

## ArbeitsZeitGestaltung

A 234

Absichten, Einsichten, Aussichten

F 56

C 034

Hans-Werner Franz<sup>1)</sup>, Christoph Gauchel<sup>2)</sup> und Cornelia Lins<sup>2)</sup>

### Ein Praxis-Leitfaden Arbeitszeitgestaltung für

- **Verantwortliche für Arbeitszeit in Betrieben und Verwaltungen**
- **Arbeitsmarkt-Akteure in Arbeitsämtern, bei Tarifpartnern und Politikern**
- **Helfer in Sachen Arbeitszeit, gemeint sind BeraterInnen und Weiterbildungsanbieter**
- **alle, die es interessiert**

### Statt einer Einleitung

Arbeitszeit war einer der zentralen Gegenstände des ADAPT-Programms. Nicht weniger als 16 große Projekte haben sich damit in unterschiedlicher Weise beschäftigt. Ihre zentralen Einsichten nutzbar zu machen für die wichtigsten Akteure des Handlungsfeldes Arbeitszeit, d.h. vor allem für Betriebe und Arbeitsmarkt-Akteure, also für alle, die in ihnen und für sie arbeiten und entscheiden: das ist das Anliegen dieser Handreichung, die im Auftrag von NU ADAPT erstellt wurde.

Arbeitszeit ist umkämpft. Auf drei Schauplätzen finden die Kämpfe statt:

- in den Köpfen und Lebenszusammenhängen der **Einzelnen**, die in sehr unterschiedlichen Lebensphasen ihre Arbeits- und Lernzeiten mit ihrer Familie, ihren Freizeitanforderungen und ihren gesellschaftlichen Verpflichtungen in Einklang bringen müssen oder wollen;

- in den Köpfen und Gremien der Verantwortlichen von und in Unternehmen aller Bereiche **von Wirtschaft, öffentlichem Dienst und Drittem Sektor**, die ihre ökonomischen Ziele ebenso wie die Beschäftigungsziele (siehe eins tiefer) unter oft schwierigen und wechselhaften Bedingungen verfolgen müssen und darüber nicht vergessen dürfen, dass sie selbst und ihre MitarbeiterInnen je nach Lebensphase gleichzeitig der Konkurrenz ernst zu nehmender anderer Zeitansprüche unterliegen (siehe eins höher);
- in den Köpfen und Gremien aller, die in Gesetzen, Erlassen, Richtlinien, Tarifverträgen und Ausführungsbestimmungen den **Arbeitsmarkt** strukturieren, um **Beschäftigung zu sichern, umzuverteilen oder zu schaffen**, und die damit bewusst oder unbewusst gesellschaftliche Formen des Umgangs mit Zeit überhaupt definieren.

Alle diese Entscheidungen und Handlungen folgen – wie könnte es anders sein – unterschiedlichen Zielen und Rationalitäten. Sie alle bewegen sich zwischen spannungsreichen Ansprüchen, Nöten und Wendigkeiten. Wir alle müssen mit den Folgen und Nebenwirkungen in Gesellschaft leben. In Anlehnung an das Modell der Übergangsmärkte (WZB 2000, 27) haben wir versucht, diese vielfältigen und gestaltbaren Wechselwirkungen von Strukturen und Prozessen für die längst von uns belebte Gesellschaft des lebenslangen Lernens als Bild zu fassen (s. Grafik).

### Zeit-Verbrauch – Zeit-Gebrauch

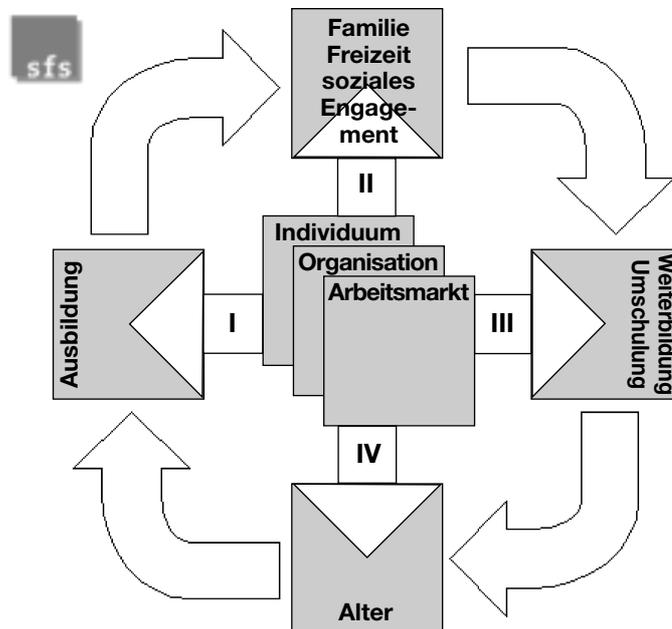
Dabei wird mit Zeit viel zu oft nach dem *ex und hopp* Prinzip umgegangen, als sei sie ein Verbrauchsgut. Arbeitszeit ist immer auch Lebenszeit. Und Erwerbs-Arbeit ist bekanntlich nur das halbe Leben. Mit Zeit haushalten, also ökonomisch mit ihr umgehen, heißt: sie auch als Investition betrachten, nicht nur als Kostenfaktor. Und zwar in allen drei Kontexten: privat, betrieblich und öffentlich.

1) sfs Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut

2) TEMPI Gesellschaft für ganzheitliche Arbeitszeitgestaltung mbH



## Arbeitszeit – Lernzeit – Lebenszeit



Übergänge zwischen Lebens- und Lernphasen und Arbeitsmarkt oder umgekehrt	Unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Lebenssphären- und -phasen	Mögliche Arbeitszeitmodelle
I. Zwischen (Erst-) Ausbildung und Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gut qualifiziert und möglichst reibungslos in Beschäftigung kommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Teilzeit</li> <li>● Job-Sharing</li> </ul>
II. Zwischen Privatsphäre und Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mensch bleiben</li> <li>● Gesund bleiben</li> <li>● Familie und Beruf vereinbaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zeitkonten</li> <li>● Gleitzeit</li> <li>● Teilzeit</li> <li>● Elternzeit</li> </ul>
III. Zwischen Weiterbildung/ Umschulung und Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kompetenzen erhalten und erweitern</li> <li>● neue Kompetenzen und Qualifikationen erwerben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Teilzeit</li> <li>● Teilzeit plus/ Job-Rotation</li> <li>● Lernzeit/Sabbatical</li> <li>● Zeitkonten</li> </ul>
IV. Zwischen Arbeitsmarkt und Alter	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Möglichst gesund und selbstbestimmt aus dem Erwerbsleben ausscheiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Altersteilzeit</li> <li>● Jahresarbeitszeit</li> <li>● Wahlarbeitszeit</li> </ul>



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

Im Mittelpunkt stehen die Betriebe, im Schaubild verallgemeinernd Organisation genannt. Deshalb werden sie in der weiteren Darstellung auch als Handlungsfeld im Mittelpunkt stehen. Sie sind der (interne Arbeitsmarkt-)Platz, wo wirtschaftliches Interesse und individuelles Können und Leistung zusammen kommen, organisiert werden und darüber entschieden wird, wie es auf dem externen Arbeitsmarkt aussieht. Sie sind der Ort, wo die schwierige Aufgabe geleistet werden muss, Marktanforderungen, Zeithaushalt und Beschäftigung so miteinander zu vereinbaren, dass daraus wirtschaftlicher Erfolg und privater wie gesellschaftlicher Wohlstand werden kann.

Es zeigt sich aber auch, dass es aus individueller Sicht, die in der einen oder anderen Form für alle betrieblichen Akteure ebenso wie für die sozialen Akteure gilt, weitere Stellgrößen gibt, auf die Zeitgestaltung Einfluss nimmt und nehmen kann. Entsprechend kann man die Übergänge I bis IV unseres Zeit-Plan-Bildes interpretieren (siehe linke Seite).

### Ziele

Die Zielsetzung der Arbeitszeitprojekte besteht u.a. in der Vermittlung von Interessen und Methoden von bzw. für betriebliche Akteure sowie der unterstützenden Entwicklung von funktionalen, wirtschaftlichen, sozialverträglichen sowie beschäftigungssichernden und -fördernden Arbeitszeit- und Organisationsmodellen. Arbeitszeitmodelle stehen im Spannungsverhältnis übergeordneter Ziele (vgl. NU ADAPT 2000a).

Die vielfältigen, in Projekten entwickelten Modelle sind z.T. spezielle Lösungen für Branchen, Unternehmen und ArbeitnehmerInnengruppen und reichen von Netzwerken, Poollösungen und Qualifizierungsverbänden über Konten- und Schichtmodelle bis hin zu speziellen Modellen z.B. für hochqualifizierte Erziehende (vgl. u.a. die Berichte von IfU, GIP, REGE). Wir können hier nicht all diesen Modellen und Ansätzen gerecht werden (Beispiele in NU ADAPT 2000a). Daher geben wir nur einen Überblick und konzentrieren uns auf Methoden zur Arbeitszeit- und Organisationsentwicklung. Die möglichen Modelle sind sehr vielfältig, aber von ihren Grundideen her doch recht einfach. Schwieriger ist der Weg von der Idee zum fertigen Arbeitszeitmodell, welches unter Berücksichtigung ver-

schiedenster Interessen und Sachzwänge erarbeitet werden soll.

