

Gabi Schilling

Institut Arbeit und Technik

schilling@iatge.de

After the consultants have done their job – what changed?

9th International Symposium on Working Time, Paris 26.-28.02.2004

Abstract

In Germany, the implementation of flexible working-time arrangements is no more a privilege of big firms. SMEs are increasingly interested in new working-time systems in order to adapt working hours of their workers to business needs while saving on overtime pay. However, in contrast to big companies with their own working-time know how, most of them depend on management consultants. This is why, in recent years, the regional government of the German Land Nordrhein-Westfalen established a scheme for the support of SMEs drawing on consultancy expertise in terms of working-time.

The paper provides insights into the process and the outcomes of such consultancy activities. It draws on ongoing case studies in SMEs and focuses on the particular difficulties of SMEs trying to change their working-time organisation. The deficiencies of any attempt of an isolated working-time consultancy that neglects the organisational backgrounds of individual firms are highlighted.

Gliederung

1. Entwicklung und Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in Deutschland
2. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle in SMES
3. Nutzen externer (Arbeitszeit)Beratung
4. Kopplung der Arbeitszeitberatung an beschäftigungspolitische Zielsetzungen im Rahmen der ESF-Förderung
5. Erkenntnisse aus den Fallstudien: Erfahrungen, Probleme und Erfolgskriterien flexibler Arbeitszeitgestaltung
6. Flexible Arbeitszeitgestaltung und Beschäftigungseffekte

1. Stand der Arbeitszeitflexibilisierung in Deutschland

Innerhalb der EU gehört Deutschland zu denjenigen Ländern, in denen die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in den letzten beiden Jahrzehnten am weitesten fortgeschritten ist. Wesentlich ausgelöst durch die Verkürzung der Arbeitszeiten in der Vorreiterbranche Metallindustrie wurde dort 1984 die sukzessive Einführung der 35-Stunden-Woche vereinbart. Im Gegenzug handelte die Arbeitgeberseite als Kompromiss sowohl eine Ausweitung der Betriebszeiten als auch eine weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten aus, die in der weiteren Entwicklung auch von anderen Branchen übernommen wurde. Im Zuge dieser Entwicklung vollzog sich auch eine Veränderung in der Tarifvertragspolitik, die mit dem Stichwort „Verbetrieblichung“ umschrieben werden kann. Das bedeutet, dass die Tarifverträge über Öffnungsklauseln die konkrete Ausgestaltung bestimmter Regelungsgegenstände (allen voran die Arbeitszeit) an die betriebliche Ebene delegieren, um auf diese Weise betriebspezifischen Besonderheiten besser Rechnung tragen zu können. Dies setzt eine hohe Sach- und Verhandlungskompetenz auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung voraus, die noch lange nicht in allen Unternehmen gegeben ist. Vielfach fühlen sich Betriebs- und Personalräte überfordert, die Folgen einer unübersichtlicher und komplexer werdenden Regelungsstruktur mittel- und längerfristig übersehen zu können.

Selbst in der Metallindustrie, die den Tausch kürzerer gegen flexiblere Arbeitszeiten als erste Branche in Deutschland aushandelte, kam die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zunächst nur recht schleppend in Gang. Die Prototypen flexibler Arbeitszeitmodelle fanden sich fast ausschließlich in Großbetrieben (z.B. Siemens, VW etc.). Seit Ende der 90er Jahre kann man in Deutschland allerdings eine „forcierte Flexibilisierung“ beobachten. Mittlerweile existiert eine breite Palette unterschiedlichster Arbeitszeitmodelle (allen voran Arbeitszeitkontensysteme unterschiedlichster Ausprägung), in denen die gesetzlich und vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit in den Dimensionen Lage, Länge und Verteilung flexibilisiert wird.

2. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle in SMES

In SMES werden die Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Variabilisierung der Arbeitszeiten demgegenüber deutlich geringer genutzt. Das sagt freilich nichts über den faktischen Bedarf: Unter wachsendem Konkurrenz- und damit gleichzeitig auch immer Kostendruck und dem gestiegenen Erfordernis einer erhöhten Kundenorientierung haben sich in den letzten Jahren vielfach auch kleinere und mittlere Unternehmen an eine Reorganisation ihrer Arbeitszeitstrukturen herangewagt.

