochenrhythmus auszurichten und deren Pensum selbständig zu planen. Der Arbeitgeber sieht neue Wege für den Umgang mit Auslastungsschwankungen und zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Prozessen, insbesondere zur konjunkturellen und saisonalen Anpassung von Kapazitäten. (Mentrup/Marx 1997: 416f)

Vorgabe ist ein Arbeitszeitrahmen von 6.00 bis 20.00 Uhr. Die maximale tägliche Arbeitszeit beträgt zehn Stunden. Ein Arbeitszeitkonto, der sog. Zeitspeicher, mit einer Bandbreite von +/- 150 Stunden, gilt unbefristet. Er muss nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt auf einen Kontostand von null gebracht werden. Allerdings gibt es Regulierungsmechanismen, um zu verhindern,

dass die Beschäftigten zu viele Plusstunden ansammeln: Bei Erreichen von durchschnittlich 100 Plusstunden innerhalb einer Kostenstelle führen Betriebsrat und Geschäftsleitung Verhandlungen über Maßnahmen (bspw. Personalanpassung); bei Erreichen von +/-120 Stunden durch eine/n Beschäftigte/n vereinbaren Betriebsrat, Geschäftsleitung und die/der Beschäftigte Maßnahmen zum Stundenausgleich.

Die Nutzung des Zeitspeichers ist im Produktions- und Angestelltenbereich sehr unterschiedlich. In der Produktion bewegen sich die meisten Beschäftigten bei etwa 30 Stunden. Im Angestellten-< insbesondere im Entwicklungsbereich, gibt es massive Aufbautendenzen, da die Projekte dort mehrjährig sind. Die Entwicklungsdauer beträgt etwa 1½ bis 3 Jahre. Der Ausgleichszeitraum ist hierfür noch immer zu gering. Dementsprechend arbeiten die Mitarbeiter/innen chronisch an der 150-Stunden-Grenze, z. T. auch darüber hinaus. Gewünscht wird für diese Bereiche ein 'Kaskadenmodell', das einen kurz- und einen langfristigen Speicher beinhalten soll.

Im Bereich Montage Intensivmedizin ist zur Zeit kein/e Mitarbeiter/in im Minus. Jedoch haben schon eine Reihe von Beschäftigten des Bereichs Montage die kritischen 120 Plusstunden erreicht. Es wird darauf geachtet, dass die geleisteten Stunden auch wieder zurückgeführt werden. 8 befristete Arbeitskräfte wurden zur Bewältigung des 'Produktionsstaus' aufgrund der technischen Probleme in der ersten Jahreshälfte eingestellt. Für diesen Bereich war es ungünstig, dass EFA erst im Mai eingeführt wurde, da die Produktionsausfälle im März und April waren. Der zum Zeitpunkt des Gesprächs anfallenden 'Mehrarbeit' hätte man vorbeugen können, indem man ins Minus geht. Das wird von den Gesprächspartnern als ein Vorteil von EFA gegenüber der Gleitzeit bewertet. In der Gleitzeit hatten die Vorgesetzte relativ wenig Einflussmöglichkeiten; bei EFA können sie einzelne Beschäftigte ansprechen und 'bitten', dass diese zu Hause bleiben, wenn wenig Arbeit da ist. Dies

funktioniert allerdings nur dann, wenn die Mitarbeiter/innen gut über die Unternehmenssituation und die Situation im eigenen Bereich informiert sind. Dies erhöht auch das Verständnis, wenn persönliche Wünsche bei der Arbeitszeitplanung nicht verwirklicht werden können.

Eine Auszahlung der Zeitguthaben ist grundsätzlich ausgeschlossen. Bei Ausscheiden aus dem Unternehmen sollte das Zeitkonto ausgeglichen sein. Falls ein Ausgleich nicht möglich ist, werden die Kontostände 'verrechnet'. Allerdings gibt es keinen Entgeltabzug bei Zeitminus, wenn eine betriebsbedingte Kündigung erfolgt.

Die Beschäftigten haben täglich die Möglichkeit, ihr aktuelles Saldo am Zeiterfassungsgerät einzusehen.

Mehrarbeit ist grundsätzlich freiwillig und gilt bis zu 16 Stunden im Monat als mit dem Betriebsrat vereinbart. Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge werden in Freizeit abgegolten. Mehrarbeit fällt nur außerhalb des Arbeitszeitrahmens sowie in bestimmten Fällen an Samstagen an.

Von Seiten der Geschäftsleitung wurde der Samstag als Regelarbeitstag gewünscht, der Betriebsrat war dagegen. Als Kompromiss gibt es jetzt folgende Samstagsregelung:

1. Der Samstag ist ein Regelarbeitstag, bspw. arbeitet ein/e Mitarbeiter/in regelmäßig von Dienstag bis Samstag und hat dafür montags frei hat. Von Seiten der Beschäftigten gibt es wenig Interesse an diesem Modell.
2. Samstag als Regelarbeitstag innerhalb der 5-Tage-Woche über 2 Wochen, d. h. Ausgleich des Samstag in der Vor- oder Folgewoche als eine Variante der unregelmäßigen Verteilung von Arbeitszeit. Wenn kein Ausgleich möglich ist, wird der Samstag automatisch zu Mehrarbeit mit Zuschlägen.
3. Samstags als Mehrarbeit, wobei eine Pauschalgenehmigung für 16 Stunden im Monat gilt.

Ziel dieser Regelungen war es, den Schutz des Wochenendes zu erhalten und Mehrarbeit zu verhindern bzw. zu verringern. Der Wegfall der Mehrarbeit (szuschläge) war auch einer der Gründe, warum es z. T. zu starkem Widerstand von Seiten der Beschäftigten gegen die EFA kam.

Ein Konfliktfeld bzw. Problem war die Pausenregelung<sup>40</sup>. Früher gab es festgelegte Pausenfenster, die automatisch abgezogen wurden, unabhängig von der Dauer der Arbeitszeit. Problematisch war, dass diese Pausen feststehend abgezogen wurde, egal, wann die/der Beschäftigte angefangen hatte zu arbeiten. Es bedurfte einer weiteren Flexibilisierung. Die neue Pausenregelung sieht einen Pausenabzug nach Anwesenheitsdauer vor: Bei bis zu drei Stunden Anwesenheit erfolgt kein Abzug, danach gestaffelt.

#### ***4. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten***

##### **4. 1. Einflussmöglichkeiten und Rechte der Beschäftigten**

Jede/r Beschäftigte regelt die Arbeitszeit eigenverantwortlich:

Wann diese Stunden auf- oder abgebaut werden, liegt in der Entscheidung der einzelnen Person - soweit das Arbeitsvolumen und die Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten nicht dagegen sprechen. (Mentrup/Marx 1997: 417)

Die Verantwortung für die Arbeitszeitgestaltung liegt letztlich allerdings bei der Gruppe. In der Montage Intensivmedizin funktioniert diese Abstimmung (nach Aussagen der Gesprächspartner) gut. Die EFA erlaubt es den Mitarbeiter/innen selbst zu entscheiden, wann sie kommen oder gehen wollen. Jede/r steuert also Anfang und Ende der Arbeitszeit selbst. Beispielsweise liegt der späteste Dienstanfang im Bereich Montage bei 10.00 Uhr morgens. Die erfor-

---

<sup>40</sup> Auf den ersten Blick klingt diese Auswirkung der veränderten Arbeitszeitregelung relativ unbedeutend bzw. nicht sehr problematisch. Für die Beschäftigten jedoch ist die Pausenregelung so wichtig, dass die EFA fast eingestellt worden wäre.

derliche Abstimmung erfolgt in den einzelnen Gruppen eigenverantwortlich und kann von einem Tag auf den anderen geändert werden. Wenn ein/e Mitarbeiter/in an einem Tag weniger arbeiten möchte, so muss er/sie sich mit den Kolleg/innen einigen. Die Beschäftigten verständigen sich untereinander, damit die Salden nicht zu groß werden. Die Arbeitszeitplanung wird von den Beschäftigten selbst gesteuert, völlig eigenverantwortlich. Dies ist möglich, da die Bereiche nicht voneinander abhängig sind. Die/der Vorgesetzte sollte über abweichende Arbeitszeiten informiert werden, wobei eine Entnahme der EFA-Guthaben kann auch kurzfristig erfolgen kann (bspw. morgens anrufen): „*Alles andere ist ja nicht flexibel.*“ (Montageleiter)

Zentrale Bedingung für eine eigenverantwortliche Abstimmung ist, dass sich die Mitarbeiter/innen als Gruppe fühlen. Außerdem gibt es 'Puffer', die EFA-Tage und kurzfristige Krankheitsfälle auffangen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter/innen so flexibel sind, dass sie im Bedarfsfalle auch unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen können. Die drei Produktionsbereiche sind überlappend, so dass auch Übergänge möglich sind.

In anderen Bereichen hingegen ist es laut Aussage des Betriebsrats schon zu Problemen gekommen: In einem Bereich reglementierte die Gruppe - über den Vorgesetzten - Mitglieder, deren Plussaldo geringer war als das der anderen Gruppenmitglieder. Diesen Beschäftigten wurde 'Faulheit' unterstellt und die Gruppe erwartete von den Vorgesetzten, dass diese hier eingreifen und die 'Faulen' bestrafen. Um diese Probleme aufzufangen, werden die Betriebsräte, die vor Ort sind, in die Projektgruppe eingeladen und berichten dort über auftretende Schwierigkeiten. Gemeinsam wird nach einer Lösung gesucht.

#### **4. 2. Einflussmöglichkeiten und Rechte des Betriebsrates**

Zu den Rechten des Betriebsrates gehört es, die Arbeitszeitspeicher einzusehen. Zur Einsicht der Gleitzeitstände händigt ihm der/die betreffende Vor-

gesetzte die Listen aus. Die Auswertung der Arbeitszeitkonten erfolgt in der Projektgruppe. Der Betriebsrat untersucht die Listen vor allem auf die Nutzung von Samstagsarbeit und die angefallenen Arbeitsstunden.

Wenn in einem Bereich jede/r Mitarbeiter/in bspw. 150 Plusstunden auf dem Arbeitszeitspeicher gesammelt hat, so geht dies zur Projektgruppe. Der Betriebsrat geht auf die/den Vorgesetzte/n zu und spricht mit ihr/m.

### **5. Beschäftigungseffekte**

Eine Zielsetzung, die insbesondere von Seiten des Betriebsrats mit der Einführung der EFA verbunden ist, ist die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen:

Das neue Arbeitszeitmodell EFA soll eben dort wo ständig Mehrarbeit anfällt auch Arbeitsplätze schaffen. In einigen Fällen hat dies auch schon zu Neueinstellungen geführt. Durch EFA werden Engpässe wesentlich schneller deutlich, denn dort, wo häufig mehr als 7 Stunden gearbeitet wird, laufen die Zeitspeicher hoch und es wird offensichtlich, daß Mitarbeiter fehlen. (IGM: 2)

Inwieweit dieses Ziel erreicht wurde, lässt sich kaum bewerten, da Umstrukturierungen im Unternehmen es erschweren, die Erfolge des neuen Arbeitszeitmodells einzuschätzen. Sicher ist, dass Mehrarbeit durch die EFA zurückgefahren werden konnte. Sie wird heute in Guthaben auf den Arbeitszeitspeichern 'entlohnt', was für einige Mitarbeiter/innen weniger attraktiv ist als eine finanzielle Abgeltung. Daher wird immer noch der Wunsch nach bezahlter Mehrarbeit geäußert. Ein Faktor, der Neueinstellungen möglicherweise verhindern kann, ist die fehlende zeitliche Begrenzung des Zeitspeichers.

Die Vereinbarung bezüglich der Grenzen von 100 bzw. 120 Plusstunden kommt praktisch kaum zum Tragen. Die Speicher sind weniger gefüllt als geplant. Die Mehrzahl der Produktionsbeschäftigten pendelt zwischen 0 und 30 Stunden.

## **6. Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation**

Vor Etablierung der Inseln wurde in Kleinserien sowie Teile- und Einzelkomponentenfertigung produziert; die Arbeitsplätze lagen nebeneinander. In der Vergangenheit gab es die Fließfertigung am Band. Inzwischen erfolgt fast überall die Produktion in Inselfertigung. Je nach Bereich und Größe der Produkte sind zehn bis fünfundzwanzig Mitarbeiter/innen auf einer Insel beschäftigt. Die Inselfertigung wurde vor fünf Jahren eingeführt; 1997 wurde die letzte Fertigungsinsel etabliert. Die Fertigungsinseln sollten zur verbesserten Kund/innenorientierung des Fertigungsbereichs beitragen, die Abläufe optimieren und die Motivation der Beschäftigten erhöhen:

Im Mittelpunkt der Gestaltung der Arbeitsbedingungen bei (MEDI-ZINTECHNIKERHERSTELLER) stehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir pflegen ein Betriebsklima, in dem Zufriedenheit mit der Arbeit durch ein hohes Maß an Motivation sichtbar wird, überdurchschnittliche Leistungen gefördert werden und Teamgeist im Vordergrund steht. (Firmenbroschüre 2: 3)

Eine Fertigungsinsel ist durch das Zusammenwirken eines unterschiedlichen Maschinenparks gekennzeichnet, der einen bestimmten Gegenstand vom Rohling bis zum fertigen Teil herstellen soll. Dementsprechend gibt es auf den Fertigungsinseln eine heterogene Qualifikationsstruktur. Ziel der Inseln ist es, dass ein Gegenstand von allen Mitarbeiter/innen, also von Personen mit unterschiedlichster Qualifikation, hergestellt wird. Die Kompetenzen der Inseln betreffen vor allem die Planung, Steuerung und das Qualitätsmanagement, d. h. vorher zentrale Funktionen wurden in die Inseln integriert. Jede Fertigungsinsel muss in der Lage sein, eine eigene Wirtschaftlichkeitsrechnung aufstellen zu können. Allerdings sind sie nicht zur Personalplanung berechtigt. Ansprechpartner/in der Inseln nach außen und Planer/in ist die/der Teamkoordinator/in, die/der nicht mit disziplinarischer Kompetenz ausgestattet ist. In einigen Bereichen wurde sie/er gewählt, in anderen Bereichen wurde ein/e Mitarbeiter/in durch Vorgesetzte eingesetzt.

Ziel ist es, die Verantwortung an die Mitarbeiter/innen zu übergeben: „*Verantwortung abzugeben und an die Mitarbeiter zu delegieren und das Vertrauen, dass sie dies sinnvoll nützen, ist sicher das Schwierigste.*“ (Montageleiter). Bisher konnten nicht alle zentralen Bereiche in die Inseln integriert werden, da die technische Ausstattung fehlt, „*aber das wesentliche ist das fehlende Vertrauen.*“ (Montageleiter).

Gruppenarbeit, die innerhalb der Inseln stattfindet, umfasst einen Montagebereich, in dem bestimmte Baugruppen hergestellt werden. Gruppenarbeit ist durch eine eher homogene Qualifikationsstruktur gekennzeichnet, so dass die Mitarbeiter/innen sich gegenseitig vertreten können. Damit wird auch eine flexible Handhabung der EFA ermöglicht. Für die Gruppen geben die geplanten Budgets und bestellten Aufträge den Rahmen, innerhalb dessen sie weitestgehend selbständig agieren (erfolgs- und zielorientiert). Die Eigenständigkeit der Gruppen ist notwendig, da zwischengelagerte Hierarchieebenen wegfallen. Das Budget wird von der Gruppe geplant, größere Posten sind begründungspflichtig. Die Gruppenarbeit funktioniert gut. Die Führungskräfte äußern sich positiv über die Gruppenarbeit und die Inselfertigung

Während es in den Gruppen bereits möglich ist, dass die Beschäftigten sich gegenseitig vertreten können, sind für die Fertigungsinseln Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, um gegenseitige Vertretungen ermöglichen zu können. Derzeit sind bestimmte Qualifikationen besonders wichtig, insbesondere in den Bereichen Teamarbeit und Selbststeuerung sowie Grundkenntnisse in Betriebswirtschaft. Die Mitarbeiter/innen der Fertigung müssen in der Lage sein, einen Betriebsabrechnungsbogen oder andere Listen des Controllings lesen zu können.

Die Qualifizierung wird dabei an den Bedürfnissen der Inseln orientiert und organisiert, d. h. es gibt keine festen Konzepte für die Inselqualifizierung. Entscheidungen über die jeweiligen Qualifizierungsmaßnahmen werden durch

die direkten Vorgesetzten getroffen. Änderungen der Arbeitsorganisation kamen stets aus der Gruppe heraus, d. h., wenn Job-Rotation organisiert wird, dann aus Gruppen- oder Vorgesetzteninitiative, nicht unmittelbar im Zusammenhang mit der Arbeitszeitregelung.

Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und das Entgelt sind als 'magisches Dreieck' zu verstehen. Alle drei Faktoren bedingen einander: die EFA setzt eine Arbeitsorganisation in Richtung Gruppenarbeit voraus und wird durch Prämienentgelte gefördert. Ein Weg zur Lösung des Einzelkämpfer/innentums und Förderung des Gruppengedankens ist die Zahlung eines entsprechenden Entgeltes. Es gibt beispielsweise schon eine Stückprämie, wenn vorgegebene Termine eingehalten werden. Dies entspricht allerdings nicht der Idee von Qualität im Mittelpunkt. 1998 soll das Projekt: 'Erfolgsvergütung' anlaufen.

## ***7. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Betriebsrat und Geschäftsleitung***

### **7. 1. Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat**

Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird von beiden Seiten als sehr gut und konstruktiv bezeichnet, wobei betont wird, dass natürlich jede Seite ihre speziellen Interessen hat. „*Hier ist nicht der massive Klassenkampf angesagt.*“ (Betriebsrat). Aus der Perspektive der Geschäftsleitung wäre es noch besser, wenn der Betriebsrat unabhängiger von den Gewerkschaften entscheiden könnte und mehr die betrieblichen Interessen im Blick hätte.

### **7. 2. Erfahrungen mit der Pilotphase und Veränderungswünsche**

Das Projekt läuft zum Zeitpunkt des Gesprächs noch drei Wochen. Wenn ein/e Mitarbeiter/in zum Stichtag 153 Stunden angesammelt hat, werden der Betriebsrat, die Geschäftsleitung und der/die betroffene Mitarbeiter/in bera-

ten, wie der Habensaldo wieder zurückzuführen ist. Dieses Gespräch soll auf jeden Fall stattfinden, schon wegen der Signalwirkung. Der Betriebsrat wünscht eine Verlängerung der EFA in 1998 hinein, da es durch das Jahresendgeschäft zu einem verstärkten Stundenaufbau kommen wird. Die Belegschaftsvertretung hält es für besser, wenn die Jahresüberhänge aus dem Jahre 1997 auch im Folgejahr weiter beobachtet werden, mindestens bis Ende Februar. Es muss überprüft werden, wie das Jahresende - von der Produktionsmenge und den geleisteten Arbeitsstunden her - erlebt wird und wie es danach weitergeht. Schließlich stellt sich die Frage: was wird aus EFA im Druck des Saisongeschäftes? Ist die Vereinbarung nur eine Schönwettervereinbarung oder können die Beschäftigten auch unter Druck ihre Rechte geltend machen? Veränderungswünsche, die sich aus Sicht der Belegschaftsvertretung aus den Erfahrungen der Pilotierung ergeben, sind zum einen eine Änderung der Arbeitszeitkontogrenzen: Die Plusstunden können auf ihrem alten Stand bleiben, aber die Grenze für Minusstunden sollte geringer sein, da diese nicht ausgeschöpft werden. Zum anderen sollte ein Nulldurchgang oder 'Tunnel' eingeführt werden. Dies müsste auch aus Sicht der Geschäftsleitung gewünscht werden, da die hohen Kontostände zur Bildung von Rückstellungen verpflichten. Sie stellen bilanztechnisch eine Verbindlichkeit gegenüber den Mitarbeiter/innen dar. Daher hat auch die Geschäftsleitung Interesse daran, dass die Kontostände abgebaut werden. Es ist aus Sicht des Betriebsrates außerdem sinnvoll, um für neue Arbeitsplätze argumentieren zu können. Eine weitere Möglichkeit, die in eine andere Richtung zielt, wäre die Einführung eines Lebensarbeitszeitspeichers, um einen Vorruhestand zu ermöglichen.

Schließlich ist die Grenze von 2/3 der Kostenstellenkapazität zu hoch und somit unwirksam, da sie niemand erreicht. Sie sollte auf 50% reduziert werden, um eine zeitnähere Anpassung der Personaldecke an die Auftragslage zu gewährleisten.

### 7. 3. Bewertung des Arbeitszeitmodells

Für die Geschäftsleitung hat die EFA neben der Anpassung an Auftragschwankungen und dem Einsparen von Mehrarbeitszuschlägen noch den Vorteil, die Fehlzeiten zu verringern. Früher lagen sie in der Fertigung bei 7,5% bis 8%, heute belaufen sie sich auf etwa 6% in der Fertigung, bei den Angestellten auf etwa 1,9-2,3%. Sehr viele Fehlzeiten kamen gar nicht durch tatsächliche Krankheitsfälle zustande, sondern bspw. dadurch, dass ein Kind erkrankt war und die/der betreffende Mitarbeiter/in zu Hause bleiben musste. Heute müssen sich die Beschäftigten nicht mehr per 'Verlegenheitsattest' krankschreiben lassen, sondern können EFA-Zeiten abbauen. Neben diesem Effekt ist die Reduzierung der Fehlzeiten auch auf Rückkehrgespräche zurückzuführen, die die Vorgesetzten mit den Beschäftigten führen.

Aus Sicht des Betriebsrats wurde mit EFA ein wesentliches erreicht: Der Verlust von gesammelten Plusstunden, wie es in der geltenden Gleitzeitregelung der Fall ist, ist gestoppt worden. Damit einher geht allerdings eine Nebenwirkung der EFA: im Moment entwickelt sich eine 'Urlaubsbugwelle'. Die EFA-Zeit ist abgebaut worden, aber die Urlaubszeit bleibt bestehen, da die Beschäftigten dazu tendieren, erst EFA-Stunden abzubauen und dann Urlaub zu nehmen. Begründet ist dies darin, dass der Urlaub(sanspruch) sicher ist, während bei EFA aus Sicht der Beschäftigten doch noch Unsicherheiten bestehen, da es sich um ein Pilotprojekt handelt und niemand genau weiß, wie es weitergehen wird.

Ein Grundproblem, das auch mit EFA nicht in den Griff zu bekommen sei, ist die knappe Personaldecke im Bereich der Medizintechnik. Laut unseren Gesprächspartnern sollte in diesen Bereichen mehr Personal aufgebaut werden, um die Aufträge bearbeiten zu können.

Die Universität Karlsruhe hat eine Mitarbeiter/innenbefragung zum Thema 'Zufriedenheit mit EFA' durchgeführt. Überwiegend sind die Beschäftigten

zufrieden mit dem neuen Arbeitszeitmodell; allerdings zeigten sich auch deutliche Kritikpunkte: Früher war alles einfacher zu überblicken, durch die Gleitzeit war alles reguliert, jede/r wusste, was sie/er hatte. Heute gibt es einen größeren Abstimmungsbedarf, was mit einem höheren Konfliktpotential verbunden ist. *„Die Mitarbeiter/innen müssen sich daran gewöhnen, dass mehr Freiheit auch mehr Verantwortung bedeutet.“* (Personalreferentin). Aus Sicht des Unternehmens wird das notwendige ‘mehr an Kommunikation’ als gruppenförderndes Instrument eher positiv bewertet.

Eine Ursache, warum die Beschäftigten der EFA eher ambivalent gegenüber stehen, sind die direkten Vorgesetzten. In einigen Bereichen arbeiten die Vorgesetzten tendenziell noch ‘mit Druck’ und ‘zwingen’ Beschäftigte dazu, mehr Plusstunden anzusammeln als diese eigentlich selber wollten. Oft stellen betriebliche Belange und individuelle Bedürfnisse einen Konfliktpunkt dar. Insbesondere direkte Vorgesetzte tun sich schwer damit, ‘kooperativ’ zu arbeiten. Wenn es zu unterschiedlichen Interessenlagen kommt, bspw. die Beschäftigten frei haben wollen und der Vorgesetzte Termine einhalten will, wird mit Druck gearbeitet. Vorgesetzte, die so handeln, haben - nach Aussage unserer Gesprächspartner/innen - sowohl die Ideen von EFA als auch von Gruppenarbeit nicht verstanden. Letztlich führt derartiges Vorgesetztenverhalten dazu, dass die Beschäftigten verunsichert und verärgert sind und sich die alte Gleitzeitregelung wieder zurück wünschen. Vorgesetzte wurden von Anfang an als ‘schulungsbedürftiges Potential’ gesehen. Eine Ursache für die Schwierigkeiten ist sicher auch, dass die Vorgesetztenrolle insgesamt sich wandelt. Um ein verändertes Führungs- und Rollenverständnis zu erreichen, sind laut Betriebsrat-Einschätzung sicher 2 - 3 Jahre nötig. Eine ähnliche Einschätzung hat der Montageleiter Intensivmedizin. Damit EFA funktionieren kann, spielt das Vertrauensverhältnis zwischen Montageleiter und Mitarbeiter/innen eine Rolle. Natürlich dauert der Prozess des Vertrauensaufbaus

seine Zeit: „*Bis ich die Truppe soweit hatte, dauerte es 2 - 3 Jahre.*“ (Montageleiter).

Wesentlich für das Vertrauensverhältnis ist die Bereitschaft des Unternehmens, auf die Wünsche der Beschäftigten einzugehen. Für den untersuchten Bereich kam es im Sommer des Jahres zu Lieferschwierigkeiten, da die Urlaubsplanung bereits im Januar festgelegt wurden war. Die Qualitäts- und die damit verbundenen Produktionsprobleme des ersten Halbjahres führten dazu, dass eigentlich kein Urlaub hätte genommen werden können, um den Produktionsstau aufzuarbeiten. Die Vorgesetzten entschieden sich gegen eine Urlaubssperre und zu Lasten der Liefertermine: „*Wenn man motivierte Mitarbeiter haben will, muss man hier Kompromisse eingehen.*“ (Montageleiter).

Die Beschäftigten haben relativ große Freiheitsspielräume; es wird auch viel Zeit für Kommunikation eingerechnet. „*Wie man herein ruft, so schallt es heraus.*“ (Produktionsleiter). Diese Freiheitsspielräume sollen u. a. auch der Motivation der Beschäftigten dienen, da niemand zu Mehrarbeit bzw. der Entnahme von Gleittagen, wenn wenig Arbeit da ist, 'gezwungen' werden kann. Die Vorgesetzten sind darauf angewiesen, dass die Beschäftigten mitdenken und Verantwortung für Liefertermine etc. tragen.

Modelle wie EFA sind mit Sicherheit der richtige Weg in die Arbeitswelt von Morgen, und doch wird es ein langer und nicht immer einfacher Weg sein. Vorgesetzte müssen lernen, Verantwortung abzugeben, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, eben diese Verantwortung anzunehmen. Nur gemeinsam und nicht mehr gegeneinander können in Zukunft Arbeitsplätze geschaffen und erhalten werden. (IGM: 3)

### **Schlussbemerkung/Kommentar**

Das neue Arbeitszeitmodell, das Pilotprojekt der flexiblen Arbeitszeit, bedeutet für das Unternehmen einen relativ großen Sprung bezüglich der Beschäftigtenfreundlichkeit seiner Arbeitszeitregelung. In der Vorgängerrege-

lung verfielen die Plusstunden zugunsten des Unternehmens; jetzt werden sie auf dem Arbeitszeitkonto gesammelt, d. h. sie gehen den Beschäftigten nicht mehr verloren. Anders formuliert könnte man auch sagen, dass das Unternehmen jetzt bereit ist, geleistete Arbeitszeit anzuerkennen und zu entlohnen (über Freizeitausgleich). Zugespitzt heißt das, dass der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER durch sein neues Arbeitszeitmodell eigentlich unmittelbar kein Geld einspart, da die zuviel geleistete Arbeitszeit nun deutlich zu Tage tritt und letztlich zu Maßnahmen - wie Neueinstellungen - führen müsste. Eine Kostenersparnis erreicht das untersuchte Unternehmen jetzt eher auf mittelbarem Wege durch die Restrukturierung der Bereiche.

Die Basisideen der flexiblen Arbeitszeitregelung sind Freiheit, Eigenverantwortung und gegenseitiges Vertrauen. Deutlich wurde in den Gesprächen, dass dieses Vertrauen erst erarbeitet werden muss, d. h. dass Vertrauen sich in einem Prozess bildet und sowohl von Vorgesetzten als auch von Beschäftigten erst erarbeitet werden muss.

Die Änderung der Produktionsstruktur - weg von der Basismodellfertigung hin zu kund/innenspezifischen Varianten - führt zu Änderungen der Arbeitsorganisation hin in Richtung strukturinnovativer Gruppenarbeit und wird gleichzeitig verbunden mit der Neueinführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells. Positiv formuliert, scheint der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER die neuen Management- und Produktionskonzepte 'verstanden' zu haben, d. h. es ist dem Unternehmen deutlich, dass Änderungen der Produktionsstruktur nur mit und durch die Beschäftigten umgesetzt werden können.

## **Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER:**

### **Individuelle und kollektive Arbeitszeitregelungen**

#### ***1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen***

Das breitgefächerte Produktionsprogramm des DRUCKMASCHINENHERSTELLERs bietet für jede Produktionsanforderung die maßgeschneiderte Lösung: von der kleinformatischen Bogendruckmaschine bis hin zur Produktionsanlage für Zeitungsdruck in Millionaufgabe. (Selbstdarstellung)

Der untersuchte Teilbereich des DRUCKMASCHINENHERSTELLERs ist zuständig für die Montage von zwei Produktreihen, einer großformatigen und einer kleinformatischen Bogendruckmaschine, die jeweils eine Vielzahl von Variationen ermöglichen. Die große Druckmaschine bspw. umfasst eine Palette vom 2-Farben bis hin zum 7-Farben-Druck mit Lackmodul. Zusätzlich gibt es noch drei Formate mit unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten. Druckmaschinen sind sehr komplexe Maschinen, bedingt u. a. durch die unterschiedlichen Papierstärken, die bedruckt werden müssen. Es handelt sich hierbei um eine differenzierte und auf Kundenwünsche individuell ausrichtbare Produktpalette. Die Kund/innen können im Laufe der Produktion noch Wünsche bezüglich der Druckmöglichkeiten und damit der Maschinenausrüstung äußern.

Die Druckmaschinen werden in Fließfertigung hergestellt, wobei die einzelnen Arbeitstakte mehrere Stunden umfassen. Die Durchlaufzeit für großformatige Druckmaschinen beträgt 1 Monat für die reine Montage und noch einmal zusätzlich 6-8 Wochen für den Abdruck, den Probelauf, für den die Druckmaschine komplett zusammengebaut wird, um dann für den Versand wieder auseinandergenommen zu werden. Hier liegt aus Sicht der Werkleitung noch erhebliches Einsparungspotential, das auch verstärkt genutzt werden soll. Letztes Jahr wurde erstmals eine 'nicht abgedruckte' Maschine ausgeliefert, was die Durchlaufzeiten um 6-8 Wochen verkürzt. Voraussetzung

dafür ist, dass die Einzelkomponenten funktionieren. 80% der Teile sind Fremdlieferungen, 20% Eigenfertigung.

Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER ist ein reines Montagewerk; gefördert wird dies durch systematisches Outsourcing aller nicht produktiven Bereiche (Pfortner, Müllentsorgung, EDV, Teile der Instandhaltung). Ziel ist - nach Einschätzung des Betriebsrats - die Konzentration auf die Montage und das Nötigste an Verwaltung. Durch das Pendelkartensystem Kanban entfällt Lagerarbeit zunehmend. Beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER gibt es außerdem die Tendenz, vermehrt Aufgaben an Zulieferer zu delegieren.

Am Standort befinden sich die Bereiche Montage und Blechfertigung. Innerhalb der Montage gibt es folgende Abteilungen:

- Vormontage: Dieser Bereich wurde von uns näher untersucht. Hier werden Einzelteile für die Druckmaschinen vormontiert. In dem Segment<sup>41</sup> Vormontage wurden drei Abteilungen (allgemeine Vormontage, Zylindermontage und Anlegermontage) zusammengefasst. Das Segment hat 75 Beschäftigte (inkl. Segmentleiter) in drei Abteilungen mit je einem Vorarbeiter und insgesamt 2 Steuerern, das sind Beschäftigte mit Aufgaben der Materialabdeckung, Teilereklamation und Termintreue. In der Vormontage wird sowohl im Einzel- als auch im Gruppenakkord gearbeitet.
- Zylindermontage: Hier werden die Zylinder für die Druckmaschinen zusammengebaut.
- Endmontage: In diesem Bereich werden die Druckmaschinen einmal komplett zusammengesetzt.
- Wareneingang: Hier werden alle Kaufteile angenommen und edv-technisch verwaltet.

---

<sup>41</sup> Ein Segment ist die Zusammenfassung mehrerer Abteilungen. Ein Segmentleiter ist - nach Aussage unseres Gesprächspartners - ein aufgewerteter Meister mit Logistik-Aufgaben.

- Versand: In diesem Bereich werden die einmal zusammengebauten und in einem Probelauf getesteten Maschinen teilweise demontiert und für den Versand in Kisten verpackt.
- Werkzeugausgabe.

Die Blechfertigung deckt als interner Zulieferer ca. 50 Prozent des Bedarfs an Blechteilen (Schaltschränke, Bogenführungsbahnen, Schutzteile) an den unterschiedlichen Standorten. Sie gliedert sich in die Abteilungen Blechvorfertigung, Schweißerei, Groß- und Kleinteile, Fertigmontage und mechanische Komponentenfertigung.

Etwa 80% der hergestellten Maschinen werden exportiert. Zur Zeit herrscht innerhalb der Druckmaschinenherstellung ein reger Preiskampf. „*Der Kunde gibt den Ton an*“ (Betriebsrat), indem er eine bestimmte Summe nennt, die er zu zahlen bereit ist und der DRUCKMASCHINENHERSTELLER muss ein qualitativ möglichst optimales Produkt anbieten, um nicht von Konkurrenzunternehmen unterboten zu werden.

Seit etwa sechs Jahren ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens angespannt. Ursachen der Verluste lagen in einer Umstellung des Produktprogramms, wobei die neuen Produkte schleppend nachgefragt wurden und einem generellen Rückgang der Nachfrage seit 1990.

Mit der Krise einher ging ein Personalabbau. Die Personalstärke von ursprünglich 1.250 Beschäftigten soll nach dem nächsten Personalabbau - nach Vorstellungen der Werkleitung - zukünftig nach der Verlagerung von Funktionsbereichen ins Stammwerk nur noch um die 400 Mitarbeiter/innen am Standort betragen. Zum Zeitpunkt des Gesprächs beschäftigt der DRUCKMASCHINENHERSTELLER 79 Angestellte, davon 14 Frauen, und 362 gewerblich Beschäftigte, davon 8 Frauen. Der Anteil der ungelerten Beschäftigten liegt bei 3%. In der Hauptsache gehören Maschinenschlosser/innen, Drucker/innen und Elektroinstallateur/innen zur Belegschaft. Der Trend

geht dahin, dass Maschinenschlosser/innen und Drucker/innen für beide Tätigkeitsbereiche qualifiziert werden. Die Mehrzahl der Beschäftigten arbeitet im Einzelakkord, teilweise gibt es auch Gruppenakkord.

Zur Zeitpunkt des Gesprächs nimmt der Auftragszugang zu, jedoch will die Werkleitung erst von einer Verbesserung der Situation sprechen, wenn der Trend stabil bleibt. Ein 7%iger Auftragsanstieg gegenüber dem Vorgeschaftsjahr ist bisher zu verzeichnen. Eine Folge des Auftragsanstiegs sind befristete Neueinstellungen; zum Zeitpunkt des Gesprächs gab es 10 für ein Jahr befristete Arbeitsverträge. Im Moment ist die Auftragslage nach Einschätzung des Betriebsrats derart gut, dass eigentlich mehr Personal neu eingestellt werden müsste. Die Werkleitung will dies nicht, basierend auf den Erfahrungen der Vergangenheit (Entlassungskosten). Die Stammbesellschaft soll nach ihrer Vorstellung die Auftragspitzen möglichst mittels flexibler Arbeitszeiten ausgleichen.

## ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Die Auftragsschwankungen beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER sind unvorhersehbar und führen zu Kapazitätsschwankungen. Zwar kann eine bestimmte Anzahl von Druckmaschinen zu Beginn des Geschäftsjahres geplant werden, aber mögliche zusätzliche Aufträge können nicht vorhergesehen werden. Hinzu kommen logistische Probleme bei besserer Auftragslage, weil u.U. nicht ausreichend Teile vorhanden sind. Es bedarf also 'Puffer', um Zulieferausfälle zu kompensieren.

Die Personaleinsatzplanung erfolgt über den Produktionsplan. Handlungsspielräume bieten z. Zt. Gleitzeit, Mehrarbeit sowie zeitweise eingestellte Leiharbeitskräfte. Außerdem darf laut Betriebsvereinbarung ein Personalaustausch zwischen den Werken vorgenommen werden. Ansonsten wurde auf das 'klassische Instrument' Mehrarbeit zurückgegriffen.

Die Flexibilitätsanforderungen für die Vormontage richten sich nach den Vorgaben der Produktion, da das untersuchte Segment vormontierte Teile an die taktgebundene Fertigung liefert. Etwa  $\frac{1}{4}$  Jahr im voraus gibt es eine Grobplanung über die zu fertigenden Serien und Baureihen. Darauf aufbauend wird eine Bruttobedarfsrechnung erarbeitet, die Einzelteile werden disponiert und beschafft bzw. eingekauft. Ein Montageablaufplan wird erarbeitet, der die Basis für die Bedarfsberechnung der Vormontage bildet. Rund 10 Arbeitstage, bevor die Montage ein Teil benötigt, geht ein Werkstattauftrag an die Vormontage. Die Eigenfertigungszeit liegt je nach Teil zwischen 5 Minuten bis hin zu 5 Tagen.

Problematisch für die Montage und die Vormontage ist, dass der Kunde König ist, d. h. bei kurzfristigen Änderungswünschen müssen diese ausgeführt werden. Dies ist insofern schwierig, da einzelne Komponenten eine Beschaffungszeit von 60 Tagen haben.

### **3. Kurzbeschreibung der Arbeitszeitmodelle**

#### **3. 1. Arbeitszeitmodelle**

Das Arbeitszeitmodell des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS kombiniert zwei Arbeitszeitvarianten, ein Gleitzeit- und ein Bandbreitenmodell, die sog. flexible Arbeitszeit<sup>42</sup>. Basis der Modelle ist die tarifvertragliche 35-Stunden-Woche. Die Gleitzeitregelung gibt es seit Juli 1995; das Bandbreitenmodell seit Oktober 1997. Beide Varianten werden über ein gemeinsames Arbeitszeitkonto verwaltet. Während die Gleitzeit von den Beschäftigten eigenverantwortlich und individuell gehandhabt wird, handelt es sich bei dem Bandbreitenmodell um die Möglichkeit, die Arbeitszeit kollektiv, d. h. für Be-

---

<sup>42</sup> Im folgenden wird dieses Arbeitszeitmodell mit dem Begriff 'Bandbreitenmodell' beschrieben, obwohl das Unternehmen selbst den Terminus 'flexible Arbeitszeit' nutzt. Dies liegt darin begründet, dass der Begriff 'flexible Arbeitszeit' in diesem Bericht als Oberbegriff für unterschiedliche Varianten von Arbeitszeit genutzt wird.

schäftigengruppen oder Arbeitsbereiche, anzuheben oder abzusenken. Individuell, d. h. mit der Gleitzeit, ist eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden möglich: Montags bis Donnerstags werden bis zu 10 Stunden täglicher Arbeitszeit angerechnet; freitags bis zu acht Stunden. Stunden oberhalb dieser Grenzen werden auf dem Arbeitszeitkonto nicht angerechnet. Kollektiv kann die Arbeitszeit auf maximal 40 Stunden pro Woche angehoben werden.

