

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union
und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

Gabi Schilling
unter Mitarbeit von Erich Latniak

Wirkungen der Instrumente Arbeitszeit- und Potenzialberatung

Betriebliche Fallstudien zu den
langfristigen Effekten der vom
Land Nordrhein-Westfalen mit
ESF-Mitteln geförderten Beratungen

Oder: Was geschieht nach der Beratung?

Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2005-01

gefördert vom:



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

ISSN 1430-8738

Gelsenkirchen 2005

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon: +49-209-1707-0

Telefax: +49-209-1707-110

E-Mail: latniak@iatge.de

www: <http://www.iatge.de>

Zusammenfassung

Seit Jahren fördert das Land Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds Beratungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen. Im vorliegenden Bericht werden die langfristigen Wirkungen der Förderinstrumente Arbeitszeit- und Potenzialberatung anhand von 15 betrieblichen Fallstudien analysiert. Die untersuchten Betriebe haben entweder eine Arbeitszeit- oder Potenzialberatung in Anspruch genommen mit dem Ziel, die betrieblichen Abläufe zu optimieren, flexibler auf saisonale und Nachfrageschwankungen reagieren zu können und dadurch letztlich einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten. Ob sich die im Zuge der Beratung entwickelten Veränderungsmaßnahmen auch langfristig bewährt haben bzw. was in besonderem Maße zur nachhaltigen Wirksamkeit beigetragen hat, ist eine zentrale Frage dieser Untersuchung. Der Bericht schließt mit Empfehlungen für die weitere Förderpraxis des Landes.

Abstract

In recent years the regional government of Northrhine-Westfalia established a scheme for the support of SMEs drawing on consultancy expertise in terms of working time and the analysis of work-organisation. The study – based on 15 case studies – gives insights into the process and the outcomes of such consultancy activities. It focuses on the particular difficulties of SMEs trying to change their working-time and their organisation structures. Which conditions are helpful to create ‘sustainable effects’ for employers, employees and employment conditions is one of the main questions. Furthermore the report gives some recommendations how to optimize public promotions for SMEs.

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung der Untersuchung.....	9
2	Inanspruchnahme der mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Beratungsangebote	12
3	Methodisches Vorgehen und Auswahl der Untersuchungsbetriebe	14
3.1	Auswahl der Unternehmen mit Potenzialberatung	14
3.2	Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung	20
3.3	Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeitberatung	21
4	Die Fallstudien.....	23
4.1	Unternehmen mit Potenzialberatung	23
4.1.1	Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Auftragsfertigers durch Prozessoptimierung – Fallbeispiel 1: KÜHLTECH	24
4.1.2	Optimierung der Produktionsabläufe und Implementation eines darauf abgestimmten Betriebsdatenerfassungssystems bei einem Auftragsfertiger – Fallbeispiel 2: ZIMMER GmbH & Co. KG.....	30
4.1.3	Umfassende Reorganisation eines Zulieferunternehmens für die Automobilindustrie als Krisen- und Interimsmanagement – Fallbeispiel 3: MONTAG GmbH Co. KG	36
4.1.4	Neustrukturierung nach Generationenkonflikt und Liquiditätssicherung – Fallbeispiel 4: PERSONAL GmbH.....	42
4.1.5	Überprüfung einer geplanten Geschäftsfelderweiterung in einer gut etablierten therapeutischen Praxis – Fallbeispiel 5: Fa. „BODY“	47
4.1.6	Umfassende Reorganisation eines sich vom kleinen Einzelhändler zum Serviceunternehmen mit umfassenden Dienstleistungsangebot entwickelnden Unternehmens – Fallbeispiel 6: PC GmbH	51
4.1.7	Begleitung der Konsolidierungs- und Wachstumsphase einer sprachtherapeutischen Praxis – von der Informalität zur Professionalität – Fallbeispiel 7: VOICE.....	57
4.1.8	Überprüfung des Geschäftskonzepts eines Gastgewerbebetriebes – Fallbeispiel 8: GASTHAUS.....	63
4.1.9	Resümee und Empfehlungen für die Förderpraxis.....	66
4.2	Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung	69
4.2.1	Fallbeispiel 1: SCHRAUBEN GmbH & Co.....	70
4.2.2	Fallbeispiel 2: FARBEN GmbH.....	80
4.2.3	Bilanz für die beiden Beispiele.....	85

4.3 Unternehmen mit Arbeitszeitberatung	86
4.3.1 Fallbeispiel 1: SPIRAL GmbH.....	86
4.3.2 Fallbeispiel 2: HAUS GmbH.....	94
4.3.3 Fallbeispiel 3: FRISCH GmbH & Co. KG.....	101
4.3.4 Fallbeispiel 4: DRUCKTECH GmbH.....	109
4.3.5 Fallbeispiel 5: PFLEGE e.V.	118
5 Was befördert, was behindert den Nutzen einer Arbeitszeitberatung?	127
5.1 Betriebliche Erfahrungen nach Abschluss der Beratung – Zentrale Ergebnisse aus den Fallstudien zur Arbeitszeitberatung.....	127
5.2 Wie verlaufen betriebliche Aushandlungsprozesse in den ausgewählten Unternehmensbeispielen? – Beteiligungsformen	129
5.2.1 Beschäftigtenbeteiligung.....	130
5.2.2 Interessenvertretung	131
5.3 Zwischenbilanz: Notwendigkeit kontinuierlicher Beteiligung und innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse	135
5.4 Umsetzungserfahrungen – Wege zu einer veränderten Arbeitszeitpraxis?	137
5.5 Problemfelder betrieblicher Arbeitszeitgestaltung.....	138
6 Empfehlungen für die zukünftige Förderpraxis	143
6.1 Unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen der beratenen Unternehmen	143
6.2 Einschätzungen und Empfehlungen	147
6.3 Bereits erfolgte Korrekturen an der Fördersystematik – Einschätzung und Bewertung	151
Anhang	155
Literatur	157

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Betriebsgrößen (absolute Zahlen)	15
Tabelle 2:	Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Branchen (absolute Zahlen)	16
Tabelle 3:	Ausgewählte Unternehmen mit Potenzialberatung (Übersicht)	18
Tabelle 4	Ausgewählte Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung (Übersicht)	20
Tabelle 5:	Unternehmen mit Arbeitszeitberatung	22
Tabelle 6:	Das Arbeitszeitmodell der Fa. Schrauben	74
Tabelle 7:	Das Arbeitszeitmodell der Fa. Spiral GmbH	90
Tabelle 8:	Das Arbeitszeitmodell der Haus GmbH	98
Tabelle 9:	Das Arbeitszeitmodell der Frisch GmbH.....	106
Tabelle 10:	Das Arbeitszeitmodell der Drucktech GmbH	114
Tabelle 11:	Das Arbeitszeitmodell des Pflege e.V.....	123

1 Zielsetzung der Untersuchung

Im Rahmen des Politikschwerpunkts „Arbeitsorientierte Modernisierung“ werden in Nordrhein-Westfalen mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds Maßnahmen gefördert, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei Reorganisations- und Modernisierungsbemühungen mit externer Fachberatung und Sachkompetenz unterstützen. Dem Leitbild der „Arbeitsorientierten Modernisierung“ (vgl. Fuchs-Frohnhofen 2002) entsprechend soll mit Hilfe externer Beratung die Produktivität, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einerseits verbessert werden, zugleich aber auch ein Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen geleistet werden. Um diese Ziele zu erreichen, ist die Beteiligung der Beschäftigten an den Gestaltungs- und Entwicklungsprozessen unverzichtbar. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: durch Personalentwicklungsmaßnahmen, moderne Formen der Arbeitsorganisation, flexiblere Arbeitszeitstrukturen, kooperative Führungsstile – um nur einige Gestaltungsfelder zu benennen.

Zur Unterstützung von nordrhein-westfälischen Unternehmen, die dieses Angebot in ihrer betrieblichen Praxis nutzen wollen, gibt es zwei mit Landes- und ESF-Mitteln geförderte Beratungsinstrumente: Potenzial- und Arbeitszeitberatungen.

Ziel der mit öffentlichen Zuschüssen geförderten Arbeitszeitberatungen ist die Unterstützung vorwiegend kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Einführung neuer flexibler Arbeitszeitmodelle. Im Unterschied zu starren Arbeitszeitregelungen, die Beginn und Ende der Arbeitszeit eindeutig festlegen und insofern nur bei Abweichungen von der Regel gesonderte Maßnahmen (wie z. B. Beantragung von Überstunden) erfordern, bringt eine flexible Arbeitszeitgestaltung mit sich, Arbeitszeitgestaltung als Prozess zu begreifen, der den wechselnden betrieblichen Erfordernissen und Zeitbedürfnissen der Beschäftigten durch transparente und auch längerfristig tragfähige Aushandlungsstrukturen Rechnung trägt. Dieser Prozess endet nicht mit dem Abschluss einer Beratung bzw. der Formulierung einer schriftlichen Vereinbarung, sondern entfaltet seine Wirksamkeit erst im betrieblichen Alltagsgeschäft. Durch die Beteiligung der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung bereits an der Entwicklung der Arbeitszeitmodelle sollte entsprechend sichergestellt werden, dass eine veränderte Arbeitszeitgestaltung sowohl einen Nutzen für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen erbringen.

Mit der Konzentration auf einen klar definierten Beratungsgegenstand – die Arbeitszeit – unterscheiden sich die Arbeitszeitberatungen zwar von den offener konzipierten Potenzialberatungen, deren Beratungsziel nicht vorab definiert, sondern im Beratungsprozess konkretisiert wird. Es zeigte sich aber, dass die Neugestaltung der Arbeitszeit meist weiter reichende Reorganisationsmaßnahmen (z. B. neue Formen der Arbeitsorganisation, Qualifizierung der Mitarbeiter, der Führungskräfte etc.) erforderlich macht, um die intendierten Zielsetzungen realisieren zu können. Im Rahmen von Potenzialberatungen ist es umgekehrt ebenso möglich, Fragen der Arbeitszeitgestaltung mitzubearbeiten. Insbesondere wenn Unternehmen ihre Arbeitsabläufe optimieren wollen, werden im Zuge arbeitsorganisatorischer Veränderungsprozesse auch Fragen der Arbeitszeit

relevant. Die inhaltlichen Bezüge zwischen den beiden Formen von Beratungsprojekten legen eine gemeinsame Untersuchung nahe.

Ob und auf welche Weise im Beratungsprozess und in der betrieblichen Praxis die angestrebten Zielsetzungen der Partizipation, Beschäftigungssicherung, Beschäftigungsförderung erreicht werden konnten, sollte auftragsgemäß in den durchgeführten Fallstudien retrospektiv (frühestens ein halbes Jahr nach Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells oder einer betrieblichen Modernisierungsmaßnahme) erhoben werden. Damit geht die folgende Analyse von der organisationssoziologischen Feststellung aus, dass zwischen formaler Regelungsebene und betrieblicher Praxis oder – alltagsprachlich formuliert – zwischen formuliertem Anspruch und gelebter Wirklichkeit mitunter eine erhebliche Lücke klafft. Bei den Arbeitszeitberatungen sollte deshalb ermittelt werden, ob die in den Betriebs- oder Arbeitszeitvereinbarungen getroffenen Regelungen tatsächlich auch zu einer „gelebten Norm“ (Haipeter / Lehndorff 2004) werden konnten, und inwieweit die Beteiligung der Beschäftigten auch in der Umsetzung unternehmensseitig gewünscht und gefördert wird. Letzteres dürfte das Funktionieren der Arbeitszeitmodelle in der betrieblichen Praxis entscheidend beeinflussen. Gleiches ist für die im Zuge einer Potenzialberatung eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen anzunehmen. Auch deren Wirkung lässt sich erst nach einer gewissen Zeit beurteilen und ihr Erfolg ist abhängig davon, ob die betrieblichen Akteure am Gestaltungsprozess auch nach einer Beratung weiter beteiligt werden.

Die untersuchungsleitenden Fragen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- *Zustandekommen der Beratung / Beratungsanlass:* Wie und auf wessen Initiative hin sind die Beratungen zustande gekommen? Hier liegt das Interesse auf einer Systematisierung der Anlässe für eine Arbeitszeit- bzw. Potenzialberatung. Welche Unternehmen nehmen Beratungsangebote mit welchen Erwartungen in Anspruch? Wie sind sie bei der Suche nach einer geeigneten Beratungseinrichtung vorgegangen, und welche Kriterien waren für die Auswahl der Beraterin / des Beraters ausschlaggebend? Wie sahen die unternehmensspezifischen Bedarfe und Problemstellungen aus? Wurden bzw. waren diese ex ante eindeutig identifiziert / identifizierbar?
- *Ablauf einer Beratung / Beratungsprozess:* Wie wurde der Beratungsprozess methodisch gestaltet? Wie haben die Unternehmen mit den externen Beratern und Beraterinnen kooperiert? Haben sich die Unternehmen auf das partizipative Beratungskonzept eingelassen? In welcher Form erfolgte die Beteiligung der Beschäftigten und – sofern existent – der betrieblichen Interessenvertretung und welchen Einfluss hat die Form der Beteiligung auf die gelebte Arbeitszeitpraxis? Was haben die Beratungseinrichtungen unternommen, um die Beteiligung der Beschäftigten sicherzustellen? Aus anderen Evaluationsprojekten ist bekannt, dass „Unternehmer und Berater ... häufig ein unterschiedliches Verständnis der einzunehmenden Rolle des Beraters (haben). Eine Reihe von KMU sieht z. B. Beratung in Form fachlicher Beratung und enger Zusammenarbeit des Beraters mit der KMU-Leitungsebene als ausreichend an. Berater sehen sich hingegen deutlich häufiger in der Rolle des Prozessberaters, der einen Einbezug von Mitarbeitern bereits während der Zielbildung, Informationsbeschaffung und Bewertung von Lösungsalternativen vorsieht.“ (Kailer / Falter

2001: 186) Welche Konflikte haben sich ggf. aus diesem unterschiedlichen Rollenverständnis ergeben? Führt dies unter Umständen auch zu einem vorzeitigen Abbruch des Beratungsprozesses? Wurden zu Beginn des Beratungsprozesses ein verbindlicher Fahrplan sowie klar definierte Etappenziele („Meilensteine“) entwickelt und ein konsensual verabschiedetes Beratungsziel vereinbart? Wie wurden die im Handlungsplan formulierten Handlungsschritte nach Abschluss der Beratung weiterverfolgt?

- *Tatsächlich eingesetzte Beratungsstrategien:* Haben sich die eingesetzten Beratungsstrategien bewährt und wurden diese ggf. im Verlauf des Prozesses verändert? In welcher Form fand die Beteiligung der Beschäftigten während des Beratungsprozesses statt? Mussten bei dem partizipativen Beratungsansatz große Hindernisse auf Seiten der Unternehmensleitung überwunden werden? Auf welche Weise erfolgte die Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung? Konnte der vorgesehene Zeitrahmen des Beratungsprozesses eingehalten werden? Wodurch entstanden Verzögerungen? Mit welchen Mitteln wurde der Transfer der Beratungsergebnisse in die Belegschaft sichergestellt? Lassen sich Unterschiede im Beratungserfolg zwischen beteiligungsorientierten und weniger beteiligungsorientierten Beratungsverläufen ausmachen? Von Interesse sind die Schwierigkeiten, die sich (meist erst) bei der Umsetzung der im Beratungsprozess entwickelten Lösungsansätze ergeben.
- *Nachhaltige Wirksamkeit* der eingeleiteten Maßnahmen. Was haben die beratenen Unternehmen nach Beratungsabschluss unternommen, um die eingeleiteten Maßnahmen weiterzuentwickeln? Wie bewährte sich z. B. das Arbeitszeitmodell in der betrieblichen Praxis? Waren die im Rahmen von Potenzialberatungen entwickelten Handlungspläne zielführend, problemlösend bzw. hilfreich? Konnte eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung bzw. das Ergebnis der Potenzialberatung die betrieblichen Probleme tatsächlich lösen? Mussten weiter gehende Veränderungsprozesse initiiert werden? Hier wären Kriterien zu erarbeiten, die den Erfolg der Beratungsintervention befördern oder behindern.
- Wie bewerten die betrieblichen Akteure sowohl das Ergebnis als auch den Nutzen des externen Beratungsinputs rückblickend? War eine Arbeitszeitberatung bzw. eine Potenzialberatung der geeignete Ansatz um die innerbetrieblichen Problemlagen zu bewältigen?

2 Inanspruchnahme der mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Beratungsangebote

Eine von der G.I.B. NRW 2004 durchgeführte Unternehmensbefragung bei nordrhein-westfälischen Unternehmen (diese und weitere Zahlen entnommen aus G.I.B. Trendreport 2004) belegt, dass die Beratungsangebote des Landes rund 40 % aller Betriebe bekannt sind, wobei kaum Unterschiede nach Betriebsgröße auszumachen sind. Das seit dem Jahr 2000 bestehende Angebot zur Potenzialberatung haben bereits 6000 kleine und mittlere Unternehmen in NRW genutzt (MWA NRW 2004), während „reine Arbeitszeitberatungen“ von rund 500 Betrieben nachgefragt wurden. Während das Arbeitszeitberatungsangebot von Beginn des Jahres 2000 bis Ende 2003 überwiegend über Modellprojekte gefördert wurde, wird Arbeitszeitberatung ab 2004 ausschließlich über die Regelförderung im Rahmen der arbeitsorientierten Modernisierung angeboten.¹ In diesem Förderkontext wurden bis Ende 2002 nur wenige Arbeitszeitberatungen gefördert. Erst seit 2003 (mit insgesamt 44 Bewilligungen) und 2004 (Stand 30.9.2004: 36 Bewilligungen) werden auch Arbeitszeitberatungen vermehrt über die Regelförderung beantragt. Die Nachfrage nach Förderung von reinen Arbeitszeitberatungen ist also deutlich geringer als die Nachfrage nach Förderung von Potenzialberatungen.

Wie die G.I.B.-Befragung weiter zeigt, nehmen 38 % der NRW-Betriebe externe Unterstützung bei geplanten Modernisierungsmaßnahmen in Anspruch, 11 % der Betriebe signalisierten einen zukünftigen Bedarf an externer Unterstützung. Modernisierungsmaßnahmen werden im Verhältnis zu 2003 zwar von immer mehr Kleinst- und Kleinbetrieben durchgeführt, die Inanspruchnahme von geförderten Beratungsleistungen nimmt aber erst bei größeren Betrieben zu. Bekanntheitsgrad der Förderprogramme und tatsächliche Inanspruchnahme klaffen also bei den kleineren Unternehmen immer noch weit auseinander.

In der gleichen Erhebung wurde das Interesse der Betriebe an Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen abgefragt: Nur 10 % aller Betriebe signalisierten Interesse mit deutlichen Unterschieden in den Betriebsgrößenklassen. Noch immer wird das Thema Arbeitszeitgestaltung am häufigsten von größeren Betrieben für wichtig erklärt (36 %), entsprechend ist dort auch das Interesse an Arbeitszeitberatung mit 28 % deutlich größer als in kleinen Betrieben (ca. 10 % der Betriebe bis 9 Beschäftigte und 15 % der Betriebe mit 10-49 Beschäftigten).

Arbeitszeitberatung wird nach einer vom ISO in Köln durchgeführten Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2001 von kleinen und mittleren Unternehmen insgesamt in nur sehr geringem Ausmaß in Anspruch genommen (Bauer u. a. 2002: 87). Kontrastiert wird dieser Eindruck geringen Bedarfs allerdings teilweise durch eine Befragung von Betriebs- und Personalräten, die vom Projekt tranet (Wissenstransfer von Betriebsräten)

¹ Unternehmen bis zu 49 Beschäftigten erhalten eine Anteilsfinanzierung der Beratungskosten bis zu 50 % und max. 500 Euro für maximal 6 Beratungstage, für größere Unternehmen (ab 50 Beschäftigte) erhöht sich die Anzahl der bezuschussten Beratungstage auf insgesamt 9 Tage (vgl. MWA NRW 2003, Zeitbüro NRW 2003).

2002 durchgeführt wurde. Diese 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. Wichtige Themenfelder der Beratung waren laut dieser Umfrage auch Organisationsentwicklung (39 %) und Arbeitszeit (26 %), wenngleich sie nicht an erster Stelle der Rangliste standen.² Inhaltlich sehen die betrieblichen Interessenvertretungen aber einen steigenden Beratungsbedarf bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle (Anstieg von 23 % im Jahr 2001 auf 29 % in 2002, s. Arbeitsweltreport Nr. 1 / 2003, 4, vgl. auch Katenkamp / Peter, 2003)) Insofern stellen die mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Arbeitszeit- und Potenzialberatungen eine wichtige Ergänzung zu kommerziellen oder verbandsspezifischen Beratungsangeboten dar, zumal hier die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen verbindlich vorausgesetzt wird.

Die Tatsache, dass Potenzialberatungen von den kleineren Betrieben überproportional häufig nachgefragt werden, verweist darauf, dass eine exklusive Arbeitszeitberatung für diese Unternehmen weniger relevant ist als externer Rat bei betrieblichen Modernisierungsmaßnahmen insgesamt, vor allem bei der Optimierung der Arbeitsabläufe, dem Einsatz neuer Technologien, der Verbesserung der Kundenorientierung etc.. Arbeitszeit taucht nicht als vordringliche Modernisierungsmaßnahme, allenfalls als Querschnittsfragestellung auf, was mit den weitgehend informell geregelten Arbeitszeitstrukturen in den kleinen Betrieben erklärt werden kann (vgl. Kraetsch / Trinczek 1998).

² Die befragten Betriebsräte reklamierten bei kommerziellen oder verbandsspezifischen Beratungseinsätzen in den Unternehmen ihre mangelnde Beteiligung (in nur 37 % der Beratungseinsätze).

3 Methodisches Vorgehen und Auswahl der Untersuchungsbetriebe

Der Bericht beruht auf 15 Betriebsfallstudien. Berücksichtigt wurden 8 Unternehmen mit Potenzialberatung, 5 Unternehmen mit Arbeitszeitberatung und 2 Unternehmen, die beide Beratungsinstrumente in Anspruch genommen haben. Bei der Auswahl der Untersuchungsbetriebe sollten sowohl unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen Berücksichtigung finden. Darüber hinaus wurden tarifgebundene und nicht tarifgebundene Unternehmen sowie Betriebe mit und ohne betriebliche Interessenvertretung ausgewählt. Ein weiteres Kriterium war der Umfang der Beratungsleistung. Bei den Unternehmen, die eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, sollten Beratungsprozesse im Rahmen der Regelförderung und Beratungen im Rahmen geförderter Beratungsprojekte (bis Ende 2003) verglichen werden.

In den untersuchten Betrieben wurden jeweils leitfadengestützte Gespräche mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat (soweit vorhanden) und Beschäftigten geführt. Ergänzend wurden die in den Unternehmen aktiven Berater und Beraterinnen befragt. Sofern zugänglich, wurden die bei Potenzialberatungen erarbeiteten Handlungspläne ausgewertet, bei den Arbeitszeitberatungen wurden die abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen analysiert. Die verschiedenen Perspektiven auf Verlauf und Nutzen einer externen Beratung sollten ein möglichst umfassendes Bild über die abgelaufenen Prozesse ermöglichen. Dabei wird auf den Stellenwert bzw. die Bedeutung der Beratungsintervention im Prozess betrieblicher Modernisierung abgehoben: Was konnte durch die externe Beratung angestoßen werden? Wie nachhaltig sind die durch Beratung angestoßenen Impulse? Wurden diese – und wenn ja wie – weiterentwickelt?

3.1 Auswahl der Unternehmen mit Potenzialberatung

Von den mit Mitteln des ESF bezuschussten Beratungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen werden mit Abstand am häufigsten Potenzialberatungen in Anspruch genommen. Seit Beginn ihrer Förderung im Jahr 2000 wurden bis Herbst 2004 ca. 6.000 Potenzialberatungen gefördert, im Jahr 2003 waren es allein 1595 (MWA 2004, G.I.B. NRW 2004c). Da der Beratungsprozess nicht zu lange in der Vergangenheit liegen sollte, wurden nur Potenzialberatungen aus dem Jahr 2003 berücksichtigt. Um auf der Ebene der Beratungsinhalte eine gewisse Vergleichbarkeit mit den untersuchten Arbeitszeitberatungen zu ermöglichen, wurden von den in 2003 geförderten Potenzialberatungen in einem nächsten Schritt nur diejenigen ausgewählt, die bei Ende des geförderten Beratungszeitraums im sog. Controllingfragebogen angegeben hatten, sich auch mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung auseinandergesetzt zu haben. Von den 1595 im Jahr 2003 durchgeführten Potenzialberatungen waren das nicht mehr als 70 Unternehmen, also weniger als 2 % der geförderten Unternehmen. Bei der Auswahl der Fälle wurde angestrebt, dass diese nach Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit variieren sollten.

Einen Überblick über die 2003 geförderten Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug gibt die folgende Tabelle, die Auskunft über die Verteilung der Beratungsfälle auf Branchen und Betriebsgrößen gibt. Wie der Tabelle zu entnehmen ist, haben nach Ab-

schluss der Beratung erst 40 Unternehmen mit der Umsetzung der im Beratungsprozess erarbeiteten Maßnahmen begonnen. Mit Ausnahme eines Unternehmens (Fallstudie Gasthaus) hatten alle 8 ausgewählten Unternehmen erste Umsetzungsschritte aus dem bei Beratungsabschluss vorzulegenden Handlungsplans eingeleitet. Da in diesem Unternehmen lt. Fragebogen dennoch Beschäftigungsaufbau stattgefunden hat, erschien es für die Fallstudie von Interesse.

Wie bei den Potenzialberatungen insgesamt sind auch bei der Selektion derjenigen Unternehmen mit Arbeitszeitbezug, die kleinen Unternehmen (bis 49 Beschäftigte) am stärksten vertreten. Die Auswahl der Untersuchungsbetriebe (insgesamt 8 Fallstudien) orientierte sich an der Verteilung auf die Betriebsgrößenklassen insgesamt.³ Bei der Branchenverteilung wurden Unternehmen aus den stärker vertretenen Branchen berücksichtigt.

Tabelle 1: Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Betriebsgrößen (absolute Zahlen)

Beschäftigtenzahl	Umsetzung eingeleitet	Noch keine Umsetzung	Insgesamt	Fallstudien nach Betriebsgröße
< 10 Beschäftigte	18	12	30	1
10 – 19 Beschäftigte	11	8	19	1
20 – 49 Beschäftigte	6	10	16	3
50 – 99 Beschäftigte	3	-	3	2
99 Beschäftigte und mehr	2	-	2	1
Unternehmen insgesamt	40	30	70	8

³ Bei allen bis einschließlich 2003 geförderten Potenzialberatungen waren Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten nur zu einem Fünftel vertreten. Mehr als die Hälfte der beratenen KMU hatten bis zu 19 Beschäftigte (G.I.B. NRW, 2004c).

Tabelle 2: Potenzialberatungen mit Arbeitszeitbezug 2003 nach Branchen (absolute Zahlen)

Branche	Umsetzung eingeleitet	Noch keine Umsetzung	Insgesamt	Fallstudien nach Branche
Landwirtschaft	1	-	1	
Textilgewerbe	-	1	1	
Metallbearbeitung/ Herstellung von Metallerzeugnissen	4	4	8	3
Medizin-, Messtechnik	1	1	2	
Baugewerbe, Handwerk	7	5	12	
KFZ-Handel, Repa- ratur	1	2	3	
Handelsvermittlung, Großhandel	1	3	4	
Einzelhandel	6	3	9	1
Gastgewerbe	1	4	5	1
Transport / Verkehr	2	1	3	
Unternehmensbezo- gene Dienstleistun- gen	4	4	8	1
Gesundheits-, Sozial- wesen, Erziehung	9	2	11	2
Sonstige Dienst- leistungen	3	-	3	
Unternehmen insgesamt	40	30	70	8

Weitere Kriterien für die Auswahl von Fallstudien waren die *Beschäftigungsentwicklung im Unternehmen* (Beschäftigungsabbau, Beschäftigungsaufbau, Stabilisierung der Beschäftigung): Ein grober Indikator dafür waren die in den Fragebögen enthaltenen Angaben zum Beschäftigtenstand bei Beginn und bei Abschluss der Beratung. Bei den durchgeführten Interviews ergaben sich jedoch zum Teil Differenzen hinsichtlich der Beschäftigtenzahl, die zum Teil der erheblichen Dynamik in der Beschäftigungsentwicklung in Zeiten konjunktureller Krisen geschuldet sind.

Auch sollten Unternehmen mit und ohne *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretungsstruktur* berücksichtigt werden. Die meisten der ausgewählten Unternehmen sind – wie in kleinen Unternehmen häufig der Fall – nicht tarifgebunden und nur in zwei der ausgewählten Unternehmen, die eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben, gab es eine betriebliche Interessenvertretung.

Ein weiteres Auswahlkriterium war der *Beratungszeitraum*. Die Anzahl geförderter Beratungstage wird nicht im Fragebogen ermittelt, die Angaben zu Beginn und Ende der Beratung stellen somit nur einen groben Indikator für die Intensität der Beratungsprozesse dar. Die genaue Anzahl geförderter Beratungstage wurde bei der Kontaktaufnahme mit den Unternehmen abgefragt (den bewilligenden Behörden ist die Anzahl der Beratungstage hingegen über die Abschlussrechnung der Beratungseinrichtung bekannt). Ein kurzer Beratungszeitraum – so die Vermutung – kann nur in geringem Umfang prozessbegleitend angelegt gewesen sein. Bis auf zwei der ausgewählten Unternehmen (Fallstudien Montag und Zimmer) haben die Unternehmen den maximalen Förderzeitraum von 10 bzw. 15 Beratungstagen ausgeschöpft. In keinem der ausgewählten Unternehmen wurde der maximal mögliche Beratungszeitraum von 9 Monaten genutzt. Eine unternehmensinterne Bilanzierung der durch die Beratungsintervention eingeleiteten Handlungsschritte wurde in der Minderheit der ausgewählten Fälle während des Förderzeitraums realisiert. Dies erfolgte nur in denjenigen Unternehmen, die nach Abschluss der Förderphase die Beratung auf eigene Kosten weiterhin in Anspruch genommen haben.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die nach den oben genannten Kriterien ausgewählten Unternehmen. Sie werden in den Kapiteln 4.1.1 bis 4.1.8 ausführlicher vorgestellt.

Tabelle 3: Ausgewählte Unternehmen mit Potenzialberatung (Übersicht)

Unternehmen	Branche	Beschäftigte (Anzahl)	Tarifbindung	Be- triebsrat	Zeitpunkt und Umfang der Beratung
Montag GmbH & Co.KG	Metall	116	Ja	Ja	April – Juli 2003 10 Beratungstage
Kühltech GmbH & Co KG	Metall	64	Nein	Nein	April – September 2003 15 Beratungstage
Zimmer GmbH & Co KG	Metall	38	Nein	Ja	März – Juli 2003 8 Beratungstage
PC GmbH	Einzelhandel / Versand	15	Nein	Nein	Mai – Juli 2003 10 Beratungstage
Personal	Dienstleistung	72	Ja	Nein	Januar – Mai 2003 15 Beratungstage
Body	Gesundheitswirtschaft	16	Nein	Nein	März – April 2003 10 Beratungstage
Voice	Gesundheitswirtschaft	8	Nein	Nein	März – August 2003 10 Beratungstage
Gasthaus	Hotel- und Gaststättengewerbe	31	Ja	Nein	Mai – August 2003 10 Beratungstage

Die Fallauswahl erfolgte also *nicht* vorrangig mit dem Ziel, vorzeigbare, gelungene Best-Practice-Fälle zu identifizieren und zu untersuchen. Auch ging es nicht darum, verallgemeinerbare Aussagen über alle geförderten Beratungsfälle zu treffen. Vielmehr wurden die Untersuchungsbetriebe auf Basis der von der G.I.B. ausgewerteten Controlling-Fragebögen nach formalen Kriterien ausgewählt mit der Absicht, ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Beratungsanlässe, Beratungserfahrungen, Beratungsinhalte, Formen der Veränderungsprozesse und erzielbaren Beratungsergebnisse in unterschiedlichen Betriebstypen dokumentieren zu können.

Anders als bei den reinen Arbeitszeitberatungen ist der Beratungsinhalt bei Potenzialberatungen nicht schon durch die Wahl des Förderinstruments vorab definiert. Bei Potenzialberatungen geht es darum, brachliegende Potenziale im Unternehmen zu identifizieren und notwendig gewordene Modernisierungsprozesse im Unternehmen einzuleiten. Das können Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe, die Entwicklung neuer Organisations- und Zuständigkeitsstrukturen, die Verbesserung der technischen Ausstattung des Unternehmens, die Ermittlung von Qualifikationsdefiziten (jedoch keine Qualifizierungsmaßnahmen) sein, aber auch eine im Zuge von geplanten Veränderungen erforderlich werdende Anpassung der Arbeitszeiten. Arbeitszeitfragen werden im Rah-

men von Potenzialberatungen als Querschnittsfragen behandelt. Die Konkretisierung der im Zuge einer Potenzialberatung zu bearbeitenden Schritte erfolgt auf Basis einer Stärken- und Schwächen-Analyse.

Nicht in allen Fällen ist den Unternehmensleitungen bei Beginn der Potenzialberatung klar, worin ein geeigneter Ansatzpunkt zur Hebung brachliegender Potenziale liegen könnte, vielmehr lässt sich eine „diffuse Ahnung“ von Schwachstellen im System feststellen, die Unternehmen veranlasst, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Hierbei gibt es allerdings große Unterschiede zwischen den Unternehmen: Je klarer diesen „ihr Problem“ war, desto gezielter konnten sie an die Auswahl der für die Behebung des Problems kompetentesten Beratungseinrichtung herangehen.⁴ M. a. W. diese Unternehmen hatten schon vor Hinzuziehung externer Beratungsleistungen eine klare Vorstellung von den durchzuführenden Modernisierungsmaßnahmen und den dafür erforderlichen Kompetenzen der Berater und Beraterinnen, unklar war demgegenüber „wie“ man Veränderungsprozesse systematisch angeht und organisiert.

In diesen Fällen – das zeigen die Fallstudien – waren die größten „Erfolgschancen“ auszumachen. Für diese Unternehmen war die Entscheidung, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen in der Regel unabhängig von den Fördermöglichkeiten gefallen. Bei den anderen Unternehmen waren eher aktuelle Krisen der Anlass, Beratung in Anspruch zu nehmen. Bei kleineren Unternehmen kommt es zudem häufiger vor, dass sie nach der Gründungsphase und nach den Schwierigkeiten in der Konsolidierungsphase externen Sachverstand einholen wollten.

⁴ Aus anderen Studien, die Beratungsprozesse evaluiert haben, ist bekannt: „je stärker die Zielkonkretisierung zu Projektbeginn, desto eher erfolgt eine weitere qualitative / quantitative Zielkonkretisierung im Laufe der Beratung. ... Je vager die Zielsetzungen, desto schwieriger ist auch eine spätere Evaluation des Beratungserfolges aus Unternehmenssicht“ (Kailer / Falter 2001: 192). Vgl. dazu auch die instruktive Studie von Kerlen (2003), die die Problemdefinition als „Startpunkt organisationalen Lernens“ bezeichnet. Solange „das zu lösende Problem nicht gefunden bzw. (eindeutig, d. V.) definiert ist, solange mithin keine Klarheit über die Ausgangslage und die zu erreichenden Ziele besteht“, sind entsprechend Lösungsversuche eher vergeblich, denn „es gibt keine Lösung, weil es kein Problem gibt“.

3.2 Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung

Um mögliche Synergieeffekte bei einer Kombination von Arbeitszeit- und Potenzialberatung zu ermitteln, wurden zwei Unternehmen ausgewählt, die – allerdings auf recht unterschiedliche Weise – von beiden Beratungsangeboten Gebrauch gemacht haben.

Tabelle 4 **Ausgewählte Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung (Übersicht)**

Unternehmen	Branche	Beschäftigte (Anzahl)	Tarifbindung	Be-triebsrat	Zeitpunkt und Umfang der Beratung
Schrauben GmbH & Co. (Kapitel 4.2.1)	Metallverarbeitung	52	Ja	Nein	Potenzialberatung 2001 10 Beratungstage Arbeitszeitberatung: 2002 3 Beratungstage im Rahmen Modellprojekt
Farben GmbH & Co. KG (Kapitel 4.2.2)	Chemie	700	Ja	Ja	Arbeitszeitberatung 2001 14 Beratungstage, Regelförderung Potenzialberatung 2002 15 Beratungstage Regelförderung

Bei der Fa. Schrauben fand zunächst eine Potenzialberatung zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe statt. Die ein Jahr später in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung wurde nicht mit den im Rahmen der Potenzialberatung durchgeführten Erkenntnissen systematisch verknüpft. Vielmehr war das hohe Überstundenniveau Anlass, die Gelegenheit der seinerzeit noch möglichen kostenfreien Beratung im Rahmen eines geförderten Modellprojekts von drei Tagen zu nutzen, um Arbeitszeitkonten einzuführen. Es waren zwei unterschiedliche Beratungseinrichtungen tätig.

Bei der Fa. Farben knüpfte die Potenzialberatung systematisch an die Arbeitszeitberatung an. Bei der Einführung von Arbeitszeitkonten wurden die arbeitsorganisatorischen Probleme sichtbar, ebenso Probleme mit funktionaler Flexibilität im Unternehmen. Arbeitszeit- und Potenzialberatung wurden von der gleichen Beratungseinrichtung durchgeführt.

3.3 Auswahl der Unternehmen mit Arbeitszeitberatung

Unternehmen, die eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, wurden von den im Rahmen von Modellprojekten geförderten Beratungseinrichtungen beraten. Aufgrund der Projektförderung konnten die ersten drei Beratungstage kostenfrei angeboten werden, erst ab dem vierten Beratungstag mussten die Unternehmen einen Eigenanteil (s. u.) zahlen. Angeboten wurden diese Beratungskonditionen im Rahmen der „Aktion 100 Betriebe“ (in den Jahren 2000-2001). Bei Inanspruchnahme von drei kostenfreien Beratungstagen war die Auswahl der Berater und Beraterinnen eingegrenzt auf die im Rahmen von Modellprojekten tätigen Beratungseinrichtungen (HWKs, IHKs, Arbeitsschutz, Technologieberatungsstellen etc.). In zwei der ausgewählten Unternehmen erfolgte die Arbeitszeitberatung im Kontext der Regelförderung bei Ausschöpfung der seinerzeit möglichen maximalen Beratungsdauer von 15 Beratungstagen (in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten). Sie waren unter den bis Ende 2003 geltenden Förderkonditionen jedoch eher die Ausnahme (s. o., Kapitel 2).

Demgegenüber gilt für alle Potenzialberatungen die freie Wahl der Beratungseinrichtung durch das Unternehmen. Im Rahmen der Regelförderung werden Beratungsleistungen pro Beratungstag mit maximal 500 € mit Landes- bzw. ESF-Mitteln bezuschusst, wobei die Anzahl der Beratungstage in Abhängigkeit von der Betriebsgröße begrenzt ist. Diese Regelungen gelten ab 2004 auch für alle Arbeitszeitberatungen.⁵

Ausschließliche Arbeitszeitberatungen wurden eher von größeren Betrieben (50 Beschäftigte und mehr) in Anspruch genommen.⁶ Ausgewählt wurden Unternehmen, in denen längere Beratungsprozesse durchgeführt wurden. Die Einführung der flexiblen Arbeitszeitregelung liegt zum Befragungszeitpunkt mindestens ein halbes, längstens 2 Jahre zurück. Vier der fünf untersuchten Unternehmen unterliegen der Tarifbindung und verfügen über eine betriebliche Interessenvertretung, ein Unternehmen ist tarifgebunden und hat keinen Betriebsrat. Ein Unternehmen unterliegt weder einer Tarifbindung noch existiert ein Betriebsrat.

⁵ Die Förderkonditionen für das Förderinstrument „Arbeitszeitberatung“ hat das Zeitbüro NRW in einer Informationsbroschüre für die Unternehmen in NRW zusammengestellt (Zeitbüro NRW, 2003).

⁶ Eine Ausnahme stellt das im Rahmen einer Projektförderung finanzierte Arbeitszeitberatungsangebot der Handwerkskammern dar. Betriebe aus diesem Beratungskontext wurden bei der Fallstudienauswahl nicht berücksichtigt. Die beratenen Handwerksbetriebe haben meist Jahresarbeitszeiten in Verbindung mit einem Zeitkonto eingeführt. Die Beratung war kostenfrei. Nach Einschätzung der Berater und Beraterinnen hätte eine anteilige Kostenbeteiligung seitens der Handwerksbetriebe zur Nichtinanspruchnahme des Beratungsangebotes geführt. Beratungsbeispiele aus diesem Kontext sind in verschiedenen, vom WHKT herausgegebenen Broschüren dokumentiert: „Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk. Praxiserfahrungen kleiner und mittelständischer Unternehmen“; „Zeit für die Modernisierung des Betriebes. Beispiele erfolgreicher Potenzialberatung im Handwerk“ sowie ein Leitfaden für Handwerksunternehmen „Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk“.

Tabelle 5: Unternehmen mit Arbeitszeitberatung

Unternehmen	Branche	Beschäftigte (Anzahl)	Tarifbindung	Beetriebsrat	Zeitpunkt und Umfang der Beratung
Spiral GmbH & Co. KG (Kapitel 4.3.1)	Metallverarbeitung	76	Ja	Ja	2001 7 Beratungstage im Rahmen Modellprojekt
Haus GmbH (Kapitel 4.3.2)	Dienstleistung	240	Ja	Ja	2001 / 2002, 15 Beratungstage Regelförderung
Frisch GmbH & Co. KG (Kapitel 4.3.3)	Papier-, Pappe, Kunststoff verarbeitende Industrie	247	Ja	Ja	2002 5 Beratungstage im Rahmen Modellprojekt
Drucktech GmbH (Kapitel 4.3.4)	Druckindustrie	210	Nein	Nein	2002 in zwei Abteilungen jeweils 4 Beratungstage im Rahmen Modellprojekt
Pflege e.V. (Kapitel 4.3.5)	Dienstleistung Pflege	217	angelehnt an BAT	Ja	2001 / 2002, 7 Beratungstage im Rahmen Modellprojekt

In Kapitel 4 werden die Unternehmen ausführlicher beschrieben. Die Darstellung gliedert sich in Beratungsprozess, Beratungsergebnisse und Umsetzungserfahrungen nach Abschluss der Beratung.

4 Die Fallstudien

4.1 Unternehmen mit Potenzialberatung

Mit Abstand die meisten der geförderten Beratungsleistungen finden über Potenzialberatungen statt (s. o., S. 10). Die ausgewählten Unternehmen, die eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben, werden zunächst kurz vorgestellt. Die Darstellung des Beratungsprozesses und der im Anschluss daran erfolgten Aktivitäten erfolgt entlang der Kriterien: Beratungsanlass, Zustandekommen der Beratung, Beratungsinhalte und Verlauf der Beratung (Methoden, Instrumente), Beratungsergebnis / eingeleitete Handlungsschritte und Maßnahmen nach Abschluss der Beratung. Dem Hauptanliegen dieser Studie folgend werden im Anschluss an die Fallbeschreibungen Kriterien für den Erfolg oder das Scheitern der betrieblichen Veränderungsmaßnahmen benannt. Daraus werden abschließend (Kapitel 6) Empfehlungen für die zukünftige Förderpraxis des Landes abgeleitet.

Alle Fallbeschreibungen werden weitgehend anonymisiert, da die zum Teil sensiblen Unternehmensdaten – insbesondere bei Unternehmen, die in einer schwierigen Ausgangslage Beratung in Anspruch genommen haben – nicht der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollen. Wie bei allen Förderprogrammen stößt man, gerade wenn die Auswahl nicht von vornherein auf Best-Practice-Fälle konzentriert ist, auf Grenzfälle, die eine weitere Spezifizierung und Prüfung der Förderkriterien und des Vergabeverfahrens anzeigen. In einigen der untersuchten Unternehmen wäre alternativ zu einer Potenzialberatung auch eine Krisen- oder Festigungsberatung das geeignete Förderinstrument gewesen.

Zumindest ist der mit den Beratungsangeboten des Landes intendierte Fokus auf eine arbeitsorientierte, und damit auch auf die (qualitative) Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten bezogene, Modernisierung in einigen der untersuchten Fallbeispiele nicht ohne Einschränkung erkennbar. Dies verweist auf die Notwendigkeit, zukünftig bereits bei Antragstellung einer Potenzialberatung differenziertere Informationen zu den geplanten Maßnahmen und zur Ausgangssituation der Antrag stellenden Unternehmens einzuholen (s. Kapitel 6). Bereits bei der Antragstellung von Fördermitteln könnten die Weichen für das der Ausgangslage des Unternehmens angemessenste Beratungsinstrument mit Unterstützung der regionalen Anlaufstellen gestellt werden, denn nicht allen Unternehmen ist das angebotene Förderspektrum des Landes in ausreichendem Maße bekannt.

4.1.1 Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Auftragsfertigers durch Prozessoptimierung – Fallbeispiel 1: KÜHLTECH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *KÜHLTECH GmbH & Co KG (Aluminiumverarbeitung).*
- *Gegründet 1977, stetiger Ausbau des Unternehmens, 2004: 64 Beschäftigte (bei Beratungsbeginn: 55 Beschäftigte).*
- *Nicht tarifgebunden, kein Betriebsrat.*
- *Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 40 Stunden-Woche.*
- *Beratungszeitraum April – September 2003.*
- *15 Beratungstage, Umsetzung des Handlungsplans eingeleitet.*
- *Beratung nach Ende der Förderphase fortgesetzt.*

Die Firma Kühltech ist ein auf Aluminiumverarbeitung spezialisiertes metallverarbeitendes Unternehmen und fertigt zu 80 % im Kundenauftrag Kühlkörper für die europäische Elektronikindustrie. Bei allen elektronischen Bauelementen (Halbleitern) besteht das Problem hoher Wärmeproduktion, eine Problematik, die angesichts leistungsstärkerer Elektronikbauteile immer vordringlicher zu lösen ist, gleichzeitig auch aufgrund ständiger Weiterentwicklung der Produkte die Nachfrage sichert. Das Unternehmen hat eine gute Marktposition. Von den zehn führenden Herstellern in Europa gehört das Unternehmen zu den ersten dreien. Hauptabnehmer der Produkte sind die Investitionsgüter- und Telekommunikationsindustrie. Die Verwendung der erstellten Kühlkörper ist vielfältig: Sie werden eingesetzt in der Maschinensteuerung, der Kommunikationstechnik, bei Empfangsmasten und im Bereich medizinischer Elektronik. Entsprechend vielfältig ist auch das Kundenspektrum. Die kundenspezifische Fertigung erfordert wiederum eine exakte Terminierung der Auftragsbearbeitung.