### Ziele von Arbeitszeitmodellen

Sie sollen

- wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen, insbesondere wechselnden Marktanforderungen, entsprechen,
- langfristige Modernisierung und Entwicklung der Unternehmen ermöglichen,
- zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung beitragen,
- keine gesundheitlich nachteiligen Belastungen mit sich bringen,
- den Beschäftigten individuelle Zeitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen, die es ihnen möglich machen, Arbeit einerseits und Familie, Weiterbildung, soziales Engagement und Freizeit andererseits angemessen zu vereinbaren.

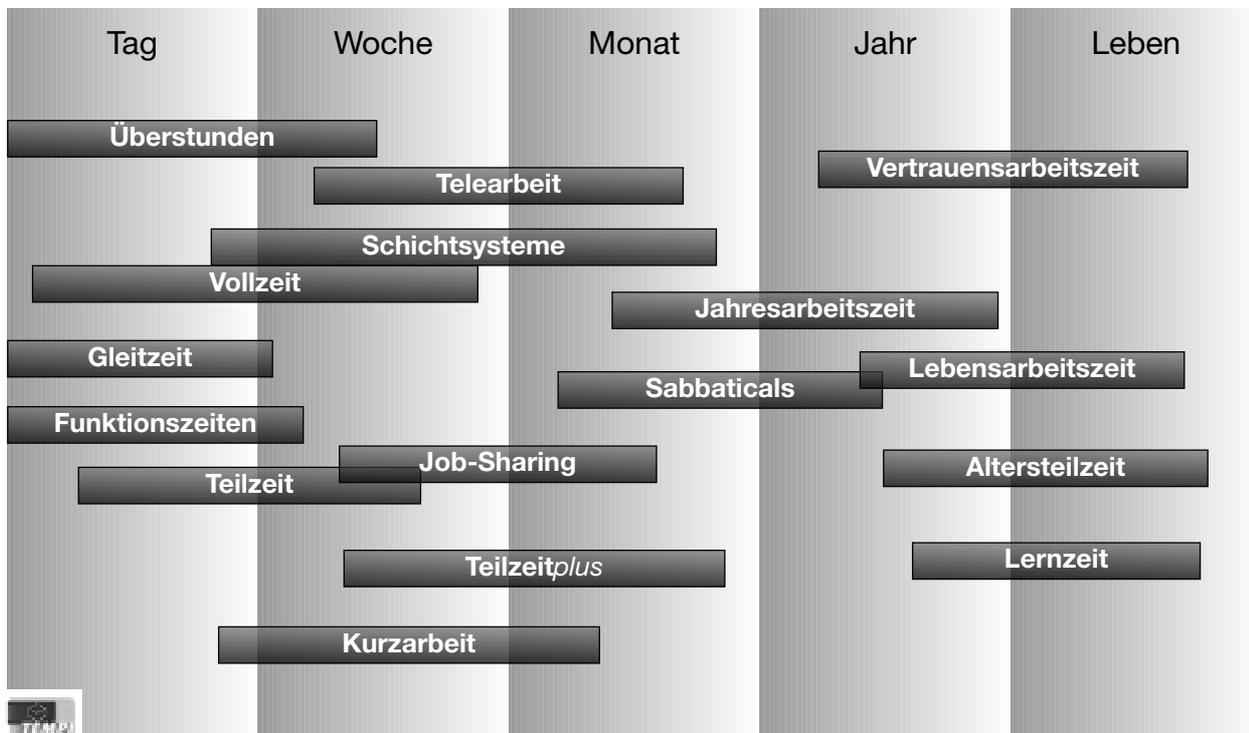
### Arbeitszeit und Arbeitsmarkt

Überall: in der Politik wie bei der Tarifgestaltung, in der betrieblichen wie in der kommunalen Planung, muss es ein Ziel der Arbeitszeitgestaltung sein, Übergänge zu unterschiedlichen Lebenssphären und Lebensphasen zu öffnen, mehr horizontale Mobilität zu ermöglichen, die Verantwortung, die uns mit dem lebenslangen Lernen aufgetragen wird, gestaltbar und lebbar zu machen. Diese Aufgabe muss von der gesamten Gesellschaft verstanden und übernommen werden. Arbeitszeitgestaltung ist Lebensgestaltung. Das ist von besonderer Bedeutung, wenn es darum geht, den Arbeitsmarkt durch Arbeitszeitregelungen zu gestalten. Das neue Job-Aktiv-Gesetz wird hier neue Wege öffnen. Viele Ergebnisse aus ADAPT-Projekten sind hier eingeflossen.

Dennoch, wir benötigen mehr soziale Fantasie: bei der flexiblen Nutzung von **Arbeitszeitkonten** und für mehr **Teilzeit-Arbeit**, um Lernen und Arbeiten, Arbeit und Familie, Arbeiten und Lernen, Arbeit- und Nicht-Arbeit, Arbeit und Ruhestand besser



## Arbeitszeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Autonomie?



miteinander vereinbaren zu können. Nicht nur der zunehmende Fachkräftemangel wird uns in der Zukunft dazu zwingen. Es besteht eine große Gefahr, dass immer mehr Menschen lebenslanges Lernen statt als belebende Herausforderung als lebenslängliche Bedrohung, nicht als Chance, sondern als permanentes Risiko erfahren und dem Stress, der daraus erwächst, nicht gewachsen sind.

Es kann auf Dauer nicht angehen, dass immer weniger Menschen in Arbeit immer mehr Menschen ernähren sollen, die noch nicht, nicht oder nicht mehr in Arbeit sind. Eine Gesellschaft, die immer mehr aus älteren und alten Menschen besteht, muss wollen, dass Mann und Frau gesund länger arbeiten und leben können. Nicht zuletzt, weil wir die gesellschaftlichen Kosten auf Dauer gar nicht bezahlen können (vgl. NU ADAPT 2000d).

Es mag nicht populär sein, in Zeiten der Beschwörung von Schnelligkeit für mehr Langsamkeit zu plädieren. Aber wer keine Ruhe findet, wird von der Zeit getrieben – wie lange zu Leistung? Daher muss es uns gelingen, eine gesellschaftliches Zeit-Gleichgewicht zu finden, das Zeit und Gesundheit ebenso im Blick hat wie Zeit und Leistung.

### Arbeitszeitmodelle

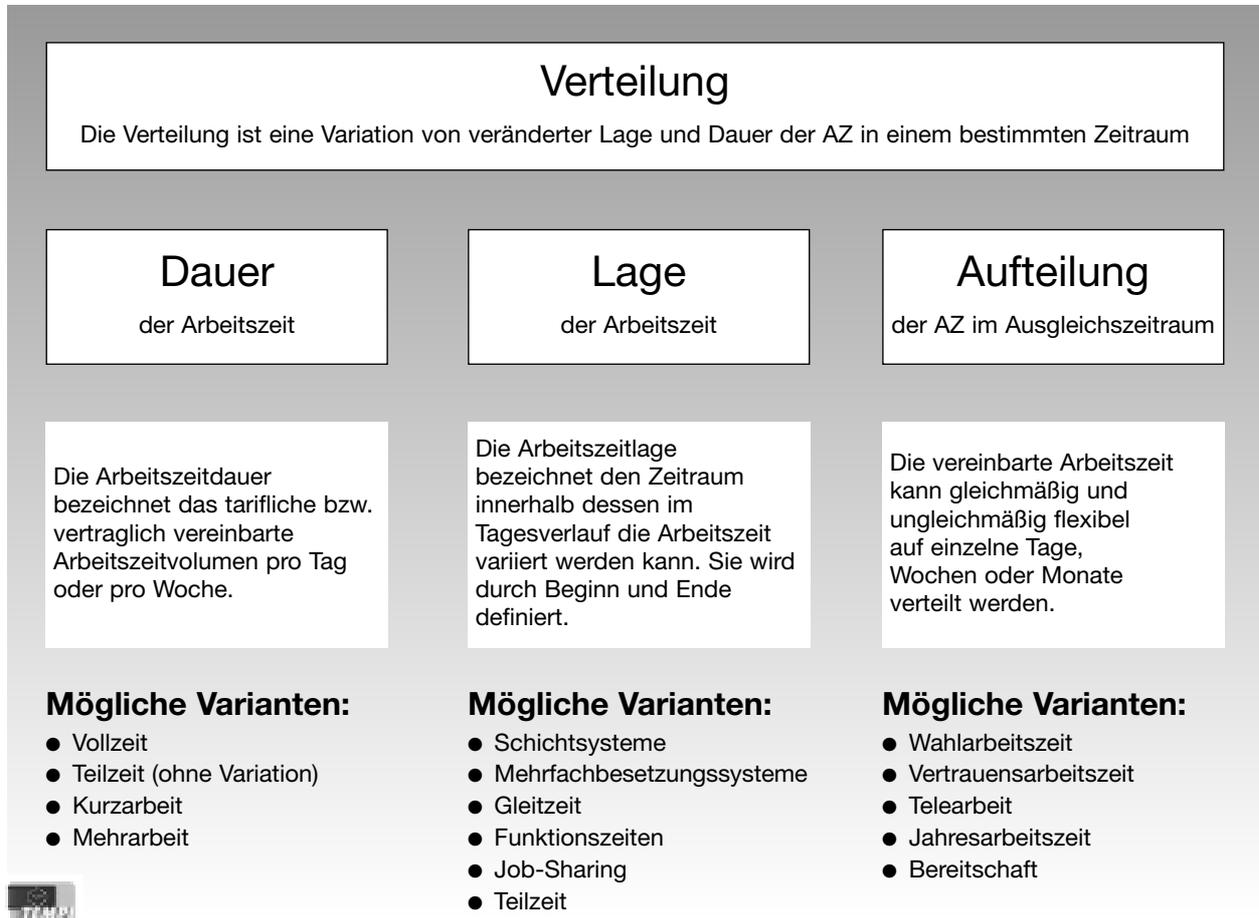
Arbeitszeitmodelle sind Regelwerke, die bestimmen, zu welchen Tages- oder Nachtzeiten oder an welchen Wochentagen Beschäftigte im Betrieb anwesend sein und vereinbarte Arbeitsleistungen erbringen sollen. Sie werden oft in der Form von Betriebsvereinbarungen festgelegt und können für einzelne Betriebsbereiche, Arbeitsfunktionen, ArbeitnehmerInnengruppen oder ArbeitnehmerInnen unterschiedlich gestaltet sein.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Verlauf eines Tages, von Wochen, Monaten oder im Jahr- bzw. Lebensverlauf mit den entsprechenden Arbeitszeitmodellen hat u.a. zum Ziel, eine bessere Anpassung an schwankende Auslastungen und Kundenfrequenzen zu ermöglichen, wobei die Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden sollten. Durch angepasste Arbeitszeitmodelle und damit verbundene Spielregeln sowie eine möglichst sorgfältige und langfristige Planung können auch gegensätzliche Zeitbedarfe und -bedürfnisse vereinbart werden. Dabei müssen Flexibilität für das Unternehmen und Autonomie der ArbeitnehmerInnen bei der kollektiven bzw. individuellen



