

**Vortrag auf dem Seminar „Beschäftigungssicherung und Arbeitszeit im Einzelhandel“  
21.-24.2. 2000 in Gummersbach**

## **Das flexible Unternehmen: Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitszeit Einführung**

Was ist neu an der „neuen“ Flexibilität im Einzelhandel? Wandel hat es immer gegeben, der Flexibilität voraussetzt im Sinne der Fähigkeit, sich auf neue Entwicklungen einzustellen, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Auch Erwerbstätigkeit war immer Wandel unterworfen: insbesondere Frauenbeschäftigung aber auch neue Berufe, Qualifizierung. Neu scheint zu sein, daß Bedeutung der Flexibilität steigt. Vielleicht ist das Neue das Niveau von Flexibilität, der Stellenwert des Begriffs in der Diskussion um Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.

Nun ist die Frage, ob Flexibilisierung eine Modeerscheinung ist ohne inhaltliche Begründung im Kontext einer globalisierten, von Kapitalströmen beherrschten Ökonomie – es gehört einfach dazu und wird unhinterfragt gebilligt, mehr Flexibilität einzufordern - oder wird flexibilisiert aufgrund sachlich gerechtfertigter Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen? Dient Flexibilisierung der Rückgewinnung „uneingeschränkter betrieblicher Herrschaft“?

### Ursachen für erhöhte Flexibilitätsanforderungen:

Vom Produktmarkt: Engere Marktnähe, Angebot kundenspezifischer Produkte, d.h. zunehmende Verflechtung von Produktion und Dienstleistung. geringere Kapitalbindung, just in time Produktion, d.h. Abbau von Lagern, die die Funktion von Puffern übernehmen.

Vom Arbeitsmarkt: Auch bei Erwerbspersonen ist Veränderungen der Präferenzen nach Flexibilität zu verzeichnen, nicht von allen Erwerbsgruppen wird ein Normalarbeitsverhältnis, d.h. eine unbefristete Vollzeittätigkeit von Mo- Fr tagsüber gewünscht. Hat zu tun mit Integration neuer Erwerbsgruppen, v.a. Frauen. Pluralisierung der Erwerbsformen geht einher mit Erhöhung der Beschäftigungsquote. Teilweise Erwerbsarbeit neben Familie, Ausbildung. Rahmenbedingung für Frauenerwerbstätigkeit sind flexible Arbeitsmöglichkeiten!

Die Pluralisierung der Beschäftigungsformen bietet den Unternehmen die Möglichkeit, mit verschiedenen Beschäftigungsformen zu experimentieren. Auch die Arbeitszeit, eines der klassischen Aufgabenfelder der Beschäftigtenvertretungen ist stößt zunehmend auf das Inte-

resse der Arbeitgeber. Arbeitszeit wird als ein aktives Instrument der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, d.h. als Rationalisierungsinstrument angesehen.

Fazit Flecker: „Sachzwang Flexibilisierung“ ist Ergebnis einer bunten Mischung aus Unternehmensstrategien, Verteilungskämpfen, Regulierungsschwäche, familiären Ungleichheiten und mangelnder Versorgung mit Pflege- und Betreuungseinrichtungen.

## Zwei Grundmodelle zum flexiblen Unternehmen

- **Atkinson (1984):** die flexible Firma:

Ziel: Art und Menge der eingesetzten Arbeit soll so eng wie möglich an die Art und Menge der nachgefragten Arbeit angepaßt werden. Flexible Formen der Entlohnung soll die qualitative und quantitative Anpassung der Arbeit unterstützen. Organisatorische Flexibilität soll also durch eine Flexibilität des Personaleinsatzes erreicht werden, um Situation: schwankender Absatz auf den Gütermärkten zu begegnen und niedrige Arbeitskosten zu realisieren.