### **3. 2. Gleitzeit: Modellbeschreibung**

Die Gleitzeitinitiative kam vom Betriebsrat und zielte darauf ab, Mehrarbeit zurückzufahren. Die Einführung der Gleitzeit erfolgte gegen den Widerstand der Abteilungsleiter/innen, die befürchteten, nicht mehr ausreichend Einfluss auf die Beschäftigten zu haben. Das Gleitzeitkonto darf einen Kontostand von +/- 40 Stunden erreichen. Im Unterschied zur VERSICHERUNG, bei der der Betriebsrat einen niedrigen Kontostand wünscht, hat sich der DRUCKMASCHINENHERSTELLER-Betriebsrat für eine Erhöhung des Gleitzeitsaldos ausgesprochen, um den Beschäftigten eine Woche zusammenhängende Freizeit zu ermöglichen.

Die Gleitzeit wird eigenverantwortlich auf- und abgebaut. Ausgleichszeitraum ist der Kalendermonat, d. h. das Konto soll einmal im Monat auf höchstens +/- 40 Stunden ausgeglichen werden. Zur Kontrolle ist die Gleitzeit eingebunden in ein Ampelmodell:

grün = +/- 35 Stunden

gelb = +/- 35 - 39 Stunden

rot = > 39 Stunden.

Laut Betriebsvereinbarung verfallen Plusstunden über der Grenze; Minusstunden werden vom Entgelt abgezogen. Ein über vierzig Stunden hoher Plussaldo verfällt in der Praxis nicht; die/der Beschäftigte erhält einen Ausgleich. Obwohl dies einen Anreiz bietet, die Ampelregelung zu unterlaufen, halten

die Mitarbeiter/innen sich größtenteils an die Vorgaben der Betriebsvereinbarung. Sie tragen die Verantwortung für den Kontostand. Meist sprechen die Vorgesetzten die Mitarbeiter/innen an, wenn das Konto einen kritischen Stand aufweist. Bei Erreichen des roten Bereichs sind die Vorgesetzten aufgefordert, die Beschäftigten anzusprechen. Auf den Zeitkonten, die sich im roten Bereich bewegen, haben sich insgesamt 1.700 Plusstunden angesammelt.

Grundidee der Gleitzeit ist, dass die Vorgesetzten mit dem Gleitzeitkonto arbeiten, d. h. sie sollen darauf achten, dass die Beschäftigten das Konto flexibel nutzen: „*Sonst ist seine Flexibilität im Eimer*“ (Betriebsrat). Die Vorgesetzten sollten es also fördern, dass die Beschäftigten - je nach Auftragslage - Plus- und Minusstunden ansammeln. In der Praxis funktioniert allerdings eher das Ansammeln von Plusstunden. Minusstunden werden bisher wenig in Anspruch genommen; nur ca. 10 Beschäftigte haben ein negatives Saldo auf dem Arbeitszeitkonto. Die geringe Inanspruchnahme von Minusstunden resultiert daraus, dass die Vorgesetzten dies nicht gerne sehen, da sie früher danach (positiv) beurteilt wurden, inwieweit es ihnen gelang, die Beschäftigten zu Mehrarbeit zu motivieren. Außerdem ergibt sich zum Zeitpunkt des Gesprächs ein erhöhter Arbeitszeitbedarf durch die Personalreduzierung. Das führt dazu, dass in bestimmten Bereichen die Arbeitszeitkonten ‘ausgereizt’ sind, da hier Spezialist/innen bzw. Expert/innen tätig sind. Neueinstellungen gibt es aber nicht, so dass eine Qualifizierung für diese Aufgaben notwendig wäre. Problematisch ist, dass dies z. T. von den Spezialist/innen selbst abgelehnt wird. In Bereichen mit Arbeitszeitkontenständen am Rande des Limits gibt es Forderungen von seiten der Beschäftigten, dass die Guthaben ausgezahlt werden, damit man „*noch einmal von vorne anfangen kann*“ (Betriebsrat).

Für den Ausgleich eines Habensaldos sind folgende Spielräume gegeben: Laut Betriebsvereinbarung können bis zu fünf zusammenhängende Tage frei

genommen werden. Daneben gibt es informelle Regelungen: „*Wenn der Vorgesetzte aber für 10 Tage unterschreibt, geht das ohne Probleme.*“ (Betriebsrat). Beim Ausscheiden aus dem Unternehmen muss das Gleitzeitkonto ausgeglichen sein, entweder über Abummeln oder über Auszahlung (allerdings ohne Zuschläge).

Es gibt monatlich Beratungen zwischen Betriebsrat und Werkleitung über den Stand der Zeitkonten sowie über Maßnahmen zu deren Abbau.

Mehrarbeitsstunden fallen nur noch bei Samstagsarbeit an. Im Gegenzug hat der Betriebsrat durchgesetzt, dass der Samstagszuschlag 35% beträgt. Mehrarbeit wird entweder ausgezahlt oder in Freizeit ausgeglichen; Zuschläge werden grundsätzlich ausgezahlt. Der Betriebsrat plädiert dafür, auch die Zuschläge in Freizeit auszugleichen. Die Begrenzung von Mehrarbeit auf den Samstag wurde u. a. eingeführt, um

1. eine Trennlinie zwischen Gleitzeit und Mehrarbeit zu etablieren und
2. die Mehrarbeit zurückzufahren, indem sie so teuer wie möglich gemacht wird. Dieses Ziel wurde erreicht. Die Mehrarbeitsquote ist gesunken.

Um die Mehrarbeit zu begrenzen bzw. sie für die Beschäftigten uninteressanter zu machen, hat der Betriebsrat mit der Werkleitung vereinbart, dass zwei Samstage ausgezahlt werden können, der Rest muss auf das Arbeitszeitkonto. Bei den Mitarbeiter/innen gibt es inzwischen die Tendenz, Mehrarbeit eher in Freizeit auszugleichen.

Im Moment leisten durchschnittlich etwa 50 Beschäftigte jeden Samstag 5 Stunden Mehrarbeit. Allerdings ist Samstagsarbeit keine Produktionszeit, sondern Reparatur-, Wartungs- und Nacharbeitszeit.

Die Arbeitszeitkonten in der Vormontage liegen durchschnittlich zwischen 15 bis 18 Stunden Plus. Die Arbeitszeit wird in Abstimmung mit dem Segmentleiter gestaltet bzw. im Dialog zwischen Mitarbeiter/innen und Segmentleiter.

Problematisch ist die ‘Hamstermentalität’: „*Egal, ob Geld oder Arbeitszeit - möglichst keine Miesen.*“ (Segmentleiter)

### **3. 3. Bandbreitenmodell: Implementation und Beschreibung**

Die Gleitzeitregelung ist an ihre Grenzen gestoßen, da die ‘Hamstermentalität’ der Beschäftigten dazu führt, dass Minusstunden kaum in Anspruch genommen werden. Auch bei der Inanspruchnahme von Urlaub gibt es die Tendenz, sich etwas aufzusparen. Um hier etwas zu korrigieren, werden Brückentage festgelegt, die Urlaub oder Gleitzeit kollektiv reduzieren. Zusätzlich sind in den Sommerschulferien die Taktstraßen für 14 Tage geschlossen.

Die Gleitzeitregelung reichte der Werkleitung nicht mehr aus; sie wollte wegen der taktgebundenen Fertigung ein kollektives Element bzw. die Möglichkeit, die Arbeitszeit kollektiv abzusenken oder anzuheben. Aus Sicht der Werkleitung wurde das Bandbreitenmodell gebraucht, um Produktionsschwankungen bei Großaufträgen, bspw. Lieferantenfehler, auszugleichen. Es erfüllt die Funktion eines Puffers, der möglicherweise auftretende Schwierigkeiten antizipiert.

Streitpunkte in der Diskussion um das Bandbreitenmodell waren:

1. Die Werkleitung wollte 4 Samstage im Jahr zu Regelarbeitstagen machen, die dann über Freizeit ausgeglichen worden wären;
2. das Volumen der flexiblen Arbeitszeit sollte 200 Stunden betragen;
3. der Ausgleich sollte rollierend erfolgen;
4. Personaleinstellungen sollten nur über flexibles Personal (Leiharbeit, Befristungen) erfolgen.

Die bestehende Gleitzeitregelung bleibt inklusive des Ampelmodells als individuelle Arbeitszeitregelung erhalten. In Abgrenzung dazu ist das Band-

breitenmodell eine angeordnete, kollektive Arbeitszeitänderung. Ziel des Bandbreitenmodells ist der Ausgleich von Schwankungen über kollektive Anhebung bzw. Absenkung des Arbeitszeitvolumens für den gesamten Betrieb, Betriebsteile oder Gruppen von Beschäftigten; andere Anpassungsmöglichkeiten bleiben erhalten. Dabei ist eine Bandbreite von 30- 40 Stunden pro Woche möglich. Ankündigungsfristen für die Änderung der Arbeitszeit betragen gegenüber dem Betriebsrat 7 Kalendertage, gegenüber den Beschäftigten 3 Kalendertage.

Auch das Bandbreitenmodell fließt in das Arbeitszeitkonto ein, so dass dessen Limit auf +/- 140 Stunden erhöht wird, 40 Stunden bleiben individuelle Gleitzeit, bis zu 100 Stunden können durch das Bandbreitenmodell angesammelt werden. Die Trennung zwischen individuellem und kollektivem Konto soll gewährleisten, dass die Beschäftigten über einen Teil (die 40 Stunden) des Arbeitszeitkontos nach ihren Wünschen verfügen können und nicht stets die betrieblichen Belange Vorrang haben. Der Ausgleich des Arbeitszeitkontos für das Bandbreitenmodell muss innerhalb von 12 Monaten, bezogen auf die beantragte Maßnahme, erfolgen. Das Bandbreitenmodell muss konkret, d. h. mit den Daten für die Anhebung bzw. Absenkung der Arbeitszeit sowie dem angestrebten Ausgleichszeitraum, beantragt werden. Der Antrag wird beim Werkleiter eingereicht, der die Notwendigkeit einer Arbeitszeitänderung prüft und bei Zustimmung mit dem Betriebsrat verhandelt.

In der Vormontage läuft der erste Versuch des Bandbreitenmodells: Für den Segmentleiter, die Vorarbeiter und die Steuerer wurde eine 40-Stunden-Woche für die Dauer von 4 Wochen beantragt, die innerhalb des folgenden Vierteljahres ausgeglichen werden soll. Ursache für den Arbeitszeitmehrbedarf ist ein zusätzlicher Großauftrag sowie die Umstellung auf Kanban.

Mit Hilfe dieser beiden Arbeitszeitmodelle will die Werkleitung die Flexibilitätsanforderungen bewältigen. Aufgrund der Krisensituation in der Ver-

gangenheit setzt die Werkleitung bei ihrer Personalplanung auf Flexibilität der Stammebelegschaft: die bestehende Gleitzeit, das neue Bandbreitenmodell und Mehrarbeit sollen das Auftragsplus bewältigen. Personalpolitik der Werkleitung ist es, die Stammebelegschaft auf dem bisherigen Niveau zu halten und Auftragsplus durch flexible Arbeitszeiten zu bewältigen, in einem abgestuften Verfahren:

1. Ausschöpfen der Gleitzeitkonten
2. Bandbreitenmodell und Mehrarbeit
3. Leiharbeit. Zum Zeitpunkt des Gesprächs war ein Leiharbeiter beschäftigt.
4. befristete Neueinstellungen.

#### ***4. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten***

##### **4. 1. Einflussmöglichkeiten und Rechte der Beschäftigten**

Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit versucht, die Zeitsouveränität der Beschäftigten gegenüber den Anforderungen und Interessen des Betriebes abzusichern. Gegenüber dem kollektiven Bandbreitenmodell hat die Gleitzeitregelung Vorrang, d. h. Beschäftigte können sich dem Bandbreitenmodell entziehen, indem sie auf ihr Gleitzeitkonto zurückgreifen. Wenn Beschäftigte trotz Anhebung auf 40 Stunden pro Woche nur 35 Stunden die Woche arbeiten wollen, müssen sie 5 Stunden aus ihrem Gleitzeitkonto 'opfern'.

Die Gleitzeit regeln die Beschäftigten untereinander, wobei der Taktablauf der Fertigung (Montage) den Rahmen bildet. Bisher sind damit keine Probleme aufgetaucht, erklärbar u. a. dadurch, dass sonst wieder auf starre Arbeitszeiten zurückgegriffen würde. Ungefähr 40% der Beschäftigten nehmen die Möglichkeiten eines variablen Arbeitsbeginns und -endes der Gleitzeitregelung nicht in Anspruch, sondern arbeiten weiter nach dem alten Arbeitszeit-

muster der starren Arbeitszeiten, bedingt durch Gewohnheit, Fahrgemeinschaften etc. Freie Tage hingegen werden auch von dieser Beschäftigtengruppe genutzt. Aus Sicht des Segmentleiters bietet die Gleitzeitregelung erhebliche Vorteile sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen. Für die Beschäftigten ist es einfacher, Arbeitszeit und Freizeit bzw. außerberufliche Zeit zu verbinden. In der Vormontage fangen die Beschäftigten möglichst früh an, damit sie möglichst früh Feierabend haben.

#### **4. 2. Einflussmöglichkeiten und Rechte des Betriebsrats**

Der Betriebsrat und die Vorgesetzten haben ein uneingeschränktes Einsichtsrecht in das Zeiterfassungssystem. Betriebsrat und Werkleitung erhalten am Monatsende einen Kontoauszug, d. h. einen Ausdruck der Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten, die im roten und gelben Bereich sind, werden automatisch dem Betriebsrat 'gemeldet'.

#### **4. 3. Arbeitszeit als Führungsaufgabe**

Aus der Perspektive des Segmentleiters wird Arbeitszeit durch die flexiblen Elemente eine echte Führungsaufgabe und erfordert einen eher kommunikativen Führungsstil. Dies ergibt sich daraus, die Beschäftigten zu motivieren, ihre Arbeitszeit flexibel zu handhaben. Ziel ist es, mündige Mitarbeiter/innen zu haben. Die Zeiten, in denen Meister<sup>43</sup> autoritär waren und nach dem Prinzip 'Zuckerbrot und Peitsche' arbeiteten, sind vorbei. Der 'neue' Meister muss immer abwägen zwischen der Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und den Anforderungen von Unternehmensseite. Offene Informationen sind eine Grundvoraussetzung, um die Beschäftigten zu motivieren und gleichzeitig die Basis, um einen Ausgleich von Unternehmens- und Beschäf-

---

<sup>43</sup> Die Begriffe 'Segmentleiter' und 'Meister' werden hier synonym verwendet, da die Gesprächspartner/innen die neue Funktionsbezeichnung Segmentleiter nicht benutzen.

tigteninteressen zu erreichen. Die Gleitzeit muss kommuniziert werden, damit sie funktioniert. Aufgabe des Meisters bzw. Segmentleiters ist es jetzt, in der Abteilung unternehmerische Ziele zu verwirklichen und mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Der Führungsstil muss so sein, dass sich der Mitarbeiter mit den Unternehmensinteressen identifiziert und motiviert ist. Positiv für das neue Verständnis der Meisterrolle ist, dass beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER auf Qualität geachtet wird und daher der Mitarbeiter/innenzufriedenheit ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Auch der Werkleitung ist klar, dass zu hohe Akkordvorgaben dazu führen, dass es Qualitäts- und Motivationsverluste gibt.

Bei Konflikten zwischen unternehmerisch erforderter Anwesenheit und von den Beschäftigten gewünschter Anwesenheits- und Arbeitszeit muss der Meister versuchen, einen Kompromiss zu finden. Beispielsweise gab es von der Montage die Forderung, dass eine Akkordgruppe am Samstag arbeitet, um Fehlteile aufzuarbeiten. Aus der Gruppe hatten aber bereits drei von vier Beschäftigten ihre 2 Mehrarbeitssamstage voll. Daher sprach der Meister noch einmal mit dem zuständigen Meister der Taktstraße und erreichte es so, dass die Fehlteile erst Montags nachgearbeitet werden mussten.

Das Arbeitsklima in der Abteilung war schon immer gut, „*unser größtes Gut*“ (Segmentleiter). Die Gleitzeitregelung hat das gefördert. Die Beschäftigten haben jetzt nicht mehr die Uhr im Nacken, sie können Freiräume nutzen.

## ***5. Beschäftigungseffekte***

### **5. 1. Beschäftigungsgarantien**

Der Betriebsrat wollte Beschäftigungssicherung im Zuge der Verhandlungen über das Bandbreitenmodell für den gesamten Betrieb durchsetzen. Die Werkleitung weigerte sich unter Verweis auf die schlechte bzw. unsichere Auftragslage und setzte sich durch.

Beschäftigungssicherung gibt es beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER daher nur für den Bereich der Blechfertigung. Die dort Beschäftigten mussten Lohneinbußen über die Etablierung eines Prämienlohnsystems in Kauf nehmen und bekamen dafür eine Beschäftigungsgarantie bis zum Jahr 2000.

## **5. 2. Neueinstellungen**

Ein Anpassungsbedarf der Personalbemessung kann von Werkleitung oder Betriebsrat definiert werden, wobei dann ein Gespräch über notwendige Regelungen geführt wird. Bei Erreichen der Grenzwerte des Arbeitszeitkontos wird über Maßnahmen der Personalanpassung beraten, soweit die Unternehmensplanung eine längerfristige Auslastung erkennen lässt.

## **6. Arbeitsorganisation**

Die Montage erfolgt auf Taktstraßen. Der Arbeitsinhalt eines Taktes (der kleinste liegt bei ca. 3 Stunden) ist bspw. der Einbau mehrerer Zylinders oder die komplette Funktionsprüfung der Maschine. Dabei gibt es zwei Varianten: es gibt Bereiche, in denen sich zwei Beschäftigte einen Takt teilen und somit auch gegenseitig vertreten können. Die Gleitzeit funktioniert hier über Absprache der beiden Beschäftigten. In anderen Bereichen gibt es nur eine/n Beschäftigte/n pro Takt; hier sind die Mitarbeiter/innen in der Lage, alle Takte des Bereichs auszuführen, so dass sie sich gegenseitig vertreten können. Die Gleitzeit läuft über Absprachen aller in diesem Bereich Beschäftigten. Abstimmungsbedarf ergibt sich auch aus Anforderungen der Arbeitssicherheit, da immer mindestens zwei Beschäftigte anwesend sein müssen.

Durch die Akkordentlohnung „ziehen die Beschäftigten Arbeit an sich.“ (Segmentleiter). Diesem Vorteil steht als Nachteil gegenüber, dass Beschäftigte in Einzelakkord zu Einzelkämpfer/innen werden und ein Abteilungsdenken nicht gefördert wird. Es kann zu einer ‘Scheuklappenmentalität’ kommen: Keine/r

orientiert sich mehr am Gesamtziel, sondern strebt nur noch eine möglichst hohe Eigenleistung an. Neben dem Einzelakkord gibt es auch Bereiche mit Gruppenakkord; hier ist der Meister gefordert, Integration zu fördern. Hilfreich ist, dass die Gruppen sich selbst gefunden haben. Kommt es dazu, dass ein/e Mitarbeiter/in zu rücksichtslos ihre/seine Akkordleistung gegen andere durchsetzen will, so wird sie/er vom Segmentleiter angesprochen. Die Selbstregulation des Akkords läuft bisher in den Gruppen gut.

In der allgemeinen Vormontage sind 'allround'-Mitarbeiter/innen, in der Zylinderfertigung eher Spezialist/innen. Engpassqualifikationen gab es noch vor zwei Jahren in hohem Maß. Eine Ursache war, dass die Beschäftigtenzahl abgebaut wurde, obwohl die Anzahl der Tätigkeiten gleich blieb. Daher mussten die verbliebenen Beschäftigten qualifiziert werden. Der Segmentleiter hat vor zwei Jahren begonnen, Engpassqualifikationen systematisch zu identifizieren und abzubauen (Qualifizierung über Anlernen).

Forderungen nach job rotation wurden von einigen Beschäftigten gestellt; die meisten wollen allerdings in ihrem Takt bleiben. Für einige Taktabschnitte gibt es Springer, die etwa 10-15 Einheiten beherrschen. Es gibt keine Gruppenarbeit im klassischen Sinne, allerdings in Bereichen mit Gruppenakkord schon gruppenarbeitsähnliche Strukturen, d. h. informelle Absprachen, Mehrplatzfähigkeit u.ä. Es wird überlegt, Gruppenarbeit zu etablieren. Der Betriebsrat hat bereits einen Entwurf dazu zur Diskussion vorgelegt.

## ***7. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Betriebsrat und Werkleitung***

### **7.1. Verhältnis Betriebsrat - Werkleitung**

Von Seiten des Betriebsrats wurde betont, dass gemeinsame Absprachen bindend seien: „*Verlässlichkeit ist das Wichtigste*“. Das „*Prinzip: Offene Tür*“ gilt für beide Seiten.

Der Werkleiter beantwortete die Frage damit, dass er erklärte, dass er sich dagegen ausgesprochen hatte, dass der Standortbetriebsrat abgebaut wird. Das gute Verhältnis zwischen Betriebsrat und Werkleitung wird gefördert dadurch, dass der Standort eine relativ kleine, überschaubare Einheit ist und Probleme so schnell besprochen und kurzfristig gelöst werden können. Jedoch wäre mehr bezahlte Samstagsarbeit aus Sicht der Werkleitung wünschenswert. Der Betriebsrat beharrt auf einem Ausgleich in Freizeit.

## **7. 2. Abschließende Bewertung durch die Gesprächspartner**

Die Gleitzeitregelung wird sowohl von Seiten des Betriebsrats als auch der Werkleitung positiv bewertet. Auch das Bandbreitenmodell wird von beiden Betriebsparteien befürwortet, da es nötig ist, um Spitzen auszugleichen. Es handelt sich um ein 'Werkzeug', das zur Verfügung steht und auch Krisensituationen abfedern kann. Ein dadurch entstehender Sollsaldo auf dem Arbeitszeitkonto sei immer noch besser als Kurzarbeit.

Die Gleitzeit wird vom Segmentleiter grundsätzlich positiv bewertet; allerdings sollte die Kernarbeitszeit wegfallen. Das Beibehalten der Kernarbeitszeit führt nur zu unnötigem Papieraufwand, da dadurch Meldungen an die Personalabteilung nötig sind. In der Vormontage sei eine variable Arbeitszeit problemlos umzusetzen, da die Beschäftigten nicht an Taktabläufe gebunden sind und ihre Arbeit individuell (bzw. in Absprache mit ihrer Akkordgruppe) planen können. Zum 01. Mai 1998 wurde eine variable Arbeitszeit über eine Betriebsvereinbarung realisiert.

Von Betriebsrat und Werkleitung wird ein Bedarf darin gesehen, zu einem anderen Verständnis von Arbeitszeit zu kommen. Die Beurteilungskriterien für Vorgesetzte und Beschäftigte müssen weg von der Anwesenheitsorientierung gehen. Vorstellbar wäre, dass es ein Beurteilungskriterium für Vorgesetzte wird, wie sie mit den Flexibilisierungsmöglichkeiten umgehen. Können

sie bei einem unvorhergesehenen Auftrag reagieren? Weisen die Arbeitszeitkonten einen ausreichend hohen Spielraum auf? Werden die Mitarbeiter/innen nicht zeitlich zu stark in Anspruch genommen? Ebenso sollte für die Beschäftigten nicht das Prinzip gelten: Lange Arbeitszeit = gute/r Mitarbeiter/in. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter/innen da sind, wenn sie tatsächlich benötigt werden.

### ***Schlussbemerkung/Kommentar***

Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER ist unter dem Aspekt der Zeitsouveränität von besonderem Interesse für das Projekt. Dem Betriebsrat des Unternehmens ist es gelungen, die individuelle Zeitsouveränität gegenüber kollektiven Anforderungen abzusichern. Durch den Vorrang des Gleitzeitmodells vor dem Bandbreitenmodell wird es den Beschäftigten ermöglicht, sich kollektiven Arbeitszeitänderungen zu entziehen und ihre Arbeitszeitpräferenzen beizubehalten.

Ein weiterer beschäftigtenfreundlicher Aspekt dieses Arbeitszeitmodells ist die Regelung von Mehrarbeit. Den Einsparungseffekten, die das Unternehmen über die Erweiterung des Arbeitszeitrahmens (nur noch Samstagsarbeit gilt als Mehrarbeit) erzielt, setzte der Betriebsrat eine Erhöhung der Mehrarbeitszuschläge für Samstags entgegen.

Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob das Beispiel des DRUCKMASCHINENHERSTELLERs unsere Ausgangsthese des Zusammenhangs von Arbeitsorganisation - konkret: Gruppenarbeit - und flexibler Arbeitszeitgestaltung widerlegen würde, da die Beschäftigten im Akkord arbeiten. Allerdings fördern der 'unabhängige' Einzelakkord sowie die Absprachemöglichkeiten innerhalb einer Akkordgruppe Perspektiven und Chancen von Zeitsouveränität.

## **Der LEHRMITTELHERSTELLER: Gegenseitiges Entgegenkommen als Voraussetzung flexibler Arbeitszeitmodelle**

### ***1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen***

Der LEHRMITTELHERSTELLER wurde im Jahre 1925 als Aktiengesellschaft gegründet. Mitte der 80er Jahre ging die AG in Konkurs und wurde 1988 in eine GmbH umgewandelt.

Der LEHRMITTELHERSTELLER produziert Lehr- und Lernmittel für den naturwissenschaftlichen (Schul)Unterricht, wobei es zwei Produktlinien, Lehrmittel (bspw. Erlenmeierkolben etc.) und Mobiliar (Einrichtungen für naturwissenschaftliche Unterrichtsräume), gibt. Außerdem bietet das Unternehmen als Systemlieferant Komplettlösungen an. Für naturwissenschaftliche Einrichtungen, wie einen Physiksaal, wird alles geliefert: Neben Lehrmitteln und Unterrichtseinrichtungen auch bspw. Videoanlagen, Kaffeemaschinen und Versuchsaufbaubeschreibungen, sog. Handelsware. Der Anteil eigener Produkte an solchen Komplettlösungen beträgt etwa 10%. Der LEHRMITTELHERSTELLER handelt mit 30.000 Artikeln, wovon ein Drittel inkl. Mobiliar Eigenherstellung ist. Produkte anderer Firmen sind bspw. komplette Geräte, wie Mikroskope oder Waagen, Sekundärteile (wie Schrauben, Muttern und Widerstände) sowie Handelswaren, wie Glühbirnen.

Hauptnachfrager der Produkte ist das allgemeinbildende Schulwesen im Inland. Darüber hinaus werden Hochschulen, Forschungsinstitute und Fachhochschulen im Ausland beliefert. 2/3 des Umsatzes erfolgt durch den Verkauf von Lehrmitteln mit einem Exportanteil von ca. 50%; der Rest ist Mobiliar mit einem geringeren Exportanteil (vgl. Sasse 1998: 104f). Der Export soll in Zukunft ausgebaut werden.

Zum Zeitpunkt des Gesprächs hat der Auftragseingang ein gutes Volumen erreicht. Nach vorsichtigen Schätzungen werden im folgenden Jahr die Umsätze im Bereich Mobiliar zu 'schwarzen Zahlen' führen. Das Lehrmittel-

geschäft läuft in diesem Jahr etwas schleppend an. Dies ist vor allem auf eine zunehmende Knappheit öffentlicher Finanzmittel zurückzuführen. Ein grundsätzliches Problem ergibt sich aus der Abhängigkeit von öffentlichen Auftraggebern: Wenn die Lehrmittel geliefert worden sind und keine Reklamationen von Seiten der Kund/innen kommen, so beträgt der Zeitraum zwischen Lieferung und Zahlungseingang immer noch drei bis vier Monate, so dass eine Fremdfinanzierung nötig ist.

Im Moment gibt es etwa drei bis vier starke Konkurrenten für den LEHRMITTELHERSTELLER. Teilweise - insbesondere für die Handelsware - sind auch Heimwerkermärkte eine Konkurrenz, weil bestimmte Produkte dort billiger sind. In Zukunft wird der Markt nicht größer werden; daher muss Wachstum über den Verdrängungswettbewerb erfolgen. Mittel- und langfristig müssen neue Produkte und Kund/innen (Universitäten, Berufsausbildung) das 'Überleben' sichern. Ein Vorteil des LEHRMITTELHERSTELLERS ist, dass er komplette Systeme anbietet.

Der LEHRMITTELHERSTELLER produziert in Werkstattfertigung in Klein- und Mittelserien von 3-150, selten 300 Stück. Das Unternehmen setzt sich aus den Abteilungen: Beschaffung, Entwicklung, Vertrieb, Werkstätten und kaufmännische Verwaltung (Datenverarbeitung, Personal) zusammen. Die Werkstätten unterteilen sich in: Feinmechanik, elektronische Montage, Galvanik, Glasapparatebau, Lackiererei und Mobiliarfertigung. In den Abteilungen wird in Teams mit durchschnittlich 10 Mitarbeiter/innen gearbeitet.

Die LEHRMITTELHERSTELLER AG beschäftigte 1.100 Mitarbeiter/innen. Mit der Änderung von der AG zur GmbH gingen keine Veränderungen im Produktbereich einher; die Beschäftigtenzahl wurde allerdings auf ca. 300 gesenkt. Der Personalstamm soll künftig aus knapp 300 Mitarbeiter/innen und 16 Aushilfen bestehen. Zum Zeitpunkt des Gesprächs sind in der Produktion 224 Facharbeiter/innen sowie 26 An- und Ungelernte beschäftigt.

Die Personalbemessung erfolgt durch den Beschaffungsleiter und die Teamsprecher/innen. Zunächst einmal wird eine unbedingt notwendige Stammbegleichung berechnet, auf die zur Abfederung von Engpässen ein zusätzlicher Prozentsatz (etwa 15% = etwa 50 Mitarbeiter/innen) von Arbeitskräften aufgeschlagen wird. Aus dieser Berechnung ergibt sich die Zahl der festangestellten Mitarbeiter/innen.

## ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Die Auftragschwankungen sind trotz der unterschiedlichen Produkte (Lehrmittel und Mobiliar) ähnlich; sie haben saisonalen Charakter. Schulen fragen vor allem in den Sommer- und Herbstferien Mobiliar nach, da dann die Räume neu gestaltet werden können. Außerdem spielt das Jahresendgeschäft eine Rolle, weil dann noch vorhandene finanzielle Mittel zur Disposition stehen und ausgegeben werden müssen (Stichwort: öffentliche Haushalte). Dies führt zu einem erhöhten Auftragseingang in den Monaten Juni bis September sowie noch einmal Mitte Oktober bis Mitte November.

Für den Lehrmittelbereich kann das 'Saisongeschäft' aufgefangen werden über Lagerproduktion. Aus Erfahrungswerten der Vorjahre kann vorgeplant und vorproduziert werden: "Die Produktion der Lehrmittel erfolgt auftragsneutral (Lagerfertigung). Hohe Kapitalbindung aufgrund der Artikelvielfalt und Forderungen nach kürzerer Lieferzeit zwingen verstärkt zu einer auftragsbezogenen Fertigung." (Sasse 1998: 106)

Im Bereich des Mobiliars ist eine Produktion auf Vorrat nur sehr bedingt möglich, bedingt durch die kund/innenspezifische Fertigung der Teile. Verstärkte Konkurrenz und damit verbunden erhöhte Kund/innenorientierung verlangt diese Vorgehensweise. Früher war der LEHRMITTELHERSTELLER praktisch ein monopolistisches Unternehmen. Heute müssen die Fertigungszeiten und Lieferungsfristen minimiert werden, damit Konkurrenz-

unternehmen nicht den Auftrag bekommen. Ziel ist eine Lieferfrist von 48-Stunden. Im Mobiliarbereich besteht allerdings die Möglichkeit, einzelne Komponenten (Schrankwände o.ä.) vorab zu fertigen und diese dann kund/innenspezifisch zusammenzubauen; diese Lagerhaltung ist allerdings aufgrund der Größe der Produkte begrenzt.

Neben die saisonalen Schwankungen, die sozusagen das Tagesgeschäft oder den Rahmen bilden, können je nach Arbeitsbereich noch spezifische Flexibilitätsanforderungen treten. In den beiden näher untersuchten Bereichen des Unternehmens, der Vorfertigung Metall und der Montage Mobiliar, ergeben sich zum Zeitpunkt der Untersuchung starke Schwankungen. Durch das Projektgeschäft treten kurzfristige Änderungen und hohe Flexibilitätsanforderungen auf. Erschwerend kommt hinzu, dass der Stellenabbau von den verbliebenen Mitarbeiter/innen eine höhere Flexibilitätsbereitschaft erfordert.

In der Montage Mobiliar erschwert zusätzlich die Abhängigkeit von internen und externen Lieferanten die Arbeitsplanung. Zum Zeitpunkt des Gesprächs passiert derart viel Unvorhergesehenes, dass nicht einmal für eine Woche geplant werden kann. Es besteht ein hoher Arbeitsanfall und die Teams sind „das letzte Rad am Wagen.“ (Teamsprecher).

### ***3. Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells***

Vor der Etablierung des aktuellen Arbeitszeitmodells, einer variablen Arbeitszeit, wurden Auftragsschwankungen aufgefangen über Mehrarbeit, Aushilfen und eine Gleitzeitregelung, die 1989 vereinbart worden war. Mit der ersten Gleitzeitregelung einher ging eine Umstellung des Entgelts vom Akkord- hin zum Zeitlohn. Die Gleitzeit beinhaltete ein Arbeitszeitkonto von bis zu 70 Plus- und 15 Minusstunden. Mehrarbeit galt als bis zu 20 Stunden im Monat vereinbart und wurde entweder in Entgelt oder in Freizeit ausgeglichen. Es gab ein relativ hohes Mehrarbeitsvolumen, da die Beschäftigten

das mit der Mehrarbeit verbundene Zusatzeinkommen erreichen wollten. Die Kosten, die mit Mehrarbeit für das Unternehmen verbunden waren, führten dann zur Initiative der Geschäftsleitung, ein neues Arbeitszeitmodell mit einem erweiterten Arbeitszeitrahmen einzuführen. Ein zentraler Diskussionspunkt war die Frage, ob der Samstag zum Regelarbeitstag ohne Zuschläge werden sollte.

Durch die variable Arbeitszeit wurde der zuschlagsfreie Arbeitszeitrahmen ausgeweitet auf Montags bis Freitags, 6.00 bis 19.00 Uhr. Innerhalb des Rahmens können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit in Absprache mit ihren Kolleg/innen eigenverantwortlich gestalten. Als Höchstgrenze der täglichen Arbeitszeit sind 10 Stunden festgelegt; eine Mindeststundenzahl gibt es nicht, da dies der Grundidee der Eigenverantwortlichkeit widerspräche. Krankheitstage, Fehlzeiten etc. werden auf Basis einer fiktiven täglichen Regelarbeitszeit von 7 Stunden berechnet.

Auf dem Arbeitszeitkonto können unbegrenzt Zeitguthaben und -schulden angesammelt werden; allerdings muss der Kontostand einmal im Jahr auf +/- 10 Stunden ausgeglichen werden (sog. Zeittunnel). Dieser Zeitausgleich ist individuell und rollierend, d. h. sobald ein/e Beschäftigte/r die 10-Stunden-Grenze erreicht hat, fängt ein neuer 'Zeittunnel' an. Die Verantwortung für die Arbeitszeitkonten und das Erreichen des Zeittunnels liegt in erster Linie bei den Beschäftigten selbst. Allerdings ist es eine Aufgabe der Teamsprecher/innen, die Zeitkontenstände 'im Blick zu haben' und Beschäftigte bei hohen Kontoständen (ab rd. 150 Plusstunden) anzusprechen. In der Praxis achten auch die Kolleg/innen darauf, dass die Kontostände sich im Rahmen halten. Ermöglicht wird dies darüber, dass einmal pro Monat die PPS-Liste ausgedruckt und an die Teams verteilt wird, die den Kontostand der einzelnen Beschäftigten ausweist. Als weitere 'Kontrollinstanz' gibt es noch Arbeitszeitbeauftragte, die aufgrund von Datenschutzbestimmungen und zur Ent-

lastung der Personalabteilung aus jedem Team gewählt werden. Ihre Aufgabe ist es, auf die Kontostände zu achten und eine Kontokorrektur vorzunehmen, wenn jemand die Zeiterfassungskarte vergessen hat. Auch die Eingabe von Urlaub und Fehlzeiten erfolgt durch die Arbeitszeitbeauftragten.

Trotz der Möglichkeit, unbegrenzt Zeitguthaben und -schulden aufzubauen, ergaben sich seit Einführung der variablen Arbeitszeit noch keine gravierend hohen Kontostände: fast alle Beschäftigten sind durch den Zeittunnel gekommen. Zwei Teamsprecher/innen, die sich nach Aussagen der Geschäftsleitung unabhkömmlich fühlen, haben den Zeittunnel nicht 'durchlaufen'. Zum Zeitpunkt des Gesprächs allerdings liegen die Kontostände bei durchschnittlich 100 Stunden, da das Unternehmen möglichst viele Aufträge annimmt.

Es gibt zwei Gründe, warum die Arbeitszeitkontostände sich in Grenzen halten: Einerseits werden jedes Jahr Arbeitszeitpuffer in Form von Brückentagen vereinbart, wobei die Beschäftigten diese Tage über Urlaub oder Gleitzeitkonto einbringen können. Andererseits verfallen die Plusstunden oberhalb der 10-Stunden-Grenze, so dass es die Beschäftigten daran interessiert sind, Plusstunden abzubauen, damit diese nicht zu unbezahlter Arbeitszeit werden.

Für die Montage Mobiliar allerdings ergibt sich zum Zeitpunkt des Gesprächs die Situation, dass die Beschäftigten aufgrund des hohen Auftragseingangs täglich 1 bis 3 Stunden mehr arbeiten. Daher haben sich viele Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto angesammelt. Die Mitarbeiter/innen nehmen sich gelegentlich frei, wenn Produkte von Zulieferern fehlen. Es kommt aber auch vor, dass die Teamsprecher/innen einzelne Beschäftigte ansprechen, damit diese ihre Guthaben abbauen. Im März des Jahres gab es Diskussionen, ob die Zeitkonten nicht doch ausgezahlt werden sollten, da durch die Restrukturierung und damit verbundene Umbaumaßnahmen viele Plusstunden angefallen sind, deren Abbau erst mal nicht ersichtlich oder möglich scheint. Die Möglichkeit, Minusstunden zu machen, wird von den Beschäftigten wenig genutzt.

Nach dem neuen Arbeitszeitmodell gibt es innerhalb des Arbeitszeitrahmens keine Überstunden mehr. Die Arbeit ist dadurch für das Unternehmen variabler und auch billiger geworden. Früher gab es Schichten, die durch die Schichtzulagen hohe Kosten verursachten. Heute können kostenneutrale Doppelschichten im Arbeitszeitrahmen gefahren werden:

„Schicht 1“:        6.00 Uhr - 13.00 Uhr

„Schicht 2“:        12.00 Uhr - 19.00 Uhr

Innerhalb dieser Arbeitszeiten werden keine Zulagen gezahlt. Das Team entscheidet darüber, ob in Schichten gearbeitet wird. Schichtarbeit kommt allerdings eher selten vor.

Nur die Arbeit am Samstag gilt noch als Mehrarbeit und muss für den gesamten Bereich beantragt werden. Bei den ersten beiden Stunden Samstagarbeit gibt es zusätzlich zum Grundgehalt 25% Mehrarbeitszuschlag und ab der 3. Stunde 50% Mehrarbeitszuschlag. Die Mitarbeiter/innen haben die Wahl zwischen Auszahlung oder Gutschrift auf dem Arbeitszeitkonto. Ziel des Betriebsrats war bei der neuen Mehrarbeitsregelung, dass die damit verbundenen Kosten verhindern, dass der Samstag zu einem Regelarbeitstag wird bzw. dafür zu sorgen, dass Samstagarbeit die Ausnahme bleibt. Aus Sicht der Geschäftsleitung ist es ein Problem der Arbeitszeitpraxis, dass die Beschäftigten Freitags bereits um 12.00 Uhr Feierabend machen und dann Samstag wieder zur Arbeit kommen und Mehrarbeitsprozente erhalten.