Wenn ich in diesem Zusammenhang von einem Wagnis spreche, hat dies die folgenden Gründe: Im Unterschied zu weitgehend starren bzw. standardisierten Arbeitszeiten erfordern flexible Arbeitszeitsysteme *Gestaltungskompetenz*. Dies setzt u.a. eine genaue Kenntnis der betrieblichen Abläufe, des im Betrieb vorhandenen Qualifikationsprofils, der externen Anforderungen, aber auch der Zeitverwendungserfordernisse der im Betrieb Beschäftigten voraus. Dies mag angesichts einer überschaubaren Menge an Beschäftigten, Kunden und Aufträgen in SMES selbstverständlich erscheinen, die betriebliche Praxis zeigt jedoch, dass

- Transparenz über Arbeitsorganisation, Arbeitskraft- und Arbeitszeiteinsatz und externe Anforderungen (z.B. Auftragslage) nur selten vorhanden ist bzw. sich meist auf wenige Entscheidungsträger reduziert,
- ad-hoc-Entscheidungen und informelle Regelungen den Betriebsalltag prägen
- und dass eingeschliffene Zeitroutinen und –gewohnheiten, aber auch Aufgabenzuschritte und Zuständigkeiten sich angesichts wechselnder Außenanforderungen als kontraproduktiv und veränderungsresistent erweisen.

Die Flexibilisierung bislang starrer Arbeitszeitstrukturen erfordert zudem ein weiteres: Wie ernsthaft die beteiligten Akteure Veränderungsprozesse betreiben, zeigt sich nicht zuletzt an der Bereitschaft, Zeit in die Entwicklung und Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle zu investieren. Gerade flexible Arbeitszeitgestaltung erweist ihre Wirksamkeit erst im Prozess, und die Gestaltung flexibler Arbeitszeitstrukturen ist prinzipiell eine Daueraufgabe. Die meisten betrieblichen Akteure machen sich diesen Sachverhalt zu wenig bewusst.

Beim Thema Arbeitszeit – dies zeigen die in der Vergangenheit ausgetragenen Konflikte um Arbeitszeitverkürzung und gegenwärtig die Debatte um Arbeitszeitverlängerung (s. hierzu Lehndorff 2003, Seifert 2003) – stehen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen häufig in einem Interessenkonflikt. Zwar ist erwiesen, dass Arbeitszeitveränderungen, die gegen den Willen und ohne Mitsprache der Beschäftigten(vertreter) und nur bzw. überwiegend nach Maßgabe der Unternehmensbedarfe aufoktroiert werden, den reibungslosen Betriebsablauf und nicht zuletzt auch das Betriebsklima nachteilig beeinflussen können (Stichworte: innere Kündigung, hoher Krankenstand, mangelnde Arbeitsmotivation). Die Chancen auf eine gelungene Arbeitszeitgestaltung steigen deshalb in dem Maße, in dem bereits bei der Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle die Beschäftigten und ihre betrieblichen Interessenvertreter ausreichend Gehör finden, diese Prozesse also partizipativ angelegt sind. Dies trifft nicht nur auf die Einführung flexibler Arbeitszeiten, sondern insgesamt auf betriebliche Modernisierungs- und Veränderungsprozesse zu, wie eine jüngst veröffentlichte Studie des ZEW „Works

Councils an the Productivity Impact of Direct Employee Participation“ erneut bestätigt hat. Vor allem in beteiligungsorientierten Betrieben konnte die Produktivität durch Einsatz neuer Arbeitsformen signifikant gesteigert werden (Zwick 2003).

3. Nutzen externer (Arbeitszeit)Beratung

Die Hinzuziehung externer Beratungskompetenz kann eine wichtige Hilfestellung sein, um einen beteiligungsorientierten Prozess der Entwicklung und Implementierung neuer Arbeitszeitstrukturen moderierend zu begleiten. Auch bei der Inanspruchnahme von Unternehmensberatern waren größere Unternehmen die Vorreiter.¹ Dies hat sowohl finanzielle als auch unternehmenskulturelle Gründe: Externe Beratungskompetenz ist in aller Regel auch ein Kostenfaktor, der – selbst wenn er sich mittel- und langfristig „rechnet“ – erst einmal (vor)finanziert sein will, was den meisten kleinen und mittleren Unternehmen unter ohnehin verschärftem Wettbewerbsdruck kaum möglich erscheint. Zum anderen unterliegen kleinere Betriebe mitunter dem Fehlschluss, „ihren Laden schon im Griff zu haben“, eine spezifische Variante dieser Einschätzung ist häufig in Familienunternehmen anzutreffen. Hier lässt sich das „Familien“-Oberhaupt nur ungern „in die Karten gucken“ oder wertet die Inanspruchnahme externer Hilfe als Eingeständnis des eigenen Unvermögens. Generell ist die Rolle und Bereitschaft der Führungsebene zu Veränderungsprozessen entscheidend für einen konstruktiven, beratungsgestützten Veränderungsprozess.