**Idealtypisches Fleximodell:** ein Kern von gut ausgebildeten Arbeitskräften wird ergänzt durch eine fluktuierende Randbelegschaft mit einfachen, leicht austauschbaren Qualifikationen. Stammbeflegschaft sorgt für höhere, aufgabenbezogene also funktionale Flexibilität, gewährleistet die qualitative Anpassung der Arbeit an die betrieblichen Anforderungen, also das Mitwachsen mit Produkten und Produktionsweise, also vielseitige und im Zeitverlauf veränderbare Einsetzbarkeit des Personals. Vertikale und horizontale Integration und Variation von Aufgaben. Also Ausübung mehrerer Funktionen aus einer Hierarchieebene als auch Einbeziehung bestimmter Kontroll- und Leitungsaufgaben.

Dem Kern gegenüber steht eine Randbelegschaft, die eine numerische Flexibilität ermöglicht. Durch Randbelegschaft wird die quantitative Anpassung an die Flexibilitätsanforderungen gewährleistet.

Im Ergebnis werden quantitative und qualitative Flexibilitätsanforderungen von zwei verschiedenen Beschäftigtengruppen erfüllt.

Dieses sehr einfache Modell wurde in der Realität wenig vorgefunden. Grund: Das Bewältigen von funktionaler und numerischer Flexibilität durch zwei voneinander getrennte Belegschaften führt zu Problemen –an anderer Stelle (Fehlerhäufigkeit, organisatorischer Aufwand, Schnittstellen zu verbinden).

**Ackroyd/Procter (1998) mit Konzept der New flexible firm:** Haben analysiert, daß in der Realität organisatorische Flexibilität von Unternehmen (Unternehmen mit industrieller Pro-

duktion) durch Unternehmenspolitik auf einer ganz anderen Ebene erreicht wird: Unternehmen sind organisiert nach modularem Aufbau der Produktion aus Fertigungsinseln und werden z.B. geführt als profit center. Dezentralisierung und finanzielle Steuerung verbunden mit der Möglichkeit, Leistungen nach Bedarf auch von außen zu beziehen (Zulieferer) machen die organisatorische Flexibilität der Unternehmen aus (Outsourcing).

Deutlich wird, daß die operativen Einheiten auch innerhalb eines Unternehmens gegeneinander konkurrieren und somit organisatorische Flexibilität erreicht wird. Die Personalstruktur steht auf dem Prüfstand, wenn die Leistungskennzahlen nicht erreicht werden. Damit ist noch nichts gesagt über die Beschäftigtenstruktur innerhalb der profit center/Fertigungsinseln.

- **Flexibilitätsanforderungen im Handel und das "Minutenmanagement"**

Rahmenbedingungen von Personalpolitik im Handel: Harter Konkurrenzkampf in der Branche. Sinkende Nettomargen. Zeit der Fusionen und Übernahmen. Nur große Unternehmen mit großer „Kriegskasse“ überleben. Handel gräbt sich mit einer Politik der Flächenexpansion selbst das Wasser ab.

Niedrige Verkaufspreise sind zwar nicht der einzige Wettbewerbsparameter, aber ein entscheidender. D.h. wenn Kostensteigerungen von anderer Seite entstehen, werden die Kosten nicht auf die Verbraucher überwältigt. Kosteneinsparungen also v.a. intern und gegenüber den nachgelagerten Bereichen. Daher verstärkte Anstrengungen, gegenüber der Industrie günstige Einkaufspreise zu erzielen. Aber auch innerhalb der internen Kostenblöcke werden verstärkt Anstrengungen gemacht, Kosten zu reduzieren.

Wie sich Gesamtkosten im Verhältnis zu Personalkosten entwickeln, kann am Beispiel von SB-Warenhäusern gezeigt werden. Bsp: **Tabelle 2.8**. Zumindest im Einzelhandel sind Personalkosten größter Block der laufenden Betriebskosten.

**Fazit:** Unternehmen versuchen innerhalb der Personalkosten, dem größten Block der Gesamtkosten, zu rationalisieren. Produktivitätssteigerung durch bedarfsgerechten Personaleinsatz

1. **Möglichkeit der Produktivitätssteigerung:** Zeitliche Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Schwankungen des Arbeitsanfalls. Arbeitszeit soll nur dann eingesetzt werden, wenn sie erforderlich ist. Leerzeiten werden vermieden: **Minutenmanagement**

An welche zeitlichen Flexibilitätsanforderungen soll die Arbeitszeit angepaßt werden?