Beratungsanlass

Anlass für die Potenzialberatung bei der Fa. Kühltechnik waren unzureichend aufeinander abgestimmte Fertigungsabläufe mit der Folge zu langer Durchlaufzeiten und einer ineffizienten Auslastung der teuren CNC- Dreh- und Fräsmaschinen. Um die gute Marktposition auch in Zukunft zu erhalten, waren Prozessoptimierungen in den Produktionsabläufen erforderlich. Zu lange Durchlaufzeiten und Reibungsverluste bei den Arbeitsabläufen haben einen negativen Einfluss auf die Liefertreue und sind somit ein entscheidendes Wettbewerbshandicap. Schnelle und termingerechte Lieferung ist eine wesentliche Voraussetzung, um die bestehende Marktposition und damit auch die Arbeitsplätze der Beschäftigten langfristig und nachhaltig zu sichern.

Während in den Jahren 1999 bis 2001 aufgrund hoher Nachfrage die Beschäftigtenzahl um ein Drittel (von 60 auf 80 Mitarbeiter) erhöht wurde, führte die schlechte Konjunkturlage ab Ende 2001 mit einem 20 bis 25 %igem Umsatzrückgang auch zu einem erheblichen Personalabbau: 2002 arbeiteten noch 58 Mitarbeiter im Unternehmen, was zusätzliche Reibungsverluste erzeugte und organisatorische Umstrukturierungen erfor-

derlich machte. Anfang 2004 hatte das Unternehmen wieder 64 Beschäftigte, davon sind jedoch 7 Beschäftigte aus Krankheitsgründen und Mutterschutz aktuell nicht einsatzfähig. Die jetzige Mitarbeiterzahl bezeichnet die Geschäftsführung als „gesund“ und will diese auch langfristig stabilisieren. Produktivitätssteigerungen sollen mit dem vorhandenen Personal, vor allem durch Optimierung der Prozessabläufe realisiert werden. Die Herangehensweise der Unternehmensleitung an erforderlich werdende Veränderungsprozesse ist in Kenntnis bereits erlebter Konjunkturschwankungen eher als vorausschauend zu bezeichnen und nicht durch eine aktuelle Krise hervorgerufen. In den Interviews wurde deutlich, dass eine längerfristig angelegte kontinuierliche Verbesserung angestrebt wird. An erforderlich werdende Anpassungsprozesse ist das Unternehmen gewöhnt: Der rasante technologische Wandel erforderte auch schon in der Vergangenheit eine kontinuierliche Produktentwicklung und eine entsprechende Weiterqualifizierung der Belegschaft. Ein Bewusstsein darüber, dass für diese Prozesse ausreichend Zeit und Know-How eingesetzt werden müssen ist vorhanden, auch die im Rahmen der Potenzialberatung durchgeführten Aktivitäten zur Optimierung der Prozessabläufe werden als „Investition in die Zukunft“ angesehen.

Selbst wenn im Unternehmen erste Vorstellungen von Schwachstellen in den Arbeitsabläufen vorhanden waren, es fehlte Zeit und Know-how, um die Gründe für entstehende Reibungsverluste systematisch herauszufinden und diese in eingrenzbare Problemlösungsstrategien zu übersetzen. Die vom Geschäftsführer selbst konstatierte „Betriebsblindheit“ verhinderte es, an den richtigen Schwachstellen gezielt, systematisch und sachlich begründet Abhilfe schaffen zu können.

Vor diesem Hintergrund entschied die Unternehmensleitung, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Der Anlass für die Inanspruchnahme externer Hilfe gründet auf einer bereits erfolgten Defizitanalyse und kann als vorausschauende Problembewältigung gekennzeichnet werden. Zu dieser Ausgangslage passt sehr gut die Philosophie des ausgewählten Beratungsunternehmens:

„Berater sollte man ins Unternehmen holen, wenn man glaubt, gerade keine zu brauchen. Wenn Unternehmen unter Druck sind, schalten sie oft Berater ein, um das Schlimmste zu verhindern. Der Berater geht – bis zur nächsten Krise. In einem günstigen Umfeld können Berater ganz andere Aufgaben erfüllen: Mit ihrem Wissen ... übernehmen sie Teilaufgaben in einem langfristigen Gesamtkonzept.“ (Firmenbroschüre der Beratungseinrichtung)

Auswahl des Beratungsunternehmens

Für die Auswahl eines geeigneten Beratungsunternehmens hat die Unternehmensleitung ausreichend Zeit für den Such- und Entscheidungsprozess eingeräumt. Schließlich – so die Geschäftsführung – wolle man keine negativen Überraschungen während des Beratungsprozesses erleben und man plane, längerfristig zusammenzuarbeiten. Die dazu erforderlichen Aktivitäten erfolgten bereits unter Beteiligung einzelner Beschäftigter, in deren Verantwortungsbereichen betriebliche Veränderungsmaßnahmen angedacht waren. Die Information über die Möglichkeit Landes- bzw. ESF-geförderter Zuschüsse zu Beratungsleistungen war ausdrücklich nicht ausschlaggebend für die Entscheidung, Beratung in Anspruch zu nehmen. Die Entscheidung für die Hinziehung externen Sach-

verstandes wurde vielmehr vor Kenntnis der möglichen Förderzuschüsse getroffen, allenfalls war dies ein zusätzlicher Aspekt, der die Entscheidung für eine externe Beratung positiv beeinflusst hat.

Konkret hat das Unternehmen den Auswahlprozess für eine bestimmte Beratungseinrichtung in folgenden Schritten vollzogen: Im ersten Anlauf erfolgte eine Anfrage bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer, über die das Unternehmen Referenzen für mehrere Beratungsfirmen erhielt. Auf Basis dieser Referenzlisten wurden drei Beratungsfirmen in das Unternehmen eingeladen. An den Treffen mit den vorausgewählten Beratungseinrichtungen nahmen neben der Geschäftsführung, die Abteilungsleiter der Bereiche Vertrieb, Produktion und EDV teil. Im Anschluss an die Präsentationen der jeweiligen Beratungskonzepte wurde gemeinsam abgestimmt, welche Vorgehensweise und welcher Beratungsansatz am ehesten geeignet schienen, die betrieblichen Probleme zu lösen. Parallel dazu hatte die Unternehmensleitung eine eigene Internetrecherche durchgeführt und war auf ein weiteres Beratungsunternehmen aufmerksam geworden, das aufgrund langjähriger Beratungspraxis (seit 28 Jahren Beratungserfahrung) auf zahlreiche Kundenreferenzen verweisen konnte, die vergleichbare Optimierungsprozesse durchgeführt hatten. Auch hier scheute die Geschäftsführung nicht den Aufwand, die Beratungsergebnisse in anderen Unternehmen „vor Ort“ in Augenschein zu nehmen. Die bereits erfolgte interne Abstimmung zugunsten eines bestimmten Beratungsunternehmens wurde nach Anschauung konkreter Praxis noch einmal revidiert. Das ebenfalls in der Region angesiedelte Referenzunternehmen verfügte näherungsweise auch über Erfahrungen, wie viel Zeit für die Analyse und Optimierung der Arbeitsprozesse in Anschlag zu bringen ist. Damit war schon vor Beratungsbeginn klar, dass die geförderten Beratungstage nicht ausreichen würden. Das Unternehmen wusste somit sehr genau, auf welchen zeitaufwändigen Prozess es sich einließ – ein Umstand, der in vielen anderen Beratungsfällen nicht gegeben war.

Zu wissen, worauf man sich einlässt und eine relativ klare Vorstellung von der Bereitstellung der für die Beratung erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen zu haben, kann als eine Erfolgsvoraussetzung gelungener betrieblicher Veränderungsprozesse gewertet werden.

Nach diesem Auswahlprozess wurde der Antrag auf Förderung einer Potenzialberatung gestellt und zügig (innerhalb eines Monats) bewilligt. Dabei wurde das Maximum der geförderten Beratungstage (in Unternehmen ab 50 Beschäftigten sind das 15 Beratungstage) ausgeschöpft.

Der Beratungsprozess

Im Rahmen der Förderung wurde im Wesentlichen eine genaue Bestandsaufnahme und Analyse der Maschinenauslastungszeiten an den 11 CNC-Maschinen vorgenommen. Ziel war die Durchlaufzeiten insgesamt zu verkürzen, die Rüstzeiten (Stillstandszeiten) zu minimieren und die gesamte Produktionslogistik zu verbessern. Für die Analyse der Prozessabläufe wurde mittels geeigneter Softwaretools (Zeitanalyse nach REFA) eine exakte Eingabe der bestehenden Ablaufstrukturen vorgenommen, mit der sich Schwachstellen in den Abläufen und Stillstandszeiten sowie der Maschinennutzungsgrad visuali-

sieren ließen. Jede/r in der Produktion Beschäftigte hat dazu 4 Wochen lang nach Anleitung durch die Berater eine genaue schriftliche Dokumentation seiner Arbeitsabläufe vorgenommen.

Diese Zusatzaufgabe stieß zunächst auf den latenten Widerstand der Beschäftigten, die den Sinn dieser Maßnahmen nicht unmittelbar nachvollziehen konnten („*Wir wissen selber am besten, wie die Abläufe zu gestalten sind*“, „*Was kann ein Uneingeweihter schon besser wissen?*“). Pro Arbeitsauftrag wurde mittels der exakten Zeitanalysen nachvollziehbar, wo und wie häufig Leerlaufzeiten entstanden und vor allem wodurch. Dabei stellte sich heraus, dass insbesondere beim Einrüsten der Maschinen, dem Einlegen der zu bearbeitenden Teile in die CNC-Maschinen per Hand, ein erheblicher Zeitaufwand veranschlagt werden musste, was zu zeitlichen Verzögerungen in der gesamten Produktionskette führte.

Die Ergebnisse der Zeit-Analysen wurden visualisiert, mit den Beschäftigten diskutiert und gemeinsam nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Dazu gehörte u. a. in einem ausgewählten Pilotbereich ein neues pneumatisches Einlegesystem zu testen, das das schwierige Einspannen der Teile per Hand ersetzte und zu erheblich kürzeren Rüstzeiten führte. Darüber hinaus wurde die Bestückung der Werkzeugwagen optimiert, um langwieriges Suchen beim Einrichten der Maschinen zukünftig zu vermeiden.

Die durch die Analyse ermöglichte *Versachlichung und Objektivierung der Gründe für Zeitverluste* und unproduktive Leerlaufzeiten löste letztlich auch latente soziale Konflikte. Nicht einzelnen Beschäftigten oder Gruppen ist es zuzuschreiben, dass Durchlaufzeiten zu lang sind, sondern arbeitsorganisatorische Gründe konnten dafür ausgemacht werden. Mit dieser Erkenntnis wurde auch Vertrauen bei den zunächst skeptischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt. In der Regel können diese nicht den gesamten Produktionsablauf im Blick haben und folglich auch keine strukturellen, sondern allenfalls punktuelle Verbesserungsvorschläge machen. Zudem heben die Beschäftigten hervor, dass die Berater an den Arbeitsplätzen präsent waren, einen unverkrampften Zugang zu den Beschäftigten herstellten („*Die sind hier nicht mit Anzug und Krawatte erschienen*“), vor Ort die Kompetenz und Erfahrung der Beschäftigten abgefragt haben, und letztlich mit ihren Analysen auch überzeugen konnten. Das positivste Ergebnis der Beratung formuliert der Geschäftsführer so:

„In der Beratungsphase findet ein allmähliches Umdenken auch bei den Mitarbeitern statt. Die nach der Analyse identifizierbaren Schwächen in den Prozessabläufen und ihre Behebung führten zu professionelleren Ablaufstrukturen. Die Erfahrung, dass man die gleiche Arbeit auch qualifizierter verrichten kann, war für die Beschäftigten auch eine positive Erfahrung und sie sind auch ein Stück stolz darauf.“

Der gelungene Abschluss der ersten Beratungsphase wurde – auch in Anerkennung der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten – mit einer Präsentation der zentralen Ergebnisse durch die Berater und einem anschließenden gemeinsamen Abendessen außerhalb des Unternehmens gewürdigt.

Die Anerkennung der Leistung der Beschäftigten wurde auch an diese rückgemeldet. In der von der Geschäftsführung herausgegebenen Mitarbeiterzeitschrift findet sich im Editorial folgende Passage, die das kooperative Betriebsklima zum Ausdruck bringt:

„Erlauben Sie mir, an dieser Stelle einmal allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unseres Hauses zu danken, die mit viel Engagement und Fleiß die Belange unserer Kunden in den Vordergrund stellen. ... Anerkennung gebührt besonders auch denjenigen, die nicht täglich in den ersten Reihen stehen, sondern mit ihrem Einsatz in allen Abteilungen die eigentliche Basis für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens bilden. ... Unsere Kunden erwarten zu Recht Flexibilität und Zuverlässigkeit in steigendem Maße, denn auch sie werden vom Markt in gleicher Weise gefordert. Erfüllt werden diese Erwartungen durch den täglichen Einsatz aller unserer Mitarbeiter. Der Markt und die Kunden bestimmen die Richtung – Position und Tempo bestimmen wir. Die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens bestätigt sich besonders auch durch Stabilität und Sicherheit in Zeiten, wo dies nicht mehr ganz so selbstverständlich ist. Jedes Schiff ist nur so gut und so sicher wie seine Mannschaft“.

In die „Mannschaft“, vor allem die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hat das Unternehmen auch schon in der Vergangenheit kontinuierlich investiert. So wurden Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der CNC-Einrichtung durchgeführt, Einkaufsseminare für den Vertriebsbereich und jeweils hausinterne Schulungen vor Einführung neuer Produktreihen. Im Unterschied zu diesen eher punktuellen Maßnahmen stellen die im Zuge der Beratung durchgeführten Optimierungsprozesse eher ein Rahmenkonzept dar, an dessen Verbesserung kontinuierlich weitergearbeitet werden kann. Denn wie der Geschäftsführer richtig vermerkt:

„Hat man erst ein Problem erkannt, zieht das weitere Verbesserungsmöglichkeiten nach sich.“

Hier kommt deutlich zum Ausdruck, dass das „Schiff“ Kühltech ständig in Bewegung gehalten wird, Veränderungsbereitschaft und kontinuierliche Verbesserungsprozesse zur Unternehmensphilosophie gehören. Das schlägt sich auch in den weiteren Aktivitäten nach Abschluss der geförderten Beratungsphase nieder.

Anschlussaktivitäten

Nach Optimierung der Fertigungsprozesse hat das Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Beratungseinrichtung (und außerhalb der Förderung) weitere Bereiche des Unternehmens „unter die Lupe genommen“. In jeweils konkreten Anschlussaufträgen wird an der Verbesserung des Versandsystems, der Entwicklung eines EDV-Systems für die Produktplanung (Betriebsdatenerfassungssystem) und einer Erstellung eines Pflichtenheftes über die organisatorische Ablaufstruktur gearbeitet. Insofern kann die im Rahmen des Förderzeitraums durchgeführte Beratung als Initialzündung für weitere und kontinuierliche Verbesserungsprozesse gewertet werden.

Die durchgeführten Maßnahmen bilden die Grundlage, um in einem nächsten Schritt Fragen einer passgenauen, auf die optimierten Prozessabläufe abgestimmten Arbeitszeitgestaltung zu behandeln. Der nach Beratungsabschluss ausgefüllte Fragebogen ent-

hält zwar die Angabe, dass auch „Fragen der Arbeitszeitgestaltung“ behandelt wurden. Dies beschränkte sich bislang auf die Informationsbeschaffung zu flexiblen Arbeitssystemen. Noch sind die Arbeitszeiten auf Basis der 40-Stunden-Woche fest geregelt (im Fertigungsbereich wird überlappend in zwei Schichten gearbeitet), zeitliche Flexibilität wird bislang nicht systematisch, sondern durch Absprachen mit einzelnen Beschäftigten realisiert. Im Versandbereich mit kalkulierbarem wechselnden Arbeitsanfall (Stoßzeiten vor allem am Ende der Woche) und innerhalb der Verwaltung ließen sich zusätzliche Flexibilitätspotenziale durch eine variabelere Arbeitszeitgestaltung erzielen. Das Unternehmen sieht die Einführung von Arbeitszeitkonten als eine weitere Zukunftsaufgabe an.

Charakteristika und Erfolgsfaktoren der Maßnahme

Als Charakteristika des Falls und als Faktoren für den erfolgreich verlaufenen Beratungsprozess wurden hier erkennbar:

- Beteiligung relevanter Beschäftigtengruppen bereits bei der Auswahl der Beratungseinrichtung (Unternehmen ohne Betriebsrat! Partielle Öffnung des Auswahlprozesses).
- Klare Problemdefinition bei Beginn der Beratung, klare Erwartungshaltung an die Beratung und insofern nachvollziehbare, gemeinsam erarbeitete Entscheidungskriterien für die Auswahl der geeigneten Beratungseinrichtung.
- Systematische Vorgehensweise und Transparenz der Beratungsschritte.
- Prozessbegleitende Maßnahmen, Analyse und Rückkopplung der Ergebnisse gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren; kooperative Erarbeitung von Lösungen.
- Rückkopplung erster Erfolge an die Belegschaft, dadurch Motivationssteigerung (Wertschätzung der Leistung), Anerkennung der konstruktiven Mitarbeit der Beschäftigten.
- Erfahrbarkeit der eingeleiteten Optimierungsmaßnahmen.
- Prozesscharakter der Veränderungsmaßnahmen, an die weitere Schritte sinnvoll angeschlossen werden können.
- Bewusstsein über die Notwendigkeit kontinuierlicher Veränderungsschritte – „langer Atem“ und Lernfähigkeit.
- Gutes Betriebsklima.
- Trotz turbulenter Märkte und konjunktureller Auftragsschwankungen liegt aufgrund der Marktgängigkeit und der ständigen Weiterentwicklung der Produkte die Steuerungskompetenz bei der Unternehmensleitung: „Position und Tempo bestimmen wir“.

4.1.2 Optimierung der Produktionsabläufe und Implementation eines darauf abgestimmten Betriebsdatenerfassungssystems bei einem Auftragsfertiger – Fallbeispiel 2: ZIMMER GmbH & Co. KG

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *ZIMMER GmbH & Co. KG (metallverarbeitendes Familienunternehmen), gegründet 1886.*
- *38 Beschäftigte (Beschäftigung seit Jahren konstant).*
- *Hohe Ausbildungsquote (ca. 10 %), jährlich 2 bis 4 Auszubildende, hohe Übernahmequote bei den Auszubildenden, überwiegend hoch qualifizierte Belegschaft.*
- *Nicht tarifgebunden, Betriebsrat vorhanden.*
- *Wochenarbeitszeit Vollzeitbeschäftigter: 36-Stunden-Woche (angelehnt an Metalltarif), ab Dezember 2004: 37,25-Stunden-Woche.*
- *Beratungszeitraum März – Juli 2003, 8 Beratungstage.*
- *Während der Beratung konzeptionelle Planung für die nach Ablauf der Beratung durchzuführenden Umsetzungsschritte (Prozess dauert an).*

Das metallverarbeitende Unternehmen fertigt Dreh- und Frästeile für Einzel- und Großserienfertigung. Das Leistungsspektrum reicht von CNC-Fräsen und -Drehen bis zur Herstellung von Flanschen und Stellringen. Die Firma ist Zulieferbetrieb der Antriebstechnik, des Apparatebaus, der Fördertechnik und der Verpackungsmaschinen- und Baumaschinenhersteller. Die Fertigung erfolgt nach Zeichnung, Muster oder DIN. Das Unternehmen stellt sowohl eigene Produkte her und fertigt im Auftrag der Kunden (Lohnfertigung), d. h. ein Großteil der Aufträge besteht in der Weiterverarbeitung von CNC-Dreh- und Frästeilen im Kundenauftrag. Dies erfordert eine schnelle und flexible Auftragsbearbeitung und eine möglichst exakte Kostenkalkulation.

Die Mitarbeiterzahl (38 Beschäftigte) ist seit Jahren konstant. Die Beschäftigten sind überwiegend qualifizierte Fachkräfte, für qualifizierten „Nachwuchs“ setzt sich das Unternehmen seit Jahren ein. Angesichts der Schwierigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt gut qualifizierte Fachkräfte zu finden, spielt die Ausbildung im Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Ausbildungsquote im Betrieb liegt seit Jahren bei ca. 10 %. In der Regel wurden in der Vergangenheit die Auszubildenden übernommen und auf diese Weise die aus Altersgründen ausscheidenden Beschäftigten ersetzt. Allein im Jahr 2002 wurden drei Auszubildende übernommen. Das Unternehmen hat eine betriebliche Interessenvertretung, unterliegt aber keiner Tarifbindung. Die wöchentliche Arbeitszeit ist an den Metalltarif angelehnt und liegt bei 36 Stunden, die Entlohnung erfolgt über Tarif, was mit dem hohen Fachkräftebedarf und der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen begründet wird. Ab Dezember 2004 wurde die wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten auf 37,25 Stunden erhöht.

Das bereits 1886 gegründete Familienunternehmen wird auch jetzt von einem Familienmitglied geführt. Vor 10 Jahren trat der jetzige Geschäftsführer in das Unternehmen

ein, und übernahm 1997 Jahren die Unternehmensleitung. Der Generationenwechsel wurde genutzt, um allmählich eine Modernisierung des Maschinenparks, der Arbeitsabläufe und Arbeitsstrukturen einzuleiten und die Produktpalette der Nachfragesituation anzupassen. Die Ertragslage des Unternehmens war bis 1999 gut bis steigend, seit 1999 / 2000 waren jedoch Auftragseinbrüche zu verzeichnen, die zu einer Stagnation in der Ertragslage führten. Trotz rückläufiger bzw. stagnierender Auftragslage wurde jedoch bis heute alle Arbeitsplätze gesichert.

Beratungsanlass

Die Krisenerfahrung nahm die Geschäftsführung jedoch zum Anlass, über eine Straffung und Optimierung der Produktionsabläufe und der Auftragsbearbeitung nachzudenken, um auf diese Weise die Wettbewerbsposition des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Um die Aufträge der Kunden möglichst zeitnah abwickeln zu können und dadurch wettbewerbsfähiger zu werden, wurde mehr Transparenz über die betrieblichen Abläufe erforderlich, um einen möglichst exakten Überblick zu erhalten, wie lange die Fertigung bestimmter Produkte in Anspruch nimmt, welche Arbeitsabläufe zur Fertigung erforderlich sind und Zeit sparender organisiert werden können, kurz Zeit- und Kostenstrukturen sollten systematischer als bislang elektronisch erfasst werden.

Die Geschäftsführung plante zu diesem Zweck, ein elektronisch gestütztes und umfassendes Betriebsdatenerfassungssystem (BDE) zu installieren. Unsicherheit bestand allerdings darüber, welche Art von Daten eingelesen werden müssen, wie hoch die Anzahl von Erfassungsstellen sein sollte, welche angebotenen Systeme auf dem Markt erhältlich sind, und ob die bereits im Unternehmen vorhandene Hard- und Software geeignet und, wenn ja, in welcher Weise ausbaufähig und an die Erfassungsbedarfe anzupassen sind.

Auswahl der Beratungseinrichtung

Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Der Kontakt zur Beratungseinrichtung kam über die seit 2000 bestehende „Agentur für Struktur und Innovationsförderung im Kreis Olpe (ASIO) zustande. Die ASIO hat sich zum Ziel gesetzt, die Struktur der regionalen Wirtschaftsbranchen und der vorhandenen Innovationskraft durch Know-how-Transfer zwischen Unternehmen und zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu fördern. Die Innovationskraft der Unternehmen soll durch Unterstützung bei der Umsetzung neuer Technologien, Verfahren und Methoden befördert werden.

Der wachsenden Bedeutung des Einsatzes neuer Technologien müssen sich insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen stellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, gerade diese hätten aber, so die Analyse der ASIO, häufig „Berührungsängste“ zu ausgewiesenen Expertinnen und Experten. Vor diesem Hintergrund organisiert die ASIO einen gezielten Know-how und Technologietransfer in enger Kooperation mit universitären Einrichtungen und vermittelt interessierten Unternehmen die entsprechenden Kontakte. Über die Ansprechpartnerin in der ASIO wurde das Unternehmen an ein fachlich einschlägiges ingenieurwissenschaftliches Institut an einer nahe gelegenen Universität vermittelt und zugleich auch auf die Fördermöglichkeiten im Rahmen der Potenzialbe-

ratung aufmerksam gemacht. Der Geschäftsführer des Unternehmens sah in der Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern eine geeignete Unterstützungsmöglichkeit, sich bei der Einführung eines geeigneten Betriebsdatenerfassungssystems auf Basis aktueller Kenntnisse über (datenverarbeitungs)technische Unterstützungssysteme beraten zu lassen und die Einführung eines solchen Systems in die Wege zu leiten. Bei der Beantragung der Fördergelder für eine Potenzialberatung wurde das Unternehmen von der A-SIO, dem zuständigen Regionalsekretariat und von der angesprochenen Universität unterstützt. Der Unternehmer betont allerdings, dass er auch unabhängig von der Bezuschussung durch öffentliche Fördergelder eine externe Beratung in Anspruch genommen hätte, die finanzielle Unterstützung sei freilich für ein kleineres Unternehmen eine willkommene Hilfestellung, für die Inanspruchnahme externer Beratung aber nicht ausschlaggebend gewesen.

Beratungsprozess

Ende März 2003 startete der mit Landes- und ESF-Mitteln bezuschusste Beratungsprozess und wurde im Juli 2003 abgeschlossen. Der Beratungsumfang betrug 8 Beratungstage. Nach Auskunft des wissenschaftlichen Projektleiters bestand die Beratungsleistung im wesentlichen in einer umfangreichen Analyse der gesamten Prozessabläufe, der Überprüfung der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Software und der Erstellung einer Systematik, wie und auf welche Weise die bisherige „eher in Handarbeit“ erfolgte Organisation der betrieblichen Abläufe optimiert werden kann. Dazu gehörte auch, systematisch aufzulisten, welche Art von Daten erforderlich sind, wie viele Datenerfassungsstellen im Unternehmen notwendig sind, und welche EDV-Systeme sich für die geplante Betriebsdatenerfassung am besten eignen. In diesem Zusammenhang wurde die im Unternehmen bereits vorhandene Software darauf hin überprüft, ob diese ausbaufähig ist oder alternative Softwareprodukte eine höhere Leistungsfähigkeit aufweisen. Nach Auskunft des Beraters „war im Unternehmen zwar schon eine Software vorhanden, die Mitarbeiter konnten diese aber nicht optimal bedienen“, denn es fehlte ein systematisches Erfassungskonzept. Hinzu komme, betont der Geschäftsführer, dass die personellen Ressourcen in den verwaltenden Bereichen des Unternehmens zu gering sind, um konzeptionelle Verbesserungen selbst zu entwickeln.

Das Unternehmen konnte insofern von den Strukturen eines universitären ingenieurwissenschaftlichen Forschungszusammenhangs profitieren, als in die Beratung neben dem angesprochenen wissenschaftlichen Berater zusätzlich ein Diplomand und dessen Betreuer in die Analysearbeiten einbezogen wurden. Die im Unternehmen durchgeführten Analysen waren gleichzeitig Gegenstand einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit mit dem positiven Nebeneffekt, dass neben den bezuschussten Beratungstagen gleichsam aus Eigeninteresse mehr Zeit für die Ausarbeitung der Ergebnisse der Analyse bereitgestellt wurde. Die Beratung durch ein universitäres Institut wird vom Geschäftsführer dementsprechend positiv herausgestellt:

„Im Verhältnis zu einem freien Unternehmensberater bleibt viel mehr Zeit für die Reflektion der Analysen, ein freier Berater muss seinen Auftrag viel straffer kalkulieren.“

Die von der regionalen Agentur angestrebten Synergieeffekte beim Transfer wissenschaftlicher Expertise in die betriebliche Praxis konnten in diesem Unternehmen erfolgreich genutzt werden.

Beratungsinhalte

In Abstimmung zwischen dem beratenden Forschungsinstitut, Unternehmensleitung und Betriebsrat wurde folgende Zielsetzung für das Beratungsprojekt festgelegt: Mit der geplanten Einführung eines Betriebsdatenerfassungssystems sollte die Übersichtlichkeit der Auftragsbearbeitung wesentlich verbessert werden hinsichtlich der Transparenz über den Auftragsfortschritt, die Fertigungssteuerung und die Liefertermine. Zudem sollten die erfassten Betriebsdaten dazu beitragen, die Kalkulation zu verbessern und zu vereinfachen. Dazu gehört eine möglichst exakte Vorkalkulation, Nachkalkulation, Kostenträgerzuordnung sowie die Erfassung der Arbeits-, Rüst- und Stillstandszeiten. Alle relevanten Betriebsdaten sollten zentral und ohne Redundanz in der Eingabe verfügbar gemacht werden. Davon versprach man sich effektivere und rationellere Abläufe (z. B. in der Lohnabrechnung, Vermeidung von mehrfacher Dateneingabe), was angesichts einer nur kleinen Verwaltung ein sinnvoller Schritt ist. Darüber hinaus sollten die Personalzeiten elektronisch erfasst werden (PZE-Software). Die Materialwirtschaft sollte durch das Betriebsdatenerfassungssystem einen exakten Überblick über den Lagerbestand und den Materialverbrauch erhalten. Betriebsdaten- und Personalzeiterfassung sind mitbestimmungspflichtige Tatbestände, die zunächst mit dem Betriebsrat und im Anschluss daran mit der zuständigen Verwaltungsstelle der IG Metall abgestimmt wurde.

In einem ersten Schritt wurde ein Soll-Konzept der Betriebs- und Personaldatenerfassung mit folgender Vorgehensweise entwickelt:

- Alle Beschäftigten (in Produktion / Arbeiterinnen und Arbeiter und Verwaltung / Angestellte) melden sich bei Arbeitsbeginn mit ihrem Werksausweis am Personalzeiterfassungsgerät (PZE) an und bei Arbeitsende oder Abwesenheit wieder ab. Die in der Produktion Beschäftigten gebrauchen ihren Werksausweis zudem, um sich an den Betriebsdatenerfassungs (BDE)-Stationen für die Auftragsbearbeitung an- bzw. abzumelden.
- Zu Arbeitsbeginn wird den Produktionsbeschäftigten ein Tagesplan über die an diesem Tag zu fertigenden Aufträge zur Verfügung gestellt. Dieser Plan soll optional am Betriebsdatenerfassungsgerät (BDE) angezeigt werden, in jedem Fall aber zugleich in gedruckter Form vorliegen. Zudem erhält jede/r Produktionsbeschäftigte zu jedem Auftrag einen gedruckten Auftragsbegleitschein, mit den relevanten Auftragsdaten wie Auftragsnummer, Stückzahl, Fertigungstermin, Materialbedarf, Materialqualität, Arbeitsgangfolge, Stückliste und Fertigungszeichnung. Den Auftrag meldet der/die Beschäftigte am BDE-Gerät an (Auftragsnummerneingabe oder Barcode). Unterbrechungen oder notwendige Zwischenmeldungen werden ebenfalls durch den Beschäftigten eingegeben.
- Bei Fertigstellung der Arbeit an dem Auftrag melden die Beschäftigten diesen als beendet ab bzw. melden eine Teilfertigstellung incl. Meldung der Gut- und Ausschussteile. Diese Abmeldung bewirkt eine Freigabe des Auftrags, bzw. Teilauftrag

für den nächsten Arbeitsschritt. Zudem erhalten die Beschäftigten bei der Abmeldung per BDE-Station eine Bestätigung über die Abmeldung und Informationen über den nächsten Auftrag. Das bearbeitete Material sowie die dazugehörige Auftragskarte werden auf den dafür vorgesehenen Bereitstellplätzen hinterlegt, von wo die nächsten Beschäftigten der Prozesskette beides zur Weiterbearbeitung abholen.

- Im Büro des Betriebsleiters werden die einzelnen Bearbeitungsaufträge mit den jeweiligen Stati und Arbeitsgangfolgen am Bildschirm angezeigt (Visualisierung). Somit ist ein ständiger Überblick über das aktuelle Betriebsgeschehen gewährleistet. Fehlermeldungen, die die Beschäftigten an der BDE-Station eingeben, werden sofort am Visualisierungs-PC des Betriebsleiters angezeigt und zeigen die Gründe dafür. Der Betriebsleiter entscheidet daraufhin über das weitere Vorgehen. Wenn die Betriebsleitung auf Grund von Fehlermeldungen oder kurzfristigen Änderungen, wie beispielsweise Eilaufträge, in den betrieblichen Ablauf per EDV eingreift, dann müssen sich diese Veränderungen im System auswirken, d. h. Kapazitäten müssen sich automatisch verschieben und notwendige Informationen am BDE-Gerät angezeigt werden.

Weitere Beratungsschritte

Zur Aufnahme des Status quo wurden zunächst die Angebotsnachfrage, die Angebotsbearbeitung, die Auftragsbearbeitung sowie die vorhandene Hard- und Software in allen Abteilungen des Unternehmens analysiert. Für die Analysephase wurden drei Beratungstage im Unternehmen benötigt. Die Ingenieurwissenschaftler der Universität hatten in dieser Phase Kontakt zur Betriebsleitung und der Verwaltung.

Das Gros der Beratungszeit entfiel jedoch auf die Analyse aller erforderlichen Informationen, die Erstellung eines Pflichtenheftes und begründete Empfehlungen geeigneter Hard- und Software (4 Beratungstage). Ein weiterer Beratungstag diente der Präsentation des sog. Pflichtenheftes. An dieser Präsentation waren Geschäftsführung, Produktionsleitung und Betriebsrat beteiligt. Die Angestellten wurden in der Softwarebedienung geschult, für Betriebsleitung, Sachbearbeitung, Prokurist und Geschäftsführer wurden eine Test- und Einarbeitungsphase durchgeführt. Die automatische Erfassung der Betriebsdaten bedurfte der Zustimmung des Betriebsrates, der seit Beginn der Beratung kontinuierlich über die laufenden Prozesse informiert wurde.

Aktivitäten nach Beratungsabschluss

Nach Abschluss der Beratung hat das Unternehmen die Umsetzung der im Pflichtenheft formulierten Einzelschritte eingeleitet. Das Einlesen der Echtdateien in das Betriebsdatenerfassungssystem erweist sich als sehr umfangreich und dauert immer noch an. Mit dieser Aufgabe wurde im Wesentlichen die Produktionsleitung betraut, denn für Datenpflege und -eingabe sind genaue Kenntnisse der gesamten Produktionsabläufe erforderlich: Welche einzelnen Arbeitsgänge sind erforderlich, um ein Produkt erstellen zu können? Wie viel Zeit wird pro Auftrag verbraucht, wie viele Zeiteinheiten entfallen auf welchen Beschäftigten? Auf Basis dieser Daten kann u. a. die Leistung der Beschäftigten transparenter gemacht werden. Für die Zukunft ist ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem geplant. Nach der Entscheidung für Erhalt und Ausbau der vorhandenen Soft-

ware wurde diese mittlerweile mit Unterstützung durch die Software-Firma den neuen Anforderungen und entsprechend der von der Beratungseinrichtung entwickelten Soll-Konzeption „aufgerüstet“.

In diesem Zusammenhang betont die Unternehmensleitung, dass die Entscheidung für den Ausbau der bereits vorhandenen Software ohne die Beratungsunterstützung nicht möglich gewesen wäre. Angesichts einer Fülle auf dem Markt angebotener Datenerfassungssysteme ist es für ein kleineres Unternehmen häufig unmöglich, einen exakten Überblick über das Potenzial der angebotenen Systeme zu erhalten. Die auf Fertigungstechnologien spezialisierten Berater ermöglichten durch ihre Kenntnisse eine gezielte Entscheidung für das auf die betrieblichen Belange am besten zugeschnittene System. Darüber hinaus erwies sich der von den Ingenieurwissenschaftlern konzeptionell entwickelte Plan zum Ausbau der vorhandenen Software als sehr viel kostengünstiger als die Umstellung auf ein neues Software-Paket. Ohne die externe Unterstützung hätten dem Unternehmen zum einen klare Entscheidungskriterien gefehlt, zum anderen wären ggf. höhere Investitionskosten entstanden.

In einem nächsten Schritt wird eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung (Zeitkontensystem auf der Basis der seit Dezember 2004 geltenden 37,25-Stunden-Woche) in Kombination mit einer leistungsgerechteren Entlohnung angestrebt. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung ist mit Betriebsrat und zuständiger Gewerkschaft abgestimmt: Sie wird im Januar 2005 in Kraft treten. Bisher wird im produzierenden Bereich im 2-Schicht-Betrieb gearbeitet, die Frühschicht arbeitet von 6 – 14 Uhr, die Spätschicht von 14 – 22 Uhr. Überstunden wurden mit einem 25 %igen Zuschlag abgegolten. Auch von Seiten der Beschäftigten wurden Wünsche in Richtung flexiblerer Formen der Arbeitszeitgestaltung formuliert. Dies hat u. a. auch monetäre Gründe. Für die über Tarif entlohnten Fachkräfte sind die bislang mit Zuschlägen vergüteten Überstunden allein aus steuerlichen Gründen wenig vorteilhaft. Daher präferieren auch die Beschäftigten den Freizeitausgleich für geleistete Mehrarbeit, wie dies in kontingenzgesteuerten Jahresarbeitszeitmodellen vorgesehen ist. Auf Basis der demnächst verfügbaren Personal- und Betriebsdatenerfassung, die Maschinennutzungs- und Arbeitszeiten genau abbilden wird, kann eine flexible Zeitkontenregelung passgenau eingeführt werden, kombiniert mit Maßnahmen zu einer leistungsbezogenen und – so der Geschäftsführer – auch gerechteren Entlohnung. Nach Einschätzung von Beratungseinrichtung und Geschäftsführung sind 85 % der Mitarbeiter von einem solchen System überzeugt.

„Aber wie in jedem Unternehmen gibt es Leistungsschwächere, die ein solches System abwehren wollen. Die Mehrheit der Beschäftigten ist aber dafür“.

Charakteristik und Erfolgsfaktoren der Maßnahme

- Vorhandensein einer koordinierenden und inhaltlich kompetenten Anlaufstelle für die regional ansässigen Unternehmen.
- Nutzung guter regionaler Transfer-Angebote wissenschaftlicher Einrichtungen.
- Keine Zugangsbarrieren des Geschäftsführers zu wissenschaftlicher Expertise und Nutzung vorhandenen Know-Hows.

- Kostenneutrale Erweiterung der Beratungsleistungen durch universitäre Eigeninteressen (Erstellung einer Diplom-Arbeit).
- Ausgearbeitete Vorstellungen über die Ziele der Beratung.
- Kontinuierliche Abstimmung der geplanten und (bislang) teilweise umgesetzten Maßnahmen mit Betriebsrat und zuständiger Gewerkschaft.
- Hohes Interesse an der langfristigen Bindung der Mitarbeiter (übertarifliche Entlohnung, hoher Stellenwert innerbetrieblicher Ausbildung).
- Rationalisierung der Betriebsabläufe und Kosteneinsparung durch optimalen Technikeinsatz, nicht durch personelle Einsparmaßnahmen.

4.1.3 Umfassende Reorganisation eines Zulieferunternehmens für die Automobilindustrie als Krisen- und Interimsmanagement – Fallbeispiel 3: MONTAG GmbH Co. KG

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *MONTAG GmbH und Co KG, metallerzeugendes und –bearbeitendes Unternehmen.*
- *Gegründet 1924 (Klempnerei, Blechverarbeitung), seit 1960 Galvanik, Oberflächentechnik (auch Zulieferbetrieb Automobilindustrie) und Anlagenbau.*
- *Familienunternehmen, seit 1999 in dritter Generation geführt.*
- *Nicht tarifgebundenes Unternehmen, Betriebsrat.*
- *Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 38-Stunden-Woche.*
- *Beschäftigtenzahl: in den letzten beiden Jahren drastisch reduziert, 2002: 160 Beschäftigte, 2003: 140 Beschäftigte, Anfang 2004: 111 Beschäftigte, zum Erhalt des Unternehmens ist nach Angaben der Geschäftsführung weiterer Beschäftigungsabbau erforderlich.*
- *Umfang der Beratung: 10 geförderte Beratungstage (maximale Förderdauer nicht ausgeschöpft).*
- *Umsetzung des Handlungsplans in Teilen erfolgt, Beratung wurde nach Ende der Förderphase fortgesetzt.*

Das 1924 gegründete Familienunternehmen wird seit 1999 in dritter Generation geführt und ist seit einigen Jahren in einem umfassenden Reorganisationsprozess, der seit 2002 zu einem kontinuierlichen Beschäftigungsabbau geführt hat. Das Unternehmen ist zu Beginn der Beratung in einer massiven Existenzkrise und stand Anfang 2003 kurz vor der Insolvenz. Das seit den 60er Jahren auf Galvanik, Oberflächenveredelung und Anlagenbau spezialisierte Unternehmen wurde als „Zulieferer des Zulieferers“ einerseits von Auftragseinbrüchen der Auftraggeber (Automobilindustrie) „gebeutel“, gleichzeitig herrscht in der Zulieferindustrie ein drastischer Kosten- und Konkurrenzkampf, der nachgelagerte Zulieferer in besonderer Weise trifft. Preise werden vom Zulieferer diktiert, der Konkurrenzdruck ist erheblich. Andererseits hat dieser Familienbetrieb nicht rechtzeitig alte, unrentable Bereiche modernisiert und diese trotz mangelnder Rentabili-

tät erhalten. So wurde beispielsweise eine seit Gründung des Unternehmens bestehende Schlosserei betrieben, in der nach Auskunft des Juniorchefs seit Jahren nur noch „Beschäftigungstherapie“ betrieben worden sei. Zum Teil ist dies zurückzuführen auf die für Familienbetriebe charakteristische mangelnde Abstimmung zwischen Senior- und Juniorchef. Nach dem Tod des Seniorchefs übernahm der Sohn 1999 die Unternehmensleitung und stieß – insbesondere bei vielen älteren Beschäftigten – mit seinem Führungsstil auf Widerstand. Insbesondere der seit 2002 erforderlich werdende Beschäftigungsabbau verschlechterte das Betriebsklima erheblich. Offenbar war es nicht gelungen, die Konsolidierungsversuche ausreichend innerbetrieblich zu kommunizieren. Auch eine weitere Überlebensnotwendigkeit für ein mittelständisches Unternehmen war seit Jahren „verschlafen“ worden. Die Belegschaft war überaltert, es gab keine Auszubildenden, die Abteilungsleiter der produzierenden Bereiche agierten unabgestimmt und in Eigenregie, die Führungsstrukturen waren unklar und intransparent und ein seit Jahren hoher Krankenstand erforderte immer wieder teure Ad-hoc-Maßnahmen wie der Einsatz von Leiharbeitskräften und ein sehr hohes Überstundenniveau, um die Aufträge termingerecht fertig zu stellen. Trotz drastischer Personalreduktion – seit 2002 wurden 50 Arbeitsplätze, und damit fast 1/3 der Belegschaft abgebaut – stand das Unternehmen Anfang 2003 kurz vor der Insolvenz.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Die geförderte Potenzialberatung kam auf Empfehlung des unternehmenseigenen Steuerberaters zustande, der bei der Jahresbilanz 2002 „Alarm schlug“, denn das Unternehmen schrieb rote Zahlen und hatte erhebliche Liquiditätseingpässe. Der Kontakt zu der Beratungseinrichtung wurde durch den Steuerberater vermittelt, die diesem persönlich bekannt war. Seit Beginn des Jahres 2003 – also vor Beginn der geförderten Beratungsphase – nahm der Berater seine Tätigkeit im Unternehmen auf. Aufgrund der prekären finanziellen Situation des Unternehmens informierte der Berater die Geschäftsleitung über die Möglichkeiten landesgeförderter Zuschüsse zu Beratungsleistungen und stellte die erforderlichen Kontakte zum zuständigen Regionalsekretariat her. Vor Beginn des geförderten Beratungszeitraums konnte der Berater durch Verhandlungen mit den Banken und die Erstellung eines Geschäftsplans die drohende Insolvenz abwenden. Ende April begann dann die eigentliche Potenzialberatung. Nur durch weitere umfassende Einsparmaßnahmen und eine vollständige Reorganisation aller betrieblichen Abläufe sowie die Stilllegung unrentabler Bereiche war eine Standortsicherung überhaupt möglich. Die Angaben zum Beschäftigungsstand bei Beginn der Beratung sind allerdings widersprüchlich. Das liegt zum großen Teil daran, dass der Berater schon vor Beginn der Potenzialberatung im Unternehmen aktiv war und während des geförderten Beratungszeitraums keine Entlassungen vorgenommen wurden, wodurch das Förderkriterium Beschäftigungssicherung nicht unterlaufen wurde. Gleichwohl handelt es sich bei diesem Fallbeispiel um ein Unternehmen, das ohne die mit Hilfe des Beraters eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen von der Schließung bedroht war. Durch dessen massive Intervention konnten die verbleibenden Arbeitsplätze gesichert werden.

Wie unschwer vorstellbar, verlief dieser Prozess alles andere als friktionslos und wurde nur von denjenigen Beschäftigten akzeptiert, deren Arbeitsplätze durch die eingeleiteten

Maßnahmen gesichert wurden. Ein Ende der Konsolidierungsphase, in der weitere Entlassungen nicht unwahrscheinlich sind, ist derzeit noch nicht in Sicht.