Skepsis gegenüber einer – in der Regel von der Unternehmensleitung beauftragten – externen Fachberatung besteht jedoch auch auf Seiten der Beschäftigten: Nicht nur fällt es ihnen schwer, von eingeschliffenen Arbeitszeitroutinen oder aber finanziellen Gratifikationen (allen voran die Überstundenzuschläge) Abschied zu nehmen, sie vermuten darüber hinaus eine zu einseitige Orientierung der hinzugezogenen Unternehmensberatungen an den vom Unternehmen vorgegebenen Zielsetzungen.

¹ Arbeitszeitberatung wird nach einer vom ISO in Köln durchgeführten Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2001 von kleinen und mittleren Unternehmen in nur sehr geringem Ausmaß in Anspruch genommen. Dies spiegelt allerdings nicht den faktisch bestehenden Beratungsbedarf von KMU wider. Eine Befragung von Betriebs- und Personalräten, die vom Projekt tranet (Wissenstransfer von Betriebsräten) 2002 durchgeführt wurde, hat ergeben, dass zwei Drittel der Unternehmen externe Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, wobei sich jedes zweite Unternehmen an den Arbeitgeberverband und kommerzielle Unternehmensberatungen gewandt hat. Hauptsächliche Themenfelder der Beratung waren laut dieser Umfrage der Arbeits- und Gesundheitsschutz (52%), Qualifizierung (48%), Organisationsentwicklung (39%) und Arbeitszeit (26%). In nur 37% dieser Beratungseinsätze wurden die betrieblichen Interessenvertretungen einbezogen. Diese sehen im letzten Jahr einen steigenden Beratungsbedarf bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle (Anstieg von 23% im Jahr 2001 auf 29% in 2002) (Arbeitsweltreport Nr. 1/2003, 4)

4. Kopplung der Arbeitszeitberatung an beschäftigungspolitische Ziele im Rahmen der Landes- und ESF-Förderung

In Kenntnis der gesteigerten Flexibilitätserfordernisse auch für SMES und der bestehenden Zugangsbarrieren zu Beratung wurde im Bündnis für Arbeit NRW beschlossen, Arbeitszeitberatungen mit Mitteln des Landes und des ESF finanziell zu fördern. An die Förderung war jedoch die beschäftigungspolitisch motivierte Erwartung geknüpft, mit Hilfe einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten nicht nur einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu leisten, sondern vor allem auch Beschäftigung durch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zu sichern und zu fördern. Dieser an unternehmensübergreifende Zielsetzungen der Stabilisierung bestehender und der Schaffung neuer Arbeitsplätze orientierte Beratungsansatz, der die Beteiligung aller betrieblichen Akteure verbindlich vorsieht, hat insbesondere auf Seiten der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen für einen Vertrauensvorschuss gesorgt. Freilich kann auch solches Vertrauen enttäuscht werden.

SMES, die landesgeförderte Beratungsleistungen in Anspruch genommen und ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt haben, wurden nach einer längeren Umsetzungsphase im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung durch das IAT nach ihren Erfahrungen mit dem neuen Arbeitszeitmodell, aber auch nach ihren Erfahrungen mit den externen Beratungsleistungen gefragt.

Im Unterschied zu starren Arbeitszeitregelungen haben flexible Arbeitszeitmodelle eher den *Charakter eines Werkzeug- oder Instrumentenkastens*, der bedarfsorientiert einzusetzen (und hin und wieder auch mal aufzuräumen) ist und keinesfalls den einer Patentlösung. Sie legen darüber hinaus Mindeststandards fest (Ausgleichszeiträume, rechtzeitige Ankündigungsfristen bei der Inanspruchnahme/Gewährung von Zeitguthaben, Absicherung von Guthaben, Begrenzung der Zeitschulden, verstetigter Lohn etc.), um Unternehmens- und Beschäftigteninteressen gleichermaßen zu schützen. Die Regelungsstruktur ist prozessualer Natur, um den wechselnden Anforderungen innerhalb und außerhalb des Betriebes Rechnung tragen zu können. Lediglich Verfahrensregelungen sind fixiert. Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen sind tägliches Handwerkszeug und müssen ihre Alltagstauglichkeit im ständigen Einsatz immer wieder neu beweisen. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeitmodelle ist also weniger das erfolgreiche Ende, sondern erst der Anfang eines Aushandlungsprozesses. Erst im betrieblichen Alltag mit seinen in aller Regel wechselnden Anforderungen entscheidet sich, ob die getroffenen Regelungen tatsächlich auch zu einer „gelebten Norm“ (Haipeter/Lehndorff 2003) werden konnten.

5. Erkenntnisse aus den Fallstudien: Erfahrungen, Probleme und Erfolgskriterien flexibler Arbeitszeitgestaltung

Ob Fragen der Arbeitszeitgestaltung und eine lebendige Aushandlungskultur auch außerhalb der Beratungsprozesse in den Betriebsabläufen verankert werden konnten, dürfte ganz entscheidend davon abhängen, ob die Partizipation der Beschäftigten nicht nur als einmalige Angelegenheit im Rahmen einer externen Fachberatung, sondern als kontinuierlicher Prozess begriffen wird.