Umsatzverlauf im Jahr, der Woche, dem Tag. Tabelle **Grundtypen der Flexibilität**

Aber nicht nur aus Umsatzverlauf entstehen Flexibilitätsanforderungen. Auch seitens der Beschäftigten entstehen Flexibilitätsanforderungen.

2. **Möglichkeit der Produktivitätssteigerung:** Anpassung der Personalstruktur an die Anforderungen unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche: Veränderung der Arbeitsorganisation, Abtrennung der einzelnen Tätigkeitsbereiche, also Arbeitsteilung,

Abtrennung der Bereiche: z.B. Beratung und Verkauf, warenbezogene Tätigkeiten, Kasse. Grund: Tätigkeiten in den verschiedenen Aufgabenbereichen werden als eigene Einheiten organisiert und geführt. Kostenvorteile aus Spezialisierung können realisiert werden.

Weiterer Anreiz, die Personalstruktur in den einzelnen Tätigkeitsbereichen voneinander zu trennen: unterschiedliche Tätigkeiten erfordern unterschiedliche Qualifikationsniveaus. Eingruppierung der Beschäftigten erfolgt nach ihrem Tätigkeitsgebiet und dem erforderlichen Qualifikationsniveau. Qualifikationen werden unterschiedlich entlohnt. Diese Lohnspreizung soll ausgenutzt werden.

Warenbezogene Tätigkeiten wie verräumen und Regalpflege: niedrige Qualifikation, Kasse seit Scanning niedrige Qualifikation, Beratung, Verkauf: hohe Qualifikation

**Fazit:** Personalkostenreduzierung d.h. produktivitätssteigernde Maßnahmen werden erreicht durch Rationalisierungsbemühungen sowohl der Personalstruktur als auch des Personaleinsatzes (Minutenmanagement).

Nun soll die Situation im Handel verbunden werden mit dem, was an möglichen Personalflexibilitätsformen vorgestellt wurde.

- **Konfigurationen von Flexibilität**

Welche Konfiguration gewählt wird, hängt ab von der Art der Tätigkeiten, der Arbeitsorganisation und der Personalstrategie:

- **Aktive Flexibilität:** Flexibilität durch Orientierung auf Qualität

Diese Variante baut auf stabiler Beschäftigung und Arbeitszeit auf. Flexibilität wird hier erreicht, indem Beschäftigte ihre Fähigkeiten vielseitig und entsprechend der veränderten Anforderungen einsetzen. Arbeitsprozesse werden selbständig koordiniert und kontrolliert. Diese funktionale Flexibilität beruht nicht auf zeitlicher Fremdverfügbarkeit, sondern die numerische Flexibilität wird überflüssig, weil sich die Beschäftigten vorausschauend und selbstständig auf wechselnde Arbeitsanforderungen einstellen. Der Kerngedanke ist der Zusammenhang von Personalbindung, Qualitätsorientierung und Kundenbindung. Doch wie kann trotzdem

das Rationalisierungspotential, welches in einer arbeitsteiligen Organisation der Tätigkeitsbereiche liegt, trotzdem genutzt werden? Die zeitlichen Anforderungen in den Bereichen Warenbestellung, Verräumung, Service und Beratung sind nicht identisch. Außerdem können Springer angelerrnt werden, die für verschiedene Bereiche qualifiziert sind. Eine starke Belegschaft, die sich mit dem Unternehmen identifiziert, sorgt für einen reibungslosen Ablauf und entlastet Führungskräfte von der Organisation eines Heeres von Beschäftigten. Die Beschäftigten selbst nehmen das Minutenmanagement in die Hand. Je breiter also die Beschäftigten qualifiziert sind, desto breiter können sie eingesetzt werden, desto leichter können Engpässe vermieden werden, desto höher ist die Produktivität der Arbeitskraft.