Beratungsprozess und -inhalte

Die eingeleiteten Maßnahmen waren so umfangreich, dass man fast davon sprechen kann, dass hier ein Unternehmen in fast allen Bereichen völlig neu organisiert wurde. Die Aktivitäten des Beraters gleichen eher der phasenweisen Übernahme von Geschäftsführungsaufgaben und einem Interimsmanagement. Sie gehen weit über das hinaus, was ansonsten im Rahmen von punktuellen Beratungsleistungen erfolgt. Oberste Zielsetzung war die Sicherung des Standorts. Potenziale des Unternehmens konnten nur ausgebaut und weiterentwickelt werden, indem unrentable und die Existenz des Unternehmens akut bedrohende Bereiche vollständig geschlossen wurden. Dies war ohne Beschäftigungsabbau nicht möglich.

Die erste Aktivität des Beraters lag in der Erstellung eines Liquiditätsplanes. Nach Durchsicht der negativen Bilanzen ging es zunächst darum, die Kreditlinie des Unternehmens sicherzustellen, um die drohende Insolvenz abzuwenden. Eine im nächsten Schritt durchgeführte Analyse der Kostenstruktur und der Auftragslage ergab, dass einzelne Abteilungen des Unternehmens hohe Verluste einfuhren und bereits seit Jahren unrentabel waren. Als gravierender Kostenfaktor stellte sich das hohe Überstundenniveau heraus, das in etwa vier Mann-Jahren (= 4 Vollzeitstellen) entsprach. Hinzu kam, dass in Stoßzeiten – 30 % der Auftragseingänge erfolgen bei diesem Zulieferbetrieb ad hoc – häufig Leiharbeitnehmer eingesetzt wurden, die zusätzliche Personalkosten erzeugten. Die zusätzliche Einstellung befristeter Leiharbeiter fiel früher in den Zuständigkeitsbereich der Fertigungsleiter, die über hohe Dispositionsspielräume verfügten, aber jeweils nur mit Blick auf den Arbeitsanfall in ihrem Zuständigkeitsbereich Entscheidungen trafen, ohne die Kostensituation des Gesamtbetriebes im Blick zu haben. Hier wurde ganz offensichtlich in der Vergangenheit auch von Seiten der Geschäftsführung eine Gesamtkoordination versäumt.

Weitere Schwachstellen, die auf wenig vorausschauende Planung in der Vergangenheit hindeuten, waren eine Überalterung der Belegschaft und damit einhergehend ein hoher Krankenstand insbesondere bei den älteren Beschäftigten, keine systematische Nachwuchsförderung angesichts der erwartbaren Abgänge in den Ruhestand, fehlende Ausbildungsaktivitäten (seit Jahren wurden keine Lehrlinge ausgebildet). Die geplante Schließung unrentabler Abteilungen erforderte darüber hinaus eine Verbesserung der Arbeits- und Ablauforganisation. In diesem Zusammenhang wurde – mit den Worten des Beraters – „eine Entrümpelung der Verwaltung und des gesamten Betriebes“ vorgenommen. Diese Äußerung ist durchaus im Wortsinn zu verstehen. Die nur „rote“ Zahlen schreibende Schlosserei wurde geschlossen und die Anlagen komplett demontiert. Die in der Schlosserei Beschäftigten wurden in den vorangegangenen Jahren vorwiegend zur Wartung der Anlagen und Maschinen eingesetzt. Da die vorhandenen 11 Anlagen auf 6 reduziert wurden, Wartungsverträge mit den Anlagenherstellern im Verhältnis zum Erhalt der Schlosserei rentabler waren, entfielen die wenigen Aufgaben, die den dort Beschäftigten noch verblieben waren. Ein Teil der Beschäftigten stand zwar kurz vor dem Ruhestand, die verbleibenden Umsetzungen in andere Abteilungen verliefen

jedoch keineswegs friktionslos. Verschärft wurden die Konflikte auch dadurch, dass der amtierende Betriebsratsvorsitzende, der in der Schlosserei beschäftigt war, zwar Widerstand mobilisierte, aber angesichts der drohenden Betriebsschließung nur wenige Argumente auf seiner Seite hatte.

Allein in den letzten beiden Jahren fanden 9 Beschlussverfahren beim zuständigen Arbeitsgericht statt. Bei den bislang erfolgten Entlassungen konnte durch Zahlung von Abfindungen eine Einigung mit den Beschäftigten erzielt werden. Dies waren vor allem diejenigen Beschäftigten, die häufig krankheitsbedingt ausgefallen und Ursache für die hohe Krankenstandsrate (zwischen 9 % und 10 %) waren. Der beträchtliche Personalabbau hat im gesamten Unternehmen für „Unruhe“ gesorgt. Allein die Tatsache, dass ohne weitere Konsolidierungsmaßnahmen die Arbeitsplätze aller Beschäftigten auf dem Spiel standen, hat diejenigen Beschäftigten überzeugt, deren Arbeitsplätze nach den umfassenden Umstrukturierungsmaßnahmen erhalten blieben.

Mit der Reduzierung der Produktionsanlagen ging darüber hinaus eine Neustrukturierung der gesamten Betriebsabläufe im produzierenden Bereich einher. Die Abteilung Arbeitsvorbereitung wurde geschlossen und in eine neue Abteilung Materialwirtschaft überführt. Die Abteilung Qualitätssicherung wurde verstärkt und in die einzelnen Tätigkeitsbereiche integriert. In den produzierenden Bereichen wurde mit der Einführung von Gruppenarbeit begonnen. Geplant, aber noch nicht umgesetzt ist ein Prämiensystem, um Anreize für Qualitätsverbesserungen zu schaffen.

Im Bereich der Verwaltung wurde das Mahnwesen optimiert, eine Kostenstellenrechnung wurde eingeführt. Komplett eingestellt wurde das betriebseigene Transportwesen. Das Unternehmen unterhielt in der Vergangenheit einen eigenen Fuhrpark. Nach Überprüfung der damit verbundenen Kosten (Wartung der Fahrzeuge, 3 Fahrer) erwies sich die Vergabe an Externe als kostengünstiger. Die Überprüfung der betrieblichen Kostenstruktur führte auch zu einer Artikelbereinigung, nachdem sich herausstellte, dass nur mit wenigen Produkten tatsächlich eine Rendite erzeugt werden konnte.

Um Transparenz über die neu geschaffenen Arbeitsabläufe zu schaffen, wurde ein wöchentlicher jour fixe der Führungskräfte (Verwaltungs- und Fertigungsleitung) festgelegt. Hier werden ggf. auftretende Probleme zeitnah und regelmäßig gemeinsam besprochen. Die im Zuge der Beratung eingeleiteten, teilweise gravierenden Veränderungsmaßnahmen wurden den Beschäftigten der entsprechenden Abteilungen von der Geschäftsführung und dem Berater erläutert, insoweit waren sie über die Beratungsschritte informiert. Von einer aktiven Beteiligung der Beschäftigten an den geplanten Veränderungsmaßnahmen ist ein solches Vorgehen weit entfernt. Hier erzwang die akute Unternehmenskrise schnelle Entscheidungen, Zeit für innerbetriebliche Aushandlungsprozesse war kaum gegeben – eine Folge des Drucks, der durch die kreditvergebenden Banken erzeugt wurde. Diese wollten rasch über den (insbesondere ökonomischen) Fortschritt der eingeleiteten Rationalisierungs- und Konsolidierungsmaßnahmen informiert werden. Im geförderten Beratungszeitraum von 10 Tagen wurde der Liquiditätsplan immer weiter überarbeitet und die bereits realisierten Einsparungen und eingeleiteten Modernisierungsmaßnahmen gegenüber den Kreditgebern erläutert.

Das Thema Arbeitszeitgestaltung kam in erster Linie unter dem Gesichtspunkt schnellst möglicher Kosteneinsparung auf die Tagesordnung. Überstunden in einer Größenordnung von 4 Vollzeitstellen waren in der Zukunft nicht mehr tragbar. Da dieser Zulieferbetrieb strukturell Auftragsschwankungen bewältigen muss, wurde über die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos beraten. Überstunden sollen zukünftig über Freizeit ausgeglichen werden. Da der hinzugezogene Berater sich selbst nicht als „Arbeitszeitexperten“ bezeichnet, wurde ergänzend das Arbeitszeitberatungsangebot der regionalen IHK in Anspruch genommen. Die dort zuständige Beraterin erläuterte der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern sowie dem vor Ort tätigen Potenzialberater die Funktionsweise und Struktur von Ampelkontenregelungen und half bei der Abfassung einer Betriebsvereinbarung, die seit Januar 2004 in Kraft getreten ist. Sie gilt für alle in Produktion (etwa drei Viertel der Belegschaft) und Verwaltung Beschäftigten. Ausgenommen sind Auszubildende und Teilzeitbeschäftigte. Die Produktionsbeschäftigten arbeiten im Drei-Schicht-Betrieb. Monatlich erhalten die Schichtbeschäftigten vom Arbeitgeber eine Aufstellung der Stunden, die sie in Spät- und Nachtschicht gearbeitet haben. Für Spät- und Nachtschicht werden Stundenzuschläge von 1,60 € bzw. 2,70 € monatlich ausgezahlt.

Die Entscheidung für die Zeitkontenregelung verlief – gemessen an den umfassenden Konsolidierungsmaßnahmen – im Einvernehmen mit der betrieblichen Interessenvertretung. Die Zeitkontenregelung sieht vor, dass die wöchentlichen Arbeitszeiten in einem Korridor zwischen 30 und 50 Stunden schwanken können, die durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit von 38 Stunden muss innerhalb eines Jahres erreicht werden. Ende 2004 wird somit erstmalig zu beurteilen sein, ob die angesparten Zeitschulden und -guthaben rechtzeitig ausgeglichen werden konnten. Allein durch Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos und dem damit einhergehenden Wegfall von Überstunden können nach Berechnungen des Beraters ca. 50.000 Euro jährlich eingespart werden.

Zur Steuerung der Zeitkonten wurden drei Ampelphasen mit folgenden Vereinbarungen eingeführt: In der grünen Phase, die den Bereich zwischen + / - 15 Stunden abdeckt, können Beschäftigte in Absprache mit ihrer Gruppe unter Berücksichtigung betrieblicher Belange Freizeitausgleich nehmen. Dieser Wunsch ist dem Gruppensprecher rechtzeitig anzuzeigen. Die gelbe Phase entspricht im Plusbereich 16 – 40 Gutstunden und im Minusbereich -16 bis -30 Stunden. Nach Absprache mit den Gruppenmitgliedern und dem Gruppensprecher wird zusätzlich die Bereichsleitung (Fertigungsleitung) hinzugezogen, um Maßnahmen zum Zeitkontenausgleich einzuleiten. Erreicht das Zeitkonto einer / eines Beschäftigten die Rotphase – diese liegt im Plusbereich zwischen 41 und 80 Stunden und im Minusbereich zwischen -31 und -50 Stunden – werden unter Beteiligung von Betriebsrat, Bereichsleitung und Geschäftsführung die Gründe für den hohen Zeitkontensaldo erörtert. Maßnahmen zum Zeitausgleich sind einzuleiten oder „individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen“. Diese vage Formulierung lässt offen, ob in Einzelfällen Gutstunden finanziell ausgeglichen werden.

Die Beschäftigten erhalten monatlich Aufstellungen über ihre Zeitkontenstände. Sollten am Ende des Ausgleichszeitraums (31.12.2004) die Kontengrenzen überschreitende Plus- bzw. Minusstunden bestehen, werden die Plusstunden mit einem 25 %igen Zu-

schlag abgerechnet und ausgezahlt. Minderstunden werden mit offenen Resturlaubsansprüchen verrechnet oder innerhalb der nächsten drei Monate des Folgejahres durch Mehrarbeit ausgeglichen. Sollte dies nicht möglich sein, werden die Minusstunden gelöscht.

Aus den Unternehmensbeispielen, die eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, ist bekannt, dass gerade das rechtzeitige Gegensteuern durch Ampelkontenregelungen in der betrieblichen Praxis Schwierigkeiten bereitet. Da in diesem Unternehmen auch die Gruppenarbeitsstrukturen relativ neu eingeführt wurden, also keine gewachsenen Aushandlungsstrukturen existieren, bleibt abzuwarten, wie sich die neue Arbeitszeitregelung in der Praxis bewährt. Zeitgleich mit Einführung der Gruppenarbeit ist zur Motivationssteigerung als Anreiz ein von der Beratungseinrichtung entwickeltes Prämiensystem eingeführt worden.

Im Zuge dieser in weiten Teilen an Krisenmanagement erinnernden Potenzialberatung wurden innerhalb eines recht kurzen Zeitraums fast alle Bereiche des Unternehmens neu strukturiert, eine drohende Insolvenz konnte kurz vor Beratungsbeginn erfolgreich abgewendet werden. 2004 stehen vier Altersabgänge an. Die Übernahme der zu Beginn der Beratung eingestellten zwei Auszubildenden ist nach Ablauf ihrer Lehre (Anfang 2005) geplant.

Aktivitäten nach Beratungsabschluss

Mit Ablauf der Förderphase (Juli 2003) war die Tätigkeit des Beraters noch lange nicht abgeschlossen, sondern wurde auf Firmenkosten weiter in Anspruch genommen. Noch ein Jahr nach dem Erstkontakt zum Berater war dieser regelmäßig im Unternehmen präsent und begleitet die Umsetzung der vielfältigen Neuerungen.

Derzeit werden Pläne für einen kompletten Umbau und die Modernisierung der Produktionsanlagen erörtert, für 2004 und 2005 sind erhebliche Neuinvestitionen (knapp 1 Mio. €) geplant. Nach Einschätzung von Geschäftsführung und der Beratungseinrichtung haben sich die durchgeführten Maßnahmen bewährt. Nicht nur der Bestandserhalt konnte sichergestellt werden, das Unternehmen wird weiter modernisiert und wird für die verbliebenen 111 Beschäftigten eine differenzierte, leistungsorientierte Lohnstruktur einführen. Damit sind in etlichen Bereichen Höhergruppierungen verbunden, die durch den Wegfall unrentabler Anlagen, den vollständigen Verzicht auf Leiharbeitskräfte und die Einsparungen bei den Überstunden möglich wurden.

Charakteristika und Erfolgskriterien der Maßnahme

- Grenzfall zwischen Potenzialberatung und Krisenintervention.
- Bei krisenhafter Ausgangslage des Unternehmens ist das Förderkriterium der Beschäftigtenbeteiligung angesichts des ökonomischen Erfolgsdrucks und des erforderlichen Tempos der Umsetzung von Maßnahmen nicht adäquat einzulösen.
- Im Rahmen des engen Zeitkorsetts dennoch der Versuch von Beratungseinrichtung und Geschäftsführung, die Neustrukturierungen und Reorganisationsmaßnahmen in einem regelmäßigen wöchentlichen Besprechungstermin mit den Lei-

tungsfunktionen zu erörtern (dabei ging es nicht mehr um das Ob von Veränderung, sondern lediglich um das Wie).

- Berater hatte eher die Rolle des Co-Managers. Die für Beratungen sonst erforderliche Distanz und Rollenneutralität konnte in diesem Beispiel kaum gewährt bleiben.
- Dennoch erfolgreich im Sinne der Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze und der Initialisierung von Reorganisationsmaßnahmen.
- Beratungsergebnis Modernisierung und bisher Konsolidierung durch Umstrukturierung und Stellenabbau: Grenzfall hinsichtlich der Erfüllung der Förderkriterien für eine Potenzialberatung.

4.1.4 Neustrukturierung nach Generationenkonflikt und Liquiditätssicherung – Fallbeispiel 4: PERSONAL GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Personalvermittlungsagentur vorwiegend im gewerblichen Bereich.*
- *Gegründet Ende 1998 als Familienbetrieb.*
- *Beraten wurde lediglich die Verwaltungseinheit mit 5 Beschäftigten.*
- *Beschäftigtenzahl (einschließlich der befristet beschäftigten Leiharbeitskräfte): 63 Beschäftigte bei Beginn der Beratung, 72 Beschäftigte bei Abschluss der Beratung, Beschäftigtenzahl schwankt in Abhängigkeit von der Nachfrage und ist in hohem Maße saisonabhängig.*
- *Tarifgebunden (Manteltarifvertrag Christlicher Gewerkschaften und IG Nordbayerischer Zeitarbeitsunternehmen e.V.), kein Betriebsrat.*
- *Für vollzeitbeschäftigte Leiharbeitskräfte gilt die 40 Stunden-Woche. Der Manteltarifvertrag sieht eine Jahresarbeitszeit von mindestens 1.820 Stunden ohne Pausen, abzgl. 25 Urlaubstage und gesetzliche Feiertage, die auf einen Arbeitstag fallen, vor. Mindestwochenarbeitszeit bei Vollzeit 35 Stunden.*
- *Beratungszeitraum Januar – Mai 2003, Beratungsumfang: 15 Beratungstage.*

Das Zeitarbeitsunternehmen wurde vom Vater des jetzigen Geschäftsführers 1998 (seinerzeit Mitgesellschafter) mit der Hauptniederlassung in einer linksrheinischen Stadt gegründet und ist auf die Vermittlung von gewerblichen Beschäftigten spezialisiert. Der damalige Geschäftsführer verfolgte eine rasche Expansionspolitik: 1999, 2000 und 2001 wurden, unangesehen der hohen Konzentration von Zeitarbeitsfirmen in dieser Region, drei weitere abhängige Niederlassungen in drei Städten der Region eröffnet, die sich teilweise selbst Konkurrenz machten. Anlass für die Expansionspolitik des damaligen Geschäftsführers war eine zunächst boomende Branchenentwicklung. Es fehlte jedoch an ausreichend fähigem internem Personal, um das Unternehmen auf stabile Füße zu stellen. Hinzu kam eine durch abflauende Konjunktur rückläufige Nachfrage nach Leiharbeitskräften. Eine Kostendeckung der Niederlassungen war nicht mehr möglich und eine sehr hohe Kreditaufnahme wurde erforderlich.

Vor diesem Hintergrund trennten sich Ende 2002 die Wege von Vater und Sohn und die beratene Niederlassung – zugleich Hauptfirmensitz – wurde Mitte 2002 vom Sohn übernommen. Die abhängigen Niederlassungen wurden allesamt geschlossen. Die Lage spitzte sich zu, als die fällig werdenden Berufsgenossenschaftsbeiträge nicht gezahlt werden konnten und die Banken zunächst keine weitere Überziehung des Dispositions-kredits zuließen und die Kündigung des Dispo-Kredits androhten. Weitere Kreditzusagen wurden von der Inanspruchnahme eines unabhängigen Beraters, der für das Unternehmen einen Geschäftsplan entwickeln sollte, abhängig gemacht. Die von der Bank empfohlene Unternehmensberatung wurde von der Geschäftsführung „als nicht kompetent“ betrachtet und die Unternehmensschließung stand kurz bevor.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Auch in diesem Unternehmensbeispiel war der Anlass für eine Potenzialberatung eine akute Unternehmenskrise mit der Gefahr drohender Insolvenz. Nach Scheitern der Bemühungen der von der Kredit gebenden Bank empfohlenen Unternehmensberatung kam durch Vermittlung des Steuerberaters der Kontakt zu der Beratungseinrichtung zustande, über die der Geschäftsführer erst auf das Förderinstrument Potenzialberatung hingewiesen wurde. Denn zu diesem Zeitpunkt verfügte das Unternehmen schon nicht mehr über ausreichende finanzielle Möglichkeiten, aus eigenen Mitteln externe Beratung zu finanzieren. Binnen kurzer Zeit erstellte die Beratungseinrichtung ein „bankgerechtes Gutachten“, auf dessen Basis die Kreditwürdigkeit zunächst sichergestellt werden konnte.

Kurz nach Übernahme der Geschäftsführung durch den Junior stellte dieser Ende September 2002 einen Antrag auf Förderung einer Potenzialberatung, der im Januar des Folgejahres bewilligt wurde. Die Beratung begann Mitte Januar 2003 und endete im Mai 2003. Insgesamt wurden 15 Beratungstage bezuschusst, auf die Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten Anspruch haben. Zu den Beschäftigten wurden jedoch alle gewerblichen Zeitarbeitskräfte hinzugerechnet, deren Zahl im Jahresverlauf allerdings erheblich schwankt.

Anfang 2004 waren ca. 50 Beschäftigte (einschließlich Leiharbeitnehmer) im Unternehmen. Intern sind – einschließlich des Geschäftsführers – 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Aufgabenbereichen Akquise, Verwaltung, Vertrieb und Geschäftsführungsassistenz / Empfang beschäftigt. Die Potenzialberatung richtete sich ausschließlich an die fünf intern Beschäftigten (incl. Geschäftsführer). Die Zahl der extern eingesetzten Leiharbeitskräfte ist in starkem Maße abhängig von der Nachfrage und diese wiederum von konjunkturellen und saisonalen Schwankungen. Bisherige Erfahrungswerte zeigen, dass insbesondere das 1. Quartal eines Jahres eine Phase mit geringer Nachfrage darstellt. Vorwiegend werden bislang gewerbliche Beschäftigte vermittelt. Die Vermittlung von Beschäftigten aus dem kaufmännisch-verwaltenden Bereich ist eher gering, wird aber als eine Zukunftsaufgabe angesehen, da diese Tätigkeiten kaum saisonalen Schwankungen unterworfen sind. Hierfür sind umfangreiche Akquise-Maßnahmen erforderlich, denen sich in Zukunft die Geschäftsführung stärker annehmen will.

Während das Geschäftsjahr 2003 erfolgreich verlief, war zum Jahresbeginn 2004 erneut eine schwierige Auftragslage zu verzeichnen. Bei den drei größten Kunden führten erhebliche Auftragseinbrüche zur Nichtinanspruchnahme externen Personals. Hinzu kamen etliche Insolvenzen ehemaliger Kunden. Der Konkurrenzdruck zwischen den ca. 20 in der Region angesiedelten Zeitarbeitsunternehmen nimmt gravierend zu, was zu einem teilweise „ruinösen Preiskampf“ führt, zumal allein drei große Zeitarbeitsfirmen in der Region vertreten sind. Diese haben z. B. bei den Personal Service Agenturen erhebliche Vorteile im Verdrängungswettbewerb.

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

Hauptgegenstand der Potenzialberatung war die Entwicklung eines soliden Geschäftskonzeptes, das auch bei den erwartbaren konjunkturellen Schwankungen in der Nachfrage nach Leiharbeitskräften den Bestand des Unternehmens langfristig sicherstellt.

Im Rahmen der Potenzialberatung wurde in einem ersten Schritt eine sog. Stärken und Schwächen-Analyse (SWOT) durchgeführt. Die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens erfolgte auf Basis eines umfangreichen (15-seitigen) Fragebogens zur Unternehmensstruktur, den die Geschäftsführung beantwortet hat. Darüber hinaus führte der Berater Interviews mit den vier weiteren intern Beschäftigten.

- Als Stärken des Unternehmens wurden identifiziert:
 - gutes Branchen Know-How,
 - gutes Image bei den Kunden und beim entliehenen Personal,
 - bereits eingeführtes Qualitätsmanagement (Zertifizierung nach ISO 9002),
 - starke Kundenbindung,
 - Erfahrungen im Filial- und Niederlassungsgeschäft,
 - komplettes Angebot entlang der Leiharbeit-Prozesskette.
- Schwächen des Unternehmens:
 - Komplexität der Bearbeitungsprozesse,
 - keine ausreichende Vertriebsstrategie,
 - keine systematische Organisation der Geschäftsprozesse,
 - Konzentration auf Vermittlung gewerblicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen birgt keine Chancen für kontinuierliches Wachstum (= Saisonabhängige Vermittlungstätigkeit),
 - starke regionale Konkurrenz, daher aktiveres Firmen- und Personalmarketing erforderlich,
 - die für die Zeitarbeitsbranche typischen hohen administrativen Einflüsse,
 - mangelnde Liquidität.

Aus der Analyse wurde folgender Handlungsbedarf abgeleitet und sukzessive umgesetzt: Die Konzentration und Pflege der bestehenden Geschäftsbeziehungen wurde intensiviert und die Gewinnung von Neukunden forciert. Im internen Bereich wurde der Vertrieb personell – durch Aufgabenumstrukturierung, nicht durch Neueinstellungen – verstärkt. Kundennähe wird in Zukunft nicht durch neue Niederlassungen, sondern eher

durch On-Site-Management gewährleistet, das bedeutet, dass eigene Büros im Kundenbetrieb eingerichtet werden. Weitere Aktivitäten gehen in Richtung der Beschaffung von Werkverträgen.

Gleichzeitig wurde mehr als zuvor auf die fachliche Qualifikation und insbesondere auf die so genannten Schlüsselqualifikationen der extern eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geachtet. Wie das genau erfolgt ist, konnte nur näherungsweise geklärt werden. Verwiesen wurde auf die „gute Menschenkenntnis“ und eine Priorität für die Vermittlung von Beschäftigten in der Altersklasse zwischen 40 und 50 Jahren, denn diese Beschäftigten seien nach Überzeugung des befragten Geschäftsführers meist zuverlässiger. Man müsse wissen, dass Leiharbeitskräfte in der Regel immer ein Problem hätten, ansonsten hätten sie eine Anstellung auf dem ersten Arbeitsmarkt gefunden. Nach Angaben der Geschäftsführung finden mitarbeiterspezifische Schulungen für die intern Beschäftigten statt, die jedoch nicht genauer beschrieben wurden. Genannt werden die folgenden Maßnahmen:

- Kick-Off Veranstaltung zur Vorstellung der geplanten Akquise- und Geschäftsstrategie,
- Workshop zur Strategie – Entwicklung von Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze,
- Delegation von Verantwortung, Projektmanagement,
- Organizational Chance Management, Rollenumgestaltungskonzept,
- IT / EDV Schulungen,
- Teamschulungen.

Für die Verbesserung der Geschäftsprozesse und eine Verschlankung des Verwaltungsaufwandes wurde in eine neue Branchensoftware investiert. Dadurch konnten die Betriebsabläufe verbessert und gestrafft werden. Angestrebt wird, bislang delegierte Aufgaben (z. B. an den Steuerberater) weitgehend intern vorzubereiten und dadurch Kosten einzusparen. Im Bereich Marketing steht eine Verbesserung der Internetpräsenz noch aus. Ziel ist noch im Jahr 2004 die Verknüpfung aller Geschäftsabläufe mit der bestehenden Homepage zu realisieren. Per Internet eingehende Bewerbungen und Stellenangebote sollen besser miteinander verknüpft werden (e-business-Konzept, Portallösung). Bislang ist diese Zielsetzung noch nicht eingelöst worden.

Ende 2003 hat sich das Unternehmen dem Manteltarifvertrag der Christlichen Gewerkschaften Zeitarbeit und der IG Nordbayerischer Zeitarbeitsunternehmen angeschlossen. Dadurch wurde die Anpassung aller laufenden Arbeitsverträge an den Tarifvertrag erforderlich und brachte erheblichen Verwaltungsaufwand mit sich. Der Tarifvertrag sieht – und hierin liegt der im Fragebogen zur Beratung angegebene Bezug zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung – die Möglichkeit zur Bildung von Arbeitszeitkonten vor. Dadurch lasse sich eine relativ geringe Fluktuation der Kernbelegschaft realisieren, denn bei Auftragspitzen können Zeitguthaben angespart werden, die in auftragschwachen Zeiten ausgeglichen werden können. Die im Tarifvertrag vorgesehene Kontengrenze von 70 Plusstunden wird jedoch nicht umgesetzt, da für die Zeitguthaben entsprechende

Rücklagen gebildet werden müssten. Maximal können die bei Personal beschäftigten Leiharbeitskräfte 21 Plusstunden ansammeln, nur auf Antrag dürfen Minusstunden gefahren werden. Die Regelungen gelten in dem Unternehmen ab Ende 2003. Von einer Partizipation der Beschäftigten an der Potenzialberatung kann in diesem Unternehmensbeispiel kaum gesprochen werden. Im Abschlussbericht zur Potenzialberatung wird lediglich darauf hingewiesen, dass auch Beschäftigteninterviews geführt wurden. Der Berater hat fast ausschließlich die Geschäftsführung beraten, die *„Mitarbeiter sind bislang eher ausführende Organe“*, so der Geschäftsführer. Zwar finden tägliche Besprechungen im Team statt, die im Handlungsplan vorgesehene *„Verantwortungsübertragung und Delegation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“* ist aber erst in den Anfängen zu erkennen.

Die Beratung wird vor allem aus folgenden Gründen positiv bewertet: Im Jahr der Beratung konnte die Finanzkrise des Unternehmens mit Unterstützung des Beraters abgewendet werden und das bislang erfolgreichste Geschäftsjahr realisiert werden. Dadurch, dass *„dem Berater das ‚Selbstverständliche‘, also die bisherige Organisationsstruktur und die betrieblichen Abläufe erklärt werden musste, kamen problematische Abläufe in den Blick“*. Auf dieser Basis wurden Handlungsmöglichkeiten für Verbesserungsprozesse aufgezeigt und zukünftige Aufgaben klarer konturiert. Die immerhin 15-tägige Beratungsdauer ist aber – so die Geschäftsführung – nicht ausreichend, um alle Probleme in den Griff zu kriegen. Indem jedoch für eine begrenzte Zeitdauer der externe Blick zugelassen werde, sei *„man gezwungen, für die Optimierung der betrieblichen Organisation auch wirklich Zeit zu investieren“*. Bei aktuellen Umsetzungsproblemen besteht jedoch weiterhin ein eher informeller Kontakt zum Berater.

Charakteristik und Erfolgsfaktoren der Maßnahme

Dieses Fallbeispiel macht deutlich, dass bei Vergabe der Fördergelder zukünftig genauer auf die Struktur des Unternehmens geachtet werden sollte. Sind extern eingesetzte Leiharbeitskräfte, deren Anzahl naturgemäß schwankt, tatsächlich zu den Beschäftigten des Betriebes hinzuzurechnen? Die Frage ist zwar juristisch eindeutig beantwortet: Für die Zeit der Befristung sind Leiharbeitskräfte Beschäftigte des Entleihers. Fördertechnisch stellt sich angesichts der Tatsache, dass die befristet Beschäftigten das Gros der in diesem Unternehmenstypus Beschäftigten ausmachen, dennoch die Frage der Betriebsgrößenbestimmung. In diesem Fall konzentrierten sich die betrieblichen Veränderungsmaßnahmen ausschließlich auf die intern Beschäftigten. Die Beratung richtete sich – mit Ausnahme der im Rahmen der SWOT-Analyse durchgeführten Beschäftigteninterviews – fast ausschließlich an die Geschäftsführung. Im Handlungsplan wird als Option zur Ausgestaltung von notwendigem Qualifizierungsbedarf gesprochen; erst hier finden die internen Mitarbeiter Berücksichtigung. Die Umsetzung dieser anspruchsvoll formulierten Empfehlungen erfolgte bislang eher unsystematisch und allenfalls in den vom Geschäftsführer initiierten täglichen Teamsitzungen. Damit lässt sich festhalten:

- Auch bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um einen Grenzfall zwischen einer erfolgreich verlaufenen Krisen- und einer in ersten Ansätzen Potenziale erschließenden Beratungsintervention.

- Beratung, Begleitung und Coaching der Unternehmensleitung statt beteiligungsoffenem Beratungsansatz.
- Bezüge zur Arbeitszeitgestaltung beziehen sich auf die Arbeitsvertragsgestaltung der Leiharbeitskräfte und waren darüber hinaus nicht Gegenstand der Beratung, sondern ergeben sich aus dem Manteltarifvertrag.
- Notwendigkeit stärkerer Selektion bei Vergabe der Fördermittel: Differenziertere Informationen zur Ausgangslage des Unternehmens sind einzuholen.
- Bezuschussung der Beratung erfolgte in Abhängigkeit von der Betriebsgröße; hier sollte zukünftig genauer definiert werden, welche Beschäftigten bei der Berechnung der Betriebsgröße herangezogen werden. Möglicherweise sollte eine differenzierte Regelung für diesen Typ von Unternehmen in den Förderrichtlinien vorgesehen werden.

4.1.5 Überprüfung einer geplanten Geschäftsfelderweiterung in einer gut etablierten therapeutischen Praxis – Fallbeispiel 5: Fa. „BODY“

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Physio-therapeutische Praxis, gegründet 1986 als 1-Mann-Betrieb, zügige Expansion: bereits Mitte 1988 9 Therapeuten und eine Sekretärin, stetiger Beschäftigungsaufbau und Erweiterung der Räumlichkeiten im Jahr 2000, Beschäftigtenstand 2003 / 2004: 16 (davon 12 Therapeutinnen und Therapeuten).*
- *Das Unternehmen ist nicht tarifgebunden, es existiert kein Betriebsrat.*
- *Die wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten liegt zwischen 36 und 40 Stunden, es wird jedoch seitens der Geschäftsführung darauf geachtet, dass möglichst nicht länger als 38 Stunden arbeitet wird. Besonderheit: Leistungsabhängige Entlohnung.*
- *Beratungszeitraum März – April 2003, 10 Beratungstage, keine Umsetzungsschritte aus dem Handlungsplan eingeleitet, kein weiterer Kontakt zum Beratungsunternehmen.*

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Die gut frequentierte Krankengymnastikpraxis (täglich werden zwischen 150 – 250 Patienten sowohl in der Praxis, in Altenheimen, Kliniken und bei Hausbesuchen betreut) hatte kurz vor Beginn der Beratung Probleme, Räumlichkeiten und Personal optimal auszulasten. Vor diesem Hintergrund erwog der Geschäftsführer, die vorhandenen Räumlichkeiten insbesondere in den Abendstunden für Fitness und Nachbetreuungsangebote zu nutzen. Wie dies am besten zu bewerkstelligen ist, und ob sich eine solche Erweiterung des Geschäftsfeldes rechnen würde, war jedoch unklar. Im Zusammenhang mit diesen Überlegungen wurde der Geschäftsführer durch den Zeitschriftenbeitrag eines Wirtschaftsmagazins auf das Angebot der Potenzialberatung in NRW aufmerksam. Zeitgleich und unabhängig davon erhielt er ein Werbeschreiben einer auf mittelständische Unternehmen spezialisierten Beratungsfirma, das auf diese Weise neue Kunden

ansprechen wollte. Zu den spezifischen Angeboten der dem BDU angehörenden Beratungsfirma gehören die Weiterentwicklung von Unternehmenskonzepten, die Erarbeitung von Finanzierungskonzepten sowie die Klärung von Organisations- und Personalfragen. Dies nahm der Geschäftsführer zum Anlass, den Kontakt zur Beratungseinrichtung herzustellen und gleichzeitig für die Beratungsleistungen Fördergelder zu beantragen. Insgesamt wurde dem Unternehmen die maximale Förderdauer von 10 Beratungstagen bewilligt.

Ablauf und Inhalte der Beratung

Hauptgegenstand der Potenzialberatung waren die folgenden Bereiche:

- Optimierung der Auslastung der Therapiepraxis: Eine Auswertung der Terminpläne ergab, dass die verfügbaren Arbeitszeiten nur zu vier Fünfteln für abrechenbare Behandlungszeiten genutzt wurden. Lücken entstehen insbesondere dadurch, dass Terminausfälle nicht rasch genug „gefüllt“ werden konnten.
- Bessere Auslastung der räumlichen Kapazitäten: Die hauptsächlichen Anwesenheitszeiten der Therapeutinnen und Therapeuten liegen zwischen 9.00 und 17.00 Uhr. Freitags nachmittags wurden die Räumlichkeiten nur unzureichend genutzt, da viele Beschäftigte freitags gerne früher frei nehmen. Obwohl von Patientenseite auch frühere und spätere Behandlungszeiten nachgefragt werden, konnten die zur Verfügung stehenden Räume nicht ausreichend genutzt werden.
- Überlegungen zur Entwicklung von Zusatzangeboten / Geschäftsfelderweiterung: Nutzung der vorhandenen Geräte zur Rehabilitation und Prävention für individuell bezahlte Fitnessangebote als zweites Standbein der Praxis vorwiegend in den Abendstunden.
- Überprüfung, ob sich der Aufbau einer zweiten Niederlassung mit eigenem Fitnessangebot (auch steuerlich) rechnet.
- Optimierung der außer Haus erbrachten Leistungen. Verordnete Therapiestunden bei Bewohnern von Altenheimen, Klienten in Krankenhäusern und Hausbesuche.

Die Überlegungen, das Leistungsspektrum auszuweiten und die Auslastung von Personal und Räumlichkeiten zu optimieren, haben in der Praxis für „einige Unruhe“ gesorgt. Die ohnehin schon bestehende leistungsabhängige Entlohnung hatte bereits in der Vergangenheit dafür gesorgt, dass sich die Beschäftigten um einen möglichst lückenlosen Terminkalender bemüht hatten. Obwohl allen Beschäftigten die Einbeziehung einer externen Beratungseinrichtung bekannt gegeben wurde, und der Berater Gespräche mit den einzelnen Therapeuten führte, rezipierten sie die Hinzuziehung eines Beraters als Einmischung und Misstrauen in ihr bislang eigenverantwortliches Zeitmanagement. „Allein dadurch, dass ein Externer da war, fühlten sich manche der Beschäftigten bedroht und kontrolliert“, so der Geschäftsführer. Hinzu kam folgende Problematik: Neben dem Geschäftsführer übernehmen zwei weitere, bereits langjährig beschäftigte Therapeuten („Ursprungsteam“) zusätzlich zu ihren Therapiestunden Leitungsaufgaben: Sie sind zuständig für die Betreuung von Praktikanten (jährlich 3 – 4) und koordinieren die Arbeit aller weiteren im therapeutischen Bereich Beschäftigten mit. Für diese Tätigkeit

erhalten sie eine Zusatzvergütung. Die Beratungseinrichtung sah hier Einsparpotenziale und eine zu starke Abhängigkeit des Geschäftsführers von den mit Leitungsaufgaben betrauten Therapeuten. Entsprechend mobilisierte sich Widerstand gegenüber den vorgeschlagenen Zuständigkeitsänderungen, von denen die Geschäftsführung auch keinen Gebrauch machte. Hier war das gute Betriebsklima wichtiger als ggf. realisierbare Einsparpotenziale.

Im Zentrum der Beratungsunterstützung stand allerdings die Überprüfung eines erweiterten Fitness-Angebotes entweder in den vorhandenen Räumlichkeiten oder als Firmenneugründung. Die Beratungseinrichtung entwickelte in diesem Zusammenhang ein Geschäftskonzept und klärte steuerrechtliche Fragen ab, die letztlich dazu führten, dass beide Überlegungen verworfen wurden. Zu einer derart eindeutigen Klärung wäre die Geschäftsführung mangels Kenntnissen nicht in der Lage gewesen. Ausschlaggebend war die Information, dass eine freiberufliche Praxis keine als gewerblich einzustufenden Tätigkeiten gleichzeitig anbieten darf, da die Vermischung ggf. sogar den Freiberufler-Status gefährden könnte. Somit kam nur noch eine Neugründung in Betracht, um die eher auf körperliche Fitness konzentrierten Therapieangebote zusätzlich anbieten zu können. Der jetzige Geschäftsführer könnte in der neuen Firma als Gesellschafter fungieren, hätte jedoch den zusätzlichen Aufwand, zwei getrennte Geschäftskonten mit getrennter Buchführung zu unterhalten. Für die neu gegründete Firma käme in einem ersten Anlauf die zusätzliche Einstellung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters in Betracht, der diesen Bereich zu koordinieren hätte und bei Unterauslastung in der therapeutischen Praxis eingesetzt werden könnte. Die neu gegründete Firma könnte die in den Abendstunden nicht genutzten Räumlichkeiten der bestehenden Therapiepraxis nutzen.

Auf Basis des vorgelegten Geschäftskonzepts und des damit verbundenen, recht großen organisatorischen Aufwands wurde der Plan eines umfassenden Fitness- und Gesundheitsangebotes wieder verworfen. Vielmehr wird sich die Praxis konsequent auf freiberufliche Dienstleistungen konzentrieren, die aber gleichwohl eine Ergänzung zum bestehenden Angebot darstellen. Im Einzelnen sind das:

- Krankengymnastik an vorhandenen Geräten,
- „medizinisches Training“, therapeutisch begleitet,
- Reha-Kurse (z. B. spezielles Rückentraining zur Nachbehandlung und Steigerung des therapeutischen Behandlungserfolgs),
- Präventionskurse (Rückenschule einmal wöchentlich abends).

Diese Angebote sollen nun vermehrt in den Abendstunden angeboten werden. Im Zusammenhang mit diesen Zusatzangeboten wurde eine Neueinstellung vorgenommen.

Hinsichtlich der Verbesserung der Terminplanung bei den Haus- und Krankenhausbesuchen wird die vorhandene Praxisverwaltungssoftware stärker genutzt: Frühzeitig vor Ablauf einer verordneten Behandlung erfolgt eine Mitteilung an den verordnenden Arzt (als Software-Modul vorhanden) mit Durchschrift an das Pflegepersonal (in Kranken-

häusern, Altenheimen), um eine rechtzeitige Anschlussverordnung zu gewährleisten. Diese Anregung wurde aufgegriffen und umgesetzt.

Die Beratungsleistung war für die Geschäftsführung insgesamt hilfreich und wichtig, da sie eine realistische Einschätzung der Erweiterungspläne ermöglichte und letztlich zu einer klaren Konzentration auf die Kernkompetenzen führte. Hinsichtlich der Vorschläge für interne Reorganisationsmaßnahmen (neue Formen der Aufgabenteilung, keine Teilung der Leitungsaufgaben) merkt der interviewte Geschäftsführer jedoch kritisch an, dass für eine angemessene Beratung in einer therapeutischen Praxis spezifische Kenntnisse der „Materie“ erforderlich gewesen seien. Die beauftragte Beratungseinrichtung habe sich zwar nach Kräften in diese „Materie“ eingearbeitet, branchenspezifische Kenntnisse ließen sich aber nicht so schnell vermitteln. Unmittelbar nach Abschluss der Beratung gab es eine Reihe von organisatorischen, für freiberufliche Praxen durchaus typischen Problemen: ein Mitarbeiter fiel aufgrund einer chronischen Erkrankung 3 Monate aus, eine Mitarbeiterin trat ihren Mutterschutz an, die Gesundheitsreform erforderte eine neue Abrechnungspraxis, der heiße Sommer 2003 führte zu erheblichen Umsatzeinbrüchen. Für diese – selbstverständlich nicht antizipierbaren, aber erwartbaren Schwankungen im Arbeitsanfall – waren im Rahmen der Potenzialberatung keine Lösungen entwickelt worden. In diesem Zusammenhang reklamierte der Geschäftsführer ein abschließendes „Evaluationsgespräch“ mit dem Berater.

Die Beratungsförderung war in diesem Beispiel Voraussetzung dafür, dass sich das Unternehmen externe Beratung überhaupt leisten konnte. Das Gros der zehn geförderten Beratungstage wurde für die Erarbeitung des Geschäftskonzepts eingesetzt. Die Beschäftigten wurden im Rahmen der Beratung zu ihren Aufgaben und ihrer Arbeitseinteilung befragt, Alternativen zur bestehenden Arbeitsorganisation wurden jedoch nicht oder nur unzureichend mit ihnen gemeinsam erörtert. Die Vorschläge des Beraters stießen in der Folge eher auf Widerstand und wurden von den Beschäftigten nicht mitgetragen. Nach Auskunft des Geschäftsführers sind jedoch alle Beschäftigten nach Kräften und in ihrem eigenen Interesse bemüht, einen möglichst lückenlosen Terminkalender zu bewerkstelligen. Für Therapie- und Krankengymnastikstunden erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein erfolgsabhängiges Honorar. Allein dadurch ist ohnehin schon dafür gesorgt, dass sie ihre Arbeitszeit möglichst effektiv gestalten. Mehr als 38 Wochenstunden sollte kein/e in Vollzeit beschäftigte/r Angestellte/r arbeiten, darauf legt die Geschäftsführung großen Wert und nimmt auch dahingehend Einfluss. In diesem Beruf könne man – so der Geschäftsführer – nur vernünftig arbeiten, wenn man selbst über ausreichend Regenerationszeit verfügt. Dem entsprechend versucht der Geschäftsführer mit eigenem Vorbild voranzugehen: Er selbst arbeitet maximal an vier Tagen in der Woche und begrüßt es ausdrücklich, wenn die Beschäftigten private und berufliche Termine durch eigenes Organisationsgeschick und Arbeitseinteilung „unter einen Hut bringen“ können. Insofern sind auch die Vorschläge des Beraters zur dezentralen – von den Sekretärinnen koordinierten – Terminplanung verworfen worden.

Die Überprüfung der Realisierungsbedingungen für eine Geschäftsfelderweiterung war für das Unternehmen eine wichtige Entscheidungshilfe, insofern konnte die Beratung den Erwartungen der Geschäftsführung entsprechen. Im Sinne der Weiterentwicklung

innerbetrieblicher Potenziale war die hinzugezogene Beratungseinrichtung nach Meinung des Geschäftsführers in nicht ausreichendem Maße auf die Besonderheiten von Therapiepraxen vorbereitet.

Charakteristika und Erfolgsfaktoren der Maßnahme

- Klärung der Chancen und Risiken einer Geschäftserweiterung, die dann begründet verworfen wurde – insofern zwar Potenzialberatung, aber keine Weiterentwicklung innerbetrieblicher Potenziale.
- Begrenzte Einbindung und Information der Beschäftigten.
- Fachliche Kompetenzgrenzen des Beraters in „seinem“ Feld deutlich geworden.
- Hinsichtlich interner Reorganisationsvorschläge wurden fachliche und branchenspezifische Kompetenzgrenzen der einbezogenen Beratungseinrichtung deutlich.