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

### Dimensionen der Arbeitszeit



Zeitgestaltung kein Gegensatz sein. Eine Übersicht über die wichtigsten Arbeitszeitmodelle finden Sie im Anhang.

Flexibilisierung von Arbeitszeit kann in drei zeitlichen Dimensionen vorgenommen werden: mit variierender Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie über die Verteilung der Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum. Die obige Grafik zeigt die Flexibilisierungsdimensionen, die meistens miteinander kombiniert werden.

Neben den zeitlichen Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung sollten auch weitere oft entscheidende Gestaltungsmöglichkeiten nicht vernachlässigt werden, die für eine erfolgreiche Handhabung von Arbeitszeitmodellen entscheidend sein können; dazu gehören u.a. die Zeitsouveränität und

Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen bei der Festlegung der Arbeitszeiten sowie die umfassende Qualifizierung der verantwortlichen Führungskräfte, welche sich häufig als Hemmschuh erwiesen, da nur eine geringe Bereitschaft vorhanden war, Entscheidungskompetenzen zu delegieren.

Wenn Arbeitszeitmodelle funktionieren sollen, dann müssen nicht nur alle Interessen berücksichtigt werden, sondern es muss (je nach Grad der Veränderung und Komplexität) ein Umdenken initiiert werden, um Konflikte lösen zu können.

Ein Schlüssel zum Erfolg flexibler Arbeitszeitmodelle liegt darin, wie weit es gelingt, jeden einzelnen Mitarbeiter an den täglichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen (vgl. NU ADAPT 2000b).



## Flexible Arbeitszeitgestaltung, aber wie?

Das Ziel flexibler Arbeitszeitgestaltung ist nicht das Aufzeigen von Modellen, fertigen Lösungen oder gar sogenannten „best practice-Beispielen“, sondern den Prozess der Arbeitszeitgestaltung bzw. von Veränderungsprozessen zu organisieren. In jedem Betrieb muss ein eigener Prozess initiiert werden, der die ganz spezifischen Belange aller Betroffenen berücksichtigt sowie auch die organisatorischen Besonderheiten mit einbezieht. Wir versuchen daher die häufig von betrieblichen Akteuren gestellte Fragen zu beantworten, wie u.a.:

### Wie machen wir das?

Sinnvoll ist es, die Planung, Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle nach einem systematisch zu entwickelnden Projektplan vorzunehmen, mit dem Ziel eine maßgeschneiderte Arbeitszeitlösung für das Unternehmen zu entwickeln. Zur Unterstützung solcher Prozesse gibt es verschiedene Möglichkeiten. Einige Unternehmen hätten gerne genaue „Fahrpläne“ in Form von Checklisten, an die man sich strikt halten kann. Andere dagegen verneinen grundsätzlich deren Notwendigkeit und flexibilisieren „aus dem Bauch“ heraus. Leider hält sich die Praxis mit Sicherheit nicht an diese „Fahrpläne“ bzw. beweist über kurz oder lang, dass eine „wilde Flexibilisierung“ zu häufig mit „vorhersehbaren“ Mängeln behaftet ist (IHK 2000).

Die Erarbeitung von Flexibilisierungslösungen schließt eine schematisch vorgegebene Vorgehensweise ebenso aus, wie schnelle Lösungen („wir machen das mal eben so“) oder Modellkopien („bei X funktioniert das, warum nicht auch bei uns“). Letztere können vorbildlich sein und in einem anderen Unternehmen oder sogar in einer Abteilung des eigenen Unternehmens sehr gut funktionieren; aber eine Kopie von Modellen vernachlässigt die jeweils ganz spezifischen personellen, technischen und organisatorischen Bedingungen und kann hohe Folgekosten, mangelhafte Arbeitsabläufe und demotivierte MitarbeiterInnen hervorbringen.

Der von uns vorgestellte Ablauf basiert auf einer Synthese verschiedener in ADAPT-Projekten entwickelter Stufenpläne zur Arbeitszeitgestaltung bzw. zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, die jeweils unterschiedliche Schritte vorsehen, aber in der Regel den gleichen Grundgedanken haben:

**Arbeitszeitgestaltung sollte beteiligungsorientiert angelegt und als kontinuierlicher und umfassender (Lern-)Prozess organisiert werden.**

Hierbei können Checklisten ein gutes Hilfsmittel sein, sie müssen aber der konkreten Situation angepasst werden. Die folgenden Schritte (s. Grafik) müssen und können teilweise nicht strikt in ihrer Reihenfolge eingehalten werden. Bei Veränderungsprozessen laufen verschiedene Arbeitsschritte parallel und auch quer zueinander, andere sind als sogenannte Reflektionsschleifen angelegt. Daher ist der hier vorgestellte „Weg“ kritisch zu betrachten und den eigenen Bedürfnissen anzupassen.

### Handlungsbedarf ermitteln

Auch wenn es banal klingt, in einem ersten Schritt geht es darum, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen (und dem Betriebsrat, sofern vorhanden) Probleme und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Arbeitszeit aufzuzeigen und den Handlungsbedarf zu bestimmen. Das heißt, es gilt die Fragen zu stellen:

#### Handlungsbedarf prüfen

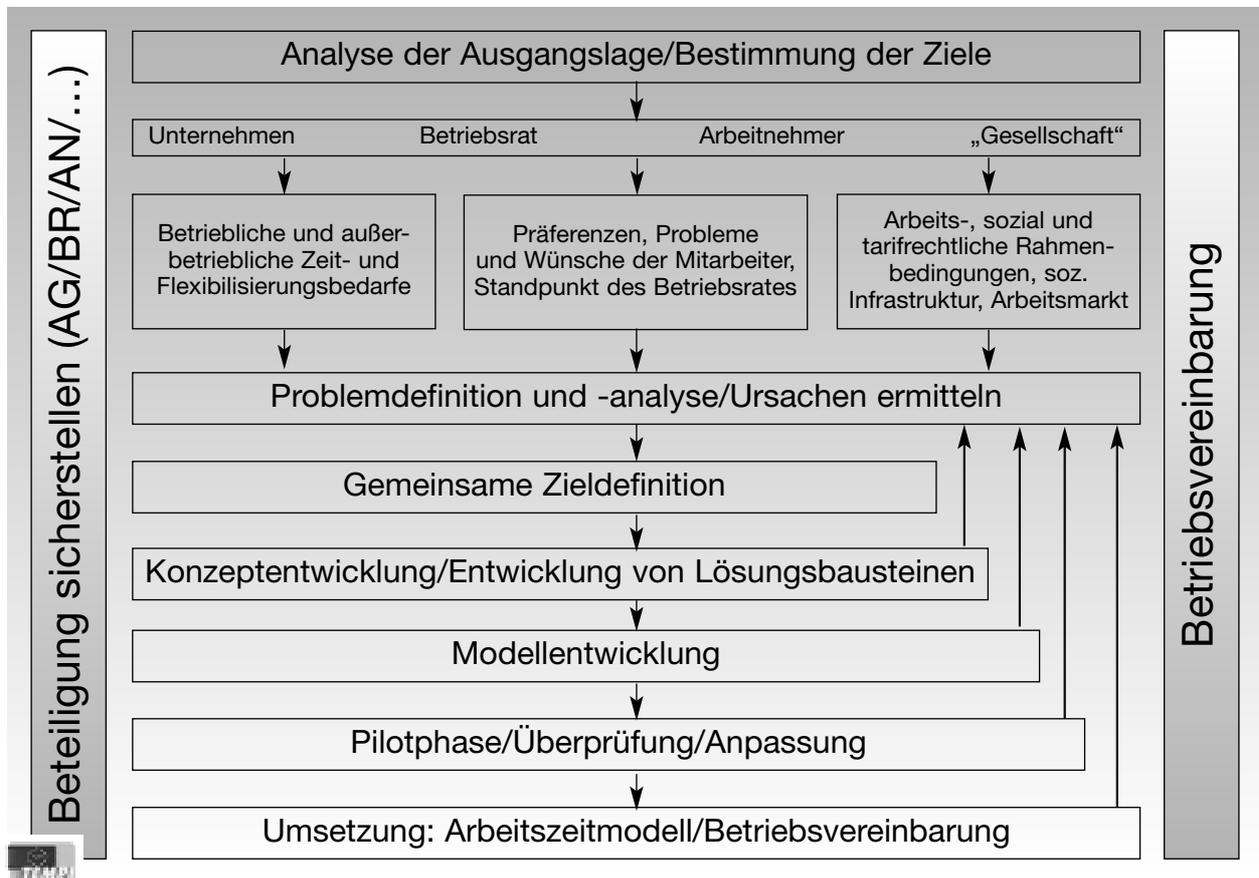
- Welche Probleme sind im Zusammenhang mit Arbeitszeit aufgetreten?
- Welche neuen Anforderungen sind in Verbindung mit zeitlichen Prozessen entstanden?
- Wer ist davon betroffen?
- Wie gravierend sind die Probleme?
  - Bestehen Schwierigkeiten im Umgang mit bestehenden betrieblichen Regelungen zu Arbeitszeit?
  - Sind die bestehenden Arbeitszeitregelungen noch angemessen?
  - Was läuft gut und sollte beibehalten werden?
- Besteht Handlungsbedarf, wenn ja, welcher?

