

Institut Arbeit und Technik

im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Jahrbuch 2003/2004

Inhaltsverzeichnis

Gerhard Bosch

„ Finanzierung Lebenslangen Lernens: der Weg in die
Zukunft“ 7

Gabi Schilling

Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren
Unternehmen 23

Sebastian Schief

Fünfundfünfzig, weiblich, ohne Ausbildung sucht..... 35

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Beratung im Netzwerk: Das Konzept der „ aktiven
Moderation“ 53

Ulrich Mill, Detlef Bonnemann und Hansjürgen Paul

E-Learning in KMU 69

Elke Dahlbeck, Josef Hilbert und Wolfgang Potratz

Gesundheitswirtschaftsregionen im Vergleich:
Auf der Suche nach erfolgreichen
Entwicklungsstrategien 82

Rainer Fretschner und Paul Wolters

Die Wissensbasis der Gesundheitswirtschaft 103

Stephan von Bandemer, Michaela Evans und Josef Hilbert

Gesundheitswirtschaft: Die große Hoffnung auf des
Messers Schneide?..... 119

Karen Jaehrling

Wischen in der Wissensgesellschaft136

Claudia Weinkopf

Personal-Service-Agenturen.....153

Stefan Gärtner und Judith TerstriepDortmunder IT-Wirtschaft zwischen profiliertem
Kompetenzfeld und lokaler Querschnittsbranche170**Walter Weiß**

Beteiligung an beruflicher Weiterbildung 185

Ernst Helmstädter

Zur Ökonomik des Wissens..... 198

Wolfgang Paulus und Karin WeishauptWissenslogistik als neue zentrale Dienstleistung des
Servicebereichs Information und Kommunikation209**Jochen Bleckmann**

Organisation, Personal und Haushalt.....221

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

des Instituts Arbeit und Technik.....227

Veranstaltungen 01.08.2003 bis 31.07.2004.....231

Veröffentlichungen aus dem IAT vom 01.08.2003

bis zum 31.07.2004 238

Gabi Schilling

Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen

Umsetzungsergebnisse landesgeförderter
Arbeitszeitberatung

1 Flexible Arbeitszeiten auf dem Vormarsch

Deutschland gehört zu denjenigen Ländern in Europa, in denen die Flexibilisierung der Arbeitszeiten insbesondere im letzten Jahrzehnt mit forciertem Tempo erfolgte. Waren es zunächst Großbetriebe, die bei der Arbeitszeitflexibilisierung eine Pionierrolle übernommen hatten, halten flexible Arbeitszeitsysteme mittlerweile auch Einzug in kleinere und mittlere Unternehmen (Bauer u. a. 2002). Zwar existiert eine breite Palette unterschiedlichster Arbeitszeitmodelle, die prominenteste Rolle spielen jedoch in allen Betriebsgrößenklassen Arbeitszeitkontensysteme in unterschiedlichster Ausprägung (Jahresarbeitszeitmodelle, Kurz-, Mittel- und – in noch geringer Verbreitung - Langzeitkonten). Bundesweit arbeiten 40 % der Beschäftigten und etwa ein Drittel der Betriebe mit Zeitkontensystemen (Bundesmann-Jansen u. a. 2000).

Zeitkontensysteme funktionieren nach einem einfachen Prinzip: Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit kann über einen längeren Zeitraum unter Berücksichtigung der gesetzlichen Höchstarbeitszeitbestimmungen ungleichmäßig verteilt werden. Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit nach oben oder unten ergeben Zeitguthaben oder -schulden, die innerhalb des definierten Ausgleichszeitraums beglichen werden müssen. Der Ausgleich erfolgt grundsätzlich in Zeit.

Durch die mögliche Variation der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit in den Dimensionen Lage, Länge und Verteilung bieten Zeitkontensysteme *prinzipiell* Vorteile sowohl für die Unternehmen, die mittels Zeitkontenregelungen besser auf Auftrags- und Nachfrageschwankungen unterschiedlichster Art (konjunkturell, saisonal) reagieren können, als auch für die Beschäftigten, die bei Variationsmöglichkeiten ihrer Arbeitszeit eine bessere, da flexiblere Abstimmung berufl-

cher und privater Interessen bewerkstelligen können. Damit diese prinzipiell möglichen Vorteile zum Tragen kommen können, ist eine passgenaue, die betrieblichen Erfordernisse und Rahmenbedingungen berücksichtigende Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene erforderlich.