In der Vorfertigung Metall wird zum Zeitpunkt des Gesprächs jeden Samstag gearbeitet, wobei hierüber im Team verhandelt wird. Es gibt von Seiten der Beschäftigten Interesse an Mehrarbeit. Mehrarbeit kann nur auf freiwilliger Basis geleistet werden, da der Teamsprecher keine Druckmittel zur Verfügung hat, um die Mitarbeiter/innen gegebenenfalls länger arbeiten zu lassen. Bei einem kurzfristig zu bewältigenden Auftrag - u. U. auch noch kurz vor Feierabend - kann er lediglich an seine Mitarbeiter/innen appellieren, damit

sie gegebenenfalls eine Stunde länger arbeiten. Zwei Drittel derjenigen, die Mehrarbeit leisten, lassen sich die Samstagsarbeit ausbezahlen. Für das Team ist die Möglichkeit der Ausbezahlung aus Sicht des Teamsprechers besser, da so die Mehrarbeit sich nicht auf den ohnehin schon hohen Plusstundenstand auf dem Arbeitszeitkonto niederschlägt. Um für das Unternehmen teure Samstagsarbeit zu vermeiden, wird die Möglichkeit genutzt, team- oder bereichsübergreifend Beschäftigte zu tauschen. Zum Zeitpunkt des Gesprächs ist dies kaum möglich, da alle Teams viel zu tun haben. Im Mobiliarbereich führt der Arbeitsanfall zu vermehrter Samstagsarbeit: An den letzten acht Samstagen arbeiteten durchschnittlich 15 der insgesamt 26 Mitarbeiter/innen.

Die Arbeitszeit hat sich gut eingependelt, d. h. die Beschäftigten nehmen dann frei, wenn wenig zu tun ist. In der Fertigung gibt es keine „*wilde Flexibilität*“ (Personalleiter), bezogen auf Anfang und Ende der Arbeitszeit. Am Kommen und Gehen der Mitarbeiter/innen hat sich nicht viel geändert. Auch in der Vorfertigung Metall beginnen die meisten Mitarbeiter/innen ihre Arbeit früh, etwa gegen 6.00 Uhr bis 6.30 Uhr. Nur ein oder zwei Mitarbeiter/innen fangen erst um 8.00 Uhr mit der Arbeit an. Wenn es nach dem Teamsprecher ginge, würden diese Mitarbeiter/innen auch früher erscheinen. Laut dem Teamsprecher wäre ein differenzierterer Arbeitsbeginn, den die Arbeitszeitregelung formal ermöglichte, aus Arbeitssicherheitsgründen schwierig, da immer mindestens zwei Beschäftigte anwesend sein müssen. Ursachen liegen in „*alten Gewohnheiten*“ (Personalleiter), den Fahrzeiten des ÖPNV u.ä. Mehr 'Flexibilität' zeigen die Beschäftigten beim Freizeitausgleich und beim kurzfristigen und kurzzeitigen Unterbrechen der Arbeitszeit für Einkäufe o.ä.

Neben der variablen Arbeitszeit gibt es beim LEHRMITTELHERSTELLER weitere, schon vor dem Arbeitszeitmodell bestehenden Flexibilitätsreserven:

1. Mehrarbeit, besonders bei Auftragsspitzen in den Sommerferien.
2. Quer zur Arbeitszeitregelung läuft der Austausch von Gruppenmitgliedern.

3. Befristete Arbeitsverhältnisse, die im Durchschnitt eine Dauer von sechs Monaten haben. 25 bis 30 Mitarbeiter/innen pro Jahr sind Aushilfen, die aus einem Pool kommen. Die Aushilfen sind fast Stammpersonal, da sie jedes Jahr in der Saison wieder eingesetzt werden und Bestandteil der Unternehmensplanung sind. Aushilfen können sich die Gleitzeitguthaben und Mehrarbeitszuschläge (25%) auszahlen lassen.
4. Heimarbeitsaufträge an Mitarbeiter/innen. Die Arbeitszeitkonten bleiben dadurch unverändert.

#### ***4. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten***

##### **4. 1. Einflussmöglichkeiten und Rechte der Beschäftigten**

Zeitsouveränität ergibt sich aus der eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitszeit und dem eigenverantwortlichen Auf- und Abbau der Zeitkonten. Die/der Teamsprecher/in stimmt mit den Mitarbeiter/innen Gleit- und Urlaubszeit exakt ab. Allerdings gibt es keine strikte Planung für einzelne Tage (bis hin zu einer Woche); nur größere Zeitentnahmeblöcke sollten vorab festgelegt werden. Es ist problemlos möglich, zwischen einem Tag und einer Woche kurzfristig unbeantragten Urlaub zu nehmen; 150 Stunden können allerdings nicht schlagartig in Freizeit umgewandelt werden. Prinzipiell wird versucht, einen Ausgleich zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen herzustellen. Wenn dies nicht möglich ist, haben die Unternehmensinteressen Vorrang. Individuelle Freiheitsgrade bleiben aber erhalten, bspw. können die Mitarbeiter/innen auch kurzfristig für kurze Zeit ihre Arbeit unterbrechen. Wichtig ist nur, dass die Ziele erreicht werden.

Während der Urlaubszeit ist bei dem LEHRMITTELHERSTELLER Hochsaison. Familien mit Kindern haben bei der Urlaubsplanung Vorrang. Gegebenenfalls im Wechsel sollen sie die Möglichkeit haben, in den Sommerferien

Urlaub zu nehmen. Die Urlaubsplanung erfolgt in den Gruppen; allerdings müssen sie hier noch 'üben'. Im Vorjahr gab es einen 'Urlaubsüberhang', da die Gruppen erst Gleitzeitguthaben abbauten und den Urlaub vor sich herschoben. Der Beschaffungsleiter bezeichnete diese Probleme als 'selbstproduziert', weil die Geschäftsleitung die Teams unzureichend auf die neuen Aufgaben vorbereitete und wenig Hilfestellung angeboten hat.

#### **4. 2. Einflussmöglichkeiten und Rechte des Betriebsrats**

Der Betriebsrat kann sich den Stand der Zeitkonten ausdrucken lassen. Außerdem unterliegt die Gleitzeitregelung dem Überwachungsrecht des Betriebsrats. Der Betriebsrat erhält die Liste aus der Personalabteilung. Bei Überziehungen führt der Betriebsrat Gespräche mit den betroffenen Mitarbeiter/innen. Zweimal pro Jahr treffen sich Betriebsrat und Geschäftsleitung, und diskutieren die vorhandenen Salden auf den Arbeitszeitkonten.

### **5. *Beschäftigungseffekte***

#### **5. 1. Beschäftigungssicherung**

Aufgrund der finanziellen Situation des Unternehmens gibt es keine Beschäftigungsgarantien. Das flexible Arbeitszeitmodell sichert Arbeitsplätze der Stammbesellschaft. Etwa 15% der Stammbesellschaft konnten durch die Differenz zwischen tariflicher Arbeitszeit und der durch die flexible Arbeitszeit möglichen 50-Stunden-Woche gehalten werden. Die Gleitzeitregelung ermöglicht eine Flexibilität, die sonst über Aushilfen gewährleistet würde.

#### **5. 2. Neueinstellungen**

In der Arbeitszeitregelung selbst ist kein direkter Zusammenhang zwischen Personalbemessung und dem Stand der Arbeitszeitkonten festgeschrieben. Da der Betriebsrat Einsichtsrechte in den Stand der Zeitkonten hat, obliegt es sei-

ner Initiative, mit der Personalabteilung über Neueinstellungen oder Personalbemessung zu verhandeln.

Außerdem gibt es die Regelung, dass Aushilfen eingestellt werden, wenn die Kontostände zu hoch sind und nicht absehbar ist, dass sie ausgeglichen werden können. Wird über zwei Jahre beobachtet, dass ständig Aushilfen für einen bestimmten Bereich eingestellt werden müssen, so gibt der Betriebsrat der Geschäftsleitung die Empfehlung, Personal fest einzustellen.

## **6. Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation**

### **6. 1. Teamarbeit im Zuge der Reorganisation**

Zwischen 1992 bis 1995 wurde ein Reorganisationsprozess mit dem Ziel einer Optimierung hin auf den Markt in Gang gebracht, wobei u. a. Teamarbeit eingeführt wurde. Die Stammbesellschaft ist jetzt in Teams organisiert, wobei die Bildung von Teams per Erklärung des Personalwesens erfolgt. Die Personalabteilung unterstützt die Teams, indem sie die Teamprozesse begleitet. Zur Entwicklung der Teamfähigkeit und der Teams wurden 1995/96 interne Trainings abgehalten. Vor Einführung der Teams gab es Informationsveranstaltungen für alle Beschäftigten, dann Seminare für die Teamsprecher/innen. Inzwischen gibt es nur noch Schulungen für die Teamsprecher/innen: 'Gruppenführung für Teamsprecher'.

Vor Einführung der Teams erfolgte die Produktion abteilungsweise. Die Bildung von Teams und ihr reibungsloses Funktionieren war für die Mitarbeiter/innen ein „*Quantensprung*“ (Beschaffungsleiter). Die frühere Aufbauorganisation sah ein Verhältnis der „*Über- und Unterordnung*“ (Beschaffungsleiter) zwischen Meister/in und Mitarbeiter/innen vor. Die/der Meister/in erhielt einen Auftrag 'von oben' und wies die Beschäftigten entsprechend an. Mit der Einführung der Teams wurde die Hierarchieebene der/s Meisterin/s abgebaut; die Teams unterstehen einer/m Teamsprecher/in. Zu Beginn der

Umstellung auf Teamarbeit wurden die Sprecher/innen eingesetzt; in der Fertigung wurden dies häufig die 'alten' Meister/innen. Dies erwies sich als problematisch, da Teams andere Führungsstrukturen benötigen und das Team hinter den Sprecher/innen stehen muss. Daher werden Teamsprecher/innen inzwischen gewählt; 50% der heutigen Teamsprecher/innen hatten bereits Führungserfahrung. Jeder/m Teamsprecher/in sind die Mitarbeiter/innen fest zugeordnet. Die Teamsprecher/innen sind das Bindeglied zum Auftragseingang sowie nach außen im allgemeinen. Sie haben vor allem koordinierende Aufgaben und übernehmen die konkrete Personalplanung. Gibt es zu wenig Arbeitskräfte, teilen sie dies der Personalabteilung mit und beantragen Aushilfen.

Im Fertigungsbereich wurden Aufgaben der Arbeitsvorbereitung, Logistik und Qualitätssicherung in die Teams integriert. Die Beschäftigten haben nun Verantwortung für Disposition (Liefertermine und Mengen), Lagerhaltung (Bestände, Mengen, Inventur), Qualitätskontrolle und das Sicherstellen von vereinbarten Lieferterminen (vgl. Sasse 1998: 107). Die Teams kennen die Auftrags- und Liefersituation und wickeln die Aufträge eigenverantwortlich ab. Sie erhalten einen aktuellen Überblick der Aufwands- und Ertragssituation. Einerseits wird so der 'Stand' des eigenen Teams erkennbar und damit verbunden, das „*Verständnis für betriebliche Notwendigkeiten, wie z. B. Samstagsarbeit, verbessert.*“ (Beschaffungsleiter)

Der Auftrag wird den einzelnen Teams per Datenverarbeitung übermittelt. Die Vorgaben daraus erarbeiten sich die Teams selbst. Sie müssen eigenständig das Material disponieren und per Terminal ordern und Liefertermine eigenverantwortlich abstimmen, da es keine zentrale Fertigungssteuerung mehr gibt. Zur Zeit haben die Teams noch keine Budgetverantwortung. Die Teamsprecher/innen sprechen sich mit dem Beschaffungsleiter über das Budget ab und aus diesem werden dann die Anschaffungen vorgenommen.

Die Teams bestellen direkt bei Zulieferern, die allerdings noch durch den zentralen Einkauf ausgewählt werden. Bei der Einstellung von Aushilfen entscheidet das Team über die einzustellende Person. Das Team wendet sich ans Arbeitsamt und sucht die Aushilfe aus; die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bleiben erhalten.

Da den Teams weitreichende Kompetenzen und Aufgaben zugewiesen sind, ergeben sich neue (höhere) Anforderungen an die Mitarbeiter/innen bezüglich ihres Gesamtverständnisses für den Auftrag und den Produktionsverlauf. Dies setzt eine höhere Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen, d. h. Mehrplatzfähigkeit, voraus und auch fachübergreifende Qualifikationen. Daher war es eine Prämisse der Restrukturierung, dass jede/r Beschäftigte/r zukünftig in der Lage sein sollte, alle Produkte herzustellen. Aufgabenintegration und eigenverantwortliche Umsetzung von Vorgaben lauteten die Zielvorstellungen. Allerdings gibt es keine speziellen Schulungsprogramme, um die Mitarbeiter/innen zur Mehrplatzfähigkeit zu qualifizieren. Es erfolgt nur eine Einarbeitung bei den jeweiligen Kolleg/innen. Fällt ein/e Beschäftigte/r aus, gleicht das Team ihr/sein Fehlen aus. Derartige Fehlzeiten sollten vorab geplant werden, damit Kolleg/innen als Vertretung qualifiziert werden können.

Schwierig wird dies bei Engpassqualifikationen. Wenn Mitarbeiter/innen mit Qualifikationen dieser Art ausfallen, können sie kaum durch Aushilfen ersetzt werden. Deshalb wird begonnen, identifizierten Engpässen entgegenzuwirken. Ziel ist es, dass nahezu jede/r imstande ist, innerhalb der Produktion in verschiedenen Stufen einzusteigen (Einsatzqualifikation). Einige Beschäftigte aus dem Team sind entlassen worden. Hier wurde darauf geachtet, dass sie ihre Qualifikationen weitergaben, damit diese nicht verloren gehen. Geplant ist, dass es für alle Arbeitsplätze und Funktionen mindestens zwei Beschäftigte gibt, die diese beherrschen. Über notwendige Schulungen wird auf den Teambesprechungen entschieden. Das Anlernen und die Einarbeitung team-

fremder Mitarbeiter/innen erfolgt meist zu Beginn des Jahres, wenn es weniger Aufträge gibt.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die Teams die 'Qualifizierung' planen, d. h. die interne Einarbeitung (training-on-the-job) festlegen und organisieren. Die Anregung zur Durchführung einer Schulung kann durch Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzte erfolgen. Die Gruppe entscheidet, wer qualifiziert werden soll. Externe Schulungen sind meistens fachspezifische. Die meisten Kenntnisse werden im und durch das Team vermittelt.

## **6. 2. Entlohnung**

Bis zur Einführung der ersten Gleitzeitvereinbarung wurde ein Akkordlohn gezahlt, der 1989 zugunsten eines Monatslohnes abgeschafft wurde. Mitte des nächsten Jahres soll der Erfolg der Gruppe bewertet werden und zur Auszahlung von Prämien führen. Es werden nicht mehr die Leistungen von 'Einzelkämpfer/innen' bewertet, sondern die Leistung der Gruppe.

Überlegungen bezüglich einer veränderten Entlohnung werden von der Geschäftsleitung angestellt, da aus ihrer Perspektive die Teamarbeit noch verbesserungsfähig ist. Insbesondere Einsatzflexibilität und Mehrplatzfähigkeit müssen noch ausgebaut werden. Künftig soll die Vergütung dafür genutzt werden, dass betriebliche und gruppenspezifische Ziele besser erreicht werden. Wichtig bei den konzeptionellen Überlegungen ist, dass es sich bei den Zielen stets um durch die Teams beeinflussbare und auch nachvollziehbare Aspekte handelt. Erste Ideen werden zur Diskussion zunächst dem Team vorgelegt und dessen Feedback geht an den Betriebsrat. Von dort erfolgt eine Abstimmung und abschließende Festlegung des Konzepts. Schließlich ist aus Perspektive der Geschäftsleitung eine veränderte Entgeltstruktur notwendig, da die geltende Regelung die Umstrukturierung noch nicht widerspiegelt. So sollen die erfolgreichen Teamsprecher/innen in Zukunft mehr Geld erhalten.

Auch in anderen Arbeitsbereichen muss die Entlohnung überdacht werden. Beispielsweise erhalten Vorarbeiter/innen der Arbeitsvorbereitung immer noch Zulagen für Tätigkeiten, die sie gar nicht mehr ausüben.

### 6. 3. Erfahrungen mit Gruppenarbeit

Bilanzierend bewertet der Personalleiter die Einführung der Teamarbeit als Erfolg, auch wenn die ursprüngliche Idee, dass die Teams Aufträge völlig eigenverantwortlich bearbeiten, nicht realisiert wurde. Inzwischen wurde wieder ein Auftragscenter etabliert, da die Kund/innen feste Ansprechpartner/innen brauchen. Die „*reine Lehre*“ (Personalleiter) konnte nicht verwirklicht werden, da insbesondere die nichtproduktiven Tätigkeiten Qualifikationen erfordern, die (noch) nicht in den Teams vorhanden sind.

Auf der positiven Seite sieht der Personalleiter, dass sich das Prinzip der Terminverantwortung bewährt hat. Auch die eigenverantwortliche Planung der Maschinenlaufzeiten und die damit verbundene Feinabstimmung funktioniert sehr gut. Die Abstimmung der einzelnen Teams zwecks Personalaustauschs wirft ebenfalls keine Probleme auf.

Positive Folgen der Umstrukturierung sind aus Sicht des Personalleiters, dass eine Änderung der Arbeitsorganisation und der Anordnung der Maschinen die Produktionsvorgänge effizienter gestalten konnten. Bspw. arbeiteten früher 30 Beschäftigte, wo heute 21 Beschäftigte arbeiten: „*Die haben alle nur gesucht.*“ (Personalleiter) Die geringere Anzahl der Mitarbeiter/innen arbeitet nicht mehr, aber intelligenter. Auch die Produktqualität wurde durch die Umstrukturierungsmaßnahmen verbessert. Die Verlagerung von Verantwortung und Kontrolle steigerten die Qualität. Macht ein/e Mitarbeiter/in Fehler, so kann das zurückverfolgt werden. Früher fiel ein Produkt im Lager auf den Fußboden. Die Lagerhaltung argumentierte: „*Das Produkt wurde schon fehlerhaft geliefert.*“ (Personalleiter). Derartige gegenseitige Schuldzuweisungen

sind heute nicht mehr möglich. Die effektivere Organisation, die Nachverfolgbarkeit von Fehlern und die somit gestiegene Verantwortung für die Mitarbeiter/innen hat den Anteil von Ausschussprodukten gesenkt und somit auch die Herstellungskosten. Die Kapitalstückkosten sind gesunken, da weniger Geld für die Lagerhaltung aufgewendet wird. Die Durchlaufzeiten wurden erheblich verringert (30-40%) und sind jetzt terminlich konkreter zu fassen.

Durch die Teamorganisation ist die Motivation der Beschäftigten und ihre Identifikation mit dem Unternehmen gestiegen. Vor einiger Zeit ergab sich das Problem, dass ein Zulieferer Betriebsferien hatte und daher die termingerechte Fertigstellung des Auftrags nicht möglich schien. Die Mitarbeiter/innen konnten den Auftrag durch Mehrarbeit letztlich selbst 'retten'. Die Motivation der Mitarbeiter/innen ist einerseits die Angst um den Arbeitsplatz; andererseits wird durch Information und gegenseitiges Vertrauen motiviert. Die Beschaffungs- und Geschäftsleitung fordert die 'Rettung der Aufträge' nicht, es geschieht freiwillig.

Schwierigkeiten bei der Teamarbeit zeigen sich eher bei den direkten Vorgesetzten; insbesondere das mittlere Management muss umdenken. Ehemalige Vorgesetzte (Meister) müssen sich daran gewöhnen, wieder Facharbeiteraufgaben auszuführen.

Der Betriebsrat bewertet die Einführung von Teamarbeit ebenfalls weitgehend positiv, da die Beschäftigten jetzt mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben. Allerdings sieht er sich damit konfrontiert, dass einige Beschäftigte seine Kompetenzen und Aufgaben in Frage stellen: Die Fähigkeiten, sich zu organisieren und zu artikulieren, die in den Teams entwickelt werden, machen in der Perspektive der Mitarbeiter/innen tendenziell eine betriebliche Interessenvertretung überflüssig. Ansatzweise übernehmen die Teams Betriebsratsaufgaben und lassen diesen 'außen vor'. Während es früher ein Aufgabenbereich des Betriebsrats war, zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung zu

vermitteln, verhandeln die Teams inzwischen direkt mit dem Beschaffungsleiter. In einem Team führte dies soweit, dass es Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats 'außer Kraft' setzte. Als eine Maschine ausfiel, entschieden die Beschäftigten, dass sie nach Hause gehen und dafür am Samstag arbeiten. Über die Samstagsarbeit, die Mehrarbeit ist, informierten sie den Betriebsrat nicht.

## ***7. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Betriebsrat und Geschäftsleitung***

### **7. 1. Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung**

Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein gutes Verhältnis. Es wird von Seiten der Geschäftsleitung als kooperativ bezeichnet, was nicht zuletzt ein Verdienst der Betriebsrät/innen ist. Auch aus Sicht des Betriebsrats ist das Verhältnis zur Geschäftsleitung trotz gelegentlicher Meinungsverschiedenheiten kooperativ. Bei den Verhandlungen konnte der Betriebsrat seine Zielvorstellungen durchsetzen.

### **7. 2. Abschließende Bewertung des Arbeitszeitmodells**

Das Ziel der Vereinbarung, gleiche Arbeitszeiten für alle Beschäftigten zu schaffen, wurde erfolgreich umgesetzt. Eine Ursache für das relativ reibungslose Funktionieren sieht der Betriebsrat darin, dass LEHRMITTELHERSTELLER über langjährige Erfahrung mit Gleitzeitmodellen verfügte. Die Auflösung der Kernzeiten war für viele Mitarbeiter/innen zunächst noch ungewohnt, weil sie jetzt während ihrer Arbeitszeit das Unternehmen verlassen können. Voraussetzung ist natürlich, dass ordnungsgemäß an der Zeiterfassung abgestempelt wird.

Der Betriebsrat ist mit dem Arbeitszeitmodell zufrieden. Veränderungswünsche beziehen sich auf die Pausen, deren Lage bisher durch die Öffnungszei-

ten der Kantine festgelegt ist. Wunsch des Betriebsrats und der Beschäftigten wären selbstbestimmte Pausen und eine ganztägige Öffnungszeit der Kantine. Das Arbeitszeitmodell ist nach Meinung des Beschaffungsleiters dann gut, wenn die Mitarbeiter/innen ihre persönlichen Interessen nicht in den Mittelpunkt stellen. Anders formuliert: das Modell funktioniert dann nicht im Sinne des Unternehmens, wenn die Beschäftigten die betrieblichen Belange vernachlässigen. Dieses Problem ist beim LEHRMITTELHERSTELLER im Sommer aufgetaucht: Während der letzten Sommerferien war nur 50% der Belegschaft anwesend. Aushilfen konnten nicht eingestellt werden. Dadurch entstand ein Rückstand. Verschärft wurde die Situation noch, da auch die Zulieferer Sommerpause machten. Die Kompensation der Ausfallzeit erforderte drei bis vier Wochen. Dieser Lieferungsengpass, der aufgrund zu vieler Urlaubsmeldungen entstand, wird jedoch als einmaliger Vorfall betrachtet. Er war darauf zurückzuführen, dass die Teams ihren Urlaub selbst planten und der Beschaffungsleiter kein endgültiges Ergebnis der Planung erhielt. Für das nächste Jahr erfolgt wieder eine Kontrolle durch die Beschaffungsleitung. Es wird eine maximale Fehlzeit festgelegt, damit so die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt.

Ein weiterer Problembereich ist die 'Grauzone'. Beschäftigte können im Rahmen der geltenden Regelung nur dazu 'überredet' werden, mehr zu arbeiten. Wenn sie nur 7 Stunden am Tag arbeiten wollen, haben weder die Leitungsebenen noch die Teams Instrumente, mehr Stunden einzufordern. Beispielsweise hat sich ein Mitarbeiter durchgesetzt, der einen Nebenjob auf einer Baustelle hatte. Er wollte nach 7,5 Arbeitsstunden seinen Arbeitsplatz verlassen, obwohl aus Unternehmenssicht eine Arbeitszeit von neun Stunden nötig gewesen wäre. Es kam zu einer Diskussion mit Betriebsrat und Geschäftsleitung. Letztlich gab es keine (unternehmensfreundliche) Lösung des 'Falls', da die Betriebsvereinbarung derartige Situationen nicht vorsieht bzw.

reguliert. Es handelte sich aber um einen Ausnahmefall und in der Regel werden Gruppenlösungen gefunden.

Grundsätzlich ist es aus Sicht des Beschaffungsleiter ein Indiz dafür, dass ein Unternehmen (Motivations-)Probleme hat, wenn sich die Mitarbeiter/innen weigern, Mehrarbeit oder Plusstunden zu leisten. Eine Lösung des Problems ist die ausreichende Versorgung aller Mitarbeiter/innen mit betrieblichen Informationen - vor allem bezüglich der Auftragslage und der Konkurrenzsituation. Bspw. lud die Geschäftsleitung zu einem Frühstück für die Mitarbeiter/innen ein. Neben dem ideellen Wert dieser Geste hatte dieses Frühstück auch noch einen praktischen Zweck: Die Mitarbeiter/innen konnten gezielt Fragen zur Unternehmenssituation stellen. *„Wenn die Stimmung stimmt, tauchen bestimmte Probleme erst gar nicht auf.“* (Beschaffungsleiter). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Vorgesetzten (Teamsprecher/innen, kaufmännische Leiter/innen und Beschaffungsleiter/innen) selbst an die Vorzüge der Teamarbeit glauben. Ansonsten wird sie auch nicht von den Mitarbeiter/innen getragen. *„Das Modell steht und fällt mit den Mitarbeiter/innen. Machen sie nicht mit, dann scheitert das Modell.“* (Beschaffungsleiter). Zur Motivation gehört auch, dass Absprachen und Planungen beibehalten werden. Daher hat der LEHRMITTELHERSTELLER auch einen Lieferengpass in Kauf genommen, der durch ein unglückliches Zusammentreffen eines (unerwarteten) Auftrages mit der Urlaubsplanung der Beschäftigten entstanden ist. Die Geschäftsleitung gab der Urlaubsplanung Vorrang vor dem Liefertermin: *„Wenn man motivierte Mitarbeiter haben will, muss man dafür auch etwas geben.“* (Beschaffungsleiter)

### ***Schlussbemerkung/Kommentar***

Ausgangspunkt der Arbeitszeitregelung beim LEHRMITTELHERSTELLER ist eine an sich beschäftigtenunfreundliche Flexibilitätsanforderung: die

stärksten Auftragseingänge liegen in den Sommermonaten und zum Jahresende, d. h. in den Zeiten, in denen Familien mit Kindern in Urlaub fahren möchten und Weihnachten und Sylvester eine Vielzahl freier Tage ermöglichen könnten. Anstatt den Weg über vorab festgelegte Saisonzeiten zu gehen, hat man sich beim LEHRMITTELHERSTELLER dafür entschieden, ein eher eigenverantwortliches Arbeitszeitmodell, eine variable Arbeitszeit, zu wählen und die Verantwortung für die Auftragsabwicklung und die Einhaltung der Lieferfristen in die Teams zu verlagern. Im Vergleich zum AUTOMOBILZULIEFERER, bei dem diese Verlagerung verbunden ist mit finanziellen Anreizen über eine Prämie, setzt der LEHRMITTELHERSTELLER auf Kooperation und Information bzw. darauf, dass die Beschäftigten die Unternehmensziele zu ihren machen. Von den Beschäftigten wird implizit erwartet, dass sie kund/innenorientiert denken und ihre Zeitplanungen den Lieferterminen anpassen. Gefördert wird dieses Denken auch durch die ökonomische Situation des Unternehmens; die dort verbliebenen Beschäftigten kennen die Arbeitsmarktlage und haben erlebt, dass die Belegschaft erheblich verkleinert wurde. Die Angst vor Arbeitslosigkeit ist sicher ein Motivationsfaktor. Allerdings werden auch von Unternehmensseite Kompromisse gemacht, und das Risiko wird nicht nur einseitig auf die Beschäftigten verlagert. So war der LEHRMITTELHERSTELLER bereit, Liefertermine nicht einzuhalten, um die Urlaubspläne bestehen zu lassen.

Gleichzeitig enthält das Arbeitszeitmodell keine Instrumente, um ein unternehmerisches Denken der Beschäftigten zu 'erzwingen'. Bei einem festgelegten Saisonarbeitsmodell müssten die Beschäftigten in den vorab definierten Zeiten mehr bzw. weniger arbeiten; bei der variablen Arbeitszeit ist das Unternehmen darauf angewiesen, dass die Beschäftigten die Flexibilitätsanforderungen bzw. die unternehmerischen Anforderungen zu ihren machen und damit entsprechend umgehen.

## Die VERSICHERUNG: Der harmonische Dienstleister

### *1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen*

Die VERSICHERUNG ist ein Unternehmen, das nur in einem Bundesland ansässig ist. Sie ist eine Körperschaft Öffentlichen Rechts, was u. a. dazu führt, dass die Beschäftigtenvertretung ein Personalrat ist.

Aufbauorganisatorisch besteht die VERSICHERUNG aus drei Ebenen: An der Spitze stehen die Direktionen mit Mitarbeiter/innen im Innendienst, deren Aufgaben Sachbearbeitung und Beratung der Außendienstbeschäftigten sind. Die mittlere Ebene bilden die Regionaldirektionen, die verwaltende und Vertriebsaufgaben wahrnehmen:

Denn unsere Kunden verlangen von ihrem Versicherer mehr Nähe und vor allem schnellere, direktere und kürzere Entscheidungswege. Mit der Schaffung von Regionaldirektionen erfüllen wir diese Forderungen, indem wir die Trennung von Innen- und Außendienst aufheben. An die Stelle dieses starren Zuständigkeitsprinzips tritt nun die neue RD (Regionaldirektion CL) als vertriebsunterstützende Einheit mit entsprechend erweiterter Ergebnisverantwortung und weitreichender Kompetenz in den Bereichen Vertrieb, Betrieb, Personal und Planung. (Bericht: 11)

Auf der unteren Ebene sind 750 Vertretungen sowie rd. 2.000 Sparkassenfilialen angesiedelt. Die Vertretungen sind selbständig, sozusagen 'kleine Firmen', die bezüglich des zu verkaufenden Produkts von der VERSICHERUNG abhängig sind. Zum Zeitpunkt des Gesprächs sollen die Vertretungen im Rahmen eines Strategieprozesses mehr Kompetenzen zugewiesen bekommen und Vorgänge 'fallabschließend' bearbeiten. Ziel des Projektes 'fallabschließende Bearbeitung' ist eine stärkere Dezentralisierung. Die Funktion der Regionaldirektion soll sich vermehrt in Richtung 'back office' für die Vertretungen verschieben.

Die VERSICHERUNG bietet Lebens-, Sach- und Kfz-Versicherungen für Privatkund/innen, Landwirt/innen, gewerbliche Kund/innen sowie Kommu-

nen an. Philosophie der VERSICHERUNG ist die Nähe zur/m Kund/in: Kund/innenansprüche sollen möglichst schnell und problemlos durch die Vertreter/innen bzw. durch die Kundenberater/innen in den Sparkassen reguliert werden. Individuelle Beratung und Betreuung der Kund/innen wird durch die Vielzahl der Außendienstmitarbeiter/innen gewährleistet. Die VERSICHERUNG ist keine Direktversicherung und hat daher einen höheren Personalbedarf als diese: 70% der Kosten sind Personalkosten, gefolgt von den Kosten für technische Anlagen. Andererseits dürfen sie trotzdem nur 'eine Idee' teurer sein als konkurrierende Unternehmen, da sonst die starke Marktposition gefährdet ist. Die VERSICHERUNG ist Marktführer in ihrem Bundesland und an Platz 15 in der gesamten Bundesrepublik. Ziel der VERSICHERUNG ist es, die bisherige Marktposition als Marktführer im Geschäftsgebiet zu halten.

"Das Prinzip 'Regionalität' wird für die VERSICHERUNG in Zukunft noch stärkere Bedeutung bekommen. Denn im Zuge einer intensiveren Marktdurchdringung, aber auch angesichts der stärkeren Konkurrenz müssen wir diesen Wettbewerbsvorteil konsequent für uns nutzen." (Bericht: 10f)

Die VERSICHERUNG beschäftigt rd. 1.800 Angestellte; die 15-20 gewerblich Beschäftigten werden wie Angestellte behandelt. In der Mehrzahl sind Versicherungskaufleute bei der VERSICHERUNG beschäftigt, in einzelnen Bereichen arbeiten Jurist/innen und Betriebswirt/innen.

Die Gesamtzahl der Beschäftigten ist steigend, allerdings unterschiedlich für Innen- und Außendienst: Im Innendienst und angestelltem Außendienst ist die Beschäftigtenzahl gleichbleibend, bei den Mitarbeiter/innen in VERSICHERUNGS-Vertretungen ansteigend. Generell werden im Innendienst Arbeitsplätze durch 'natürliche Fluktuation' abgebaut, wobei vor allem die reinen Sachbearbeiter/innenstellen zurückgehen. Dafür nehmen Beschäftigungsmöglichkeiten im Verkauf und in der Vertriebsunterstützung zu.

## ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Auftragsschwankungen sind im Innendienst äußerst gering und nicht die Ursache für die Einführung des Arbeitszeitmodells. Ausschlaggebend für eine Erhöhung der Flexibilität sind die Kund/innen, die als Nachfrager/innen andere Arbeitszeiten für Mitarbeiter/innen in Versicherungen wünschen. Da die Mitarbeiter/innen im Außendienst in zunehmenden Maße abends arbeiten, ist auch vom Innendienst - als Beratungsinstanz für die Außendienstler/innen - prinzipiell Servicebereitschaft zu diesen Zeiten erfordert. Die Anpassung der Arbeitszeiten an Kund/innenwünsche ist aus Sicht der Geschäftsleitung notwendig, um der Konkurrenz der Direktversicherer und deren Rund-um-die-Uhr-Service standzuhalten.

## ***3. Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells***

Das aktuelle Modell einer variablen Arbeitszeit, d. h. Gleitzeit ohne Kernzeit, löst eine Gleitzeitregelung ab, die seit dem 24. 11. 1986 etabliert war. Das Gleitzeitmodell hatte einen Arbeitszeitrahmen von 7.00 bis 18.00 Uhr mit einer Kernzeit von 9.00 bis 15.00 Uhr. Die tägliche Höchstarbeitszeit lag bei 10 Stunden; der Ausgleich des Arbeitszeitkontos erfolgte monatlich, wobei maximal ein freier Tag pro Monat möglich war. Ende des Monats wurden die Salden bereinigt, d. h. alle Plusstunden oberhalb des zulässigen Limits von 10 Stunden wurden 'abgeschnitten'. Beschäftigte, die Minusstunden oberhalb des Limits hatten, wurden aus der Gleitzeitregelung herausgenommen. Ursachen für die Etablierung eines neuen Arbeitszeitmodells lagen in Wünschen der Beschäftigten einerseits, denen die Kernzeit zu starr war; andererseits war die Geschäftsleitung daran interessiert, die Servicezeiten auszudehnen.

Zentrale Diskussionspunkte aus Sicht der Personalabteilung waren die Zeiterfassung, insbesondere die Frage nach dem 'Ausstempeln der Mittagspause' sowie die Länge der Servicezeiten. Vom Personalrat wurde vor allem die

Erfassung von Fehlzeiten mit einem Zeitkontrollgerät auch bei Cafeteria- oder Stadtbesuchen als bedenklich eingestuft. Diese unterschiedlichen Standpunkte bewirkten, dass drei Jahre vergingen, bis die Regelung eingeführt wurde.

Die Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Personalvertretung begannen im Jahre 1992. 1995 wurde das neue Arbeitszeitmodell - zunächst in einer einjährigen Probephase - eingeführt. Die Idee, das neue Arbeitszeitmodell zunächst 'unter Vorbehalt', sprich in einer Erprobungsphase, einzuführen, kam von der Geschäftsleitung. Die variable Arbeitszeit wurde bereichsweise ab dem 01.04.1995 eingeführt, unterstützt von Schulungen.

Zunächst wurden die Vorschläge zur Flexibilisierung auch mit Skepsis gesehen. Insbesondere Führungskräfte befürchteten, dass bei Konferenzen die Ansprechpartner/innen fehlten. Sie vermuteten einen Missbrauch der Freiheit.

Im Vergleich zur Gleitzeitregelung bietet das seit 1995 etablierte Arbeitszeitmodell einen Arbeitszeitrahmen von 6.30 bis 19.00 Uhr, innerhalb dessen die Arbeitszeit durch die Beschäftigten eigenverantwortlich gestaltet werden kann. Zur Kontrolle der Arbeitszeit gibt es eine elektronische Zeiterfassung. Die Höchstgrenze der täglichen Arbeitszeit sind 10 Stunden; die Tagessollarbeitszeit beträgt ein Fünftel der tariflichen Wochenarbeitszeit (38 Stunden). Eine grundsätzliche Einschränkung der selbstbestimmten Arbeitszeit ergibt sich aus der Vorgabe einer sog. 'Servicebereitschaft' gegenüber den Kund/innen, die von 8.00 bis 16.00 Uhr gewährleistet sein soll. Die Regelung der Servicebereitschaft ist in die Hände der Teams gelegt. Für das Unternehmen bedeutet die neue Regelung eine Verlängerung der Anwesenheitszeiten. Gegenüber der alten Kernzeit ist die Servicebereitschaft zwei Stunden länger. Für die Beschäftigten bedeutet der Wechsel von Kernzeit zu Servicebereitschaft eine größere Zeitsouveränität, da sich daraus die Möglichkeit ergibt, zwischendrin frei zu nehmen sowie Arbeitsbeginn und -ende (in Absprache mit dem Team) eigenständig zu gestalten. Eine Einschränkung der selbstbe-

stimmten Arbeitszeit ist durch zwingende dienstliche Gründe möglich, wobei der Personalrat informiert werden muss. Wenn die selbstbestimmte Arbeitszeit mehr als vier Arbeitstage im Monat eingeschränkt werden soll, ist die Zustimmung von Personalabteilung und Personalrat notwendig. Bisher sind die 'zwingenden dienstlichen Gründen', die die selbstbestimmte Arbeitszeit einschränken, noch nicht eingefordert wurden.

Auf Dienstreisen werden bis zu 10 Stunden als Arbeitszeit angerechnet. Bei anderen Ausfallzeiten, bspw. einem Arzt/innenbesuch, werden fiktive Kernzeiten von 9.00 Uhr bis 15.00 Uhr berechnet. Zwar ist die fiktive Kernzeit geringer als die tarifliche Arbeitszeit, aber es steht den Beschäftigten frei, vorher, also ab 6.30 Uhr, bereits einen Teil der Arbeit zu leisten und so das Arbeitszeitkonto nicht mit Minusstunden zu belasten.

Die Limits des Arbeitszeitkontos wurden durch die neue Regelung erhöht und sind in ein Ampelmodell mit folgenden Grenzen eingebunden:

Der 'grüne' Bereich geht bis zu +/- 15 Stunden: Hier wird die Arbeitszeit und der Aufbau des Arbeitszeitkontos eigenverantwortlich gestaltet. Die/der direkte Vorgesetzte ist über Abwesenheitszeiten zu informieren.

Im 'gelben' Bereich, der von +/- 16 bis zu +/- 25 Stunden geht, sind Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte aufgefordert, Maßnahmen abzusprechen, um den Saldo in angemessener Zeit in die grüne Zone zu führen.

Der 'rote' Bereich, > +/- 25 Stunden darf nur ausnahmsweise und vorübergehend erreicht werden. Der Personalrat ist in jedem Fall sofort zu informieren. Vorgesetzte und Beschäftigte sollen Maßnahmen ergreifen, um die rote Zone zu verlassen. Vorbeugend müssen Vorgesetzte Mehrarbeit beantragen.

Bei den Ampelgrenzen handelt es sich um einen Kompromiss. Der Personalrat wollte geringere Grenzen; Personalabteilung und Geschäftsleitung wünschten höhere Werte, um mehr Flexibilität zu erreichen.