Bei Handlungsbedarf ist es empfehlenswert, eine Projektgruppe zu bilden, die das weitere Vorgehen



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

### Arbeitszeitgestaltungsprozess



organisiert. Auch bei Schwierigkeiten im Umgang mit Arbeitszeitregelungen, bei denen nicht immer nach neuen Lösungen gesucht werden muss, können einige der folgenden Schritte sehr hilfreich bei der Problembehandlung sein. Evtl. sind Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich, um MitarbeiterInnen, darunter die verantwortlichen Führungskräfte, zu befähigen, den Umgang mit komplexen Arbeitszeitregelungen zu erlernen.

#### Beteiligung sicherstellen

Ein zentrales Ergebnis der Arbeitszeitprojekte ist, dass erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung nur beteiligungsorientiert funktionieren kann. Über die Bildung einer Projektgruppe kann dies sehr umfassend und praxisgerecht realisiert werden. Sie sollte aus Arbeitgebervertretern, (von Problem oder möglicher Lösung betroffenen) MitarbeiterInnen

und, sofern vorhanden, Betriebsratsmitgliedern bestehen. Durch die Beteiligung von MitarbeiterInnen kann nicht nur die Akzeptanz erhöht, sondern vor allem können die wirklichen (in den Abteilungen drängenden und täglichen) Probleme aufgezeigt werden. Die Auswahl von MitarbeiterInnen, die an der Projektgruppe teilnehmen, kann deren KollegInnen vor Ort überlassen werden, um auch an dieser Stelle eine hohe Akzeptanz zu gewährleisten.

Ganz entscheidend für die Arbeit einer Projektgruppe sind ihre Entscheidungskompetenzen, d.h. sie muss weitgehend beschlussfähig sein. Wenn jeder einzelne Schritt erst mit der Geschäftsführung oder anderen Gremien abgestimmt werden muss, ist sie falsch besetzt und der Prozess wird unnötig verzögert, wenn nicht gar blockiert.



### **Spielregeln der Projektgruppenarbeit vereinbaren:**

- Wer moderiert die Projektgruppe und vermittelt Meinungsverschiedenheiten?
- Wer stellt die Tagesordnung auf?
- Wer protokolliert die Beschlüsse?
- Wer sichert die Einhaltung von Arbeitsaufträgen?
- Wer stellt sicher, dass alle Gruppenmitglieder teilnehmen können?
- Wer sichert die fortlaufende Information der Belegschaft?

Eine frühzeitige, umfassende und fortlaufende Information der MitarbeiterInnen über die Gründe und Zielsetzung kann einer wahrscheinlichen „Gerüchteküche“ vorbeugen und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Hemmnisse frühzeitig durch Rückmeldungen zu erkennen.

Die MitarbeiterInnen können durch regelmäßige Berichte über den Stand der Projektgruppenarbeit in Form von Aushängen, Abteilungsversammlungen bzw. Betriebsversammlungen informiert werden. Dabei ist es sinnvoll, sie in den Prozess zu integrieren, d.h. Rückmeldungen einzufordern. Es ist auch zu überlegen, ob es sinnvoll oder gar geboten ist, weitere Personen, Gruppen oder Institutionen zu beteiligen. Dazu können u.a. Vertreter der Tarifpartner gehören, externe Berater, Gutachter, Weiterbildungseinrichtungen etc.

### **Probleme definieren und analysieren, Ursachen ermitteln**

Ein wichtiger Schritt bei der Arbeitszeitgestaltung ist eine genaue Definition und Analyse arbeitszeitlicher und damit verbundener organisatorischer Probleme. Wenn man sich kopfüber in oberflächliche Problemlösungen stürzt, führt dies zwar oft zu kurzfristigen Verbesserungen.

Doch das kann dazu führen, dass das Problem nur teilweise behoben wird, weil nur Symptome und nicht seine Ursachen beseitigt wurden. Nur wenn die vorhandenen Probleme klar definiert werden, kann eine Problemanalyse durchgeführt werden, die die Ursachen aufzeigen soll. Erst dann kann an einer langfristigen Lösung gearbeitet werden.

### **Problemanalyse**

- Jedes Problem einzeln analysieren:
  - Wie äußert es sich?
  - Wo liegen die Ursachen?
  - Zusammenhänge aufzeigen
  - Wo liegen die Ursachen?
  - Prioritäten setzen
  - Welche Probleme sollen zuerst gelöst werden?

### **Gemeinsame Ziele vereinbaren**

Eine Vereinbarung über die Ziele, die mit einer Neugestaltung bzw. Veränderung der Arbeitszeiten verfolgt werden soll, schließt an eine Problemanalyse an.

Sie wird in der Regel aber schon bei der Bildung der Projektgruppe vorgenommen, um sich über einen gemeinsamen Grundkonsens zu verständigen.

Über eine Vereinbarung werden vorerst globale Ziele festgelegt, um eine Arbeitsgrundlage bzw. Orientierung für die Zusammenarbeit zu erhalten. Im Weiteren können die Ziele, und damit die Standpunkte, gruppenspezifisch definiert werden, um alle Zielvorstellungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

### **Ziele prüfen**

- Welche Ziele hat das Unternehmen?
- Welche Ziele hat der Betriebsrat?
- Welche Ziele haben die MitarbeiterInnen?  
(Beantwortung am besten durch die Akteure selbst).

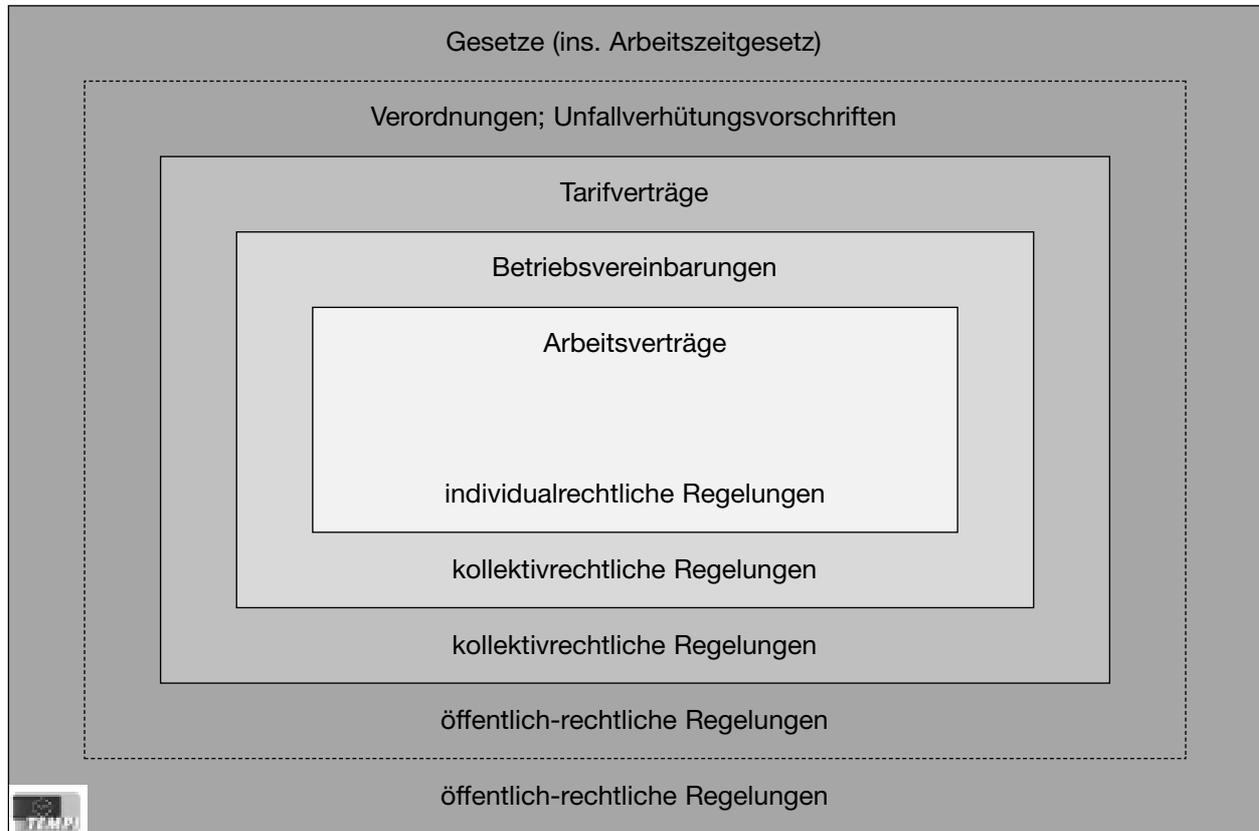
### **Rahmenbedingungen klären**

Zu den Rahmenbedingungen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung gehören arbeits-, tarif- und sozialrechtliche Bedingungen, die soziale Infrastruktur sowie die (lokale) Arbeitsmarktsituation. Für die konkrete Arbeit stehen rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen im Vordergrund. Hier sind u.a. die Fragen danach zu stellen (siehe übernächste Seite):