Die Veränderung teilweise langjährig etablierter Arbeitszeitmuster wie generell die Veränderung scheinbar „bewährter“ Organisationsstrukturen bereiten kleineren Unternehmen aufgrund geringerer personeller, sachlicher und zeitlicher Ressourcen größere Schwierigkeiten als den in den genannten Hinsichten großzügiger ausgestatteten Großbetrieben. Gleichwohl geraten auch kleine und mittlere Betriebe (KMU) unter Handlungsdruck: Angesichts eines wachsenden Konkurrenz- und Kostendrucks sowie der gestiegenen Notwendigkeit einer verbesserten Kundenorientierung entscheiden sich auch KMU für eine flexiblere und wechselnden Anforderungen besser gerecht werdende Arbeitszeitgestaltung. Mit dem Einführungs- und Umsetzungsprozess sind sie jedoch häufig überfordert.

2 Das landesgeförderte Beratungsangebot für KMU

Eine Möglichkeit, den Informationstand über Arbeitszeitgestaltungsoptionen zu verbessern und konkrete Hilfestellung bei der Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme zu erhalten, liegt in der Hinzuziehung externen Sachverständes.

Vor diesem Hintergrund wurde Ende 1999 – unterstützt durch entsprechende Vereinbarungen im Bündnis für Arbeit NRW – vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Wirtschaft und Arbeit beschlossen, Arbeitszeitberatung für KMU mit Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziell zu fördern, um kleinen und mittleren Unternehmen zumindest die finanzielle Einstiegshürde bei der Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen zu erleichtern. Die öffentliche Förderung ist an ein beteiligungsorientiertes Beratungskonzept und die Erwartung geknüpft, durch flexible Arbeitszeitsysteme nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu verbessern, sondern gleichzeitig einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung und –förderung zu leisten (Zeitbüro NRW 2003).

Das Arbeitszeitberatungsangebot wurde in den Folgejahren von rund 500 kleinen und mittleren Unternehmen genutzt. Die finanzielle Förde-

rung ist zeitlich und finanziell begrenzt und versteht sich als wichtiges „Starthilfe“-Programm, um den Unternehmen den Umstieg auf flexiblere Arbeitszeitstrukturen zu erleichtern. Viele der in Arbeitszeitfragen beratenen Unternehmen haben in Zusammenarbeit mit den Beratern die Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erfolgreich abgeschlossen. In der Mehrheit der Fälle endete die Beratung mit Beginn einer Erprobungsphase des neuen Arbeitszeitmodells, so dass über dessen nachhaltige Wirkung zum Beratungsabschluss noch wenig bekannt war.

Welche Erfahrungen die Unternehmen mit den neuen Arbeitszeitmodellen nach längerer Laufzeit gesammelt haben und welche Schwierigkeiten sich ggf. erst nach einer längeren Umsetzungsphase ergeben haben, wurde vom IAT anhand exemplarischer Fälle untersucht. In 15 KMU wurden mindestens ein Jahr nach Abschluss der Beratung leitfadengestützte Interviews mit der Geschäfts- oder Personalleitung, dem Betriebsrat (sofern vorhanden), Beschäftigtenvertretern und den jeweils in Anspruch genommenen Beratungseinrichtungen geführt. In diesem Zusammenhang war auch die Frage von Interesse, worin der Nutzen einer externen Beratungshilfe für die Unternehmen liegen kann, aber auch an welche Grenzen eine zeitlich begrenzte Beratung stößt. Der Beitrag fasst einige der zentralen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zusammen.

3 Betriebliche Praxis nach Abschluss der Beratung

Präferenz für Zeitkontensysteme

Trotz sehr unterschiedlicher Ausgangslagen (z. B. Branche, Betriebsgröße, Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung) wurden in den meisten der beratenen Unternehmen Arbeitszeitkonten eingeführt oder eine Einführung steht kurz bevor. Die Vorteile für die Betriebe liegen a) in einer variableren Anpassung des verfügbaren Arbeitsvolumens an die Auslastung und Nachfrage (Vermeidung von Leerlaufzeiten), b) die durch Variation der Arbeitszeitlage und -verteilung mögliche Ausweitung der Betriebszeiten und c) in der Einsparung bzw. weitgehenden Abschaffung von Zuschlägen für Mehrarbeit.