4.1.6 Umfassende Reorganisation eines sich vom kleinen Einzelhändler zum Serviceunternehmen mit umfassenden Dienstleistungsangebot entwickelnden Unternehmens – Fallbeispiel 6: PC GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *PC GmbH, gegründet Ende 1997 zunächst als kleiner PC-Shop für Privatkunden, stetiger Ausbau zum Serviceunternehmen für Privat- und Firmenkunden, rechtlicher Status zunächst e. K. (eingetragener Kaufmann), jetzt GmbH.*
- *Mittlerweile 17 Beschäftigte, 1 Geschäftsführer (Stand 2004), davon 5 Auszubildende, insgesamt geringer Altersdurchschnitt der Beschäftigten.*
- *Nicht tarifgebunden, kein Betriebsrat.*
- *40 Stunden-Woche bei Vollzeit, hohes Überstundenniveau.*
- *10 Beratungstage, Umsetzungsschritte aus dem Handlungsplan eingeleitet.*
- *Beratung nach Ende der Förderphase fortgesetzt.*

Das Ende der 90er Jahre gegründete Unternehmen profitierte schnell von der wachsenden Nachfrage nach Personalcomputern in privaten Haushalten und beschränkte sich zunächst auf Verkauf, individuelle Beratung, Wartung und Reparatur. Mit den Worten des Beraters „*ist aus einer kleinen Schrauberbude*“ mit stark informellen Arbeitsstrukturen ein Unternehmen mit umfassendem Service und Dienstleistungsangebot geworden, dessen interne Organisationsstrukturen jedoch nur unzureichend mit dem gestiegenen Leistungsspektrum gewachsen waren und zu Beratungsbeginn erhebliche Defizite aufwiesen. Insbesondere durch die angestrebte Schwerpunktverlagerung auf Firmenkunden und komplette EDV-Service-Angebote war eine professionellere Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation dringend geboten.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Mit diesem Anliegen wandte sich die Unternehmensleitung an die bei der regionalen Wirtschaftsförderung angesiedelte Beratungsgesellschaft. Diese hatte in der Vergangenheit vorwiegend Aufträge im Beratungsprogramm Wirtschaft übernommen, seit 2001 aber auch mehrere Potenzialberatungen für kleine und mittlere Unternehmen der Region durchgeführt. Über die Beratungsgesellschaft erfuhr das Unternehmen von den Fördermöglichkeiten im Rahmen der Potenzialberatung, bei deren Beantragung sie von der Beratungseinrichtung unterstützt wurde. Die maximal mögliche Förderumfang von 10 Beratungstagen wurde daraufhin zügig bewilligt.

Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens richtet sich insbesondere auf die Felder: Vertrieb von EDV-Soft- und Hardware an a) Privatkunden (Direkt- und Internetvertrieb) und b) an Firmenkunden sowie c) umfassende Serviceleistungen (Beratung, Wartung, Reparatur, Schulung). In den letzten Jahren ist die Bedeutung des Firmenkunden-Bereichs gewachsen und die Ausweitung dieses Geschäftsfelds wird angestrebt. Im Kontext der Potenzialberatung verfolgte das Unternehmen folgende Ziele:

- Aktives Herbeiführen von Geschäftsbeziehungen zu Privat- und Firmenkunden. Neuakquisitionen vor allem im Bereich Firmenkunden,
- Optimierung des Marketings,
- Optimierung der internen Organisationsstrukturen,
- Schulung der Mitarbeiter insbesondere im Bereich Verkauf und Service,
- Entwicklung einer langfristigen, an den Kundenbedürfnissen orientierten Geschäftsstrategie (Ermittlung auftragsentscheidender Kundenbedürfnisse, Analyse häufig nachgefragter Leistungen).

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

Auf Basis separat geführter Interviews mit den für unterschiedliche Bereiche zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Geschäftsführung wurde in einem ersten Beratungsschritt der Status quo bestimmt sowie Stärken und Schwächen der jetzigen Organisationsstruktur ermittelt. Damit diese Gespräche in Ruhe geführt werden konnten und nicht durch die alltäglichen Betriebsabläufe unterbrochen werden, wurden sie vor den Ladenöffnungszeiten (zwischen 8.00 und 10.00 Uhr), nach Ladenschluss (ab 19.00 Uhr), aber auch an Wochenenden geführt. Die Beschäftigten waren zu diesem „Sondereinsatz“ nicht nur bereit, sondern hatten daran auch ein eigenständiges Interesse. Allein aus dieser „Bestandsaufnahme“ ließ sich aus Sicht der Berater bereits herausarbeiten, dass die größten Potenziale dieses Unternehmens in den zahlreichen Ideen der Beschäftigten lagen. Es fehlte nur ein systematisches Procedere, wie vorhandene gute Ideen in die betriebliche Praxis transformiert werden könnten.

Stärken liegen insbesondere in dem kleinen, überschaubaren Team, einem guten Betriebsklima, einer hohen Produktqualität mit einem gutem Preis-Leistungs-Verhältnis. Die ermittelten Schwächen des Unternehmens relativieren diese Stärken jedoch erheblich: Das als positiv beschriebene Betriebsklima wird durch zahlreiche arbeitsorganisa-

torische Defizite alltäglich stark „strapaziert“, denn von den interviewten Beschäftigten wurde berichtet, dass Arbeitsabläufe nicht transparent genug und oftmals kontraproduktiv organisiert seien, entsprechend die Abwicklung der Aufträge aufgrund fehlender Strukturen zu lange Kommunikationswege erfordern (Zeitverluste), keine ausreichenden Vertretungsregelungen in Engpasssituationen formuliert sind, (nicht nur aus diesen Gründen) zahlreiche Überstunden gefahren werden – selbst bei den Auszubildenden die Arbeitszeiten insgesamt zu lang seien, die Formen der Arbeitsteilung unklar sind, die Geschäftsführung selbst ein schlechtes Zeitmanagement habe, eine erkennbare Personalführung fehle, was letztlich die Arbeitsmotivation erheblich beeinträchtigt.

Wird dennoch von einem guten und kameradschaftlichen Betriebsklima gesprochen, so wird hierbei mehr auf die überschaubare „Betriebsfamilie“ rekurriert. Kompensiert wurden diese arbeitsorganisatorischen Defizite damit, dass den einzelnen Beschäftigten eine relative Eigenständigkeit bei der Bearbeitung der zu erledigenden Aufgaben zugestanden wurde. Nun ist autonomes Arbeiten sicherlich ein wichtiger Faktor für ein gutes Betriebsklima. Bei der angestrebten und erforderlichen Professionalisierung reicht jedoch ein solch informelles, wenngleich autonomes Handling von Problemen, das manches Mal an „trouble shooting“ erinnerte, nicht aus. Letztlich schlugen sich schlecht organisierte Abläufe in langen Arbeitszeiten nieder. Unklare Zuständigkeiten auf Seiten der Beschäftigten fanden ihr Pendant in der Geschäftsführung, die Aufgaben nur schwer delegieren konnte und letztlich bei allem mitreden wollte. Dies führte auch zu Alleingängen und nicht abgestimmten Einzelentscheidungen des Firmeninhabers, was eine zusätzliche Überlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich brachte. Der Firmeninhaber war sowohl stark mit administrativen Aufgaben überlastet und gleichzeitig in den Verkauf eingebunden. Somit war er rein zeitlich nicht in der Lage, Arbeitsabläufe zu kontrollieren und zu delegieren, da er selbst eine Art „Ad-hoc-Management“ praktizierte. Erst recht fehlte ihm die Zeit für die Kundenakquise und -betreuung und die Entwicklung strategischer Geschäftskonzepte.

Es gab also eine Vielzahl von Problemen und insofern auch eine Vielzahl nötiger Maßnahmen, um hier ein solides Organisationskonzept auf die Beine zu stellen. Für die einzelnen Bereiche ließen sich unterschiedliche Problemfelder identifizieren:

- Lagerbereich: das Lager war für jeden Beschäftigten zugänglich, entsprechend war die Unordnung groß. Darüber hinaus waren bei der Suche nach Material viele unnötige Wege zu verrichten, was sowohl im Verkauf, Versand als auch im Reparaturbereich zu zeitlichen Verzögerungen führte. Vorgeschlagen wurde hier die Installation eines PCs nur für den Lagerbereich, über den der aktuelle Warenbestand und der jeweilige Standort der gesuchten Artikel abrufbar sind, sowie die klare Zuständigkeit eines Lageristen.
- Verwaltung / Administration: hoher Arbeitsaufwand durch zusätzliches Einscannen aller Rechnungen mit der Folge einer doppelten Ablage.
- Personal: Mangelnde Personalführung. Es gibt keinen Hauptverantwortlichen für Personalfragen und – was für einen Betrieb mit mehreren Auszubildenden zwingend erforderlich wäre – einen klaren Ansprechpartner für die Auszubildenden. Die Per-

sonalakten waren unvollständig und unsystematisch, Arbeitsverträge müssen auf einen einheitlichen Standard gebracht werden.

- Einkauf/ Verkaufsbereich: Im Verkaufsbereich wurden häufig Auszubildende eingesetzt. Diese verfügten zum Teil über hohes fachspezifisches Detailwissen, demgegenüber fehlten eine ausreichende Serviceorientierung und der „geeignete Umgangston“ bei Kundenkontakten. Als eine direkte Folge des bislang nicht gut organisierten Lagerbereichs entstanden auch im Verkaufsraum unnötig lange Wartezeiten.

Im Anschluss an die Stärken-Schwächen-Analyse wurde in einem ersten Schritt eine neue betriebliche Organisationsstruktur entwickelt. Die bisherige formale Zuständigkeit des Firmeninhabers für alle Geschäftsbereiche erwies sich als wenig vorteilhaft, weil er zu eigentlichen Geschäftsführungsaufgaben kaum Zeit hatte. Die alte Organisationsstruktur war zwar einerseits chefzentriert, andererseits konnte er sich kaum ausreichend um alle Bereiche kümmern.

Im Zuge des Beratungsprozesses wurde eine grundlegend andere Aufbauorganisation des Betriebes vorgeschlagen und in wichtigen Teilen auch umgesetzt. Aus der Alleinständigkeit des Firmeninhabers für die Bereiche 1. Verkauf / Laden, 2. Lager, 3. Technik, 4. Ein- und Verkauf sowie 5. Verwaltung und dem rechtlichen Status „eingetragener Kaufmann“ (e. K.) wurde nach Umwandlung des Unternehmens in eine GmbH eine dreiköpfige Geschäftsführung eingesetzt. Die Zuständigkeitsbereiche wurden neu geschnitten: Die Bereiche 1. Einkauf, Verkauf und Verwaltung, 2. Kundenbetreuung, Personalverwaltung, Schulung / Marketing und 3. der Bereich „Technik“ erhielten jeweils eine eigene Geschäftsführung mit klaren Zuständigkeiten. Die Auszubildenden der Firma erhielten klare Ansprechpartner. Der Firmeninhaber übergab alle Zuständigkeiten an die neu eingesetzten Geschäftsführer und ist nun mit eigentlichen Geschäftsleitungsaufgaben und der strategischen Geschäftsentwicklung befasst. Dazu gehört insbesondere die Neuakquisition von Kunden (insbesondere Firmenkunden) und eine vorausschauende Geschäftspolitik (Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote, Schulungskonzepte, Analyse der Kundenstruktur und -bedarfe etc.).

Innerhalb der neu gegründeten Bereiche wurde die Ablauforganisation optimiert. Dazu gehörten viele kleine Einzelschritte: Nach einem eindeutigen Ablaufschema wurde festgelegt, auf welche Weise bestimmte Arbeitsvorgänge bearbeitet werden sollen. Die Beratungseinrichtung entwickelte auf der Basis der Einzelgespräche in den einzelnen Abteilungen eine transparente Ablaufstruktur für einzelne Arbeitsprozesse (z. B. Rechnungsstellung, Reklamationsverfahren), die in Graphiken visualisiert und mit den Beschäftigten durchgesprochen wurde. Somit wurde das bislang bestehende „organisierte Chaos“ in transparente Abläufe überführt, für die jeweils klare Zuständigkeiten festgelegt wurden.

Für den kundennahen Verkaufsbereich, in dem auch weiterhin zwei Auszubildende eingesetzt werden, führte die Beratungseinrichtung einen separaten Workshop zum Thema „Serviceverhalten“ durch. Dem Unternehmen wurden darüber hinaus umfangreiche Checklisten zur Verfügung gestellt, die Hilfestellungen geben, wie Verkaufsgespräche durchzuführen sind, wie mit Reklamationen umgegangen wird, wie die „Nachbetreuung“ von Kunden zu erfolgen hat, wie man lernt, Prioritäten zu setzen. Ein wichtiges

Instrument, das bei den Gesprächen mit den Beschäftigten eingesetzt wurde, war der so genannte Selbsttest, mit dessen Hilfe Ursachen für Zeitmangel identifiziert werden konnten. Die umfangreichen und firmenspezifisch aufbereiteten Gestaltungshilfen für unterschiedliche Arbeitsabläufe waren für die Geschäftsführung eine wichtige Grundlage, um auch nach Abschluss der Beratung die im Beratungsprozess eingeleiteten Maßnahmen kontinuierlich fortsetzen zu können.

In diesem Zusammenhang hervorzuheben ist auch ein moderates Controlling, wie die eingeleiteten Verbesserungen in den einzelnen Bereichen wirken, und wie dies mit geeigneten Mitteln zu überprüfen ist. Unterschieden wurde hier zunächst zwischen unternehmerischen Erfolgen (Wie entwickeln sich die neu strukturierten drei Geschäftsbereiche? Wie greifen die Akquisitionsmaßnahmen? Wie entwickelt sich der Bereich Firmenkunden?) Hier wurde eine halbjährliche Überprüfung festgelegt. Betriebswirtschaftlich wird vierteljährlich überprüft, in welchen Bereichen tatsächlich gewinnbringend gewirtschaftet wurde. Ob schließlich im Bereich Mitarbeiterführung und -zufriedenheit erfolgreich agiert werden konnte, soll durch halbjährlich oder jährlich angesetzte Einzelgespräche mit den Beschäftigten überprüft werden. Dazu gehören Fragen nach der Aus- oder Überlastung und den Gründen für mögliche Überlastungen. Da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass bereits Erfahrungen mit dem Instrument „Mitarbeitergespräche“ vorlagen, wurden Handlungsleitfäden zur Durchführung dieser Gespräche erarbeitet und dem Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Die durchgeführten und vorgeschlagenen Maßnahmen liefern einen wichtigen Beitrag für eine professionellere Bearbeitung der anstehenden Aufgaben und die dafür erforderliche transparentere Organisationsstruktur. Gerade im Hinblick auf die verstärkte Konzentration auf Firmenkunden waren die eingeleiteten Maßnahmen zwingend erforderlich. Während das Unternehmen bislang eine recht hohe Fluktuation der Belegschaft („ideal für Einsteiger, aber erfahrene Leute waren nicht lange zu halten“) zu verzeichnen hatte, ist für die beabsichtigte Konzentration auf Großkundenaufträge Beschäftigungsstabilität und Verlässlichkeit erforderlich. Firmenkunden, für die umfangreiche Serviceleistungen bei der Installation und Wartung von EDV-Hard- und Software angeboten werden, brauchen verlässliche und vor allem nicht ständig wechselnde Ansprechpartner.

Durch die eingeleiteten Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe konnten auch die Auszubildenden besser geschult und betreut werden, was nicht zuletzt einen Anreiz für diese bildet, nach Abschluss der Ausbildung dem Unternehmen erhalten bleiben. In diesem Zusammenhang wurde auch der Missstand unkontrollierter Überstundenanhäufung beseitigt.

Jede/r Beschäftigte erhielt einen Arbeitsvertrag, in dem die 40Stunden-Woche vertraglich fixiert wurde, anfallende Überstunden werden mit einem 25 %igen Zuschlag abgegolten. Zudem wurde eine klare Pausenregelung verabredet und eine langfristige Urlaubsplanung mit Vertretungsregelungen entwickelt. Im Bereich Lager ist die Schaffung einer zweiten Lageristenstelle in Planung, um auch hier ausreichende Vertretung zu gewährleisten. In diesem Bereich sollen darüber hinaus versetzte Arbeitszeiten eingeführt werden, damit das Lager während der gesamten Ladenöffnungszeiten durchgängig

besetzt ist. Nach wie vor Thema ist eine angemessene Entlohnung, nicht zuletzt, um qualifizierte Beschäftigte langfristig an den Betrieb binden zu können.

Aktivitäten nach Beratungsende

Nach Ablauf des Förderzeitraums wurde der Kontakt zur Beratungseinrichtung aufrecht erhalten, um bislang umgesetzte Maßnahmen mit diesen rückzukoppeln und sich über das weitere Vorgehen nach wie vor externen Rat einzuholen. Geschäftsleitung, Geschäftsführung und Beschäftigte sind mit den bislang erzielten Ergebnissen, die für mehr Transparenz, koordinierte Abläufe und klare Zuständigkeiten gesorgt haben, sehr zufrieden. Der Firmeninhaber kann sich voll auf die Akquisition und Betreuung der Kunden konzentrieren und auf diese Weise langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Aus dem eher informellen „trouble shooting“ wurden nachvollziehbare Prozesse geschaffen. Das schon vor der Beratung als kollegial empfundene Betriebsklima ist weiter optimiert worden, denn nun hat jede/r eine klare Aufgabenstellung und eindeutige Verantwortlichkeiten. Damit sind wesentliche Voraussetzungen geschaffen, die angestrebte Ausweitung der Geschäftstätigkeiten auf umfassende Serviceleistungen für Firmenkunden tatsächlich auch professionell realisieren zu können. Die durchgeführten Aktivitäten haben in der Folge auch dazu beitragen können, den Umsatz zu steigern.

Charakteristika und Erfolgsfaktoren der Maßnahme

- Hohe Kompetenz der hinzugezogenen Beratungseinrichtung.
- Entwicklung und Umsetzung eines umfassenden Gesamtkonzepts zur Professionalisierung der betrieblichen Abläufe und Optimierung des Geschäftskonzepts.
- Weitreichende Beteiligung der Beschäftigten und adäquate Schulungsmaßnahmen.
- Erarbeitung von Leitfäden und Handlungsempfehlungen zur Konsolidierung der eingeleiteten Maßnahmen für die Nach-Beratungsphase.
- Entwicklung von Bilanzierungsinstrumenten und -verfahren zur Durchführung von Controlling-Maßnahmen.
- Gutes Beispiel für eine gelungene Hilfe zur Selbsthilfe.

4.1.7 Begleitung der Konsolidierungs- und Wachstumsphase einer sprachtherapeutischen Praxis – von der Informalität zur Professionalität – Fallbeispiel 7: VOICE

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *VOICE, sprachtherapeutische Praxis, gegründet Anfang 2000, im ersten Jahr Ein-Frau-Betrieb, allmähliche Ausweitung der Beschäftigtenzahl auf zunächst 4, jetzt 8 Beschäftigte, weiterer Beschäftigungsaufbau geplant, aktuell Praxiserweiterung und Umzug in größere Räumlichkeiten (Ärzte- und Gesundheitshaus).*
- *Nicht tarifgebunden, kein Betriebsrat.*
- *Arbeitszeitvolumen der Vollzeitbeschäftigten: 38,5 Stunden.*
- *Beratungszeitraum März – August 2003, 10 Beratungstage.*
- *Umsetzungsschritte aus dem Handlungsplan eingeleitet, Kontakt zur Beratungseinrichtung besteht noch.*

Die 2000 gegründete Therapiepraxis wurde im ersten Geschäftsjahr ausschließlich von der Gründerin betrieben. Durch erfolgreiche therapeutische Arbeit (insbesondere durch die Vielfalt therapeutischer Angebote) wuchs die Nachfrage nach therapeutischen Leistungen kontinuierlich – ein Jahr nach Gründung konnten bereits weitere Therapeutinnen eingestellt werden, ein weiterer Beschäftigungsaufbau stand zum Zeitpunkt der Potenzialberatung an. Konkret war die Einrichtung einer Sekretariatsstelle geplant. Im Verlauf der Potenzialberatung wurden noch zwei weitere Therapeutenstellen eingerichtet.

Wie in vielen Kleinbetrieben konzentrierte sich auch in dieser jungen Therapiepraxis die Organisation der Praxis, die Verwaltungsarbeit, die Kundenakquise auch nach Einstellung weiterer Therapeutinnen fast ausschließlich auf die Unternehmensgründerin. Ein weiterer Beschäftigungsaufbau impliziert zugleich eine komplexere Arbeitsorganisation, klarere Strukturen und klare Arbeitsteilungen, so z. B. eine Trennung von therapeutischer und reiner Verwaltungsarbeit. Aus der Gründungsphase hält sich häufig hartnäckig eine informelle Regelungsstruktur, die eine hohe Einsatzbereitschaft der Firmengründer voraussetzt, die jedoch bei wachsender Kundenzahl, Aufträgen und organisatorischem Aufwand nicht mehr ausreicht, um einen reibungslosen Praxisbetrieb zu gewährleisten. In fachlicher Hinsicht sind die Inhaber kleiner therapeutischer Praxen häufig sehr gut ausgebildet, verfügen über einen ausreichenden Kundenstamm, der ihnen den Schritt in die Selbständigkeit ermöglichte. Was jedoch fehlt, sind systematische Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Betriebswirtschaft und der Personalführung. Wie führt man ein Unternehmen – und sei es noch so klein – nach klaren Kriterien? Wie gestaltet man die Arbeitsteilung und professionalisiert die Arbeitsabläufe? Wie delegiert man Aufgaben rechtzeitig und eindeutig? Wie bewerkstelligt man den Rollenwechsel zur Führungskraft? kurz: Wie beschreitet und gestaltet man den Weg von der Informalität zur Professionalität?

Mit diesen Fragen sind die Firmeneigner oft auf sich allein gestellt, die laufende Arbeit ermöglicht kaum den Erwerb systematischer Kenntnisse der Betriebs- und Personalführung. Diese Fragen tauchen vermehrt auf, wenn aufgrund einer erfolgreichen Etablierung des Unternehmens die Geschäftstätigkeiten ausgeweitet werden. Dann erweist sich die bislang eher informelle Regelungsstruktur als nicht mehr tauglich, um die anfallende Arbeit – in diesem Fall die Koordination und Durchführung der angebotenen Dienstleistungen – zur Zufriedenheit der Beschäftigten und der Klienten erfolgreich zu bewältigen. Bei den eingestellten Therapeutinnen handelt es sich ausschließlich um junge, am Beginn ihrer Berufskarriere stehende Frauen mit hohem beruflichen Engagement und starkem Interesse an weiterqualifizierenden Maßnahmen. Obwohl die eingestellten Therapeutinnen neben ihrer beruflichen Tätigkeit kaum familiäre Verpflichtungen hatten, waren sie auf klar definierte, eher starre Arbeitszeiten orientiert, die mit den Erfordernissen des Praxisbetriebs kaum in Einklang zu bringen waren. So fehlten transparente und den Flexibilitätsanforderungen der Praxis Rechnung tragende Arbeitseinsatzpläne. Darüber hinaus ist ein deutlicher Beschäftigungsaufbau in einem Kleinbetrieb immer auch eine ökonomisch schwierige Situation und erfordert eine professionelle Bearbeitung und erhöhte Transparenz über Einnahmen und Ausgaben sowie einen erhöhten Verwaltungs- und Koordinationsaufwand, der kaum noch neben der laufenden therapeutischen Arbeit zu leisten ist.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Diese Situation war der Anlass für die Firmeninhaberin, externe Unterstützung im Rahmen einer Potenzialberatung in Anspruch zu nehmen. Die eigens für Gründerunternehmen entwickelte sogenannte Festigungsberatung wäre für dieses Unternehmen zwar ebenfalls geeignet gewesen, dennoch erschien – angesichts der bereits avisierten Praxiserweiterung die Potenzialberatung geeigneter. Schwierigkeiten, freiberufliche Praxen langfristig zu stabilisieren, ergeben sich meist an der Schnittstelle zwischen Konsolidierungs- und Wachstumsphase. Entsprechend liegen auch die Landes- und ESF-geförderten Beratungsangebote häufig an der Schnittstelle zwischen einer Festigungs- und einer Potenzialberatung, so dass eine „Aufweichung“ der Förderkriterien in diesem Fall sinnvoll erscheint. Der Kontakt zu der Beraterin kam über Empfehlung durch andere Therapiepraxen zustande, die deren Beratungsleistungen bereits in Anspruch genommen hatten.

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

„Wachstum gestalten“ – so lässt sich der Inhalt dieser Potenzialberatung am besten beschreiben. Bereits vor Beginn der Potenzialberatung war die Gründerin entschieden, den Praxisbetrieb durch Einstellung einer zusätzlichen Sekretariatskraft zu professionalisieren und dadurch ihre längst überfällige Entlastung von Verwaltungsaufgaben voranzutreiben. In welcher Weise aber ein sinnvoller Aufgabenzuschnitt für das Sekretariat entwickelt werden kann, wie die Delegation der bislang von der Inhaberin geleisteten Verwaltungsaufgaben organisiert werden könnte, sollte mit Hilfe der Beraterin erarbeitet werden. Die zeitliche Entlastung der Firmeninhaberin durch eine für die Verwaltungsaufgaben zuständige Sekretärin war ein wichtiges Ziel der Beratung, das ohne die Reorganisation der Aufgaben des gesamten Praxisteam nicht zu leisten war. Angestrebt

wurde eine sukzessive Professionalisierung der Arbeitsabläufe insgesamt unter Sicherung der therapeutischen Qualitätsstandards durch kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahmen der Therapeutinnen sowie die Stärkung des Teamgeistes.

Für Aufgaben, die bislang von der Firmeninhaberin bewältigt werden mussten (Personaleinsatzpläne, Terminplanung, Abrechnung, Buchhaltung, Pflege und Betreuung der Infrastruktur), wurde ein Einarbeitungsplan für die neu eingestellte Sekretariatskraft entwickelt und notwendige Schulungen organisiert. Die durch Entlastung von Routineaufgaben geschaffenen zeitlichen Spielräume für die Inhaberin ermöglichten dieser eine stärkere Konzentration auf die Kundenakquise und die konzeptionelle Weiterentwicklung der Therapieangebote. Gerade in der Wachstumsphase ist die Sicherstellung kontinuierlicher Einnahmen und einer adäquaten Auslastung sowie die kontinuierliche Ausweitung und Ansprache des potentiellen Kundenkreises unabdingbar.

Dieser gleichzeitige Wachstums- und Reorganisationsprozess, der erhebliche organisatorische Umstrukturierungen zur Folge hatte, wurde durch die Beratung kontinuierlich begleitet. Die Liste der durchgeführten Maßnahmen ist umfangreich und umfasste im Einzelnen:

- Einzel-Coaching der Firmeninhaberin und Entwicklung eines Beratungsplans.
- Gemeinsame Leitbildentwicklung für die größer gewordene Therapiepraxis im Therapeutinnenteam (organisatorische und aufgabenbezogene Qualitätsstandards).
- Professionalisierung der Sekretariatsaufgaben in der neu geschaffenen Sekretariatsstelle – Entwicklung eines Einarbeitungsplans für die Sekretariatsaufgaben.
- Einführung eines EDV-gestützten Ablagesystems (ergänzend zu den bislang ausschließlich manuell erstellten Akten).
- Entwicklung einer Systematik für die Einführung eines leistungsbezogenen Bonus-Systems (einschließlich betriebswirtschaftlicher Überprüfung, welche Zahlungen möglich sind).
- Kriterien für die Neugestaltung der Arbeitsverträge (vom Einzelvertrags- zum leistungsbezogenen Bonussystem).
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen (Entwicklung von Checklisten für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen).
- Durchführung einer Jahresarbeitszeitanalyse (Verteilung des Arbeitsanfalls, Verteilung der Nachfrage über ein Geschäftsjahr zur Optimierung der Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung ausreichender Vorbereitungszeiten „Rüstzeiten“) als Grundlage für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung.
- Entwicklung eines Personaleinsatzplans unter Berücksichtigung ausreichender Vertretungsmöglichkeiten – Vermeidung von Ausfallzeiten.

Die im Rahmen der Potenzialberatung bearbeiteten Einzelmaßnahmen wurden als „work in progress“ konzipiert. Zu Beginn, und nach Einschätzung der Inhaberin entscheidend für den gesamten Verlauf der Beratung, stand die durch die Beraterin mode-

rierte Leitbildentwicklung im gesamten Therapeutinnenteam. In Teamsitzungen wurden die Kernkompetenzen herausgearbeitet, Behandlungs- und Organisationsgrundsätze formuliert, eine Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen und die wechselseitigen Erwartungshaltungen der Inhaberin und der angestellten Therapeutinnen herausgearbeitet. Auf dieser Basis erst war die Konkretisierung weiterer Handlungs- bzw. Reorganisationsschritte möglich. Zentrales Anliegen war, dass Transparenz und Verständnis für die einzuleitenden Reorganisationsschritte bei allen Beschäftigten vorhanden war. Für die Inhaberin war dabei ein wichtiges Anliegen, dass ihre Angestellten nicht nur die inhaltlich-therapeutische Arbeit, sondern gleichzeitig auch die ökonomischen Grundlagen für diese zu ihrer eigenen Sache machen. Dazu gehörte beispielsweise die Mitverantwortung für eine gute Auslastung der Praxis und das Management von Ausfallterminen. Den angestellten Therapeutinnen war es in der Vergangenheit beispielsweise immer schwer gefallen, die in der Praxis vereinbarte Einforderung von Ausfallgebühren den Patienten selbst zu übermitteln. Bei der Stärken- und Schwächen-Analyse, die im Team erfolgte, wurde gemeinsam herausgearbeitet, dass eine Verbesserung des gesamten Zeitmanagements auch und gerade im Hinblick auf die Patienten dringend erforderlich war. Dabei wurde eine Verkürzung der Wartezeiten, eine größere Flexibilität in den frühen Morgen- und in den Abendstunden, eine besser organisierte Kommunikation mit den überweisenden Ärzten oder anderen mitbehandelnden Therapeuten, z. B. über eine möglichst zeitnahe Anschlussbehandlung, angestrebt. Das Thema Zeitmanagement war ein zentraler Beratungsgegenstand, der jedoch erst auf Basis veränderter Aufgabenteilung und professionalisierter Arbeitsabläufe angegangen werden konnte. Innerhalb des geförderten Beratungszeitraums wurden also die organisatorischen Voraussetzungen für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung geschaffen. So erhielten die Beschäftigten eine von der Beraterin ausgearbeitete Anleitung zu einer kontinuierlichen Arbeitszeitdokumentation.

Die Konkretisierung eines Zeitkontensystem auf der Basis der dokumentierten Arbeitszeiten wurde erst im Anschluss an die Potenzialberatung in Zusammenarbeit mit einer Juristin erstellt, die die neue Arbeitszeitregelung auf Basis der vorliegenden Analysen ausgearbeitet hat. Die neue flexible Jahresarbeitszeitregelung wird als Anhang den neu gestalteten Arbeitsverträgen beigelegt, die gleichzeitig die Konditionen einer leistungsorientierten Entlohnung enthalten.

Zur Verbesserung der Behandlungsqualität wurde im Therapeutinnenteam konsensual herausgearbeitet, dass kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (auch Hospitationsmöglichkeiten in anderen Therapiepraxen, um neue Behandlungsmethoden kennen zu lernen) mit der laufenden Arbeit in Einklang gebracht werden müssen. Dazu mussten entsprechende Zeitpuffer geschaffen und ausreichende Vertretungsmöglichkeiten bereitgestellt werden. Nach Auskunft der Inhaberin wurde im Zuge der Leitbildentwicklung eine beträchtliche Gruppendynamik in Gang gesetzt. Die Beschäftigung mit der eigenen Organisation und die Abklärung der wechselseitigen Erwartungen aneinander wurden in einen systematischen Personalentwicklungsprozess überführt. Zu diesem Zweck wurde das Instrument der Personalgespräche verbindlich vereinbart. Sie wurden zunächst in kürzeren Zeitabständen, mittlerweile mindestens halbjährlich festgelegt. Bei Neueinstellungen und in der Einarbeitungsphase finden die Gespräche im ersten Monat

wöchentlich, dann monatlich, dann alle drei Monate und fortan halbjährlich statt. Für die Durchführung der Personalgespräche wurden mit Unterstützung der Beraterin ein Fragenkatalog und Leitlinien entwickelt. Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich fixiert und dienen als Grundlage für das Folgegespräch, um Entwicklungsschritte gemeinsam abgleichen zu können. Die Firmeninhaberin beschreibt die Haltung ihrer Angestellten zu diesem Personalentwicklungsinstrument mit den Worten „Erst war nur Angst und Skepsis da, jetzt sind diese Gespräche zum Bedürfnis geworden“. Sowohl die angestellten Therapeutinnen als auch die Inhaberin werten dieses Instrument als wichtigen Beitrag einer kontinuierlichen Personalentwicklung.

Die durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen zogen sich über einen längeren Zeitraum hin und waren mit Ablauf des maximalen Förderzeitrahmens (bei Potenzialberatungen neun Monate) noch längst nicht abgeschlossen. Nach Einschätzung der Beraterin ist es für Kleinstbetriebe charakteristisch, dass zwischen den einzelnen Maßnahmen immer auch „Verschnaufpausen“ eingelegt werden, da die alltäglichen Arbeitsanforderungen eine kontinuierliche Arbeit an den Reorganisationsmaßnahmen gar nicht zulassen. Allein die Einführung und Installation der EDV im Sekretariatsbereich nahm vier Monate in Anspruch, denn alle Angestellten wurden in die Grundfunktionen der EDV-Nutzung bei einer Gruppenschulung „eingeweiht“, während die Sekretariatskraft eine Einzelschulung erhielt.

In diesem Zusammenhang erwies es sich als sehr vorteilhaft, dass die Beraterin parallel in ein größeres Verbundprojekt für sprachtherapeutische Praxen involviert war. Die Inhaberin erhielt die Möglichkeit, an gemeinsamen Gesprächskreisen und Weiterbildungsveranstaltungen informell als „Selbstzahlerin“ teilzunehmen. Auf diese Weise konnten die eingeleiteten Maßnahmen gemeinsam mit im gleichen Feld tätigen Therapeutinnen und Therapeuten diskutiert, Schwierigkeiten gemeinsam beraten, Lösungswege entwickelt sowie gezielte Weiterbildungen für die Beschäftigten (z. B. Sekretariatsbereiche, Professionalisierung der Buchführung) durchgeführt werden.

Häufig stellen sich die mit den eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen verbundenen Probleme und Schwierigkeiten erst in der Anwendung heraus, so dass ein organisierter Erfahrungsaustausch und die Vermittlung und Vertiefung zusätzlichen Detailwissens zur Stabilisierung und Perfektionierung der im Rahmen der Potenzialberatung zwar entwickelten, aber nicht vollständig implementierten Maßnahmen beiträgt. Die sinnvolle Ergänzung der Einzelberatung durch die Teilnahme an einem thematisch passenden Verbundprojekt ist förderlich für laufende Potenzialberatungen nicht vorgesehen. Bestehende Verbünde können nicht nachträglich „aufgestockt“ werden, auch dann, wenn ein neu hinzukommendes Unternehmen die Teilnahme selbst finanziert. Im vorliegenden Fall wurde die Teilnahme als Selbstzahler dennoch ermöglicht und konnte wesentlich zum nachhaltigen Erfolg der umgesetzten Reorganisationsmaßnahmen beitragen.

Gerade durch die Mitarbeit am Verbundprojekt erhielt das kleine Unternehmen wichtige Anregungen, um den eingeschlagenen Wachstumskurs aufrecht zu erhalten und festigen zu können. Durch die mittlerweile professionalisierte Organisationsstruktur konnte die finanzielle Situation des Betriebes deutlich verbessert werden.

Ende 2004 wurde die Praxis erweitert: Der Umzug in ein nahe gelegenes Gesundheitshaus mit verbesserten räumlichen Möglichkeiten schafft die Voraussetzung für die Ausweitung des therapeutischen Angebotes und weitere Neueinstellungen. Durch die sinnvolle Kombination der beiden Förderinstrumente des Landes konnte das förderpolitische Ziel der Beschäftigungsförderung mit Erfolg realisiert werden.

Für die Weiterentwicklung der Förderinstrumente ist daher zu empfehlen, insbesondere kleinen Unternehmen die Mitarbeit in bestehenden, thematisch verwandten bzw. branchenspezifisch ausgerichteten Projektverbänden friktionsfrei zu ermöglichen. Die Konditionen für die Teilnahme (z.B. finanzielle Beteiligung, Zeitpunkt, Umfang, im Sinne der Förderkriterien bislang erfolgreiche Entwicklung) wären dann einheitlich festzulegen.

Da die meisten Unternehmen erst nach längerer Erprobung der eingeleiteten Maßnahmen auf Umsetzungsprobleme stoßen und hier erst weiterer Beratungsbedarf entsteht, darüber hinaus in vielen Beratungsfällen eine abschließende und in ausreichendem zeitlichen Abstand durchgeführte Bilanzierung des bislang Erreichten fehlt, wäre ein organisierter, auf spezifische und durchaus vergleichbare Problemlagen konzentrierter Erfahrungsaustausch das geeignete Mittel, um die mit den Förderinstrumenten angestrebten beschäftigungspolitischen Ziele nachhaltig zu stabilisieren.

Charakteristika und Erfolgskriterien der Maßnahme

- Gute Kombination aus Coaching der Inhaberin und Integration des gesamten Teams in die geplanten Veränderungsmaßnahmen, konstruktiver Methodenmix.
- Gemeinsame Leitbildentwicklung: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Aktive Beteiligung der Beschäftigten, intensive Kommunikation.
- Bilanzierungsschritte – Was haben wir erreicht? (regelmäßige Personalgespräche und Qualifizierungsmaßnahmen).
- Synergieeffekte durch Kombination von firmenspezifischer Potenzialberatung und thematisch passendem Verbundprojekt.
- Zeitliche Streckung der prozessorientierten Begleitung.
- Prozessbegleitung wichtiger als punktuelle Ratschläge.
- Sehr gute Fach- und Branchenkenntnisse der Beratungseinrichtung.
- Gutes Beispiel für Hilfe zur Selbsthilfe (Hilfen in Form von Leitfäden z. B. für die Personalgespräche).

4.1.8 Überprüfung des Geschäftskonzepts eines Gastgewerbebetriebes – Fallbeispiel 8: GASTHAUS

Firmendaten

- *Hotel- und Gaststättenbetrieb, eigene Metzgerei, gegründet 1971 als Familienbetrieb, seit 1999 vom Junior geleitet, seit Mitte 2000 Erweiterung des Geschäftsfeldes: Pacht eines Festsaaes für Großveranstaltungen (bis zu 400 Personen).*
- *31 Beschäftigte (davon 12 Festangestellte, Auszubildende, Saisonauhilfen, geringfügig Beschäftigte), 5 Neueinstellungen.*
- *Tarifgebunden, kein Betriebsrat.*
- *Beratungszeitraum Mai – August 2003, 10 Beratungstage.*
- *Keine Umsetzungsschritte aus dem Handlungsplan eingeleitet, dennoch Beschäftigungsaufbau. Kein Kontakt mehr zur Beratungseinrichtung.*

Beratungsanlass

Für den seit 10 Jahren im Familienunternehmen beschäftigten Junior, der 1999 die alleinige Geschäftsführung übernahm, war das 30jährige Bestehen des Unternehmens im Jahr 2001 und die bereits im Jahr 2000 erfolgte Erweiterung des Geschäftsfeldes durch Pacht eines großen Festsaaes Anlass, verstärkt externes Wissen für professionellere Geschäftsprozesse ins Unternehmen zu holen. In diesem Zusammenhang hatte sich der Juniorchef schon in der Vergangenheit auf Seminaren zu kaufmännischen Themen und Fragen einer optimierten Geschäftsführung weitergebildet. Die seit Übernahme der Geschäftsführung rasante Umsatzsteigerung von 1,5 Mio. DM Umsatz auf 1,5 Mio. Euro Umsatz wollte er auch für die Zukunft nachhaltig stabilisieren und durch eine vorausschauende Planung (Verstetigung des im Gastgewerbe typischen fluktuierenden Personaleinsatzes) optimieren. Die beantragte Potenzialberatung wollte die Geschäftsführung nutzen, das Geschäftskonzept überprüfen zu lassen, nach bislang ungenutzten Potenzialen für die weitere Geschäftsentwicklung zu suchen und letztlich auch Kosteneinsparungen zu realisieren. Schon bei einer Kosteneinsparung um 3% würde dies gemessen am Gesamtumsatz eine Einsparsumme von 45.000 Euro bedeuten. Ein seit Übernahme der Geschäftsführung durch den Junior bereits gesundes Unternehmen sollte durch externen Rat noch weiter optimiert werden.

Die Organisationsprobleme im Gastgewerbe sind durch die extreme Saisonabhängigkeit und Auslastungsschwankungen teilweise erheblich, insbesondere was Verfügbarkeit und Einsetzbarkeit der Beschäftigten anbelangt. Typisch für das Gastgewerbe ist ein hoher Anteil an Aushilfen in der Hochsaison und bei Spitzenauslastung (Hochzeiten, große Feiern etc.). Darüber hinaus werden die langen Betriebszeiten durch Einsatz von geringfügig Beschäftigten realisiert, die insbesondere auch an den umsatzstarken Wochenendtagen (Freitag bis Sonntag) eingesetzt werden. Nicht zuletzt, um auch die Arbeitsbedingungen für die nur befristet Beschäftigten zu verbessern und möglichst zu verstetigen, um nicht immer wieder neu gute Service-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter

im Bereich der Bedienung suchen und anlernen zu müssen, bestand ein Interesse über neue Formen der Arbeitszeitgestaltung bessere Lösungen für einen Betrieb zu finden, der über die Woche und über das Jahr verteilt erheblichen Auslastungsschwankungen ausgesetzt ist.

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

Durchgeführt wurde die Potenzialberatung von einer auf das Gastgewerbe spezialisierten Beratungsfirma, die dem zuständigen Landesverband der DEHOGA angehört und Mitgliedsunternehmen berät. Spezialisiert ist die Beratungseinrichtung auf konzeptionelle und betriebswirtschaftliche Beratung. Zurückgegriffen werden konnte darüber hinaus auf ein mit Landes- und EU-Mitteln gefördertes Modellprojekt im Gaststätten-gewerbe, in dem betriebswirtschaftliche Beratungsansätze mit Arbeitszeitberatungsfragen kombiniert wurden. Der für das Unternehmen tätige Berater hatte an diesem Modellprojekt mitgewirkt und konnte auf diese Weise Fragen der Arbeitszeitgestaltung im Rahmen der geförderten Potenzialberatung mitbehandeln.

Insgesamt wurde der maximale Förderzeitraum von 10 Beratungstagen ausgeschöpft. Schwerpunkte der Beratung waren:

- Umfangreiche Bilanzprüfung,
- Überprüfung des Geschäftskonzepts,
- Überprüfung von Einsparpotenzialen (bei den Sachkosten, so z. B. Analyse der Speisekarten, günstigere Einkaufsmöglichkeiten etc.),
- Gestaltung der Arbeitszeit zur besseren Personaleinsatzplanung und zur Sicherung der Arbeitsplätze und der Motivation der Beschäftigten.

Ein Großteil der Beratungszeit wurde nach Angaben des Inhabers für die Prüfung der Geschäftsbücher und des Geschäftskonzepts aufgewandt mit einem für die Geschäftsführung erfreulichen und die bisherigen Geschäftstätigkeiten bestätigenden Ergebnis. Insbesondere durch das stark diversifizierte Leistungsangebot dieses Unternehmens wurde schon in der Vergangenheit versucht, den Hotel- und Gaststättenbetrieb möglichst optimal auszulasten. Die hauseigene Metzgerei betreibt zusätzlich einen Partyser-vice, in der Gastronomie werden themenspezifische Events angeboten, die im gut gestalteten Internetauftritt monatsweise präsentiert werden, für Geschäftskunden besteht die Möglichkeit zur Durchführung kleiner Tagungen und Kongresse, für touristische Gäste werden Gruppenreisen und Besichtigungsfahrten zu den nahe gelegenen touristischen Attraktionen organisiert. Darüber hinaus ist der Betrieb, der über Räumlichkeiten unterschiedlicher Größenordnung verfügt, auf kleine und große Feierlichkeiten spezialisiert. In den Sommermonaten wird ein Biergarten betrieben. Auf diese Weise versucht der Inhaber, Hotel und Gastronomie während des gesamten Kalenderjahres durch attraktive Angebote möglichst gleichmäßig auszulasten. Die Geschäftsbilanz deutet darauf hin, dass sich die Angebote seines Hauses einer guten Nachfrage erfreuen.

Hinsichtlich der Beratungsempfehlungen zu potenziellen Einsparmöglichkeiten und Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung zeigt sich der Geschäftsinhaber eher enttäuscht

über mangelnde Gestaltungsempfehlungen. Zwei Vorschläge wurden von dem Berater entwickelt:

1. Für den Küchenbereich wurde eine erfolgsabhängige Bezahlung vorgeschlagen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem kostenbewußteren Denken anzuregen. Einsparungen ließen sich insbesondere beim Einkauf und der Speisekartenplanung erzielen. Für die Vergleichbarkeit der Leistungen wurde eine Systematik entwickelt.
2. Im Bereich alternativer Arbeitszeitregelungen gingen die Gestaltungsempfehlungen des Beraters nicht über das dem Unternehmer schon Bekannte hinaus. Hier habe der Berater gemeint, ein besonderes „Kaninchen aus dem Hut“ zu zaubern, in dem die Möglichkeit zur Bildung von Arbeitszeitkonten und Teildiensten vorgeschlagen wurde.

Der Manteltarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe des Landes NRW sieht als Ausgleichszeitraum für die auf Konten verbuchte Mehrarbeit drei Monate vor. Diese drei Monate würden jedoch erfahrungsgemäß nicht ausreichen, um die übers Jahr verteilten Schwankungen tatsächlich ausgleichen zu können. Erforderlich insbesondere zur Verstetigung der Beschäftigung der in der Saison hoch ausgelasteten Mitarbeiter seien vielmehr Jahresarbeitszeitmodelle, die jedoch aufgrund des geltenden Manteltarifvertrages nicht möglich seien.