Zur dauerhaften Etablierung von Beteiligung in den alltäglichen Arbeitsprozessen bedarf es

1. ausreichender (Reflexions-)Zeit, und zwar als Bestandteil der täglichen Arbeitsabläufe,
2. klarer Zuständigkeiten und innerbetrieblicher Promotoren aus möglichst allen betrieblichen Akteursgruppen,
3. der Erfahrbarkeit, dass Beteiligung auch zu spürbaren Effekten führt,
4. klare Spielregeln, wie verfahren wird, wenn die eingeführten Arbeitszeitmodelle sich nicht bewähren.

Somit ist eine zentrale Fragestellung der noch laufenden Begleitforschung, ob eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung die betrieblichen Probleme tatsächlich lösen konnte und ob – und wenn ja welche – weitergehenden Veränderungsprozesse initiiert wurden bzw. werden müssten. Erste Ergebnisse werden im Folgenden kurz vorgestellt:

Ich berichte hier über sieben kleinere und mittlere Unternehmen. Bei der Auswahl der Untersuchungsbetriebe wurden sowohl unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen berücksichtigt, darüber hinaus wurden tarifgebundene und nicht tarifgebundene Unternehmen sowie Betriebe mit und ohne betriebliche Interessenvertretung ausgewählt. Ein weiteres Auswahlkriterium war der Umfang der Beratungsleistung.

Trotz sehr unterschiedlicher Ausgangslagen wurden in allen untersuchten Unternehmen Arbeitszeitkontenregelungen eingeführt. Arbeitszeitkonten zählen zu den avanciertesten Flexibilisierungsvereinbarungen und haben in den letzten Jahren nicht nur in Großunternehmen eine immer stärkere Verbreitung gefunden. Bemerkenswert ist jedoch, dass in allen Unternehmen so genannte „Ampelkonten“ eingeführt wurden, die den Vorteil haben, dass beim Auf- und Abbau von Zeitguthaben Steuerungsmechanismen eingebaut werden, die ein unkontrolliertes Ansammeln von Zeitguthaben oder -schulden durch in der Regelung verankerte rechtzeitige innerbetriebliche Aushandlungsprozesse verhindern sollen. Von daher erfordern sie einen

regelmäßigen Austausch über das Funktionieren einer Zeitkontenregelung und sollen dazu beitragen, dass bei Erreichen bestimmter Kontengrenzen nach den Ursachen für das Über- und Unterschreiten gefahndet wird. Ob und wie diese Steuerungsmechanismen tatsächlich genutzt und eingesetzt werden, war dementsprechend eine zentrale Fragestellung in den Interviews.

Die folgenden Kriterien lassen sich aus den bislang durchgeführten Fallstudien für eine erfolgreiche Arbeitszeitgestaltung im Sinne einer nachhaltigen Wirksamkeit ableiten:

- Entscheidend für den Verlauf der Beratungsprozesse war der Umstand, ob Fragen einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung auch schon vor Hinzuziehung der Arbeitszeitberater im Unternehmen diskutiert worden sind und nicht erst durch ein bestehendes Beratungsangebot evoziert wurden. Als entscheidend für einen günstigen Beratungsverlauf hat sich erwiesen, wenn Unternehmensleitungen bereit waren, einen breiten Einblick in die betrieblichen Prozessabläufe zu gewähren. Nur auf dieser Basis ist es möglich, Arbeitszeitfragen mit der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe zu verknüpfen.
- Die mit Landesmitteln geförderten Beratungen sehen die Beteiligung der von Veränderungsmaßnahmen betroffenen Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter vor. Auf recht allgemeiner Ebene ist allen Unternehmensleitungen bekannt, dass betriebliche Veränderungen nicht gegen den Willen der Beschäftigten durchgesetzt werden sollten. Dennoch lässt sich mitunter ein verkürztes Verständnis von Beteiligung feststellen. So reicht es gerade bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle nicht aus, die Beschäftigten während des Beratungsprozesses einmalig zu befragen oder lediglich über geplante Arbeitszeitmodelle zu informieren. Bestehende Widerstände und Bedenken lassen sich auf diese Weise nicht überwinden. Zwischen rein formaler und inhaltlich mitgestaltender Beteiligung klafft eine große Lücke, die von den Unternehmen und im Rahmen der Beratungsprozesse sehr unterschiedlich gefüllt wurde. Gerade wenn glaubhaft vermittelt werden soll, dass flexiblere Arbeitszeitstrukturen auch einen Nutzen für die Beschäftigten haben sollen, müssen bestehende Bedenken in ausreichendem Maße diskutiert werden. Darüber hinaus ist festzustellen, dass der Umgang mit flexibleren Zeitstrukturen von allen Beteiligten erst einmal erlernt werden muss, und bei Beginn der Erprobungsphase noch nicht absehbar ist, ob sich die flexiblere Arbeitszeitgestaltung in der betrieblichen Praxis bewährt. Insofern ist entscheidend, ob im Anschluss an die Erprobungs- bzw. Pilotphase erneut eine Diskussion über die Er-

fahrungen mit dem neu eingeführten Arbeitszeitmodell stattfindet und eine hinreichende Offenheit besteht, im Anschluss daran Korrekturen vorzunehmen.