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

### Arbeitsrechtlicher Aufbau



Gesetze	Tarifverträge	Betriebsvereinbarungen
<p>An der Spitze stehen <b>gesetzliche Regelungen</b>, die den höchsten allgemeinen Verbindlichkeitsgrad aufweisen. Für die Arbeitszeitgestaltung ist das Arbeitszeitgesetz das wichtigste Gesetz. Gesetze sind öffentlich-rechtliche Regelungen und umfassen alle ArbeitnehmerInnen. Prinzipiell auf gleicher Ebene befinden sich Verordnungen und Vorschriften, die z.B. vom Amt für Arbeitsschutz mit rechtsgestaltender Wirkung erlassen werden können und welches auch im Einzelfall Ausnahmegenehmigungen erteilen kann.</p>	<p>Innerhalb der durch das Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Grenzen, gelten <b>tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen</b>, die üblicherweise in Manteltarifverträgen vereinbart werden. Sie stellen kollektivrechtliche Regelungen für eine bestimmte Region (räumlicher Geltungsbereich) und eine bestimmte Branche (fachlicher Geltungsbereich) dar sowie z.T. auch für bestimmte Berufe oder Arbeitsformen (persönlicher Geltungsbereich). Arbeitszeitregelungen, die in Gesetzen und Tarifverträgen nicht abschließend geregelt oder mit Öffnungsklauseln versehen sind, können durch Betriebsvereinbarungen ausgefüllt werden.</p>	<p><b>Betriebsvereinbarungen</b> beziehen sich ausschließlich auf den Betrieb oder Betriebsteile, für die sie abgeschlossen wurden und sind für alle ArbeitnehmerInnen in diesen Bereichen gültig. Arbeitsverträge stellen die unterste Hierarchieebene dar und sind ausschließlich individual-rechtliche Regelungen.</p>



### Rahmenbedingungen klären

- In welchem Rahmen kann und darf die Arbeitszeit neu gestaltet werden?
- Welche Regelungen sind zu berücksichtigen? (vgl. Grafik Seite vorher)
- Welche Spielräume bietet das Arbeitszeitgesetz bzw. der Tarifvertrag?
- Gibt es Restriktionen z.B. individualvertraglicher Art?

Die gesetzlichen Möglichkeiten bieten meistens ausreichend Spielraum. Die für manche als Einschränkung angesehenen Regelungen sind sehr eng an den Arbeitsschutz angelehnt und sollten in keinem Fall überschritten werden. Um die vielfältigen Regelungen zu berücksichtigen, ist es empfehlenswert, sich (von außen nach innen) am arbeitsrechtlichen Aufbau zu orientieren.

Rechtliche und politische Rahmenbedingungen bzw. Regelungsebenen der Arbeitszeitgestaltung bestehen aus Gesetzen, Verordnungen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und einzelvertraglichen Regelungen. Die Regelungsebenen sind hierarchisch aufgebaut und greifen ineinander.

Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen bilden die „Spielregeln“ für die konkrete betriebliche Arbeitszeitgestaltung, die in Form von Betriebsvereinbarungen (oder auch Arbeitsverträgen) festgeschrieben werden. Sie beeinflussen auch den Verhandlungs- und Gestaltungsrahmen, in dem sich die betrieblichen Akteure bewegen können. Dabei ist es hilfreich, beabsichtigte arbeitszeitliche Regelungen unter zur Hilfenahme des arbeitsrechtlichen Stufenaufbaus einer Anwendungsprüfung zu unterziehen, um die vielfältigen und weitreichenden Regelungen und Ausnahmen zu berücksichtigen (vgl. Hamm 2001, 269 f.).

### Konzeptentwicklung

Anhand der vorgenommenen Zieldefinition und ermittelten Rahmenbedingungen können nun Lösungsschritte bzw. Lösungsbausteine entwickelt werden. Es sollte noch nicht an Modellen oder Modellentwürfen gearbeitet werden, weil die Grundlagen hierfür erst noch erarbeitet werden müssen.

Anhand der Grundlagen können erste Lösungsbausteine erarbeitet werden, die die anschließende

### Grundlagen der Konzeptentwicklung u.a.

- Ermittlung von saisonalen oder auftragsbedingten Betriebszeitschwankungen,
- Bestimmung des Arbeitszeitrahmens (am Tag, in der Woche, im Monat, im Jahr),
- Ermittlung des Personalbedarfs (der häufig zu niedrig angesetzt wird),
- Ermittlung der notwendigen Qualifikationen und des erforderlichen Qualifizierungsbedarfs,
- Ermittlung von besonderen Anforderungen seitens der Kunden und Lieferanten.

Und für die gefundenen **Lösungen** ist zu fragen:

- Werden alle Interessen berücksichtigt?
- Wo liegen mögliche Hindernisse oder Schwachstellen?

Modellentwicklung erleichtern und absichern. Hierzu zählen u.a. der Arbeitszeitrahmen, die Definition von Ausgleichszeiträumen und Mehrarbeit, evtl. Festlegung von Kontogrenzen (maximales Zeitguthaben oder -defizit) etc. Auch können die vorgenommenen Zieldefinitionen hinterfragt und überprüft werden, ob sie noch beibehalten werden können oder modifiziert werden müssen.

### Modellentwicklung

Die Konzeptentwicklung bzw. Entwicklung von Lösungsbausteinen und die Modellentwicklung sind hier getrennt aufgeführt, weil häufig mit konkreten Modellen gehandelt wird und so geeignete Lösungen auf der Strecke bleiben. In solchen Fällen wird eine fertige Lösung lediglich modifiziert, wobei die spezifischen Belange eines Unternehmens aber nicht konsequent ermittelt werden.

Sind erst die Rahmenbedingungen geklärt, alle Eckdaten geprüft, Lösungsbausteine entwickelt, kann mit der konkreten Modellentwicklung begonnen werden. In dieser Phase können selbstverständlich auch fertige Modellangebote mit kritischem Blick aus eigener Interessenlage heran gezogen werden.

Bei dieser Herangehensweise fällt es auch leichter, die Eckwerte und Regelungsgegenstände für eine Betriebsvereinbarung parallel zu entwickeln und zu diskutieren.



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

### Testphase planen

Ist ein Arbeitszeitmodell soweit entwickelt, dass es umgesetzt werden kann, dann sollte die Einführung in Form einer Test- oder Pilotphase erfolgen. Hierzu ist der genaue Bereich bzw. Abteilung festzulegen, sind die organisatorischen und technischen Voraussetzungen zu klären.

Weiterhin ist ein eindeutiger Testzeitraum zu bestimmen, um aussagefähige Prüfergebnisse zu ermöglichen, die anhand vorab definierter Erfolgskriterien ermittelt werden. Auch sind die Mess- und Prüfinstrumente zu bestimmen.

Für eine Testphase sollte eine inhaltlich eindeutige und sprachlich klare Betriebsvereinbarung über das Arbeitszeitmodell und seine Handhabung beschlossen werden. Dabei ist es auch sinnvoll den vorläufigen Charakter zu betonen mit der Möglichkeit, zu dem alten Modell zurückzukehren.

Für die **Pilotphase** ist zu klären

- Kann die Organisation das in der jetzigen Verfassung überhaupt umsetzen?
- Müssen organisatorische und/oder technische Veränderungen vorgenommen werden?
- Wer ist im ausgesuchten Bereich als Verantwortlicher zu benennen?
- Können alle Betroffenen und Führungskräfte, das was sie können müssen, damit das Modell klappt?

### Testphase umsetzen

Sind alle Voraussetzungen für eine Testphase und deren Auswertung vorbereitet, kann das entwickelte Arbeitszeitmodell in einer Abteilung oder in einem Unternehmensbereich für einen vorab bestimmten Zeitraum eingeführt werden. Die Testphase sollte ständig begleitet werden, um auftretende Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen. Dabei ist es sinnvoll, wenn die Projektgruppe die Begleitung während der Testphase übernimmt und kontinuierlich weiter an einer Optimierung des Modells arbeitet, um eine abschließende Lösung zu entwickeln.

Besonders wichtig ist es, alle Betroffenen vor, während und nach der Testphase umfassend zu informieren sowie Mechanismen zur Rückkopplung aller Beteiligten zu gewährleisten.

### Überprüfung und Anpassung

Während oder nach der Testphase kann mit der Überprüfung der arbeitszeitlichen Regelungen begonnen werden, um sie entsprechend anzupassen. Im Zweifelsfall oder bei Meinungsverschiedenheiten sind die vorgenannten Schritte noch einmal zu durchlaufen, um eine gemeinsame und funktionierende Lösung zu erreichen. In vielen Fällen hat sich gezeigt, dass nicht arbeitszeitliche Regelungen bei neuen Modellen zu Problemen führen, sondern dass organisatorische und qualifikatorische Bedingungen nicht mehr angemessen sind, so dass Arbeitsabläufe, Schnittstellen und Kompetenzzuschnitte verändert werden müssen. Frühzeitige Einbeziehung aller betroffenen MitarbeiterInnen kann solche oft mit großem Zeitverlust verbundenen Einsichten vermeiden helfen.