Zum Nutzen der Potenzialberatung für das Unternehmen äußert sich der Geschäftsführer aufgrund der seiner Ansicht nach nur geringen Gestaltungsvorschläge eher negativ: Bei diesem Instrument handele es sich eher um Beraterförderung, die gesamte Beratungsbranche hänge seiner Ansicht nach am Tropf öffentlicher Gelder. Lieber würde er eine Beratung voll finanzieren, wenn er genau wüsste – und dies ließe sich bei der Angebotserstellung auch überprüfen – worin der finanzielle Nutzen für das Unternehmen durch Einbeziehung externer Beratungsunterstützung liege. Ein Beratungsergebnis müsse greifbar sein und sich in klaren Ergebnissen und nicht in allgemeinen Empfehlungen niederschlagen. Offenbar wurde bei Zustandekommen des Beratungsvertrages nur unzureichend, zumindest aber nicht konkret genug vereinbart, worin der Beratungsbedarf der Geschäftsführung gelegen hat, und offenbar wurde auch der vom Geschäftsführer selbst formulierte Hinweis, dies müsse sich an der Angebotserstellung überprüfen lassen, nicht auf den konkreten Fall angewandt.

Aktivitäten im Anschluss an die Potenzialberatung

Der Geschäftsinhaber hat nach Abschluss der Potenzialberatung eine andere Beratungseinrichtung beauftragt, ein Konzept für die Entwicklung und Vermarktung der im Hotel- und Gastronomiebereich angebotenen Events zu entwickeln. Eine solche Investition rechne sich über kurz oder lang. Öffentliche Fördergelder für KMU seien sinnvoller z. B. für Steuererleichterungen einzusetzen, wenn man den KMU wirklich helfen wolle.

Einschätzung der Maßnahme

- Offenbar fehlte zu Beginn der Potenzialberatung eine klare Ziel- und Erwartungsformulierung: Welchen Rat brauche ich? Über welche Kompetenz und welche Kenntnisse verfügt die Beratungseinrichtung?
- Betriebswirtschaftliche Prüfung dominierte.
- Beschäftigtenbeteiligung marginal (Gespräche in einzelnen Funktionsbereichen, wie z. B. Küchenpersonal).
- Der Berater sollte „schlauer“ sein als der Unternehmer; Bestätigung ist keine gute Beratung.
- Die beschäftigungspolitischen und beteiligungsorientierten Zielsetzungen der Potenzialberatung sind offenbar kaum zum Tragen gekommen.
- Negative Bilanz des beratenen Unternehmers aufgrund Erwartungsenttäuschung: Beraterförderung am Tropf des Landes. „Schadet nichts, nützt aber auch nichts.“

4.1.9 Resümee und Empfehlungen für die Förderpraxis⁷

Anhand der Darstellung der Fallbeispiele lassen sich für die Durchführung und Optimierung des Förderinstruments Potenzialberatung zunächst folgende Aspekte festhalten:

- Für die Beispiele „Kühltech“, „Zimmer“ und „PC“ wurden sozusagen klassische organisatorische Veränderungen und Prozessoptimierungen im Rahmen der Potenzialberatungen initiiert und im Anschluss daran umgesetzt. Die intendierte Förderlogik ist hier offensichtlich ohne Einschränkungen umgesetzt worden. Dies gilt auch für den Kleinstbetrieb „Voice“, der allerdings weniger organisatorische (im Sinne struktureller) Maßnahmen umgesetzt hat. Hier stand – durch die Firmengröße nahe liegend – eher die Ausdifferenzierung bestimmter Rollen bzw. die Rollenreflexion, die darauf aufbauende Qualifizierung und die Kommunikation und Absprache zwischen den Mitarbeiterinnen sowie die Entwicklung einer im weitesten Sinn strategischen Perspektive („Vision“) dieses Kleinstunternehmens im Vordergrund.
- Besonders positiv hervorzuheben ist die Synergie mit den Aktivitäten der Hochschule / Universität und der regionalen Transferagentur im Fall „Zimmer“, die Potenzialberatung, universitären Wissenstransfer und regionale Beratungsinfrastruktur in gelungener Weise zum Erfolg der Problemlösung beitragen ließ. Kompetente und passende Beratung und eine aktive und kenntnisreiche Vermittlung erwiesen sich hier als erfolgsfördernd.
- Hinsichtlich der Förderintentionen ebenfalls als erfolgreich anzusehen – wenn auch mit anderem Ergebnis, nämlich einer bewussten Nicht-Umsetzung – ist der Beispielfall „Body“. Hier wurde in einer Weise, die das Unternehmen ohne Unterstützung nicht hätte leisten können, die Erweiterung der Geschäftstätigkeit als Modell entwickelt und geprüft – und dann begründet verworfen, weil die erwünschten Entwicklungsmöglichkeiten nicht ohne größere Schwierigkeiten und bei geringer Erfolgsaussicht realisierbar waren. Ohne die Potenzialberatung wäre eine solche Re-

⁷ Die Empfehlungen für die Förderpraxis wurden gemeinsam mit Dr. Erich Latniak verfasst.

flexion der Unternehmensperspektive entweder gar nicht durchgeführt worden, oder das Unternehmen hätte sich unter Gefährdung seiner bisherigen Geschäftstätigkeit auf ein nicht kalkuliertes Wagnis eingelassen, das möglicherweise die Existenz des Unternehmens insgesamt hätte gefährden können.

- Vom Ansatz her ebenfalls sinnvoll war die Nutzung einer Potenzialberatung im Fall „Gasthaus“. Das Problem war hier offenbar, dass bei Abschluss des Beratungsvertrages Beratungsbedarf und Beratungsangebot nur unzureichend aufeinander abgestimmt bzw. geklärt wurden. Die Erwartungsenttäuschung des beratenen Unternehmens war daher in gewisser Weise vorprogrammiert. Kontrastiert man dieses Vorgehen bei der Auswahl einer geeigneten Beratungseinrichtung mit dem Procedere im Fallbeispiel „Kühltech“ wird deutlich, dass eine möglichst eindeutige Zielbestimmung bei Beratungsbeginn unabdingbar ist. Im konkreten Fall hatte das Unternehmen eine vertiefte Marketingerfahrung der Beratungseinrichtung erwartet sowie weitere Tipps zum Thema „Event-Management“, dieses Anliegen aber offenbar nicht ausreichend thematisiert. Wenn das beratene Unternehmen die erkennbaren Möglichkeiten seines Geschäftsfeldes in seiner Region jedoch schon weitgehend ausgereizt hat, kann auch eine kompetente Beratung ihm mangels Lösungen nicht entscheidend weiterhelfen.
- Kritischer zu sehen sind die beiden eher als Krisenintervention zu deutenden Beispiele „Montag“ und „Personal“. Möglicherweise wurde hier das höhere Fördervolumen an Tagessätzen bei der Potenzialberatung (verglichen mit anderen Beratungsinstrumenten) zum entscheidenden Grund der Beantragung im Rahmen dieser Maßnahmenförderung. Es wäre vor diesem Hintergrund zweckmäßig entweder über eine Angleichung des Fördervolumens der Programme nachzudenken (pragmatische Lösung) oder über erweiterte Kriterien zur Beurteilung der finanziellen Situation und die Ausgangssituation des beantragenden Unternehmens, um die Zielführung der Maßnahmen zu erhöhen bzw. schon bei der Beantragung die Weichen für das geeignetste Beratungsinstrument zu stellen. Weiterer Beschäftigungsabbau und vor allem Standortsicherung scheint durch die eingeschlagenen Maßnahmen in den Beispielen zumindest ansatzweise vermieden worden zu sein – insofern durchaus noch ein nennenswerter Effekt, der durch die eigentlich anders ausgerichtete Potenzialberatung befördert werden konnte.
- Insbesondere anhand des Beispiels „Personal“ wäre zudem zu überlegen, wie eine angemessene Förderung und Berücksichtigung dieses Unternehmenstyps im Rahmen der weiteren Maßnahmengestaltung aussehen kann. Die Problemlage ist komplex, da die Firma die korrekte Beschäftigtenanzahl bei der Beantragung zugrunde gelegt haben dürfte. Faktisch besteht das Unternehmen aber nur aus einem kleinen operativen Verwaltungsstab, der auch von der Beratung profitieren konnte (vgl. Finanzsituation, strukturelle Probleme etc. in der Falldarstellung). Eine Einbeziehung der anderen Beschäftigten, die ja faktisch in externen Unternehmen tätig sind und nur mittelbar von den Beratungsergebnissen profitieren können, hat offensichtlich nicht stattgefunden und war darüber hinaus nicht Gegenstand der Beratung. Hier wäre es aber wichtig, im Vorfeld zu erfragen, welche Beschäftigten unmittelbar in

die Maßnahme einbezogen werden sollen und welche Arbeitsplätze verändert werden, um so möglicherweise die Grenzen des Fördervolumens (in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl) adäquater bestimmen zu können.

- Hinsichtlich der Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Vertreter in die Potenzialberatung sind die Ergebnisse der Fallstudien äußerst facettenreich. Beteiligung wurde sehr unterschiedlich praktiziert und reichte von der reinen Information bis zu aktiven Beteiligungsformen. Am deutlichsten wird ein das Humanpotential erschließende Wirkung der Beratung im Fall von „Voice“ (s. o.), bei der Rollenklärung und Qualifizierung bei „PC“ sowie in etwas anderer Form auch bei „Body“. Betriebsgrößenbedingt sind hier die unmittelbaren Wirkungen auf Qualifikationsentwicklung und Interaktion, also das unmittelbare Arbeitshandeln, am deutlichsten erfassbar. Dies ist bei den größeren Unternehmen in den ausgewählten Fällen vergleichbar nur bei „Kühltech“ gelungen, wo ein im weitesten Sinn ‚kontinuierlicher Verbesserungsprozess‘ angestoßen wurde, der sich auf relativ viele Beschäftigte auswirkt und mit ihnen gemeinsam angestoßen wurde. Schon im Falle „Zimmer“ ist dies wesentlich eingeschränkter der Fall, was die operative Beteiligung angeht. Dort wurde eine ‚klassische‘ BDE-gestützte Optimierung zentraler Fertigungsplanung realisiert, die aber – durchaus vorbildlich – mit Betriebsrat und Gewerkschaft abgestimmt wurde, und zur Sicherung übertariflicher Entlohnung, langfristiger Mitarbeiterbindung und Weiterqualifizierung beigetragen hat. Ob andere arbeitsgestalterische Alternativen mit höherer Beteiligungschance bestanden hätten, sei dahingestellt – die erreichten Ziele sprechen hier für sich. Beim Autozuliefer-Beispiel „Montag“ stand Krisenbewältigung und Personalabbau im Vordergrund (Auflösung unproduktiver Bereiche etc.) – hier wäre eine Beteiligungsorientierung bestenfalls als zynisch anzusehen gewesen. „Personal“ wurde bereits dargestellt, und bei „Gasthaus“ erfolgte lediglich eine Beratung des Eigentümer-Geschäftsführers. Insofern bilden die untersuchten Beispiele ein relativ weites Spektrum von Beteiligung und Nicht-Beteiligung ab.
- Es lag nicht im Auftrag der Untersuchung, hier nach Erweiterungsmöglichkeiten zu forschen bzw. idealisierte Ansprüche als Maßstab zugrunde zu legen. Die enge Verzahnung von Qualifikation, Rollenreflexion, Interaktion und (Re-)Organisation von Prozessen in den Kleinunternehmen deutet aber auf den diesbezüglichen Klärungs- und Unterstützungsbedarf besonders bei den Kleinst-Unternehmen hin, der durch die Förderung von Potenzialberatung ansatzweise befriedigt werden kann.
- Es bietet sich darüber hinaus an, entweder in thematischen Feldern oder Branchen einen Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen als zusätzliches Angebot anzubieten. Damit könnten die Ergebnisse und Erfahrungen in den Einzelberatungen einem breiteren Kreis von Interessierten zugänglich gemacht werden, und darüber hinaus die Erfolgskontrolle bzw. Reflexion der Ergebnisse zu einer qualitativen Verbesserung der Beratungsleistung beitragen. So konnte im Fallbeispiel „Voice“ die Verknüpfung der auf das Einzelunternehmen bezogenen Potenzialberatung mit den im Rahmen eines branchenspezifischen Verbundprojektes angebotenen themenspezifischen Qualifizierungsangeboten zusätzliche Synergieeffekte erzielen. Dem

Förderkriterium Beschäftigungsförderung konnte dadurch in besonderer Weise entsprochen werden.

4.2 Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung

Nur wenige Unternehmen haben sowohl eine Arbeitszeit- als auch eine Potenzialberatung in Anspruch genommen. Um mögliche Synergieeffekte bei einer Kombination von Arbeits- und Potenzialberatung zu ermitteln, wurden zwei Unternehmen ausgewählt, die – allerdings auf recht unterschiedliche Weise – von beiden Beratungsangeboten Gebrauch gemacht haben.

Bei der Fa. Schrauben (Kapitel 4.2.1) fand zunächst eine Potenzialberatung zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe statt. Bei der ein Jahr später in Anspruch genommenen Arbeitszeitberatung wurde das 2003 noch bestehende Angebot einer dreitägigen kostenfreien Beratung durch eine im Rahmen eines Modellprojektes geförderte Beratungseinrichtung genutzt. Die beiden Beratungsinputs erfolgten unabhängig voneinander, und es wurde im Zuge der Arbeitszeitberatung nicht an die im Rahmen der Potenzialberatung durchgeführten Erkenntnisse angeknüpft. Vielmehr war das hohe Überstundenniveau und die damit verbundenen hohen Personalkosten Anlass, die Gelegenheit der seinerzeit noch möglichen kostenfreien Beratung von drei Tagen zu nutzen, um Arbeitszeitkonten einzuführen. Es waren zwei unterschiedliche Beratungseinrichtungen tätig.

Bei der Fa. Farben (Kapitel 4.2.2) wurden Arbeitszeit- und Potenzialberatung im Rahmen der Regelförderung beantragt. Für Arbeitszeitberatung wurden 14 Beratungstage (2001) und für die Potenzialberatung die maximale Beratungsdauer von 15 Beratungstagen (2002) in Anspruch genommen. Ausgangspunkt war die Flexibilisierung der Arbeitszeiten durch Einführung von Arbeitszeitkonten. Die Potenzialberatung stand in direktem Bezug zu der Einführung flexibler Arbeitszeiten, denn erst im Zuge der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitszeitkonten wurden arbeitsorganisatorische Probleme ebenso wie Probleme mangelnder funktionaler Flexibilität im Unternehmen deutlich: um wirklich flexibel agieren zu können, wurden u. a. Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Die Potenzialberatung wurde von der gleichen Beratungseinrichtung durchgeführt. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit- und Potenzialberatung sind in diesem Beispielfall fließend.

4.2.1 Fallbeispiel 1: SCHRAUBEN GmbH & Co.

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Metallverarbeitendes Familienunternehmen, Herstellung von Schrauben und Verbindungstechnik.*
- *Gegründet 1935, geführt in dritter Generation.*
- *1992 Patentierung von Kernprodukten, 1999 Umzug in einen modernen Industrieneubau und umfangreiche Investitionen in einen modernen Maschinenpark.*
- *52 Beschäftigte (in den Boomjahren 1999 / 2000 Beschäftigungsaufbau, Beschäftigung seither konstant).*
- *Tarifgebundenes Unternehmen, kein Betriebsrat.*
- *Wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 35-Stunden-Woche (gilt nicht für AT-Beschäftigte).*
- *Potenzialberatung im Jahr 2001, 10 Beratungstage, Arbeitszeitberatung im Jahr 2002: 3 Beratungstage (kostenfrei).*

Das 1935 vom Großvater des jetzigen Geschäftsführers gegründete Familienunternehmen fertigt hoch spezialisierte (auf spezifische Kundenbedarfe angepasste) Schrauben und Verbindungstechnik und hat sich in den letzten Jahren zu einem der fünf führenden Hersteller in Deutschland entwickelt. Für einige Spezialprodukte und -verfahren erwarb das Unternehmen 1992 Patente und konnte dadurch seine Marktposition erheblich verbessern. Die gute Marktposition und die bis einschließlich 2000 gute bis boomende Auftragslage führte zu umfangreichen Neuinvestitionen. 1999 erfolgte der Umzug an einen neuen Standort, der für die spezifischen Unternehmensbelange neu errichtet wurde. Gleichzeitig wurde der gesamte Maschinenpark auf den neuesten technologischen Stand gebracht. Zu den Hauptabnehmern der Produkte gehören die Kunststoff verarbeitende, die Elektro- und die Automobilzulieferindustrie. Geleitet wird das Unternehmen vom Junior- und Seniorchef. Für Personalfragen ist der Junior-Chef zuständig, der seit 2002 Geschäftsführer im Unternehmen ist. Im Unternehmen arbeiten 52 Beschäftigte, davon im gewerblichen Bereich 43 Beschäftigte. Die Beschäftigtenzahl ist in den Boomjahren leicht gestiegen und seither konstant. Das Unternehmen unterliegt der Tarifbindung und hat keine betriebliche Interessenvertretung. Überlegungen sind jedoch virulent, aus dem Arbeitgeberverband auszutreten, um – so der Juniorchef – nicht auf die seiner Ansicht nach starren Regelungen der Tarifpartner angewiesen zu sein. Noch gilt die nach Metalltarif vereinbarte 35-Stunden-Woche für Vollzeitbeschäftigte.

Beratungsanlass

Nach der Modernisierung der gesamten Betriebsstätte wurde maßgeblich vom Junior-Chef forciert, auch die Unternehmensorganisation und die betrieblichen Abläufe zu modernisieren. Die Affinität des Junior-Chefs zu externer Beratung verwundert nicht: Vor Einstieg in das väterliche Unternehmen war er nach dem Studium der Betriebswirtschaft

einige Jahre in einer Unternehmensberatungsfirma tätig und über die Möglichkeiten der mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Beratungsinstrumente aus eigener Beratungspraxis gut informiert. 2001 beantragte er eine Potenzialberatung, die im gleichen Jahr bewilligt wurde. Die nach Abschluss der Potenzialberatung im Jahr 2002 in Anspruch genommene Arbeitszeitberatung ging ebenfalls auf seine Initiative zurück, nachdem er bei einer Informationsveranstaltung der ortsansässigen IHK zu den Möglichkeiten und Instrumenten flexibler Arbeitszeitgestaltung auf die bis zu drei Tagen kostenfreie Arbeitszeitberatung hingewiesen wurde. Da das Unternehmen auch nach Optimierung der Betriebs- und Fertigungsabläufe die Auftragsschwankungen ausschließlich durch Mehrarbeit (Überstunden) auszugleichen versuchte, und darüber hinaus die neuen Maschinen und Anlagen durch eine sukzessive Ausweitung der Betriebszeiten effizienter auslasten wollte, schien die Einrichtung von Jahresarbeitszeitkonten der geeignete Ansatz.

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

a) Potenzialberatung

Ziel der Potenzialberatung war die effizientere Betriebsauslastung und Maschinenbesetzung durch eine Optimierung der Arbeitsabläufe. Nach der gemeinsam mit der Geschäftsführung und ausgewählten Bereichsleitungen und Beschäftigten durchgeführten Stärken- und Schwächen-Analyse wurden Bereiche identifiziert, in denen bislang Störungen oder unnötige Verzögerungen im Produktionsablauf vorgekommen waren. Insgesamt waren 18 Beschäftigte in dieser Phase der Beratung eingebunden. Nächster Schritt war eine Ist-Analyse der Prozessabläufe in der gesamten Wertschöpfungskette – vom Wareneingang bis hin zum Vertrieb. Auf einem so genannten Crash-Wochenende unter dem Motto „Lust auf Lösungen“ erarbeitete ein Kernteam (bestehend aus Geschäftsführung, Fertigungsleitern, Vorarbeitern) Lösungsansätze für die identifizierten Reibungsverluste und Vorschläge zur Vermeidung von Schnittstellenproblemen: Um Umsetzungshemmnisse abzubauen, wurde der Nutzen i. e. das Einsparungspotenzial in „harter Währung“ messbar gemacht. Um den Beschäftigten den gesamten Prozessablauf im Unternehmen transparent zu machen, wurde eine Schulungs-CD entwickelt. Zur Verbesserung des Kommunikationsflusses wurden monatlich stattfindende abteilungsübergreifende Besprechungen eingeführt. Darüber hinaus erfolgten in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen; hier wurde auf das Methoden- und Fachwissen von Studentinnen und Studenten einer nahe gelegenen Universität genutzt. Über einen zentral aufgestellten Flipchart wurden die in der Befragung zum Ausdruck gekommenen „Misstände“ und sich daraus ergebende Aufgabenbereiche visualisiert, um die Beschäftigten anzuregen, eigene Verbesserungsvorschläge zu machen. Ein wichtiges Ergebnis der eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen war die Senkung des Krankenstands gesenkt, darüber hinaus wurde der Anteil der Ausschussproduktion durch reibungslosere Abläufe reduziert.

b) Arbeitszeitberatung

Nach der beteiligungsorientierten Potenzialberatung war eigentlich der Boden bereitet, mit Hilfe flexiblerer Arbeitszeitgestaltung eine weitere Optimierung der Maschinenauslastung unter Berücksichtigung der Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten anzugehen.

Die Arbeitszeitberatung erfolgte ein Jahr nach der Potenzialberatung und beschränkte sich nach Auskunft des Geschäftsführers auf drei, nach Angaben der Beratungseinrichtung auf vier Beratungstage (jeweils einige Stunden vor Ort). Zwar wurden zur Ermittlung des Status Quo und zur Vorstellung möglicher Arbeitszeitalternativen einzelne Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen über die geplante Einführung von Arbeitszeitkonten informiert. Von einer gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelten Arbeitszeitlösung kann aber auf Basis der Befragungsergebnisse nicht die Rede sein.

Die Beratungseinrichtung hat während der wenigen Stunden, die sie im Betrieb präsent war, bestehende Bedenken und Widerstände kaum angemessen aufgreifen bzw. klärend eingreifen können. Ihre Tätigkeit beschränkte sich auf die Ermittlung des Status quo und der vorwiegend von Unternehmensseite formulierten Erwartungen an die neue Arbeitszeitregelung (1. Beratungstag). Ein, maximal zwei Beratungstage wurden genutzt, um die Meinung unterschiedlicher Beschäftigter einzuholen, diesen aber gleichzeitig die geplante Zeitkontenregelung zu erläutern. Ein weiterer Beratungstag bestand in der Erörterung und Präsentation der bereits im Entwurf formulierten Betriebsvereinbarung. An der ersten Zwischenbilanzierung der Arbeitszeitregelung nach der halbjährigen Pilotphase war die Beratungseinrichtung nicht beteiligt.

Die Geschäftsführung bezeichnet den zeitlichen Umfang der Arbeitszeitberatung als völlig ausreichend, denn man habe schließlich „*nichts revolutionär umstrukturiert, sondern Sachen, die eher unerschwert liefen, nunmehr festgeschrieben und transparent gemacht*“. Die Geschäftsführung ist weitgehend der Ansicht, alles getan zu haben, um die Beschäftigten an der Entwicklung der neuen Arbeitszeitregelung zu beteiligen. Ein taktisches Motiv dabei war die Hoffnung, Widerstände unter Verweis auf Beteiligung abwehren zu können.

“Wir haben das so besprochen, dass wir wirklich möglichst viele Aussagen an einen Tisch bekommen. Das gemeinsame Arbeiten war uns wichtig, dass das Gefühl vermittelt wird, von unten selbst gekommen zu sein und nicht, dass wir von oben gesagt haben, ab heute so, sondern wir haben schon versucht, möglichst viele der Beschäftigten zu involvieren und das gemeinsam zu erarbeiten ... für uns war das aber auch eine Absicherung, was die spätere Schuldzuweisung angeht: Wenn etwas nicht funktioniert, kann es nicht heißen, die Geschäftsführung hat schlecht für mich verhandelt, sondern jeder saß mal dabei und hätte benennen können, was ihm nicht passt. In gewisser Weise waren die Beschäftigten verantwortlich für das, was da konstruiert wurde“ (Geschäftsführer)

Von Beschäftigtenseite wird dies nicht einhellig so gesehen. Insbesondere für einige, lang im Unternehmen beschäftigte Fachkräfte – die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei über 10 Jahren – bedeutete der vom Unternehmen umgesetzte Überstundenabbau zur Kosteneinsparung eine nicht erwünschte, teils drastische Lohneinbuße.

Beschreibung des neuen Arbeitszeitmodells

Bei der Konstruktion der Zeitkontenregelung waren aus Sicht der Geschäftsführung die folgenden unternehmensspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen: Die Produktion ist als Werkstattfertigung organisiert. Die einzelnen Abteilungen sind voneinander

abhängig, so dass die für die einzelnen Produktionsbereiche festzulegenden Hauptfunktionszeiten aufeinander abzustimmen waren. In den zudem existierenden 1-Mann-Abteilungen (ohne Vertreter) war eine nur eingeschränkte Wahl der Arbeitszeitlage möglich. Ebenso ist funktionale Flexibilität – also ein bereichsübergreifender Einsatz von Beschäftigten – aufgrund des vorherrschenden Maschinengruppendenkens kaum möglich.

Tabelle 6: Das Arbeitszeitmodell der Fa. Schrauben

Vertragliche Arbeitszeit	35 Stunden, sofern nicht im Arbeitsvertrag abweichend geregelt (Quote)
Betriebszeit	Mo – Do: 6.00 – 18.00 Uhr Fr: 6.00 – 16.00 Uhr
Funktionszeiten	Mo – Do: 7.00 – 16.00 Uhr Fr: 7.00 – 14.00 Uhr
Geltungsbereich	Alle gewerblichen Mitarbeiter (ca. 35 Beschäftigte)
Kontentyp	Gleitzeitkonto, Ampelkonto Für jeden Beschäftigten wird ein individuelles Zeitkonto geführt. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden elektronisch erfasst. Der auszugleichende Zeitsaldo ist jederzeit für die Führungskräfte ersichtlich. Die Beschäftigten erhalten einmal im Monat eine Übersicht über ihren Kontenstand. Der unmittelbare Vorgesetzte erhält jederzeit Einsichtsrechte in die Zeitkontenstände der Mitarbeiter seines Zuständigkeitsbereiches.
Kontengrenzen	Grünphase: –10 / +10 Stunden Gelbphase: –20 / +60 Stunden Rotphase: –30 / +150 Stunden
Ausgleichszeitraum	Kein Ausgleichszeitraum vereinbart
Verfahrensregeln	Je nach Ampelkontenphase variierend: eigenverantwortlicher Zeitausgleich bei rechtzeitiger Bekanntgabe (grün), Abstimmung Zeitausgleich mit Gruppe und Vorgesetztem (gelb), Analyse der Gründe für hohen Kontenstand und Ausgleichsvereinbarung mit Vorgesetztem und Geschäftsführung Recht der Entscheidungsträger Freizeitausgleich anzuordnen (rot)
Freizeitausgleich	Vorrangig werden Zeitkonten-Salden durch Zeitausgleich ausgeglichen. Wenn dies aus betrieblichen Gründen nicht möglich sein sollte, werden bei Erreichen der Höchststundenzahl in der roten Ampelphase die Stunden mit einem 25 %igen Zuschlag finanziell entgolten. Dieser Passus widerspricht der Kompromissformel: Jede über die 35. Arbeitsstunde an Werktagen hinausgehende Arbeitsstunde wird zur Hälfte dem Zeitkonto gutgeschrieben und zur Hälfte zuschlagspflichtig ausbezahlt. Stunden- oder tageweiser Freizeitausgleich möglich. In Absprache mit dem Vorgesetzten kann der Freizeitausgleich in Tagen auch an den Urlaub gekoppelt werden.
Ausnahmeregelung bei Kurzarbeit	In den betroffenen Bereichen werden die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit vorübergehend außer Kraft gesetzt. Bevor Kurzarbeitergeld gezahlt wird, müssen alle Zeitguthaben abgebaut sein. Während der Kurzarbeitsphase können keine Plusstunden angespart werden.

Bei der Festlegung der oberen Kontengrenzen dienten die Überstundenzahlen der Boomjahre 1999 / 2000 als Orientierungsmarke, die Möglichkeiten Minusstunden zu bilden, wurden demgegenüber stark begrenzt. Die Beschäftigten dürfen maximal 30 Minusstunden ansammeln. Da das monatliche Entgelt auf Basis der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit gezahlt wird, ist ein größeres Zeitdefizit als 30 Stunden pro Beschäftigten nicht gewünscht und wurde mit folgendem Passus ausgeschlossen, der einer flexiblen Nutzung von Arbeitszeitkonten deutlich widerspricht: „Sollte tatsächlich einmal eine zu geringe Auslastung des Unternehmens vorliegen und Kurzarbeit erforderlich sein, werden die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit vorübergehend für die betroffenen Betriebsteile außer Kraft gesetzt.“ Die Arbeitszeitvereinbarung sieht vor, dass zunächst die erarbeiteten Plusstunden abgebaut sein müssen, bevor ein Kurzarbeitergeld gezahlt wird, vorhandene Minusstunden bleiben bestehen. In der Kurzarbeitsphase dürfen keine Plusstunden gesammelt werden. An einem solchen Passus wird die einseitige Auslegung der Flexibilitätsvorteile durch das Unternehmen recht deutlich. Weiterhin fällt auf, dass der im grünen Ampelphasenbereich eigenverantwortliche Zeitausgleich durch die Beschäftigten sich in engen Grenzen bewegt (zwischen 10 Minus und Plusstunden), während der Flexibilitätsspielraum in der roten Phase des Ampelkontos sehr weit gesteckt wurde (zwischen 30 Minus- und 150 Plusstunden).

Die Beschäftigten können somit in der grünen Phase noch nicht einmal einen ganzen freien Tag erwirtschaften, den sie ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten in Anspruch nehmen können, denn für der Abgeltung der Überstunden wurde eine Kompromisslösung gefunden, wonach nur jede zweite Überstunde in Freizeit ausgeglichen wird. Die restlichen Überstunden werden mit einem 25 %igen Zuschlag ausbezahlt. Entsprechend können im grünen Bereich (bis 10 Plusstunden), nur 5 Stunden in Freizeit ausgeglichen werden, im gelben Bereich (bis 60 Plusstunden) rein theoretisch 4 ganze freie Tage und im roten Bereich maximal 10 Freizeittage angespart werden.

Betriebliche Erfahrungen nach Abschluss der Beratung

Bereits während der sechsmonatigen Pilotphase wurden notwendige Änderungen hinsichtlich der Lage der Hauptfunktionszeiten (Festlegung der erforderlichen personellen Besetzungstärke einzelner Funktionsbereiche und zeitlicher Rahmen) deutlich. Der ursprüngliche Regelungsvorschlag sah eine einstündige Eingleitspanne zwischen 5.30 und 6.30 Uhr vor. Dieser flexiblere Arbeitsbeginn „irritierte“ die Zeitroutinen der größtenteils langjährig im Unternehmen Beschäftigten. Sie waren gewohnt, täglich um 6.00 Uhr mit der Arbeit zu beginnen, waren teilweise schon etwas früher im Unternehmen, lasen dort die Morgenzeitung und begannen dann um 6.00 Uhr mit der Arbeit. Die Tatsache, dass einige der Beschäftigten nun schon früher mit ihrer Arbeit anfangen wollten, „störte“ andere Kollegen in ihrer „Aufwärmphase“. Das Ziel, die Maschinenlaufzeiten durch den früheren Arbeitsbeginn um eine halbe Stunde in den Morgenstunden auszuweiten, scheiterte. Einheitlicher Arbeitsbeginn ist nun wieder um 6.00 Uhr morgens. Die ursprünglich vorgesehene Eingleitphase entfällt somit. Die Produktionsleitung weist auf eine weitere Problematik hin:

„Es ist das Problem bei unserer Struktur, dass es unheimlich aufwändig ist, die Maschinen ans Laufen zu bringen. Wenn die Maschine einmal läuft, dann ist der

Aufwand relativ gering, sie am Laufen zu halten. Von daher muss morgens die volle Mannschaft da sein und es reicht aus, mit ein oder maximal 2 Leuten einen gewissen Anteil der Maschinen am Laufen zu halten“ (Produktionsleiter).

Nach der Probephase wurden die Beschäftigten eingeladen, über ihre Erfahrungen mit dem Arbeitszeitkontenmodell zu berichten. Einige der interviewten Beschäftigten betonten allerdings, dass sie selbst an einen solchen Erfahrungsaustausch erinnern mussten. Die Beteiligung an dieser Sitzung war freiwillig und wurde nach 14.00 Uhr angesetzt. Die Beratungseinrichtung war an diesem Erfahrungsaustausch nicht mehr beteiligt. Die Angaben zur Beteiligung schwanken: die Geschäftsführung spricht von einem Drittel der Beschäftigten, ein Beschäftigtenvertreter spricht von einer deutlich geringeren Beteiligung von 8 Beschäftigten. Bestehende Widerstände, die sich insbesondere auf die finanziellen Einbußen durch Wegfall eines Teils der Zuschläge bezogen, konnten nicht „beseitigt“ werden. Nach Einschätzung der Geschäftsführung haben sich nach der Pilotphase *„die Extrembeispiele nicht geändert. Vielleicht die Mitte. Da schwankt es ein bisschen. Die Extreme sind geblieben. Der eine will also Freizeit haben und der andere will Geld haben. Das bleibt auch so“*.

Die Bewertung durch die Beschäftigten variiert auch nach einjähriger Laufzeit der Regelung: einige haben sich damit „abgefunden“, manche rebellieren weiter gegen die spürbaren Gehaltseinbußen, anderen wiederum kommt der Freizeitausgleich durchaus entgegen. Feststellbar ist jedoch, dass schwelende Konflikte im Zusammenhang mit der Zeitkontenregelung nur unzureichend ausgeräumt werden konnten. Auch die alte Arbeitszeitregelung war keineswegs konfliktfrei. Die Arbeitszeiten im gewerblichen Bereich waren starr und für alle Beschäftigten gleich geregelt, der Anteil der Überstunden (i. e. der Abweichungen von der starren Arbeitszeit) war aber ungleich auf die Beschäftigten verteilt, und auch Ausnahmeregelungen (wie Sonderurlaube, Freistellungen nach Überstundenphasen) galten immer nur für die besonders „einsatzfreudigen“ Beschäftigten. Zentrales Anliegen der Geschäftsführung war es, mit der neuen Arbeitszeitregelung eine Gleichbehandlung der Beschäftigten zu realisieren. *„Warum darf der das und ich nicht, das war das eigentliche Problem.“ (Geschäftsführung)*

Die bestehenden Widerstände wurden dabei offenbar eher ausgesessen und mit Appellen an die „betriebliche Familiensolidarität“ sukzessive aufgeweicht. Da es häufig Beschäftigte mit Vorarbeiterfunktion waren, die vor Einführung der Regelung die meisten Überstunden leisteten, wirkten diese eher als Bremser oder Skeptiker. Darüber hinaus haben die Interviews mit den Beschäftigten gezeigt, dass einige der Abteilungsleiter die neue Arbeitszeitregelung aufgrund von Unverständnis sehr restriktiv auslegen.

„Am Anfang hat mein Abteilungsleiter mir gesagt, ich darf maximal, wenn ich um viertel nach sechs angefangen habe, bis 14.15 machen, dann muss ich Feierabend machen. Er hat wohl Angst, dass da im Endeffekt Überstunden bei rauskommen und er sich dann vor der Geschäftsleitung rechtfertigen muss“ (Beschäftigter Schlosserei).

Ganz offenbar wurde von der Abteilungsleitung das Zeitkontenmodell als einfaches Gleitzeitmodell ausgelegt, so dass die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten nur in geringem Ausmaß genutzt wurde. Sie bewegt sich eher auf Gleitzeitniveau, die Inan-

spruchnahme freier Tage ist eher selten und – wie auch schon früher der Fall – nur nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten möglich. Mit anderen Worten: Diese Art der Regelungsanwendung führt die Regelung selbst ad absurdum. Die Opposition der bisherigen „Überstundenkönige“ verwundert daher nicht weiter; denn „wenn die Mitarbeiter keinen individuellen Nutzen in höherer Flexibilität sehen, warum sollten sie diese dann wünschen“ (Marr 2003: 54).

Die Geschäftsleitung betont zwar, dass keine Ausnahmeregelungen von der in die Betriebsvereinbarung aufgenommenen Kompromissformel „Ausgleich der Zeitguthaben je zur Hälfte in Geld und in Zeit“ getroffen werden. In den Beschäftigteninterviews wurde aber deutlich, dass einige Beschäftigte ihre angesparten Zeitguthaben ausschließlich in Freizeit ausgleichen. Die so genannten „Extremfälle“ boykottierten die Zeitkontenregelung in der Erprobungsphase: sie vermieden, überhaupt Zeitguthaben anzusparen oder Minusstunden einzufahren. Der Widerstand bröckelt mittlerweile; denn bei den meist langjährig im Unternehmen Beschäftigten herrscht eine hohe Identifikation mit dem Betrieb vor und man will nicht dauerhaft die Rolle eines „Quertreibers“ haben.

Widersprüche und Probleme des Modells

Das vorrangige mit der flexiblen Arbeitszeitregelung angestrebte Ziel der Ausweitung der Betriebszeiten wird durch klare Vorgaben der Arbeitsvorbereitung gesteuert, die Regelung zur flexiblen Arbeitszeit liefert dafür nur einen gewissen Handlungsrahmen. In Ausnahmefällen kann z. B. mit einer Vorankündigungsfrist von einem Tag auch an Samstagen gearbeitet werden. Bis zum Jahr 2000 wurde regelmäßig Samstagsarbeit geleistet (etwa an jedem zweiten Samstag), seither eher selten. Bei verbesserter Auftragslage kann Samstagsarbeit kurzfristig angekündigt werden, wodurch die Möglichkeiten zur Arbeits- und Freizeitplanung der Beschäftigten zusätzlich eingeschränkt werden können.

Die Steuerung des Arbeitskrafteinsatzes wird durch die Arbeitsvorbereitung vorgegeben, die jeweils zu Beginn der Kalenderwoche die Engpassmaschinen bestimmt, die vorrangig zu bedienen sind. Vorrangige Bedienung bedeutet zugleich längere Maschinenlaufzeiten und somit auch längere Arbeitszeiten an den entsprechenden Maschinen. Dort muss vorrangig länger gearbeitet werden, wobei im Rotationsprinzip vorab festgelegt wird, wer länger arbeiten muss, um hohe bzw. überlaufende Zeitkonten zu vermeiden. Hierdurch wird die Flexibilität der Beschäftigten hinsichtlich der Lage ihrer Arbeitszeit weiter eingeschränkt.

Als problematisch erwiesen sich die Abteilungen Werkzeugbau und Schlosserei. Diese Abteilungen sind Anlaufstellen für alle weiteren produzierenden Bereiche. Sie weisen von allen Abteilungen regelmäßig die höchsten Zeitkontenstände auf, die sich nur schwer wieder abbauen lassen und von daher „lustig abgekauft“ (Produktionsleiter) werden. In den übrigen Bereichen regelt sich der Auf- und Abbau der Zeitguthaben nach Auskunft der Geschäftsführung weitgehend unproblematisch. Funktionale Flexibilität – der abteilungsübergreifende Einsatz der Beschäftigten zum Ausgleich von Engpässen – ist nur eingeschränkt möglich.

„Dadurch, dass wir überwiegend Fachkräfte beschäftigen, ist es schwer, einen Presser mit einem Walzer zu kombinieren. Das sind komplett unterschiedliche Maschinengruppen auch vom Bedienen. ... lediglich innerhalb eines Maschinenparks können sich die Kollegen vertreten“ (Produktionsleiter).

Ein abteilungsübergreifender Einsatz wird von den Fachkräften / Spezialisten zudem als Degradierung zum Springer empfunden. Daher fährt das Unternehmen nach wie vor *„täglich Überstunden, aber eben nicht auf dem kompletten Maschinenpark, sondern auf ausgewählten Maschinen, wo Engpässe sind und diese Maschinen müssen auch über die normalen Arbeitszeiten hinweg noch betreut werden.“ (Produktionsleiter)*

Dabei ist die Zeit zwischen 6.00 und 16.00 Uhr weniger problematisch, denn maximal 10 Stunden Arbeit täglich sind nach dem Arbeitszeitgesetz möglich. Schwierigkeiten gibt es jedoch bei der Abdeckung der Zeit zwischen 16.00 und 18.00 Uhr.

„Wenn wir so viel zu tun haben, wäre es natürlich eine Idee noch Leute einzustellen und dann bleibt jeder mal einen Tag zu Hause. Aber dafür machen wir ja jetzt Zahlungen. Da fängt dann einer später an und betreut dann noch bis 20.00 Uhr die Engpassmaschinen“ (Geschäftsführer).

Offenbar ist es für das Unternehmen nach wie vor günstiger, Überstunden auszuzahlen als Neueinstellungen vorzunehmen, selbst in Bereichen, die sich konstant an den oberen Kontengrenzen bewegen oder diese überschreiten. Ein Beschäftigungseffekt ist also durch die Zeitkontenregelung nicht entstanden.

Einschätzung

Die Tatsache, dass bei personellen Engpässen nach wie vor Überstunden geleistet und bezahlt werden, zeigt, dass das bestehende Zeitkontenmodell offenbar in der bisherigen Form keine Lösung des Problems darstellt. An der Arbeitszeitpraxis hat sich kaum etwas geändert. Spürbar ist für die meisten Beschäftigten lediglich die Einkommensminderung. Freizeitausgleich im Interesse der Beschäftigten ist stark eingeschränkt durch die Vorgabe von Engpassmaschinen, die kurze Ankündigungsfrist von Samstagsarbeit und die Unterbesetzung in einigen Abteilungen.

Auch der Nutzen für das Unternehmen ist begrenzt: Spürbar ist die Reduktion der Überstundenzuschläge und eine leichte Erweiterung der Betriebsnutzungszeiten, die jedoch nicht zu einer besseren Auslastung der Maschinen geführt hat. Zu viele Beschäftigte müssen morgens möglichst gleichzeitig ihre Arbeitszeit beginnen, wodurch Möglichkeiten zu flexiblerem Arbeitsbeginn eingeschränkt werden. Durch die Definition von Engpassmaschinen, die vorrangig mit langer Laufzeit zu bedienen sind, kommt es auch zur Arbeitszeitverlängerung derjenigen Beschäftigten, die an diesen Maschinen eingesetzt sind. Da nur eine Minderheit der Beschäftigten länger arbeitet, werden diese zudem häufig mit der Betreuung mehrerer Maschinen gleichzeitig betraut, was zur Arbeitsverdichtung und zu Qualitätseinbußen führt.

„Wenn ich jetzt länger machen muss, dann muss ich 5 Maschinen bedienen. Ganz alleine. Das ist nicht mehr machbar und dann lässt halt auch die Qualität nach. Ich kann sie halt nicht alle gleichzeitig kontrollieren. Das muss so einge-

stellt sein, dass alles läuft und jeder stellt anders auf. Es darf nur eine Person da bleiben laut dieser neuen Regelung abwechselnd, eine Woche mache ich länger, eine Woche der nächste usw. Dann komme ich alle 6 Wochen an die Reihe. Wenn man alleine ist, ist das nicht zu schaffen, da leidet die Firma auch drunter“ (Beschäftigter / Vorarbeiter).

Der in der Präambel der Arbeitszeitvereinbarung vorgesehene „eigenverantwortliche Umgang mit der Arbeitszeit“ kommt damit nur marginal zum tragen. Die von der Geschäftsleitung vorgegebenen Mindestbesetzungstärken in den Zeiten außerhalb der Funktionszeiten reichen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben nicht aus und können nach Aussagen eines Abteilungsleiters auch nicht von den Abteilungen selbst geändert werden.

Die wenigen Beispiele zeigen, dass der innerbetriebliche Kommunikationsprozess über die mit der neuen Arbeitszeitregelung verbundenen Schwierigkeiten nicht ausreicht. Einige der Beschäftigten mit Leitungsfunktion gestehen den Beschäftigten in der entsprechenden Abteilung von sich aus nur geringe Flexibilitätsspielräume zu. Andererseits reicht offenbar das Personal, das außerhalb der Funktionszeiten im Rotationsprinzip länger arbeitet, nicht aus, um dem akuten Arbeitsanfall gerecht zu werden. Der an Zeitkontenregelungen gepriesene Vorteil, Auftragsschwankungen ausgleichen und den Wechsel zwischen Kurzarbeit und Überstunden zu vermeiden, wird in diesem Unternehmen offensichtlich nur in Ansätzen realisiert.

Schlussfolgerungen für die Beratungspraxis

- Kontrasterfahrung der Beschäftigten hinsichtlich der Beteiligungsformen während der Potenzialberatung und der Arbeitszeitberatung: umfassende vs. marginale Beteiligung.
- Auf die arbeitsorganisatorischen Fragen wurde – mit Ausnahme der bereichsspezifischen Funktionszeiten – in der Arbeitszeitberatung kein Bezug genommen.
- Mangelnde Erfahrbarkeit des Nutzens der Zeitkontenregelung aus Sicht der Beschäftigten.
- Unzureichend unterstützte Bilanzierung der Pilotphase.
- Beratungsgestützte Begleitung nach der Erprobungsphase fehlte völlig.
- Der Abschluss einer flexiblen Arbeitszeitregelung hatte eher Erledigungscharakter.
- Die Praxis wird den Flexibilitätserwartungen nicht gerecht.
- Austausch über Arbeitszeitprobleme und deren Gründe fehlt.
- Keine Bezugnahme auf die während der Potenzialberatung entwickelten Ergebnisse.
- Keine Fortsetzung aktiver Beschäftigtenbeteiligung, die sich – wie die durchgeführte Potenzialberatung zeigt – durchaus bewährt hatte.