- In allen untersuchten Betrieben erfolgte die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle auf Wunsch oder im Einverständnis mit der Unternehmensleitung. Die Verantwortung für den Einführungsprozess wurde jedoch in den meisten Fällen an die mittlere Führungsebene delegiert. Hauptverantwortlich waren in allen Fällen die Personalabteilungen. Deren Promotorenfunktion ist wichtig, aber nicht ausreichend. In der Umsetzungsphase einer neuen Arbeitszeitregelung ist entscheidend, dass bei veränderten Arbeitszeitstrukturen, die eine flexiblere Zeitgestaltung auf der Ebene einzelner Abteilungen zulassen, insbesondere Abteilungs- und Gruppenleiter im Umgang mit der neuen Arbeitszeitstruktur geschult werden müssen. In einigen Unternehmen wurde dies erkannt und zu diesem Zweck Führungskräftebildungen zum Thema „Mitarbeitergespräche“ durchgeführt. Abteilungs- oder Gruppenleiter haben bei der Einführung von Ampelkontenregelungen eine zentrale Rolle. Sie erhalten Einsicht in die Zeitkontenstände ihrer Mitarbeiter und sind gefordert, bei Über- bzw. Unterschreiten der vereinbarten Kontengrenzen geeignete Maßnahmen einzuleiten. Dies setzt eine kontinuierliche Kommunikation mit den Beschäftigten und vorausschauendes Handeln voraus. Gerade auf der Ebene der Gruppenleiter ist aber oftmals kein ausreichendes Verständnis der neuen Arbeitszeitstrukturen vorhanden. Abteilungsspezifische Gewohnheiten werden auch unter Bedingungen einer neuen Arbeitszeitstruktur etwa nach dem Muster fortgeführt: „überschaubar sind die Arbeitszeiten nur dann, wenn alle zum gleichen Zeitpunkt am Arbeitsplatz sind“.

Eine weitere Problematik besteht darin, dass es häufig die Gruppenleiter und Vorgesetzten sind, die sich selbst nicht an vereinbarte Arbeitszeitregelungen halten, sondern – im Fall der Einführung von Arbeitszeitkonten – die festgelegten Kontengrenzen häufig am oberen Limit überschreiten. Betriebliche Promotoren müssen gleichzeitig auch Vorbildfunktion haben. Halten sie sich selbst nicht an vereinbarte Absprachen, können sie kaum erwarten, dass die neue Arbeitszeitregelung auf der Ebene der Beschäftigten reibungslos funktioniert.

- In allen Unternehmen wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, die gemeinsam mit den Beratern und betrieblichen Vorgesetzten die neue Arbeitszeitregelung entwickelten. Insbesondere dieser Beratungsschritt wurde in einigen Fällen stark verkürzt. Gerade in kleineren Betrieben beschränkte sich die Beteiligung der Beschäftigten auf die Infor-

mation über ein schon vorab (mit der Geschäftsführung) festgelegtes Arbeitszeitmodell. Einwände und Bedenken wurden zwar abgefragt, aber bestehende Differenzen nicht ausdiskutiert. So wundert es nicht, dass nach erfolgter Pilotphase – die in einem Unternehmen sogar von den Skeptikern boykottiert wurde – dieselben Widerstände und Bedenken wie vor der Einführung existieren. Nicht ausgeräumte Zweifel und Widerstände schaffen ein schlechtes Klima und wirken „ansteckend“. Verkürzte Einführungsprozesse von Arbeitszeitkontenregelungen führen häufig dazu, dass die nicht ausreichend beteiligten Beschäftigten den Verdacht hegen, dass die Hauptzielsetzung lediglich darin bestand, kostenträchtige Überstundenzuschläge einzusparen.