Es kommt eher selten vor, dass Beschäftigte in die 'rote Ampelzone' geraten. Oft handelt es sich um Einzelfälle, die erklärbar sind (bspw. Ansparen für Urlaub), oder um einmalige Arbeitsspitzen. Etwa 20-40 Mitarbeiter/innen sind im Moment im 'roten Bereich'. Für die Betroffenen erfolgte eine gezielte Intervention durch den Personalrat. Zudem lagen häufig bei diesen Beschäftigten 'Grenzfälle' vor, d. h. 25 Stunden, 2 Minuten. Gegenmaßnahmen sind das Beantragen von Mehrarbeit und die Einstellung von Aushilfen. Häufig greifen die zuständigen Führungskräfte schon vorab ein, so dass es nicht zum Einschreiten des Personalrats kommen muss.

Die gelbe Zone wird entgegen der Dienstvereinbarung eher frei gehandhabt, also wie die 'grüne Zone'. Sinn der Einführung war, dass die Mitarbeiter/innen bei Erreichen der 'gelben Zone' Ansprüche auf Rückführung des Kontostandes geltend machen konnten. Die gelbe Ampelzone wird daher vom Personalrat als "Schutzzone" für Beschäftigte bezeichnet, die gewährleisten soll, dass der Anspruch auf Gleittage sichergestellt wird. Der Begriff 'angemessene Zeit' liegt nicht fest. Zwar haben die Mitarbeiter mit Erreichen der 'gelben Zone' das Recht, eine Rückführung ihres Kontostandes zu erwirken, aber es kam bislang noch nicht zu einer Geltendmachung, da dies meist innerhalb der Gruppen durch Absprachen erfolgt. Der Personalrat wird nur ab Überschreitung der 25-Stunden-Marge herangezogen.

Minusstunden werden bisher kaum in Anspruch genommen; die Beschäftigten ziehen es vor, Plusstunden auf ihrem Konto zu haben. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in der früheren Arbeitszeitregelung Minusstunden zu einem Ausschluss aus der Gleitzeitvereinbarung führen konnten. Für die Beschäftigten war und ist es ein Lernprozess zu erkennen, dass Minusstunden nicht mit negativen Konsequenzen verknüpft sind.

Es ist eine uneingeschränkte Entnahme von Gleittagen und Blockfreizeiten möglich, wobei allerdings wieder die Servicebereitschaft berücksichtigt

werden muss. Konflikte bezüglich der Arbeitszeit werden in den Gruppen gelöst; bisher wurde der Personalrat noch nicht eingeschaltet, um Konfliktfälle zu lösen. Es kommt vor, dass manche Gruppenleiter/innen sich „*eckig haben*“ (Personalrat), wenn es um die Gewährung von ganzen Freistellungs- (Gleit)tagen geht; dieses Problem wird auch in den Gruppen gelöst.

Bei Ausscheiden aus dem Unternehmen sollte das Konto ausgeglichen sein. Zeitguthaben und -schulden verfallen. Falls die Guthaben aus betrieblichen Gründen nicht ausgeglichen werden konnten, werden sie ausgezahlt. Falls die Schulden aus Gründen, die die/der Mitarbeiter/in zu verantworten hat, nicht ausgeglichen werden konnten, werden sie vom Entgelt abgezogen.

Mehrarbeit muss genehmigt werden und ist definiert als über Tagessollarbeitszeit hinaus anfallende Arbeitszeit. Mehrarbeit sollte von den Vorgesetzten bereits vor Erreichen der 'roten Zone' beantragt werden. Bei wiederholtem 'rot' müssen qualifizierte Überstundenanträge gestellt werden. Mehrarbeit wird gemäß Tarifvertrag vergütet; allerdings erfolgt erst ein Ausgleich von Zeitschulden. Bei der Abgeltung können die Beschäftigten wählen zwischen Bezahlung oder Freizeit; Mehrarbeit unter 5 Stunden im Monat wird immer dem Zeitkonto gutgeschrieben (inkl. Zuschlägen). Zum Zeitpunkt des Gesprächs lag die Mehrarbeitskapazität der VERSICHERUNG bei ca. 13-14 Stellen, d. h. 1% der Beschäftigten; es wird - bedingt durch den Strategieprozess - eine größere Zahl von Mehrarbeitsstunden erwartet.. Mehrarbeit wird überwiegend in Freizeit abgeglichen; die finanzielle Abgeltung von Mehrarbeit ist relativ selten und wird vom Personalrat tendenziell eher abgelehnt. Allerdings räumte der Personalrat ein, dass es einige Beschäftigte gibt, die auf die Bezahlung Wert legen, so dass Formulierungen wie 'auf Wunsch in Entgelt' gewählt werden.

Begleitend zum neuen Arbeitszeitmodell wurde die Funktion der Gleitzeitbeauftragte etabliert, die von ihrem jeweiligen Vorgesetzten eingesetzt werden.

Sie müssen neben ihren sonstigen Aufgaben die Verwaltung der Arbeitszeitkonten übernehmen. Sie sind für die Konten von etwa 10 bis 20 Mitarbeiter/innen zuständig und müssen auf mögliche 'Fehler im System achten', also bspw. ein Stundenplus von mehr als 25 Stunden dem Personalrat melden. Bei der Einführung des Arbeitszeitmodells lag die Aufgabe der Gleitzeitbeauftragten und Gruppenleiter/innen vor allem darin, den ihnen unterstellten Mitarbeiter/innen das neue Arbeitszeitmodell zu erläutern.

#### **4. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten**

##### **4. 1. Einflussmöglichkeiten und Rechte der Beschäftigten**

Generell können die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeit weitestgehend frei gestalten, sofern die Servicebereitschaft gewährleistet ist. Dies funktioniert relativ gut, weil die Gruppen sich untereinander abstimmen, wenn es zu Vertretungen in der Servicezeit kommen muss. Den Gruppen gelingt es meist, sich selbständig abzustimmen. Falls es zu Problemen kommt, wird das Personalwesen oder der Personalrat eingeschaltet. Das Personalwesen nimmt dabei beratende Aufgaben wahr. Die Arbeitszeit wird individuell durch die Mitarbeiter/innen geplant; der Kund/innenservice wird nach einem festen Dienstplan geregelt. Jede Gruppe entwickelt eigene Systeme, um die Servicezeiten abzudecken, was ein hohes Maß an Eigenorganisation erfordert. Freie Tage (Gleittage) müssen angemeldet werden; sie werden in den Gruppenbesprechungen beantragt. „*Läuft sich zurecht.*“ (Team Leader). Nur in 10% der Fälle gibt es Gesprächsbedarf mit der Abteilungsleiterin. Auch die Anwesenheitszeiten der Teilzeitbeschäftigten werden in Absprache der Gruppe geregelt. Alles, was von Vollzeit abweicht, muss von den Beschäftigten selbst organisiert werden. Diese können und sollen eigene Vorschläge zur Arbeitszeitge-

staltung entwickeln. Die Freizeitentnahme wird ebenfalls durch die Gruppen selbst organisiert.

Konflikte zwischen selbstbestimmter Arbeitszeit und Gruppenabsprache sind dem Personalrat nicht bekannt, d. h. es gab bisher noch keine Notwendigkeit von Schlichtungsgesprächen. Der Personalrat geht davon aus, dass diese Konflikte gruppenintern aufgefangen werden.

In Bereichen, in denen die theoretisch bestehende Zeitsouveränität der Beschäftigten eingeschränkt ist (bspw. Empfang), wird dieses durch Zusatzgratifikationen 'entschädigt'.

## **4. 2. Einflussmöglichkeiten und Rechte des Personalrats**

Der Personalrat hat das Recht, die Arbeitszeitkonten einzusehen. Außerdem wird er automatisch informiert, sobald ein/e Beschäftigte/r in den 'roten Bereich' gerät. Eine Einschränkung der variablen Arbeitszeit ist durch den Personalrat zustimmungspflichtig. Auch weitere Abweichungen von der geltenden Arbeitszeitregelung sind mit dem Personalrat zu vereinbaren.

Die relativ weitreichenden Rechte des Personalrats sind Ergebnis der Kompromissverhandlungen über das neue Arbeitszeitmodell. Aus Sicht des Personalrats war es in den Verhandlungen sehr hilfreich, dass der Tarifvertrag der Gewerkschaft HBV festlegt, dass Arbeitszeitänderungen nur durch freiwillige Betriebsvereinbarungen möglich sind. Daher kann keine Einigung über eine Schlichtungsstelle erzwungen werden und der Personalrat bzw. Betriebsrat hat eine gute Verhandlungsposition.

## **5. Beschäftigungseffekte**

### **5. 1. Personalabbau durch Umstrukturierung und Konkurrenz**

Durch den Reorganisationsprozess verändert sich der Personalbedarf: im Innendienst werden weniger Beschäftigte benötigt. Geplant ist ein

Personalabbau von ca. 2% pro Jahr über Fluktuation. Der Personalrat sieht die Gefahr eines weiteren Personalabbaus durch einen neuen Rationalisierungsschub im Versicherungsgewerbe. In der Branche wird von ca. 20% Personalabbau ausgegangen; die VERSICHERUNG rechnet mit ca. 10%. Ursachen liegen in einer veränderten Arbeitsorganisation durch PC-Einsatz, neuen Aufgabenzuschnitten sowie Veränderungen der Nachfrage bei gleichzeitig wachsender Konkurrenz (eher Inland als EU-Ebene). Allerdings ist es bislang noch nicht zu Kündigungen aufgrund dieser Situation gekommen. Über Vorruhestandsregelungen wurde die Personaldecke verkleinert, ohne dass betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden. Die Vorruhestandsregelungen wurden zusammen mit einer Standort- und Fortbildungsgarantie mit dem Personalrat vereinbart.

## **5. 2. Beschäftigungssicherung**

Beschäftigungssicherung wird nicht über die Arbeitszeit-Dienstvereinbarung gewährleistet, sondern im Rahmen einer vor kurzem etablierten Dienstvereinbarung zum Strategieprozess. Ursache dafür ist, dass bei der Verabschiedung der Arbeitszeit-Dienstvereinbarung noch nicht absehbar war, dass Beschäftigungssicherung nötig wäre. Die ökonomische Situation war so gut, dass Entlassungen durch betriebsbedingte Kündigungen nicht im Problembewusstsein als zu verhandelnder Aspekt deutlich wurden.

## **5. 3. Neueinstellungen**

Neueinstellungen sind theoretisch durch eine Koppelung des Ampelkontos an Personalbemessung möglich: Sobald ein/e Mitarbeiter/in innerhalb eines Halbjahres mehrfach in die rote Zone gerät oder überdurchschnittlich viele Beschäftigte einer Abteilung im roten Bereich sind, beraten Personal- und Sozialwesen, Personalrat, Abteilungsleiter/in und Mitarbeiter/in über Maßnah-

men zur Arbeitsorganisation und Personalplanung. Einmal pro Monat gibt es ein Treffen zwischen Personalrat und Personalabteilung, bei dem der Stand der Arbeitszeitkonten ausgewertet wird. Bei den Beschäftigten, die im 'roten Bereich' sind, wird gezielt interveniert. Wenn mehrere Beschäftigte einer Abteilung im roten Bereich sind, gibt es einen Initiativantrag des Personalrats, hier die Personalausstattung zu überprüfen. Das Personalwesen berät dann mit der/dem jeweiligen Vorgesetzten Maßnahmen, die solche Überschreitungen in Zukunft vermeiden.

Allerdings ist diese Regelung bisher in der Praxis noch nicht zur Anwendung gekommen, da das Erreichen der roten Zone eher selten ist und überwiegend partielle Arbeitsspitzen abdeckt. Problematisch für Beschäftigungseffekte ist die Regelung, dass Mehrarbeit beantragt werden soll, sobald absehbar ist, dass die rote Zone erreicht werden könnte. Durch diese Regelung wird die Koppelung von Arbeitszeitkonto und Personalbemessung tendenziell wieder aufgehoben.

## ***6. Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation***

### **6. 1. Strategieprozess: Ziele und Inhalt**

Seit 1992 gibt es einen Reorganisationsprozess, den sog. Strategieprozess, der ein Personalkonzept mit den Schwerpunkten 'Kund/innenorientierung, Dezentralisierung, Effizienzsteigerung' beinhaltet. Bürokratie soll abgebaut werden. Ausgangspunkt ist das Bild des *"selbständig handelnden, entscheidungsfreudigen Mitarbeiters"* (Geschäftsleitung). In dieses Konzept gehört auch Zeitsouveränität für die Beschäftigten.

Durch die Reorganisation ist zu einer Aufgabenanreicherung gekommen. Früher erfolgten bspw. im Personalwesen Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Einteilung der Arbeitszeit in getrennten Abteilungen. Heute besteht das

Personalwesen aus einer Abteilung, was nach Angabe der Geschäftsleitung den dort Beschäftigten auch zusagt, da die Arbeit interessanter geworden sei.

Nach der Einführung von Regionaldirektionen begann die Einführung von Teamarbeit. Teams sind Abteilungsleiter/innen unterstellt und bestehen aus ca. 40 Mitarbeiter/innen; Gruppen bestehen innerhalb der Teams und umfassen 5 bis 10 Beschäftigte. Sie unterstehen Gruppenleiter/innen.

Die anfallenden Kundenaufträge werden von den Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich bearbeitet. Damit eine größere Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit gewährleistet ist, erhalten alle Beschäftigten Vollmachten in ihren jeweiligen Teilbereichen.

Mit der Umstrukturierung können wir die Betreuung der Vertretungen deutlich verbessern, und die stärkere Betonung des dezentralen Entscheidungsprinzips wird auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, noch mehr als bisher eigene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu erkennen und wahrzunehmen. Eine Perspektive, die sicher nicht nur unsere Kunden zufrieden macht. (Bericht: 11)

Durch die Teamorganisation, bei der den Beschäftigten mehr Kompetenzen zugestanden werden, verändern sich die Anforderungen an die Führungskräfte: Neben der Budgetverantwortung, die auch künftig nicht in die Teams delegiert werden soll, werden sie verstärkt Aufgaben der Personalentwicklung übernehmen. Durch die Umstrukturierung sind die Führungskräfte verstärkt gefordert, Verantwortung zu delegieren und Mitarbeiter/innen zu beteiligen (Prozessentwicklung). Fachliche Kompetenzen bezüglich versicherungstechnischer Abläufe treten hinter Führungsaufgaben zurück, da die zuständigen Mitarbeiter/innen im Außendienst und in der Sachbearbeitung meist kompetenter (d. h. auf dem aktuelleren Stand) sind.

Die veränderten Aufgaben und Anforderungen durch die Reorganisation werden von einigen Mitarbeiter/innen als problematisch wahrgenommen, da sie sich überfordert fühlen. Eine Lösung ist es, d. h. die/den Beschäftigte/n auf

eine Stelle zu versetzen, die ihren/seinen Fähigkeiten mehr liegt. Problematisch ist hier, dass die Möglichkeit der Umsetzung in geringer qualifizierte Arbeitsstellen abnimmt. Auch durch die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung in den Teams kann es zu Problemen kommen: Einzelne Mitarbeiter/innen können ihre Interessen in den Gruppendiskussionen nicht durchsetzen.

## 6. 2. Qualifizierung

Wollte man für alle Veränderungen und positiven Bewegungen innerhalb der (VERSICHERUNG) in den letzten Jahren einen gemeinsamen Oberbegriff suchen, so könnte er durchaus 'Basis-Engagement' lauten. Es ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich geworden, daß wir uns in einer Phase des Umbruchs befinden, die vom einzelnen mehr Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit fordert. Die meisten haben darin nicht nur eine Herausforderung, sondern mehr noch eine Chance gesehen. Die VGH unterstützt dieses Eigeninitiative durch ein vielfältiges Schulungs- und Beratungsangebot. Denn motivierte, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Kunden im Mittelpunkt ihrer Arbeit sehen, sind das Kapital, mit dem wir erfolgreich in die Zukunft gehen. (Bericht:13)

Weiterbildungsbedarf besteht - durch den Strategieprozess - insbesondere in den Bereichen Personalverantwortung (für Führungskräfte) sowie Teamarbeit und Teamfähigkeit. So gab es bisher 150 Teamentwicklungs-Workshops. Bei der Weiterbildung gibt es zwei Themenbereiche: fachbezogene Trainings und verhaltensorientierte Trainings. Intern gibt es einen Seminarkatalog. Die Angebote der Weiterbildung werden möglichst individuell und fallbezogen verteilt, d. h. kein 'Gießkannenprinzip' beim Seminarangebot. Zu Beginn der 70er Jahre waren Weiterbildungsmaßnahmen meist nur für die Mitglieder des Managements konzipiert. Die Seminare sollen heute nach Beschäftigtengruppen sowie Innen- und Außendienst gemischt sein, um gegenseitiges Lernen und Verständnis zu ermöglichen. Der Personalrat sieht in der Weiterbildung

eine - seiner Ansicht nach negative - Tendenz hin zu stärker fachlicher und EDV-Qualifizierung zuungunsten von Verhaltenstrainings.

## **7. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Personalrat und Geschäftsleitung**

### **7. 1. Verhältnis Personalrat - Geschäftsleitung**

Der Personalrat bezeichnet das Verhältnis zur Geschäftsleitung als gutes Einvernehmen und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Personalwesen und Personalvertretung, wobei die Grenzen deutlich sind. Auch aus Sicht der Geschäftsleitung wird das Verhältnis zum Personalrat als gutes Einvernehmen umschrieben, wobei die Rollen allerdings erkennbar sind.

### **7. 2. Abschließende Bewertung des Arbeitszeitmodells durch die Gesprächspartner/innen**

Das Modell hat sich inzwischen - entgegen den Erwartungen der Vorgesetzten - gut eingespielt und die Mitarbeiter/innen sind zufrieden. Ein Indiz dafür sind die Ergebnisse einer Umfrage, die nach einem Jahr neuer Arbeitszeitregelung durchgeführt wurde. Die Beschäftigten bewerteten das Modell positiv und äußerten Wünsche nach mehr Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung.

Von Seiten des Personalrats wird die Dienstvereinbarung als guter Kompromiss bewertet; insbesondere für die Regelung der 'roten Zone' sowie die der Servicezeiten. Die Personalvertretung bewertet die Ausweitung der Betriebszeiten, die mit der neuen Arbeitszeitregelung einher geht, als negativ. Allerdings sieht der Personalrat die Notwendigkeit veränderter Servicezeiten, da die Vertreter/innen Unterstützung bei der Vertragsverhandlung durch das back office benötigen.

Als weiteren Kritikpunkt formuliert der Personalrat, dass immer noch 'gestempelt' werden muss. Die Zeitkontrollen sind aus seiner Perspektive ein

notwendiges Übel und werden als Kompromiss gegenüber den Arbeitgebern verstanden.

Durch den Wegfall der Kernzeit kommt es dazu, dass viele Mitarbeiter/innen Termine, die als Ausfallzeiten berechnet werden könnten, in ihre Freizeit verlegen. Es kommt - aus Sicht des Personalrats - zu einer Verdichtung der Arbeit(szeit).

Mittlerweile regen sowohl Mitarbeiter/innen als auch die Geschäftsleitung an, die Arbeitszeit weiter zu flexibilisieren. Ginge es nach den Mitarbeiter/innen, würden sie morgens noch früher anfangen, um nachmittags früher aufzuhören. Die Beschäftigten möchten überwiegend ihre Dispositionsfreiheit über die Arbeitszeit erweitern, während es für die Geschäftsleitung vor allem um eine Ausdehnung der Servicebereitschaft geht. Das Personalwesen würde als 'rote Zone' gern ein Überschreiten von 40-45 Stunden vereinbaren. Der Arbeitszeitrahmen sollte als mögliche Grenzen 5.00 Uhr bis 20.00 Uhr betragen. Die Servicezeit sollte dann genutzt werden, um den Kund/innenkontakt nach Möglichkeit zu optimieren.

Der Personalrat wünscht eine Verringerung der 'roten Ampelzone' auf 20 Stunden sowie eine Verringerung der Servicezeiten am Freitag. Allerdings sieht der Personalrat auch, dass es wahrscheinlich zu einer Verlängerung der Servicezeiten für bestimmte Bereiche kommen muss, um eine bessere Ansprechbarkeit für Kund/innen zu gewährleisten. Der Personalrat würde derartigen Regelungen aber nur dann zustimmen, wenn sichergestellt ist, dass die Ausdehnung der Servicezeiten mit Beschäftigungseffekten verbunden wird.

### **7. 3. Gleitzeit als Weg zu Zielvereinbarungen und Ergebnisorientierung**

Die Erweiterung des Arbeitszeitrahmens und die damit verbundene Arbeitszeitsouveränität sind Bausteine für das zukünftige Ziel der Personalentwicklung: Ein ergebnisorientiertes Modell, das auf Zielvereinbarungen zwischen

den Mitarbeiter/innen und der Geschäftsleitung beruht. Hierfür müsste allen Mitarbeiter/innen nach Möglichkeit ein Maximum an Arbeitszeitsouveränität eingeräumt werden. Diese Freiheit in der Arbeitszeiteinteilung soll mit einem Maximum an eigener Entscheidungskompetenz verbunden werden: Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo es erstmalig möglich ist. Dieses Konzept soll die Kund/innenorientierung optimieren, d. h. zu einer schnellen und unbürokratischen Bearbeitung von Kund/innenwünschen führen. Außerdem soll durch diese Dezentralisierung ein Höchstmaß an Effizienz erreicht werden. Die Geschäftsleitung hat hierbei das Bild von der/m selbständig handelnden Mitarbeiter/in.

Wünschenswert wäre es nach Auffassung der Geschäftsleitung, wenn die Mitarbeiter/innen neben ihrer Flexibilität in der Gestaltung von Arbeitszeit auch örtlich und in bezug auf den Erwerb und die Anwendung neuer Qualifikationen noch etwas flexibler wären.

Die Bewertung des Modells durch die Personalabteilung ist positiv. Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte sind mit dem Arbeitszeitmodell zufrieden. Wenn sich die Arbeits-(organisation) nicht ändern würde bzw. bereits geändert hätte, könnte das Arbeitszeitmodell so bestehen bleiben. Die alte Regelung hat ihren Zweck erfüllt. Sie ist jedoch zu schwerfällig, was immer neue Verhandlungen nötig macht. Ziel ist letztlich eine Ergebnis- und Zielvereinbarung und keine Zeitkontrollen mehr.

### ***Schlussbemerkung/Kommentar***

Eine Unternehmenskultur, die die Beschäftigten als 'eigenverantwortliche, selbständige Mitarbeiter/innen' betrachtet, verbunden mit einer - im Vergleich zu anderen Branchen - guten ökonomischen Situation sind sicher Gründe für dieses sehr harmonische Modell der Arbeitszeitgestaltung. In der Frage einer weiteren Flexibilisierung zeigt sich eine Interessenkoalition zwischen Be-

schäftigten und Geschäftsleitung, die dies wünschen. Der Personalrat steht dem eher skeptisch gegenüber, sieht aber den 'Zwang des Faktischen', d. h. einerseits die Entwicklung der Branche, insbesondere die Konkurrenz der Direktversicherungen; andererseits die Tendenz hin zu Zielvereinbarungen. Das gültige Arbeitszeitmodell in seiner relativ beschäftigtenfreundlichen Ausgestaltung ist ein Übergangsmodell auf dem Weg zu Zielvereinbarungen, bei denen die Arbeitszeit voraussichtlich an Bedeutung verlieren wird.

Die Zeitsouveränität, die den Beschäftigten der VERSICHERUNG zuzustehen scheint, resultiert auch aus einer Verlagerung der Verantwortung - und damit auch von Konflikten - in die Teams. Die Geschäftsleitung beschränkt sich darauf, die Vorgabe der Servicebereitschaft zu geben; die Umsetzung bleibt den Beschäftigten vorbehalten.

Deutlich wird auch, dass es bei der Frage einer weiteren Flexibilisierung, die von Beschäftigten und Geschäftsleitung gewünscht wird, ein Konfliktpotential gibt: Während die Geschäftsleitung eine Ausdehnung der Servicezeiten insbesondere in die Abendstunden hinein wünscht, geht das Interesse der Beschäftigten eher in Richtung 'früh anfangen, früh nach Hause'. Bisher ist dieses Konfliktpotential noch nicht ausgebrochen, da der Arbeitszeitrahmen (6.30-19.00) und auch die Servicebereitschaft (8.00-16.00) den Beschäftigteninteressen relativ entgegenkommen; kritisch kann es werden bei einer Ausdehnung des Rahmens auf 20.00 Uhr, wenn damit ebenfalls eine Erweiterung der Servicezeiten verbunden ist.

## **Der AUTOMOBILZULIEFERER: Restrukturierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation als ganzheitlicher Prozess**

### ***1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen***

Das untersuchte Unternehmen ist durch eine ökonomische Krise erheblichen Veränderungen zwischen dem Zeitpunkt des ersten Interviews (Juli 1997) und dem des zweiten Interview (Februar 1998) unterworfen. Daher beziehen sich die folgenden Darstellungen auf die Situation des zweiten Gesprächs.

Der erste Standort des Unternehmens wurde vor rd. 75 Jahren gegründet. Bis 1988 wurden in der Bundesrepublik und auch im europäischen Ausland (England: 1, Frankreich: 2, Spanien: 1, Belgien: 2) weitere Standorte ausgebaut. 1990 wurde die Aktienmehrheit (54%) von einem belgischen Stahlkonzern übernommen, der sich 1996 vom AUTOMOBILZULIEFERER trennen wollte. Es fand sich kein Käufer für das gesamte Unternehmen, so dass der AUTOMOBILZULIEFERER in Teilen verkauft wird.

Das Mutterunternehmen nahm keine weitergehenden Investitionen vor. Dies wirkte sich negativ aus, da die Automobilhersteller Systemlieferanten förderten, just-in-time einforderten und einen immensen Preisdruck ausübten.

Von 1987-1992 war der AUTOMOBILZULIEFERER *„Spezialist auf dem Gebiet der Produktion“* (Geschäftsleitung). Ein Automobilhersteller kaufte bspw. 50% von dem Zulieferer X und 50% von dem AUTOMOBILZULIEFERER, damit er sich nicht von einem Anbieter abhängig macht. Seit Anfang der 90er Jahre geht der AUTOMOBILZULIEFERER verstärkt hin zu technischem Know-how, zu besseren technischen Lösungen als Resultat von Kund-/innenanforderungen. Heute stehen Systemlieferungen im Vordergrund.

Der AUTOMOBILZULIEFERER stellt am Standort Zubehörteile für die Sanitärindustrie sowie Magnesium- und Zinkdruckgussteile für Automobile, bspw. Türschlösser, her. Der Schwerpunkt der Produktion liegt bei Automo-

bilteilen. Großserienaufträge sind die Regel. Für den Automobilzulieferbereich schlägt immer noch der 'Lopezeffekt' durch. An sich ist die Auftragslage gut, der Umsatz auch, aber durch die Preisgestaltung bleibt dem Unternehmen nach eigenen Aussagen kein Gewinn.

Zu den 'Bestzeiten' als europaweiter Konzern hatte der AUTOMOBILZULIEFERER 5000 Beschäftigte. Bereits 1992 gab es einen Personalabbau auf 4000 Beschäftigte. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews hatte der AUTOMOBILZULIEFERER noch 600 Mitarbeiter/innen; inzwischen gehören zum eigentlichen Unternehmen (d. h. den nicht verkauften Einzelteilen) noch 400 Beschäftigte. Etwa 40% der Beschäftigten in der Produktion sind Facharbeiter/innen; rd. 60% sind an- und ungelernete Arbeitskräfte. Die Beschäftigten arbeiten im Schichtsystem, von Zwei- bis hin zur Vierschicht - je nach Produkt, auf Fertigungsinseln.

## ***2. Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens***

Wer sich heute für die Auswirkungen von just-in-time auf die Arbeitsbedingungen in Automobilzulieferfabriken interessiert, wird mit immer wieder ähnlichen Eindrücken konfrontiert: Streß und kurzfristig schwankende Arbeitszeiten wegen totaler Abhängigkeit von den Abnehmerbetrieben, Unsicherheit des Arbeitsplatzes wegen drohenden Auftragsentzugs durch den Automobilhersteller, Druck auf Löhne und Sozialleistungen<sup>44</sup> wegen des Preisdiktats des Automobilherstellers. (Lehndorff 1997: 15)

Auch der AUTOMOBILZULIEFERER ist als just-in-time-Zulieferer Schwankungen der monatlichen Abrufe unterworfen. Die Flexibilitätsanforderungen sind je nach Produkt unterschiedlich. Die Menge, die ein Kunde wünscht, steht relativ frühzeitig fest; unklar ist, wann welche Stückzahlen abgerufen werden. So kann es bspw. sein, dass ein Auftrag von 100.000 Stück

---

<sup>44</sup> Dies trifft auch im untersuchten Unternehmen zu: Der AUTOMOBILZULIEFERER hatte einen Betriebskindergarten, Werkswohnungen und zahlte ein 13. Monatsgehalt; im Zuge des Preisdrucks wurden diese Sozialleistungen gekürzt.

bereits im April abgearbeitet sein muss; er kann sich aber auch bis August hinziehen. Zur Verdeutlichung ein Beispiel der Produktionsplanung in der sequenzgesteuerten Fertigung. Etwa im Herbst des laufenden Jahres legt der Kunde die für das kommende Jahr benötigte Stückzahl eines Produktes fest (Grobplanung). Im November und Dezember werden dann die voraussichtlichen Monatsmengen für das erste Halbjahr angegeben. Anfang Januar erfolgt dann die Konkretisierung für die folgende Kalenderwoche (Feinplanung). Etwa ab der zweiten Kalenderwoche gibt der Hersteller dann gezielt an, wie viele Teile er pro Tag geliefert haben will. Dabei erfolgt die Planung am Vorabend für den nächsten Tag, bspw. werden Sonntagabend für Montag: 100 von 500 Stück, Montagabend für Dienstag 200 der verbleibenden 400 Stück angefordert. Dabei werden die produktspezifischen Details vereinbart.

Lagerhaltung ist kaum vorhanden, da sie einen erheblichen Kostenfaktor darstellt. Dazu kommt, dass es durch die Variantenvielfalt der Produkte kaum möglich ist, auf Vorrat zu produzieren. Diese Fertigungsvariante führt zu einer starken Abhängigkeit der Produktion des Zulieferers von der des Herstellers. Wenn beim Hersteller das Band still steht, dann kann auch beim AUTOMOBILZULIEFERER nicht produziert werden. Eine Produktion auf Verdacht ist kaum möglich. Durch die Jit-Fertigung kann der AUTOMOBILZULIEFERER nur in den Zykluszeiten reagieren, die die Kund/innen lassen. *”Wenn der Kunde hustet, haben wir die Gleitzeit”* (Betriebsrat), d. h. bei Produktionsschwierigkeiten des Kunden muss der AUTOMOBILZULIEFERER flexibel reagieren können.

### ***3. Umstrukturierung des Unternehmens als ganzheitlicher Prozess***

Vor Einführung der Gruppenarbeit und der Gleitzeitregelung wurde beim AUTOMOBILZULIEFERER in starren Schichtsystemen in Fließbandferti-

gung gearbeitet. Die Entlohnung war ein Akkordlohn. Auftragsschwankungen wurden mit Mehrarbeit aufgefangen.

Der Umstrukturierungsprozess von Arbeitszeit und -organisation vollzog sich schrittweise innerhalb eines Zeitraums von 10 Jahren seit 1987. Das Arbeitszeitmodell des AUTOMOBILZULIEFERERS ist eingebunden in ein Konzept, das Gruppenarbeit, Arbeitszeit und ein auf Gruppenarbeit abgestimmtes Einkommensmodell verbindet. Bindeglied zwischen den Elementen ist die Beschäftigtenqualifizierung. Das sich retrospektiv als 'ganzheitlicher Ansatz' darstellende Modell hat sich in dieser Struktur erst entwickelt und war nicht so geplant:

Was sich im Rückblick als ganzheitliches Modell erweist, war nicht von vorneherein als solches intendiert oder arbeitswissenschaftlich fundiert; es ist vielmehr aus Erfahrungen und Erkenntnissen während der Umsetzung des Gruppenarbeitskonzepts abgeleitet. Fehler und Versäumnisse haben über die Jahre stattgefunden und zu permanenten Korrekturen und Verbesserungen geführt. So war es keineswegs von Beginn an evident, daß die 'Insel'-Organisation und -Kultur flexiblere Zeitsysteme zwingend benötigen und keine Akkordentlohnung vertragen. (...) Die schrittweise Einführung und Umsetzung des ganzheitlichen Modells war eine Folge des prozeßbegleitenden Lernens und zugleich Reaktion auf Forderungen der Mitarbeiter, der Betriebsräte und der Unternehmensleitung. (Rücker 1996: 73)

1987 wurde in einem Modellversuch Gruppenarbeit eingeführt. Aus dieser arbeitsorganisatorischen Veränderung ergaben sich Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitszeit und Entgelt.

#### ***4. Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation***

##### **4. 1. Gruppenarbeit: Entwicklungsgeschichte und Basisinformationen**

Ausgangspunkt der Einführung von Gruppenarbeit beim AUTOMOBILZULIEFERER war das Bestreben, Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen zu erreichen. Arbeitswissenschaftler/innen rieten zur Gruppenarbeit, da mit

dem bisherigen tayloristische System keine Produktivitätssteigerungen mehr zu erwarten seien. Den endgültigen Anstoß für die Etablierung der ersten Fertigungsinsel gab dann ein 'glücklicher Zufall'. Auszubildende konnten nicht in ihrem Ausbildungsberuf übernommen werden; gleichzeitig wurde ein Produkt nicht kostendeckend hergestellt. Die 10 bis 12 jungen Mitarbeiter/innen sollten die Produktionsprobleme durch veränderte Formen der Zusammenarbeit lösen. Die Fertigungsinsel 1 wurde etabliert und nach wenigen Monaten wurde kostendeckend gearbeitet.

Ausgestalter der Gruppenarbeit waren der Leiter der Arbeitsvorbereitung, der Personalleiter und der Betriebsratsvorsitzende. Unternehmensberater/innen sollten den Prozess begleiten. Es erwies sich jedoch schnell, dass ein 'individuelles', d. h. firmenspezifisches Konzept besser in Kooperation zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zu erarbeiten war.

Der Erfolg der ersten Fertigungsinsel führte zu der Überlegung, dieses Konzept auch in anderen Niederlassungen des AUTOMOBILZULIEFERERS einzuführen. Gegen eine 'flächendeckende Einführung' gab es Einwände, bspw. dass die erste Fertigungsinsel von jungen Facharbeiter/innen getragen wurde und daher nicht problemlos in die Produktion mit einem hohen Anteil un- und angelernter Beschäftigter übertragen werden könne. Entgegen diesen Befürchtungen wurde das Konzept auch in anderen Niederlassungen erfolgreich eingeführt. Aus der Gruppenarbeit ergaben sich Anforderungen an weitere organisatorische Änderungen: Die Arbeitszeit war für die Herstellung in Fertigungsinseln nicht flexibel genug. Der Anstoß hierfür kam von der Belegschaft, die die Arbeitszeiten als nicht brauchbar für Gruppenarbeit bewerteten. Schließlich wurde auch das Entgeltsystem geändert, da u. a. die Qualifikation der Mitarbeiter/innen anspruchsvoller wurden.

Widerstände gegen die Gruppenarbeit gab es von Seiten der direkten Vorgesetzten. Die Meister/innen waren gegen Gruppenarbeit, da sie sahen, dass in

den Gruppen 'Meister/innenarbeit' gemacht wurden. Das ging soweit, dass bspw. in einem Bereich von fünf Meister/innen drei das Werk verlassen haben: *"Die sind dann woanders hingegangen, wo sie weiter Meister sein durften."* (Betriebsrat)

Die Fertigungsinseln sind schichtübergreifend und setzen sich aus Gruppen zusammen, die nicht zwingend an einem Ort zusammen arbeiten müssen. Die Inseln bestehen für die Dauer eines Produktes, etwa 5-6 Jahre; ihre Größe ist abhängig vom Produkt; die kleinste Insel umfasst 12-13 Beschäftigte in Zweischicht. Die größte Insel umfasst 50 Beschäftigte, die über 4 Schichten arbeiten: Früh-, Spät-, Nacht- und Wochenendschicht. Es gibt zwei Varianten der Fertigungsinseln:

1. produktbezogen = Die Beschäftigten sind von Anfang bis Ende für die Fertigung eines Teils zuständig, etwa: 1 Stück, mehrere und unterschiedliche Techniken.
2. technologiebezogen = Die Beschäftigten sind für eine Technik (drehen, polieren etc.) zuständig, etwa: 1 Technik, unterschiedliche Stücke, eine Art Vorfertigung.

'Leiter/in' der Gruppe und Ansprechpartner/in nach außen sowie zwischen den Gruppen der Fertigungsinsel ist ein/e Gruppenkoordinator/in.

Ziel ist es, dass die Gruppen vom Einkauf des Rohmaterials über die Fertigung bis zum Verkauf an die Kund/innen alles eigenständig planen und durchführen. Die Gruppen haben die Aufgabe, Kund/innen quantitativ und qualitativ zufrieden zu stellen. Produktbezogene Fertigungsinseln sind von Anfang bis Ende für die Herstellung eines Produkts verantwortlich. Allerdings sollen die Mitarbeiter/innen nicht zu *"Unternehmern im Unternehmen"* (Geschäftsleitung) werden, sondern sie sollen als beteiligte Arbeitnehmer/innen mehr Eigenverantwortung und Kompetenz erhalten. Beteiligt wird hier in einem umfassenden Sinn verstanden: Beteiligung an allen relevanten

Informationen, am Erfolg und an der Zeitgestaltung. Mit jeder Fertigungsinsel werden Zielvereinbarungen über Qualität, Absentismus, Umsatz getroffen, die in und mit den Gruppen diskutiert werden.

Die Gruppen auf den Fertigungsinseln übernehmen Aufgaben der Arbeitsvorbereitung, wie bspw. Ablaufplanung und Prozessoptimierung. Teilweise übernehmen sie auch Aufgaben des zentralen Personalwesens, bspw. entscheiden sie, ob Beschäftigte nach einer dreimonatigen Probezeit übernommen werden und erstellen Qualifizierungspläne. Im Bereich Qualitätsentwicklung sind die Gruppen zuständig für Fertigungskontrolle, Prüfplanung und Kontrolle. Für die Planung sind sie eingebunden in Serienbetreuung, -optimierung und -planung. Weitere Aufgaben sind: Qualitätssicherung: Fertigungskontrolle, Endkontrolle, Transport, Störbeseitigung, Wartung, Instandhaltung (vorbeugend), Disposition und Transport (vgl. auch Rücker 1996: 89). Damit die Fertigungsgruppen diesen vielfältigen Aufgaben nachkommen können, wurde 1997 das Gruppeninformationssystem geändert. Hierzu gehörte auch die Einführung von EDV-Systemen, die den Mitarbeiter/innen Auskunft darüber gaben, wie weit ihr Produktionsprozess ist.

Auch die Arbeitszeitgestaltung ist den Fertigungsinseln selbst überlassen: Jede Insel regelt die Arbeitszeit nach ihren Bedürfnissen, d. h. konkret: Schichtplanerstellung, Arbeitseinteilung und Urlaubsplanung wird von und in den Gruppen gemacht. Die Arbeitszeitmodelle werden in den einzelnen Fertigungsinsel selbständig entwickelt und mit dem Betriebsrat diskutiert.

#### **4. 2. Qualifizierung der Beschäftigten für Gruppenarbeit**

Die neue Organisationsform der Gruppenarbeit setzte neue Qualifikationsanforderungen bei den beteiligten Mitarbeiter/innen voraus. Der notwendige Qualifizierungsbedarf wurde bei der Einführung der Gruppenarbeit unterschätzt; daher wurde relativ schnell eine Qualifizierungsoffensive gestartet.

Für die Gruppenarbeit wurde ein unternehmensinternes Qualifizierungspaket entwickelt, das 13 Themenblöcke à 6 Stunden umfasst. Die Themen reichen von Verhaltens- und Kommunikationstrainings über Einführung in Fertigungsinseln bis hin zu Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Die Gruppenkoordinator/innen durchlaufen alle 13 Blöcke des Qualifizierungsblocks. Für alle übrigen Mitarbeiter/innen erstellen die Gruppenmitglieder Qualifizierungspläne. Die Gefahr der 'Überqualifizierung' besteht nicht, da Qualifizierungszeiten zu den Gemeinkosten zählen und somit die Gruppenerfolgsprämie senken (s. unten).