4.2.2 Fallbeispiel 2: FARBEN GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Farben-, Lackherstellung und Vertrieb.*
- *Gegründet 1948 als Familienbetrieb.*
- *Expandierendes mittelständisches Unternehmen (einziger Betrieb der ausgewählten Fallstudien mit mehr als 250 Beschäftigten).*
- *Beschäftigtenzahl zum Zeitpunkt der Arbeitszeitberatung 2001: 580 Beschäftigte, zum Zeitpunkt der Potenzialberatung 2002: 650 Beschäftigte, mittlerweile über 700 Beschäftigte (zu gleichen Teilen im gewerblichen Bereich und im Angestelltenbereich mit Marketing / Vertrieb etc.).*
- *Tarifgebundenes Unternehmen, Betriebsrat vorhanden.*
- *Wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 37,5-Stunden-Woche.*
- *Arbeitszeit- und Potenzialberatung über die Regelförderung.*
- *Beratungsumfang: Arbeitszeitberatung 14 Beratungstage, Potenzialberatung 15 Beratungstage.*

Das Unternehmen wurde 1948 als Familienbetrieb gegründet und ist seit Jahren der größte Arbeitgeber in der Region. Es ist in der Farben- und Lackherstellung tätig, mit modernsten, hoch automatisierten Produktionsanlagen und einer guten Wettbewerbsposition expandiert das Unternehmen kontinuierlich. Einen starken Wachstumsschub erfuhr das Unternehmen nach Öffnung der innerdeutschen Grenzen, als sich in Ostdeutschland zahlreiche Baumärkte etablierten. In naher Zukunft ist der Bau einer weiteren Produktionsstätte in Osteuropa sowie einer neuen Verwaltung und eines Sozialtraktes auf dem Firmengelände des untersuchten Hauptfirmensitzes geplant. Der Frauenanteil im Unternehmen liegt bei 30 %, der Anteil Teilzeitbeschäftigter ist marginal: nur 15 Beschäftigte arbeiten Teilzeit. Allein über 100 Mitarbeiter sind im Vertrieb – im sogenannten Außendienst – beschäftigt.

Das Unternehmen beliefert überwiegend Großkunden (Baumärkte), auch international. Ein großer Teil der Produkte wird nach Großbritannien exportiert (ca. ein Drittel des Umsatzes), weitere Kunden sind in Skandinavien, Frankreich, Österreich, Polen und Tschechien. Durch den geplanten Neubau einer Produktionsstätte in Ungarn soll der osteuropäische Markt mit einer spezifischen Produktpalette (preisgünstige Farben und Lacke) erschlossen werden.

Die Produktionsauslastung ist von erheblichen zeitlichen Schwankungen geprägt. Die erforderliche Flexibilität wurde in der Vergangenheit über Saisonarbeitskräfte und Überstundenarbeit aufgefangen, was nicht nur zu erheblichen Kosten führte, sondern den Qualitätsansprüchen an die Produktion nicht mehr gerecht werden konnte. Die steigende Nachfrage ermöglichte es, über die Verstetigung der Beschäftigung bislang befristet Eingestellter nachzudenken.

Das Unternehmen ist tarifgebunden und hat einen Betriebsrat. Zwischen Personalleitung und betrieblicher Interessenvertretung besteht ein seit Jahren funktionierendes kooperatives Verhältnis.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Die gesamte, saisonal schwankende Auftragsabwicklung wurde in der Vergangenheit durch jeweils für einige Monate befristet eingestellte Arbeitskräfteaufgefangen. Daraus ergaben sich teilweise gravierende betriebliche Probleme: Qualitätsmängel und Fehlerhäufigkeit nahmen zu aufgrund mangelnder Erfahrung und Routine der befristet Beschäftigten. Ca. 15 % der Belegschaft hatte befristete Arbeitsverträge mit teilweise recht kurzer Laufzeit. Zudem haben die Qualitätsmängel zu erhöhten Anforderungen und Mehrarbeit für die Stammbeslegschaft geführt. Mit dem relativ starren Schichtmodell konnten die Beschäftigten kaum eigenverantwortlich und flexibel planen. Um Produktionsspitzen zu bewältigen, wuchs das Überstundenvolumen trotz der Einstellung von Saisonarbeitskräften kontinuierlich und bewegte sich vor der Einführung flexibler Arbeitszeiten im 6-stelligen Bereich. Auch die zuständige Gewerkschaft reklamierte Veränderungsbedarf. Auf dieser Basis wurde die Entscheidung, flexible Arbeitszeiten einzuführen einvernehmlich zwischen Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat getroffen.

Die Geschäftsführung delegierte das Projekt „Einführung flexibler Arbeitszeiten“ an den Personalreferenten und den Betriebsrat. Auftakt des Projektes war der Besuch eines von der regionalen Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und einer nahe gelegenen Beratungseinrichtung veranstalteten Workshops für die ortsansässigen Unternehmen zum Thema „Arbeitszeitflexibilisierung“. Dort wurde auch der erste Kontakt zum Berater geknüpft, der rückblickend hervorhebt, dass die gemeinsame Teilnahme eines Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreters an solchen Informationsveranstaltungen eher die Ausnahme darstellt.

„Wir haben viele Dinge gemeinsam geschultert. Das ist also keine Personalabteilung im klassischen Sinne, wie zum Beispiel bei den Metallern,die stehen hier und wir stehen da und jetzt gibt's den großen Knall. Wir haben eigentlich sehr schnell erkannt, dass man eigentlich nur gemeinsam die Dinge geschultert kriegt. Personalabteilung wie auch Betriebsrat.“ (Betriebsrat)

Auf diesem Workshop wurden beide Unternehmensvertreter auch über die Möglichkeiten der mit Landes- und EU-Mitteln geförderten Bezuschussung von Beratungsleistungen informiert. Ausschlaggebend für die Arbeitszeitberatung waren allerdings die konkreten Probleme im Unternehmen, nicht die günstigen Förderkonditionen.

„Für uns kann man sagen, wir haben uns mit dem Thema Arbeitszeit ziemlich beschäftigt, weil es für uns aus dem Unternehmen heraus ganz klar einen Bedarf dazu gab. Ich sag mal, dass da ein Thema „Förderung“ rein kam, das war zu einem Zeitpunkt, als das Projekt schon in den Gedanken, in den Köpfen soweit gereift war, dass man sagt, wir müssen das für uns als Standort sichern, losgelöst ob uns jetzt jemand von außen hilft, ob wir dafür Geld bekommen oder ähnliches, müssen wir am Standort, wenn wir die Beschäftigung sichern wollen, uns

diesem Thema stellen. Da war immer die Frage, helfen diese Mittel, unterstützen sie. Aber ich glaube, das kann ich für unser Unternehmen sagen, sie waren nicht der ausschlaggebende Punkt.“ (Personalleitung)

Der befragte Berater betont, dass die Ausgangshaltung und Kooperationsbereitschaft der betrieblichen Akteure eine ganz wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf des Beratungsprozesses war, denn in diesem Unternehmen „*war der Boden gut bestellt*“ (Berater). Im Anschluss an den Workshop wurde der Antrag auf Förderung einer Arbeitszeitberatung gestellt und zügig bewilligt.

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

Die Entwicklung einer flexiblen Arbeitszeitregelung erfolgte unter weitgehender Beteiligung der Beschäftigten. Gestartet wurde das Projekt zunächst nur im gewerblichen Bereich, um möglichst rasch eine Lösung für die Entfristung der Saisonarbeitskräfte zu finden. Ansatzpunkt des Beraters war von Beginn an, in erster Linie prozesskoordinierende Aufgaben zu übernehmen, „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben und den eingeleiteten Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten zu organisieren. Erster Schritt war die Entwicklung eines Leitfadens für die Arbeit von fünf Arbeitsgruppen verschiedener Produktionsbereiche, die gemeinsam eine neue Arbeitszeitlösung auf der Basis der Status-Quo-Ermittlung erarbeiten sollten. Insgesamt waren ca. 100 Beschäftigte an den Arbeitsgruppen beteiligt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass vor allem die ausführenden Ebenen, nicht nur die mit Leitungsaufgaben betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gruppenleiter, Vorarbeiter oder Meister) beteiligt wurden. Die Arbeitsgruppen wählten jeweils einen Sprecher bzw. eine Sprecherin. Leitend war bei diesem Procedere die Überzeugung, dass beteiligungsorientierte betriebliche Veränderungsprozesse nur dann funktionieren, „*wenn diejenigen, die partizipieren sollen auch wirklich eine konkrete Aufgabe bekommen und nicht nur einmalig ihre Meinung äußern*“. Die fünf Arbeitsgruppen aus unterschiedlichen Produktionsbereichen tagten je fünfmal während der Arbeitszeit. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppentreffen wurden auf einem größeren Workshop, an dem die Sprecher der Projektgruppen teilnahmen, zusammengetragen. Insgesamt wurden 10 Beschäftigte zu Moderatoren ausgebildet. Sie hatten die Aufgabe, die Ergebnisse der Beratungen an die Belegschaft weiter zu vermitteln. Die Arbeitsgruppenarbeit wurde von einer Koordinierungsgruppe begleitet, die aus Berater, Personalabteilung, Betriebsrat und den jeweiligen Abteilungsleitungen bestand.

Die folgenden Beratungsschritte wurden durchgeführt:

- Ist-Analyse der bestehenden Arbeitszeitstrukturen und der Arbeitsabläufe, Erhebung betrieblicher Probleme aus Beschäftigtensicht sowie Erwartungen an flexiblere Arbeitszeitstrukturen, Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- Klärung arbeitsrechtlicher Fragen,
- Vorstellung von möglichen Arbeitszeitalternativen,
- Erarbeitung der neuen Arbeitszeitregelung in Projektgruppen, Auswahl von Pilotbereichen,
- Bilanzierung der Pilotphase in den Arbeitsgruppen sowie,

- Optimierung des Arbeitszeitmodells.

Auf die Schwierigkeit, dass Beteiligung der Beschäftigten häufig auch auf Widerstand stößt, weist der befragte Berater hin. Entscheidend sei hier, den Beschäftigten selbst eine prozessgestaltende Aufgabe zu übertragen. Besonders wichtig sei in diesem Zusammenhang, den „Nerv“ der Beschäftigten zu treffen, an ihren Erfahrungen gezielt anzuknüpfen, und ihnen die Potenziale einer teamorientierten Arbeit in greifbaren Bildern plausibel zu machen. Seit Jahren existiert im Unternehmen eine firmeneigene Fußballmannschaft: Die Visualisierung der Ergebnisse der Projektarbeit durch ein Fußballfeld mit zwei Mannschaften (Beschäftigtenseite und Unternehmensseite) mit jeweils Eigeninteressen, hat zu einer hohen Motivation der Beschäftigten bei der Projektgruppenarbeit beigetragen:

„Die hatten ja das Bild des Fußballplatzes ... das war richtig mit Toren, das haben die richtig aufgebaut. Die eine Idee war dann von mir, dass es hinterher ... ich bin ein Freund davon, dass es zur Vereinbarung bestimmter Rituale hingehen muss, und zwar verbindende Rituale: Das heißt, als die Arbeitszeitvereinbarung entwickelt war, und man wirklich einen Erfolg hatte, hatte ich vorgeschlagen, dass die Beschäftigten selber auch einen Fußball bekommen, also dass sie den Ball in der Hand haben. Das war das Bild. Und dann haben die von der Firma damals wirklich – das war ein Workshop mit 30 Leuten, die repräsentierten verschiedene Bereiche – die kamen in die Mitte und bekamen einen Fußball und schrieben aber auf den Fußball ihre Zukunftsvisionen in Sachen Arbeitszeit. Und dann hatten die ihren Ball in der Hand. Das war eine schöne Sache. Das wurde sehr ernst genommen. Die sind also wirklich mit einem ledernen Fußball, also nicht so ein billig Ding sondern etwas gescheites, gingen die vom Platz wieder in ihre Abteilungen.“ (Berater)

Ergebnis der Arbeitszeit- und der anschließenden Potenzialberatung

Folgende Flexibilisierungsmaßnahmen wurden zur Problemlösung erarbeitet:

- Es besteht die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung der täglichen Schichtzeiten mit Einschluss des Samstags.
- Die Möglichkeit zu einer fristgerecht angekündigten Zusatzschicht am Wochenende (bei hoher Auslastung) wurde geschaffen.
- Eine Arbeitszeitkontenregelung wurde eingeführt. Das Arbeitszeitkonto darf max. 100 Plus- bzw. Minusstunden aufweisen und muss einmal jährlich auf 0 ausgeglichen werden. Das Arbeitszeitkonto ist in einen grünen (75 Plus- bzw. Minusstunden) und einen roten Bereich (+ / - 75-100 Stunden) unterteilt. Im grünen Bereich steuern die Mitarbeiter in den Teams den Kontenausgleich selbst; im roten Bereich geschieht dies in Absprache mit dem Vorgesetzten.
- Durch die Kontenregelung bestehen verbesserte Möglichkeiten des Freizeitausgleichs in größeren Zeitblöcken, die sich aufgrund der saisonal schwankenden Auslastung auch realisieren lassen.

Nach einjährigem Probelauf der flexiblen Zeitkontenregelung im gewerblichen Bereich wurde ein vom Berater moderierter Bilanz-Workshop durchgeführt, auf dem die Beschäftigten in bewährter Routine ihre guten und schlechten Erfahrungen notierten und auf Flip-Charts präsentierten. Zu den „schlechten Erfahrungen“ gehörten u. a. Angst vor der Bildung von Zeitschulden, mangelnde Verzahnung der Arbeitszeitabsprachen mit vor- und nachgelagerten Bereichen, mangelnde Absprache in den Gruppen oder Probleme mit der Bündelung von freien Tagen sowie das Vorgesetztenverhalten.

Die Negativerfahrungen wurden zum Anlass genommen, die Zusammenarbeit mit dem Berater durch die Beantragung einer Potenzialberatung fortzuführen. So wurde der Bilanzierungsworkshop genutzt, Problemfelder zu benennen, die nicht allein mit Hilfe flexibler Arbeitszeitregelungen zu lösen sind. Konkret wurde gefragt: „Welche Maßnahmen müssen wir einleiten, um den gesamten Wertschöpfungsprozess verbessern zu können?“ Die Liste der zusammengestellten Anforderungen war umfangreich:

- Transparentere Formen der Arbeitsplatzbeschreibung,
- Neuregelung von Vertretungsregelungen innerhalb der Abteilungen,
- klare Kompetenzfestlegungen,
- besserer Informationsfluss (regelmäßige Diskussionen über Zeitkontenverläufe in den einzelnen Abteilungen, regelmäßige Abteilungs-Meetings),
- Qualifizierung der Beschäftigten (Mitarbeiterschulungen, Moderatorentaining, Vertretungsschulungen),
- besseres Schnittstellen-Management,
- Rolle der Vorgesetzten, Änderung der Unternehmenskultur.

Mit den Arbeitsgruppentreffen sind also tatsächlich ‚viele Bälle ins Rollen‘ gekommen, die deutlich machten, dass die Arbeitszeitflexibilisierung nur ein erster Schritt hin zu einer besseren Arbeitsorganisation und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sein kann. Die Beschäftigten waren nach anfänglichem Widerstand hoch motiviert, Fragen der Qualifizierung, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und eines verbesserten Qualitätsmanagements weiter zu bearbeiten. Auch die Personalleitung unterstützte dies, so dass im Anschluss an die Arbeitszeitberatung eine vertiefende Potenzialberatung beantragt und bewilligt wurde. Sie konzentrierte sich im wesentlichen auf die Bereiche „Qualifizierung der Beschäftigten“ und „Verbesserung der Arbeitsorganisation und den Schnittstellenmanagements“.

Betriebliche Umsetzungserfahrungen nach Abschluss der Beratungen

Nach diesem unter Partizipationsgesichtspunkten vorbildlichen Beratungsprozess ergaben sich in der Umsetzung dennoch erhebliche Probleme. Die flexible Zeitkontenregelung wurde ungeprüft auf den Angestelltenbereich übertragen, d. h. ohne Vorbereitungsphase übernommen mit der Folge, dass gerade dort die Zeitkontenstände die Obergrenzen häufig überschritten. Hier wurde offenbar versucht, den notwendigen Einführungs- und Anpassungsprozess „einzusparen“ in der Hoffnung „Angestellte können doch gut rechnen, denen passiert so etwas nicht“ (Betriebsrat). Dass aber die adäquate

Ausgestaltung von Zeitkonten weniger mit Rechenoperationen, sondern vielmehr mit vorausschauendem Arbeitshandeln zu tun hat, wurde zwecks Prozessbeschleunigung übersehen.

Problematisch erscheint vor allem, dass die durch die Beteiligungsprozesse motivierte Belegschaft weitergehende Anforderungen an die Verbesserung der Arbeitsbedingungen stellte. Offenbar befürchtete man, dass das Ruder zu sehr aus der Hand genommen werden könnte. Der Berater beschreibt dies als typische Gefahr eines „Roll back“ nach intensiven Veränderungsprozessen. Irgendwann überwiege der Wunsch, „auch mal fertig zu werden“. Im konkreten Fall lag dieser Roll-Back u. a. auch daran, dass sich die Personalleitung, die maßgeblich an den Beratungsprojekten beteiligt war, nunmehr anderen Aufgaben widmen musste: Die Betriebsstättenerweiterung, der Bau eines Zweiterwerks in Osteuropa hatten nun Vorrang. So fehlten wichtige Promotoren, die durch andere Aufgaben absorbiert sind. Dennoch wurde versucht, die Problemfelder mittels Delegation an Funktionsträger zu bearbeiten. Durch diese Delegation wurde aber der gut funktionierende Beteiligungsprozess ausgebremst. Exemplarisch: Für die Qualifizierungsprozesse wurde im Personalbereich eine Neueinstellung vorgenommen. Eine Person, die von den betrieblichen Beteiligungserfahrungen kaum Kenntnis hatte, soll nun die Schulungskonzepte entwickeln, die nicht systematisch rückgekoppelt sind an die von den Beschäftigten artikulierten Schulungsbedarfe.

Erfolgsfaktoren und problematische Aspekte der Maßnahme

Dieses Beispiel zeigt deutlich, welche Potenziale zu „heben“ sind, wenn die Kompetenz und das Erfahrungswissen der Beschäftigten in umfangreichen Beteiligungsprozessen genutzt werden. Mit solchen Prozessen wird aber die alte Anweisungs- und Delegationsstruktur ausgehebelt. Ein Zurück zum Status quo ante erweist sich als kritisch und nicht bruchlos machbar.

Im beschriebenen Beispiel wird darüber hinaus deutlich, dass komplexe betriebliche Veränderungsprozesse, in denen auf unterschiedlichen Handlungsfeldern Probleme beschrieben und thematisiert werden, dringend einer Prioritätensetzung bedürfen. Offenbar fehlte hier ein klarer, zeitlich strukturierter Handlungs- und Ablaufplan und eindeutige Zuständig- und Verantwortlichkeiten nach Abschluss der Beratung. Nach Ende der Förderphase der Potenzialberatung drohte die Verzettelung: Viele Veränderungspläne wurden geschmiedet, doch nicht systematisch aufeinander bezogen. So wurde beispielsweise darüber nachgedacht, betriebliche Lernzeitkonten einzuführen, ein betriebliches Ideenmanagement sollte auf den Weg gebracht werden, und zwar bevor die bereits eingeleiteten Veränderungsschritte vernünftig umgesetzt waren. Diese „Ideen“ wurden jeweils mit anderen externen Expertinnen und Experten erörtert, statt die bestehenden Arbeitsgruppen auch weiterhin in betriebliche Veränderungsmaßnahmen „einzuweihen“ und zu beteiligen.

4.2.3 Bilanz für die beiden Beispiele

Auffallend ist die geringe Bezugnahme der beiden geförderten Maßnahmen Arbeitszeit- und Potenzialberatung im ersten Fallbeispiel („Schrauben“). Obwohl beide Beratungsinstrument ihre eigenständige Zielsetzung verfolgten, wäre es zweckmäßig, bei einer

zweiten Förderung eine verpflichtende Bezugnahme auf die erste Maßnahme einzufordern. Dies könnte zwei Effekte erzeugen: a) Das Unternehmen könnte dazu veranlasst werden, die Effekte der ersten Maßnahme zu bilanzieren und zu reflektieren, und über bisherige Erfolge oder Misserfolge der Maßnahme zu berichten; b) Doppelarbeit (in der Analysephase bzw. bei der StatusQuo-Bestimmung) könnte so vermieden werden.

Auch bei Beratungen durch die gleiche Einrichtung bzw. die gleiche Person erscheint vor dem Hintergrund des zweiten Fallbeispiels eine solche Zwischenbilanzierung und Transparentmachung der Prozesse angemessen, da ein solcher Schritt möglicherweise die Steuerungsprobleme in der zweiten Beratungsphase hätte aufdecken können. Aber noch auf eine weitere Dynamik ist hinzuweisen: Je tiefer die Einblicke eines / einer Ex-ternen in betriebliche Prozesse und je intensiver die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten, desto wahrscheinlicher wird das von dem interviewten Berater als „roll back“ beschriebene Verhalten der Führungskräfte, die aufgrund aktiver Beteiligungsprozesse der Beschäftigten um ihre solitäre Steuerungskraft bangen.

4.3 Unternehmen mit Arbeitszeitberatung

4.3.1 Fallbeispiel 1: SPIRAL GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *SPIRAL GmbH (Produktion von Industriefedern).*
- *Seit 1984 Teil einer Unternehmensgruppe mit zwei Produktionsstandorten in Deutschland.*
- *Im Familienbesitz.*
- *Beraten wurde der kleinere Produktionsstandort mit 76 Beschäftigten.*
- *Tarifgebundenes Unternehmen, Betriebsrat vorhanden.*
- *Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 35-Stunden-Woche.*
- *Arbeitszeitberatung im Rahmen eines Modellprojekts in der zweiten Jahreshälfte 2001.*
- *7 Beratungstage.*

1984 übernahm das familiengeführte Unternehmen die Produktionsanlagen eines schließenden Traditionsbetriebs. Das Unternehmen ist Teil einer Firmengruppe mit zwei Produktionsstätten in Deutschland, einer kleineren Produktionsstätte in Frankreich. Darüber hinaus verfügt es über eigene Vertriebsniederlassungen in mehreren europäischen Ländern und in den USA. Von den beiden deutschen Produktionsstandorten wurde der kleinere Standort beraten. Dort sind 76 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, am größeren Standort arbeiten weitere 250 Beschäftigte. Die beiden Produktionsstandorte der Firmengruppe sind rechtlich voneinander unabhängige Firmen, die allerdings durch „Familienbande“ verknüpft sind. Die Unternehmensleitung betont im Interview die Besonderheiten eines Familienbetriebes, der großen Wert darauf legt, dass auch die Betriebsfamilie langfristig stabil bleiben kann.

„Alles (auch die Schwesterunternehmen, d. V.) sind Familienbetriebe. Und da sehe ich auch einen klaren Vorteil drin, weil man da doch langfristige Zielsetzungen hat, keinen Managervertrag für drei Jahre, denn dann mache ich nur eine kurzfristige Optimierung. Wie es so schön heißt, da ist die Nachhaltigkeit nicht gegeben. Ich möchte nicht als letzter in der Reihe sein und irgendwann möchte ich das (Unternehmen, d. V.) auch mal an meine Kinder weitergeben können. Das ist also schon ein Grundgedanke und es gibt auch ganz klare ethische Grundsätze, die damit verbunden sind. Es werden auch Mitarbeiter, die jahrelang loyal zum Unternehmen gestanden haben, die werden auch am Ende, wenn Sie schwächer werden, mit durchgezogen.“ (Geschäftsführung)

Die Unternehmensleitung der Firmengruppe liegt beim Senior-Chef, der zugleich Hauptgesellschafter bei der SPIRAL GmbH ist, sein Sohn ist seit 2001 Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter bei der SPIRAL GmbH. Die beiden Unternehmen haben jeweils eine spezialisierte Produktpalette. Im beratenen Unternehmen werden auf spezifische Kundenbedarfe angepasste Industriefedern hergestellt, vor allem für die Automobilindustrie, den Apparate- und Maschinenbau und die Elektroindustrie. Das Unternehmen fertigt ausschließlich im Kundenauftrag, Serienprodukte werden nicht hergestellt. Während der beratene Standort tarifgebunden ist und eine betriebliche Interessenvertretung hat, unterliegt der größere Produktionsstandort keiner Tarifbindung.

Das Unternehmen versucht für seine Beschäftigten attraktive Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen, denn zum einen finden sich auf dem regionalen Arbeitsmarkt kaum geeignete Fachkräfte (Federmacher sei ein eigener Ausbildungsberuf, der nicht allzu häufig erlernt werde). Zum anderen befindet sich im regionalen Umkreis reichlich Konkurrenz. Das Unternehmen ist daher dazu übergegangen, stärker selber auszubilden. Zwar gebe es im Bereich der Federnproduktion keine saisonalen Schwankungen, aber als Zulieferbetrieb für die weiter verarbeitenden Industrien ist das Unternehmen von konjunkturellen Schwankungen anderer Industriezweige mittelbar betroffen. Neben den Ausbildungsaktivitäten ist das Unternehmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs bemüht, die funktionale Flexibilität in den einzelnen Abteilungen sukzessive zu steigern.

„Wir arbeiten aber daran, dass diese mehrfache Einsetzbarkeit, das gegenseitige Vertreten, diese Polyvalenz mehr gegeben ist. Das ist schon ein Ziel, das besteht, seit ich hier denken kann. Es verbessert sich immer mehr und immer weiter, aber ist noch nicht ganz erreicht. Das hängt auch an den unterschiedlichen Leuten. Der eine macht das lieber, der andere das. Aber mittlerweile wissen die Leute, wenn ich hier breiter einsetzbar bin, dann ist es auch besser für mich.“ (Geschäftsführung)

Beratungsanlass und Zustandekommen der Beratung

Da das Unternehmen ausschließlich nach Kundenvorgaben fertigt und die Produkte zusammen mit den Kunden entwickelt, ist eine vorausschauende Produktionsplanung und effiziente Auslastung der Anlagen schwierig. Gleichzeitig werden den Kunden, um konkurrenzfähig zu bleiben, flexible Liefertermine, teils auch mit Rahmenlieferverträgen zugesichert. Dies zwingt zu einer optimalen Maschinenauslastung, die mit dem früheren starren 2-Schicht-System nicht mehr zu gewährleisten war. Je nach Auftragslage

und Termindruck wurde nach Auskunft des Geschäftsführers zwar mit dem 2-Schicht-System „experimentiert“, was aber einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich brachte.

Bei guter Auftragslage wurden darüber hinaus in beträchtlichem Ausmaß Überstunden gefahren, in auftragsschwachen Zeiten drohte Kurzarbeit. Eine bereits in der Vergangenheit erprobte Gleitzeitregelung, bei der die Mitarbeiter maximal 20 Stunden ansparen konnten, wurde wieder aufgegeben, da sie den betrieblichen Bedarfen nicht gerecht wurde und nach Angaben der Personalleitung vor allem den bürokratischen Aufwand der Erfassung verkomplizierte:

„Wir hatten schon mal Anfang der 90er Jahre so eine Regelung, da durfte jeder 20 Stunden ansammeln und konnte die dann abfeiern. Da haben wir gemerkt, weil wir die starren Arbeitszeiten hatten, lagen gerade die, die sowieso dann viele Überstunden gemacht haben, immer darüber, da waren wir nur noch am Bezahlen. Irgendwann haben wir das dann gekippt und haben gesagt, wir bezahlen alles. Da braucht man mehr Zeit, um das zu organisieren und zu erfassen, als das man was davon hat“ (Technischer Leiter).

Vor diesem Hintergrund wurde die Geschäftsführung des Werkes auf einen Artikel im regionalen IHK-Magazin aufmerksam, der über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung und die entsprechenden Fördermöglichkeiten informierte. Der Geschäftsführer betraute seinen Personalleiter mit der Aufgabe, in einem Klärungsgespräch mit der Beratungseinrichtung zu eruiieren, ob eine Arbeitszeitberatung für das Unternehmen ein sinnvoller Schritt wäre. An diesem Erstgespräch nahm auch der Personalleiter des zweiten Produktionsstandortes teil. Während sich der kleinere Standort für das Projekt „Einführung flexibler Arbeitszeiten“ entschied, wurde eine Teilnahme von dem größeren, nicht tarifgebundenen Standort abschlägig bis ablehnend beschieden.

Beratungsprozess

Auch bei dem ersten Betriebskontakt war die Geschäftsführung des Unternehmens nicht anwesend. Die Durchführung und Begleitung des gesamten Beratungsprojektes delegierte die Geschäftsführung an den technischen und zugleich Personalleiter. Dieser konnte aufgrund seiner langen Betriebszugehörigkeit (zum Zeitpunkt der Beratung 13 Jahre) die betrieblichen Rahmenbedingungen sehr viel besser als er selbst, da er die Geschäftsführung erst kurz vor Beratungsbeginn übernommen habe. *„Das ist sein Baby“*. Beim ersten Betriebskontakt wurde dagegen die betriebliche Interessenvertretung einbezogen, die zu Beratungsbeginn eine eher ablehnende Haltung zu Formen der Arbeitszeitflexibilisierung hatte.

Der zuständige Technische Leiter hätte die Beteiligung der Geschäftsführung jedoch als wichtiges Signal und Unterstützung gerade im Hinblick auf den widerständigen Betriebsrat befürwortet: *„... dann saß ich hier oben allein mit dem Betriebsrat und das war eigentlich nicht das, was wir (er selbst und die Beraterin, d. V.) wollten“* Der damalige Betriebsratsvorsitzende sah in dem neuen Arbeitszeitmodell *„nur wieder etwas, wo nur der Arbeitgeber den Vorteil hat“*. Seine Befürchtung ging dahin, dass auch eine Zeitkontenregelung an den hohen Überstundenvolumina bestimmter Beschäftigtengruppen

nichts ändern würde. Die jüngeren Betriebsratsmitglieder reagierten allerdings aufgeschlossener. Im Verlauf des Beratungsprojektes hat der Betriebsratsvorsitzende letztlich sein Amt niedergelegt und sein Betriebsratsmandat abgegeben. Die jüngeren Betriebsratsmitglieder arbeiteten im Verlauf des Beratungsprozesses an der Entwicklung einer flexiblen Zeitkontenregelung mit.

Der von der Beratungseinrichtung vorgeschlagene Ablaufplan für den Beratungsprozess sah im nächsten Schritt die möglichst rasche Einbeziehung der Vorarbeiter vor. Auch hier dominierte zunächst Skepsis, die der technische Leiter jedoch auf mangelndes Hintergrundwissen über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung zurückführt. Insofern war die intensive Diskussion von Pro- und Contra-Argumenten ein wichtiger Schritt, denn *„die Leute müssen die Zeit haben, hier eine Stunde zu sitzen. Nach Hause nimmt sich niemand etwas mit.“* Diese Diskussionsprozesse wurden von der Beratungseinrichtung moderiert und genutzt, das Wissen um die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung zu vertiefen. Vor Beginn der sechsmonatigen Pilotphase im Januar 2002 hatte der Technische Leiter mit jeder einzelnen Abteilung die neue Arbeitszeitstruktur durchgesprochen. Die entwickelte Betriebsvereinbarung wurde darüber hinaus durch den zuständigen Gewerkschaftssekretär geprüft.

Änderungen an der Betriebsvereinbarung erfolgten nicht, denn die jüngeren Betriebsratsmitglieder votierten einstimmig für die neue Arbeitszeitregelung und sahen in ihr auch Vorteile für die Beschäftigten und Beschäftigung. In den Aussagen des zuständigen Personalleiters werden die beschäftigungspolitischen Zielsetzungen ebenso deutlich:

„Der Sinn der ganzen Geschichte (der Einführung von Arbeitszeitkonten) liegt ja darin, dass man in der Endkonsequenz dazu gezwungen ist, die aufgelaufenen Guthabenstunden abzubauen. Wenn dann gesagt wird, ich kann den Mann nicht loslassen und kann auf dessen Stunden nicht verzichten, muss ich mir irgendetwas einfallen lassen, dass unter dem Strich dazu führt, dass mehr Beschäftigung hier rein kommt und das wir auch Leute noch zusätzlich einstellen – das sollte ja im ganz weiten Horizont mit ein Ziel sein, dass wir vielleicht auch helfen, den Arbeitsmarkt ein bisschen zu entlasten“

Kernelemente der neuen Arbeitszeitregelung

In die Betriebsvereinbarung integriert wurden die an Beschäftigungssicherung und -förderung orientierten Zielsetzungen sowohl in der Präambel als auch – konkreter – über die Verfahrensregeln zur Steuerung der Arbeitszeitkonten (siehe Übersicht, Verfahrensregeln).

Tabelle 7: Das Arbeitszeitmodell der Fa. Spiral GmbH

Vertragliche Arbeitszeit	35 Stunden
Betriebszeit	Mo – Fr 5.00 – max. 24.00 Uhr (Produktionsbereich) Mo – Do: 7.00 – 17.00 Uhr, Fr 7.00-16.00 Uhr (im kaufmännischen Bereich)
Funktionszeiten	Produktionsbereich: Grundsätzlich wird in 2-Schicht gearbeitet Mo – Fr: 6.00 – 21.00 Uhr Es wird die Möglichkeit offen gehalten, bei Bedarf Nachtschicht zu fahren. Hierfür wird der Rahmen auf 20.00 – 6.00 festgelegt. Sobald eine Nachtschicht hinzukommt, wird von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung abgesehen, da die einzelnen Schichten in einem 8-Stunden-Rhythmus erfolgen. Kaufmännischer Bereich: Mo – Do: 8.30 – 16.00 Uhr, Fr 8.00 – 14.30 Uhr
Kontentyp	Ampelkontenregelung
Kontengrenzen	Max. Ober- / Untergrenze +100 / -100 Stunden Grüne Phase: bis + / -35 Stunden Gelbe Phase: + / -35 bis + / -75 Stunden Rote Phase: + / -75 bis + / -100 Stunden
Ausgleichszeitraum	Einmal im Jahr muss das Zeitkonto den grünen Bereich (+ / -35 Stunden) oder die Nulllinie durchschreiten. Der Ausgleichszeitraum ist individuell für jeden Mitarbeiter – auf 12 Monate bezogen – nicht auf das Kalenderjahr.
Verfahrensregeln	Bei Erreichen der <i>gelben Phase</i> werden Geschäftsleitung und Betriebsrat gemeinsam über geeignete Maßnahmen zum Zeitkontenausgleich beraten. Ist erkennbar, dass die Zeitkonten durch eine schlechte Auftragslage dauerhaft unterschritten werden, sind entsprechende Maßnahmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat rechtzeitig einzuleiten. <i>Wenn erkennbar ist, dass die Zeitkonten durch eine außergewöhnlich gute Auftragslage dauerhaft überschritten werden, sind entsprechende personelle Maßnahmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat rechtzeitig zu vereinbaren.</i> Handhabung der <i>roten Phase</i> Vorrangiges Ziel ist es, die Plusstunden in Freizeit auszugleichen. Sollte dies aus betrieblichen Gründen nicht möglich sein, erfolgt eine Auszahlung von mindestens 20 Stunden mit einem Zuschlag von 25 %. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat das Recht, sich über arbeitszeitbezogene Entscheidungen des unmittelbaren Vorgesetzten beim Betriebsrat zu beschweren. Hieraus dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen.

Umsetzungserfahrungen nach Beratungsabschluss

Obwohl Beschäftigungssicherung und -förderung vom technischen Leiter explizit angestrebt wurde, verlief die betriebliche Entwicklung im Einführungsjahr der Zeitkontenregelung eher gegenläufig. Im ersten Jahr nach Einführung der Betriebsvereinbarung lag der Auftragsbestand zum Teil ein Drittel unter dem des Vergleichszeitraumes des Vorjahres. Im letzten Quartal des Vorjahres stieg die Auftragslage wieder sprunghaft an. Auch die neue Zeitkontenregelung konnte das Auftragstief nicht ausgleichen. Aufgrund der Auftragseinbrüche mussten sowohl betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen als auch bestimmte Tätigkeiten aus der Firma ausgelagert werden, obwohl in der Präambel der Betriebsvereinbarung die „Sicherung der Arbeitsplätze“ und das „Vermeiden von Fremdvergaben“ als explizite Zielsetzungen formuliert worden waren.

„Ich musste 6 Leuten kündigen. Dazu ist gekommen, dass einer in Rente gegangen ist aus dem höheren Lohnniveau, eine weitere Beschäftigte ist mit 64 Jahren zum Jahresende gegangen. Die habe ich ein bisschen gedrängt, sie hat noch eine Abfindung gekriegt ... und einen hab ich im März noch in die Altersteilzeit bekommen“ (Personalleiter)

Zudem sah sich die Personalleitung gezwungen, bei den Lohnkosten Einsparungen vorzunehmen. Durch Auslagerung eines ganzen Arbeitsbereiches (Sortierung, Kennzeichnung, Verpackung, Endmontage), vier betriebsbedingte Kündigungen und Verrentungen konnte der Lohnkostenanteil um 10 % auf ein knappes Drittel gesenkt werden.

Ein wesentlicher Beitrag zur Lohnkostensenkung konnte jedoch auch durch die neue Arbeitszeitregelung realisiert werden: Insbesondere durch den Wegfall der Überstundenzuschläge an Samstagen wurden Einsparungen im fünfstelligen Eurobereich erzielt. Vor Einführung der Ampelkontenregelung wurde sehr viel häufiger Samstagsarbeit geleistet. Durch die flexible Zeitkontenregelung wurde versucht, die Stunden vermehrt auf die Wochentage zu verlagern (Erhöhung der täglichen Arbeitszeit) und über das Zeitkonto zu verbuchen. Damit wurde der Samstag entlastet, was die Geschäftsführung auch als wichtigen Beitrag für die Regeneration und Freizeitqualität der Beschäftigten wertet.

Die mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten verbundenen Motive – mit Ausnahme der durch die Auftragseinbrüche erforderlich werdenden Entlassungen – haben sich nach Ansicht der Geschäftsleitung im Wesentlichen eingelöst:

„Der erste Punkt muss ich sagen, waren Kostendruck, Kosteneinsparungen, Überstundenzuschläge weg zu bekommen, die Maschinenlaufzeiten hoch zu setzen. Das war mein Antrieb. Wobei ich sagen muss, dass ich das gerne damit verbinde, Vorteile für die Mitarbeiter herauszuholen in dem Bereich, weil ich das einfach so sehe, dass es den Mitarbeitern auch entsprechend gut gehen muss, wenn es dem Unternehmen gut geht oder anders herum. Das ist also eine wechselseitige Abhängigkeit.“ (Geschäftsführung)

Selbsteinschätzung

Die mit der flexiblen Arbeitszeitregelung intendierten Zielsetzungen konnten bislang nur teilweise realisiert werden. Nach den bisherigen Erfahrungen mit der flexiblen Ar-

beitszeitregelung befragt, zeichnen die Aussagen der Gesprächspartner ein widersprüchliches Bild. Die beschäftigungspolitischen Zielsetzungen konnten aufgrund des Auftragsrückgangs im ersten Jahr nach in Kraft treten der Betriebsvereinbarung nicht erreicht werden. Erst seit dem vierten Quartal des vergangenen Jahres floriert die Auftragslage wieder und teilweise zeichnen sich jetzt schon problematische Folgen der während der auftragsschwachen Zeiten vorgenommenen Personalreduktionen ab. In bestimmten Abteilungen häufen sich die Arbeitszeitguthaben. Zum Teil ist nicht ausreichend Personal vorhanden, zum Teil funktioniert die Steuerung der Arbeitszeitkonten auf Abteilungsebene nicht, weil die entsprechenden Abteilungsleiter nicht frühzeitig gegensteuern, obwohl monatlich die Zeitkontenstände festgehalten werden.

Dies liegt u. a. an einer mangelnden internen Organisationsstruktur und unklaren Zuständigkeiten. Ein seit seiner Ausbildung im Unternehmen beschäftigter Werksleiter nimmt den Vorarbeitern koordinierende und arbeitsorganisatorische Aufgaben oft ab. Er versteht sich als „rechte Hand“ des Personalleiters, da er bestehende Schwierigkeiten und Reibungsverluste in einzelnen Bereichen frühzeitig registriert und an die Personalleitung weitergibt. So werden arbeitsorganisatorische Probleme zwar auf Personalleitungsebene bekannt, die für das Funktionieren einer Ampelkontenregelung erforderliche Gegensteuerung auf der mittleren Führungsebene (Vorarbeiter) erfolgt jedoch nicht in ausreichendem Maße.

Die meisten Plusstunden werden im Angestelltenbereich und der Abteilung Schleiferei angesammelt, die am Ende der Produktionskette steht. In dieser Abteilung wurde zwar eine Neueinstellung vorgenommen. Angesichts nach wie vor bestehender hoher Zeitkontenstände in dieser Abteilung besteht aber weiterhin Handlungsbedarf. Während der Werksleiter eine schlechte Organisation der Abteilung als Ursache dafür ansieht, ist der Personalleiter zögerlich mit der Bewertung.

Obwohl der Umgang mit dem Zeitkontensystem noch optimierungsbedürftig ist, schätzen alle Gesprächspartner – Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat und Beschäftigte –, dass die große Mehrheit (90 %) der Beschäftigten die Vorteile flexibler Arbeitsgestaltung nutzen kann. Kleinere – tage- und stundenweise in Anspruch genommene – Zeitausgleiche stellen nach Einschätzung aller Interviewpartner kein Problem dar. Ein Beschäftigter hat für sich eine besonders günstige Regelung gefunden:

„Wir haben einen Mitarbeiter, der ist frisch Vater geworden, dann war die Frau erst weg, die wollte halt wieder arbeiten und die arbeitet freitags und samstags. Und der hat bei uns fast immer freitags frei. Der baut in der Woche seine Stunden auf und wenn er sie abbaut, dann macht er das am Freitag. Und die Kollegen haben da entsprechend mitgezogen, das war ganz wichtig. Und der hat dadurch also wirklich einen Vorteil, dass seine Frau arbeiten und er sich um das Kind kümmern kann“ (Geschäftsführer)

Gerade aber die Promotoren der neuen Arbeitszeitregelung gehen – was das Anhäufen von Gutstunden anbelangt – selbst mit schlechtem Beispiel voran. Selbst das Zeitkonto des Betriebsrats überschreitet sehr häufig die oberen Kontengrenzen. Die Hauptgründe für die Anhäufung der Plusstunden im Angestelltenbereich werden in den urlaubs- oder

krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten anderer Beschäftigter gesehen. Dann müssen die anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit mit übernehmen.

Positiv an den bisherigen Umsetzungserfahrungen ist die aktive, wenngleich nicht immer systematische Beschäftigung mit der neuen Arbeitszeitregelung. Die über die Zeitkontenstände geschaffene Transparenz hat zu einer intensiveren Auseinandersetzung um Fragen der Arbeitsorganisation geführt. Auch innerbetrieblich wird derzeit Arbeit umverteilt, Aufgabenbereiche neu zugeschnitten und Vorschläge erarbeitet, wie das Überlaufen von Zeitkonten bestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch frühzeitige Maßnahmen vermieden werden kann. Hierzu gehört auch die Befähigung der einzelnen Beschäftigten, sich in andere Arbeitsbereiche einzuarbeiten und an entsprechenden Schulungsmaßnahmen teilnehmen zu können. So gesehen hat die flexible Arbeitszeitregelung Bewegung ins Unternehmen gebracht: eingeschliffene Gewohnheiten und Strukturen werden hinterfragt und auf diese Weise auch erste Lernprozesse und -erfolge in Gang gesetzt. Voraussetzung dafür ist jedoch – und diese Aufgabe muss stärker als bislang von den Vorarbeitern der Abteilungen übernommen werden – sich regelmäßig mit den dokumentierten Kontensalden zu beschäftigen, die Ursachen für zu hohe Stundenkontingente zu ergründen und einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess über die Organisation der Arbeitsabläufe zu ermöglichen.

Auf diesem Weg hat das Unternehmen bereits die ersten wichtigen Schritte unternommen. Dies liegt zum großen Teil an dem Engagement des Personalleiters, aber auch an einem guten Betriebsklima und der Haltung und Überzeugung des Geschäftsführers, der hervorhebt, dass eine beschäftigtenorientierte Unternehmensführung ein besonderes Charakteristikum von Familienunternehmen sei.

Mit dieser Politik ist der beratene Unternehmensstandort allerdings auch in die Kritik des ebenfalls zur Firmengruppe gehörenden, nicht tarifgebundenen Schwesterunternehmens geraten:

„Unser Hauptproblem besteht jetzt mehr oder weniger darin, dass unser Schwesterunternehmen nicht tarifgebunden ist und ein ganz anderes Handling der Stunden macht, wie wir es hier machen. Und als ich unser Arbeitszeitmodell mal in einem Fernsehinterview präsentiert habe, hat es erheblichen Ärger gegeben. Da habe ich mir so einen mit gefangen, dass ist also unglaublich, weil die das gar nicht wollen.“ (Personalleiter)

Erfolgsfaktoren der Maßnahme

- Die Arbeitszeitregelung wird als Lernanlass genutzt, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen einzuleiten; deutlicher Bezug zu Fragen und Problemen der Arbeitsorganisation, Erschließen weiterer Gestaltungsoptionen.
- Beteiligung der Beschäftigten überwiegend durch Information und Diskussion.
- Promotoren-Koalition im Unternehmen als treibende Kräfte für die Lösung: Personalleiter und jüngere Betriebsräte.
- Beratungseinrichtung koordinierte und moderierte den Einführungsprozess der Arbeitszeitregelung, fehlte aber bei der Bilanzierung nach Abschluss der Pilotphase.

- Kein unternehmensinterner Lösungstransfer (auf das nicht tarifgebundene Schwesterunternehmen).
- Begrenzter Erfolg beim Abfedern konjunktureller Umsatzeinbrüche; Personalabbau trotz neuer Arbeitszeitregelung aus Sicht des Unternehmens unumgänglich.

4.3.2 Fallbeispiel 2: HAUS GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *HAUS GmbH, 242 Beschäftigte, Ausbildungsquote knapp 10 % (20 Auszubildende).*
- *Gegründet 1999 (ausgelagerter technischer Servicebereich einer großen Medienanstalt).*
- *Tarifgebundenes Unternehmen, Betriebsrat vorhanden (Betriebsratsvorsitzender freigestellt).*
- *Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 38,5-Stunden-Woche.*
- *Arbeitszeitberatung im Rahmen der Regelförderung, Mitte 2001 – Anfang 2002.*
- *Maximal geförderte Beratungsdauer von 15 Beratungstagen in Anspruch genommen.*

Das Unternehmen wurde 1999 als rechtlich unabhängige Tochtergesellschaft gegründet. Die Bereiche Elektrotechnik, Bau, Haus- und Liegenschaftsverwaltung wurden in dieser neuen Gesellschaft zusammengefasst. Zwei Drittel der Beschäftigten wurden von der Muttergesellschaft übernommen, ein Drittel wurde neu eingestellt. Das Unternehmen ist ausschließlich für die Muttergesellschaft tätig, d. h. für eine gute Auftragslage ist weitgehend gesorgt.