- Wenn es nicht gelingt, den Beschäftigten und den betrieblichen Funktionsträgern eine aktive Rolle während der Beratungsprozesse zukommen zu lassen, ist nicht selten zu beobachten, dass nach Abschluss der Beratung eine Art „Roll-back“ in alte Zeitverwendungsroutinen erfolgt. Weil man den Nutzen des Neuen für sich nicht „einsehen“ oder z.B. in Form adäquater Freizeitausgleiche (beim Abbau von Zeitguthaben) realisieren konnte, bleibt man doch lieber beim Alten. Aktive Beteiligung heißt zunächst einmal das spezifische Produzenten- und Prozesswissen der Beschäftigten auch nachzufragen: In der Regel können sie am besten Auskunft darüber geben, in welchen Bereichen und aufgrund welcher Anlässe Störungen in den Arbeitsabläufen entstehen. Eine veränderte Arbeitszeitgestaltung sollte für sie nachvollziehbar einen Beitrag dazu leisten, dass Friktionen und Engpässe besser als zuvor gemanagt werden können.

Eine aktive Beteiligung der Beschäftigten in diesem Sinne stößt aber zum Teil auf den Widerstand insbesondere der mittleren Führungsebene. Zu viel Beteiligung, zu viel Mitsprache, ein zu genauer Einblick in betriebliche Abläufe wird gescheut, denn „dieses Rad kann man nur schwer zurückdrehen“, wie es ein befragter Betriebsrat formuliert. Ein hohes Maß an Beteiligung erfordert andere Kompetenzen der Führungskräfte, die häufig noch in alten Hierarchien denken. Werden diese Hierarchien über eine aktive Beteiligung in Frage gestellt bzw. nivelliert, wird dies als Einschränkung eigener Handlungs- und Entscheidungskompetenzen gewertet und nicht selten „die Bremse gezogen“. Demgegenüber müssen die Führungskräfte hinter den Veränderungsprozessen stehen und den für die Arbeit der Projektgruppen erforderlichen Handlungsspielraum schaffen, d.h. Möglichkeiten, Arbeitsabläufe selbst beeinflussen zu können.

- Wenn bei einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung tatsächlich ein Mitdenken der Beschäftigten im Sinne der Berücksichtigung der betrieblichen Belange gewünscht wird, dann

muss eine solche Arbeitszeitkultur erst allmählich entwickelt werden, denn sie stellt in der Regel einen Bruch mit bisherigen starren und hierarchisch geregelten Organisationsformen dar. Werden solche Prozesse nicht nur angestoßen, sondern auch lebendig gehalten, sind die besten Voraussetzungen geschaffen, tatsächlich „win-win“-Effekte zu erzielen. Dann erst kann „das Schaffen einer expliziten Verbindung zwischen individuellen Bedürfnissen und Unternehmenszielen ... als Katalysator für organisationalen Wandel und strategische Innovation wirken, weil dabei die Arbeitsweisen identifiziert werden, die unbeabsichtigte negative Konsequenzen für Organisation und Individuum haben.“ (Klumb/Staats 2003, 29)

- Nach Abschluss der Pilotphase sollte gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren eine Art Zielüberprüfung organisiert werden. Dies kann mit unterschiedlichen Methoden geschehen: gemeinsame zu protokollierende Diskussionsrunden, in der verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, wie festgestellte Defizite einer erprobten Regelung abzuändern sind oder – bei größeren Unternehmen eher praktikabel – Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit mit der neuen Arbeitszeitregelung. Es ist nicht davon auszugehen, dass flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung auf Anhieb und ohne Reibungsverluste gelingen. Eine Bilanzierung der in der Pilotphase gesammelten Erfahrungen gehört zwingend zur erfolgreichen Arbeitszeitgestaltung. Da sich die Unternehmen im Fall des Scheiterns oder auftretender Schwierigkeiten nicht gerne in die Karten gucken lassen, sollte gleich zu Beginn des Beratungsprozesses dieser Bilanzierungsschritt verbindlich vereinbart werden (s. hierzu auch Kailer/Falter 2001, 205).
- Externe Berater können letztlich nur einen Anstoß für innerbetriebliche Veränderungsprozesse geben. Daher müssen frühzeitig Prozesse eingeleitet werden, die auf Hilfe zur Selbsthilfe angelegt sind. Mit der Bildung einer betrieblichen Arbeitsgruppe ist ein wichtiger Schritt getan, der sich nicht auf den Beratungsprozess selbst beschränken darf. Flexiblere Zeitstrukturen bedürfen funktionierender innerbetrieblicher Kommunikation auf mehreren Ebenen. Dass diese tatsächlich stattfindet, ist kein Selbstläufer. Auch Kommunikationsprozesse müssen organisiert werden. Wer informiert wen über welche Entwicklung? Und wann und wie häufig ist dies erforderlich? Für die Vermittlung von Informationen und die Transparenz über betriebliche Abläufe ist es vorteilhaft, Verantwortliche oder Sprecher zu benennen, die Informationen rechtzeitig und regelmäßig weitergeben. Sieht eine flexible Arbeitszeitregelung vor, dass die Beschäftigten unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange ihre Arbeitszeitlänge und –lage variabel einteilen zu können, muss eindeutig vereinbart sein, wer

dies zunächst abteilungsspezifisch, aber auch abteilungsübergreifend koordiniert. Die Fallstudien geben Hinweise darauf, dass die Arbeitszeit-Abstimmung innerhalb einzelner überschaubarer Gruppen noch geregelt wird und meistens auch funktioniert. Schwieriger gestaltet sich aber die Abstimmung in der gesamten Wertschöpfungskette. Hierzu wäre ein regelmäßiger Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen erforderlich.