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird in Eigenregie der Gruppen geplant. Dabei findet die Gruppe selbst das richtige Maß aus notwendiger Qualifizierung zur Erhöhung der Flexibilität der Insel zur Vermeidung von Stillständen und der Beschränkung solcher gemeinkostentreibender Maßnahmen, wie sie auch Gruppengespräche darstellen.

Dieses kostenbewusste Verhalten wird durch ein *Entlohnungskonzept* gefördert, bei dem ein wesentlicher Prämienanteil durch Gemeinkostenersparnis erreicht wird.“ (Wolf et al 1994: 604, Herv. i. O.)

Weitere Qualifizierung erfolgt über learning-by-doing in den Fertigungsinseln sowie durch spezielle Lehrgänge, die von und in den Gruppen festgelegt werden. Die Qualifizierungsprogramme sind unendlich fortlaufend, was u. a. an dem Produktwechsel liegt. Neue Produkte erfordern neue Fertigungsinseln, was wiederum eine neue Qualifizierung für die Herstellung nach sich zieht.

#### **4. 3. Entlohnungsmodell**

Mit Einführung des Arbeitszeitmodells wurde die Entlohnung von Akkordlohn auf Zeitlohn umgestellt. Die Vergütung setzt sich jetzt zusammen aus einem fixen Bestandteil, der 95% des Durchschnittsverdienstes vor Einführung der Regelung entspricht, und einem variablen Bestandteil. Der AUTOMOBILZULIEFERER verfolgt ein dreistufiges Entlohnungsmodell: Zusätz-

lich zur Grundvergütung gibt es eine individuelle Zulage (orientiert an Kreativität, fachlicher Flexibilität in der Gruppe und gruppenübergreifend sowie räumlicher und zeitlicher Flexibilität) sowie eine Gruppenerfolgsprämie. Dies wurde eingeführt, um den Erfolg von Gruppenarbeit, d. h. Effizienzsteigerung und Kostensenkung, zu honorieren.

Die Gruppenerfolgsprämie wird monatlich berechnet und kommt nur denjenigen Beschäftigten zugute, die am Erfolg der Gruppe beteiligt waren. Die Prämie fließt in den Quartalsdurchschnittslohn ein. Neben der Positivprämie ist auch eine Negativprämie möglich, die nicht mit der Grundvergütung verrechnet, sondern von künftigen Gruppenerfolgsprämien abgezogen wird.

Ausgangspunkt der Gruppenerfolgsprämie ist der Versuch, Gemeinkosten einzusparen. Es wird unterschieden in produktive und nichtproduktive Stunden, d. h. Zeiten, in denen keine Wertschöpfung<sup>45</sup> anfällt, bspw. Transportzeiten oder Instandhaltung. Die Gemeinkostenanteile sind von Gruppe zu Gruppe verschieden und werden von Betriebsrat und Vorgesetzten auf Basis von Erfahrungswerten festgelegt. Bei Neuanläufen werden die Gemeinkostenzuschläge weit über die geplante Zeit gefasst. Kosteneinsparungen werden in den Fertigungsinseln dadurch erreicht, dass periphere Dienstleistungen, wie z. B. Transportarbeiten oder Instandhaltung, in die Fertigungsinsel integriert werden. Die nicht benötigte Zeit der/s sonst nötigen externen Transportarbeiterin/s wird dem Gemeinkostenkonto gutgeschrieben. Dies hat Rationalisierungseffekte bis dahin, dass die/der Transportarbeiter/in 'überflüssig' wird. Deutlich wird dies am Beispiel der Gemeinkostenersparnis im Kunststoffbereich: 1988 gab es in diesem Bereich 62 Gemeinkostenlöhner/innen, 1993 nur

---

<sup>45</sup> „Im Kern ist just-in-time damit das Grundprinzip eines Rationalisierungskonzepts, das die gesamte Wertschöpfungskette am Idealbild der "pufferlosen Produktion" ausrichten will. Während früher Zwischenlager den Spielraum gaben, Fehler zu tolerieren, soll jetzt alles, was nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beiträgt, eliminiert werden.“ (Lehndorff 1997: 2)

noch 29. Es wird versucht, die Mitarbeiter/innen in die Fertigung zu integrieren.

Mit der Integration peripherer Arbeiten in die Gruppen ist angestrebt, die Gruppenmitglieder zu qualifizieren, bspw. den Staplerführerschein zu machen statt auf Staplerfahrer/innen zurückzugreifen. Allerdings gehört die Qualifizierung zu den unproduktiven Stunden. Die Gruppe muss sich fragen, was an fachübergreifender Qualifikation für die einzelnen Mitglieder wichtig ist, damit einerseits die Gemeinkosten nicht in die Höhe getrieben werden und andererseits der Produktionsablauf nicht durch Qualifikationsengpässe verlangsamt oder gestoppt wird, d. h. die Gruppe muss eine Balance finden zwischen gemeinkostensenkender und -erhöhender Qualifizierung.

Die Prämienentlohnung richtet sich nach Qualität und Produktivität; die Fertigungsinsel arbeitet das Produkt nach einer Zeitvorgabe (Sollzeit) ab; diese wird gegengerechnet mit der tatsächlich benötigten Ist-Zeit. Die Prämie berechnet sich dann aus 'eingesparte Zeit x Stundenlohn / 2 x Stundenwert (Ist-Zeit)'. Der Weitergabeanteil beträgt 2, weil die Hälfte der Gemeinkosteneinsparungen an das Unternehmen abgeführt werden muss. Alle Gruppenmitglieder erhalten die gleiche Prämie, unabhängig von ihrer Lohngruppe.

Positiv an diesem Konzept bewerteten die Gesprächspartner die konsequente Umsetzung des Ziels von Produktivitätsfortschritten in der Fertigung. Durch das Prämienkonzept gibt es für alle Mitarbeiter/innen einen Anreiz, nach weiteren Produktivitätsfortschritten zu suchen und diese umzusetzen. Ein weiterer Vorteil ist das wachsende Selbstvertrauen und Interesse aller Beschäftigten. In den Gruppen wird diskutiert. Der/die Meister/in führt das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen nicht mehr von oben nach unten, sondern alle diskutieren mit. Durch dieses Konzept wurde von Seiten der Mitarbeiter/innen ein großes Potential freigesetzt werden, auch für Verbesserungsvorschläge. Nachteilig sind jedoch die personalpolitischen Konsequenzen, wenn

ein/e Mitarbeiter/in keine andere Beschäftigung im Unternehmen findet, nachdem die vorherige Stelle überflüssig wurde.

#### **4. 4. Erfahrungen und Grenzen: Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit**

Ursprünglich war die Einführung voll autonomer Gruppen geplant. Dieses Ziel konnte jedoch bislang noch nicht verwirklicht werden, da bestimmte Tätigkeiten, z. B. aus der Instandhaltung und der Verwaltung, nicht voll in die Fertigungsinseln integriert werden konnten. Die ursprüngliche Idee war, dass die Fertigungsinseln alles können, d. h. es nur produktbezogene Inseln gibt; dies ließ sich nicht umsetzen, da z. T. sehr spezielle Fertigkeiten nötig sind und so technologiebezogene Inseln beibehalten werden.

Ein Erfolgsfaktor in der Durchsetzung der Gruppenarbeit war die Vertrauenskultur beim AUTOMOBILZULIEFERER. Das gute Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ermöglichte es, dass Neuheiten erst erprobt und dann vereinbart bzw. reguliert wurden. Dies hat sich auch als sinnvoll erwiesen, da die Entwicklung innerhalb der Gruppen schneller ist, als es die 'Hierarchien' (Betriebsrat und Geschäftsleitung) vereinbaren könnten.

Durch die Einführung der Gruppenarbeit und die damit verbundenen Kompetenzerweiterungen der Beschäftigten musste sich auch der Betriebsrat - nach eigener Einschätzung - in seiner Arbeit umstellen bzw. neu orientieren. Ein Teil der Mitbestimmung des Betriebsrats wurde in die Hände der Gruppen gelegt. Bei Maschinenausfall bspw. gehen die Gruppen nach Hause und legen die Sonderschichten selbständig fest.

Außerdem fiel ein klassischer Arbeitsbereich - die Konfliktsituation zwischen Meister/innen und Beschäftigten - weg. Konflikte, die jetzt noch an den Betriebsrat heran getragen werden, beziehen sich überwiegend darauf, dass die Gleitzeitkonten nicht abgebaut werden können.

Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit ist es jetzt, Ideen zu entwickeln und Akzeptanz für deren Umsetzung zu gewinnen. Das Verhältnis zu den Beschäftigten hat eine andere Qualität erhalten. Früher wurden Betriebsvereinbarungen per Aushang bekannt gegeben und die Beschäftigten mussten damit 'leben'. Heute muss der Betriebsrat in die Gruppen gehen, dort diskutieren und Akzeptanz erarbeiten. Auch die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit wurde vom Betriebsrat in allen Fertigungsinselsitzungen vorgestellt und diskutiert. *"Es ist viel Arbeit nötig, um Akzeptanz zu erreichen"*. (Betriebsrat).

## **5. Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells**

### **5. 1. Entwicklung und Beschreibung des Arbeitszeitmodells**

Anstoß für die 1994 vereinbarte Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit gab u. a. die neu gegründete 'AUTOMOBILZULIEFERER Bildungs- und Beschäftigungsgesellschaft'. Diese hatte den Auftrag, Leiharbeitskräfte an das Unternehmen zu vermitteln, allerdings zu erheblich geringerem Entgelt als die regulär Beschäftigten und mit nur 20 Tagen Urlaub pro Jahr. Daher forcierte der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, um der Beschäftigungsgesellschaft einen Strich durch die Rechnung zu machen. Im Gegenzug wurde das Wegfallen der Mehrarbeit (szuschläge) sowie die zweijährige Qualifizierungszeit in Kauf genommen.

Das Arbeitszeitmodell ist eine variable Arbeitszeit, wobei die Betriebsnutzungszeit von Sonntags, 19.30 Uhr bis Samstags, 18.00 Uhr den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die Gruppen ihre Arbeit selbständig einteilen. Zeiten außerhalb dieses Rahmens gelten als Mehrarbeit, Zeiten innerhalb des Rahmens gelten als reguläre Arbeitszeit, d. h. es gibt keine Mehrarbeitszuschläge mehr und der Samstag ist ein Regelarbeitstag. Für das Unternehmen bedeutete der Wegfall der Mehrarbeitszuschläge rd. 5 Mio. DM Ersparnis pro Jahr. Das für die Beschäftigten mit der Arbeitszeitregelung verbun-

dene Problem, dass die Mehrarbeitszuschläge - und damit Einkommen - wegfallen, wurde über Ausgleichszahlungen teilweise kompensiert. Etwa 10-15% der Beschäftigten hatten ständig Überstunden, die allerdings zum größten Teil (Betriebsrat-Einschätzung: 80%) selbstproduziert waren. Die Arbeit wurde gestreckt, um Überstunden machen zu können. Mit Einführung der Arbeitszeitregelung wurde eine sog. Anerkennungsprämie gezahlt, die sich auf die Überstunden der letzten Monate bezog. Es gab eine Ausgleichszahlung (höchstens 5.000,- DM, bei mehr als 100 Überstunden), die auf drei Monate verteilt wurden (1/2, 1/3, 1/6 des Betrags).

Mit Einführung der variablen Arbeitszeit wurden neue Schichtmodelle kreiert, die das Ziel hatten, Mehrarbeit zu reduzieren. Bspw. wurde eine Wochenendschicht eingeführt, bei der die Beschäftigten 27 Stunden pro Woche arbeiten, die wie 35 Stunden entlohnt werden.

Es gibt keine Kernzeit mehr, weil die Mitarbeiter/innen so nur dann arbeiten, wenn sie auch benötigt werden. Früher herrschte Anwesenheitspflicht, obwohl keine Aufträge vorlagen. Es wurden mehr oder weniger unproduktive Tätigkeiten, wie z. B. Hof fegen, verrichtet. Da Überstunden die Gruppenerfolgsprämie reduzieren, wird so bewirkt, dass die Mitarbeiter/innen sich nicht im Unternehmen aufhalten, wenn keine Arbeitsaufträge vorliegen.

Mehrarbeit kommt heute nur noch sehr selten vor; sie wird von beiden Seiten (Betriebsrat und Geschäftsleitung) nicht gewünscht.

Der Beginn der Gleitzeitrechnung hängt von der individuell vereinbarten Arbeitszeit ab, d. h. die Gleitzeitrechnung beginnt erst ab der 1. Stunde über die vereinbarte IRWAZ hinaus. Der Gleitzeitsaldo geht bis zu +/- 50 Stunden, wobei allerdings nicht mehr als 20 Stunden pro Monat aufgebaut werden sollten. Bedarf, der über die Obergrenze von 50 Stunden hinaus geht, kann mit dem Betriebsrat vereinbart werden. Die Konten müssen nie auf Null ausgeglichen sein; nur monatlich auf +/- 50 Stunden.

In Abhängigkeit von der Auftragslage kommt es vor, dass Beschäftigte die 50-Stunde-Grenze erreicht haben. Auch zum Zeitpunkt des Gesprächs sind relativ viele Beschäftigte an der oberen Grenze des Arbeitszeitkontos angelangt; dies kommt aus dem 'Bunkereffekt' (Betriebsrat), d. h. aus dem Interesse der Beschäftigten, Plusstunden anzusammeln. Um hier etwas vorzubeugen, wurde die Regelung eingeführt, dass die Beschäftigten sich melden, wenn sie 45 Plusstunden haben bzw. dass die Vorgesetzten Beschäftigte ansprechen, wenn diese 45 Plusstunden erreicht haben. Eine weitere Ursache der hohen Kontenstände liegt in der geringen Personaldecke. Dies wird z. T. von den Fertigungsinseln selbst gefördert, da diese darauf achten, wenig Personal zu haben, um die Gemeinkosten zu senken und so die Prämie zu erhalten.

Die Abgleichung des Kontos erfolgt entweder durch Gleitzeittage oder - in Ausnahmefällen - durch eine Auszahlung der geleisteten Stunden nebst Überstundenzuschläge. Das Arbeitszeitkonto muss einmal im Monat auf +/- 50 Stunden ausgeglichen werden. Verantwortlichkeiten für den Kontostand liegen bei den Beschäftigten selbst. Plusstunden über der 50-Stunden-Grenze verfallen, Minusstunden müssen eingearbeitet werden. In der Praxis ist es schon vorgekommen, dass einzelnen Beschäftigten die Stunden oberhalb der Limits gekappt wurden. Laut Aussage des Betriebsrates handelte es sich um drei bis vier Stunden und die Streichung dieser Plusstunden wurde bewusst als 'Erziehungseffekt' bei denjenigen eingesetzt, die des öfteren oberhalb des Limits lagen. Bei Kündigung werden die Plusstunden ausgezahlt; Minusstunden gehen zu Lasten der/s Arbeitnehmerin/s.

Es gibt eine Zeiterfassung über Stechuhren und ein verstetigtes Monatseinkommen (für den Grundlohn ohne Prämie).

Der Betriebsrat kann Einsicht in die Gleitzeitkonten nehmen. Im Prinzip steht dem Betriebsrat dasselbe Informationsinstrumentarium zur Verfügung wie auch allen Mitarbeiter/innen.

## 5. 2. Weitere Flexibilitätsreserven in der Arbeitszeit

Neben der variablen Arbeitszeit hat der AUTOMOBILZULIEFERER weitere Flexibilitätsreserven, auf die er bei Bedarf zurückgreifen kann. Ein wichtiges Instrument ist die Veränderung der individuellen regelmäßigen Wochenarbeitszeit (IRWAZ). 'Normalarbeitszeit' ist die 35-Stunden-Woche; allerdings gibt es die Möglichkeit, Arbeitsverträge zwischen 18 und 48 Stunden abzuschließen. Die 18-Stunden-Grenze sollte der Teilzeitförderung dienen; etwa 5 Beschäftigte arbeiten zum Zeitpunkt des Gesprächs in Teilzeit, u. a. Job-Sharing. Die Aufstockung von Einzelarbeitsverträgen auf bis zu einer 48-Stunden-Woche ist ein Flexibilitätspuffer für bestimmte Bereiche, bspw. Entwicklungsabteilungen. Eine derartige Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit ist nur temporär erlaubt (1- 6 Monate), bis der Auftrag abgearbeitet ist. Die Beschäftigten werden sozusagen aus der regulären Gleitzeitregelung herausgenommen und erhalten die 48 Stunden bezahlt. Prinzipiell wird also die Gleitzeit unterlaufen; dies ist jedoch laut Betriebsrat für bestimmte Bereiche nicht anders zu regeln, da

1. entweder kein qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht oder
2. die Auftragseingänge bzw. Projekte für diese Bereiche zu unregelmäßig sind, als dass man sie mit der herkömmlichen Arbeitszeitregelung bewältigen könnte.

Die Möglichkeit, die Gleitzeitkontogrenzen nach oben zu öffnen, dient ebenfalls als Flexibilitätsreserve. Bspw. gab es 1997 einen hohen Auftragseingang, der bis Mitte des Jahres abgearbeitet werden sollte. Es sah so aus, als ob nach Ende der Werksferien nur noch 30% der Kapazitäten gebraucht würden. Daher stimmte der Betriebsrat zu, die Grenze des Gleitzeitkontos auf 100 Stunden hoch zu setzen. Allerdings traf die erwartete Schwankung dann nicht ein, sondern die Auftragseingänge blieben hoch. Der Betriebsrat vereinbarte

mit der Geschäftsleitung einen verbindlichen Abbauplan der Konten auf + 50 Stunden und gleichzeitig Neueinstellungen, damit die Gruppen auch die Konten abbauen konnten.

In Engpassituationen bzw. für Engpassqualifikationen wird das Arbeitszeitkonto auch schon einmal ausgezahlt; dies ist allerdings die Ausnahme und betraf 1997 etwa 20 Beschäftigte.

Als weitere Flexibilitätsreserve kann auf Sonntagsarbeit oder die Einführung einer vierten Schicht zurückgegriffen werden. Grundsätzlich wird dreischichtig gearbeitet; wenn eine vierte Schicht nötig ist, gibt es Neueinstellungen (befristet).

Und schließlich dient die befristete Beschäftigung (zwei Wochen bis drei Monate) von Leiharbeiter/innen als 'Puffer'. Der Grund für die Beschäftigung von Leiharbeiter/innen sind Neuanläufe in der Produktion und damit verbundene Probleme. Ähnlich wie beim AUTOMOBILHERSTELLER dient (Wo)Manpower als Ausgleich für Fertigungsprobleme.

Zusammengefasst: Wenn es mehr Aufträge als erwartet gibt, wird in einem dreistufigen Verfahren versucht, dies aufzufangen. Zuerst wird die Gleitzeit genutzt. Wenn das nicht ausreichend ist, wird die IRWAZ einzelner Beschäftigter oder ganzer Betriebsteile verändert. Wenn beides nicht ausreicht, werden Neueinstellungen vorgenommen.

## ***6. Zeitsouveränität: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten***

Die Gestaltung der Arbeitszeit liegt in den Händen und der Verantwortung der Fertigungsinseln. Arbeitszeitkonflikte zwischen gewünschter und erforderlicher Anwesenheit werden in den Gruppen diskutiert und es wird versucht, dort eine Lösung zu finden. Falls es den Gruppen alleine nicht möglich ist, einen Kompromiss zu finden, gibt es ein Treffen mit Betriebsrat und Ab-

teilungsleiter/in. Diese Möglichkeit wird aber relativ selten in Anspruch genommen; zumeist werden Konflikte innerhalb der Gruppe gelöst. Allerdings müssen die Beschäftigten bei der Arbeitszeitplanung stets berücksichtigen, dass die Kund/innen zufrieden zu stellen sind bzw., dass Liefertermine und Produktqualität eingehalten werden. Der Kund/innenwunsch hat Priorität; das ist auch den Beschäftigten klar und diese handeln danach. Mit diesen Reaktions- und Flexibilitätsanforderungen sind selten Konflikte verbunden, da sie das *'normale Geschäft'* (Betriebsrat) sind. Allerdings bleibt den Beschäftigten die Freiheit, sich innerhalb der Fertigungsinsel abzustimmen. Die einzelnen Gruppen, die zu einer Fertigungsinsel gehören, sprechen sich über die Arbeitszeit und Auftrags erledigung ab.

Ein Faktor, der das *'Kund/innendenken'* der Beschäftigten fördert, ist die Prämie. Mit diesem Instrument wird dafür gesorgt, dass die Beschäftigten das Unternehmensinteresse an Vermeidung von Leerzeiten *'teilen'*.

Deutlich wird die Orientierung an den Kund/innen auch an der Urlaubsplanung: Werksferien gibt es nicht. Die Produktionsgruppen wissen relativ früh, wann *'ihre'* Kund/innen Werksferien machen und richten sich in ihrer Urlaubsplanung danach. Macht beispielsweise ein Kunde Werksferien, so ist auch die mit ihm verbundene Produktionsinsel in dieser Zeit im Urlaub. Die Beschäftigten wissen, dass sie danach ihre Zeit einzurichten haben. Die Verfügungsmöglichkeiten der Beschäftigten über ihre Arbeitszeit ist daher eingeschränkt und durch die Kund/innen vorgegeben.

## **7. Beschäftigungseffekte**

### **7. 1. Beschäftigungsgarantien**

Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit enthält eine Beschäftigungsgarantie, mit der eine Differenzierung in Kern- und Zeitbelegschaft verbunden ist: Die Kernbelegschaft beinhaltet alle Beschäftigten, die zum 30.06.1994 beim

AUTOMOBILZULIEFERER beschäftigt waren; als Zeitbelegschaft gelten Beschäftigte, die nach dem 01.07.1997 beginnen, wobei sie nicht zwangsläufig befristet eingestellt werden.

Für die Beschäftigten der Kernbelegschaft wurde sowohl eine Arbeitsplatzgarantie als auch eine Beschäftigungsgarantie ausgesprochen. Unter Arbeitsplatzgarantie versteht man beim AUTOMOBILZULIEFERER den Erhalt der Arbeitsplätze, die zum 30.06.1994 unbefristet bestanden, für die nächsten 4 Jahre. Die Beschäftigungsgarantie ist die Zusicherung, dass die vereinbarten Jahresarbeitsstunden abgeleistet werden können, dass ein verstetigtes Einkommen gezahlt wird und dass es keine betriebsbedingten Kündigungen geben wird.

Neueinstellungen werden als Zeitbelegschaft in der Qualifizierungsphase definiert, deren Vergütung um 25% unter der der Kernbelegschaft liegt. Diese 25%ige Vergütungskürzung wird schrittweise zurückgenommen, bis nach zwei Jahren 100% des Lohns erreicht sind.

Dieses Konzept wirft zwar Probleme innerhalb der Gruppe auf (gleiche Arbeit - ungleicher Lohn), aber dieses Entlohnungssystem findet nach Einschätzung der Geschäftsleitung dahingehend seine Berechtigung, dass ein/e Mitarbeiter/in etwa zwei Jahre benötigt, um sich voll in die Organisation einzufinden. Die eigentliche (reine) Qualifizierungszeit beträgt allerdings nur ca. 14 Tage; der Großteil der Qualifizierung sei training-on-the-job. Damit übernimmt die/der Mitarbeiter/in einen Teil ihrer Einarbeitungskosten. Verglichen mit einer Ausbildungsvergütung oder der Höhe des Arbeitslosengeldes sei diese Entlohnung aber immer noch vorteilhafter. Dies war auch die Überlegung für einen 25%igen Abschlag, da der Lohn jetzt immer noch über dem Arbeitslosengeld liegt und somit einen Anreiz zu arbeiten darstellt. Auch der Betriebsrat begründete den 25%igen Lohnabschlag mit der notwendigen Qualifizierungszeit. Außerdem argumentierte er, dass es dadurch für die Geschäfts-

leitung leichter sei, neue Beschäftigte einzustellen. Zudem müsse man berücksichtigen, dass die Beschäftigten, die seit Jahren in Gruppenarbeit arbeiten, über spezifische Erfahrungen und Qualifikationen verfügen, die die Neuen nicht haben und die sich bisher in der Entlohnung nicht abbilden lassen.

## **7. 2. Neueinstellungen**

Durch die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit 1994 wurden 401 Arbeitsplätze neu geschaffen. Die Neueinstellungen ergaben sich aus der Reduzierung bzw. dem Wegfall der Mehrarbeit. Durch das Arbeitszeitmodell wurde ein Rahmen geschaffen, in dem unterschiedliche Schichtsysteme zum Tragen kamen, die Neueinstellungen nötig machten. Mit den Neueinstellungen konnte die neue Arbeitszeitregelung gegenüber den Beschäftigten besser begründet werden.

Weitere Neueinstellungen können sich aus einem Passus in der Betriebsvereinbarung ergeben, dass es zu befristeten Neueinstellungen kommen muss, wenn über 6 Monate nicht abzusehen ist, dass 35 Stunden Regelarbeitszeit erreichbar sind. Diese Regelung wird auch in der Praxis umgesetzt.

## ***8. Einschätzung des Arbeitssystems durch Betriebsrat und Geschäftsleitung***

### **8. 1. Bewertung des Arbeitszeitmodells durch Betriebsrat und Geschäftsleitung**

Mit dem vorliegenden Arbeitszeitmodell ist die Geschäftsleitung sehr zufrieden. Zur Zeit wird keine Weiterentwicklung vorgenommen, obwohl viele Ideen vorhanden sind. Das vorhandene System soll sich zunächst verfestigen, so dass die Produktivitätspotentiale hundertprozentig ausgeschöpft werden. Außerdem müssen sich die Mitarbeiter/innen an neue Technologien, wie z. B. an den Umgang mit PCs, zunächst gewöhnen. Künftiges Ziel ist es, immer

mehr periphere Tätigkeiten (Instandhaltung, Verwaltung) in die Inseln zu verlagern.

Auch der Betriebsrat hält das Konzept für ein „phantastisches System“, wenn man die Situation des Unternehmens berücksichtigt: *”Wenn die Firma Geld verdient hätte, hätte ich Mehrarbeitsprozente auszahlen lassen und die Zeit in Freizeit ausgeglichen.”* (Betriebsrat).

Wenn der Betriebsrat aus seinen Erfahrungen heraus jetzt eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit abschließen würde, würde er die Kontoobergrenzen bei -50/+30 Stunden ansetzen, da dann die arbeitsmarktpolitischen Effekte besser wären. Außerdem sollten verstärkt Automatismen zur Regelung des Gleitzeitabbaus eingeführt werden, wie bspw. ein Ampelkonto.

## **8. 2. Vertrauenskultur als Voraussetzung eines funktionierenden Systems**

Von beiden Seiten - Betriebsrat und Geschäftsleitung - wird die Bedeutung einer offenen, vertrauensvollen Zusammenarbeit für das Funktionieren des Systems hervorgehoben. Kaum ein Unternehmen in der Metallindustrie arbeitet so kooperativ. Das Erfolgsrezept des AUTOMOBILZULIEFERERS ist Offenheit auf beiden Seiten. Führungskräfte und Betriebsrat verfügen über dieselben Informationen. Vereinbarungen werden eingehalten. Betriebsrat und Geschäftsleitung haben eine positive, freundschaftliche Kultur entwickelt, was allerdings nicht heißt, dass es nicht auch zu Streitigkeiten bis hin zum Arbeitsgericht kam. Das Management hat auch relativ schnell die Vorteile erkannt, die es bringt, mit dem Betriebsrat vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Die grundsätzliche Linie der Gruppenarbeit wurde gemeinsam entwickelt; z. T. wurden die Personalverantwortlichen in den einzelnen Werken zu ihrem Glück überredet.

Das Funktionieren des Arbeitszeitmodells ist eine ‘Kulturfrage’ und personenabhängig. Das gute Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung

ist nach Ansicht des Betriebsrats eine Ursache dafür, dass das Arbeitszeitmodell und die Gruppenarbeit funktionieren. Als Folgen personeller Veränderungen und der unsicheren Zukunftsperspektive stehen Gruppenarbeit, Arbeitszeitmodell und Entlohnung zur Disposition. Ob und wie es weitergehen wird, hängt aus Sicht des Betriebsrats vom neuen Management ab. Die Führungsmannschaft ist neu bzw. wird erneuert; 1996 kam ein neuer Werkleiter; 08/1998 geht der Personalchef, was für den Betriebsrat ein erheblicher Einschnitt ist, da beide sich seit 25 Jahren kennen und gut zusammengearbeitet haben: *"Vieles läuft hier auf Vertrauensbasis"*. *"Für die Zukunft sehe ich eher schwarz, da die die Kultur, die wir hier leben, nicht kennen. Dann wird man sehen, ob wir weiterhin nach dem Prinzip verfahren, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, dass alles ein Geben und Nehmen ist."* (Betriebsrat). Möglicherweise muss die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit gekündigt werden, wenn deutlich wird, dass die Gleitzeit nur dazu genutzt wird, die Firmeninteressen an Flexibilität durchzusetzen. *"Das System funktioniert nur ganzheitlich; es ist rund."* (Betriebsrat). Eine einseitige Ausrichtung auf die Unternehmensinteressen würde das gesamte System kippen.

### ***Schlussbemerkung/Kommentar***

Der AUTOMOBILZULIEFERER ist ein Beispiel eines Unternehmens, das durch die JIT-Fertigung hohen Anforderungen an seine Flexibilität und Reaktionsbereitschaft unterworfen ist. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist das Unternehmen den Weg gegangen, das 'unternehmerische Denken' der Beschäftigten zu fördern bzw. hervorzurufen. Instrumente sind einerseits die weitreichende Delegation von Kompetenzen in die Gruppen; andererseits das Prämientgelt, das dazu führt, dass die Beschäftigten selbst Rationalisierungsmöglichkeiten suchen und finden.

Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodell des AUTOMOBILZULIEFERERS bilden einen 'ganzheitlichen Ansatz', d. h. Gruppenarbeit, flexible Arbeitszeit und Entgelt sind aufeinander und auf eine Zielsetzung - Bewältigen der Marktanforderungen - abgestimmt. Allerdings war dies nicht von Anfang an planvoll konzipiert, sondern hat sich sozusagen aus einer 'inneren Logik' heraus entwickelt. Die Einführung von Gruppenarbeit zog sozusagen Änderungen des Arbeitszeitmodells und des Entgelts nach sich.

Für den AUTOMOBILZULIEFERER wird durch diese Instrumente eine doppelte Kostenersparnis erreicht: auf der einen Seite werden Mehrarbeitszuschläge eingespart, indem der Arbeitszeitrahmen ausgedehnt und der Samstag zum Regelarbeitstag wird; auf der anderen Seite werden Leerzeiten durch die Beschäftigten selbst minimiert, da dies negative Folgen für die Prämie hat.

## **5. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

### ***5. 1. Einleitung und Fragestellung***

Die Fragestellung des Projektes 'Arbeitsumverteilung durch innovative Arbeitszeitmodelle' lautete, ob und inwieweit flexible Arbeitszeitmodelle Unternehmensinteressen und Beschäftigteninteressen möglicherweise harmonisieren (können). Eine zweite Frage bezog sich auf mögliche positive Beschäftigungseffekte, die durch neue Varianten der Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben erreicht wird. Als drittes schließlich wurde die These untersucht, dass Änderungen der Arbeitszeitorganisation Änderungen der Arbeitsorganisation nach sich ziehen bzw. damit verbunden werden.

Das folgende Kapitel nimmt diese Themen auf und geht ihnen in einer vergleichenden Analyse der sechs untersuchten Unternehmen nach. Konkret werden folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Welchen Flexibilitätsanforderungen sind die untersuchten Unternehmen unterworfen?
- Welche Arbeitszeitmodelle haben sie zur Bewältigung dieser Anforderungen gewählt?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten bieten die Arbeitszeitmodelle den Beschäftigten?
- Sind die untersuchten Arbeitszeitmodelle mit positiven Beschäftigungseffekten verbunden?
- Inwieweit sind Veränderungen der Arbeitszeitorganisation mit neuen Varianten von Arbeitsorganisation verbunden wurden?

### ***5. 2. Flexibilitätsanforderungen und deren Bewältigung***

Drei der untersuchten Unternehmen (AUTOMOBILHERSTELLER; MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER; LEHRMITTELHERSTELLER) sind mit

absehbaren, saisonalen Auftragsschwankungen konfrontiert. Für den AUTOMOBILHERSTELLER ergibt sich eine weitere Flexibilitätsanforderung aus dem etwa achtjährigen Produktzyklus: es gibt viel Arbeits(zeit)bedarf bei Anlauf eines neuen Modells, ein geringerer Arbeits(zeit)bedarf ist mit dem Auslaufen eines Modells verbunden. Diese Flexibilitätsanforderung ist insofern problematisch für das Unternehmen, da der geltende Tarifvertrag einen Jahresausgleich der Arbeitszeitkonten vorsieht und somit den spezifischen Anforderungen aus dem Modellzyklus nicht gerecht wird. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass in diesem Unternehmen von seiten der Geschäftsleitung angesprochen wurde, dass die Tarifverträge nur noch Rahmen vorgeben sollten, die dann nach betrieblichen Bedürfnissen ausgehandelt und gestaltet werden sollten.

**Tabelle 3: Flexibilitätsanforderungen und deren Bewältigung(ssstrategien)**

Unternehmen	Flexibilitätsanforderung	alte Bewältigung
AUTOMOBILHERSTELLER	saisonal: Frühjahr Modellzyklus	Mehrarbeit ⇔ Kurzarbeit Personalabbau ⇔ Leiharbeit
AUTOMOBILHERSTELLER FIZ	Projektarbeit	Mehrarbeit
MEDZINTECHNIKER- STELLER	saisonal: Jahresende Rückgang der Lagerfertigung	Mehrarbeit befristete Arbeitsverhältnisse ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit
DRUCKMASCHINENHER- STELLER	unvorhersehbar je nach Auftragseingang	Integration der Fremdfertigung Mehrarbeit
LEHRMITTELHERSTELLER	saisonal: Schulferien Jahresende Verringerung der Lager Kund/innenorientierung	Mehrarbeit Gleitzeit Aushilfskräfte
VERSICHERUNG	Kund/innenorientierung Konkurrenz Direktversicherer	Mehrarbeit
AUTOMOBILZULIEFERER	JIT; keine Lager	Mehrarbeit

Die beiden Unternehmen, zu deren Kund/innenkreis öffentliche Einrichtungen (Schulen, Krankenhäuser) gehören, haben zum Jahresende hin vermehrte Auftragseingänge, wenn die öffentlichen Mittel ausgegeben werden müssen. Für den LEHRMITTELHERSTELLER kommt als zweite auftragsstarke Phase noch die Zeit der Sommerferien hinzu, da Schulen zu diesem Zeitpunkt ihre Unterrichtsräume gestalten. Das 'Jahresendgeschäft' kann man den Beschäftigteninteressen an freien Tagen zwischen den Feiertagen kollidieren. Die Sommersaison ist insbesondere für Beschäftigte mit Kind/ern Urlaubszeit, so dass es hier zu Konflikten zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen kommen könnte.

Reduzierung der Lager bzw. Fertigung direkt nach Kund/innenwünschen sind in ebenfalls drei Unternehmen (LEHRMITTELHERSTELLER; MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER; AUTOMOBILZULIEFERER) Ursache vermehrter Flexibilitätsanforderungen. Der AUTOMOBILZULIEFERER unterliegt darüber hinaus den Bedingungen des JIT-Regimes.

Mit unvorhersehbaren Auftragsschwankungen ist nur der DRUCKMASCHINENHERSTELLER konfrontiert; alle anderen Unternehmen können mehr oder weniger bereits zu Jahresanfang ihre Hoch- bzw. Niedrigzeiten planen und wissen aus Erfahrung, wann es zu vermehrtem bzw. vermindertem Arbeitszeitbedarf kommen wird. Allerdings enthalten auch die saisonalen Schwankungen immer noch 'Überraschungselemente'; sei es, dass es mehr oder weniger Aufträge gibt als erwartet; sei es, dass interne Umstrukturierungen zu erhöhtem Arbeitszeitbedarf führen.

Die Flexibilitätsanforderung der VERSICHERUNG ergibt sich primär aus der Orientierung an Kund/innenwünschen sowie aus der 'neuen' Konkurrenz der Direktversicherer, die einen Rund-um-die-Uhr-Service anbieten.

Für den Dienstleistungsbereich des AUTOMOBILHERSTELLER ergeben sich die Flexibilitätsanforderungen aus der Projektarbeit. Die Projektplanung

ist laut Aussagen des Betriebsrats so konzipiert, dass keine Fehler oder zeitlichen Verzögerungen auftreten dürfen.

Diese unterschiedlichen Flexibilitätsanforderungen haben alle Unternehmen vor Etablierung der untersuchten Arbeitszeitregelung durch 'klassische' Instrumente bewältigt: Mehrarbeit war das Instrument, mit dem saisonale oder andere Auftragsschwankungen in den positiven Bereich hinein aufgefangen wurden. Drei Unternehmen griffen darüber hinaus auf Leiharbeitskräfte oder Aushilfen zurück, um mit Auftragsplus fertig zu werden. In Zeiten geringeren Auftragseingangs hat nur der AUTOMOBILHERSTELLER explizit auf Kurzarbeit zurückgegriffen; in den anderen Unternehmen scheinen diese Zeiten über Urlaub, z.T. schon existierende Gleitzeitregelungen oder Leerzeiten gefüllt worden zu sein.

Dies ist die Ausgangssituation der untersuchten Unternehmen: Schwankungen der Auftragslage oder verbesserte Kund/innenorientierung als Ursache für Überlegungen bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle. Welchen Weg sind die Unternehmen gegangen, um diesen Flexibilitätsanforderungen gerecht zu werden? Anders gefragt: Welche Arbeitszeitmodelle wurden zur Bewältigung dieser Anforderungen etabliert?

Um diese Frage näher zu betrachten, werden im folgenden Abschnitt 'Theorie' (d. h. Betriebsvereinbarungen) und Praxis der untersuchten Arbeitszeitregelung vorgestellt. Anschließend wird gefragt, inwieweit es den untersuchten Unternehmen gelingt, durch ihre Arbeitszeitmodelle Schwankungen der Auftragslage aufzufangen.

### **5. 3. Arbeitszeitmodelle**

#### **5. 3. 1. Kurzbeschreibung der Modelle**

Alle untersuchten Arbeitszeitmodelle wurden seit Beginn der 90er Jahre etabliert. Basis der untersuchten Arbeitszeitmodelle sind die tarifvertraglichen

Regelungen; die tarifvertragliche Arbeitszeit liegt bei der VERSICHERUNG bei 38 Stunden pro Woche, bei allen Produktionsunternehmen bei 35 Stunden pro Woche.

Vier der untersuchten Unternehmen haben eine variable Arbeitszeit, d. h. eine Gleitzeit ohne Kernzeit, eingeführt, deren konkrete Ausgestaltung allerdings Unterschiede aufweist. Modelle variabler Arbeitszeit, bei denen ein täglicher Rahmen vorgegeben ist und die Beschäftigten ihre Arbeitszeit innerhalb dieses Rahmens eigenverantwortlich gestalten, haben der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER und der LEHRMITTELHERSTELLER. Der AUTOMOBILZULIEFERER gibt einen wöchentlichen Arbeitszeitrahmen vor, d. h. die Betriebsnutzungszeit gibt den Arbeitszeitrahmen vor. Die VERSICHERUNG schränkt die variable Arbeitszeit insofern ein, als dass sie die Vorgabe einer Servicebereitschaft gibt, die von den Beschäftigten eigenverantwortlich zu regeln ist. Die Servicebereitschaft ähnelt einer Kernzeit; allerdings müssen nicht alle Beschäftigten anwesend sein.

Im FIZ des AUTOMOBILHERSTELLERS gilt eine 'traditionelle' Gleitzeitregelung mit einem Arbeitszeitrahmen zwischen 6.30 Uhr und 19.00 Uhr und einer Kernzeit von 8.30 Uhr bis 14.30 Uhr. Die Zeit der Beschäftigten in Gleitzeit wird elektronisch erfasst.

Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER hat zwei unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die über ein gemeinsames Arbeitszeitkonto geführt werden. Das 'ältere' Modell ist eine Gleitzeitregelung, bei der die Beschäftigten die Arbeitszeit (innerhalb der Vorgaben von Arbeitszeitrahmen und Kernzeit) individuell gestalten können. Ergänzend dazu gibt es noch ein Bandbreitenmodell, bei dem die Arbeitszeit kollektiv innerhalb einer Bandbreite von 30 - 40 Stunden (bezogen auf eine tarifvertragliche Arbeitszeit von 35 Stunden) abgesenkt bzw. erhöht werden kann.

Das Arbeitszeitmodell des AUTOMOBILHERSTELLERS ist eine individuelle Viertageweche bei fünf Betriebstagen. Die Beschäftigten haben rollierend einen Tag pro Woche frei, wofür im Gegenzug die tägliche Arbeitszeit um 35 Minuten verlängert wurde. Basis der Viertageweche ist ein Zweischichtsystem mit festen Schichtzeiten.

**Tabelle 4: Arbeitszeitmodelle der untersuchten Unternehmen**

Unternehmen	Arbeitszeitrahmen	Kontogrenze	Ausgleichszeitraum
AUTOMOBILHERSTELLER	Schichtarbeit mit festen Schichtplänen	+/-200	Jahr de facto Modellzyklus (8 Jahre)
AUTOMOBILHERSTELLER FIZ	6.30-19.00 Uhr Kernzeit: 8.30 - 14.30 Uhr	unbegrenzt	1 mal im Jahr auf +/- 40 Stunden
MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER	6.00-20.00 Uhr	+/-150	unbefristet
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	1. Ampelmodell rot = > 39 Stunden. 2. Bandbreite: 30-40 h/Woche	1. +/- 40 h 2. +/- 100 h zusätzlich	1. Monat 2. Jahr
LEHRMITTELHERSTELLER	6.00-19.00 Uhr	unbegrenzt	einmal im Jahr: Zeit-tunnel von +/- 10 h
VERSICHERUNG	6.30 - 19.00 Uhr (Service: 8.00-16.00)	Ampel: rot: > +/- 25 nur aus-nahmsweise und vor-übergehend	
AUTOMOBILZULIEFERER	Betriebsnutzungszeit: Sonntags, 19.30 Uhr bis Samstags, 18.00 Uhr	+/- 50 Stunden, nicht mehr als 20 Stunden pro Monat	kein Ausgleich auf Null

Gemeinsam ist allen Unternehmen, dass sie ihre unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle mit einem Arbeitszeitkonto 'verwalten'. Bei den Ober- und Untergrenzen des Arbeitszeitkontos zeigt sich eine breite Vielfalt, wobei allen Unternehmen wiederum gemeinsam ist, dass das Konto nie auf Null ausge-

glichen werden muss. Bis zu 200 Plus- und Minusstunden können die Beschäftigten des AUTOMOBILHERSTELLERS ansammeln; der Ausgleichszeitraum dieses Modells beträgt offiziell ein Jahr, richtet sich aber de facto nach dem Modellzyklus und umfasst damit acht Jahre. Im FIZ des AUTOMOBILHERSTELLERS soll das Gleitzeitkonto innerhalb eines Jahres auf den Stand von +/- 40 Stunden ausgeglichen werden. Plusstunden, die nach Jahresablauf auf dem Arbeitszeitkonto verblieben sind, werden mit einem Zuschlag von 25% ausgezahlt, d. h. sie werden zu Mehrarbeitsstunden.

Beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER können sich bis zu 150 Plus- und Minusstunden auf dem Arbeitszeitkonto ansammeln, für die (noch) kein Ausgleichszeitraum vorgesehen ist, da es sich um ein Pilotprojekt handelt.

Individuell, d. h. über Gleitzeit, dürfen bis zu 40 Plus- und Minusstunden auf dem Konto des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS gesammelt werden. Der Ausgleich der Gleitzeit soll monatlich erfolgen, d. h. einmal im Monat muss die Grenze von 40 Stunden erreicht sein. Zusätzlich und ergänzend dazu können noch 100 Stunden aus dem Bandbreitenmodell auf das Arbeitszeitkonto eingehen. Der Ausgleich für diese Variante flexibler Arbeitszeitgestaltung beträgt ein Jahr. Eine Besonderheit dieses Modells ist, dass die Stunden der Gleitzeit Vorrang vor den Stunden des Bandbreitenmodells haben. Konkret bedeutet dies, dass Beschäftigte sich der kollektiven Anhebung der Arbeitszeit entziehen können, indem sie auf ihre Gleitzeitguthaben zurückgreifen und diese einbringen.

Unbegrenzte Zeitguthaben und -schulden können die Beschäftigten des LEHRMITTELHERSTELLERS ansammeln. Allerdings müssen sie einmal im Jahr durch einen sog. 'Zeittunnel', d. h. sie müssen ihr Arbeitszeitkonto auf 10 Plus- oder Minusstunden ausgleichen.

Die VERSICHERUNG hat keinen vorgeschriebenen Ausgleichszeitraum, da ihre variable Arbeitszeit in ein sog. Ampelmodell eingebunden ist. 25 Stun-

den ist die Höchstgrenze dessen, was auf dem Arbeitszeitkonto angesammelt werden darf und dies nur ausnahmsweise und vorübergehend.

Auch der AUTOMOBILZULIEFERER sieht keinen Ausgleich auf Null vor: 50 Plus- oder Minusstunden sind die Limits des Arbeitszeitkonto. Einschränkend ist festgeschrieben, dass pro Monat nicht mehr als 20 Stunden auf das Arbeitszeitkonto eingebracht werden dürfen.

Soweit die 'Theorie', d. h. die Betriebsvereinbarungen, zu den Arbeitszeitmodellen: Wie werden diese Vorgaben in der betrieblichen Praxis umgesetzt? Werden die Grenzen der Arbeitszeitkonten durch die Beschäftigten 'ausgeschöpft', möglicherweise sogar überschritten oder gelingt es den Mitarbeiter/innen die tarifvertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt zu erreichen? Anders gefragt: Führen die flexiblen Arbeitszeitmodelle zu einer Arbeitszeitverlängerung 'auf kaltem Wege', indem eine Vielzahl von Plusstunden angesammelt wird?

### **5. 3. 2. Flexible Arbeitszeiten in der Praxis**

Der Stand der Arbeitszeitkonto in den untersuchten Unternehmen wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Eine knappe Personaldecke, saisonale Einflüsse (insbesondere beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER und LEHRMITTELHERSTELLER) und auch das 'Alter' des Arbeitszeitkontos bestimmen die Höhe der angesammelten Plusstunden. Die Bedeutung des 'Alters' eines Arbeitszeitkontos zeigt sich beim AUTOMOBILHERSTELLER, auf dessen Arbeitszeitkonten bisher durchschnittlich 46 Plusstunden angesammelt sind. Hier ist zu berücksichtigen, dass das Arbeitszeitkonto zum Zeitpunkt des Gesprächs erst etwa 1, 5 Jahre eingeführt war. Beim AUTOMOBILZULIEFERER sind relativ viele Beschäftigte an der Obergrenze des Arbeitszeitkontos von 50 Stunden angekommen; beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER sind rund 40 Beschäftigte (mehr als 10% der Beleg-

schaft) zum Zeitpunkt des Gesprächs im roten Bereich des Ampelkontos. Beim LEHRMITTELHERSTELLER ist der durchschnittliche Kontostand plus 100. Bisher sind aber die meisten Beschäftigten durch den Zeittunnel gekommen. Durchschnittlich 30 Plusstunden sind auf den Arbeitszeitkonten der Produktionsbeschäftigten des MEDIZINTECHNIKERSTELLERS und auch bei der VERSICHERUNG bewegen sich die Beschäftigte im Toleranzbereich des Ampelmodells.

In drei Unternehmen gibt es ein 'Expert/innenproblem'. Beschäftigte mit Spezial- oder Expert/innenqualifikationen bewegen sich am oberen Rand des Arbeitszeitkontos, teilweise darüber hinaus. Beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER gibt es in einigen Bereichen Spezialist/innen, die sich ständig im 'roten Bereich' bewegen. Ursächlich dafür ist, dass ihre Qualifikationen 'einzigartig sind', d. h. dass sie nicht von Kolleg/innen vertreten werden können. Daher wäre eine Qualifizierung für diese Bereiche nötig. Problematisch ist, dass die Beschäftigten selbst teilweise ihren 'Expert/innenstatus' genießen und wenig Interesse daran haben, dass andere in ihrem Aufgabengebiet qualifiziert werden. Beim LEHRMITTELHERSTELLER halten sich einige Teamsprecher/innen für unabhkömmlich und sind daher eher bereit, unentgeltlich zu arbeiten, da die Plusstunden oberhalb des Limits verfallen, als ihr Team 'alleine zu lassen'. Beim MEDIZINTECHNIKERSTELLER sind es Angestellte im Entwicklungsbereich, die die Limits der Arbeitszeitkonten ausschöpfen. Die Projekte sind meist mehrjährig angelegt, so dass ein Monatsausgleich (wie im Gleitzeitmodell) oder auch ein Jahresausgleichszeitraum nicht hinreichend ist.

Die Organisation von Projektarbeit ist auch im FIZ des AUTOMOBILHERSTELLERS Ursache einer Vielzahl von anfallenden Überstunden, sowohl bezahlten als auch unbezahlten. Mehrarbeit zur Bewältigung von unvorhersehbaren Problemen ergibt sich nahezu 'zwingend' aus einer Projektplanung,

die von fehlerlosen Abläufen ausgeht. Trotz dieser Bedingungen versuchen die meisten Mitarbeiter/innen, ihre Arbeitszeitkonten im 40-Stunden-Rahmen zu halten. Allerdings gibt es eine Gruppe von sehr karriereorientierten Berufsanfänger/innen, die „*jeden Arbeitszeitrahmen sprengen*“ (Betriebsrat). Minusstunden werden in allen untersuchten Unternehmen ungern von den Beschäftigten in Anspruch genommen: *„Egal, ob Geld oder Arbeitszeit - möglichst keine Miesen.“*, formulierte es der Segmentleiter des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS. Diese grundsätzliche Tendenz einer ‘Hamstermentalität’ wird bei der VERSICHERUNG verstärkt durch die Vorgängerarbeitszeitregelung, die Minusstunden bestraft, indem die betroffenen Beschäftigte aus der Gleitzeit genommen wurden.

Der Auf- und Abbau der Arbeitszeitkonten erfolgt zum überwiegenden Teil in Eigenverantwortung der Beschäftigten; teilweise sind die Meister/innen oder Gruppensprecher/innen aufgefordert, den Kontostand im Blick zu haben. Die Vorgesetzten sollen darauf achten, dass die Beschäftigten nicht über die Limits hinaus gehen. In fünf der untersuchten Unternehmen wird auf diesem Weg erreicht, dass Leerzeiten minimiert werden. Beim AUTOMOBILZULIEFERER führt die Gruppenprämie dazu, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit der Auftragslage anpassen und Gleittage nehmen, wenn keine Aufträge da sind. Beim LEHRMITTELHERSTELLER und MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER sprechen die Vorgesetzten die Beschäftigten an, damit diese ihre Plusstunden abbauen. Der Montageleiter des MEDIZINTECHNIKERHERSTELLERS benannte die Möglichkeit, Beschäftigte anzusprechen und ‘bitten’ zu können, dass diese zu Hause bleiben, wenn wenig Arbeit da ist, als expliziten Vorteil der Eigenverantwortlichen Flexiblen Arbeitszeit gegenüber dem Vorgängermodell. Das Bandbreitenmodell des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS und die Regelung des AUTOMOBILHERSTELLERS schließlich beinhaltet für die Unternehmen die Möglichkeit, ins Minus zu

gehen bzw. den Beschäftigten dies anzuordnen, wenn wenig Aufträge vorliegen.

**Tabelle 5: Praxis des Arbeitszeitkontos**

Unternehmen	Praxis Arbeitszeitkonto	Personalbemessung*	Flexi-Reserven
AUTOMOBILHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>durchschnittlich + 46h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>für befragten Bereich ist Personalbemessung sehr knapp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsurlaub</li> <li>• Pausen</li> <li>• Personalaustausch</li> <li>• Leiharbeit</li> </ul>
AUTOMOBILHERSTELLER FIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>200.000 Stunden bezahlte Mehrarbeit 1996</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sehr knapp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrarbeit</li> </ul>
MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. durchschnittlich 30 Plusstunden in Produktion; Angestellte s. Expert/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>knappe Personaldecke als Grundproblem für Medizintechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>befristete Arbeitsverhältnisse</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 40 Beschäftigte im roten Ampelbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sehr knappe Personalkalkulation/decke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleitzeit</li> <li>• flexible Arbeitszeit</li> <li>• Leiharbeit</li> <li>• befristete Neueinstellungen</li> </ul>
LEHRMITTELHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>durchschnittlich + 100 h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>knappe Personaldecke als Basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeit</li> <li>• Austausch der Gruppen</li> <li>• Aushilfen</li> <li>• Heimarbeit</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterhalb roten Bereichs</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeit</li> </ul>
AUTOMOBILZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>relativ viele Beschäftigte an der Obergrenze Arbeitszeitkonto (+ 50 h)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringe Personaldecke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Arbeitszeit</li> <li>• Öffnung Gleitzeitkonto nach oben</li> <li>• Auszahlung des Arbeitszeitkontos</li> <li>• Sonntagsarbeit / vierte Schicht</li> <li>• befristete Beschäftigung</li> </ul>

\* Einschätzung aus Interview

Neben der Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle haben alle Unternehmen weiterhin Flexibilitätsreserven, die parallel zur flexiblen Arbeitszeit der Bewältigung von Auftragsplus dienen. Dabei scheint es so zu sein, dass weniger Aufträge als erwartet gut durch flexible Regelungen aufzufangen sind, während ein Auftragsplus zu vermehrter Nutzung anderer Flexireserven führt. Mehrarbeit bleibt dabei ein wichtiges Instrument, auch wenn in nahezu allen Arbeitszeitmodellen Mehrarbeit qua Definition 'verringert' wurde. An zweiter Stelle stehen Aushilfen, d. h. Leiharbeiter/innen oder befristete Einstellungen. Drei Unternehmen (LEHRMITTELHERSTELLER, AUTOMOBILHERSTELLER, DRUCKMASCHINENHERSTELLER) setzen außerdem auf den internen Beschäftigtausch bzw. Rotation der Beschäftigten innerhalb unterschiedlicher Gruppen. Eher ungewöhnlich (für die von uns untersuchten Unternehmen) sind die Flexibilitätsreserven des AUTOMOBILZULIEFERERS, die eine Erhöhung der Arbeitszeit für einzelne Beschäftigte(n) sowie eine Öffnung der Arbeitszeitkontogrenzen nach oben beinhalten.

Mehrarbeit bleibt in allen untersuchten Unternehmen das zentrale Instrument, mit dem unerwartete Auftragsschwankungen 'nach oben' aufgefangen werden sollen. Gleichzeitig beabsichtigen flexible Arbeitszeitmodelle qua Zielsetzung, dass Mehrarbeit reduziert werden soll. Daher interessierte uns die Frage, wie Mehrarbeit in den untersuchten Unternehmen definiert ist und welchen Stellenwert sie innehat.

### **5. 3. 3. Mehrarbeit: Definition und Ausmaß**

In allen fünf untersuchten Produktionsunternehmen ist Mehrarbeit qua Definition eingeschränkt auf Arbeit außerhalb der Rahmenarbeitszeit; bei der VERSICHERUNG gilt 'über das Tagessoll hinausgehende Arbeitszeit' dann als Mehrarbeit, wenn sie beantragt und genehmigt wurde. Eine Besonderheit weist der AUTOMOBILHERSTELLER bezüglich der Definition von Mehr-

arbeit auf. Arbeitszeit innerhalb des Schichtrahmens von Montag - Freitag, 5.50-24.00 Uhr wird dann zur Mehrarbeit, wenn sie vom Vorgesetzten angeordnet ist; freiwillige Arbeit gilt als reguläre Arbeitszeit, die dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben wird.

Mit Ausnahme des AUTOMOBILZULIEFERERS halten die Produktionsunternehmen am Samstag als 'Mehrarbeitstag' fest. Anders formuliert: nur beim AUTOMOBILZULIEFERER wird der Samstag zum Regelarbeitstag, für den keine Mehrarbeitszuschläge mehr gezahlt werden. Beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER kann der Samstag in bestimmten, vorab definierten Fällen zum Regelarbeitstag werden. Bis zu 16 Stunden im Monat gelten hier als mit dem Betriebsrat vereinbart, d. h. sie müssen nicht gesondert beantragt und genehmigt werden. Aus den Definitionen von Mehrarbeit spricht einerseits das Interesse der Unternehmen am Einsparen von Zuschlägen; andererseits aber auch das der Betriebsräte an der Beibehaltung der Fünftageweche von Montags bis Freitags<sup>46</sup>. Deutlich wird dies u. a. auch daran, dass häufig angesprochen wurde, dass die Regelung von Samstagarbeit ein Konfliktfeld in den Diskussionen über die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit war. Die Geschäftsleitung wünschte den Samstag als Regelarbeitstag, sprich: zuschlagsfreien Tag; der Betriebsrat wollte an der Sonderstellung des Samstags festhalten und konnte diese Position durchsetzen. Eine mögliche Ursache dafür, dass die Position des Betriebsrats sich durchsetzen konnte, könnte sein, dass eine Ausdehnung der Betriebszeiten auf den Samstag für die untersuchten Unternehmen nur von geringerem Interesse war. Für sie scheint eher die Erweiterung des täglichen Arbeitszeitrahmens wichtig gewesen zu sein. Der Versuch, den Samstag zum Regelarbeitstag zu machen, scheint von Unternehmensseite einmal als 'Verhandlungsmasse' genutzt worden zu sein, die zugunsten anderer, wichtigerer Forderungen aufgegeben werden konnte. Zum

---

<sup>46</sup> S. auch Lindecke/Lehndorff 1997.

anderen wäre es für die Unternehmen eine weitere Chance gewesen, Arbeitszeit zu verbilligen.

**Tabelle 6: Mehrarbeit**

Unternehmen	Definition von Mehrarbeit	Abgeltung	Folgen; Häufigkeit
AUTOMOBILHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit außerhalb des Schichtrahmens</li> <li>• Ausnahme: Meister/in weist Mehrarbeit an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgeltung: Wahl zwischen Auszahlung oder Freizeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit:</li> <li>• 1992: 1,4%</li> <li>• 1996: 0,9%</li> </ul>
AUTOMOBILHERSTELLER FIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beantragt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszahlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200.000 Stunden 1996</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur noch Samstags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszahlung oder Arbeitszeitkonto; Auszahlung nur 2 Samstage / Monat</li> <li>• Zuschläge immer ausgezahlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesunken</li> </ul>
LEHRMITTELHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur Samstage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 + 2. h = + 25%</li> <li>• ab 3 h = + 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte gehen freitags um 12.00, um Samstag Mehrarbeit zu erreichen</li> </ul>
MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeit = außerhalb des Rahmens und Samstags</li> <li>• nur freiwillig</li> <li>• bis 16 h/Monat mit Betriebsrat vereinbart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleich nur in Freizeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte waren erst gegen das Modell; wollten Auszahlung beibehalten</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muss genehmigt werden</li> <li>• über Tagessoll hinausgehende Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleich: Bezahlung oder Freizeit; aber bis 5 h/Monat automatisch auf Arbeitszeitkonto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit: 1%</li> </ul>
AUTOMOBILZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit außerhalb des Rahmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung oder Freizeit</li> </ul>	

Aus Beschäftigtenperspektive bedeuten diese Mehrarbeitsregelungen, dass es nur für Samstage noch Mehrarbeitszuschläge gibt. Nur über Samstagsarbeit

gibt es die Möglichkeit, das Entgelt durch Zuschläge aufzubessern. Beim LEHRMITTELHERSTELLER führt dies auch dazu, dass (nach Aussagen der Geschäftsleitung) einige Beschäftigte freitags bereits um 12.00 Uhr aufhören zu arbeiten, um dann Samstags wieder zur Arbeit zu kommen und Mehrarbeitszuschläge zu erhalten.

Die Mehrarbeitsquote ist in den untersuchten Unternehmen seit Einführung des Arbeitszeitmodells gesunken. Eine Ursache ist sicher, dass die Definition von Mehrarbeit restriktiver ist. Darüber hinaus wurden Leerzeiten durch die Arbeitszeitregelungen minimiert.

Mit Ausnahme des MEDIZINTECHNIKERSTELLERS bieten alle Unternehmen den Beschäftigten die Wahl zwischen Auszahlung der Mehrarbeit oder deren Abgeltung in Freizeit. Die VERSICHERUNG allerdings legt fest, dass nur Mehrarbeitsstunden über 5 Stunden im Monat ausgezahlt werden; darunter liegende Stunden gehen automatisch auf das Arbeitszeitkonto. Das Arbeitszeitmodell des MEDIZINTECHNIKERSTELLERS sieht nur einen Freizeitausgleich vor. Von Seiten einiger Beschäftigter wird diese Regelung kritisiert, da ihnen dadurch potentiell Einkommen verloren geht.

Beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER hat der Betriebsrat - sozusagen als Ausgleich für die restriktive Definition der Mehrarbeit - heraus gehandelt, dass Samstagarbeit mit einem 35%igen Zuschlag abgegolten wird. Um die Mehrarbeitsquote zu begrenzen, wurde gleichzeitig vereinbart, dass maximal zwei Samstage pro Monat ausgezahlt werden dürfen.

### ***Zwischenfazit:***

#### ***Flexible Arbeitszeitmodelle als Rationalisierungsinstrumente***

Ein zentraler Vorteil der flexiblen Arbeitszeitmodelle ist für die fünf Produktionsunternehmen ganz deutlich das Einsparen von Mehrarbeitszuschlägen durch eine Erweiterung des Arbeitszeitrahmens. Gleichzeitig wird dadurch

eine Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage gewährleistet, z. T. einhergehend mit einer tendenziellen Arbeitsverdichtung, da keine oder kaum noch Leerzeiten anfallen. Deutlich wird dies daran, dass die Teamsprecher/innen oder Meister/innen Beschäftigte 'nach Hause schicken', wenn wenig zu tun ist. Nur für die VERSICHERUNG ist das Einsparen der Mehrarbeitszuschläge kein Effekt und auch keine Absicht des neuen Arbeitszeitmodells. Allerdings wird hier Arbeitszeit insofern 'billiger', als die Beschäftigten stärker als früher Arzt/innenbesuche, Behördentermine etc. aus der Arbeitszeit heraus in die Freizeit verlagern. Die variable Arbeitszeit ermöglicht es vermehrt, 'arbeitsfremde' Erledigungen aus der Arbeitszeit herauszunehmen, so dass es tendenziell dazu kommt, dass Arbeitszeit zur 'reinen Arbeitszeit' wird.

Die untersuchten flexiblen Arbeitszeitmodelle scheinen darauf abzuzielen, mit einer knapp kalkulierten Stammebelegschaft das Tagesgeschäft zu erledigen. Schwankungen nach oben werden durch Plusstunden und Aushilfskräfte bewältigt, Schwankungen nach unten sollen über das Arbeitszeitmodell abgedeckt werden. Da alle Unternehmen Flexibilitätsreserven für mehr Aufträge haben, scheint es eine Politik zu sein, eine Basis-Stammebelegschaft zu halten, die bei akutem Auftragsplus entweder mehr arbeitet oder aber durch Leiharbeiter/innen oder Aushilfskräfte ergänzt wird. Die Anzeichen sprechen dafür, dass die Produktionsunternehmen darauf setzen, durch und mit Hilfe der flexiblen Arbeitszeitmodelle mit einer knappen Personaldecke Auftragschwankungen aufzufangen bzw. teilweise sogar darauf setzen, dass die Arbeitszeitmodelle, konkret: die Möglichkeit, Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto zu sammeln, als Alternative für befristete Einstellungen sowie bei dauerhaften Plusstunden als Ersatz für Neueinstellungen dienen.

Flexible Arbeitszeitregelungen haben noch einen weiteren Einsparungseffekt für das Unternehmen: durch sie können 'klassische Fehlzeiten' (bspw.

Krankheit des Kindes) reduziert werden. Starre Arbeitszeiten zwingen die Beschäftigten sozusagen dazu, sich bei derartigen Zeitproblemen krankschreiben zu lassen; durch flexible Systeme sind solche Zeitengpässe besser lösbar. Statt einer 'Krankschreibung' können die Beschäftigten kurzfristig anrufen und einen 'Gleittag Freizeit' nehmen. Diese 'Einsparungsvariante' wurde in den Gesprächen beim LEHRMITTELHERSTELLER und beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER genannt.

Den Unternehmen gelingt es also, mit Hilfe flexibler Arbeitszeitmodelle ihre Ziele der kostengünstigeren Anpassung an die Auftragslage und Kostenreduzierung zu realisieren. Wie sieht es nun im Gegenzug auf Seiten der Beschäftigten aus? Inwieweit sind die etablierten flexiblen Arbeitszeitmodelle auch für die Beschäftigten mit Vorteilen verbunden? Um diese Fragen zu untersuchen, wird der Aspekt der Zeitsouveränität in den Mittelpunkt gestellt. Vorab werden kurz die Rahmenbedingungen angesprochen, die in den Expert/innengesprächen als 'akzeptanzfördernd' genannt wurden.

#### **5. 4. Beschäftigteninteressen: Realisierung von Zeitsouveränität**

##### **5. 4. 1. Voraussetzungen der Akzeptanz von neuen Arbeitszeitregelungen**

Flexible Arbeitszeitmodelle funktionieren dann im Sinne der Unternehmen, wenn die Beschäftigten sie tragen, d. h. ihre individuelle Arbeitszeit den Schwankungen der Auftragslage anpassen. Daher interessierte uns, welche Instrumente und Bedingungen von den Gesprächspartner/innen als akzeptanzfördernd angesehen wurden. In allen befragten Unternehmen wurde darauf hingewiesen, dass eine Akzeptanz der neuen Arbeitszeitregelung durch die Beschäftigten nur dann erreicht werden kann, wenn

1. eine vernünftige (d. h. offene) Diskussions- und Informationspolitik durch Geschäftsleitung und Betriebsrat stattfindet. Anders formuliert: „*Nichts ist für die Durchsetzung und Akzeptanz schlimmer als Gerüchte*“ (Interview

MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER). Transparenz des Prozesses der Arbeitszeitgestaltung ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten sich einbezogen 'fühlen', nicht das Gefühl haben, dass ausschließlich über ihren Kopf hinweg entschieden wird, sondern dass sie ernst genommen werden.

2. die beschäftigtenfreundlichen Elemente der veränderten Arbeitszeitregelung von Seiten des Unternehmens auch den Beschäftigten gegenüber 'glaubhaft' sind bzw. gemacht werden. Die zeitsouveränen Elemente des Arbeitszeitmodells dürften nicht nur 'Papiertiger' oder 'Schönwetterregelungen' sein, sondern müssen auch in Krisensituationen von Unternehmensseite akzeptiert bzw. umgesetzt werden. So nahm die Geschäftsleitung in zwei der befragten Betriebe Lieferprobleme bewusst in Kauf, damit die Beschäftigten den langfristig geplanten Urlaub nehmen konnten (MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER, LEHRMITTELHERSTELLER).

In den Gesprächen wurde deutlich, dass die untersuchten flexiblen Arbeitszeitmodelle auf Kooperationsbereitschaft von Seiten der Beschäftigten setzen. Die Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle gibt den Vorgesetzten keine Handhabe, Beschäftigte dazu 'zu zwingen', die Interessen des Unternehmens zu ihren zu machen bzw. die notwendigen Schwankungen mit zu tragen. „Manchmal muss man betteln“, formulierte es der Meister des AUTOMOBILHERSTELLERS.

#### **5. 4. 2. Gestaltungsspielräume: Anforderungen an Vorgesetzte und Beschäftigte**

Zusammengefasst: 'Vertrauen' und Kooperationsbereitschaft - hier von Seiten der Beschäftigten - sind zentrale Voraussetzungen für das Funktionieren flexibler Arbeitszeitgestaltung in Richtung Unternehmensinteressen. Vertrauen schaffen und Kooperationsbereitschaft fördern, ist eine Aufgabe der

direkten Vorgesetzten. Darüber hinaus erfordern flexible Arbeitszeitmodelle, die die Arbeitszeitgestaltung (zumindest ansatzweise) in die Hände der Beschäftigten geben, Vertrauen von Seiten der Vorgesetzten.

In allen befragten Unternehmen wurde das mangelnde Vertrauen der Vorgesetzten in die Beschäftigten als zentrales Problem in der Diskussion über flexible Arbeitszeitmodelle angesprochen. Die direkten Vorgesetzten wurden als 'Hindernis' bei der Implementation des neuen Arbeitszeitmodells identifiziert. Häufig wendeten die Vorgesetzten sich gegen Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielräume geben, da sie befürchteten, dass es dann zu einem 'kunterbunten Durcheinander' komme. Die Vorgesetzten nahmen an, dass die Beschäftigten die Freiheiten der Arbeitszeitregelung ausnutzen würden, ohne die damit verbundene Verantwortung in Kauf zu nehmen bzw. zu tragen.

In allen Interviews wurde ebenfalls betont, dass einige Vorgesetzte erst noch ein neues Verständnis von Führung und auch von ihrer Rolle entwickeln müssten. Bisher herrscht bei vielen Vorgesetzten noch ein autoritärer Führungsstil vor. Besonders relevant wird dieses Führungsverständnis dann, wenn die flexible Arbeitszeitregelung mit Veränderungen der Arbeitsorganisation verbunden ist. Gruppenarbeit 'verträgt sich nicht' mit einem autoritärem Führungsstil. Hier lassen sich in den Fallstudien interessante Hinweise finden, bspw. in den Unternehmen, bei denen die 'alten' Vorgesetzten (meist: Meister/innen) nicht zu Gruppensprecher/innen (gewählt) wurden.

In einem der untersuchten Unternehmen sahen die Meister/innen Absprachen der Beschäftigten untereinander als Problem an, da sie dadurch an Macht und Kontrollmöglichkeiten verlieren. Von uns befragte Beschäftigte betonten, dass die Meister/innen Druck als Führungsinstrument nutzen und versuchen; die durch die Arbeitszeitänderung entstandenen Gestaltungsspielräume auf

Aus Perspektive dieser Beschäftigten werden Vorgesetzten, die mit Druck arbeiten, um ihre Ziele zu erreichen, negativ bewertet. Beim MEDIZIN-TECHNIKERHERSTELLER hingegen gab es Beschäftigte, die Vorgesetzte in der Rolle als 'strafende Übermütter/väter' 'wünschten' bzw. forderten. In einigen Gruppen kam es zu Konflikten über die Höhe der Arbeitszeitkonten. Beschäftigten mit geringeren Kontoständen wurde Faulheit unterstellt und ihre Kolleg/innen wendeten sich an die Vorgesetzten, damit diese die 'Übeltäter/innen abstrafen'. Nicht nur für die Vorgesetzten, auch für die Beschäftigten ist somit eine eigenverantwortliche Regelung der Arbeitszeit 'gewöhnungsbedürftig'. Entgegen den Erwartungen, dass eigenverantwortlichere Arbeitszeitgestaltung gewünscht ist, gab es nach Aussagen der Betriebsräte von Seiten einiger Beschäftigte(ngruppen) Vorbehalte gegenüber dem neuen Arbeitszeitmodell. Auch die Mitarbeiter/innen begriffen - ähnlich wie die Vorgesetzten - flexible Arbeitszeitregelungen, die auf Absprache und eigenverantwortliche Gestaltung abstellen, als 'kunterbuntes Durcheinander' und wünschten sich die alten, starrereren Regelungen zurück. Die Möglichkeit, Arbeitszeit eigenverantwortlich zu gestalten, wird von diesen Beschäftigten nicht nur als Chance, sondern auch als Risiko oder Zwang begriffen. Nach Einschätzung unserer Gesprächspartner/innen befürwortet die Mehrheit der Beschäftigten die neuen Regelungen, nachdem sie Erfahrungen damit gemacht haben bzw. erlebt haben, dass flexible Regelungen funktionieren.

#### **5. 4. 3. Zeitsouveränität durch flexible Arbeitszeitmodelle?**

Bringen die etablierten Arbeitszeitmodelle Zeitsouveränität für die Beschäftigten mit sich, lautete eine der Fragen, die wir untersuchen wollten. Da nur wenige Beschäftigten befragt wurden, können wir nur im folgenden nur darstellen, welche Rahmenbedingungen die Arbeitszeitmodelle zur Durchsetzung individueller Arbeitszeitpräferenzen von Beschäftigten bieten. Dabei werden zwei Ebenen betrachtet:

1. Die Frage, welche Potentiale der Verfügbarkeit über die eigene Arbeitszeit die Arbeitszeitmodelle eröffnen. Als Vergleichswert wird die Vorgängerregelung herangezogen und untersucht, ob das aktuelle Modell mit einem 'mehr' an Verfügungsrechten verbunden ist.
2. Die zweite Ebene analysiert die Nutzung der Verfügungsrechte durch die Beschäftigten, soweit wir dies in Erfahrung bringen konnten.

Relativ freie Verfügungsrechte über die eigene Arbeitszeit bieten grundsätzlich alle die Unternehmen, die als Arbeitszeitregelung eine variable Arbeitszeit gewählt haben, da dieses Modell (jedenfalls theoretisch) den Beschäftigten sowohl die Entscheidung über die Lage (konkret: Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit) als auch über die Dauer überlässt. Während reguläre Gleitzeitmodelle über die Kernzeit Vorgaben festlegen, sind variable Arbeitszeitmodelle äußerst gestaltungsfähig. Diese grundsätzliche weitreichende Gestaltungsfreiheit wird aber bereits in den Betriebsvereinbarungen schon eingeschränkt, indem die Vereinbarkeit mit den oder der Vorrang der betrieblichen Belangen herausgestellt wird (s. auch Lindecke/Lehndorff 1998). Ob sich in der Praxis die betrieblichen Belange oder die Beschäftigteninteressen durchsetzen oder ob es Harmonisierungsmöglichkeiten gibt, steht nun im Mittelpunkt.

Beim AUTOMOBILZULIEFERER ist die variable Arbeitszeit und die damit verbundene Zeitsouveränität einerseits in die Hände der Gruppen gelegt und damit gestaltungsoffen; andererseits aber durch die Kund/innenorientierung begrenzt und wird somit zu einer eher 'reaktiven Zeitsouveränität'. Im Vergleich zum Vorgängermodell - der Bandfertigung mit festen Schichten - kann man davon ausgehen, dass die Beschäftigten mehr Verfügungsmöglichkeiten bezüglich ihrer Arbeitszeitgestaltung haben. Eine Chance für individuelle Gestaltung der Arbeitszeit kann sich u. a. daraus ergeben, dass die Arbeitszeit innerhalb der Fertigungsinseln schichtübergreifend abgesprochen wird.

Dadurch sind es relativ viele Beschäftigte, die einen Auftrag bearbeiten, was der/dem Einzelnen möglicherweise Gestaltungsoptionen öffnet.

**Tabelle 7: Zeitsouveränität**

Unternehmen	Zeitsouveränität wörter	Vergleich zu früher	Praxis	Sonstiges
AUTOMOBILHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>informelle Absprachen</li> <li>Vier-Tage-Woche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ebenfalls informelle Absprachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kurzfristig frei in Absprache mit Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informelle Tauschmöglichkeiten</li> <li>kurzfristig freie Tage</li> </ul>
MEDIZINTECHNIKERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>eigenverantwortliche Gestaltung durch Beschäftigte</li> <li>Einigung in Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleitzeit: max. 1, 5 Tage / Monat frei</li> <li>Kernzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>einige Vorgesetzte blockieren freie Tage</li> <li>kurzfristig freie Tage</li> <li>Abstimmung in Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Gruppe reglementiert Kontostände</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorrang Gleitzeit vor Bandbreitenmodell</li> <li>Regelung Arbeitszeit durch Beschäftigte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>starre Arbeitszeiten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigtenabsprache über Gleitzeit</li> </ul>
LEHRMITTELHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>variable Arbeitszeit</li> <li>Teams regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleitzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>früher Beginn</li> <li>zwischen durch frei, freie Tage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in Praxis: Einschränkung durch Produktionsanfordernisse</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>variable Arbeitszeit</li> <li>Vorgabe: Servicezeit</li> <li>Teams regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleitzeit</li> <li>Monatsausgleich</li> <li>Minus wurde bestraft!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppenabsprache</li> <li>Chance, zwischen drin frei zu haben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>finanzieller Ausgleich für Nichtteilhabe an variabler Arbeitszeit</li> </ul>
AUTOMOBILZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppen regeln variable Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bandfertigung</li> <li>feste Schichtzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reaktiv; an Kund/innen orientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>durch JIT eher reaktiv</li> </ul>

Beim LEHRMITTELHERSTELLER wird die variable Arbeitszeit in den Teams geregelt und auch durch die Teams eingeschränkt. Im Vergleich zur vorigen Gleitzeitregelung haben die Beschäftigten an Zeitsouveränität

gewonnen, die sie auch für sich nutzen. Die Gespräche zeigten allerdings, dass es eine differenzierte Nutzung der Flexibilitätsoptionen gibt. Die Lage und Dauer der Arbeitszeit wird relativ wenig variiert. Der größte Teil der Beschäftigten beginnt weiterhin früh die Arbeit, ähnlich den früheren starren Arbeitszeiten. Die Möglichkeiten hingegen, die sich durch den Wegfall der Kernzeit ergeben, werden stark genutzt, bspw. kurzfristige Arbeitsunterbrechungen, um einkaufen zu gehen. Auch die freien Tage, die sich aus der Arbeitszeitregelung ergeben, werden von den Beschäftigten angenommen.

Die Beschäftigten der VERSICHERUNG nutzen ebenfalls die sich aus der variablen Arbeitszeit eröffnete Möglichkeit, zwischendurch frei zu nehmen, und begreifen dies als Gewinn an Zeitsouveränität. Die vorige Gleitzeitregelung erlaubte kein Abweichen von der Kernzeit; außerdem bestrafte sie Minusstunden. Die einschränkende Vorgabe der Servicezeiten wird durch die Beschäftigten innerhalb der Teams selbst organisiert und ermöglicht so Gestaltungsfreiräume.

Eine erhebliche Verbesserung bedeutet die Eigenverantwortliche Flexible Arbeitszeit (EFA) des MEDIZINTECHNIKERSTELLERS für die Beschäftigten. Einerseits können sie jetzt eigenverantwortlich Lage und Dauer der Arbeitszeit bestimmen; andererseits gehen ihre Plusstunden nicht mehr verloren. Perspektiven, die sich durch EFA ergeben haben, liegen auch in der Möglichkeit, mehrere Tage am Stück über das Arbeitszeitkonto frei zu nehmen. Die Vorgänger-Gleitzeitregelung erlaubte nur max. 1,5 Tage im Monat. Die 'auf dem Papier' bestehende Freiheit und Gestaltungschance ist in der Praxis allerdings eingeschränkt, sowohl durch Vorgesetzte als auch durch die eigenen Kolleg/innen. Einige Vorgesetzte blockieren freie Tage, d. h. gewähren sie nicht. In einigen Gruppen kommt es vor, dass die Beschäftigten untereinander darauf achten, dass auch alle 'gleichviel' arbeiten, d. h. ähnlich hohe Kontostände aufweisen. Beschäftigten, die weniger Plusstunden haben, wird

Faulheit und mangelndes Interesse unterstellt. Sowohl Betriebsrat als auch Geschäftsleitung benennen als Problemursache ein traditionelles Verständnis von Arbeitszeit: wer viel Zeit im Unternehmen verbringt, ist eine engagierte und gute Arbeitskraft. Diese Sichtweise widerspricht der Basisidee flexibler Arbeitszeitmodelle, dass nur dann gearbeitet wird, wenn Arbeit da ist.

Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER hat durch sein Gleitzeitmodell, das auf Regelung durch die Beschäftigten setzt, im Vergleich zu den vorgehenden starren Arbeitszeiten die Möglichkeit von mehr Zeitsouveränität geschaffen. Allerdings nutzen etwa 40% der Beschäftigten die Möglichkeiten eines wechselnden Arbeitsbeginns nicht, sondern arbeiten weiterhin nach dem alten Schema.