Qualifizierte Stammebelegschaft wird zeitlich flexibel eingesetzt. Herkömmlich: Überstunden, Kurzarbeit, ist aber kostenintensiv. Bei differenzierter Anpassung an Schwankungen des Arbeitsanfalls und zunehmendem Wegfall von zeitlichen Puffern durch Verringerung von Kapitalbindung, Abbau von Lagern (just in time) und Ausdehnung der Öffnungszeiten ist Überstunden/Kurzarbeit keine Antwort. Auch Überstundenzuschläge sollen vermieden werden. Erhöhung der zeitlichen Flexibilität „zum Nulltarif“ unter Beibehaltung der funktionellen Flexibilität ist daher zentraler Bestandteil der betrieblichen Personalpolitik.

- **Passive Personalflexibilität: Flexibilität durch Orientierung auf Verfügbarkeit.**

Das Grundprinzip die Aufteilung des Arbeitsvolumens in Bereichen mit hohen Flexibilitätsanforderungen in kleine und kleinste Arbeitszeiteinheiten, zugeschnitten auf die bestimmten Tätigkeiten und ihre Zeitanforderungen. **Aber** die planmäßige Aufteilung wird durch unvorhersehbare Änderungen des Arbeitsanfalls schnell zur Makulatur: Weil bei einer Fixierung auf kleine Arbeitszeiteinheiten kein Puffer vorhanden ist, wird diese Praxis ergänzt durch teilweise sehr kurzfristige Variierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Das setzt eine jederzeitige Verfügbarkeit der Beschäftigten voraus. Zeitliche Verfügbarkeit ist daher eines der Schlüsselkriterien für die Einstellung neuer Beschäftigter. „junge Frauen ohne Familie und eigenem PKW“

Passive Flexibilität bedeutet also, daß die Beschäftigten sich nicht aktiv an der Arbeitsplanung und der Organisation der zeitlichen Anforderungen beteiligen können, sondern in kleinen Arbeitszeiteinheiten auf bestimmte, klar definierte Positionen gesetzt werden. Dies verträgt sich nicht mit der erforderlichen organisatorischen Flexibilität und nicht mit Servicequalität

- **Grundsätzlich**

In der Praxis stellt sich die Frage, wie differenziert Flexibilitätsanforderungen analysiert werden und **wie stark die betriebliche Arbeitsorganisation auf sie reagieren will.**

- Z.B. starke Schwankungen im Jahr, in der Woche, am Tag aber starres Arbeitszeitmodell, keine Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall. Führt zu Kundenschlangen vor der Kasse, Ware nicht vorhanden, Arbeitsdruck
  - Starke Schwankungen, starres Arbeitszeitmodell, Arbeit auf Abruf, Überstunden, Absentismus
  - Analyse der Flexibilität, Abdeckung der planbaren Schwankungen durch das Arbeitszeitmodell für Stammbeslegschaft, bei Änderungen Ankündigung.
  - Analyse der Flexibilität, starres Modell für Kernbeslegschaft, Schwankungsausgleich über Externe, Aushilfen.
- **Für welche Strategien entscheiden sich Handelsunternehmen in der Praxis?**

Im Einzelhandel wird die Strategie in Abhängigkeit von dem Vertriebstyp festgelegt.

*Warenhäuser* mit hohem Anspruch an Beratung und Service verfolgen aktive Flexibilität, aber experimentieren mit Zentralkassen, d.h. Abtrennung des Tätigkeitsbereiches.

*Baumärkte* extreme Form von Mix aus passiver und aktiver Flexibilität.

*Verbrauchermarkt:* extreme Form von passiver Flexibilität: Heer von geringfügig Beschäftigten, kein Service, enorm hoher organisatorischer Aufwand für Führungskräfte, niedrige Personalkosten aber auch abnehmender Umsatz.