So zeigte sich in einigen Fallstudienbetrieben, dass sich das Aussteuern der Arbeitszeitkonten bei dem „letzten Glied in der Kette“ nur schwer realisieren lässt, da sie von gut strukturierten Arbeitsabläufen der vorgelagerten Bereichen abhängig sind. Hier stapeln sich u. U. Aufträge oder Produkte oder es entstehen unproduktive Leerlaufzeiten, und die in diesem Bereich Beschäftigten geraten dadurch schneller an die Kontengrenzen mit der Folge, dass – solange sich an der Arbeitsorganisation nichts ändert – aufgelaufene Zeitguthaben oder Zeitschulden kaum noch auszugleichen sind. Auch sind Beschäftigte, die z.B. für Reparatur und Instandsetzung der Maschinen und Anlagen mehrerer Abteilungen zuständig sind, hinsichtlich ihrer Arbeitszeitgestaltung eingeschränkter flexibel, da ihr Arbeitsaufwand und ihre Arbeitsplanung weniger Gestaltungsspielräume (u.a. aufgrund des kürzeren Planungsvorlaufs) zulässt.

Ein Hauptergebnis der Beratung kann sein, durch veränderte Formen der Arbeitszeitgestaltung innerbetriebliche Lern- und Diskussionsprozesse in Gang zu setzen. Durch eine differenzierte Beschäftigung mit der Arbeitszeit können arbeitsorganisatorische Missstände aufgedeckt, Schnittstellenprobleme identifiziert und Qualifikationsengpässe deutlich werden. Werden diese Chancen genutzt, werden neue Formen der Arbeitsorganisation gesucht und erprobt oder Qualifizierungsprozesse zur Erweiterung der funktionalen Flexibilität im Unternehmen durchgeführt, kann gerade hierdurch die Verbesserung der Wettbewerbsposition erzielt werden. Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter stärker beteiligt, weiter qualifiziert und sinnvolle Arbeitsplanung betreibt, hat davon selbst den größten Nutzen. Indem die Beschäftigten in den im Zuge der externen Beratung gebildeten Projektgruppen „Probleme selbständig identifizieren und neue, langfristige Lösungen dafür suchen, bilden sie eine proaktive Orientierung aus. Sie tun Dinge, die ihnen nicht von außen aufgetragen wurden. Das birgt Chancen sowohl für das Individuum wie die Organisation, aber auch Konfliktpotenzial, z.B. durch Schwierigkeiten, die neue Abläufe mit sich bringen.“ (Klumb/Staats 2003, 30)

Die sog. „win-win“-Prozesse, die bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle häufig in Aussicht gestellt werden, ergeben sich jedoch erstens nicht von selbst und zweitens nicht

kurzfristig, sondern sind Ergebnis eines auf Dauer angelegten Prozesses innerbetrieblicher Aushandlung und müssen immer wieder neu belebt werden. Dazu bedarf es innerbetrieblicher Promotoren, die nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte verankert sein dürfen.

6. Flexible Arbeitszeitgestaltung und Beschäftigungseffekte

Die Wirksamkeit bzw. Wirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle zeigen sich erst im Zeitverlauf, dies ist gerade im Fall von Arbeitszeitkontenregelungen oder Jahresarbeitszeitmodellen der Fall. Ob sich Schwankungen im Arbeitsanfall durch diese Modelle besser auffangen lassen, kann frühestens nach einem Jahr (bzw. dem vereinbarten Ausgleichszeitraum) ermittelt werden. Erst dann sind Aussagen näherungsweise möglich, ob die flexible Arbeitszeitverteilung einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten konnte. In einem Jahr kann viel passieren: Auftrags- und Konjunkturbrüche konterkarieren die flexibelsten Arbeitszeitmodelle. Können beispielsweise aufgrund schlechter Auftragslage kurz nach Einführung einer Zeitkontenregelung erst gar keine Zeitguthaben gebildet werden, sondern entstehen im Gegenteil über einen zu langen Zeitraum Zeitschulden, „rechnen“ sich Zeitkontenmodelle für den Betrieb nicht mehr, denn die Entlohnung erfolgt auf Basis der vertraglich vereinbarten Stundenzahl. Kann diese aufgrund anhaltender Auftragsschwäche nicht mehr erbracht werden, sind – wie die jüngste Entwicklung zeigt – befristete Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich für die Unternehmen attraktiver (z.B. bei Opel). Gesamtmetall hat bezogen auf die Metall- und Elektroindustrie errechnet, dass die in den letzten Jahren gebildeten Zeitguthaben in der anhaltenden branchenweiten Auftragsflaute bereits „geplündert“ werden mussten. Hält die geringe Nachfrage zu lange an, können auch Zeitkonten nicht mehr beschäftigungssichernd wirken.