### Modell einführen, evtl. Betriebsvereinbarung abschließen

Ist das Arbeitszeitmodell soweit entwickelt und getestet, kann es eingeführt werden. Hierfür sind realistische Anwendungsbedingungen zu gewährleisten, d.h. unter anderem personelle, technische und organisatorische Voraussetzungen sicherzustellen. Der Aufwand für die Einführung von neuen Modellen ist unabhängig vom Grad der Veränderungen vorheriger Arbeitszeitregelungen zu sehen und daher nicht zu unterschätzen.

Auch wenn das Modell während der Testphase funktioniert, ist nicht gesichert, dass es auch in anderen Bereich funktioniert; unbemerkte Veränderungen, ungewünschte Nebenwirkungen sind immer möglich und jeweils neu zu prüfen. Bei der Einführung sollten Verantwortliche benannt werden, die als Ansprechpartner bei Problemen dienen und eine fortlaufende Evaluation (Auswertung) sicherstellen.

Auch wenn das Thema Betriebsvereinbarung jetzt erst angesprochen wird, sie sollte dort, wo ein Betriebsrat existiert, von Anfang an mitgedacht und bearbeitet werden. Selbst für den Verlauf der Projektarbeit ist es häufig sinnvoll eine Projektvereinbarung abzuschließen, in der die „Spielregeln“ festgeschrieben sind.



### Spielregeln

- Wer muss
- mit wem
- worüber reden, wenn ein neuer Umstand eingetreten ist?

Der Entwurf für eine abschließende Betriebsvereinbarung zum neuen Arbeitszeitmodell kann während der gesamten Projektarbeit fortlaufend entwickelt werden. Werden z.B. alle Eckwerte, Lösungsbausteine etc. aus der fortlaufenden Arbeit aufgenommen, dann ist eine Vereinbarung im Entwurf schon so gut wie fertig.

### Weiterentwicklung und Verbesserung

Arbeitszeitgestaltung ist ein fortlaufender Prozess und hört nicht nach Einführung eines neuen Modells auf. Die Praxis in den Unternehmen zeigt auch, dass es in den angewandten Lösungen oftmals noch Fehler und Lücken gibt und nach wie vor ein spürbarer Informations- und Weiterentwicklungsbedarf besteht. So sollten die angewandten Lösungen einer ständigen Überprüfung der Passfähigkeit auf die aktuellen betrieblichen und marktseitigen Bedingungen unterzogen werden und wenn nötig Anpassungen erfolgen.

### Beratung bei und Qualifizierung für ArbeitsZeitGestaltung: Flexibilität und Effektivität beginnen bereits in den Köpfen

In vielen Köpfen sind Unternehmen Container mit Personal drin. Unseres Erachtens ist ein Unternehmen ein komplexer Organismus mit einer eigenen Persönlichkeit und Unternehmenskultur. *Organisationen sind das zweckgerichtete Zusammenwirken von Menschen im Rahmen gegebener und veränderbarer Strukturen, Regeln und Werte* (vgl. Franz 1999). Veränderungsprozesse müssen dies berücksichtigen und dort ansetzen, wo das Unternehmen heute steht. Außerdem beginnen Flexibilität und Effektivität bereits in den Köpfen. Neben dem Prozess des organisatorischen Wandels wird oft auch ein Wandel von Einstellungen und Verhaltensweisen erforderlich. Dies kann nur durch Einbeziehen aller Akteure sowie durch Ausbalancieren der Interessen von MitarbeiterInnen und Unternehmen gelingen.



Die Einführung oder Veränderung flexibler Arbeitszeitmodelle hat immer auch gravierende Auswirkungen für die gesamte Arbeits- und Unternehmensorganisation. Daher ist eine systematische Klärung auf Unternehmensebene, Abteilungsebene und persönlicher Ebene nötig, um die organisatorischen, verhaltensbedingten, zwischenmenschlichen und inhaltlichen Problemfelder im Unternehmen aufzudecken und neue Lösungen durch Zusammenarbeit und Kommunikation zu entwickeln. Arbeitszeitflexibilisierung kann nicht als isolierte Maßnahme durchgeführt werden, sondern muss durch Veränderungen der Arbeitsorganisation und Qualifizierung der am Erfolg des neuen Arbeitszeitmodells beteiligten MitarbeiterInnen gestützt werden.

Am besten ist es, wenn die gesamte Arbeitszeitgestaltung von Anfang an als Organisations- und Personalentwicklungs-Maßnahme verstanden, vorbereitet und durchgeführt wird.

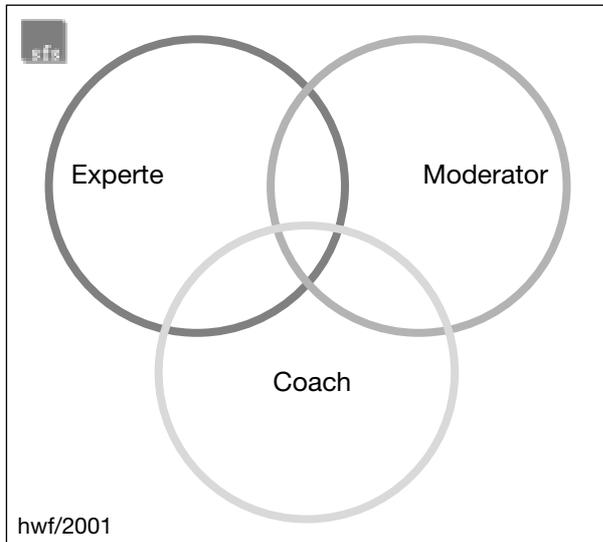
### Beratung – Übel und Notwendigkeit

In den meisten Unternehmen haben sich flexible Arbeitszeiten durchgesetzt, so das Ergebnis vieler Arbeitszeitprojekte. Doch langfristige Strategien und sorgfältig durchdachte Konzepte sind damit meist nicht verbunden. Obwohl es relativ geringe Kenntnisse beim verantwortlichen Führungspersonal gibt, haben beispielsweise im Stahl- und Metallbau in Sachsen etwa zwei Drittel der Unternehmen kein Interesse an einer Beratung (BSW 2000, 6). Ein wichtiger Schritt zur Flexibilität ist daher Sensibilisierung und Information über erfolgreiche Modelle.

Meist ist es hilfreich, eine externe Beraterin oder einen Berater hinzuzuziehen, um Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung aufzuzeigen, metho-



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)



in diesem Prozess ist: Wer bestimmt wann und in welchem Ausmaß die Flexibilität?

Der Berater (es könnte natürlich auch eine Beraterin sein) ist nicht nur als Arbeitszeit-**Experte** tätig, der fachliches und technisches Wissen einbringt, sondern ist gleichzeitig auch Moderator und Coach. Als **Moderator** hilft er, den Weg zum Kompromiss und Interessenausgleich zu finden, indem er hilft Betriebsblindheit aufzudecken, den Problemlösungsprozess durch Visualisieren und Ordnen zu erleichtern und zu beschleunigen. Als **Coach** wird er oder sie gefordert, wenn der Prozess für Einzelne persönliche oder für die Gruppe kommunikative Konflikte birgt. Die jeweilige Schnittmenge dieser drei Funktionen ist von Situation zu Situation neu zu bestimmen. Mehr dazu bei Franz 1999 oder in den ZeitRäumen von [www.TEMPI.de](http://www.TEMPI.de).

dische und rechtliche Kenntnisse zu vermitteln und eine Balance zwischen den Interessen herzustellen. Viele Spielräume sind bei der Gestaltung der Arbeitszeit vorhanden, die kurz- oder längerfristig genutzt werden können. Die entscheidende Frage

Neben den beschriebenen Aspekten steht Arbeitszeitgestaltung immer im Zusammenhang mit anderen Gestaltungsmerkmalen und insbesondere im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen:

## Spannungsverhältnis Arbeitszeitgestaltung



## Kompetenzentwicklung bei, für und durch Gestaltung der Arbeitszeit

Qualifizierung ist für den flexiblen Umgang mit Arbeitszeit in mehrfacher Hinsicht von großer Bedeutung.

### Kompetenzen halten und erweitern für und durch flexible Arbeitszeitmodelle

Durch planvolle und umsichtige Arbeitszeitgestaltung kann die Kompetenz der MitarbeiterInnen erhalten und erweitert werden. In einer Zeit, in der zunehmend die Einstellung und Kompetenzen der MitarbeiterInnen über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens am Markt entscheiden, helfen flexible Arbeitszeitmodelle, MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, anstatt sie zu entlassen oder ziehen lassen zu müssen. Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten können beispielsweise Einstellungskosten und Qualifizierungskosten eingespart werden, wenn saisonal benötigte Arbeitskräfte nicht nur für die Saison, sondern über das ganze Jahr beschäftigt werden. Kompetenzerweiterung kann durch Modelle wie Jobrotation (s. Arbeitszeitmodelle) oder Teilzeit plus (s. Arbeitszeitmodelle) erreicht werden, wenn die MitarbeiterInnen in Weiterbildungen ihr Wissen und ihre Erfahrungen ausbauen.