Auch aus der Sicht der Beschäftigten versprechen Zeitkontensysteme Vorteile: eine bessere Vereinbarkeit beruflicher und privater Verpflichtungen, Schaffung zusätzlicher freier Tage durch Bündelung der angesparten Zeitguthaben, größere alltägliche Flexibilität und – je nach Aufgabenbereich – selbstbestimmtere Möglichkeiten der Arbeitseinteilung.

Damit sich jedoch die angestrebten Flexibilitätsvorteile einlösen lassen, ist zunächst eine genaue Analyse der Arbeitsanforderungen und spezifischen Arbeitsabläufe in den Betrieben vorzunehmen, also gleichsam das Implizite explizit und damit transparent zu machen. Schon bei der Bestandsaufnahme bestehender Zeitstrukturen hilft der externe und von „Betriebsblindheiten“ und Interessenkonflikten unverstellte Blick, das betonen alle befragten betrieblichen Akteure, die Erfahrungen mit externer Beratung gemacht haben.

Bereits bei der Festlegung der Zeitkontengrenzen, der Ausgleichszeiträume, der Festlegung von Ankündigungsfristen für Freizeitentnahmen bestehen häufig Unsicherheiten auf Seiten der Unternehmen: Welche Kontengrenzen sind für den Betrieb angemessen? Sollten feste Kernzeiten definiert werden? Sollten bereichsspezifische Funktionszeiten eingeführt werden? Wo ist elektronische Zeiterfassung sinnvoll, wo nicht? Welche Zeiterfassungssysteme eignen sich dafür? Hier ist externer Rat hilfreich, insbesondere bei der Analyse der bestehenden Zeitstrukturen und Arbeitsanforderungen, die vor Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems den betrieblichen Erfordernissen und den Beschäftigteninteressen offenbar nicht gerecht geworden sind.

Entscheidende Schwierigkeit bereitet jedoch die ausgewogene Kontenführung über einen längeren Zeitraum. Wie verhindert man ein Überlaufen des Kontos über die vereinbarten Grenzen hinaus? Wie baut man Ängste ab, Zeitschulden zu machen? Wie ermöglicht man eine den betrieblichen Erfordernissen und den Bedarfen der Beschäftigten adäquate Form der Freizeitentnahme? Hinter diesen Fragen verbergen sich Interessendifferenzen, die über die Moderation durch einen externen Experten leichter zur Sprache gebracht werden können.

Nur wenn ein Zeitkonto einer Kompassnadel gleich immer wieder rechtzeitig eingenordet wird, kann tatsächlich von einem flexiblen Umgang mit Zeit gesprochen werden. Was also kann getan werden, um

dem unkontrollierten Über- oder Unterschreiten definierter Kontengrenzen entgegenzuwirken, ohne Zeitguthaben zu kappen oder aber Freizeitausgleich dann häufig interesseninadäquat anordnen zu müssen? Damit aus einem Zeitkontensystem nicht unter der Hand eine rein kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit wird und damit ausschließlich betrieblichen Anforderungen Rechnung getragen wird, sind gegensteuernde Instrumente erforderlich.

Ein solches Instrument sind sog. Ampelkonten. In den meisten der untersuchten Betriebe haben die Beratungseinrichtungen die Einrichtung eines solchen Steuerungsinstrumentes empfohlen und mit auf den Weg gebracht. Auch hier in aller gebotenen Kürze das Prinzip: Wie bei einer Ampel wird das Zeitkonto in drei Phasen – grün, gelb, rot – gesteuert, die Ampelphasen markieren die jeweils maximal zu verbuchenden Zeitguthaben oder -schulden. Der grüne Bereich kann vom Beschäftigten weitgehend (d. h. unter Berücksichtigung betrieblicher Belange) selbst gesteuert werden, es sind also bei Freizeitentnahmen oder eingefahrenen Minusstunden keine weiteren Absprachen zu treffen. Kommen die definierten Kontengrenzen in den gelben Bereich, sind in Absprache mit dem Vorgesetzten geeignete Maßnahmen zu treffen, um einen weiteren Guthabenauf- bzw. -abbau zu vermeiden. Steht die Ampel auf rot, dürfen keine weiteren Plus- oder Minusstunden aufgebaut werden, ein sofortiger Abbau ist nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten einzuleiten.