Beratungsanlass

Die Entscheidung für die Einführung einer flexiblen Arbeitszeitregelung wurde durch die Tarifpartner der Muttergesellschaft bereits bei Gründung der HAUS GmbH in einer Protokollnotiz vereinbart. Die Rahmenbestimmungen für die Arbeitszeitflexibilisierung wurden im Manteltarifvertrag für die ausgelagerte Tochtergesellschaft fixiert, deren konkrete Ausgestaltung von den Betriebspartnern der Tochtergesellschaft zu leisten und zu vereinbaren war. Dies betrifft die Ausgleichszeiträume und -regelungen (bis zu 12 Monaten), die Umwandlung der Mehrarbeitsvergütung, des Mehrarbeitszuschlag und der Zeitzuschläge in Zeitguthaben, die Nutzung von Langzeitkonten mit längeren Ausgleichszeiträumen und die Zeiterfassung.

Vor Einführung der flexiblen Arbeitszeitregelung wurden in den einzelnen Bereichen des Unternehmens (z. B. Druckerei, Ingenieurbüro, Verwaltung) sehr unterschiedliche Arbeitszeiten praktiziert: Neben einem normalen Tagesdienst im Verwaltungsbereich existierten 2- und 3-Schichtmodelle für die gewerblichen Bereiche und eine Fülle informeller Regelungen, die individuelle Flexibilisierungsmöglichkeiten boten, von einer

allgemeinverbindlichen Regelung jedoch weit entfernt waren. Darüber hinaus gab es ein erhebliches Überstundenvolumen. Im Mai 2001 hatte der Betriebsrat eine Beschäftigtenbefragung zu deren persönlichen Arbeitszeiten durchgeführt. Bereits in den ersten vier Monaten des Jahres addierten sich die Mehrarbeitsstunden zusätzlich zu den bekannten Überstunden auf rund zwei Mannjahre.

Die strittigsten Punkte bei der Ausgestaltung einer Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit waren die von der Geschäftsführung beabsichtigte Ausdehnung der Betriebszeiten, um einen besseren Kundenservice zu gewährleisten sowie die geplante Einführung einer elektronischen Zeiterfassung, die jederzeit einen Einblick in die Zeitkontenstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermöglichen sollte. Der für die Beschäftigtenvertreter problematischste Punkt bei der elektronischen Zeiterfassung war das exakte Erfassen der Pausenzeiten. Hier sollte eine allgemeinverbindliche Regelung zu Transparenz und Gleichbehandlung führen.

Bis zur endgültigen Einführung der flexiblen Arbeitszeitregelung sind insgesamt drei Jahre vergangen, die von intensiven innerbetrieblichen Auseinandersetzungen um das Arbeitszeitthema begleitet wurden. Bereits im Jahr 2000 wurde eine innerbetriebliche Arbeitsgruppe gegründet, die sich regelmäßig mit der geplanten Neuregelung der Arbeitszeit beschäftigte. Die Arbeitsgruppe bestand aus dem Team Personal, dem Betriebsrat und Beschäftigten aus allen im Unternehmen vertretenen Bereichen. In dieser Arbeitsgruppe wurde auch der erste Entwurf einer Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit entwickelt. Der Prozess um eine Neugestaltung der Arbeitszeit war also bereits in vollem Gange, hakte jedoch an den strittigen Punkten „Betriebszeiterweiterung“ und „elektronische Zeiterfassung“, bevor die Entscheidung für die Hinzuziehung einer externen Arbeitszeitberatung getroffen wurde.

Zustandekommen der Arbeitszeitberatung

Die Initiative zur Inanspruchnahme einer mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Arbeitszeitberatung ging vom Betriebsrat aus. Mitglieder des Betriebsrats hatten sich umfassend über die Möglichkeiten und Probleme bei der Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen informiert und an mehreren Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen teilgenommen. In diesem Zusammenhang wurden sie auf die Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten und das Beratungsangebot im Rahmen der Aktion 100 Betriebe aufmerksam. Der Betriebsrat führte mit zwei Beratungseinrichtungen, die in dieser Modellphase als Ansprechpartner genannt wurden, Vorgespräche. Danach wurden beide Beratungseinrichtungen zu der firmenintern bestehenden Arbeitszeitgruppe (bestehend aus den Mitgliedern des 9-köpfigen Betriebsrats, Personalleitung und Geschäftsführung) eingeladen. Die Arbeitsgruppe traf die Entscheidung über die Wahl des Beraters. In der firmeninternen Broschüre, die von Geschäftsleitung und Betriebsrat gemeinsam herausgegeben wurde, schreibt der Geschäftsführer:

„Um die Einführung der Arbeitszeitflexibilisierung zum einen so transparent wie möglich zu machen und zum anderen auch nicht den Eindruck interner Mauerschelei zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat entstehen zu lassen, haben wir auf Initiative des Betriebsrats im Rahmen des Programms „100 Betriebe“ des Landes NRW (eine Beratungseinrichtung, d. V.) beauftragt, das Verfahren

zu begleiten und vor allem die Workshops zu moderieren, die in Kürze auf Sie zukommen werden.“

Beratungsprozess

Da bereits vor Kontaktierung der Beratungseinrichtung ein weitgehend ausgearbeiteter Betriebsvereinbarungsentwurf vorlag, ging es in einem ersten Schritt um Abklärung, in welchen Bereichen des Unternehmens die flexible Zeitkontenregelung pilotiert werden sollte. Der Personalleiter schildert diesen Prozess:

„Also (die Beratungseinrichtung, d. V.) hat mit uns keine Workshops gemacht. Die ausführliche Information der Mitarbeiter in allen Bereichen haben wir gemacht mit dem Betriebsrat. Wir haben alle Beschäftigten jederzeit eingebunden und haben eine Arbeitsgruppe gebildet aus Personal, Betriebsrat – und Beschäftigten und in dieser Arbeitsgruppe die Betriebsvereinbarung vorbereitet. Wir waren uns einig, dass wir einen Pilot für ein Jahr machen wollten in ausgewählten Bereichen. Dann erst kamen die Berater hinzu und wir haben uns gefragt: Was können Sie jetzt machen für uns? Workshops brauchten wir nicht, das regeln wir selbst und sind auch dazu in der Lage. Der Berater hat uns begleitet und Diskussionen moderiert, so z. B. auch die große Betriebsversammlung zur Arbeitszeit. Auf dieser Betriebsversammlung sollte über die strittige Zeiterfassung abgestimmt werden.“

Die Moderation der Betriebsversammlung erfolgte durch die Beratungseinrichtung. Auf dieser Betriebsversammlung wurden strittige Fragen ausführlich diskutiert und über das weitere Vorgehen beraten. Strittig blieb nach der Betriebsversammlung die Frage der elektronischen Zeiterfassung, denn nur 55 % der Belegschaft stimmte für die Zeiterfassung. Nach umfänglichen Beratungen und Bedenkzeit hat sich der Betriebsrat trotz der Nichterreichung der ursprünglich gesetzten 70 %-Quote für die Einführung der Flex-Zeit mit elektronischer Zeiterfassung in ausgewählten Pilotbereichen (etwa die Hälfte der Beschäftigten) entschieden. Ein besonderer Problempunkt war dabei die exakte Erfassung der Mittagspause, die in der Vergangenheit offenbar recht großzügig gehandhabt wurde.

Auf einen weiteren Konfliktpunkt, der durch die externe Moderation ausgeräumt werden konnte, weist die Personalleitung hin. Trotz umfangreicher schriftlicher Vorinformationen der Beschäftigten bestand ein Missverständnis hinsichtlich der Bedeutung des Terminus „Rahmenarbeitszeit“. Die Ausweitung der Betriebszeiten sollte durch die Ausweitung der Rahmenarbeitszeit erreicht werden, innerhalb derer die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens in Absprache mit der Geschäftsleitung bereichsspezifische Servicezeiten wählen konnten, für die wiederum Mindestbesetzungstärken definiert werden sollten. Die Differenz zwischen Rahmenarbeitszeit und Servicezeiten war den meisten Beschäftigten nicht vertraut. Sie befürchteten, innerhalb der gesamten Rahmenarbeitszeit für den Kunden ansprechbar sein zu müssen.

Nach Klärung der Missverständnisse und nach der Betriebsversammlung bestand die wesentliche Aufgabe der Beratungseinrichtung in der Durchführung einer standardisier-

ten Beschäftigtenbefragung⁸, in der Arbeitszeitrealität und Arbeitszeitwünsche sowie Zufriedenheit mit der Arbeitszeit in zwei Kontrastgruppen abgefragt wurden: bei Beschäftigten, die an der Erprobungsphase der flexiblen Arbeitszeitregelung teilnahmen (etwa die Hälfte der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen) und Beschäftigten, die zunächst unter alten Arbeitszeitkonditionen weiter arbeiteten. Diese Befragung wurde zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten – vor Einführung der neuen Arbeitszeitregelung, während der Pilotphase und nach Abschluss der Pilotphase – durchgeführt, um Veränderungen in den Einstellungen der Beschäftigten vergleichen zu können. Damit konnte gezeigt werden, wie sich die Einstellungen der Beschäftigten allmählich änderten. Die Beschäftigten im Pilotbereich wirkten letztlich als Multiplikator der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Durch die Prozessbegleitung der Beratungseinrichtung und die durchgeführten Befragungen wurden die Bewertungen der Beschäftigten und ihre Einschätzung der alten und neuen Arbeitszeitregelung im Rahmen sachlicher Berichterstattung für den Einführungsprozess erschlossen.

Die Befragungsergebnisse präsentierte die Beratungseinrichtung sowohl der betrieblichen Arbeitsgruppe (Team Arbeitszeit) als auch allen Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung. So konnte, auch das zeigen die Befragungsergebnisse, der Informationsstand der Beschäftigten über die Nutzungsmöglichkeiten der neuen Arbeitszeitregelung deutlich gesteigert werden. Für die intensive Prozessbegleitung durch die Beratungseinrichtung wurden 15 Beratungstage eingesetzt, dies entspricht dem seinerzeit geltenden maximalen Förderzeitraum für Arbeitszeitberatungen (seit 2003 wurde die Anzahl geförderter Beratungstage auf 9 Tage reduziert). Die einjährige Pilotphase der neuen Arbeitszeitregelung startete Anfang 2002 und enthielt folgende Kernpunkte.

⁸ In der Beschäftigtenbefragung wurden Antworten zu folgenden Fragekomplexen erhoben: Angaben zur Person (Geschlecht, Alter, Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder), Dauer der Betriebszugehörigkeit, Abteilungszugehörigkeit und Dauer der Abteilungszugehörigkeit, Arbeitszeitvolumen, Arbeitszeitform (z. B. Schichtdienst), Häufigkeit von Samstags- und Sonntagsarbeit, Volumen der Überstundenarbeit, Gründe für Überstunden, Lage der Arbeitszeit, Pausen und Lage der Pausen, Wegezeiten zur Arbeit / benutztes Verkehrsmittel, Verwendung der angesparten Plusstunden (nur Teilnehmer an der Pilotphase), Einschätzung der eigenen Arbeitszeitsouveränität (Skala), Angaben zum Gesundheitsstatus (Auswirkungen der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit auf die Gesundheit), Auswirkungen der flexiblen Arbeitszeitregelung auf Familie, außerberufliche Interessen, Weiterbildungsinteressen, kollegiale Zusammenarbeit etc., Informationsstand der Beschäftigten hinsichtlich der neuen Arbeitszeitregelung, abschließende Bewertung der neuen Arbeitszeitregelung.

Tabelle 8: Das Arbeitszeitmodell der Haus GmbH

Vertragliche Arbeitszeit, Sollarbeitszeit bei Vollzeit	38,5 Stunden, Mo – Di 8 Stunden, Mi – Fr 7,5 Stunden
Rahmenarbeitszeit (Ausnahme 3-Schicht-Bereich)	Mo – Fr: 6.00 – 20.00 Uhr
Servicezeiten	<p>Unter Berücksichtigung der Rahmenarbeitszeit und der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen legen die einzelnen Bereiche sog. Servicezeiten und Mindestbesetzungsstärken fest. Die Zustimmung des Geschäftsbereichsleiters ist einzuholen.</p> <p>Die Servicezeiten der einzelnen Bereiche werden innerbetrieblich transparent gemacht, der Betriebsrat wird rechtzeitig über Änderungen informiert.</p> <p>Kernarbeitszeiten entfallen</p>
Kontentyp	Ampelkonto, gesondertes Überstundenkonto
Kontengrenzen	<p>Ampelkonto:</p> <p>Grüne Phase: - / + 40 Stunden</p> <p>Gelbe Phase: ab - / + 40 bis - / + 60 Stunden</p> <p>Rote Phase: ab - / + 60 Stunden</p> <p>Überstundenkonto:</p> <p>Separat geführtes Konto für angeordnete Überstunden. Überstunden werden incl. Mehrarbeitszuschlag von 25 % dem Überstundenkonto gutgeschrieben. Quartalsweise werden die Zeiten aus dem Überstundenkonto dem Zeitkonto zugeschrieben oder auf Antrag der / des Beschäftigten auf das Langzeitkonto umbucht werden. Ebenfalls auf Antrag der / des Beschäftigten können maximal 30 Überstunden ausgezahlt werden.</p>
Ausgleichszeitraum	<p>Durch Einrichtung eines Langzeitkontos seit August 2003 kein festgelegter Ausgleichszeitraum</p> <p>Bis August 2003: Ausgleichszeitraum 12 Monate</p>
Verfahrensregeln	<p>Grüne Phase: Eigenverantwortliche Disposition im Arbeitsteam</p> <p>Gelbe Phase: Zwischen Beschäftigten und Teamleiter werden Maßnahmen vereinbart, die das weitere Anwachsen der Zeitguthaben / -schulden verhindern mit dem Ziel, die grüne Phase schnell wieder zu erreichen.</p> <p>Rote Phase: Sie darf nur vorübergehend und nach vorheriger Absprache mit der Teamleitung erreicht werden. Das Team Personal veranlasst ein Gespräch, in dem mit dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin, der Teamleitung und dem Betriebsrat geregelt wird, wie die Grünphase zu erreichen ist.</p> <p>Sofern sich die Kontenstände der Mitarbeiter / innen über einen längeren Zeitraum kontinuierlich über 40 Plus-Stunden bewegen, ist das Unternehmen verpflichtet, entsprechende personelle Maßnahmen (Neueinstellungen, Umschichtungen) zu ergreifen, die gewährleisten, dass in absehbarer Zeit die Grünphase wieder erreicht wird.</p>

Umsetzungserfahrungen nach Beratungsabschluss – weitere Aktivitäten

Mit der Dokumentation und öffentlichen Präsentation der Befragungsergebnisse auf der Betriebsversammlung endete die Tätigkeit der Beratungseinrichtung. Die weiterhin bestehende betriebliche Arbeitszeitgruppe entwickelte ohne externe Begleitung die für die Pilotphase geltende Betriebsvereinbarung weiter:

Neben dem Arbeitszeitkonto wurde ein zweites, für jeden Beschäftigten separat geführtes Überstundenkonto eingerichtet. Auf dem Überstundenkonto werden angeordnete und durch den Betriebsrat genehmigte Überstunden einschließlich eines 25 %igen Zuschlags verbucht (die innerhalb der Rahmenarbeitszeit geleisteten Plusstunden gelten nicht als Überstunden und sind zuschlagsfrei). Das Überstundenkonto wird jeweils am Ende eines Quartals auf das normale Zeitkonto übertragen. Bis zu maximal 30 Stunden können auf Wunsch der Beschäftigten ausgezahlt werden. Wahlweise – diese Regelung trat jedoch erst im August 2003 in Kraft – können diese Stunden dem Langzeitkonto gutgeschrieben werden.

Seit Januar 2003 gilt die Betriebsvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Zeitsouveränität für alle Beschäftigten des Unternehmens mit folgenden Ausnahmen: Der Bereich Sicherheitstechnik, der im 3-Schicht-Betrieb arbeitet und eine Rund-um-die-Uhr-Ansprechbarkeit lückenlos gewährleisten muss. Gleiches gilt für den Pförtnerbereich. Ausgenommen sind darüber hinaus die Auszubildenden. Durch die Einrichtung des gesonderten Überstundenkontos wird transparent gemacht, in welchem Umfang trotz flexibler Arbeitszeitregelung dennoch Überstunden angeordnet werden müssen. Die geschaffene Transparenz trägt mit dazu bei, einen zusätzlichen Indikator für erforderlich werdende personelle Maßnahmen zu haben.

Die im August 2003 in Kraft getretene Betriebsvereinbarung zu Langzeitkonten sieht vor, dass Zeitansprüche dem Langzeitkonto gutgeschrieben werden können, die u. a. entstehen aus Stunden aus dem Überstundenkonto, Plusstunden durch vertraglich vereinbarte Reduzierung der Vergütung bei gleich bleibender Arbeitszeit, etc.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Geld-Ansprüche dem Langzeitkonto in Zeit gutzuschreiben, so etwa bestehende Zeitzuschläge, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, insbesondere jährliche Sonderzahlungen etc. Die Auflistung der Zeit- und Geld-Ansprüche, die dem Langzeitkonto zugeführt werden können, macht deutlich, dass die weniger gut verdienenden Berufsgruppen eingeschränktere Möglichkeiten haben (so z. B. kommt eine Reduzierung der Vergütung zwecks Ansparung von Zeitguthaben nicht in Frage), ihr Langzeitkonto zu füllen. Die ursprünglich geplante Ansparung von Urlaubstagen wurde nach Intervention des Betriebsrates wieder fallen gelassen, da dies zum einen falsche beschäftigungspolitische Signale setze und dem langfristigen Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter entgegenstehe.

Selbsteinschätzung

Zu den bisherigen Erfahrungen mit dem Zeitkontenmodell und der Entwicklung der Zeitkontenstände befragt, bestehen nach Angaben der Geschäftsführung und des Betriebsrats insbesondere im Aufgabenbereich Konzert- und Veranstaltungsbetreuung

Probleme mit auflaufenden Zeitguthaben. Dieser Bereich wies und weist immer noch konstant hohe Guthabenbestände auf:

„Wir haben im Moment den Bereich, wo es hakt, da sitzen Kollegen, die wollen lieber Geld und die Überstunden bezahlt bekommen. Und die können nicht verstehen, warum wir das jetzt pro Quartal auf 30 Stunden begrenzen – die Bezahlung. Die haben also mehr Stunden: Der eine hat über 100. Da ist im Moment Überzeugungsarbeit zu leisten und erforderlich. ... Der Betriebsrat, die Gewerkschaften haben also ganz strikt darauf bestanden, dass da nicht zu viel bezahlt wird, sondern dass wir das Instrument Neueinstellungen einsetzen. Wenn also so viel Überstunden anfallen, dann Neueinstellungen und die Arbeit gleichmäßig verteilen. Nicht dass wir 5 Mio. Arbeitslose haben und bei uns macht jeder zweite Überstunden. Das war auch von der Geschäftsführung gewünscht“ (Personalleitung).

Die beschäftigungspolitischen Ziele konnten mittlerweile nach Verhandlungen mit der Geschäftsführung realisiert werden. Die stets überlasteten Bereiche mit hohen Zeitkontenständen wurden seit Inkrafttreten der Arbeitszeitregelung durch zwei Neueinstellungen entlastet. Allein im letzten Jahr wurden weitere zwei Neueinstellungen realisiert.

Insgesamt schätzt der Betriebsrat nach zweijähriger Laufzeit der Arbeitszeitregelung den Anteil der eher damit unzufriedenen Beschäftigten auf maximal 5 %. Hierbei handelt es sich um Beschäftigte mit sehr langer Betriebszugehörigkeit und über die Jahre etablierten Gewohnheitsrechten was die Freizügigkeit der Arbeitszeitgestaltung – insbesondere der Mittagspause – anbelangt. Die Mehrzahl der Beschäftigten hat sehr individuelle Nutzungsmöglichkeiten der Zeitkontengestaltung für sich etabliert. Insbesondere die Pendler mit längeren Fahrzeiten genießen die neue Arbeitszeitregelung, da sie die Lage ihrer Arbeitszeit besser an die Fahrpläne des öffentlichen Nahverkehrs anpassen können und keine Leerlaufzeiten haben. Die Abstimmung in den einzelnen Arbeitsteams erfolgt nach Auskünften der Beschäftigten reibungslos.

Für die Gewährleistung der Mindestbesetzungsstärken maßgeblich ist auch die funktionale Flexibilität, die durch Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen befördert wird. Jährlich investiert das Unternehmen ca. 250.000 Euro in Schulung und Weiterbildung.

Kriterien für den Erfolg der Maßnahme

- Diese prozessbegleitende Arbeitszeitberatung konnte an umfangreichen Vorarbeiten des kooperativ agierenden betrieblichen Arbeitszeitteams anknüpfen und ist dadurch sehr erfolgreich verlaufen. Die Beratungsleistung wirkte komplementär zu einem eigenständigen betrieblichen Entwicklungsprozess. Zudem wurde die zunächst vereinbarte Regelung durch die Überstunden- und die Langzeitkonten-Regelung ergänzt.
- Hier fungierten die Berater als Moderatoren und neutrale Vermittlungsinstanz, die bestehende Interessendifferenzen durch die Versachlichung der Debatte befördern konnten. Die mehrfachen Beschäftigtenbefragungen und die prozessbegleitende und moderierende Rolle der Berater sind hier hervorzuheben.

- Die umfassenden Informationen für die Beschäftigten und die offenen und kontroversen Debatten sprechen dabei für einen vergleichsweise hohen Einbindungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat sind sich in den übergeordneten Zielsetzungen einig, dass Arbeitszeitgestaltung auch einen beschäftigungssichernden und -fördernden Effekt haben soll(te). Dies hat nicht nur Eingang in die Betriebsvereinbarung gefunden, sondern konnte mittlerweile durch vier Neueinstellungen auch praktiziert werden.
- Nach Beratungsabschluss (identisch mit Abschluss der einjährigen Erprobungsphase) hat das Arbeitszeitteam eigenständig an der Weiterentwicklung der Arbeitszeitregelung gearbeitet und diese um eine Langzeitkontenregelung ergänzt. Nicht zuletzt ist dies auf das hohe Engagement der dortigen betrieblichen Interessenvertretung zurückzuführen.

4.3.3 Fallbeispiel 3: FRISCH GmbH & Co. KG

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Unternehmen der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie.*
- *Herstellung von Haushaltsfolien, führender Markenartikler in Deutschland.*
- *1996 als ausgelagerter Produktionsbereich des großen Mutterkonzerns nach Joint Venture mit einem amerikanischen Konzern gegründet.*
- *Rückläufige Beschäftigungsentwicklung, allein 2002 wurden 26 Mitarbeiter entlassen.*
- *Am beratenen Standort arbeiten 247 Beschäftigte .*
- *Wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 36 Stunden.*
- *Tarifgebundenes Unternehmen, Betriebsrat vorhanden.*
- *Arbeitszeitberatung im Rahmen von Modellprojekt Ende 2002 / Anfang 2003, 5 Beratungstage.*

Nach dem 1996 erfolgten Joint Venture des deutschen Mutterkonzerns mit einem großen amerikanischen Konzern, wurde die FRISCH GmbH gegründet. Beim ehemaligen deutschen Mutterkonzern des Unternehmens blieben 65 % der Geschäftsanteile. FRISCH gehört in Europa zu den führenden Markenartiklern für Haushaltsfolien. Der hohe europäische Wettbewerbsdruck war Auslöser für die Konzentration der in- und ausländischen Produktion am technologisch fortgeschrittensten Standort.

Die Beschäftigungsentwicklung ist seitdem rückläufig. Ende 2002 waren in der gesamten Gesellschaft europaweit 313 Mitarbeiter beschäftigt, im Jahr zuvor waren es noch 339. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurden im Geschäftsbericht 2002 eher ungünstig eingestuft. Zunehmend geraten die Markenartikel im Bereich Lebensmittelfolien durch so genannte No-Name-Produkte unter Druck. Kosteneinsparungen werden aber auch über technologische Neuerungen (Einsatz modernster Maschinen) realisiert. So wurde 2003 eine neue Palettier-Anlage eingerichtet, die etliche Arbeitsplätze im gering qualifizierten Bereich überflüssig gemacht hat.

Mit Produktneuheiten will das Unternehmen seine Marktposition in den nächsten Jahren verbessern. Als Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition werden genannt: Verbesserung der Kostenstrukturen, Effizienzsteigerungen im Einkauf, Logistik und in den Produktionsbereichen, darüber hinaus ist für die Zukunft eine stärkere Auslastung des polnischen Produktionsstandortes geplant. Das Unternehmen wurde in den letzten Jahren tiefgreifend umstrukturiert: Im Produktionsbereich wurde nach der Zusammenlegung mehrerer Produktionsstandorte 1996 Gruppenarbeit eingeführt, die fortschreitend weiter entwickelt wird. Als Bausteine des sog. Change-Management werden genannt: Prozessoptimierung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gruppen gesteuerte Informations- und Visualisierungskonzepte, Mitarbeiterflexibilisierung, Entgeltsystem, Zielvereinbarungen mit den Gruppen, Mitarbeiterbefragungen, gleitende Schichtwechsel. 1998 wurde ein neues Schichtsystem eingeführt. Gerade die Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion wird vom Geschäftsführer als Hauptauslöser für die Einführung flexiblerer Arbeitszeitstrukturen angegeben.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Arbeitszeitberatung

In diesem Kontext steht auch das Ende 2002 gestartete Projekt „Flexibilisierung der Arbeitszeiten“: Durch die Einführung einer Zeitkontenregelung sollten Überstundenzuschläge eingespart und eine effizientere Maschinenauslastung erreicht werden. Die Führungskräfte wurden in grundlegenden Bereichen der Mitarbeiterführung geschult wie z. B. „Grundlagen der Kommunikation“. Erst wurden Gruppenarbeitsprozesse eingeführt, sukzessive wurden diese Teams dann verkleinert. Diesen Prozess hatte die Personalabteilung in Eigenregie organisiert. Die für die Gruppenarbeits-Organisation notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen wurden ebenfalls durchgeführt. Funktionale Flexibilität war somit weitgehend sichergestellt, die zeitliche Flexibilität jedoch nicht verbindlich geregelt. Die Geschäftsleitung hat jedoch erkannt, dass das eine ohne das andere nicht umsetzbar ist:

„Wir hatten auch schon eine breite Qualifizierung geschaffen, so dass die Gruppen übergreifend qualifiziert waren, so dass sie auch in der Lage waren, von der einen Arbeitsgruppe mal in die andere zu gehen, weil das ja eine Grundvoraussetzung ist, dass die Konten dann auch einigermaßen ausgeglichen werden können.“ (Geschäftsführung Produktion)

Handlungsleitende Maxime für die Arbeitszeitflexibilisierung war für die Unternehmensleitung das „atmende Unternehmen“:

„Wir wollen, dass wenn nichts zu tun ist, die Beschäftigten zu Hause bleiben, damit ein Puffer da ist für die anspruchsvolleren Zeiten. Und das ist sicherlich eine Lernprobe, da psychologisch mit umzugehen.“ (Geschäftsführung Produktion)

Vor diesem Hintergrund fiel – vor Beginn der Beratung – die Entscheidung, in den im Zwei-Schicht-Betrieb organisierten Fertigungsbereichen der Folienbearbeitung flexible Arbeitszeiten einzuführen. In einem an die Belegschaft verteilten Handzettel beschreibt die Unternehmensleitung die wichtigsten Zielsetzungen: Beschäftigungssicherung, Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stärkere Berücksichtigung der privaten

Belange der Beschäftigten, Optimierung des Arbeitseinsatzes, die Möglichkeit, kurzfristig erforderlichen Personalbedarf eigenverantwortlich und unbürokratisch organisieren zu können, kurzfristig, schnell und flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können sowie den schwankenden Arbeitsanfall besser bewältigen zu können. Weitere Ziele waren: eine bessere Kapazitätsauslastung, Schaffung ausreichender Personalreserven in Engpasszeiten durch vernünftige Arbeitseinsatzpläne sowie den Abbau von Arbeitsverdichtung in einzelnen Bereichen.

Mit dem Projekt „Arbeitszeitflexibilisierung“ wurde die Personalleitung betraut. Während im Angestelltenbereich und im kaufmännischen Bereich seit 10 Jahren mit gleitender Arbeitszeit gearbeitet wird, wurden im Produktionsbereich traditionelle 1-, 2- und 3-Schichtmodelle gefahren, bei großer Nachfrage wurde nach Tarif zusätzlich Sams-tagsarbeit geleistet und Überstunden gefahren. Zudem hatte das Unternehmen gleitende Schichtwechsel eingeführt. Es wurde also ein Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeiten eingesetzt, um bei großer Nachfrage adäquat reagieren zu können. Problematisch waren allerdings die Zeiten geringer Nachfrage:

„Das alte Thema, das man mit Mehrarbeit natürlich immer Spitzen ausgleichen kann, aber die Täler meistens nicht so gut. Das heißt in beschäftigungsschwachen Situationen hat man die Leute an der Backe und die gehen nicht nach Hause, weil die Frau gerade keinen Urlaub hat oder die Kinder zur Schule müssen oder weil es ihnen einfach nicht so passt.“ (Personalleitung).

Die Notwendigkeit, sich Gedanken über eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zu machen, beschreibt der Personalleiter mit drei Zwängen: Die nur schwer einschätzbare Kundennachfrage verbunden mit der Anforderung schnell und zeitnah auf Kundenwünsche reagieren zu können, die Anforderung, möglichst keine teure Lagerhaltung zu betreiben und dies alles mit möglichst sparsamem Personaleinsatz zu bewältigen:

„Wir bewegen uns ja immer in dem Dreieck was da heißt: Möglichst nichts auf Lager um die Kapitalbindung nicht zu haben, möglichst immer 100 % lieferfähig – also wenn einer anruft, soll er das auch morgen kriegen, und am besten so wenig Personal wie möglich. Und in diesem Dreieck versuchen wir das immer zu optimieren und zu sagen, wie kriegen wir das jetzt hin. Das heißt, wir sind wirklich kundengetrieben.“ (Personalleitung)

Die Verbesserung der individuellen Zeitsouveränität vor dem Hintergrund der seit Jahren praktizierten Gruppenarbeit wird von der Geschäftsführung zwar auch als Ziel genannt, jedoch ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kosteneinsparung als die eigentliche Intention für die Einführung flexibler Arbeitszeiten zu werten.

Bereits vor Kontaktaufnahme mit der Beratungseinrichtung wurde im Unternehmen auf Initiative der Personalabteilung eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit der Einführung einer flexiblen Arbeitszeitkontenregelung im Bereich Folienverarbeitung beschäftigte. Mitglieder der Arbeitsgruppe waren: zwei Vertreter der Personalleitung, Betriebsratsvorsitzender und stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, ein Mitarbeiter aus der Schlosserei, ein Gruppenleiter und ein Maschinenführer, als Vertreter derjenigen Produktionsbereiche, in denen die neue Arbeitszeitregelung erprobt werden sollte. Der be-

teiligungsorientierte Ansatz bedurfte also nicht erst der Anregung einer externen Beratung. Allerdings ist das Hinzuziehen externer Expertise und Beratungsunterstützung kein Novum im Unternehmen. Schon vor Gründung der FRISCH GmbH waren bei der Konzernmutter bekannte Arbeitszeitberatungseinrichtungen aktiv und beteiligungsorientierte Aushandlungsstrukturen bereits erprobt worden.

Die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung wird von der Personalleitung damit begründet, dass zusätzliches Know-how zum Thema Arbeitszeitgestaltung immer von Vorteil sei, vor allem aber war das Unternehmen an einer externen Moderation der betrieblichen Aushandlungsprozesse interessiert. Der Kontakt zur Beratungseinrichtung ergab sich eher zufällig, als Vertreter des Personalbereichs eine Veranstaltung einer ortsansässigen Bildungseinrichtung zum Thema Vertrauensarbeitszeit besuchten. Dort wurde auch über die Fördermöglichkeiten bei Arbeitszeitberatungen informiert, woraufhin die Berater zu einem Arbeitsgruppentreffen im Unternehmen eingeladen wurden. Nicht ohne Stolz erwähnt der Personalleiter, dass die Arbeitszeitberater erstaunt über das kooperative Verhältnis zwischen Personalleitung und betrieblicher Interessenvertretung waren. Dennoch wird ihre Mitarbeit in der betrieblichen Arbeitsgruppe als wichtige Hilfestellung bei der Moderation und Versachlichung kontroverser Fragestellungen eingestuft.

Die Aufgabe externer Beratung sieht der zuständige Personalleiter in erster Linie in der Moderation (auch Supervision) u. U. konfligierender Interessen und im Coaching der Entscheidungsträger. Rückblickend wird die Einbeziehung der Beratungseinrichtung auch als „mäßi-gend“ für den Aushandlungsprozess bewertet. Allein die Teilnahme / Anwesenheit der Arbeitszeitberater habe dazu geführt, dass Betriebsrat und Unternehmensleitung sich eher für die jeweilige andere Sichtweise des Verhandlungspartners (Perspektivwechsel) öffnen konnten. Die Beratungseinrichtung konnte hier Erfahrungen aus anderen Unternehmen beisteuern und damit ausgleichend wirken“ (Personalleiter)

Beratungsprozess

Die Beratungseinrichtung traf in diesem Unternehmen bereits auf ein „bestelltes Feld“. Sowohl eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe zum Thema „Arbeitszeitflexibilisierung“ war eingerichtet, die Entscheidung für ein Zeitkontensystem war bereits gefallen, lediglich über die Form der Ausgestaltung war noch nicht entschieden worden. Ursprünglich hatte die Geschäftsführung nach Auskunft des Betriebsrats ganz andere Vorstellungen von einer flexibleren Arbeitszeiteinteilung.

„Da waren unter anderem so Modelle angedacht wie zum Beispiel, wir fahren eine 4 Tage Woche und je nach dem, wie dann der Bedarf ist, holen wir den Freitag und den Samstag als Regelarbeitstag dazu. Das waren natürlich Dinge, wo wir – schon allein wegen dem Samstag, der für uns kein Regelarbeitstag ist – gesagt haben, da können wir nicht mitspielen. Bei einer solchen Regelung wäre ja nicht das eigenständige Arbeiten gefordert gewesen, sondern da hätten wir die Diktatur von oben nach unten nach dem Muster: jetzt ist viel zu tun, jetzt müsst ihr kommen. (Betriebsrat)

Auf Vorschlag der Beratungseinrichtung wurde in der Arbeitsgruppe die Einführung eines Ampelkontensystems beraten. Darüber hinaus war dem Personalbereich und der Arbeitsgruppe der enge Zusammenhang zwischen der Veränderung der Arbeitszeitstrukturen und den ggf. erforderlich werdenden Veränderungen der betrieblichen Abläufe präsent. Die konkreten betrieblichen Abläufe, die Schnittstellenprobleme und Reibungsverluste sind den Beschäftigten in aller Regel besser bekannt als der Personalleitung. Bei der Auswahl der Pilotgruppe für die Erarbeitung eines flexiblen Zeitkontensystems wurde deutlich, dass die gesamten Arbeitsabläufe in den Blick genommen und die entsprechenden Funktionsbereiche eingebunden werden müssen.

„Das ist genau der Punkt, wenn sie eine Pilotgruppe herausgreifen. Da sind zwar alle Mann an Bord, die man braucht, um die Maschinen zu fahren. Aber da geht es schon weiter. Was machen wir mit den Logistikern, die unsere Waren an die Maschinen bringen? Was machen wir mit den Schlossern, die dann vielleicht nicht reparieren können, wenn wir meinen, wir müssten jetzt arbeiten? Solche Sachen. Das zog hinterher schon seine Kreise, so dass ich gesagt habe ‚oh, die müssen wir hier auch noch mit einbinden‘ und so weiter. Und dann natürlich auch so Andockpunkte, die da heißen, was machen wir mit den Gruppenleitern, die gesagt haben, das sind die Aufträge für heute, heute müsst ihr das machen, die Pause wird durchgefahren, du musst Urlaub nehmen, du hast zu wenig genommen oder kannst du das nicht verschieben. Und jetzt müssen die auch loslassen können, und das ist glaube ich auch nicht so einfach. Dann kommen so Anfragen wie: Ich habe denen gesagt, die sollen die Pause durchfahren, und dann haben die gesagt, das geht mich nichts an – jetzt mal übertrieben – das kannst du selber regeln. Da muss man sich natürlich auch ein wenig rantasten (Personalleitung)“.

Längere, teils schwierige Diskussionsprozesse gab es hinsichtlich der Festlegung einer Kernarbeitszeit, da man davon ausging, dass die Umstellung von „so einer militärischen Organisation von 6.00 bis 14.00 Uhr auf einmal in die totale Freiheit (hinsichtlich der Arbeitszeitlage, d. V.) entlassen zu werden, zu Verhaltensunsicherheiten“ führen würde. Kontrovers diskutiert wurde auch die Formulierung einer Betriebsvereinbarung. Während die betriebliche Interessenvertretung „alles haarklein regeln wollte“, wurde letztendlich entschieden, nur Eckpunkte zu regeln und erst nach den in der Pilotphase gesammelten Erfahrungen Änderungsvorschläge und ggf. weitere Differenzierungen einzubauen.

Der erste Unternehmensbesuch der Berater fand Mitte 2001 statt. In der Folge nahmen die Arbeitszeitberater an mehreren Arbeitsgruppentreffen teil. Die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit ist im Januar 2003 mit zunächst einjähriger Befristung im Bereich Folienverarbeitung in Kraft getreten (Pilotphase). Die betriebliche Arbeitsgruppe tagte ohne weitere Begleitung durch externe Berater auch weiterhin, so dass erste Erfahrungen mit der neuen Arbeitszeitregelung bereits während der Testphase diskutiert wurden.

Die wichtigsten Regelungsbestandteile der Betriebsvereinbarung sind im Folgenden dargestellt.

Tabelle 9: Das Arbeitszeitmodell der Frisch GmbH

Tarifvertragliche Wochenarbeitszeit	36 Stunden, Arbeitszeitverkürzung wird in Form von 6 zusätzlichen freien Tagen umgesetzt (gemäß MTV für gewerbliche Mitarbeiter im 2-Schicht-Modell)	
Bandbreite	Frühschicht	Spätschicht
Folienverarb. / Gruppenleiter		
Mo – Do	05.00 – 15.00 / 05.00 – 16.00 Uhr	13.00 – 23.00 / 12.30 – 23.00 Uhr
Fr	05.00 – 13.30 / 05.00 – 14.00 Uhr	11.45 – 22.00 / 11.30 – 22.00 Uhr
Eingleit- / Ausgleitspanne		
Folienverarb. / Gruppenleiter		
Mo – Do	05.00 – 07.00 Uhr / identisch	13.00 – 14.15 / 12.30 – 14.15 Uhr
Fr	13.45 – 15.00 / 13.45 – 16.00 Uhr	20.45 – 23.00 Uhr / identisch
	05.00 – 07.00 Uhr / identisch	11.45 – 13.05 / 11.30 – 13.05 Uhr
	12.35 – 13.30 / 12.35 – 14.00 Uhr	18.30 – 22.00 Uhr / identisch
Kernzeit		
Mo – Do	07.00 – 13.45 Uhr	14.15 – 20.45 Uhr
Fr	07.00 – 12.35 Uhr	13.05 – 18.30 Uhr
Sollarbeitszeit		
Mo – Do	7.25 h	
Fr	6.20 h	
Pausenzeiten	Jeweils 30 Minuten in Früh- und Spätschicht, auch in 2 x 15 min. teilbar. Pausen können nach Absprache in den Gruppen durchgeföhren oder versetzt genommen werden. Gruppenleiter erhalten von Mo – Do zweimal 20 min. Pause, freitags 30 min.	
Ampelkonto		
Grüne Phase	- / + 15 Stunden: Zeitguthaben und Zeitschulden können eigenverantwortlich in der Gruppe ausgeglichen werden.	
Gelbe Phase	- / + 16 bis - / + 30 Stunden: Bei Erreichen dieses Stundenkorridors muss ein aktives Gegensteuern durch den Vorgesetzten erfolgen. Vorgesetzter, Produktionsleitung und Betriebsrat sind aufgefordert, die Ursachen für die höheren Zeitkontenstände zu ermitteln, um den Eintritt in die rote Phase zu vermeiden.	
Rote Phase	Ab der 31. Plus- oder Minusstunde besteht sofortiger Handlungsbedarf. Geschäftsführung und Betriebsrat können vereinbaren, den Stundenkorridor für einen kürzeren Zeitraum auf bis zu maximal - / + 50 Stunden auszuweiten. Es sind gleichzeitig Maßnahmen zu vereinbaren, wie ein schnelles Verlassen der Rotphase möglich gemacht werden kann.	
Zeitausgleich	Zeitguthaben können mit Zustimmung des Vorgesetzten sowohl stunden- als auch tageweise unter Einbeziehung der Kernarbeitszeit abgebaut werden. Innerhalb der grünen Phase können maximal zwei zusammenhängende Tage innerhalb eines Monats bzw. 12 Tage innerhalb eines Kalenderjahres genommen werden. Während der Gelb- und Rotphase können Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbaren, dass der Stundenabbau auch um bis zu 3 zusammenhängende Tage erweitert wird. Dies ermöglicht auch einen blockweisen Abbau (5 Tage). Zeitschulden können auch durch die Versetzung der betroffenen Mitarbeiter an andere Anlagengruppen im Bereich Folienverarbeitung ausgeglichen werden.	
Zeiterfassung	Elektronische Zeiterfassung. Jede/r Beschäftigte erhält jeden Monat einen Zeitnachweis, der durch den Bereich Personal oder ggf. zu benennende Zeitbeauftragte gepflegt wird. Darüber hinaus erhalten die Vorgesetzten sowie die Arbeitszeit-Arbeitsgruppe jeweils ein weiteres Exemplar, um einen Überblick über die Kontenstände zu erhalten und bei extremen Schwankungen notwendige Maßnahmen einzuleiten. Die Zeitsalden werden in Zeitstatistiken erfasst, um ein genaues Bild über die Zweckmäßigkeit und die Fortschritte des Zeitkontenmodells zu erhalten.	

Betriebliche Umsetzungserfahrungen nach Abschluss der Beratung

Die monatlich in der Personalabteilung erstellten Zeitkontenbilanzen bewegen sich bislang im normalen Bereich. Weder gibt es große Ausschläge der Zeitkonten in den Minus- noch in den Plusbereich. Dies liegt aber hauptsächlich daran, dass in den ursprünglich vorgesehenen Pilotbereichen die Zeitkontenregelung gar nicht erst eingeführt wurde, da aufgrund einer unerwartet guten Auftragslage die für die Pilotphase vorgesehenen Abteilungen von Zwei- auf Drei-Schicht-Betrieb umgestellt wurden. Dafür wurden andere Produktionsbereiche in die Pilotphase einbezogen, die wiederum nicht in den vorbereitenden Arbeitsgruppen beteiligt waren.

Die Information der Beschäftigten erfolgte lediglich auf einer Betriebsversammlung. Dies ist nach Ansicht der Beschäftigten „*blöd gelaufen*“. Der Betriebsrat betont in diesem Zusammenhang, dass die Arbeitszeitgestaltung letztlich immer von der Kundennachfrage abhängig gemacht wird. Die flexible Arbeitszeit im Zwei-Schicht-System wird bei hoher Nachfrage zum Teil sehr kurzfristig auf ein Dreischichtsystem umgestellt. Darüber hinaus werden bei guter Auftragslage Dauernachtschichten und zusätzliche Samstagarbeit angeordnet.

Dies sei auch der Grund, warum nach Angaben des Betriebsrats noch kein großer „Aufschrei“ seitens der Beschäftigten vernehmlich war, dass durch das neue Arbeitszeitmodell Zuschläge, die bei Überstundenarbeit gezahlt wurden, nunmehr entfallen. Noch bestehen ausreichend Möglichkeiten, sich über Nachtschicht und Samstagarbeit einen Zuverdienst sicherzustellen. In der Regel gebe es genügend Freiwillige, die dies bereitwillig leisten, manche der Beschäftigten arbeiten sogar lieber sonntags statt an Samstagen, um Sonntagsarbeitszuschläge zu erhalten. Die meisten Überstunden entstünden in den Dauernachtschichten, und zwar – so der Betriebsrat – nicht gegen den Willen der Beschäftigten.

Die befragten Beschäftigten und der Betriebsrat berichten aber einvernehmlich, dass die Mehrzahl der unter der neuen Arbeitszeitregelung tätigen Beschäftigten die Vorzüge des flexibleren Arbeitens durchaus schätzten. Die im gewerblichen Bereich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen darüber hinaus in der Arbeitszeitflexibilisierung eine Angleichung an die ‚Privilegien‘ der Angestellten (Arbeitsunterbrechungen, Gleitzeit). Hier gleich behandelt zu werden, ist den in der Produktion Beschäftigten sehr wichtig. Das recht problemlose Funktionieren der neuen Arbeitszeitregelung wird vom Betriebsrat wesentlich darauf zurückgeführt, dass die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen dafür gegeben waren.