### Lebenslanges Lernen und Arbeitszeit

Konsequenterer Kundenorientierung, kürzere Innovationszyklen und der damit fortschreitende technische Wandel führen ebenso wie der Prozess der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft zu einem kontinuierlichen Veränderungsprozess von Organisationen und Arbeits(zeit)strukturen. Lernen wird (ist schon) unter solchen Bedingungen, verstärkt noch durch den Übergang zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, zu einer Daueranforderung für Einzelne wie für Organisationen. In den Betrieben, für den Arbeitsmarkt und für die Gesellschaft insgesamt müssen lebendige, machbare und bezahlbare Zukunftskonzepte für lebenslanges Lernen entwickelt werden, in denen Arbeiten und Lernen und damit auch Arbeits- und Lernzeiten besser integriert werden.

Mit dem „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ haben die Tarifparteien in Baden-Württemberg im Jahr 2001 einen wichtigen Baustein für die Entwicklung lebenslangen Lernens gesetzt (vgl. dazu die Homepage der baden-württembergischen IG Metall: [www.bw.igm.de](http://www.bw.igm.de)). Er fußt auf der Erklärung des „Bündnisses für Arbeit“ vom 10. Juli 2000, wo

Zeitinvestitionen für Qualifizierung als neue Aufgaben der Arbeitszeitpolitik gesehen und die Einführung von Langzeitkonten für solche Zwecke empfohlen wurde. Die Auflösung fester Arbeitszeitmuster bietet nicht nur gute Voraussetzungen für eine flexible Arbeitszeitgestaltung, sondern ist zugleich wichtige Voraussetzung für die Flexibilisierung ganzer Erwerbsbiographien im Sinne lebenslangen Lernens (vgl. Arbeitszeitmodelle: Lebensarbeitszeit) führen, bieten gute Voraussetzungen.

Der Konflikt für die Kompetenzentwicklung im betrieblichen Kontext besteht darin, dass die Zeit für die Bewältigung umfangreicher und problemhaltiger Lernanforderungen im Prozess der Arbeit oft fehlt oder geringer wird. Lernen braucht aber Zeit.

Unternehmen mit flexiblen Rahmenbedingungen für Arbeitszeit, Weiterbildung und Lebenszeit bieten den MitarbeiterInnen bessere Möglichkeiten, sich zu entfalten und zu entwickeln. „Arbeitszeitkonten können als Voraussetzung für lebenslanges Lernen gesehen werden. Zwei Drittel aller Unternehmen arbeiten heute schon mit Arbeitszeitkonten und etwa sieben Prozent der Betriebe nutzen Arbeitszeitkonten für die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter, Tendenz steigend (Lebenslanges Lernen 2001, 69 ff.),“ resümiert Hartmut Seifert die Ergebnisse seiner Untersuchungen zum Thema Arbeitszeit und lebenslanges Lernen. Viele von diesen Unternehmen haben sich mit Arbeitszeitkonten allerdings neue Probleme eingehandelt, weil beispielsweise die Personaldecke zu dünn ist, keine vernünftigen Spielregeln bestehen oder Überstunden angehäuft werden.

### Qualifizierung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte bei der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen

Im Prozess der Arbeitszeitgestaltung müssen die beteiligten Akteure auf die neuen Anforderungen vorbereitet und evtl. dafür qualifiziert werden, denn Flexibilität und Effektivität beginnen in den Köpfen. Dazu bedarf es des Lernens und Verlernens. Wer stolz darauf war, seit zwanzig Jahren pünktlich um sieben Uhr zur Arbeit zu erscheinen, mag Zuverlässigkeit der Leistung nun im neuen Zeit-Kostüm der Unregelmäßigkeit unter Beweis stellen müssen. Flexiblere Arbeitsweisen müssen erlernt werden. Unregelmäßige Arbeitszeiten können Angstgefühle erzeugen, wie häufig beim Umgang mit Minusstunden zu beobachten ist. Steigt die Zahl der Minusstunden, so kann der Selbstwert der eigenen Person in Frage gestellt, der Arbeitsplatz kann als gefährdet empfunden werden. Diese Ängs-



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

te sind ernst zu nehmen, da sie als ein Resultat der Werthaltung der bisherigen Zeitkultur in vielen Unternehmen anzusehen sind, in der lange Anwesenheitszeiten mit hoher Anerkennung und Leistungsbereitschaft gleichgesetzt wurden.

Der Wertewandel gilt für Führungskräfte, die lernen müssen, Verantwortung an ihre Mitarbeiter abzugeben, ebenso wie für MitarbeiterInnen, die mehr Verantwortung erhalten und stärker selbstorganisiert allein oder im Team über Zeiteinteilung, Zeitressourcen und Zeitbewertung entscheiden müssen.

Werden neue auf Selbstbestimmung ausgerichtete Arbeitszeitmodelle eingeführt, bei denen die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben und die Zeit selbst einteilen, so muss geklärt werden, ob diese Kompetenzen bereits vorhanden sind oder ob diese durch eine Fortbildung erlernt werden müssen. Gleiches gilt für Zeitmodelle, in denen Teamfähigkeit vorausgesetzt wird.

Die veränderten Rollen von Mitarbeitern und Führungskräften verlangen eine neue Art der Zusammenarbeit: mehr Offenheit und gegenseitige Information, Achtung des Einzelnen und Anderen. Gegenseitiges Vertrauen, Berücksichtigung individueller Erfahrungen, Kompetenzen und Ziele sind wichtige Voraussetzungen für den neuen Umgang miteinander und den Erfolg des jeweiligen Arbeitszeitmodells.

Veränderungen von Arbeitszeitmodellen finden häufig ihre Grenzen, wenn nicht genügend qualifizierte MitarbeiterInnen vorhanden sind. Wird beispielsweise die Betriebszeit ausgedehnt, um ein Zwei-Schicht-Modell einzuführen, dann besteht häufig die Gefahr, MitarbeiterInnen mit der Qualifikation als SchichtführerIn oder der Bedienung einer bestimmten Maschine zu überlasten, weil kaum jemand in der Lage ist, sie zu vertreten. Die Flexibilitätspotenziale von Arbeitszeitmodellen werden umso größer, je mehr MitarbeiterInnen qualifiziert auf verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar sind und sich gegenseitig vertreten können. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass gleichzeitig (meist) die Motivation der MitarbeiterInnen steigt.

### **Flexible Arbeitszeitmodelle benötigen kooperative Führungskräfte**

Ein Mehr an Eigenverantwortung auf Seiten der MitarbeiterInnen verlangt ein Loslassen auf Seiten

der Führungskräfte. Dazu wird ein neues Rollenverständnis erforderlich. Führungskräfte waren es bislang oft gewohnt, Entscheidungen über notwendige Veränderungen in ihren Unternehmen relativ einsam zu treffen und erst anschließend ihre MitarbeiterInnen davon zu informieren bzw. sie vor vollendete Tatsachen zu stellen.

Daher müssen Führungskräfte in Vorbereitung auf den neuen Umgang mit Arbeitszeit mit der Problematik eines solchen Vorgehens bei veränderten Rahmenbedingungen vertraut gemacht werden.

Ein kooperativer Führungsstil bedeutet, die Mitarbeiter rechtzeitig in beabsichtigte Veränderungen einzubeziehen, sie frühzeitig zu informieren, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu ermitteln sowie MitarbeiterInnen zu Ideen und Lösungsvorschlägen hinsichtlich arbeitsorganisatorischer und arbeitszeitlicher Probleme zu motivieren.

Für nicht wenige Führungskräfte in den ADAPT-Arbeitszeitprojekten, die als Allein-Entscheider bereits über Jahre hinweg den Weg ihres Unternehmens bestimmt hatten, war es eine neue und ungewohnte Erfahrung, dass ihre MitarbeiterInnen arbeitsorganisatorische Notwendigkeiten ihres Arbeitsplatzes sehr gut beurteilen können und in der Lage sind, kreative Lösungsvorschläge zu arbeitszeitlichen oder organisatorischen Detailfragen zu entwickeln.

Um MitarbeiterInnen und Führungskräfte für die verschiedenen Facetten eines Veränderungsprozesses im Unternehmen zu sensibilisieren, ist es sinnvoll, sowohl fachliche Kompetenzen als auch Methoden- und Sozialkompetenzen zu fördern. Dies kann durch Seminare oder durch Coaching erfolgen.

#### **Fachliche Kompetenzen**

- Zeitwirtschaft im Sinne von Arbeitszeitgestaltung
- gesetzliche und tarifliche Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung
- Arbeits- und Betriebsorganisation
- Personalwirtschaft und -entwicklung
- Betriebswirtschaft



### Spezialkompetenzen

etwa um die Fähigkeit zu Konfliktlösung, konstruktiver Kommunikation und Übernahme von Projektverantwortung zu erhöhen.

- Besprechungstechnik
- Führungsstile, Mitarbeiterführung und Motivation
- Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung, um Aufschluss über die Wirksamkeit des Führungsstils zu erlangen
- Problem- und Konfliktbearbeitung für mittlere Führungskräfte

### Methodenkompetenzen

um die Fähigkeit zu Analyse, Problemlösung, Planung und projektförmigem Arbeiten zu verbessern.

- Moderation von Meetings und Verhandlungen
- kreative Ideenfindung sowie deren Bearbeitung, z.B. durch Brainstorming, Mind-Mapping usw.
- Informationsmanagement, Informations- und Kommunikationstechnik

vgl. hierzu unsere Handreichung zur Moderation von Gruppenprozessen

### Beteiligung als spezifische Form des Lernens

Ein Schlüssel zum Erfolg flexibler Arbeitsformen ist die Beteiligung der vom jeweiligen Veränderungsprozess betroffenen MitarbeiterInnen. In Seminaren oder Workshops wird der Einzelne so geführt, dass er seinen persönlichen Anteil an dem gesamten Problem erkennen kann und sich zu notwendigen Schritten für eine Verbesserung bekennt (vgl. Bossemeyer 2000, 50).