*SB-Warenhäuser:* Für einen Mix aus aktiver und passiver Flexibilität. Abtrennung/ Neotaylorisierung der Tätigkeitsbereiche Kasse, SB-Verkaufsbereich, Frischebereiche.

**These:** Ohne aktive Flexibilität als Anker kommt der Handel nicht aus, aber Tätigkeitsbereiche der gut qualifizierten Beschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit in Vollzeit werden kleiner.

**These:** Unter dem Druck, Personalkosten zu reduzieren, wird die Lohnspreizung ausgenutzt. Je stärker die Lohnspreizung, desto eher entsteht der Anreiz, höher qualifizierte, ältere Beschäftigte gegen junge, wenig qualifizierte Beschäftigte auszutauschen.

- **Faktoren, die die Wahl von aktiver und passiver Personalflexibilität beeinflussen:  
Die Struktur des Arbeitsangebotes**

These: Es gibt Anzeichen dafür, daß die Arbeitsnachfrage der Unternehmen zunehmend auf Beschäftigungsverhältnisse unterhalb des Vollzeitstandards abzielt, um die personelle Flexibilität zu erhöhen im Sinne der passiven Flexibilität. Mit dieser Nachfrage stoßen sie in europäischen Ländern auf eine unterschiedliche Präferenzstruktur der Beschäftigten und auf unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen.

Folgender Unterschied ist zu erklären: Unterschiedliche Teilzeitquoten, Vergleich Hypermärkte F-D.

**Präferenzstruktur** z.B. West-Ost und Geringfügigkeit Ost –West,

37% der französischen Frauen in Frankreich sind unfreiwillig in TZ beschäftigt, dagegen nur 9% der deutschen Frauen.

**Institutionelle Rahmenbedingungen:** In den Niederlanden sind spezielle Löhne für Jugendliche tariflich festgelegt worden. Im Lebensmitteleinzelhandel sind 53% der Beschäftigten jünger als 23 Jahre. Ein 16jähriger erhält 38% des Gehalts im Vergleich mit einem 23jährigen. Aushilfen erhalten keine Zuschläge nach 19 Uhr, am Sonnabend nachmittag und Sonntags.

In Dänemark erhalten Beschäftigte unter 18 ca. die Hälfte des Gehalts von Beschäftigten der untersten Lohngruppe und nur die Hälfte der Zuschläge für Arbeit zu besonderen Zeiten. 20% der Einzelhandelsbeschäftigten sind jünger als 20 Jahre, 45% zwischen 18 und 29 Jahre, 43% der Beschäftigten arbeiten kürzer als 1 Jahr im Einzelhandel, 56% der Beschäftigten haben keine einzelhandelsspezifische Ausbildung.

In Frankreich gibt es ein gut ausgebautes Kinderbetreuungsnetz und Ganztagschulen. Frauen haben eine hohe Erwerbsquote.

(Kontinental europäisches Modell: funktionale interne Flexibilität, d.h. Betonung auf hohe

Qualifikationen und langfristige Beschäftigung vs. angelsächsisches Modell: numerische externe Flexibilität)

- **Zusammenfassung:**

4 Formen der Flexibilität: organisatorische, Zwei Ansätze zum flexiblen Unternehmen, 5 Formen der Personalflexibilität, Flexibilitätsanforderungen im Handel: Geringere ökonomische Spielräume steigern Druck auf Rationalisierungsmaßnahmen in der Beschäftigten- und Arbeitszeitstruktur; Flexibilitätsanforderungen aus der Geschäftstätigkeit und seitens der Beschäftigten selbst. 2 Ziele werden verfolgt zur Produktivitätssteigerung: Minutenmanagement, Einführung von Arbeitsteilung, um Lohndifferenzierung auszunutzen. Generell zwei Flexibilitätsstrategien: aktive und passive Flexibilität. Fazit: Ohne aktive Personalflexibilität kommt der Handel nicht aus, aber Einsatzbereiche werden kleiner. Wofür entscheiden sich Handelsunternehmen? Teilzeittrend, d.h. kleine Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten, kein existenzsicherndes Einkommen ist zu erzielen. Aber z.T. mit Einverständnis der Beschäftigten. Bzw. alte Beschäftigtenformen werden verdrängt und neue Unternehmensstrategien stoßen auf Zustimmung bei anderen Beschäftigtengruppen.