Diese gegensteuernden Maßnahmen funktionieren freilich nur dann, wenn gleichermaßen für ausreichende personelle (geeignete bzw. ausreichend qualifizierte Vertreter) und infrastrukturelle Ressourcen (z. B. Transparenz über die Auftragslage, arbeitsorganisatorische Maßnahmen, Vermeidung von Reibungsverlusten an sog. Schnittstellen durch Optimierung der Arbeitsabläufe) gesorgt wird. Das bedeutet: Im Unterschied zu starren Arbeitszeitregelungen haben flexible Arbeitszeitsysteme eher den Charakter eines Werkzeug- und Instrumentenkastens, der bedarfsorientiert einzusetzen ist, und keinesfalls den einer fertigen Lösung, die mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung erreicht werden kann. Sie sind „wichtiges Hilfsmittel, nicht aber ein Zweck an sich“. (Hoff 2004, 27f.) In den Vereinbarungen werden zwar Mindeststandards festgelegt (im Falle der Zeitkonten z. B. Ausgleichszeiträume, rechtzeitige Ankündigungsfristen bei der Inanspruchnahme/Gewährung

von Zeitausgleichen, Begrenzung der Zeitguthaben und Zeitschulden, verstetigte Lohn-/Gehaltszahlungen), um Unternehmens- und Beschäftigteninteressen gleichermaßen zu schützen. Die Regelungsstruktur ist - wie im Fall der Ampelkontensysteme - prozessualer Natur: lediglich Verfahrensregelungen sind fixiert. Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen sind damit täglich anzuwendendes Handwerkszeug und müssen ihre Alltagstauglichkeit im ständigen Einsatz immer wieder neu beweisen. Erst im betrieblichen Alltag mit seinen in aller Regel wechselnden Anforderungen entscheidet sich daher, ob die getroffenen Regelungen tatsächlich zu einer „gelebten Norm“ (Haipeter/Lehndorff 2004) werden konnten. Dass dies ein sehr voraussetzungsvoller Prozess ist, zeigen die exemplarisch untersuchten Betriebe, die nach einer längeren Laufzeit der mit Hilfe externer Beratung eingeführten Arbeitszeitmodelle zu deren Umsetzungserfahrungen befragt wurden.

Wovon hängen erfolgreiche Umsetzungsprozesse ab und woran scheitern sie?

Partizipation bei der Entwicklung ...

Zwar sehen die mit Landesmitteln bezuschussten Beratungsleistungen die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter bei der Entwicklung und Ausgestaltung einer flexiblen Arbeitszeitregelung vor. Auch ist den Unternehmensleitungen in der Regel bekannt, dass betriebliche Veränderungsmaßnahmen nicht gegen den Willen der Beschäftigten durchgesetzt werden sollten. Beteiligung wurde jedoch recht unterschiedlich gehandhabt: Sie reichte während der Beratungsphase von der Information über Mitarbeiterbefragungen bis zur aktiven Mitarbeit in Arbeitsgruppen. Gerade in Kleinbetrieben beschränkte sich die Beteiligung der Beschäftigten auf die Information über ein schon vorab (mit der Geschäftsführung) festgelegtes Arbeitszeitsystem. Einwände und Bedenken wurden zwar abgefragt, bestehende Differenzen aber nicht ausdiskutiert. Verkürzte Einführungsprozesse von Arbeitszeitkontenregelungen führten dann dazu, dass die nicht ausreichend beteiligten Beschäftigten den Verdacht hegten, dass die Hauptintention einer Zeitkontenregelung vor allem in der Einsparung von Überstundenzuschlägen liege. Dieser Eindruck verschärft sich, wenn der Freizeitausgleich nicht zu einem gewünschten Zeitpunkt realisiert werden kann, sondern zu ausschließlich an die betrieblichen Belange angepasst wird.