Selbst wenn mit Unterstützung der Berater „maßgeschneiderte“, also an den spezifischen betrieblichen Bedarfen und Ausgangslagen orientierte, Arbeitszeitmodelle entwickelt und eingeführt werden, ist zu bedenken, dass ein noch so passend zugeschnittener Maßanzug keine Anschaffung für die Ewigkeit darstellt. Ändert sich die Verfasstheit seines Trägers in erheblichem Maße, können zwar in gewissen Grenzen Änderungen vorgenommen werden, manchmal muss aber auch konstatiert werden, dass der Anzug komplett neu geschneidert werden muss. Ebenso muss ein guter Anzug, wenn er denn lange halten soll, regelmäßig gepflegt werden. So ähnlich verhält es sich auch mit flexiblen, auf eine bestimmte betriebliche Ausgangslage hin entwickelten Arbeitszeitmodellen. In gewissem Umfang sind sie in der Lage, auf sich verändernde Bedingungen flexibel reagieren zu können. Verändern sich die Aus-

gangsbedingungen jedoch gravierend, sollte der Schneider erneut aufgesucht werden. Jedenfalls muss die Passgenauigkeit stets auf neue überprüft werden.

Arbeitszeitkontenmodelle können – ähnlich wie eine gut geführte Überstundenstatistik - allerdings eine wichtige Hilfestellung für Personalabteilungen und Betriebsräte sein. Weisen ganze Abteilungen oder Bereiche dauerhaft hohe Zeitkontenstände auf und ist ein Zeitausgleich über einen längeren Zeitraum bzw. innerhalb des vereinbarten Ausgleichszeitraums nicht möglich, ist dies ein wichtiges Indiz für a) personelle Unterausstattung oder b) eine wenig optimale Arbeitsorganisation (etwa bei gleichzeitiger Unterauslastung anderer Bereiche). Die durch das Instrument der Zeitkonten geschaffene Transparenz trägt durch Versachlichung zu begründeten Entscheidungen bei. Für die dann erforderlichen betrieblichen Aushandlungsprozesse ist es hilfreich, wenn diese Auseinandersetzung durch eine betriebliche Interessenvertretung gestützt wird.

In Betrieben ohne Betriebsrat empfiehlt sich die Einrichtung einer Arbeitszeitkommission oder Arbeitsgruppe, die Probleme, Schwierigkeiten, aber auch positive Wirkungen der flexiblen Arbeitszeitregelung sammelt, strukturiert, berät und stellvertretend für die Beschäftigten mit der Geschäftsführung Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und für innerbetriebliche Transparenz sorgt. Fehlt eine solche Instanz werden Arbeitszeitkonflikte weiterhin individualisiert und daher weder im längerfristigen betrieblichen noch Beschäftigten- und Beschäftigungsinteresse ausgehandelt.

Literatur

Arbeitsweltreport Nr. 1/2003, Projekt tranet – Wissenstransfer von Betriebsräten

Bauer, Frank, et. al., 2002: Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements – Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Köln

Haipeter, Thomas, Steffen Lehndorff, 2003: Neuartige Formen kollektivvertraglicher Regulierung der Arbeitszeit in ausgewählten Industrie- und Dienstleistungsbranchen (unveröffentlichtes Manuskript), Gelsenkirchen, September 2003

Kailer, Norbert, Claudia Falter, 2001: Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 252, S. 185 209

Klumb, Petra L., Melanie Staats, 2003: Familienorientierte Personalpolitik – Sind die Zielgrößen vereinbar?, in: Personal: Heft 11/2003, 29 – 31

Lehndorff, Steffen, 2003: Wie lang sind die Arbeitszeiten in Deutschland? Fakten und Argumente zur aktuellen Debatte über Arbeitszeitverlängerungen (= IAT-Report 2003-7), Gelsenkirchen

Seifert, Hartmut, 2003: Zeitenwende – Was bringen längere Arbeitszeiten für die Beschäftigung?, in: WSI-Mitteilungen 11/2003, 644-650

Zwick, Thomas, 2003: Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation (ZEW – Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 03-47)