## **Das Dreieck Personalkosten – Produktivität - Flexibilität**

- **Beschäftigungssicherung: Erfahrungen aus anderen Bereichen:**

Beschäftigungssicherung ist kein ausdrückliches Thema der Bestimmungen im Betriebsverfassungsgesetz. Lediglich im Zusammenhang wirtschaftlicher Informationen im Wirtschaftsausschuß, bei personellen Einzelmaßnahmen (Schutz im Falle individueller Kündigung) und Interessensausgleich und Sozialplan (Ausgleich der Folgen von Personalreduzierung)

Neue Herausforderung: nicht nur fallweises Reagieren auf betriebliche Krisen sondern zunehmend stetiges Bemühen um eine aktive betriebliche Beschäftigungspolitik ist zum Ziel vieler Interessensvertretungen geworden. Statt defensivem Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen jetzt eher präventive Politik. Beschäftigtenvertretungen lassen sich mehr oder weniger auf eine Strategie der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Unternehmen ein. Dafür erwarten sie einen größeren betrieblichen Gestaltungsspielraum. Statt Bewahren des Status quo also **Bewahren durch Verändern** der betrieblichen Strukturen. Das kann zu einer Rollenverschiebung führen, Beschäftigtenvertretungen übernehmen zunehmend die Rolle eines Co-Managements.

Früher dominierten die Sozialplanpolitik, d.h. Regelungen wurden getroffen, anlässlich Verlagerung, Schließung oder interner Änderung von Betrieben, zum Ausgleich der daraus entstehenden Nachteile für die betroffenen beschäftigten. Im Vordergrund stehen dabei die materiellen, zumeist geldlichen Folgen: Abfindungen, Ausgleich für Umzugskosten, Qualifizierung –bei Umsetzung auf neue Arbeitsplätze etc. Regelungen, „wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“

Hier geht es gerade um die Verhinderung von Entlassungen durch gegenseitige Geschäfte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Zusagen des Arbeitgebers auf Beschäftigungssicherung oder Fortführung des Betriebes stehen Zugeständnisse des Betriebsrats bei der Arbeitszeit, Entgelt oder betrieblicher Organisationsänderung gegenüber.

Hier Darstellung der Inhalte von 139 Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die Beschäftigungssicherung als ausdrückliches Thema haben.

112 der Vereinbarungen wurden auf betrieblicher Ebene abgeschlossen, nur 27 auf Unternehmensebene

Vor allem (68) aus produzierenden Unternehmen, nur 24 aus Dienstsektoren, davon v.a. öffentliche Verwaltung, nur ein Handelsunternehmen.

87 von 139 wurden nach 1996 abgeschlossen, also ist zu vermuten, daß das Bündnis für Arbeit Anstoß für betriebliche Aktivitäten gewesen ist.

Anlässe für betriebliche Vereinbarungen: Akute Probleme des Betriebs: 32, Weiterentwicklung des Betriebs: 46

Regelungsbereiche, wie eine Beschäftigungssicherung erreicht werden soll: **S.21**

Arbeitszeit: Vor allem Flexibilisierung und Verkürzung ohne Lohnausgleich und Erhöhung der Tzquote. Erstaunlich: nur 8 Vereinbarungen sehen im Überstundenabbau eine Möglichkeit, Beschäftigungs zu sichern.

Organisations- und Personalentwicklung: Veränderung der Abteilungszuschnitte, Entwicklung von Qualitätsstandards, Änderung der Arbeitsorganisation, Einführung von Technologie; Personalentwicklung: Qualifizierung und Weiterbildung.