Die Absicherung individueller Zeitsouveränität ist Ziel eines Passus in der Betriebsvereinbarung zum Bandbreitenmodell, der Vorrang der Gleitzeit vor dem Bandbreitenmodell festschreibt. Beschäftigte, die sich der kollektiven Arbeitszeitänderung entziehen wollen, können dies, indem sie auf ihr Gleitzeitkonto zurückgreifen. Dies setzt natürlich voraus, dass sie dort Plusstunden angesammelt haben. Außerdem können auf dem Gleitzeitkonto nur höchstens 40 Stunden angesammelt werden, während das Bandbreitenmodell bis zu 100 Stunden ermöglicht. Nichtsdestotrotz ist diese Regelung ein Ansatz, individuelle Zeitsouveränität gegenüber betrieblichen Belangen zu sichern.

Zeitsouveränität ergibt sich im Arbeitszeitmodell des AUTOMOBILHERSTELLERS aus der Viertageweche durch den freien fünften Tag, der fest eingeplant werden kann. Eine zweite Möglichkeit liegt in informellen Absprachen der Beschäftigten untereinander. Allerdings gab und gibt es die Chance informeller Absprachen auch bei starren Schichtmodellen, d. h. hier können die Beschäftigten keinen Gewinn verbuchen. Das Positive an diesem Modell ist der freie Tag, der vorab festgelegt ist und so von den Beschäftigten nach ihren Bedürfnissen und Interessen geplant werden kann.

Wenn man die Ergebnisse zusammenfasst, haben die Beschäftigten durch die neuen Arbeitszeitmodellen Zeitsouveränität gewonnen, insbesondere im Vergleich zu den Vorgängerregelungen. Ein charakteristisches Merkmal der untersuchten Modelle ist, dass sie die Zeitsouveränität bzw. Regelung der Arbeitszeit zwar in die Eigenverantwortung der Beschäftigten legen, d. h. individualisieren, aber gleichzeitig durch Mechanismen, die auf eine Absprache der Beschäftigten untereinander (Teams oder Gruppen) setzen, wieder ein kollektives Element einführen.

Zeitsouveränität kann eine Gegenleistung des Unternehmens für die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten sein. Das zweite Instrument können Beschäftigungseffekte - insbesondere Beschäftigungsgarantien - sein. Hier handelt es sich um ein Tauschgeschäft: das Unternehmen will über flexible Arbeitszeitmodelle wettbewerbsfähiger werden, die Beschäftigten erhalten im Gegenzug die Zusicherung, dass sie in dem Unternehmen ihren Arbeitsplatz behalten.

## ***5. 5. Beschäftigungseffekte durch flexible Arbeitszeitmodelle?***

### **5. 5. 1. Beschäftigungsgarantien**

Beschäftigungsgarantien gibt es in drei der untersuchten Unternehmen: dem AUTOMOBILHERSTELLER, dem AUTOMOBILZULIEFERER und der VERSICHERUNG. Den Beschäftigten wird sozusagen im Gegenzug für die Akzeptanz der neuen Arbeitszeitregelung bzw. damit verbundene Entgelt-einbussen garantiert, dass die Beschäftigung erhalten bleibt. Beim AUTOMOBILHERSTELLER verhinderte die Beschäftigungsgarantie, die mit der Etablierung des Arbeitszeitkontos verbunden war, dass ein Teil des Werks 'outgesourct' wurde.

In den drei anderen Unternehmen gibt es keine Beschäftigungssicherung; allerdings wurde dies in den Gesprächen thematisiert. Der MEDIZINTECH-

NIKHERSTELLER hat zwar keine explizite Beschäftigungsgarantie ausgesprochen, versucht allerdings - nach Aussagen von Betriebsrat und Geschäftsleitung - die Beschäftigtenzahl zu halten bzw. Stellenabbau mit 'sozialverträglichen' Instrumenten durchzusetzen.

Beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER und LEHRMITTELHERSTELLER lehnte die Geschäftsleitung Beschäftigungsgarantien unter Verweis auf die schlechte, krisenhafte ökonomische Situation des Unternehmens ab.

Deutlich wurde in den Interviews allerdings auch, dass Beschäftigungsgarantien des einen Unternehmens zu Beschäftigungsproblemen bei einem anderen Unternehmen führen können. Der AUTOMOBILZULIEFERER sprach explizit davon, dass er mit den Beschäftigungsgarantien der Hersteller konkurriert.

Neben Beschäftigungsgarantien als aktuell wirkendem Tauschgeschäft gibt es noch die Möglichkeit, dass mit flexiblen Arbeitszeitmodellen Neueinstellungen verbunden werden; entweder über die Reduzierung der effektiven Arbeitszeit oder durch Maßnahmen, die die Personalbemessung an den Stand der Arbeitszeitkonten koppeln.

### **5. 5. 2. Neueinstellungen durch Reduzierung der effektiven Arbeitszeit?**

Neueinstellungen, die sich direkt auf das Arbeitszeitmodell, d. h. auf eine damit verbundene Reduzierung der effektiven Arbeitszeit, zurückführen lassen, verzeichnet nur der AUTOMOBILZULIEFERER. Durch die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit 1994 wurden 401 Arbeitsplätze neu geschaffen. Die Neueinstellungen ergaben sich insoweit aus dem Arbeitszeitmodell, als eine komplette vierte Schicht eingestellt wurde, deren Arbeitszeit vorher über bezahlte Mehrarbeit abgedeckt wurde.

Auch im FIZ des AUTOMOBILHERSTELLERs machte die Vielzahl von anfallenden Überstunden den Personalbedarf deutlich. Zum Zeitpunkt des

Gespräch haben Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat dazu geführt, dass 169 Planstellen im FIZ eingerichtet wurden.

Bei den verbleibenden Unternehmen gab es bisher keine Neueinstellungen, die aus dem Arbeitszeitmodell resultierten. Die bisherigen Erfahrungen mit den unterschiedlichen Modellen zeigen allerdings, dass sowohl die Mehrarbeitsquote gesunken ist als auch die Arbeitszeitkontenstände sich im Rahmen der vorgegebenen Limits bewegen. Auf den ersten Blick also scheint es, dass durch das flexible Arbeitszeitmodell ein Anpassen der Arbeitszeit an die Auftragslage gelingt und gleichzeitig die Beschäftigten weiterhin Chancen haben, ihre tarifvertragliche Arbeitszeit innerhalb des vereinbarten Ausgleichszeitraums zu erreichen. Allerdings haben in allen fünf Produktionsunternehmen die Gesprächspartner/innen darauf verwiesen, dass die Personaldecke zu knapp ist und daher ein Anstieg der Plusstunden zu erwarten sei.

Beim AUTOMOBILHERSTELLER verwies der Team Leader darauf, dass zwar zum Zeitpunkt des Gesprächs wenig Plusstunden auf dem Arbeitszeitkonto angesammelt sind; es aber zukünftig zu relativ vielen Plusstunden kommen werde, da die Personalbemessung zu knapp bemessen sei. Ähnlich schätzt es der Bereichsleiter des MEDIZINTECHNIKHERSTELLERs ein. Auch der Betriebsrat des AUTOMOBILZULIEFERERs begründete die hohe Anzahl der Beschäftigten, die am oberen Limit des Arbeitszeitkontos arbeiten, mit der geringen Personaldecke des Unternehmens. Laut Betriebsratseinschätzung gibt es beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER ebenfalls eine extrem knappe Personalkalkulation. Aufgrund der zum Zeitpunkt des Gesprächs günstigen Auftragslage müssten eigentlich Neueinstellungen vorgenommen werden. Die Geschäftsleitung setzt jedoch darauf, die Aufträge mit der bestehenden Mannschaft unter Ausnutzung aller Flexibilitätsreserven der Arbeitszeitregelung aufzufangen, um Personalanpassungskosten zu vermeiden. Auch der LEHRMITTELHERSTELLER arbeitet mit einer knappen

Personalkalkulation. Hier diene das Arbeitszeitmodell zur Sicherung von 30 festen Arbeitsplätzen. Bei den anderen Unternehmen scheint es so zu sein, dass es durch technische oder organisatorische Veränderungen eher zu einem Personalüberhang als zu einem Personalmangel kommt. Inwieweit die untersuchten Arbeitszeitmodelle zu positiven Beschäftigungseffekte führen können, wird sich bei einer Besserung der konjunkturellen Situation zeigen, da dann die Grenzen der knappen Personaldecke deutlicher zu Tage treten werden.

### **5. 5. 3. Koppelung von Personalbemessung und Arbeitszeitkonto**

Das 'beschäftigungsmindernde' Risiko flexibler Arbeitszeitmodelle besteht darin, dass sich auf den Arbeitszeitkonten eine Vielzahl von Plusstunden ansammeln können, die nicht abgebaut werden (können). In der Konsequenz verlängert sich die wöchentliche Arbeitszeit und kann sogar zu unbezahlter Arbeit werden, wenn die Plusstunden am Ende eines vorab definierten Zeitraumes verfallen. Diese Verlängerung der Arbeitszeit verhindert häufig Neueinstellungen. Daher ist es eine wichtige Frage, welche Regelungen die untersuchten Unternehmen etabliert, sobald die zulässigen Kontogrenzen überschritten werden. Anders gefragt: Gibt es in den Unternehmen Mechanismen, die eine Verbindung zwischen der Höhe des Arbeitszeitkontostands und der Personalbemessung zieht?

Zwei der Unternehmen haben sich für ein Ampelmodell entschieden, um die Grenzen des Arbeitszeitkontos im Blick zu behalten. Die VERSICHERUNG und der DRUCKMASCHINENHERSTELLER nutzen diese 'Vorwarnmechanismen', um zu verhindern, dass die Kontostände ins Unermessliche wachsen. Bei beiden Unternehmen werden Beschäftigte, die im 'roten Bereich' sind, automatisch an den Betriebsrat gemeldet, um Verhandlungen über die Rückführung des Kontostands zu gewährleisten.

Bei den Unternehmen, die kein Ampelmodell haben, gibt es unterschiedliche Verfahren, sobald die Grenzen erreicht wurden. Oft wird ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geführt, um Maßnahmen zum Zurückführen des Arbeitszeitkontos zu beschließen. In einigen Fällen wird auch die 'nächsthöhere' Ebene einbezogen, d. h. Betriebsrat und Geschäftsleitung sind ebenfalls aufgefordert, sich an diesem Gespräch zu beteiligen.

In allen Unternehmen haben die Betriebsräte weitgehende Kontrollmöglichkeiten in die Betriebsvereinbarungen 'eingeschrieben'. Jeder der befragten Betriebsräte hat Einsichtsrechte in den Stand der Arbeitszeitkonten und auf diesem Weg die Möglichkeit, dass er bei hohen Kontoständen Einflussmöglichkeiten in Richtung Neueinstellungen hat. Laut Aussagen der Gesprächspartner kommen diese Rechte auch in der Praxis zum Tragen. In allen Unternehmen wurde das kooperative Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung hervorgehoben.

Fünf der sechs Unternehmen haben in der Betriebsvereinbarung darüber hinaus auch Regelungen zum Zusammenhang von Personalbemessung und dem Stand des Arbeitszeitkontos festgeschrieben. In allen Betriebsvereinbarungen gibt es einen Passus, dass ab einem bestimmten Stand der Arbeitszeitkonten Maßnahmen zur Personalanpassung diskutiert werden müssen. Dies bedeutet zwar nicht zwingend Neueinstellungen, impliziert aber, dass das Problem 'hoher Arbeitszeitkontostand = zu knappe Personaldecke' gesehen wird. Nur bei dem AUTOMOBILZULIEFERER ist es in der Praxis dazu gekommen, dass auch Neueinstellungen vorgenommen wurden; bei den anderen Unternehmen wurden die definierten Grenzen noch nicht erreicht; sei es, dass sie sehr hoch angesetzt sind (MEDIZINTECHNIKERSTELLER); sei es, dass die Arbeitszeitregelung erst vor kurzem etabliert wurde (DRUCKMASCHINENHERSTELLER).

**Tabelle 8: Regelungen zu Arbeitszeitkonto und Personalbemessung**

Unternehmen	Verantwortung für Arbeitszeitkonto	Maßnahmen beim Erreichen des Limits	Arbeitszeitkonto und Personalbemessung	Rechte des Betriebsrats
AUTOMOBILHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Meister/in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch mit Beschäftigter/m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei begrenztem Abbau der Plusstunden: Neueinstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrecht in Arbeitszeitkonto-</li> </ul>
MEDIZINTECHNIKERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei 120 Stunden: Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei 2/3 der Kostenstellenkapazität: Beratung über Personalmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrecht in Arbeitszeitkonto-</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus verfällt, Minus wird abgezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Erreichen von Limit (140 h): Diskussion über Personalanpassungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrecht</li> <li>• automatische Meldung roter und gelber Konten</li> </ul>
LEHRMITTELHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Teamsprecher/in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus verfällt, Minus wird abgezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beantragen von Aushilfen</li> <li>• Initiative des Betriebsrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrecht</li> <li>• Diskussion des Kontostands</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s. Ampel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s. Ampel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei roter Zone: Beratungen über Personalmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrecht</li> <li>• automatische Information bei 'rotem Bereich'</li> </ul>
AUTOMOBILZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> <li>• ab + 45 h Vorgesetzte und Beschäftigte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus verfällt; Minus muss eingearbeitet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neueinstellungen, sobald mehr als 6 Monate mehr als tarifliche Arbeitszeit anfällt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsichtsrechte</li> </ul>

Nur die Betriebsvereinbarung des LEHRMITTELHERSTELLERS sieht keine Koppelung von Personalbemessung und Arbeitszeitkonto vor; die Geschäftsleitung betonte allerdings im Gespräch, dass der Betriebsrat die Möglichkeit hätte, bei zu hohen Kontoständen Neueinstellungen zu fordern.

### ***Bilanz: Unternehmensinteressen, Beschäftigteninteressen und Beschäftigungseffekte***

Ansatzpunkt des Projektes war es, Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung zu untersuchen, bei denen zu vermuten ist, dass Unternehmen und Beschäftigte profitieren, d. h. dass sowohl Unternehmensinteressen als auch Beschäftigteninteressen in der Ausgestaltung der Modelle zum Tragen kommen. Dabei können die Beschäftigteninteressen in mehr Zeitsouveränität einerseits, andererseits aber auch in Beschäftigungsgarantien bestehen. Abschließend wird nun die Bilanz für die Unternehmensseite und für die Beschäftigtenseite gezogen und gefragt, worin die Vor- und Nachteile für jede Seite bestehen.

Für den AUTOMOBILHERSTELLER ergibt sich als Bilanz für das Unternehmen die Einsparung von Mehrarbeitszuschlägen durch die Erweiterung des Arbeitszeitrahmens bzw. die restriktive Definition von Mehrarbeit. Weitere Vorteile liegen in der Möglichkeit einer 'atmenden Fabrik' und einer Anpassung des Arbeitszeitvolumens an den Modellzyklus. Für die Beschäftigten steht auf der Positivseite die Viertageweche und eine Beschäftigungsgarantie, allerdings verbunden mit der Forderung, überbetrieblich mobil zu sein.

Auch der AUTOMOBILZULIEFERER spart Mehrarbeitszuschläge ein und erreicht durch die Kombination von Arbeitszeitmodell, Gruppenarbeit und Prämienentgelt, dass Leerzeiten minimiert werden, die Beschäftigten zur Rationalisierung beitragen und die Kundinnenanforderungen befriedigt werden. Für die Beschäftigten beinhaltet das Modell Beschäftigungsgarantien, eine relative, reaktive Zeitsouveränität und Neueinstellungen.

Der DRUCKMASCHINENHERSTELLER erreicht ebenfalls Einsparungen der Mehrarbeitszuschläge und schafft es darüber hinaus, durch sein Arbeitszeitmodell Auftragsschwankungen mit dem bestehenden Personal aufzufangen. Im Gegenzug erhalten die Beschäftigten einen Gewinn an Zeitsouveränität sowie höhere Zuschläge bei Mehrarbeit.

Der LEHRMITTELHERSTELLER und der MEDIZINTECHNIKERSTELLER sparen gleichfalls Mehrarbeitszuschläge ein. Ein zusätzlicher Vorteil ist für beide Unternehmen, dass der Krankenstand gesunken ist, da die Beschäftigten jetzt nicht mehr auf 'Verlegenheitsatteste' zurückgreifen, sondern einen Gleittag nehmen. Beim LEHRMITTELHERSTELLER gibt es im Austausch Zeitsouveränität, der MEDIZINTECHNIKERSTELLER bietet ebenfalls Zeitsouveränität und der Verfall der Plusstunden oberhalb der Arbeitszeitkontolimits, wie es die Vorgänger-Gleitzeitregelung vorsah, wurde beendet.

Für die VERSICHERUNG bedeutet das flexible Arbeitszeitmodell eine Anpassung an Kund/innenwünsche und ein Einsparungspotential, da die Beschäftigten 'arbeitsfremde Dinge', wie Arzt/innenbesuche, jetzt in die freie Zeit verlagern. Tendenziell gibt es hier eine Arbeitsverdichtung. Die Beschäftigten erhalten im Gegenzug Zeitsouveränität und eine Beschäftigungsgarantie.

Zusammengefasst: Vorteile, die sich für die Unternehmensseite aus den neuen Arbeitszeitmodellen ergeben, sind für die fünf Produktionsunternehmen ganz deutlich das Einsparen von Mehrarbeitszuschlägen durch eine Erweiterung des Arbeitszeitrahmens. Gleichzeitig wird eine kostengünstigere Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage gewährleistet, z. T. einhergehend mit einer tendenziellen Arbeitsverdichtung, da keine oder kaum noch Leerzeiten anfallen. Diese Vorteile für das Unternehmen ergeben sich dann, wenn die Vorgesetzten Beschäftigte 'nach Hause schicken', sofern wenig zu tun ist.

Für die Beschäftigten sind die flexiblen Arbeitszeitmodelle mit mehr Zeitsouveränität verbunden; in drei der Unternehmen erhalten sie als Tauschgeschäft Beschäftigungsgarantien. Beim AUTOMOBILZULIEFERER wird ein Teil der Rationalisierungsgewinne über die Prämie an die Beschäftigten zurückgegeben, bei den anderen Unternehmen ist dies nicht der Fall.

**Tabelle 9: Bilanz**

<b>Unternehmen</b>	<b>Bilanz für das Unternehmen</b>	<b>Bilanz für die Beschäftigten</b>
<b>AUTOMOBILHERSTELLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparen Mehrarbeitszuschläge</li> <li>• Anpassung an Modellzyklus                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'atmende Fabrik'</li> </ul> </li> <li>• Krankenstand gesunken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungsgarantie</li> </ul>
<b>MEDIZINTECHNIKERSTELLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeitszuschläge gespart</li> <li>• Anpassung an Schwankungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenstand gesunken</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfallen von Plusstunden gestoppt                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitsouveränität</li> <li>• Wegfall Kernzeit</li> </ul> </li> </ul>
<b>DRUCKMASCHINENHERSTELLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparen Mehrarbeitszuschläge</li> <li>• Schwankungen aufgefangen</li> <li>• funktionierende Flexibilitätsreserven; deutlich an Nutzung, um Personalstand zu halten bzw. nicht einzustellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitsouveränität</li> <li>• bei Mehrarbeit: höhere Zuschläge</li> </ul>
<b>LEHRMITTELHERSTELLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparen Mehrarbeitszuschläge</li> <li>• Krankenstand geringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitsouveränität</li> </ul>
<b>VERSICHERUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung an Kund/innenanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitsouveränität</li> <li>• Minus möglich</li> <li>• zwischendrin frei</li> <li>• Beschäftigungsgarantien</li> </ul>
<b>AUTOMOBIL-ZULIEFERER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeitszuschläge eingespart</li> <li>• Anpassung an JIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungsgarantien</li> <li>• Neueinstellungen</li> <li>• Zeitsouveränität (relativ)</li> </ul>

Deutlich wurde in den Interviews allerdings auch, dass die Zeitsouveränität bei Konflikten zwischen Unternehmensinteresse und Beschäftigtenwünschen eingeschränkt wird, d. h. die Produktion Vorrang hat. Konkret bedeutet dies: wenn viel gearbeitet werden muss, um bspw. Liefertermine einzuhalten, wird erwartet, dass die Beschäftigten 'mitziehen'. Die Gesprächsergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Beschäftigten diese Rangfolge mit tragen, d. h. die Unternehmensziele zu ihren machen. Insbesondere in den beiden Unternehmen (DRUCKMASCHINENHERSTELLER, LEHRMITTELHERSTEL-

LER), die kurz vor dem Konkurs standen, tragen die Beschäftigten kurzfristig anberaumte Mehrarbeit etc. Hier zeigte sich aber auch, dass diese 'Mitziehen' der Beschäftigten von Seiten des Unternehmens getragen werden muss, indem entweder Informationen über die aktuelle Lage sowie eine Begründung der notwendigen Maßnahmen erfolgt oder aber indem auch von Unternehmensseite 'Opfer gebracht' werden (LEHRMITTELHERSTELLER: Liefertermine).

Bezogen auf die Frage nach den möglichen positiven Beschäftigungseffekten, die sich aus flexiblen Arbeitszeitmodellen ergeben können, zeigen die untersuchten Unternehmen ein ambivalentes Bild. Positive Beschäftigungseffekte, die sich aus einer Reduzierung der effektiven Arbeitszeit ergeben haben, fanden sich nur beim AUTOMOBILZULIEFERER. Allerdings arbeitet dieses Unternehmen nach Aussagen des Betriebsrats mit einer engen Personalkalkulation, deutlich daran, dass eine Vielzahl der Beschäftigten an dem oberen Limit des Arbeitszeitkontos angekommen ist. Auch in den anderen vier Produktionsunternehmen wurde die knappe Personaldecke problematisiert. Grundidee der flexiblen Modelle scheint hier zu sein, mit einer knapp bemessenen Stammebelegschaft Auftragsschwankungen zu bewältigen. Deutlich wird dies daran, dass alle Unternehmen weitergehende Flexibilitätsreserven für ein Auftragsplus festgeschrieben haben.

Auch beim Dienstleister ist es bisher nicht zu Neueinstellungen gekommen; für dieses Unternehmen sieht es eher - wie für die gesamte Branche - so aus, dass im Innendienst weniger Beschäftigte 'benötigt' werden, da die Außendienstler/innen mehr Kompetenzen bekommen und damit auch mehr Aufgaben des Innendienstes übernehmen.

Nichtsdestotrotz enthalten die untersuchten Arbeitszeitmodelle grundsätzlich alle Potentiale für mögliche Neueinstellungen, da sie in ihren Betriebsvereinbarungen eine Verbindung zwischen dem Stand des Arbeitszeitkontos und der

Personalbemessung ziehen. Zwar ist in den Betriebsvereinbarungen überwiegend von 'Maßnahmen der Personalanpassung' die Rede, d. h. auch Mehrarbeit oder Umsetzungen könnten als Instrumente genutzt werden, um die Plusstunden zu reduzieren. Nichtsdestotrotz zeigen diese Regelungen, dass in den untersuchten Unternehmen ein Problembewusstsein darüber besteht, dass hohe Kontostände auf eine enge Personalbemessung verweisen. Inwieweit diese Regelungen in der Praxis greifen, wird sich erst noch zeigen. Sei es, dass die ökonomische Situation des Unternehmens besser wird (LEHRMITTELHERSTELLER, DRUCKMASCHINENHERSTELLER); sei es, dass das Arbeitszeitkonto 'älter' wird und möglicherweise an seine Grenzen stößt (AUTOMOBILHERSTELLER).

## **5. 6. Arbeitsorganisation**

### **5. 6. 1. Gruppenarbeit in unterschiedlichen Varianten**

Flexible Arbeitszeitmodelle ziehen Änderungen der Arbeitsorganisation nach sich bzw. funktionieren tendenziell am besten in einem Kontext von Arbeitsorganisation, der mehr Kompetenzen und Qualifikationen bei den Beschäftigten fördert, lautete unsere Vermutung. In den untersuchten Unternehmen wird ein doppelter, sich wechselseitig bedingender Zusammenhang deutlich, der sich auf die Formel bringen lässt: Arbeitsorganisation stützt und fördert Arbeitszeit; Arbeitszeit stützt und fördert Arbeitsorganisation.

Die 'Wirkungsreihe' 'Arbeitszeit fördert Gruppenarbeit' ist eine, die sich in den Expert/innengesprächen herauskristallisierte. Übereinstimmend wiesen die Befragten auf das gruppenfördernde Element flexibler Arbeitszeitregelungen hin. Durch die Erfordernis, die eigene Arbeitszeit mit den Kolleg/innen abstimmen zu müssen, ergibt sich die Notwendigkeit, miteinander zu sprechen. Die Beschäftigten werden angeregt, sich für den Arbeitsbereich der Kolleg/innen zu interessieren, über den eigenen Tellerrand hinaus zu

schauen und gemeinsame Absprachen zu treffen. In den Gesprächen wurde die flexible Arbeitszeitregelung als kommunikations- und damit gruppenarbeitsförderndes Instrument gesehen.

**Tabelle 10: Arbeitsorganisation**

Unternehmen	Arbeitsorganisation konkret	Gruppen	Kompetenzen	Autonomie
AUTOMOBIL-HERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandfertigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandabschnitte von 8-12 Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitseinteilung</li> <li>• Arbeitszeit</li> <li>• Urlaubsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meister/in als Vorgesetzte</li> </ul>
MEDIZIN-TECHNIKER-HERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungsinseln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung</li> <li>• Steuerung</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbststeuerung, da zwischengelagerte Hierarchieebene weggefallen</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taktfertigung; mit mehrstündigen Takten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akkordgruppen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meister/innen</li> </ul>
LEHRMITTEL-HERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkstattfertigung</li> <li>• Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams von 10 Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposition</li> <li>• Lager</li> <li>• Qualität</li> <li>• Liefertermine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meister/innen als Hierarchieebene weggefallen</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenverantwortliche Auftragsbearbeitung</li> </ul>
AUTOMOBIL-ZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schichtübergreifende Fertigungsinseln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 - 50 Beschäftigte; produktabhängig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsvorbereitung</li> <li>• Planung</li> <li>• Qualitätsentwicklung</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Arbeitszeit und Urlaub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teilautonome Arbeitsgruppen</li> </ul>

Unsere Annahme, dass Gruppenarbeit eine Voraussetzung des Funktionierens flexibler Arbeitszeitmodelle ist, scheinen die untersuchten Unternehmen auf den ersten Blick zu bestätigen. Mit Ausnahme des DRUCKMASCHINENHERSTELLERS haben sie alle flankierend (oder auch vor dem Arbeitszeit-

modell) Gruppenarbeit eingeführt. Auf den zweiten Blick zeigen sich erhebliche Unterschiede, was konkret mit dem Begriff Gruppenarbeit umschrieben ist und wie weitreichend die Delegation von Kompetenzen an die Beschäftigten bzw. Gruppen wirklich ist. Führend, d. h. dem, was in der Literatur als 'teilautonome Gruppenarbeit' beschrieben wird, am nächsten kommend, sind der AUTOMOBILZULIEFERER, der MEDIZINTECHNIKERSTELLER sowie der LEHRMITTELHERSTELLER. In diesen drei Unternehmen ist die Hierarchieebene der/s Meister/in/s weggefallen und den Gruppen wurden Selbststeuerungskompetenzen übertragen.

Der AUTOMOBILZULIEFERER verfolgt ein Konzept, das Gruppenarbeit, Arbeitszeit und ein auf Gruppenarbeit abgestimmtes Einkommensmodell verbindet. Bereits 1987 wurde die erste teilautonome Arbeitsgruppe etabliert. Die Gruppen sind insofern 'teilautonom', da bestimmte Aufgaben weiterhin von den zentralen Funktionsbereichen übernommen sind. Allerdings wurden sowohl vor- als auch nachgelagerte Tätigkeiten vermehrt in die Gruppen integriert, bspw. Ablaufplanung und Prozessoptimierung. Teilweise übernehmen die Gruppen auch Aufgaben des zentralen Personalwesens, bspw. entscheiden sie, ob Beschäftigte nach einer dreimonatigen Probezeit übernommen werden und erstellen Qualifizierungspläne. Auch die Arbeitszeitgestaltung ist den Fertigungsinseln selbst überlassen: Jede Fertigungsinsel regelt die Arbeitszeit nach ihren eigenen Bedürfnissen, d. h. konkret: Schichtplanerstellung, Arbeitseinteilung und Urlaubsplanung wird von und in den Gruppen gemacht.

Beim LEHRMITTELHERSTELLER gab es von 1992 bis 1995 einen Reorganisationsprozess, in dem u. a. Teams eingeführt und die Hierarchien abgeflacht wurden. Die Hierarchieebene der Meister/innen wurde 'abgeschafft'; die Teams werden von (gewählten) Teamsprecher/innen geführt. Die Teamsprecher/innen sind das Bindeglied zum Auftragseingang sowie nach außen

im allgemeinen. Sie haben vor allem koordinierende Aufgaben und übernehmen die konkrete Personalplanung. Auch beim LEHRMITTELHERSTELLER wurden Aufgaben der Arbeitsvorbereitung, Logistik und Qualitätssicherung in die Teams integriert. Die Beschäftigten haben nun Verantwortung für Disposition (Liefertermine und Mengen), Lagerhaltung (Bestände, Mengen, Inventur), Qualitätskontrolle und das Sicherstellen von vereinbarten Lieferterminen. Die Teams kennen die Auftrags- und Liefersituation und wickeln die Aufträge weitgehend eigenverantwortlich ab.

Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER führte 1992 die erste Fertigungsinsel ein; inzwischen erfolgt fast überall die Produktion in Inselfertigung. Je nach Bereich und Größe der Produkte sind zehn bis fünfundzwanzig Mitarbeiter/innen auf einer Insel beschäftigt. Die Kompetenzen der Inseln betreffen vor allem die Planung, Steuerung und das Qualitätsmanagement, d. h. vorher zentrale Funktionen wurden in die Inseln integriert. Allerdings sind die Inseln nicht zur Personalplanung berechtigt. Für die Gruppen geben die geplanten Budgets und bestellten Aufträge den Rahmen, innerhalb dessen sie weitestgehend selbständig agieren.

Beim AUTOMOBILHERSTELLER hingegen gibt es weiterhin Meister/innen als direkte Vorgesetzte und die Kompetenzen der Gruppen beziehen sich 'nur' auf Arbeitseinteilung, Arbeitszeit- und Urlaubsplanung. Die Produktion des AUTOMOBILHERSTELLERs erfolgt weiterhin in Bandfertigung in einem Zwei-Schicht-System. Als Gruppe wird ein Bandabschnitt bezeichnet, der sich aus acht bis zwölf Mitarbeiter/innen zusammensetzt, die vom Arbeitsablauf her zusammengefasst wurden. Neben den Meister/innen gibt es noch Gruppensprecher/innen, die von den Gruppenmitgliedern gewählt werden und die Kontaktpersonen und Ansprechpartner/innen sind. In die Kompetenz der Gruppe fällt die Urlaubsabsprache, die tägliche Personalplanung und die Ar-

beitszeitgestaltung. Krankheit, Urlaub etc. und damit verbundene Personalprobleme werden in der Gruppe gelöst.

Ebenfalls seit 1992 gibt es bei der VERSICHERUNG einen Reorganisationsprozess, den sog. Strategieprozess, mit Ziel einer verbesserten Kund/innenorientierung und Steigerung der Arbeitseffizienz. Die Reorganisation ist mit einer Aufgabenanreicherung verbunden. Die anfallenden Kundenaufträge werden von den Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich bearbeitet. Damit eine größere Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit gewährleistet ist, erhalten alle Beschäftigten Vollmachten in ihren jeweiligen Teilbereichen.

Die Einführung von Gruppenarbeit wird beim DRUCKMASCHINENHERSTELLER bisher noch diskutiert; die Montage erfolgt auf Taktstrassen.

Die Einführung von Gruppenarbeit verlief z. T. flankierend zur Etablierung des neuen Arbeitszeitmodells, z. T. aber auch eher getrennt. Dies scheint ein Indiz dafür zu sein, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht zwingend mit Änderungen der Arbeitsorganisation hin zu Gruppenarbeit verbunden sein müssen. Ein weiteres Indiz ist der DRUCKMASCHINENHERSTELLER, innerhalb dessen Fließbandfertigung ein Gleitzeitmodell funktionieren kann. Aus den Expert/innengesprächen kristallisiert sich heraus, dass Mehrplatzqualifikation zentral für das Funktionieren flexibler Arbeitszeitmodelle sind; die Etablierung von Gruppenarbeit kann das Funktionieren des Arbeitszeitmodells erleichtern und unterstützen.

### **5. 6. 2. Mehrplatzfähigkeit und Qualifizierung als Voraussetzung für flexible Arbeitszeitmodelle**

Mit der Einführung von Gruppenarbeit (auch bei den eher strukturkonservativen Varianten) und der flexibler Arbeitszeitmodelle gingen bei den Produktionsunternehmen neue bzw. veränderte Qualifizierungserfordernisse einher. In den vier Produktionsunternehmen, die Gruppenarbeitsvarianten einführten,

wurden Qualifizierungen für Sekundärtätigkeiten sowie Mehrplatzfähigkeiten notwendig. Ziel aller etablierten Qualifizierungsmaßnahmen ist es, dass die Beschäftigten sich gegenseitig vertreten können. Aber auch die VERSICHERUNG und der eher traditionell arbeitende DRUCKMASCHINENHERSTELLER betonten die Notwendigkeit von Mehrplatzfähigkeiten und Qualifizierung der Beschäftigten.

**Tabelle 11: Qualifizierung**

Unternehmen	Qualifizierungsanforderungen	wie wird qualifiziert?
AUTOMOBILHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von Sekundärtätigkeiten</li> <li>• jede/r Beschäftigte/r soll zwischen 3 und fünf Aufgaben können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• training-on-the job</li> <li>• Schulungen</li> <li>• Meister/in entscheidet in Absprache mit Beschäftigten</li> </ul>
MEDIZINTECHNIKERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Selbststeuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an Bedürfnissen der Inseln orientiert</li> <li>• Vorgesetzten entscheiden</li> <li>• Schulungen/training-on-the-job</li> </ul>
DRUCKMASCHINENHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharbeiter/innen, daher hinreichend qualifiziert und Vertretungen sind möglich</li> </ul>	
LEHRMITTELHERSTELLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engpassqualifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• training-on-the-job</li> <li>• Schulungen</li> </ul>
VERSICHERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrplatzfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen</li> </ul>
AUTOMOBILZULIEFERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekundärtätigkeiten</li> <li>• Mehrplatzfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseln beschließen Qualifizierung</li> <li>• Qualifizierungspaket: unternehmensspezifisch</li> </ul>

Wie die Qualifizierungserfordernisse allerdings in Weiterbildungsmaßnahmen aufgegriffen werden, ist unterschiedlich. Beim MEDIZINTECHNIKERSTELLER und beim AUTOMOBILZULIEFERER werden Qualifizierungsmaßnahmen in und durch die Gruppe geplant. Der LEHRMITTELHERSTELLER versucht, Engpassqualifikationen zu identifizieren und durch

training-on-the job abzubauen; ähnlich auch der DRUCKMASCHINEN-HERSTELLER. Auch der AUTOMOBILHERSTELLER greift auf training-on-the-job zurück, wobei allerdings die/der Meister/in Qualifizierungsnotwendigkeiten definiert, den Beschäftigten wird hier aber ein Initiativrecht zugestanden.

Überwiegend wird training-on-the-job genutzt, um die gewünschten Mehrplatzfähigkeiten oder Qualifikationen zu vermitteln (AUTOMOBILHERSTELLER, AUTOMOBILZULIEFERER, LEHRMITTELHERSTELLER und MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER). Zusätzlich gibt es noch externe Schulungen, insbesondere für fachspezifische Qualifikationen. Der AUTOMOBILZULIEFERER hat ein unternehmensspezifisches Qualifizierungspaket mit insgesamt 13 Bausteinen entwickelt.

Eher traditionelle Weiterbildungsmaßnahmen hat die VERSICHERUNG; Qualifizierung erfolgt hier inzwischen stärker hin fachbezogen und soll auf jeden Fall individuell und fallbezogen organisiert sein. Beim AUTOMOBILHERSTELLER und auch beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER entscheiden die Vorgesetzten in Absprache mit den betroffenen Beschäftigten, wer an welcher Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt. Beim AUTOMOBILZULIEFERER entscheiden die Gruppen über die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen und deren Teilnehmer/innen.

### **5. 6. 3. Arbeitszeit - Arbeitsorganisation - Entgelt**

Veränderungen der Entgeltregelungen wurden in allen Unternehmen als wichtiges, aber auch schwieriges Themenfeld im Zusammenhang mit der Änderung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation angesprochen. Zugespitzt kann man sagen, dass Änderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit relativ schnell und unproblematisch durchzusetzen bzw. zu verhandeln sind, Änderungen der Entgeltregelungen hingegen sowohl von Betriebsrat als

auch von Geschäftsleitung als 'heißes Eisen' betrachtet werden und - wenn überhaupt - erst erheblich später vorgenommen werden. Entgeltänderungen scheinen mehr Diskussionen und Gestaltungsprobleme aufzuwerfen, bspw. die Frage, wie Gruppenprämien umgesetzt werden können.

Keinerlei Änderungen des Entgelts, die sich im Zusammenhang mit einer Arbeitszeitregelung ergeben haben, weist die **VERSICHERUNG** auf; hier wurde und wird ein Gehalt gezahlt.

**Tabelle 12: Entgelt vor und nach Arbeitszeitänderung**

Unternehmen	Entgelt vor Arbeitszeit- änderung	Entgeltänderung?
AUTOMOBILHERSTELLER	Akkord	Prämie
MEDIZINTECHNIKER- STELLER	Akkord	Akkord; Prämie soll eingeführt werden
DRUCKMASCHINENHER- STELLER	Akkord (Einzel und Gruppen)	weiterhin: Akkord; Prämie in einem Bereich
LEHRMITTELHERSTELLER	Akkord bis erste Gleitzeit 1989; seitdem Zeitlohn	Zeitlohn; Prämie geplant
VERSICHERUNG	Gehalt	Gehalt
AUTOMOBILZULIEFERER	Akkord	Prämie

Sowohl der **AUTOMOBILHERSTELLER** als auch der **AUTOMOBILZULIEFERER** haben ihr Entgelt von einem Akkordlohn hin zu einer Prämienentlohnung geändert, da sie beide die Arbeitszeitänderung in Änderungen der Arbeitsorganisation eingebunden haben bzw. die Arbeitszeitänderung sich aus einer geänderten Arbeitsorganisation ergeben hat.

Beim **LEHRMITTELHERSTELLER** wurde bereits mit der ersten Gleitzeitvereinbarung 1989 ein Zeitlohn eingeführt, der den bis dahin gültigen Akkordlohn ablöste. Dort gibt es inzwischen Überlegungen, ob ein Prämienlohn eingeführt wird, der die Gruppenarbeit und die Verantwortung der

Beschäftigten fördern soll. Auch beim MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER und DRUCKMASCHINENHERSTELLER, bei denen bisher noch Akkordlohn gezahlt wird, gibt es Überlegungen bezüglich der Einführung eines Prämientgelts.

#### **5. 6. 4. Änderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit und Folgen für die Beschäftigten**

Von den Beschäftigten werden die Änderungen der Arbeitsorganisation (ähnlich auch wie die Änderungen der Arbeitszeit) nicht nur positiv bewertet. Neue Anforderungen - sei es die Mehrplatzfähigkeit des AUTOMOBILHERSTELLERS bis hin zu weitreichenden neuen Kompetenzen wie bspw. beim AUTOMOBILZULIEFERER - erfordern Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten. Die Mitarbeiter/innen sollen über den eigenen Tellerrand hinaus blicken und neue Aufgaben wahrnehmen bis hin zur Übernahme quasi-unternehmerischer Verantwortung.