... und Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle

Entscheidender für das Funktionieren einer flexiblen Arbeitszeitregelung ist aber, *wie* aktive Beteiligung nach Abschluss der Beratung im Unternehmen praktiziert wird. Gerade prozessual angelegte Regelungen wie Ampelkontensysteme nach dem Muster „wenn die Ampel auf grün, gelb, rot steht, dann werden xy Maßnahmen ergriffen“, setzen funktionierende innerbetriebliche Kommunikationsprozesse voraus, die häufig erst einmal erlernt werden müssen, gerade wenn sie nicht der bislang üblichen Praxis entsprechen. In den untersuchten KMU erschien mitunter die mittlere Führungsebene als Bremser, da diese Führungskräfte eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten bzw. die mit ihnen zu führenden Aushandlungsprozesse z. B. über Form und Umfang von Freizeitausgleichen zum einen als Einschränkung eigener Handlungs- und Entscheidungskompetenzen erleben (Angst vor Kontrollverlust etc), zum anderen aber auch als Überforderung, die zum Teil widerstreitenden Interessenlagen zwischen Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Unternehmen auszugleichen. Sie haben häufig die Rolle der „bad guys“ und müssen die häufig nur verbal proklamierten Flexibilitätsversprechungen und -erwartungen der Geschäftsführung auf der operativen Ebene durchsetzen. Bei Interessendifferenzen sind sie die Verkünder „schwieriger Botschaften ... und unangenehmer Entscheidungen“ (Cap Gemini Ernst & Young 2004).

Werden aber solche Aushandlungsprozesse nur verkürzt geführt, wird damit die größte Chance einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung vertan, die in ihrer Anwendung auf das Wissen und die Kenntnisse der Beschäftigten zurückgreifen könnte. Durch ihr spezifisches Produzenten-, Prozess-, aber auch Organisationswissen können die Beschäftigten häufig am besten darüber Auskunft geben, in welchen Bereichen und aufgrund welcher Anlässe Störungen in den Arbeitsabläufen entstehen, die letztlich zum Über- oder Unterschreiten von Zeitkontengrenzen führen. Die in Ampelkontensystemen vorgesehenen Gespräche mit dem Vorgesetzten zum Abbau der an die definierten Grenzen geratenen Zeitkonten sollten daher genutzt werden, die Ursachen für das Überschreiten der Grenzen zu ermitteln und geeignete Wege zu suchen, wie in Zukunft Arbeitsüberlastung (überlaufende Zeitkonten) oder Unter- auslastung (zu hohe Zeitschulden) vermieden werden kann.

Statt nach Wegen für eine verbesserte Arbeitsorganisation, reibungs-
sere Betriebsabläufe, Verbesserung der Vertretungsmöglichkeiten durch
Qualifizierungsmaßnahmen zu suchen, finden sich in der betrieblichen
Praxis eher unkreative Lösungen: Freizeitausgleiche werden angeordnet
und entsprechen dann meist nicht den präferierten Freizeitwünschen,
oder aber zu hohe Guthabenbestände werden ausgezahlt – was sowohl
der Intention flexibler Arbeitszeitsysteme als auch dem Wunsch nach
Kosteneinsparung widerspricht.

Die Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme bedarf zwar einerseits
einer klar formulierten Regelung, bei deren Formulierung externe Bera-
ter wichtige Hilfestellung leisten können. Ohne anschließende Gestal-
tung und möglichst vorausschauende Planung sind die formulierten
Regelungen aber nur wenig wert. Die betrieblichen Praxisbeispiele
zeigen, dass die mit Ampelkontensystemen intendierte rechtzeitige
Gegensteuerung häufig erst zu spät einsetzt und zu wenig als kontinu-
ierlicher und vorausschauender Gestaltungsprozess gehandhabt wird.
Gerade dann, wenn im Betrieb nicht nur die Zeitkonten, sondern dann
meist auch die Arbeitsanforderungen „überlaufen“, kommt eine voraus-
schauende Arbeitseinsatzplanung immer wieder zu kurz. Gerade dann
fehlt die Zeit für Aushandlungsprozesse, wenn sie am nötigsten ge-
braucht würde, um ähnliche Situationen in Zukunft zu vermeiden.

Eine Maßnahme, solchen Ad-hoc-Engpässen besser begegnen zu kön-
nen, wäre ein verbindlich vereinbarter und regelmäßiger Austausch
über Arbeitsanfall, Auftragslage, Zeitkontenstände, Personalressourcen
nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen einzelnen Bereichen eines
Unternehmens, also keineswegs nur mit einzelnen Beschäftigten, die
mit ihrem Vorgesetzten über Abbau von Zeitguthaben/-schulden ver-
handeln.