### Beteiligung der MitarbeiterInnen

- Das heißt zunächst, sie über Ziele und geplantes Vorgehen bei der Arbeitszeitgestaltung **informieren**. Dazu kann je nach Bedarf eine Projektwand oder eine Projekt-

zeitung gestaltet werden, die über den jeweiligen Stand informiert. Aber auch andere anschauliche Formen der Information sind hilfreich.

- Darüber hinaus ist die **aktive Beteiligung** am Prozess der Problembeschreibung, -analyse und -lösung selbst wichtig. Das gilt für die betroffenen MitarbeiterInnen ebenso wie für den Betriebsrat, so es einen gibt. In der Analysephase müssen, etwa in einem Workshop oder durch eine Befragung, die Bedürfnisse und Erfahrungen der Beschäftigten ermittelt werden. Die Beteiligung am Suchprozess von Lösungsansätzen hilft, Denkbarrieren aufzubrechen und eine persönliche Identifikation mit dem Veränderungsprozess herbei zu führen. Nach der Pilotphase werden die Erfahrungen der MitarbeiterInnen für die Modifikation des Arbeitszeitmodells dringend gebraucht.
- Nicht minder wichtig ist es dann, dass die letztlich getroffene Entscheidung allen in verständlicher Form mitgeteilt und wohl begründet wird, damit Abweichungen von Voten Einzelner oder von Gruppen nicht zu Verstimmungen und Beteiligungs-Frust führt. Ohne **Transparenz der Entscheidung** führt Beteiligung sich ad absurdum.

### Ergebnisse

Die Potenziale flexibler Arbeitszeitgestaltung werden aus folgenden Gründen zu gering oder nicht umfassend genutzt (vgl. BSW 2000, 7):

- Die vielfältigen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung sind unbekannt und/oder werden unterschätzt.
- Die zur Umsetzung eines Arbeitszeitprojektes notwendigen methodischen und rechtlichen Kenntnisse sind nicht ausreichend bekannt.
- Es besteht Scheu vor der Einführung eines Modells, weil es in der Regel gewichtige Interessenunterschiede zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielstellungen zu überwinden gilt, Spannungsfelder oder gar Konflikte entstehen können und dies offensive Auseinandersetzung erfordert.

Trotz dieser Schwierigkeiten haben sich in vielen Unternehmen flexible Arbeitszeiten durchgesetzt.



## ArbeitsZeitGestaltung (Fortsetzung)

Langfristige Strategien und sorgfältig durchdachte Konzepte sind damit häufig nicht verbunden. Ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen, umfassenden und sozialverträglichen Flexibilisierung ist daher Sensibilisierung und Information über Möglichkeiten, Mittel und Wege.

Die erfolgreichsten Arbeitszeitmodelle – das zeigen alle erfolgreichen ADAPT-Arbeitszeitprojekte – sind maßgeschneiderte Kompromisse, die sowohl die betrieblichen Ziele eines bestimmten Unternehmens als auch die spezifischen Wünsche der betroffenen Mitarbeitergruppen berücksichtigen. Aus dieser Erkenntnis lassen sich drei wichtige Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen zusammenfassen:

1. Es geht nie ausschließlich um Arbeitszeit
2. Es gibt keine Patentrezepte, die man einfach übernehmen bzw. einem Unternehmen überstülpen kann.
3. Erfolgreiche Arbeitszeitmodelle sind nur mit Beteiligung aller Akteure zu erreichen.

Spitzenreiter der besonders drängenden und scheinbar immer aktuellen Themen im Zusammenhang mit Arbeitszeit sind Mehrarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, Bereitschaftsdienste und insbesondere die Steuerung und Planung von Arbeitszeiten. Lösungen für diese Probleme können erreicht werden, wenn die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und sie in den Planungsprozess mit einbezogen werden.

Als zukünftige Themenbereiche rund um die Arbeitszeitgestaltung und -regelung werden insbesondere Vertrauensarbeitszeit, Insolvenzsicherung und Lernzeit- bzw. Langzeitkonten angesehen.

Als besonders schwierig und drängend wird das Thema Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben empfunden. Es bestehen zwar gesetzliche Regelungen (vgl. § 7a SBB IV), aber die Vorgaben werden als unzureichend angesehen, weil nur wenige, sich im Entwicklungs- und Erprobungsstadium befindliche, Ansätze zur Insolvenzsicherung bestehen. Dabei besteht aber auch ein hausgemachtes Problem: mangels unzureichender und

handhabbarer Kostensteuerung sind viele Arbeitszeitkonten „übergelaufen“, d.h. ein Zeitausgleich ist kaum noch möglich.

Flexiblere Arbeitszeitmodelle benötigen neue Führungskonzepte, die weniger auf Leistungs- und Verhaltenskontrolle als auf Vertrauen und mehr Kommunikation basieren. Die Belegschaftsstruktur, die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten sowie deren Bereitschaft, sich auf neues Denken und Handeln einzulassen, sind dabei wichtige Potenziale, die es zu gestalten und zu gewinnen gilt. In vielen Bereichen geht es darum, das traditionelle Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen umzukehren. Wo die „Kapitalisten“ lange Zeit dem Leninschen Motto: „Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser“ gefolgt sind, beginnt ein Umdenken: Immer öfter heißt es: Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. Dabei ist nicht zu übersehen: auch Vertrauen braucht oft Kontrolle. Aber nicht so sehr die Kontrolle von Menschen als die von Daten, die Vertrauen schaffen.

### Literaturhinweise:

*Bossemeyer, Armin/Michael Beecken/Hans-Günther Fruhriep/Jochen Wick 2000: Zeit für die Zukunft. Chancen, Ansätze und Lösungshilfen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag*

*BSW, Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V. 2000: „SAREM – Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch Unterstützung sächsischer KMU bei der Einführung von Mobilzeit.“ Projektbericht*

*Franz, Hans-Werner 1999: „Wie lernen Organisationen, wie Organisationen lernen?“, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 4/99*

*GIP – Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik am IMBSE Moers: „ERZURL – Qualifizierung und Beschäftigungssicherung während der gesetzlichen Erziehungszeit – neue Wege der situationsgerechten Konsolidierung und Weiterentwicklung berufsrelevanter Kompetenzen von Beschäftigten im Erziehungsurlaub“, Projektbericht*

*Hamm, Ingo 2001: Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Praxis. 2. überarb. Aufl. Frankfurt/Main: Bund-Verlag*

*IfU – Institut für Unternehmenskybernetik e.V. (IfU) Mülheim/Ruhr: „Kombizeit – Flexible Arbeitszeitmodelle und berufliche Perspektiven für Frauen in Fach- und Führungspositionen“, Projektbericht*

*IHK – Industrie- und Handelskammer Frankfurt/Oder 2000: „flexiPlus – Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und*



---

Mittelbetrieben – beschäftigungsorientiert und wettbewerbsstärkend“

LebensLangesLernen 2000. Expertisen zu Lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Hrsg: *Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen*. Berlin: BBJ-Verlag

*Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt f. Arbeit (Hrsg.) (2000a)*: ADAPT – Erfahrungen aus Modellprojekten. Projektbeispiele: Arbeitszeit. Bonn: Loseblattsammlung [<http://www.bn.shuttle.de/adapt>]

*Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2000b)*: ADAPT – Erfahrungen aus Modellprojekten. Kreative Potenziale nutzen: Beteiligungskultur. Bonn: Loseblattsammlung [<http://www.bn.shuttle.de/adapt>]

*Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2000c)*: ADAPT – Erfahrungen aus Modellprojekten. Erfolg durch Zusammenarbeit: Netzwerke für Wettbewerb und Beschäftigung. Bonn: Loseblattsammlung [<http://www.bn.shuttle.de/adapt>]

*Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2000d)*: ADAPT – Erfahrungen aus Modellprojekten. Lernen am Arbeitsplatz: Konzepte für die Praxis. Bonn: Loseblattsammlung [<http://www.bn.shuttle.de/adapt>]

*REGE – gemeinnützige regionale Personalentwicklungsgesellschaft Bielefeld*: „Netzwerk zukunftsorientierte Arbeitsplatzsicherung in der Gesundheitsregion Ostwestfalen – Lippe“, Projektbericht

[www.TEMPI.de](http://www.TEMPI.de), dort finden Sie die ZeitRäume, ein LernZeug zur betrieblichen ArbeitsZeitGestaltung und Produkt des ADAPT-Projekts TEMPI.

*WZB 2000*: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie, „Zukunft des Arbeitslebens“ in: *WZB-Mitteilungen* 89, September 2000, S. 26–29

**Suchworte:** Arbeitszeit, Arbeitszeitgestaltung, ADAPT, ADAPT-Programm, Lernzeit, Lebenszeit, Arbeitszeitmodelle, Zeit – Verbrauch, Zeit – Gebrauch, Lebensphasen, Lernphasen, Arbeitszeitprojekte, Arbeitszeit und Arbeitsmarkt, Teilzeit, Teilzeitarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, Dimensionen der Arbeitszeit, Arbeitszeitgesetz, Lebenslanges Lernen, Flexible Arbeitszeit

Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit (NSS AD), Bonn; HSt lc3 1/2002 ■