Entgelt: Abbau übertariflicher Leistungen

Zusagen des Arbeitgebers: **S.27**

Outsourcing: Bei einem Automobilzulieferer erhält der Betriebsrat vor der Entscheidung, ob outsourct wird oder nicht, Einsicht in den Kostenvergleich und kann Vorschläge unterbreiten. Bei einem Fahrzeugbauer ist vor vertraglicher Vereinbarung gar die Zustimmung des BR einzuholen.

Einschnitte in den status quo: **S.33**

Der vereinbarte Prozeß: Bei Veränderungen der Arbeitsorganisation, der Grundlagen der Personalbemessung, bei Outsourcing ist die Zustimmung des BR einzuholen. Oder: BR wird informiert und kann beraten, Externe Sachverständige können hinzugeholt werden. Oder: Kommissionen werden gebildet. Paritätisch besetzt, evtl. mit externen wie Gewerkschaft.

Offene Probleme: Wie geht man mit den Wirkungen der Maßnahmen um? Effekte der Politik der Beschäftigungssicherung sind oft nicht genau zu messen. Z.B. Personalkostenreduktion für Beschäftigungssicherung. Was ist, wenn Bereich Weiterentwicklung des Betriebs, Reorganisation von Arbeitsfeldern und Personal nur Rationalisierung bringt? Wer nimmt die Erfolgsbewertung vor? Wer bringt Korrekturen ein? Wirtschaftsausschuß oder eingesetzte Kommission. Möglich, daß Randbereiche der Tarifverträge berührt werden (Entgelt, Arbeitszeit), aber nicht Personal und Organisation

Fazit: Die Vereinbarungen betreten Neuland. Methodisch, weil Erweiterung der Instrumente traditioneller Sozialpolitik, beschäftigungspolitisch, weil Beschäftigungssicherung betriebliches Thema wird, mitbestimmungspolitisch, weil Beteiligung an betrieblicher Modernisierung, partielle Einschränkung unternehmerischer Autonomie. Allerdings dringen Rationalisierungsinstrumente der Arbeitgeber im Zuge der Flexibilisierung auch immer tiefer in Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation ein, so daß Aktivität der Interessensvertretungen eher Reaktion durch Offensive als wirklich Prävention ist.

Das Maß von Geben und Nehmen wird bestimmt durch ökonomische Situation des Betriebes und Klima der Sozialpartnerschaft: Vertreten die Interessensvertretungen auch mit Zumutungen verbundenen Veränderungen der betrieblichen Strukturen zur Modernisierung setzt das die Bereitschaft der Arbeitgeber zu partiellen Beschränkungen ihrer Autonomie voraus.

- Personalbemessung und Personalbedarfsplanung; wer macht die Personalbedarfsplanung und auf welcher Grundlage wird die Personalbedarfsplanung vorgenommen? Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat, bei der Personalplanung mitzuwirken? Nach §92 Abs.1 BetrVG sind Fragen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung mit dem BR „zu erörtern“, allerdings ergibt sich dabei noch keine Mitbestimmung (vgl. Schneider 1995:421 in: Handbuch Personalführung). Allerdings hat der BR nach §92,2 BetrVG das Recht, „über die Unterrichtung und Beratung hinaus dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung zu machen. Dieses Initiativrecht hat vor allem wesentliche Bedeutung, wenn arbeitgeberseitig keine oder nur eine unvollständige Personalplanung durchgeführt wird.“ (vgl. Schneider 1995:418). Evtl. Hinweis darauf, daß der DGB im Entwurf für eine Reform des BetrVG eine Einführung eines Mitbestimmungsrechts bei der Personalbemessung vorschlägt (vgl. IG Metall 1999).
- Einfluß der verlängerten Ladenöffnungszeiten auf die Arbeitssituation/ Personalbemessung in den einzelnen Bereichen.
- Was wird unter Servicequalität/ Kundenorientierung verstanden, welche Zeiträume werden dafür zur Verfügung gestellt? Sieht die Geschäftsleitung einen Zusammenhang zwischen

Personalbindung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Qualität der Kundenorientierung nach dem Motto „keine zufriedenen Kunden ohne zufriedene MitarbeiterInnen“?