Flexible Arbeitszeitregelungen funktionieren mit anderen Worten nur
dann, wenn Zeit- und Organisationsfragen gleichermaßen und in ihrer
Abhängigkeit voneinander Gegenstand betrieblicher Auseinandersetz-
ungen werden. Hier kommt es in der betrieblichen Praxis darauf an,
die Bearbeitung von arbeitsorganisatorischen Defiziten nicht der Ge-
schäftsführung oder der Personalleitung allein zu überlassen, sondern
die entstehenden (Zeit)Probleme unter Beteiligung derjenigen zu the-
matisieren und zu lösen, die unmittelbar davon betroffen sind, denn
eigentlich sind „hochflexible Arbeitszeitsysteme ... nur teamorientiert

vorstellbar“ (Hoff 2004, 27) und realisierbar. Wurde beispielsweise während der Beratungsphase eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines flexiblen Zeitsystems gebildet, sollte diese ihre Arbeit auch nach Abschluss der Beratung zu den oben genannten Zwecken fortsetzen. Nur in ganz wenigen Ausnahmefällen hat die Arbeitsgruppe auch nach Abschluss der Beratung ihre Arbeit fortgesetzt. In den kleineren Betrieben erfolgten allenfalls situative Einzelabsprachen.

Grenzen der Beteiligung

Die betrieblichen Praxiserfahrungen mit der Anwendung von Zeitkontensystemen zeigen, dass ein scheinbar klar abgrenzbares Problem wie die Arbeitszeitgestaltung in die „Abgründe“ betrieblicher Komplexität führen kann, wenn man es gründlich bearbeiten und dynamisch, also den erwartbar wechselnden internen und externen Anforderungen gemäß weiterentwickeln will. Überlaufende Zeitkonten (gleich ob im Minus- oder Plusbereich) sind letztlich Symptome, die nicht allein durch das Zeitmanagement verursacht werden, sondern das Ergebnis der unzureichenden Gesamtorganisation der Leistungsprozesse sind. Mit der damit verbundenen inhaltlichen und prozessualen Komplexität sind die betrieblichen Akteure vielfach überfordert. Entweder ihnen fehlt die Zeit (Alltagsgeschäft), die Kompetenz (z.B. Führungsverhalten, Kommunikationskompetenz), die Ressourcen (mangelnde Information über betriebliche Planungsparameter) oder auch ein klares Mandat. Betriebliche Akteure müssen also erstens konstituiert und zweitens in der Lage sein, während der Beratungsphase geklärte Positionen und Ergebnisse vertreten zu können. Gleichzeitig benötigen sie Handlungs- und Verhandlungsmacht sowie die dafür erforderlichen Handlungsspielräume.

In Unternehmen mit betrieblicher Interessenvertretung ist zumindest garantiert, dass es ein institutionalisiertes Gremium gibt, das Konflikte z. B. um die Arbeitszeit thematisiert und stellvertretend problematisieren kann. Der Betriebsrat ist als Verhandlungspartner von der Unternehmensleitung akzeptiert und von den Beschäftigten mit der Vertretung ihrer Interessen „betraut“ worden. Dies allein ist zwar noch kein Garant für dynamische Aushandlungsprozesse, aber *eine* wichtige Voraussetzung. Denn in kleineren Unternehmen ohne solche etablierten Vertretungsstrukturen müssen vergleichbare Verbindlichkeiten, die in

Phasen der Veränderung stabile Aushandlungsstrukturen sicherstellen, erst einmal freiwillig geschaffen und dann auch akzeptiert werden. Dazu gehört u. a., dass die Unternehmensleitung verbindlich festlegt und transparent macht, welche Personen im Unternehmen die Kontrolle der Zeitkontenentwicklung übernehmen, wer mit wem unter welchen Bedingungen und in welchem Rahmen Zeitkonflikte klären muss, und ab wann u. U. über die Kompensation fehlender sachlicher und personeller Ressourcen (durch Re-Organisation, Zeitmanagement oder gar Personalrekrutierung) verhandelt werden muss.

4 Grenzen der Beratung

Unternehmen verbinden mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten hauptsächlich die Erwartung an einen optimalen, Kosten sparenden und effizienten Einsatz der Arbeitskräfte, um dadurch ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Gleichmaßen erhoffen sie sich eine höhere Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter und einen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze. Mit diesen Erwartungen wenden sie sich in der Regel an eine externe Beratungseinrichtung. Die Realisierung dieser anspruchsvollen Zielsetzungen ist langwierig und liegt außerhalb der Beratungsprozesse selbst.