Dazu kommt, dass Änderungen der Arbeitsorganisation zu einer Mehrbelastung der Beschäftigten führen können, wenn sie unzureichend vorbereitet wurden. In einem der untersuchten Unternehmen bspw. wurde die Lagerhaltung extrem reduziert. Insbesondere teurere Teile werden sehr kurzfristig geordert, da sie am Lager zu teuer wären. Wenn die Teile fehlerhaft sind, kann der Liefertermin nicht eingehalten werden. Die Beschäftigten sind damit konfrontiert, dass benötigte Teile nicht rechtzeitig vom Meister bestellt wurden, fehlerhaft oder nicht vorhanden sind. Erschwerend kommen kurzfristige Änderungen durch die Kund/innen hinzu. Um diese Probleme beheben zu können, wird auf Arbeitszeit zurückgegriffen: die flexible Regelung wird voll genutzt, kurzfristig Mehrarbeit beantragt. Die Beschäftigten haben keine Planungssicherheit, von Woche zu Woche ist der Arbeitsbedarf unterschiedlich, abhängig vom Vorhandensein von Teilen. Sporadisch springen auch

Fremdarbeiter/innen zum Spitzenausgleich ein. Vor 10 Jahren, als die Lager noch voll waren, konnte die Arbeit geplant werden. Durch die Reduzierung der Lagerhaltung ist die Arbeit weniger planbar, erfolgt von Tag zu Tag. Zentral ist die Mangelverwaltung, da Teile (Anzahl) nur spezifisch für den Auftrag geliefert werden. Falls Fehlteile dabei sind, kann der Liefertermin nicht eingehalten werden. Eine Kompensationsmöglichkeit ist hier, einen neuen Auftrag anzustoßen und mit den Teilen des neuen Auftrags den alten zu beenden. Bei eigengefertigten Teilen können Probleme über die Gleitzeit gelöst werden. Arbeitszeit dient als Puffer für Fehler oder Probleme der Arbeitsorganisation.

Auf der positiven Seite fördert die Gruppenarbeit das 'Selbstbewusstsein' der Beschäftigten; sie artikulieren vermehrt ihre Interessen gegenüber den Vorgesetzten (AUTOMOBILHERSTELLER). Beim LEHRMITTELHERSTELLER führte dies dazu, dass der Stellenwert bzw. die Rolle des Betriebsrats zur Disposition steht. Gruppenarbeit 'befähigt' die Beschäftigten, ihre Interessen zu artikulieren und durchzusetzen, auch gegenüber der Geschäftsleitung. Der Betriebsrat als Vermittlungs- bzw. Beschwerdeinstanz verliert hiermit an Bedeutung. Das kann bis dahin gehen, dass der Betriebsrat sich plötzlich in der Situation befindet, dass die Beschäftigten 'über seinen Kopf hinweg' beschließen, Samstags zu arbeiten und ihn nicht informieren, obwohl Samstagsarbeit in diesem Betrieb mitbestimmungspflichtig ist. Für den befragten Betriebsrat stellt sich die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten und -spielräume ihm in dieser Situation bleiben, wenn die Beschäftigten, die er einerseits vertreten soll und die ihn andererseits gewählt haben, seine (betriebsverfassungsrechtlich gewährleisteten) Rechte aushebeln?

Schwierigkeiten bzw. Probleme in und durch die Gruppenarbeit ergeben sich häufig im Zusammenhang mit 'Gruppendruck', d. h. dass die Mehrzahl der Beschäftigten ihre Interessen gegenüber den Einzelnen durchsetzen bzw. dass

Einzelne sich gegen die Gruppe nicht durchsetzen können. In drei der Unternehmen wurden derartige Schwierigkeiten angesprochen. Bei der VERSICHERUNG fühlen einige Beschäftigte sich bei Gruppenabsprachen von den übrigen Mitarbeitern 'in die Ecke gedrängt'.

Auch beim LEHRMITTELHERSTELLER gibt es Gruppendruck bezüglich der Arbeitszeit. Die potentiell hohe Zeitsouveränität der Betriebsvereinbarung, variable Arbeitszeit mit einem Rahmen von 6.00 - 19.00 Uhr, wurde in der betrieblichen Praxis kaum genutzt: der späteste Arbeitsbeginn in der Produktion lag bei 8.00 Uhr. Eine Ursache liegt darin, dass 'der Mensch ein Gewohnheitstier' ist und die Beschäftigten weiterhin dem alten Arbeitszeitrhythmus folgten. Als zweite Ursache ergab sich im Gespräch mit dem Team Leader, dass von Seiten der Gruppe 'sanfter' Druck ausgeübt wurde, damit niemand später als 8.00 Uhr beginnt.

Der MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER ist damit konfrontiert, dass in einigen Gruppen die Gruppenmitglieder ihre Kontostände vergleichen und überprüfen. Bei unterschiedlichen Kontoständen kam es in zu Problemen, da denjenigen mit geringeren Plussalden 'Faulheit' unterstellt wird. Trotz der Bemühungen von Seiten der Geschäftsleitung und des Betriebsrats, weg von (arbeits)zeitorientierter Kontrolle zu kommen, gibt es in den Gruppen immer noch ein 'anwesenheitsorientiertes' Verständnis von Arbeitsethik. Dies weist auf ein eher grundsätzliches Problem hin, dass sich bei den anderen Unternehmen eher als das 'Expert/innen-Dilemma' äußerte.

Beschäftigte werden trotz flexibler Arbeitszeitmodelle, deren Basiskonzept ist, dass dann gearbeitet wird, wenn Aufträge vorliegen, immer noch unter einem eher traditionellen Verständnis von Arbeitszeit beurteilt, durch ihre Vorgesetzten, aber auch durch die Kolleg/innen. 'Wer viele Stunden arbeitet, ist eine gute Arbeitskraft', lautet immer noch das Credo in vielen Unternehmen. Deutlich wird dies zum einen an den Beschäftigten mit sog. Eng-

passqualifikationen bzw. Expert/innen. Diese Mitarbeiter/innen sind diejenigen, die sich immer am oberen Limit des Arbeitszeitkontos bewegen, da es niemanden gibt, die/der für sie einspringen kann. In einem Unternehmen wurde als Problem beschrieben, dass die Expert/innen z. T. selbst kein großes Interesse daran haben, dass jemand für sie einspringen kann. Das mit ihrer Rolle bzw. Funktion verbundene 'Unersetzbarsein' wird aus Sicht der Beschäftigten selbst als zentral begriffen. In eine ähnliche Richtung zeigen Probleme, die im Umgang mit dem Arbeitszeitkonto auftreten. Neben der Hamstermentalität, die in allen Unternehmen auftritt, wurde in zwei Unternehmen (DRUCKMASCHINENHERSTELLER, MEDIZINTECHNIKERHERSTELLER) explizit das gängige Verständnis von Arbeitszeit als Problem beschrieben.

Tendenziell zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchung, dass flexible Arbeitszeitmodelle (in längerfristiger Perspektive) zu einem Wandel des Verständnisses von Arbeitszeit führen werden. Das weitverbreitete Verständnis, dass diejenigen Beschäftigten, die viel Zeit im Unternehmen verbringen, jederzeit Mehrarbeit leisten und immer hohe Plusstunden aufweisen, die 'guten Arbeitskräfte' sind, ist bei flexiblen Arbeitszeitmodellen eher kontraproduktiv. Arbeitszeitmodelle, deren Ziel es ist, dass die Arbeitszeit der Auftragslage folgt, setzen auf 'Mitdenken' und 'Mitschwanken', nicht auf Anwesenheit. Daher spricht der Arbeitszeitberater Andreas Hoff auch davon, dass das 'persönliche Zeitkonto ein Auslaufmodell sei', da es für einen immer kleiner werdenden Anteil der Beschäftigten gelte, für diejenigen, bei denen es auf die Ableistung einer bestimmten Menge von Arbeitszeit und nicht auf das Ergebnis ihrer Arbeit ankomme (vgl. Hoff 1997: 336f).

## Schlussbemerkung

An sechs Beispielen haben wir die Praxis 'innovativer Arbeitszeitregelungen' in Unternehmen untersucht. Sie zeigen, dass Arbeitszeitarrangements in den Betrieben zum Teil weit von dem gängigen Standard der 'Normalarbeitszeit' abweichen. Nicht nur der Dienstleister, auch vier der fünf Produktionsunternehmen haben Gleitzeitregelungen etabliert und damit eine Arbeitszeitvariante gewählt, die stärker auf individuelle Zeitpräferenzen der Beschäftigten abstellt und somit motivations- und effizienzfördernd ist (vgl. auch Wagner 2000: 149).

Die von uns untersuchten Beispiele lassen erkennen, dass es Ansätze betrieblicher Arbeitszeitorganisation gibt, die nicht nur Unternehmensinteressen verfolgen, sondern auch versuchen, den Beschäftigten mehr Gestaltungsoptionen zu bieten. Eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung ist das Schlagwort, das in fast allen betrachteten Unternehmen im Mittelpunkt steht. Durch unterschiedliche Varianten von Gleitzeit erhalten die Beschäftigten mehr Einflussmöglichkeiten auf Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. Begrenzt wird der individuelle Gestaltungsrahmen allerdings durch den 'Zwang' zur Absprache mit den Kolleg/innen oder durch sog. Servicezeiten. Nicht nur die Arbeitszeit soll in den Arbeitsgruppen selbstverantwortlich in organisiert werden, auch die Arbeitsaufgaben sollen in Teams oder Gruppen- mehr oder weniger - in Eigenregie bearbeitet werden<sup>47</sup>. Dabei verlief die Einführung von Teams oder Gruppen z. T. flankierend zur Etablierung des neuen Arbeitszeitmodells, z. T. waren Änderungen der Arbeitsorganisation Ausgangspunkt für die Etablierung flexiblerer Arbeitszeitvarianten. Nur der AUTOMOBILHERSTELLER änderte Arbeitsstrukturen, Arbeitszeit und Entgelt in einem Projekt als Ge-

---

<sup>47</sup> Das Prinzip der Selbstorganisation wird zu einem der zentralen Prinzipien der betrieblichen Arbeitskraftnutzung. Im Rahmen „fremdorganisierter Selbstorganisation“ werden einerseits Freiräume in der Arbeitsausführung - was möglicherweise einen Autonomiegewinn bedeutet - eingeräumt, gleichzeitig wird aber auch der Leistungsdruck erhöht (vgl. Voß/Pongratz 1998: 134).

sampaket – gleichzeitig ist dies das Unternehmen, dessen Arbeitszeitmodell und sog. Gruppenarbeit am stärksten tayloristischen Strukturen verhaftet ist. Dies scheint ein Indiz dafür zu sein, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht zwingend mit Änderungen der Arbeitsorganisation hin zu Gruppenarbeit verbunden sein müssen<sup>48</sup>. Auch wenn es keinen deterministischen Zusammenhang zwischen Änderungen der Arbeitszeit- und der Arbeitsorganisation gibt, verdeutlichen die Projektergebnisse, dass die Etablierung von Gruppenarbeit das Funktionieren des Arbeitszeitmodells erleichtern und unterstützen kann; es ist aber auch möglich, dass Arbeitszeitregelungen die Gruppenarbeit fördern.

Deutlich ist ebenfalls, dass sowohl neue, eigenverantwortliche Arbeitszeitmodelle als auch neue Arbeitsstrukturen veränderte Anforderungen mit sich bringen, sowohl für die Beschäftigten als auch für die betrieblichen Vorgesetzten und die Betriebsräte. Die Reorganisationen verändern die bisherigen 'Arbeitsmuster' und bringen neue Rollen mit sich, in die die Betroffenen zum Teil noch 'hereinwachsen' müssen.

Für die Beschäftigten bedeutet Gruppenarbeit und eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung auf der positiven Seite mehr Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten<sup>49</sup>. Die andere Seite der Medaille ist, dass von den Beschäftigten quasi erwartet wird, dass sie eine unternehmerische Perspektive einnehmen können, d. h. ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sehen und bewerten. Problematisch kann dies dann werden, wenn Beschäftigte die ge-

---

<sup>48</sup> S. hierzu auch die Ergebnisse von Wagner (2000).

<sup>49</sup> „Wir vermuten, daß die im folgenden skizzierten *neuen Strategien der betrieblichen Nutzung von Arbeitsfähigkeiten* zu einem grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft führen, der nachhaltige Konsequenzen für das Arbeits- und Berufsverhalten sowie insgesamt die Lebensweise der Erwerbstätigen haben wird. Plakative Formeln wie 'Gruppenarbeit', 'Mitarbeiter als Unternehmer', 'Empowerment' geben einen groben Eindruck von solchen Veränderungen: Mehr oder weniger großen Gruppen von Beschäftigten wird in oft erstaunlichem Maße und in zum Teil neuen Formen erweiterte Eigenverantwortung abverlangt.“ (Voß/Pongratz 1998: 132, Her. i. O.)

forderte Eigenverantwortung oder Qualifizierungsbereitschaft nicht aufbringen können oder wollen. Nicht umsonst hat der AUTOMOBILZULIEFERER ein Regulativ etabliert, dass leistungsgeminderte Beschäftigte schützen soll bzw. deren Integration in die Gruppe gewährleisten oder fördern soll. Tendenziell geht mit Gruppenarbeit eine Verlagerung der Konfliktebene einher: die Beschäftigten 'kontrollieren' sich jetzt gegenseitig und tragen Konflikte miteinander aus, die bei anderen Arbeitsorganisationsvarianten eher Vorgesetzten-Beschäftigten-Konflikte sind. Ähnliche Phänomene zeigten sich bei den flexibleren Arbeitszeitregelungen. Auch hier gibt es Beschäftigte, die nicht nur ihre eigenen, sondern auch Salden der Arbeitszeitkonten ihrer Kolleg/innen 'überwachen'.

Den Vorgesetzten kommt durch die Änderungen eine zentrale Vermittlungsrolle zu; sie sollen dafür Sorge zu tragen, dass die Beschäftigten bei ihrer Arbeitszeitplanung die Bedürfnisse bzw. Erfordernisse der Produktion berücksichtigen. Flexible Arbeitszeitmodelle funktionieren dann im Sinne der Unternehmen, wenn die Beschäftigten ihre individuelle Arbeitszeit an den Anforderungen des Unternehmens orientieren. Hier werden die betrieblichen Vorgesetzten zu einem wichtigen Faktor in der Frage, ob das Modell praxistauglich ist, indem sie durch ihren Führungsstil Kooperationsbereitschaft bei den Beschäftigten fördern. In den untersuchten Unternehmen ist das den Vorgesetzten gelungen, die sich die Vermittler/innenrolle zu eigen machten und sowohl Unternehmensnotwendigkeiten als auch Beschäftigtenwünsche berücksichtigten.

Die Betriebsräte sehen sich damit konfrontiert, dass eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung und Aufgabenbearbeitung ihre Funktion zur Disposition stellen kann. Alte Konfliktlinien, wie die zwischen Meister/innen und Beschäftigten, verschwinden, neue – wie die Klärung von Gruppenkonflikten

– entstehen. Die Betriebsräte sind gefordert, die neuen Bedingungen zu gestalten und ihre Rolle in den veränderten Strukturen zu definieren.

Last, but not least wird aus unserer Untersuchung deutlich, wie vielfältig die Ausgestaltungsvarianten flexibler Arbeitszeitmodelle sind. Die Beispiele zeigen, dass ein Basismodell (hier: die variable Arbeitszeit) auf individuelle Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten und in dessen Strukturen und ‘Kultur’ eingepasst wird bzw. werden muss. Neue Arbeitszeitmodelle können nur dann im Sinne des Unternehmens und zugunsten der Beschäftigten funktionieren, wenn sie entweder in eine bereits vorhandene ‘Kultur’ passen oder wenn versucht wird, flankierend Maßnahmen zu ergreifen. Arbeitszeitvarianten, die auf Eigenverantwortlichkeit setzen, erfordern eine ‘Vertrauenskultur’ und die Bereitschaft, den Beschäftigten Gestaltungsrechte und –kompetenzen zu übertragen.

## *Literaturverzeichnis*

### **1. Monographien/Sammelbände/Zeitschriftenaufsätze**

- agis Info Nr. 2 (1996): Die 28,8-Stunden-Woche bei Volkswagen. Ist der Traum von mehr Lebensqualität schon ausgeträumt? Universität Hannover. Juni: 1-3.
- Antoni, C. H. (1996): Gruppenarbeit: mehr als ein Ansatz zur betrieblichen Flexibilisierung. In: Das flexible Unternehmen, hrsg. von C.H. Antoni / E. Eyer / J. Kutscher. Wiesbaden (Loseblattsammlung). 02.01 (Stand September 1996).
- Bauer, F. / Bosch, G. / Bundesmann-Jansen, J. / Groß, H. / Stille, F. / Wagner, A. (1998): Betriebszeiten 1996. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung zu Betriebs- und Arbeitszeiten im verarbeitenden Gewerbe. Manuskript. Köln, Gelsenkirchen, Berlin Februar.
- Bauer, F. / Groß, H. / Schilling, G. (1996): Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Resultate einer aktuellen Repräsentativbefragung bei abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuss Mai.
- Bispinck, R. (1998): Zwischen betrieblicher Flexibilität und Zeitsouveränität. Tarifliche Regeln zu Arbeitszeitkonten. In: Klenner, C. / Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg: 72-87.
- Bispinck, R. / WSI-Tarifarchiv (1996): Immer kürzer - und immer flexibler. Tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und ihrer Gestaltung. Eine Analyse von 68 Tarifbereichen. Informationen zur Tarifpolitik. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 23. Düsseldorf.
- Bosch, G. (1996a): Flexibilisierung der Arbeit und Umverteilung von Arbeit. In: WSI-Mitteilungen, 46. Jg. H. 7: 423-432.
- Bosch, G. (1996b): Jahresarbeitszeiten - Flexibilität auch für Stammbeschafteten. In: Journal für Sozialforschung 36. Jg. H. 1: 3-22.
- Bosch, G. / Lehdorff, S. (1997): Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigung. Manuskript. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

- Fauth-Herkner, A. (1995): Neue Arbeitszeitpolitik in Unternehmen. Unternehmens-, mitarbeiter- und kundengerecht. In: Arbeitszeitpolitik 2000. Arbeitszeitflexibilisierung und -verkürzung sowie Teilzeitförderung als Wege zu mehr Beschäftigung. Tagungsreader zum bundesweiten Fachkongreß am 4. und 5. September 1995 in Berlin. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Bd. 14. 2. überarb. u. erg. Aufl. Berlin: 181-186.
- Flexibilisierung ist kein Nullsummenspiel (1997). Gespräch mit Andreas Hoff. In: Fiedler-Winter, R. (Hg.): Flexible Arbeitszeiten. Beispiele aus der Praxis. 3. überb. Aufl. Landsberg/Lech: 49-55.
- Hamann, M. (1995): Arbeitszeitflexibilisierung und Beschäftigungssicherung. In: Arbeitszeitpolitik 2000. Arbeitszeitflexibilisierung und -verkürzung sowie Teilzeitförderung als Wege zu mehr Beschäftigung. Tagungsreader zum bundesweiten Fachkongreß am 4. und 5. September 1995 in Berlin. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Bd. 14. 2. überarb. u. erg. Aufl. Berlin: 389-393.
- Handbuch der empirischen Sozialforschung (1974), hrsg. von René König. Band 3a. Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. 3. umgearb. und erw. Auflage Stuttgart (1967).
- Herkommer, S. / Pfahl, S. / Meissner, F. / Wotschack, P. (1995): Betriebliche Zeitarrangements zwischen Konvention und Innovation. Unterschiedliche Grade der Zeitsouveränität für Frauen und Männer im Einzelhandel. Berlin. Juli (Forschungsantrag).
- Hinrichs, K. (1992): Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In: Soziale Welt 43. Jg. H. 3: 313-330.
- Hoff, A. (1997): Das persönliche Zeitkonto: ein Auslaufmodell. In: Personal H. 7: 336-341.
- Hörning, K. H. / Gerhard, A. / Michailow, M. (1990): Den Zeitpionieren auf der Spur. Flexibilisierung der Arbeitszeit und neue Formen der Lebensführung. In: Soziale Welt 41. Jg. H. 2: 206-221
- iwd (1995): Breites Spektrum der Beschäftigungssicherung. 16. Februar 1995: 7.

- Jurczyk, K. (1993): Bewegliche Balancen - Lebensführungsmuster bei „flexiblen“ Arbeitszeiten. In: Jurczyk, K. / Rerrich, M. S. (Hg.): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau: 235-259.
- Kirbach, R. (1996): Jobs - teuer erkaufte. In: Die Zeit Nr. 41 vom 4. Oktober 1996: 20f.
- Kirsch, J. / Klein, M. / Lehndorff, S. / Voss-Dahm, D. (1998): Arbeitszeit und Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel - Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande im Vergleich. Abschlußbericht. Gelsenkirchen. Institut Arbeit und Technik.
- Kleinschmidt, M. / Pekruhl, U. (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie. Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. In: Arbeit H. 3; 150-172.
- Klenner, C. (1997): Läßt sich mit Zeitkontenmodellen mehr Zeitsouveränität verwirklichen? In: WSI-Mitteilungen 50. Jg. H. 4: 254-265.
- Klenner, C. (1998): Diktat der Ökonomie oder mehr Selbstbestimmung? Eine Analyse neuer betrieblicher Regelungen und Ansatzpunkte für eine sozialverträgliche Gestaltung von Zeitkontenmodellen. In: Klenner, C. / Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg: 111-139.
- Kurz-Scherf, I. (1993): Normalarbeitszeit und Zeitsouveränität. Auf der Suche nach Leitbildern für eine neue Arbeitszeitpolitik. In: Seifert, H. (Hg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln: 9-79.
- Kurz-Scherf, I. (1995): Zeit der Vielfalt - Vielfalt der Zeiten. Individuelle und betriebliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitpräferenzen in Berlin. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Frauen und Arbeit, Bd. 11. Berlin.
- Lay, G. / Mies, C. (1997): Neue Arbeitszeitmodelle haben das Experimentierstadium verlassen. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung 5. Karlsruhe.
- Lehndorff, S. (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik. Arbeitszeitorganisation und Arbeitsbedingungen in der europäischen Automobilindustrie. München und Mering.

- Lehndorff, S. (1998): Neue Formen der Arbeitszeitorganisation: Zwischen kurzfristiger Kostensenkung und tragfähigen gesellschaftlichen Arrangements. Papier, präsentiert auf dem Colloque IRIS du 2-3-4 décembre 1998: „Changement institutionnel et dynamique de l'innovation“.
- Lehndorff, S. / Bosch, G. (1993): Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie. Berlin.
- Lindecke, C. (1999): Flexible Arbeitszeitgestaltung – Perspektiven für Frauen(förderung)? In: Andres-Müller, H. / Heipcke, C. / Wagner, L. / Wilde-Stockmeyer, M. (Hg.): ORTSveränderungen - Perspektiven weiblicher Partizipation und Raumaneignung. Königstein/Taunus: 74-91.
- Lindecke, C. / Lehndorff, S. (1997): Aktuelle Tendenzen flexibler Arbeitszeitorganisation. In: Lindecke, C./Lehndorff, S. (Hg.): Beschäftigung und Neueinstellungen durch neue Arbeitszeitmodelle? Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1997/02. Gelsenkirchen: 3-31.
- Lindecke, C. / Lehndorff, S. (1998): Beschäftigungssicherung und Neueinstellungen durch flexible Arbeitszeitmodelle? Eine Auswertung neuerer Betriebsvereinbarungen. In Klenner, C./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg: 88-110.
- Lorenz, M. / Clasen, L. (1996): Viele kleine Bündnisse für Arbeit. In: Bundesarbeitsblatt Heft 12.
- Matthies, H. / Mückenberger, U. / Offe, C. / Peters, E. / Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Reinbek bei Hamburg.
- Mentrup, C. / Marx, S. (1997): Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmer. In: Personalführung 5/97: 416-420.
- Mies, C. (1997): Der Kundenauftrag bestimmt den Feierabend. In: Lay, G. / Mies, C. (Hg.): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Heidelberg New York et al: 183-206.
- Mikl-Horke, G. (1995): Industrie- und Arbeitssoziologie. 3. durchg. Aufl. München Wien.
- Müller-Wiechmann, C. (1987): Von wegen Freizeit. Frankfurt/Main.

- Nordhause-Janzen, J. / Pekruhl, U. (2000): Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland. In: Nordhause-Janzen, J. / Pekruhl, U. (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mering. (Arbeit und Technik, Bd. 15): 13-68.
- Promberger, M. / Rosdächer, J. / Seifert, H. / Trinczek, R. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau: mehr als zwei Beispiele. Berlin.
- Promberger, M. / Trinczek, R. (1993): "Stell Dir vor, es gibt Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, und sie werden kaum genutzt!" In: Seifert, H. (Hg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln: 104-129.
- Rücker, P. (1996): Mitarbeitermotivierung bei Veränderungen der Arbeitsorganisation. In: Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis. H. 6. Gütersloh.
- Sasse, P. (1998): Statement in der AG 1: Auftragsorientierte Arbeitszeitgestaltung. In: Tagungsdokumentation: Arbeitszeiten gestalten - Betriebszeiten optimieren - Lebenszeit gewinnen. Dokumentation der Fachtagung vom 24. Oktober 1997 in Düsseldorf. Hrsg.: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales. Düsseldorf Februar.
- Schießl, M. (1997): "Der Markt, das ist Krieg". In: Der Spiegel Heft 14.
- Schumann, M. (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen 50. Jg. H. 4. April S. 217-227.
- Schwarz, V. / Rother, G. (1997): Arbeitszeitgestaltung in den neuen und alten Bundesländern unter mikropolitischen Betrachtung - Eine Analyse von Betriebsvereinbarungen. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle/Saale. (Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 97/12).
- Seifert, H. (1996): Arbeitszeitkonten - Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? In: WSI-Mitteilungen, 49 Jg. H. 7: 442-449.
- Seifert, H. (1998): Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten. In: Klenner, C. / Seifert, H. (Hg.): Zeitkonten - Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg: 9-26.

- Senft, S. / Kohlgrüber, M. (1997): Arbeitsorganisation - Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile! In: Lay, G. / Mies, C. (Hg.): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Heidelberg New York et al: 91-114.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Berlin.
- Siegel, K. (1996): Schutz und/oder Gestaltung? Anforderungen an Betriebsratsarbeit heute. In: Bahn Müller, R. / Salm, R. (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten. Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: 172-187.
- Voß, G. G. (1993): Der Strukturwandel der Arbeitswelt und die alltägliche Lebensführung. In: Jurczyk, K. / Rerrich, M. S. (Hg.): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau: 70-111.
- Voß, G. G. / Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50. Jg. H. 1: 131-157.
- Wagner, A. (2000): Zeitautonomie oder Scheinautonomie? Arbeitszeitregelungen innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit. In: Nordhause-Janz, J. / Pekrul, U. (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mering. (Arbeit und Technik, Bd. 15): 139-172.
- Weidinger, M. (1996): Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In: Das flexible Unternehmen, hrsg. von C.H. Antoni / E. Eyer / J. Kutscher. Wiesbaden (Loseblattsammlung). 04.01 (Stand: September 1996).
- Wildemann, H. (1995): Stand und Perspektiven betrieblicher Arbeitszeitgestaltung. Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung, Reorganisation und Innovation deutscher Unternehmen. In: Flexibilisierung und Wahlarbeitszeit. Neue Wege in der Arbeitszeitpolitik. Dokumentation des Fachkongresses Arbeitszeitpolitik 2000 am 4. und 5. September 1995 in Berlin. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Bd. 15. Berlin: 38-45.
- Wolf, G. / Rahlmeyer, H.-H. / Mertins, K. / Schallock, B. (1994): Innovative Arbeitsstrukturen in der Automobilzulieferindustrie. Zwei Fallbeispiele. In: Zwf 89 12: 601-606.

Zühlke-Robinet, K. (1997): Arbeitszeitverkürzung und betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung seit 1985 - eine Literaturstudie. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1997/01. Gelsenkirchen.

## **2. Graue Materialien der untersuchten Unternehmen**

### **AUTOMOBILHERSTELLER**

Firmenbroschüre 1: Flexible Arbeitszeiten bei (AUTOMOBILHERSTELLER) 1994.

Firmenbroschüre 2: Arbeitszeitkonto und Beschäftigung bei (AUTOMOBILHERSTELLER) 1996.

Firmenbroschüre 3: (AUTOMOBILHERSTELLER) Entgelt (o.J. [1996]).

### **MEDIZINTECHNIKERSTELLER**

Firmenbroschüre 1: Das Unternehmen - die Märkte - die Produkte.

Firmenbroschüre 2: Über uns. Unsere Leitidee, Ziele und Grundsätze. Unsere Stärken.

IGM-Lübeck Wismar Direkt 02/Oktober 1997.

### **DRUCKMASCHINENHERSTELLER**

Internet- Selbstdarstellung des Unternehmens.

### **VERSICHERUNG**

Bericht über das Geschäftsjahr 1995.





# Arbeit und Technik

herausgegeben von Franz Lehner, Gerhard Bosch, Peter Brödner, Josef Hilbert

*Jürgen Nordhause-Jan, Dieter Rehfeld: Umweltschutz – „Made in NRW“.  
Eine empirische Untersuchung der Umweltschutzwirtschaft  
in Nordrhein-Westfalen*

Band 1, ISBN 3-87988-112-X, München und Mering 1995, 241 S., DM 42.80

*Volker Belzer (Hg.): Sinn in Organisationen? – oder:  
Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?*

Band 2, ISBN 3-87988-151-0, München und Mering 1995, 151 S., DM 36.80

*Peter Brödner, Hansjürgen Paul, Ileana Hamburg (Hg.):  
Kooperative Konstruktion und Entwicklung.*

**Nutzungsperspektiven von CAD-Systemen**

Band 3, ISBN 3-87988-162-6, München und Mering 1996, 274 S., DM 49.80

*Peter Brödner, Ulrich Pekruhl, Dieter Rehfeld (Hg.):*

**Arbeitsteilung ohne Ende?**

**Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit**

Band 4, ISBN 3-87988-163-4, München und Mering 1996, 336 S., DM 49.80

*Claudia Weinkopf: Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im  
Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit*

Band 5, ISBN 3-87988-171-5, München und Mering 1996, 402 S., DM 59.80

*Franz Lehner, Peter Wickens (Hg.):*

**Schlüssel zur Weltklasseproduktion**

Band 6, ISBN 3-87988-243-6, München und Mering 1996, 152 S., DM 39.80

*Steffen Lehndorff: Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik*

Band 7, ISBN 3-87988-260-6, München und Mering 1997, 203 S., DM 42.80

*Franz Lehner, Martin Baethge, Jürgen Kühl, Frank Stille (Hg.):*

**Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie**

Band 8, ISBN 3-87988-269-X, München und Mering 1998, 512 S., DM 59.80

*Ludger Pries: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft.*

**Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen.**

Mit einem Vorwort von Ulrich Beck

Band 9, ISBN 3-87988-273-8, München und Mering 1998, 232 S., DM 46.80

*Irene Maucher (Hg.): Wandel der Leitbilder zur Entwicklung und Nutzung  
von PPS-Systemen*

Band 10, ISBN 3-87988-276-2, München und Mering 1998, 240 S., DM 46.80

*Hans Joachim Sperling, Peter Ittermann:*

**Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind**

Band 11, ISBN 3-87988-327-0, München und Mering 1998, 91 S., DM 29.80

*Franz Lehner (Hg.): WertSchöpfung. Maßstäbe einer neuen Ökonomie*

Band 12, ISBN 3-87988-380-7, München und Mering 1999, 291 S., DM 53.20, EURO 27.20

*Peter Brödner, Ernst Helmstädter, Brigitta Widmaier (Hg.): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen*

Band 13, ISBN 3-87988-422-6, München und Mering 1999, 273 S., DM 48.50, EURO 24.80

*Heiderose Kilper, Ludger Pries (Hg.): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderung für Wirtschaft und Politik*

Band 14, ISBN 3-87988-424-2, München und Mering 1999, 284 S., DM 53.20, EURO 27.20

*Jürgen Nordhause-Janz, Ulrich Pekruhl (Hg.):*

**Arbeiten in neuen Strukturen?**

**Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland**

Band 15, ISBN 3-87988-435, München und Mering 2000, 201 S., DM 44.40, EURO 22.70

*Dieter Rehfeld: Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik*

Band 16, ISBN 3-87988-445-5, München und Mering 1999, 282 S., DM 53.20, EURO 27.20

*Wolfgang Potratz: Dezentral und koordiniert?*

**Die Innenwelt der regionalisierten Strukturpolitik in NRW**

Band 17, ISBN 3-87988-466-8, München und Mering 1999, 290 S., DM 53.20, EURO 27.20

Außerdem: *Franz Lehner, Friedrich Schmidt-Bleek, Heiderose Kilper (Hg.):*

**RegioVision — Neue Strategien für alte Industrieregionen**

ISBN 3-87988-131-6, München und Mering 1995, 360 S., DM 38.-

## Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

*Franz Lehner (Hg.)*

### **WertSchöpfung. Maßstäbe einer neuen Ökonomie**

*Arbeit und Technik*, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 12, ISBN 3-87988-380-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 291 S., DM 53.20, EURO 27.20

Die Zukunftsdebatte in Deutschland wird gegenwärtig unter einer engen ökonomischen Perspektive geführt. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verdrängt den Wohlstand der Nationen als Ziel der Volkswirtschaft. Statt dieser rückwärts gewandten Reaktionen auf den Wandel müssen wir strukturelle Veränderungen offensiv nutzen, um neue Chancen für Wirtschaft, Arbeit, Lebenswelt und Ökologie zu eröffnen. Dazu brauchen wir neue Orientierungen und Maßstäbe, die ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Perspektiven miteinander verbinden und die WertSchöpfung auf eine neue Basis setzen.

Sie zu finden, war Ziel dieses Kongresses, der, einer bewährten Tradition des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen folgend, auf einen intensiven Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen und Wissenschaftswelten setzte.

*Ludger Pries*

### **Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen.** Mit einem Vorwort von Ulrich Beck

*Arbeit und Technik*, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 9, ISBN 3-87988-273-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 232 S., DM 46.80

Betriebe sind in industriell-kapitalistischen Gesellschaften die wichtigsten Orte der materiellen Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Am Ende des Jahrhunderts gewinnt die Frage nach ihrer Wandlungsdynamik und Zukunft enorme Bedeutung: Welche Rolle spielen noch Taylorismus und Fordismus in der betrieblichen Produktion? Ist das Ende der Arbeitsteilung“ tatsächlich eingetreten? Lösen sich die Betriebe gar in kooperative Netzwerke auf?

Ausgehend von Ulrich Becks Theorie der Risikogesellschaft wird hier anhand umfangreichen empirischen Materials die Dynamik und Richtung des gegenwärtigen betrieblichen Wandels als reflexive Modernisierung interpretiert. Dabei werden Betriebe in einer doppelten Perspektive als Handlungseinheiten von materieller und sozialer Produktion gesellschaftlicher Wirklichkeit verstanden.

Reflexive Modernisierung bedeutet dann auch, daß gegenüber der materiellen die soziale Transformation von Wirklichkeit wichtiger wird. Wenn dies zutrifft, so stellt sich die alte Frage der Betriebsdemokratie als Problem der demokratischen und sozialen Legitimierung betrieblichen Handelns qualitativ neu. Jenseits der ökonomisch, technisch und organisatorisch begründeten Sachzwang-Diskurse eröffnet sich die Tendenz (und Chance!?) einer Politisierung des Betriebsgeschehens.

**Franz Lehner, Peter Wickens (Hg.): Schlüssel zur Weltklasseproduktion**

*Arbeit und Technik*, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 6  
ISBN 3-87988-243-6, München und Mering 1996, 152 S., DM 39.80

Die Entwicklung der schlanken Produktion durch japanische Unternehmen hat deutlich gemacht, wie sehr die Wettbewerbsstrategien in weiten Teilen der Industrie durch Prozessinnovationen geprägt sind. Die Fähigkeit vieler Unternehmen, in rascher Folge ihre Prozesse immer wieder zu verbessern und damit kontinuierliche Prozessvorsprünge zu sichern, bestimmt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen, sondern auch die Existenzfähigkeit des Industriestandortes Deutschland.

Mit Beiträgen von

*Franz Lehner*: Weltklasse-Produktion – Der Wettbewerb der Produktionssysteme

*Peter Wickens*: Die aufsteigende Organisation

*Iwao Kobayashi*: 20 Schlüssel zu produktiveren Arbeitsplätzen

*Reinold Hoben*: Weltklasse-Produktion in Deutschland – Die Erfahrungen von Opel in Eisenach und Bochum

*Heinz Götz*: Weltklasse-Produktion in Deutschland – Gruppenarbeit im Motorenbau bei Ford

*Peter Brödner*: Weltklasse-Produktion im Maschinenbau

Podiumsdiskussion

**Steffen Lehndorff: Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik**

*Arbeit und Technik*, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 7,  
ISBN 3-87988-260-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 203 S., DM 42.80

Wie wirkt sich die just-in-time-Produktion (JIT) auf Zeitmanagement und Personalpolitik in Automobilzulieferbetrieben, auf Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten aus? Der vorliegende Forschungsbericht sucht eine Antwort auf diese Frage – gestützt auf Betriebsbesuche und Expert(inn)engespräche mit Managern und Mitgliedern der Belegschaftsvertretungen bei knapp 50 Automobilzulieferern in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien.

JIT ist die absichtsvolle Etablierung von Zeitnot in der gesamten Wertschöpfungskette. Dadurch wird auch den bislang als bloße Werkzeuge fungierenden Menschen im Produktionsprozeß eine individuelle Verantwortung für das Funktionieren des Gesamtprozesses aufgedrängt. Menschliche Puffer treten an die Stelle der früheren Materialpuffer. Mehrarbeit, ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse und steigende Arbeitsintensität sind Indikatoren dieser Tendenz, die in jedem der vier Länder ihre eigene, nationsspezifische Ausprägung hat. Doch kann der Rationalisierungszweck, den die Unternehmen verfolgen, tatsächlich erreicht werden, wenn Hand in Hand mit der Verantwortung nicht zugleich die Ressourcen und Kompetenzen für die Beschäftigten erweitert werden, die diese benötigen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden? Nur in den wenigsten der untersuchten Zulieferbetriebe stehen der neuen Zeitnot auch neue Möglichkeiten gegenüber, die Lage und Verteilung der eigenen Arbeitszeit zu beeinflussen. In einer Kultur der Einschüchterung jedoch wird Kreativität schwerlich wachsen. Zeitnot macht erst dann erfinderisch, wenn die Arbeitenden mit ihr zugleich mehr Zeitsouveränität erlangen.

1871

1872

1873

1874

1875

1876

1877



## Flexible Arbeitszeit- organisation in der Praxis

Eine Untersuchung in sechs Unternehmen

Die Einführung neuer, flexibler Arbeitszeitmodelle ist mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen verbunden. Unternehmen wollen flexiblere Betriebszeiten und eine kostengünstigere Anpassung an Schwankungen der Auftragslage erreichen.

Von Seiten der Beschäftigten gibt es die Erwartung, dass innovative Arbeitszeitregelungen zu einem Gewinn an „Zeitsouveränität“ führen können. Schließlich gibt es noch die Hoffnung, dass durch flexible Arbeitszeitmodelle positive Beschäftigungseffekte erreicht werden können. Diese Untersuchung von sechs Unternehmen – fünf des produzierenden Gewerbes und eines Dienstleistungsunternehmens – geht der Frage nach, inwieweit flexible Arbeitszeitregelungen in der Praxis diese unterschiedlichen Erwartungen erfüllen. Es wird davon ausgegangen, dass betriebliche Ansätze, die diese unterschiedlichen Interessen berücksichtigen, mit Änderungen der Arbeitsorganisation verbunden sind. Welchen Flexibilitätsanforderungen sind die untersuchten Unternehmen unterworfen? Welche Arbeitszeitmodelle haben sie zur Bewältigung dieser Anforderungen gewählt? Gelingt es den Unternehmen, durch ihre Arbeitszeitmodelle ihre Zielsetzungen zu erreichen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten bieten die Arbeitszeitmodelle den Beschäftigten? Sind die untersuchten Arbeitszeitmodelle mit positiven Beschäftigungseffekten verbunden? Inwieweit wurden Veränderungen der Arbeitszeitorganisation mit neuen Varianten von Arbeitsorganisation verbunden?



Rainer Hampp Verlag  
München und Mering  
2000



ISBN 3-87988-48  
ISSN 0947-2967

206\$04790928

9