- Veränderungen des Einsatzes von Technologie auf die quantitative und qualitative Beschäftigungssituation. Technologie als „jobkiller“, Dequalifizierungsinstrument oder um Beschäftigte von eher repetitiven Arbeitsaufgaben zu entlasten?
- Stärkung der Kernbelegschaft inkl. Übernahme Flexilasten oder Abschieben auf Randbelegschaft?
- **Grundsätzlich:** Zufriedenheit mit status quo? Was will Geschäftsleitung? Was will BR? Inwieweit derzeitige Standards verteidigen? Wo keine Kompromisse? Was kann gegeben werden, was kann man dafür bekommen? Der Betriebsablauf muß durchgedacht werden, gute Ideen für Reorganisation.

## Arbeitszeit und Flexibilität

- **Flexible Arbeitszeitformen**

Traditionell waren Abweichungen von fest im Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitszeiten nur über Überstunden/Mehrarbeit oder Kurzarbeit möglich.

Durch Betriebsvereinbarung vereinbarte Arbeitszeitmodelle wie z.B. Wechselschichtmodelle, Rouliersysteme können betriebliche Flexibilitätsanforderungen bewältigt werden. Dauer (Anzahl Arbeitsstunden in der Woche, im Jahr), Lage (am Tag) und Verteilung (Arbeitstage, freie Tage in der Woche, dem Jahr) der Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten lange im voraus bekannt. Die Arbeitszeit der Beschäftigten verläuft nach einem starren Muster.

Die „neue Flexibilisierung“ der Arbeitszeit bezieht sich

- a) auf die Aufweichung von starren Arbeitszeitmustern. Verschiedene Formen sind denkbar: Gleitzeit, Arbeitszeitkorridor, Wahlarbeitszeit, Blockfreizeit/Sabbatical, Jahresarbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit.
- b) auf die Aufhebung des regelmäßigen Rhythmus der Arbeitszeiten für die Belegschaft. Statt dessen werden die betrieblichen, z.T. nicht rhythmisch verlaufenden Flexibilitätsanforderungen als Grundlage genommen, Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit von verschiedenen Beschäftigtengruppen zeitgenau einzusetzen.

- **Anspruch an eine sozialverträgliche flexible Arbeitszeit**

Es muß möglichst hoher Grad an **Arbeitszeitsouveränität** der Beschäftigten gegeben sein: Entscheidend für die Höhe der Arbeitszeitsouveränität ist der Grad der Entscheidungskompetenz über die eigene Arbeitszeit.

- **Regelungsbedarf flexibler Arbeitszeiten**

Je flexibler die Arbeitszeit gelegt werden kann, desto größer ist – theoretisch - der zeitliche Spielraum für Beschäftigte UND Unternehmen. Ob die flexible Arbeitszeit allerdings nur die betrieblichen Anforderungen erfüllt oder ob die Beschäftigten mehr Zeitwohlstand verwirklichen können, liegt an der Art und Weise, wie die betrieblichen Akteure die arbeitszeitrelevanten Regulierungen gestalten.

Bei der flexiblen Arbeitszeit muß z.B. geregelt werden: Nach welchen Vorgaben wird die Arbeitszeit festgelegt? Inwieweit müssen die Interessen der KollegInnen, des Teams mit berücksichtigt werden? Wer entscheidet letztendlich über die Festlegung der Arbeitszeit?

Gestaltungselemente eines Verfahrens für die Festlegung der konkreten Arbeitszeit berühren folgende Punkte: Abstimmungserfordernisse mit Arbeitsgruppen und Vorgesetzten, Beratungszustimmungserfordernisse des BR, Einspruchs bzw. Reklamationsrecht der Beschäftigten sowie Vorgesetzten, Ankündigungsfristen.

### **Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen zur Arbeitszeit**

Arbeitszeitgesetz insbesondere §3,5,7

Tarifvertrag insbesondere § 2,3

Betriebsverfassungsgesetz § 87 Abs. 2,3

Regelung der Arbeitszeit über Betriebsvereinbarungen