Die vom Land bezuschussten Beratungsleistungen sind zeitlich und finanziell limitiert, und meist reicht die Beratungsphase zwar zur Entwicklung eines neuen Arbeitszeitsystems, endet aber in den meisten Fällen mit dem Beginn der Erprobungsphase – also vor dem eigentlichen „Härtetest“. Die eigentliche Gestaltungsarbeit einer dynamischen Nutzung und Weiterentwicklung des eingeführten Arbeitszeitsystems beginnt aber – wie die vorangegangenen Ausführungen deutlich gemacht haben – erst danach. Die notwendige Bilanzierung der in der Pilotphase einer neuen Arbeitszeitregelung gemachten Erfahrungen wurde insbesondere in den kleinen Betrieben nicht oder nur halbherzig durchgeführt.

Nur in wenigen Ausnahmefällen bestand nach Abschluss der Förderphase noch Kontakt zu den Beratungseinrichtungen. Wie wichtig gerade die Bilanzierung und Zielüberprüfung ist, zeigen diejenigen Unternehmensbeispiele, in denen die Berater über Mitarbeiterbefragungen vor, während und nach der Pilotphase die Zufriedenheit mit dem neuen

Arbeitszeitmodell ermittelt haben. Ein solch aufwändiges Verfahren wurde fast ausschließlich in den größeren KMU angewandt. Gerade für kleinere Unternehmen mit geringeren personellen und zeitlichen Ressourcen wäre es daher sinnvoll, adäquate Bilanzierungsformen bereits im Beratungsprozess zu entwickeln und festzulegen. Aus den betrieblichen Fallstudien ist darüber hinaus eine weitere Konsequenz für zukünftige Beratungen zu ziehen: Wenigstens einer der (bezuschussten) Beratungstage sollte verbindlich für eine Zwischenbilanzierung nach längerer Laufzeit der Arbeitszeitregelung „reserviert“ werden.

Arbeitszeitberatung stößt darüber hinaus auch immer dann an ihre Grenzen, wenn Beratung zu ausschließlich auf Zeitfragen konzentriert bleibt. Für eine genaue Analyse der Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe und der vorhandenen Ressourcen nehmen sich gerade die kleineren Betriebe zu wenig Zeit. Aufgrund ihrer vermeintlichen „Überschaubarkeit“ klären sie diese Fragen häufig ad hoc und konzentrieren sich zu schnell auf den Abschluss einer Arbeitszeitvereinbarung.

Der Abschluss einer betrieblichen Regelung oder Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung – ob nun mit oder ohne Hilfe externer Beratung – ist aber erst der Beginn der Arbeit. Angesichts einer begrenzten Verweildauer der Berater im Unternehmen besteht ihre Aufgabe vor allem darin, während der Beratungsphase betriebliche Multiplikatoren auszuwählen, zu schulen und mit ihnen gemeinsam ein koordiniertes Vorgehen für die Lösung der meist erst in der Anwendung auftretenden Probleme zu entwickeln.

Externe Berater sind wichtige Impulsgeber und Moderatoren. Sie helfen, Veränderungsprozesse und auch Verständigungsprozesse in Gang zu setzen. Damit diese auch in Gang gehalten werden, sollten sie vor allem im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe tätig werden.

Literatur

- Bauer, Frank et al.**, 2002: Arbeits- und Betriebszeiten 2001: Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements: Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Köln: ISO-Inst. Berichte des ISO, Bd. 67

- Bundesmann-Jansen, Jörg / Groß, Hermann / Munz, Eva, 2000:** Arbeitszeit 99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Neuss: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
- Cap Gemini Ernst & Young, 2003:** Change Management 2003/2008
- Haipeter, Thomas / Steffen Lehndorff, 2004:** Gehversuche auf unsicherem Grund: neuartige Formen kollektivvertraglicher Regulierung der Arbeitszeit in ausgewählten Industrie- und Dienstleistungstätigkeiten. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung (im Erscheinen)
- Hoff, Andreas, 2004:** Flexible Arbeitszeit: eine zwingende Voraussetzung für sichere Arbeitsplätze: Interview mit Dr. Andreas Hoff. In: Arbeitgeber 55, H. 6, 26-27
- Zeitbüro NRW, 2003:** Flexible Arbeitszeiten: Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW, Dezember 2003