„Also, generell muss man sagen, wenn es nur um Arbeitszeitkonten ginge, wäre es wahrscheinlich nicht so sinnvoll. Aber da besteht ja eine Kausalität zwischen mehreren Dingen. Einmal die Gruppenarbeit, Eigenverantwortung, dann natürlich dieses Modell, was beiden helfen kann. Zum einen der Firma, wenn wirklich Auftragsschwankungen da sind, anders herum aber auch den Leuten, dass sie Dinge im persönlichen Bereich besser koordinieren können, wenn die Absprache gegeben ist innerhalb der Gruppe und wenn man weiß, welche Aufträge man jetzt fahren muss und man weiß, ob man jetzt überhaupt weg kann, ob die ande-

ren es überhaupt ohne denjenigen schaffen. Wenn also dieses ganze Zusammenspiel läuft, dann ist das eine wunderbare Sache.“ (Betriebsrat)

Wechselseitige Absprachen im Team und insbesondere transparente Informationen über die anstehenden Aufträge und abteilungsspezifischen Zielvorgaben sind für die Beschäftigten seit Einführung der Gruppenarbeit selbstverständlich, so dass eine eigenverantwortliche Zeiteinteilung innerhalb der Gruppen für die Beschäftigten keine zusätzliche Anforderung, sondern vielmehr eine sinnvolle Ergänzung für ihre Arbeitsorganisation darstellte. Die befragten Beschäftigten heben allerdings hervor, dass die Absprachen in der Gruppe meist unproblematisch sind, Schwierigkeiten gebe es eher mit der Gruppenleitung. Problematisch wird zudem eingeschätzt, dass in der Phase der Einführung des flexiblen Zeitkontenmodells größere Umstellungen bei den Anlagen und Maschinen durchgeführt wurden, wodurch die Arbeitseinsatzpläne der Beschäftigten permanent durcheinander gebracht wurden. Die Installation einer automatischen Pallettier-Anlage dauerte sehr viel länger als geplant, so dass Aushilfskräfte in der Verpackungsabteilung kurzfristig eingestellt werden mussten.

Die Umsetzung der flexiblen Arbeitszeitregelung im Produktionsbereich ist nur teilweise und nicht in den geplanten Pilotbereichen erfolgt. Insofern profitieren genau die Beschäftigten, die an der Entwicklung der neuen Arbeitszeitregelung in Arbeitsgruppen beteiligt waren, nicht von der neuen Regelung. Das Unternehmen verfährt insofern zweigleisig: Sollen wirklich Auftragsspitzen abgefedert werden, wird hierfür nicht die flexible Ampelkontenregelung eingesetzt, sondern eine Schicht zusätzlich gefahren. Im Sinne der Transparenz der Arbeitszeitstrukturen und der Gleichbehandlung der Beschäftigten ist das nicht unproblematisch. Noch werden Auftragsschwankungen sowohl mit Zusatzschichten als auch mit dem Ampelkontensystem aufgefangen. Bislang konnte der Beschäftigungsrückgang gestoppt werden. Auftragsschwache Zeiten werden zukünftig durch Rückkehr zum Zwei-Schicht-Betrieb und die Kontenregelung abgefedert.

Der befragte Personalleiter geht allerdings nicht davon aus, dass in den nächsten Jahren die Beschäftigtenzahl gehalten oder gar ausgebaut werden kann, sondern erwartet einen weiteren Beschäftigungsrückgang. Ausschlaggebend dafür sind die mittelfristig geplanten Verlagerungen an den polnischen Produktionsstandort. Bei einer solchen Entscheidung des Managements der Konzernzentrale können auch flexible Arbeitszeitformen ihre potenziell beschäftigungssichernden Wirkungen nicht entfalten.

Kriterien für den Erfolg der Maßnahme

- Engagierte Personalleitung, projektorientierte Gestaltungsarbeit auch schon vor Einbeziehung der Arbeitszeitberatungseinrichtung.
- Problembewusstsein vorhanden.
- Arbeitszeitgestaltung als ein Faktor im Zusammenhang mit betrieblichen Reorganisationsprozessen.
- Gezielte und nur punktuelle Inanspruchnahme der Beratungseinrichtung .
- Modellentwicklung unter Beteiligung der Beschäftigten erfolgt.
- Einführung des Zeitkontensystems in nicht an der Modellentwicklung beteiligten Abteilungen kontraproduktiv.

Kritisch:

- Mangelnde Information aller gewerblich Beschäftigten über die Einführung flexibler Arbeitszeiten.
- Unternehmensinterne Bilanzierung unzureichend.

4.3.4 Fallbeispiel 4: DRUCKTECH GmbH

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Gegründet als Familienunternehmen 1960.*
- *Erfolgreiches Unternehmen mit mittlerweile 7 internationalen Niederlassungen und zwei Standorten in Deutschland.*
- *Fertigung von Überwachungs-, Steuerungs- und Antriebstechnik für Druckprozessoren.*
- *Am Hauptfirmensitz (DRUCKTECH) arbeiten 210 Beschäftigte (viele gut qualifizierte Fachkräfte).*
- *Wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 38 Stunden.*
- *Nicht tarifgebunden, keine betriebliche Interessenvertretung.*
- *Beraten im Rahmen eines landesgeförderten Modellprojekts 2002, Beratungsumfang: zwei Abteilungen des Unternehmens mit jeweils 4 Beratungstagen.*

Die Drucktech GmbH beschäftigt weltweit 326 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Niederlassung befindet sich in Ostdeutschland, dort arbeiten 60 Beschäftigte, weitere Niederlassungen befinden sich in Großbritannien, USA, Indien, Frankreich, Schweden, Spanien und Italien. Die Geschäftsführung am Hauptfirmensitz obliegt dem Juniorchef der Familie. Das Unternehmen ist seit Firmengründung nicht tarifgebunden und verfügt über keine betriebliche Interessenvertretung. Drucktech fertigt Produkte zur Überwachung, Steuerung und zum Antrieb von Druckprozessen. 70 % der Produkte gehen in den Export, daher war das Unternehmen von den auch in dieser Branche eingetretenen Auftragsrückgängen in 2002 nicht betroffen. Die Beschäftigungsentwicklung ist seit den letzten 10 – 15 Jahren nach Auskunft der Personalleitung stetig steigend (Beschäftigungswachstum in diesem Zeitraum ca. 50 %).

Von den 210 Mitarbeitern am Hauptfirmensitz sind die meisten (195 Beschäftigte) vollzeitbeschäftigt. Unter den derzeit 16 Teilzeitbeschäftigten ist ein Mann in Elternzeit. Der Frauenanteil im Unternehmen insgesamt liegt bei knapp 23 %. Alle Beschäftigten verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. In der Produktion arbeiten fast ausschließlich ausgebildete Elektroniker. Am Firmensitz sind folgende Abteilungen vertreten: Vertrieb, Technik, Produktion / Logistik, Service sowie Personal- und Rechnungswesen. 28 Beschäftigte arbeiten in der Produktentwicklung. In diesem Bereich wurde zunächst eine flexible Arbeitszeitregelung eingeführt und erprobt, es folgten in kurzem Zeitabstand die Verwaltungsbereiche und im nächsten Schritt die Produktion. 20 Beschäftigte arbeiten ständig im Außendienst, diese Beschäftigtengruppe ist als einzige von der flexiblen Arbeitszeitregelung ausgenommen.

Anlass und Zustandekommen der Arbeitszeitberatung

Die Arbeitszeitberatung fand im Zeitraum Mai bis Dezember 2002 im Hauptfirmensitz statt. Die Initiative ging von der damals erst kurz beim Unternehmen beschäftigten Personalleiterin aus, die auf eine für alle Beschäftigten verbindliche Regelung zur Arbeitszeit drängte. Vor Einführung der flexiblen Arbeitszeitregelung war lediglich die wöchentliche Arbeitszeit (38,0 Stunden bei Vollzeitbeschäftigten) einzelvertraglich festgelegt und wurde elektronisch erfasst (Kommt-Geht-Erfassung). Bei den Angestellten war im Arbeitsvertrag zusätzlich vereinbart, dass die wöchentliche Arbeitszeit bis zu 40 Stunden einkommensneutral ausgeweitet werden konnte. Jede weitere Mehrarbeitsstunde wurde mit einem 25 %igen Zuschlag vergütet. Gerade im Bereich Produktentwicklung gab es das höchste Überstundenniveau. Einzelne Beschäftigte leisteten jährlich mehrere hundert Überstunden, so dass der Flexibilisierungsbedarf in dieser Abteilung vordringlich erschien. Der Hauptanlass für die Inanspruchnahme einer externen Beratung war nach Auskunft der Initiatorin jedoch das vollständige Fehlen einer verbindlichen Arbeitszeitregelung. Dies führte zu Intransparenz, Ungleichbehandlung und einer Vielzahl individueller Einzellösungen, was bei den einzelnen Abteilungsleitungen zu Unsicherheiten im Umgang mit den Beschäftigten führte.

Bei einer Internetrecherche wurde die Personalleiterin auf die Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten und die dort empfohlenen Beratungseinrichtungen aufmerksam, die regionalspezifisch ausgewiesen waren. Der Kontaktaufnahme zu einer der dort genannten Beratungseinrichtungen erfolgte in erster Linie nach dem Kriterium der räumlichen Nähe zum Unternehmen. Der Erstkontakt wurde zunächst telefonisch geknüpft. Die Aktivitäten der Personalleiterin waren mit der Geschäftsführung abgestimmt, die Geschäftsführung selbst war zu keinem Zeitpunkt am Beratungsprozess beteiligt und übertrug die „Federführung“ für das Projekt „Arbeitszeitflexibilisierung“ vollständig an die Personalleiterin.

Mit der geplanten Vereinheitlichung der Arbeitszeitstrukturen stieß die Personalleiterin auf offene Ohren. Nach ihren Angaben „*sah jeder den Handlungsbedarf*“, entsprechend standen auch alle der Arbeitszeitflexibilisierung positiv gegenüber. Es bedurfte nur einer Person, die diese Aufgabe federführend übernahm:

„Das es jetzt aber auch wirklich losgegangen ist, dazu brauchte es eine Person, die das mal angeschoben hat, und das war ich. Als ich hierhin gekommen bin, gab es keine schriftliche Regelung, wie die Arbeitszeiten festgelegt sind. Jeder hatte eine andere Auffassung von den Arbeitszeiten und hat sie so ausgelegt, wie es für ihn am besten war. Es war also niemandem klar. Es musste etwas geregelt werden und auch die Mitarbeiter und Abteilungsleiter wollten, dass es eine Regelung gibt. Es war großer Handlungsbedarf da, das ist auch den Beschäftigten aufgefallen.“ (Personalleiterin)

Die flexible Arbeitszeitregelung sollte auch zu einer besseren Kapazitätsauslastung (über eine klare Vereinbarung zur Länge der Betriebszeiten) beitragen. Vor Einführung der neuen Arbeitszeitregelung wurde im Produktionsbereich in der Regel von 7.00 – 15.00 Uhr gearbeitet und im Angestelltenbereich von 8.00 – 16.30 Uhr. Tatsächlich arbeiteten die Beschäftigten jedoch häufig sehr viel länger, was im gewerblichen Be-

reich ausschließlich über bezahlte Überstunden geregelt wurde. Im Angestelltenbereich wurden gemäß Arbeitsvertrag monatlich 8 Überstunden nicht entgolten (kostenneutrale Erhöhung der Arbeitszeit von 38 auf 40 Wochenstunden). Gleitende Arbeitszeiten wurden informell praktiziert, waren aber nicht einheitlich geregelt.

Beratungsprozess

Bei dem ersten Besuch der Beratungseinrichtung im Unternehmen wurde in Abstimmung mit der Personalleiterin folgendes Vorgehen vereinbart: Eine neue Arbeitszeitstruktur sollte zunächst im Bereich Technik erprobt werden, in der dort angesiedelten Produktentwicklung arbeiten ausschließlich hoch qualifizierte Fachkräfte (28 Beschäftigte), die alle ein hohes und regelmäßiges Überstundenaufkommen hatten.

Im ersten Schritt wurde eine Mitarbeiterbefragung zur bestehenden Arbeitszeitstruktur und zu den Einstellungen der Beschäftigten zur Arbeitszeitflexibilisierung sowie zu ihren Arbeitszeitwünschen durchgeführt. Der von der Beratungseinrichtung entwickelte Fragebogen wurde über die Abteilungsleitungen verteilt und von allen Beschäftigten des Bereichs Technik ausgefüllt. Die Auswertung der Befragungsergebnisse wurde im Herbst 2002 den Beschäftigten öffentlich präsentiert.

„Bei der Befragung hat sich dann herausgestellt, dass fast jeder eine andere Auffassung von der derzeitigen Situation hatte, aber es hat auch jeder erkannt, dass sich etwas ändern muss. Die Berater haben also an diesem Termin transparent gemacht, was Sache ist und die haben auch festgestellt, wie heterogen die Antworten waren“ (Personalleiterin).

Erst im Anschluss an diese Bestandsaufnahme wurde eine 7-köpfige Arbeitsgruppe gebildet, in der neben den drei Abteilungsleitern jeweils ein Beschäftigter aus diesen Abteilungen sowie die Abteilungsleiterin Personal vertreten war. Für das nächste Arbeitstreffen wurde vereinbart, dass die Berater zunächst die prinzipiellen Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung vorstellen, um im Anschluss daran unternehmensspezifische Bedarfe und Erwartungen der Beschäftigten an eine neue Arbeitszeitregelung zu diskutieren. Bereits bei diesem Treffen entschied sich die Arbeitsgruppe für die Einführung eines Ampelkontensystems. Die Arbeitsgruppe votierte darüber hinaus für festgelegte Kernarbeitszeiten. Bei der Festlegung der Rahmenarbeitszeit, der Kontengrenzen und der Kernzeiten wurden die Anregungen der Abteilungsleiter und Beschäftigten dieser Bereiche aufgegriffen.

„Die Berater haben von vornherein zu dem Ampelkontenmodell tendiert, weil diese Form der Arbeitszeitregelung eine kontrollierte Gleitzeit zulässt und auch Interventionen in bestimmten Situationen vorgibt. In den Sitzungen wurden dann die Kriterien abgearbeitet, die für so ein Ampelkonto festgelegt werden müssen, wie zum Beispiel Rahmenzeiten und Gleitzeitspannen. Die Berater haben uns gesagt, dass wir diese Kriterien schon selber erarbeiten müssen. (Personalleiterin).“

Auf Basis dieses Diskussionsprozesses formulierte die Abteilungsleiterin Personal ein Muster einer Arbeitszeitvereinbarung, das zunächst mit der Arbeitsgruppe abgestimmt und geringfügig geändert wurde. Erst im Anschluss daran wurde die Geschäftsführung

informiert. Die Moderation der Gruppendiskussionen übernahmen bei jedem Treffen die Arbeitszeitberater. Ein wichtiger Diskussionspunkt war die alte 8-Stunden-Regelung im Angestelltenbereich, nach der bis zu 40 Stunden wöchentlich ohne zusätzliche Vergütung geleistet werden mussten.

„Wir haben uns dann überlegt, dass die einzige Möglichkeit die wäre, die acht Stunden fallen zu lassen, aber gleichzeitig auch keine Überstundenzuschläge mehr zu zahlen. Also ein Geben und Nehmen. Alle Beschäftigten haben hier ja vorher die Überstunden ausgezahlt bekommen. Das war der strittige Punkt, dass die Überstundenzuschläge nicht mehr ausbezahlt werden, aber dafür werden die acht Stunden auch nicht mehr abgezogen.“ (Personalleiterin)

Vor Einführung der neuen Arbeitszeitregelung erfolgte Ende 2002, ebenfalls moderiert von der Beratungseinrichtung, die Präsentation und Erläuterung der neuen Arbeitszeitregelung vor dem gesamten Bereich Technik. Die Regelung wurde von den Beschäftigten zu diesem Zeitpunkt nicht mehr in Frage gestellt, denn die Beschäftigtenvertreter dieser Abteilung, die an der Arbeitsgruppe beteiligt waren, hatten bereits zuvor für einen regelmäßigen Informationstransfer gesorgt. Anregungen und Wünsche der Beschäftigten hatten somit die Chance, bei den Treffen der Arbeitsgruppe eingebracht zu werden. Die neue Arbeitszeitregelung trat – zunächst als einjährige Pilotphase – im Januar 2003 in Kraft. Schon kurz nach Beginn der Pilotphase in der Abteilung Technik häuften sich Nachfragen von Beschäftigten aus anderen Abteilungen, die ebenfalls von flexibleren Arbeitszeiten profitieren wollten. Ausschlaggebend für das Interesse weiterer Abteilungen waren insbesondere die Möglichkeit eines flexibleren Arbeitsbeginns und -endes sowie das Ansparen von Zeitguthaben für zusätzliche freie Tage. Ohne längeren Diskussionsprozess wurde die Arbeitszeitregelung bereits nach einem Monat ab Beginn der Pilotphase in den kaufmännischen Bereichen (Personal, Rechnungswesen, Controlling und Informationstechnologie) ohne Änderungen oder Ergänzungen übernommen.

Für den Produktionsbereich, in dem ca. 80 Mitarbeiter beschäftigt sind und andere Arbeitsbedingungen gelten als im Entwicklungs- und kaufmännischen Bereich, wurde die Beratungsfirma erneut hinzugezogen. Nach dem gleichen Ablaufschema wie im Bereich Technik wurde zunächst eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen und eine auf den Bereich Produktion zugeschnittene modifizierte Ampelkontenregelung gemeinsam mit den Beschäftigten und den zuständigen Abteilungsleitungen entwickelt. Bestehende Zweifel hinsichtlich der Eignung eines Ampelkontenmodells für den Produktionsbereich konnten ausgeräumt werden.

Nach Abstimmung der Arbeitszeitregelung mit der Geschäftsführung wurde sie der Belegschaft der Abteilung Produktion präsentiert und ab April 2003 zunächst mit 9-monatiger Pilotphase eingeführt. Die Präsentation der für den Produktionsbereich entwickelten Ampelkontenregelung wurde durch die Beratungseinrichtung moderiert. An dieser in der Kantine des Unternehmens durchgeführten Versammlung haben die meisten der in der Produktion Beschäftigten teilgenommen.

Mittlerweile arbeiten alle Abteilungen des Unternehmens mit Ausnahme der 20 Beschäftigten im technischen Außendienst mit der neuen Arbeitszeitregelung. Im technischen Außendienst werden nach wie vor alle anfallenden Überstunden ausbezahlt. Die

Möglichkeit zum Freizeitausgleich und zum Ansparen von Zeitguthaben besteht hier nicht. Die zentralen Regelungselemente der Arbeitszeitordnung für die Bereiche Technik / Personal / Service / Vertrieb und für den Bereich Produktion sind im Folgenden gegenübergestellt.

Tabelle 10: Das Arbeitszeitmodell der Drucktech GmbH

Regelungsinhalte	Bereiche Technik, Personal, Service, Vertrieb	Produktion
Sollarbeitszeit		
Wöchentlich	38 Stunden	38 Stunden
Mo – Fr	7,6 Stunden	7,6 Stunden, bei Teilzeitbeschäftigten 1 / 5 der vereinbarten Wochenarbeitszeit
Rahmenarbeitszeit		
Mo – Do	7.00 – 19.00 Uhr	6.00 – 18.00 Uhr
Fr	9.00 – 14.00 Uhr	6.00 – 16.00 Uhr
Kernarbeitszeit		
Mo – Do	9.00 – 15.00 Uhr	9.15 – 15.00 Uhr
Fr	9.00 – 14.00 Uhr	9.15 – 12.00 Uhr
Angeordnete Mehrarbeit (außerhalb der Rahmenarbeitszeit)	1 : 1 Gutschrift auf dem Zeitkonto	Angestellte: 1 : 1 Gutschrift auf dem Zeitkonto Für den gewerblichen Bereich gilt: Für die ersten beiden Überstunden werden 25 %, für weitere 50 % Zuschlag gezahlt
(angeordnete) Samstagsarbeit	Zuschlag in Höhe von 50 %. Zuschläge werden grundsätzlich ausgezahlt. Die Plusstunden können auf Wunsch der Beschäftigten entweder dem Zeitkonto gutgeschrieben werden oder ausgezahlt werden.	Identische Regelung für den Produktionsbereich.
Dienstreisen	Bei Überschreiten der täglichen Sollarbeitszeit werden die anfallenden Stunden grundsätzlich ausgezahlt. Die ersten beiden Mehrarbeitsstunden werden 1:1 entgolten, ab der dritten Stunde erfolgt ein Zuschlag von 25 %.	Entfällt
Ampelkonto		
Grüne Phase	Bis + 40 / – 15 Stunden	Bis + 25 / – 25 Stunden
Gelbe Phase	Bis + 80 / – 25 Stunden	Bis + 50 / – 50 Stunden
Rote Phase	Über + 80 / unter –25 Stunden	Über + 50 / unter – 50 Stunden
Verfahrensregeln:		
Grüne Phase	Eigenverantwortlicher Zeitausgleich in Absprache mit dem Team	Identisch
Gelbe Phase	Personalabteilung informiert Mitarbeiter und Vorgesetzten über Stundensaldo. In Absprache mit Vorgesetztem und Team werden Maßnahmen zum Zeitausgleich vereinbart	Identisch
Rote Phase	Personalabteilung informiert Mitarbeiter, den Vorgesetzten und die Bereichs / Geschäftsleitung über Stundensaldo. Diese analysieren gemeinsam den hohen Zeitkontensaldo und vereinbaren wie Zeitausgleich erfolgen soll. Zeiten, die über 80 Stunden hinausgehen, gelten – sofern sie nicht angeordnet wurden – als nicht geleistet. Zeiten, die unter – 25 Stunden gehen, gelten als unentschuldigt und werden in Abzug gebracht.	Identisch Bei schwacher Auftragslage und erwartbarer Nichtauslastung der Produktion hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, Minusstunden bis zu Beginn der roten Phase anzuweisen. Dabei ist eine gleichmäßige Verteilung der Minusstunden auf die betroffenen Mitarbeiter zu berücksichtigen.
Ausgleichszeitraum	Einmal im Jahr muss die Nulllinie durchschritten werden.	Identisch
Freizeitausgleich	Stunden- oder tageweise. Maximal 5 Gleittage, wovon einer in Verbindung mit Urlaub möglich. Ausnahmeregelungen bei längeren Dienstreisen.	Keine Begrenzung der Gleittage
Pausen		
	Zwischen 9.00 und 10.00 Uhr 15 Minuten	Festgelegte Pausen
	Zwischen 12.00 und 13.30 Uhr 30 Minuten	9.00 – 9.15 Uhr 12.00 – 12.30 Uhr

An den so genannten Brückentagen (die Freitage nach den Donnerstagsfeiertagen) und in der Zeit vom 24.12. bis 31.12 ist Betriebsruhe. Daher erfolgte für den Bereich Technik eine Begrenzung des in Form von ganzen Tagen genommenen Freizeitausgleichs auf 5 Tage. Im gewerblichen Bereich wurde auf die 5-Tage-Begrenzung verzichtet, da die Arbeitszeitordnung vorsieht, dass die Abteilungsleitungen im entsprechenden Produktionsbereich bei geringer Auslastung Freizeit anordnen können

Bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitregelung wurden insbesondere die Möglichkeit eines früheren Arbeitsbeginns und das frühe Kernzeitende an Freitagen auf Wunsch der Beschäftigten berücksichtigt.

Umsetzungserfahrungen nach Abschluss der Arbeitszeitberatung

Nach Auskunft aller Gesprächspartner wurde die neue Arbeitszeitregelung durchweg positiv aufgenommen. Die Abteilungsleiterin Personal betont allerdings, dass insbesondere für die Abteilungsleitungen damit ein erhöhter Kommunikationsaufwand verbunden war, den sie in der Vergangenheit nicht gewöhnt waren.

„Es muss durch die Flexibilisierung mehr miteinander gesprochen werden. Und deshalb haben wir unsere Gruppenleiter zu einem Führungstraining geschickt, damit die auch lernen, Mitarbeitergespräche zu führen.“ (Personalleiterin)

Insbesondere für die langjährig im Unternehmen Beschäftigten war die freiere Arbeitszeiteinteilung gewöhnungsbedürftig. Die Intransparenz der alten Arbeitszeitstrukturen hatte bewirkt, dass sich die Abteilungsleiter bei strittigen Fragen stets an die Personalleitung wandten, um ihre Entscheidungen absichern zu lassen. Diese alte Gewohnheit ist mit der für das Funktionieren der flexiblen Arbeitszeit erforderlichen Aushandlung auf Abteilungsebene unvereinbar. Nun lernen die mittleren Führungskräfte ganz allmählich, Entscheidungen selbst zu verantworten.

Im Bereich Technik ist es bislang aus zwei Gründen zum Überschreiten der Rotphase gekommen: Urlaubsbedingte Ausfälle und verstärkte Entwicklungsarbeit im Bereich Technik in Vorbereitung einer zentralen Messepräsentation. Nur in diesen Ausnahmefällen wurden die Zeitguthaben ausgezahlt. Allerdings wurden nach Einführung der Zeitkontenregelung im Bereich Produktentwicklung zwei Neueinstellungen vorgenommen. Während in der Vergangenheit auch Leiharbeitskräfte bei Personalengpässen eingesetzt wurden, konnte darauf vollständig verzichtet werden.

Selbsteinschätzung

Die neue Arbeitszeitregelung hat bislang schon zu beträchtlichen Kosteneinsparungen durch den Wegfall der Überstunden geführt. Im Vergleich zum Vorjahr wurden ca. 45.000 Euro Überstundenzahlungen eingespart. Dem sind freilich die Zeitguthaben auf den Konten gegenüberzustellen.

Die Partizipation der Beschäftigten an einem für die betrieblichen Abläufe zentralen Aushandlungsgegenstand war nach Angaben der Personalleiterin und der befragten Beschäftigten ein Novum. Schon allein deshalb wurde die Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung einer neuen Arbeitszeitregelung sehr positiv aufgenommen. Dies

dürfte auch zu der hohen Akzeptanz der jetzt geltenden Arbeitszeitregelung beigetragen haben. Die Abteilungsleiterin Personal nutzt die Dokumentation der Kontenstände der einzelnen Abteilungen, um regelmäßig mit den einzelnen Abteilungsleitern über Personalengpässe und -überhänge zu diskutieren und ist bemüht, rechtzeitig Maßnahmen zum Kontenausgleich einzuleiten. Im Bereich Produktion ist es auch schon vorgekommen, dass die Beschäftigten in geringem Umfang (maximal einen Tag) Minusstunden auf dem Konto verbucht haben, die bislang problemlos ausgeglichen werden konnten. Der Freizeitausgleich gelingt allerdings in den verschiedenen Funktionsbereichen unterschiedlich gut. Die Beschäftigten in der Produktion sind sehr viel eher in der Lage, sich wechselseitig zu vertreten, während in der Entwicklungsabteilung viele Spezialisten arbeiten, die nicht ohne weiteres die Aufgaben der Kolleginnen und Kollegen übernehmen können. Dennoch wird auch in diesen Bereichen nach Möglichkeiten gesucht, die Arbeit so zu organisieren, dass Vertretungen ermöglicht werden.

Demgegenüber arbeiten im Produktionsbereich vorwiegend ausgebildete Elektroniker, die sich nach geringfügigen Anlernphasen auch in anderen Abteilungen einsetzen lassen. Seit Einführung der flexiblen Arbeitszeit im gewerblichen Bereich ist es dort zunächst zur Bildung von Zeitdefiziten gekommen. Dies ist auf Seiten der Beschäftigten zunächst sehr skeptisch gesehen worden:

„Keiner wollte Minus machen. Aber jetzt sind alle froh, dass sie wieder im Plus sind. Wir haben dann noch einmal deutlich gemacht, dass ein Zeitdefizit auf dem Konto keinerlei Auswirkungen auf das Gehalt hat und auch nicht angenommen wird, dass jemand faul ist. Dazu bedurfte es allerdings einiger Überzeugungskraft.“ (Personalleiterin)

Was von den interviewten Beschäftigten jedoch in den Vordergrund gerückt wird, ist eine spürbare Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas, dass durch eine flexiblere und transparentere Zeiteinteilung befördert wird. Zur Illustration die Aussage eines Beschäftigten aus dem Bereich Technik:

„Für mich persönlich sind die Hauptveränderungen, dass ich mich wesentlich wohler fühle. Ich habe keine definierte Zeit, zu der ich anfangen kann, also eine richtige Gleitzeit. Das war vorher nicht definiert hier. Und das finde ich jetzt gut, auch gerade, weil ich ein Kind habe. Wenn ich das Kind in die Schule bringen muss, dann komme ich halt etwas später. Außerdem kann man sich jetzt sehr den Arbeitsumständen anpassen. Wenn viel zu tun ist, dann kann man länger machen und wenn weniger zu tun ist, dann kann ich eher nach Hause gehen. Ich kann auch meine ehrenamtlichen Tätigkeiten in anderen Bereichen besser wahrnehmen, weil ich auch mal einen halben Tag eher gehen kann und ich auch mal einen ganzen Tag abfeiern kann. Das habe ich glaube ich auch schon vier Mal wahrgenommen und das hat super geklappt. Wenn ich ein Projekt habe, dann werden Stunden reingeklotzt, ohne erst den Abteilungsleiter zu fragen, ob ich länger bleiben darf. Das ist überhaupt gar kein Problem. Wie gesagt, ich bin da sehr zufrieden mit.“

Die bisherigen Erfahrungen zeigen zudem, dass Freizeitausgleich bevorzugt in ganzen Tagen genommen wird und sich anfängliche Bedenken gegenüber dem Ansammeln von Minusstunden durch die betriebliche Praxis allmählich zerstreuen.

Die gute Auftragslage des Unternehmens und dessen stabile Marktposition sowie die weitgehende Unabhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen im Inland, sind hierfür günstige Rahmenbedingungen. Die Beschäftigten müssen keine Befürchtung hinsichtlich ihrer Arbeitsplätze haben und konnten auch schon in der Vergangenheit die Erfahrung machen, dass bei guter Auftragslage Neueinstellungen erfolgten. Die Entscheidungsgrundlagen für Neueinstellungen haben sich jedoch durch die transparentere Arbeitszeitstruktur entscheidend verbessert.

Die Hilfestellung durch eine externe Beratungseinrichtung wird sowohl von der Personalleiterin als auch den Beschäftigten einvernehmlich positiv bewertet. Hervorgehoben werden vor allem:

- Die Unabhängigkeit und Neutralität der Beratungseinrichtung.
- Die Moderation bei strittigen Punkten.
- Die Beteiligung der Beschäftigten und das Befördern innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse.
- Der klar strukturierte Beratungsablauf.
- Die Versachlichung der Debatte insbesondere durch die Analyse und Präsentation der Ergebnisse der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen.

Mehrfach haben die Interviewpartner betont, dass sie einer mit öffentlichen Mitteln geförderten Arbeitszeitberatung nicht in erster Linie wegen der finanziellen Zuschüsse positiv gegenüberstehen. Der entscheidende Vorteil liege in der höheren Akzeptanz im Vergleich zu kommerziell angebotenen Beratungsleistungen, da diesen eher unterstellt wird, zu einseitig die Interessen der Arbeitgeber zu vertreten. Die beschäftigungspolitischen Zielsetzungen der mit Landes- und EU-Mitteln geförderten Arbeitszeitberatungen haben insbesondere bei den Beschäftigten für großes Vertrauen gesorgt. Einige von ihnen haben sich dieser Zielsetzungen durch Recherche im Internet vergewissert.

Kriterien für den Erfolg der Maßnahme

- Hohe Akzeptanz der Regelung, wegen Vereinheitlichung und Gleichbehandlung.
- Koordiniertes, gut abgestimmtes Vorgehen der Beratungseinrichtung.
- Beschäftigtenbefragung trug zur Versachlichung und exakten Bestandsaufnahme bei.
- Beteiligung als Novum im Unternehmen wurde sehr positiv wahrgenommen
- Informationsinput durch die Berater – Ampelkontensystem war vorher unbekannt.
- Hohes Engagement der Personalleitung.
- Keine Beteiligung der Geschäftsführung, aber klare und verbindliche Verantwortungsübertragung an die Personalleitung, damit eindeutige Zuständigkeit (klare Führungsstruktur).

4.3.5 Fallbeispiel 5: PFLEGE e.V.

Firmendaten und Kurzbeschreibung des Unternehmens

- *Einrichtung des Sozial- und Gesundheitswesens, Behindertenhilfe.*
- *Betreuung geistig Behinderter in Wohnstätten – je nach Behinderung Rund-um-die-Uhr- oder Tagesbetreuung.*
- *217 Beschäftigte, davon 145 vollzeitbeschäftigt; Beschäftigung konstant.*
- *Nicht tarifgebunden (Anlehnung an BAT), Betriebsrat vorhanden (seit 2002 Betriebsratsvorsitzender freigestellt).*
- *Wöchentliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten: 38,5-Stunden-Woche.*
- *Arbeitszeitberatung im Rahmen von Modellprojekt Mitte 2001 bis Frühjahr 2002, 7 Beratungstage.*

Pflege e.V. ist Teil einer bundesweit tätigen Selbsthilfevereinigung, in der mittlerweile 16 Landesverbände und 542 juristisch selbständige Orts- und Kreisvereinigungen zusammengeschlossen sind. Hauptaufgabengebiet der Pflege e.V. ist die Betreuung geistig Behinderter. Die beratene Einrichtung wurde 1972 durch Zusammenlegung von zwei Einrichtungen in benachbarten Kreisen gegründet. 1975 entstand die erste Wohnstätte für geistig behinderte Volljährige; mittlerweile existiert ein umfassender Wohnstättenverbund an sechs Orten in einem niederrheinischen Kreis mit insgesamt 16 Standorten, an denen entweder eine Voll- oder Tagesbetreuung für behinderte Menschen besteht. Insgesamt arbeiten 217 Beschäftigte bei der Pflege e. V., davon ein beträchtlicher Anteil in Teilzeit mit unterschiedlich hohem Stundenniveau. Der Verein hat 145 Vollzeit-Planstellen, die vom Landschaftsverband finanziert werden. Da sich die Dienstzeiten häufig auf zwei Teildienste aufteilen (morgens und spätnachmittags bzw. abends) wurde in den letzten Jahren vermehrt Teilzeitarbeit eingeführt.

Beratungsanlass und Zustandekommen der Arbeitszeitberatung

Die Initiative für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung ging vom Betriebsrat, unterstützt durch die pädagogische Leitung aus. Anlass für die Hinzuziehung externer Beratungskompetenz waren die zahlreichen Überstunden, die von den meisten Beschäftigten immer wieder geleistet wurden und nicht in vollem Umfang in Freizeit ausgeglichen werden konnten. Nur in wenigen Einzelfällen wurden bislang nicht in Freizeit ausgeglichene Überstunden am Jahresende ausgezahlt, sofern die finanzielle Situation des Vereins (nicht verwendete Gelder aus dem Personalschlüssel) dies zuließ. Hier wurden die nach Einschätzung der Geschäftsführung besonders engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „belohnt“, während andere Beschäftigte leer ausgingen. Der Betriebsrat sieht hierin eine „nicht zu tolerierende Ungleichbehandlung der Belegschaft (Stichwort: „Nasenfaktor“).

Wie im pflegerischen und betreuenden Bereich üblich, wird von allen Beschäftigten ein hohes zeitliches und inhaltliches Engagement erwartet mit der Tendenz, dass kaum eine / r auf die Einhaltung arbeitsrechtlicher Verbindlichkeiten achtete. Der seit 12 Jahren im Verein in den unterschiedlichsten Funktionen beschäftigte Betriebsratsvorsitzende

nennt eine ganze Reihe von Missständen, die zu unhinterfragten Selbstverständlichkeiten geronnen waren: Nicht-Einhaltung der Ruhe- und Pausenzeiten, 48 Stunden Arbeit ohne Unterbrechung, 14 Tage ununterbrochener Dienst ohne freien Tag, Überstundenanhäufung ohne realisierbaren Zeitausgleich. Implizit wird von den Beschäftigten viel ehrenamtliches Engagement erwartet, teilweise von diesen auch freiwillig erbracht. Durch die personennahe Arbeit verschwimmt die Arbeitszeit und das freiwillige Engagement immer wieder, führt aber – darauf weist die pädagogische Leiterin im Gespräch mehrfach hin – langfristig gesehen dazu, dass sich die Beschäftigten auspowern und es von daher immer wieder zu krankheitsbedingten Friktionen kommt. Insbesondere durch die im betreuten Wohnen jährlich durchgeführten Ferienfreizeiten, zu denen Behinderte und Betreuer gemeinsam auch mehrere Wochen oder tageweise verreisen, häuften sich Überstunden und wurde ein zeitnaher Belastungsausgleich nicht in ausreichendem Maße realisiert. Hier Abhilfe zu schaffen war das Hauptanliegen der pädagogischen Leiterin im Zusammenhang mit einer veränderten Arbeitszeitgestaltung. Sie sorgte auch für die Akzeptanz des Vereinsvorstands und der Geschäftsführung, der einer externen Arbeitszeitberatung eher skeptisch und zweifelnd gegenüberstand.

Der Verein unterliegt nicht dem BAT (Bundesangestellten-Tarifvertrag), Vergütungen und die vertragliche Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden orientieren sich zwar am BAT, allerdings können die Beschäftigten aufgrund der Nicht-Tarifbindung bestimmte Rechte auch nicht einklagen: *„Das ist das Schlimmste, was es eigentlich gibt, dieses angelehnt sein (an den Tarifvertrag, d. V.). Da kann man besser einen außertariflichen Vertrag haben, den wir (der Betriebsrat, d. V.) auch schon seit Jahren anstreben.“* (Betriebsrat)

Im Verhältnis zu anderen Einrichtungen, die in der bundesweiten Selbsthilfevereinigung tätig sind, werden die Beschäftigungsbedingungen am beratenen Standort vom dortigen Betriebsrat jedoch als verhältnismäßig geordnet bezeichnet.

„Ich war neulich in einer anderen Einrichtung, da herrschen katastrophale Verhältnisse. Da wird der Sonntag als Urlaubstag genommen. In dem einen Haus gibt es die 5-Tage, in den anderen die 6-Tage-Woche. ... Das Schlimme an diesen Einrichtungen – da zähle ich uns jetzt nicht mehr dazu – ist so eine Aufopferungsmentalität von Seiten des Vorstands nach dem Motto: Seid doch froh, dass ihr diesen Job machen dürft und gutes Geld kriegt ihr auch noch, weil wir Euch ja bezahlen müssen, aber am liebsten noch weniger.“ (Betriebsrat)

Beratungsprozess und Beratungsinhalte

Über einen längeren Zeitraum – von Sommer 2001 bis Februar 2002 – wurde der Verein durch die Beratungseinrichtung begleitet. Die Arbeitszeitberatung konzentrierte sich auf die Entwicklung einer flexiblen Arbeitszeitlösung für den Wohnstättenbereich. Bereits vor Inanspruchnahme der Arbeitszeitberatung hatte der Verein auf Initiative der pädagogischen Leiterin eine Fortbildung zur Arbeitszeitgestaltung in Zusammenarbeit mit der damaligen ÖTV angeboten. Diese Initiative hatte jedoch zu keinem Ergebnis geführt.

„Wir hatten unter anderem schon mal eine Frau von der Gewerkschaft da zur Fortbildung und da ging es auch darum. Die Dame ist an uns verzweifelt, weil die Kollegen immer dieses „Ja, aber“ gebracht haben. Einerseits wollen sie rund um die Uhr für die Menschen da sein, andererseits fühlen sie sich ausgepowert und ausgenutzt. Wenn man dann sagt, ihr habt aber das Recht hier, dann sagen die, das hätten wir gerne, das passt mir aber jetzt nicht, weil ich auch ganz gerne meine Zeit selber einteilen möchte. Feste Dienstpläne zum Beispiel, dann kann ich ja nicht mehr in die Disko und meinen Sport machen. Die ist verzweifelt und hat am Ende der Veranstaltungen zu mir gesagt, macht doch was ihr wollt. Das war frustrierend. ... Diese Begleitung jetzt (die Arbeitszeitberatung, d. V.) hat von den Früchten der ersten Dame ein wenig ernten dürfen. Es war schon mal ein Thema, es war schon mal so, dass man es nie schaffen kann, allen gerecht zu werden, es ist schon mal diskutiert worden, das man eventuell eigene Privilegien abspecken müsste. Und in sofern hatte die Arbeitszeitberaterin damit schon ein bisschen Basis, auf der sie aufbauen konnte.“ (Pädagogische Leiterin)

Der erneute Anlauf, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen stieß angesichts eines bereits erfolgten Beratungsversuchs auf erhebliche Skepsis der Geschäftsführung. Der Umstand, dass die im Rahmen eines Modellprojekts geförderten Beratungsleistungen kostenfrei angeboten wurden, konnte die Geschäftsführung schließlich überzeugen.

Vor Hinzuziehung der Arbeitszeitberatung gab es bei der Pflege e.V. lediglich eine Betriebsvereinbarung zur Regelung der für die Behinderten angebotenen Ferienfreizeiten. Jeder Tag der Ferienfreizeit wurde mit 10 Stunden gut geschrieben und auf einem Dienstplan vermerkt. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten wurden ansonsten durch Arbeitsvertrag (Volumen der Arbeitszeit) und Dienstplan (Lage der Arbeitszeit, Erfassen der geleisteten Überstunden und Zeitausgleich sowie Urlaubstage, Vertretungsregelungen) geregelt. Problematisch an diesem System war allerdings, dass es sehr individuelle bzw. wohnstättenspezifische und für die Geschäftsführung zu wenig transparente Zeitausgleichsstrukturen gab. Die pädagogische Leiterin betont in diesem Zusammenhang, dass die Dienstplangestaltung zwar nur dezentral geregelt werden kann und jede Wohnstätte ihre eigenen Traditionen und Umgangsformen über Jahre etabliert habe, die nur schwer durch eine für alle Bereiche geltende Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit zu durchbrechen sind.

Durch die gescheiterte Fortbildungsmaßnahme waren allerdings etliche Probleme angerissen worden. Die Unzufriedenheit der Beschäftigten war virulent und Arbeitszeitkonflikte schwelten. Dieser Umstand gab letztlich den Anstoß für den Betriebsrat, nach alternativen Beratungsformen zu recherchieren. Bei einer Internetrecherche wurde er auf die landesgeförderten Arbeitszeitberatungsangebote der ‚Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten‘ aufmerksam. Er konnte die Geschäftsführung und die pädagogische Leiterin überzeugen, ein erstes Klärungsgespräch in der Beratungsstelle durchzuführen. Bei diesem Gespräch wurde vereinbart, dass bei weiterer Zusammenarbeit die Beteiligung der Beschäftigten und der betrieblichen Entscheidungsträger (Geschäftsführung und pädagogische Leitung) verbindlich zu regeln sei. In der so genannten „Heimleiterunde“, an der die Leiterinnen und Leiter aller Wohnstätten sowie Geschäftsführung und pädagogische Leitung teilnehmen, wurde festgelegt, welche „Häuser“ (Wohnstätten) an der

gemeinsamen Arbeitsgruppe mit der Beraterin teilnehmen sollten. Zugleich waren dies die Vertreter derjenigen Wohnstätten, in der die zu entwickelnde Arbeitszeitregelung in einer Pilotphase erprobt werden sollte.

Bei den ersten Kontakten der Beraterin im Betrieb bestanden Beschäftigtenvertreter und Betriebsrat darauf, die erste Arbeitsgruppensitzung ohne Beteiligung der Vorgesetzten und der pädagogischen Leitung durchzuführen.

„Bei den ersten Sitzungen war ich nicht dabei. Das hat die Beraterin mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat alleine gemacht und zwar war da der Wunsch, das erst mal ohne mich zu machen. Die Geschäftsführung war schon gar nicht dabei. Das ist für eine Sitzung vereinbart worden und wurde dann aber noch einmal erweitert. Da war ich etwas beleidigt. Das habe ich auch gesagt. Vereinbart war einmal und es war mir neu, dass da so viel aufzuarbeiten wäre, wo ich nicht dabei sein durfte. Aber das musste ich dann ja akzeptieren. Und bei den weiteren Sitzungen – ich glaube es waren zwei oder drei, wo ich nicht dabei war – war ich dann dabei, und da wurden dann auch Entscheidungen getroffen. Ich war also diejenige, die in der Sitzung gesagt hat, das mache ich mit und das mache ich nicht mit. Als Vorbereitung hat die Beraterin das dann aufgeschrieben und das Geschriebene habe ich dann alleine mit dem Geschäftsführer besprochen und der hat dann bestätigt oder hat gesagt so doch nicht. Aber das war wenig. Im Allgemeinen war das so, dass von ihm auch die Zustimmung kam, und so haben wir dann dieses Papier (die Betriebsvereinbarung, d. V.) Stück für Stück erarbeitet.“ (pädagogische Leitung)

In den Arbeitsgruppensitzungen ohne Beteiligung der pädagogischen Leitung und der Geschäftsführung kristallisierte sich als ein strittiger Punkt die langfristige Urlaubsankündigung heraus, die nach Wunsch der Geschäftsführung in die neue Betriebsvereinbarung aufgenommen werden sollte. Problematisch waren jedoch auch die nach Wohnstätte differierenden Zeitnutzungsroutinen: Während einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher auf die Einhaltung ihrer Arbeitszeit achteten (meist waren dies die Teilzeitbeschäftigten, die – nach Ansicht der pädagogischen Leiterin – „ja auch ihre Gründe für Teilzeitarbeit haben“), spielte dies für andere, „besonders engagierte“ langjährig im Unternehmen Beschäftigte eine eher untergeordnete Rolle. Aufgrund einer hohen Identifikation mit der Arbeit und einer großen Nähe zu den behinderten Menschen verfloßen die Grenzen zwischen Arbeitszeit und ehrenamtlichem Engagement zunehmend. Wenn dann aber die Arbeitsbelastung z. B. aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen zu groß wurde, oder aber mangelnde Anerkennung der geleisteten Arbeit z. B. durch eine unterschiedliche Handhabung der Überstundenabgeltung realisiert wurde, fühlten sich diese Beschäftigten schnell überlastet. In gewisser Weise bestand vor Einführung einer für alle Bereiche gleich lautenden Arbeitszeitregelung in den einzelnen Wohnstätten ein Gruppendruck nach dem Muster. *„Wer die meisten Überstunden hat, der ist der Beste oder gefühlsmäßig ist das der Beste“* (pädagogische Leiterin)

Die Beratungseinrichtung unterstützte die Beschäftigten in dem Vorhaben, die schwebenden Konflikte erst einmal ohne die Beteiligung der Vorgesetzten zu thematisieren. In dieser Phase erfolgten die Ist-Analyse und die Ermittlung der Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Hauptanliegen war dabei, erst einmal ein Einverständnis der Beschäftig-

ten untereinander über die Bedeutung einer *einheitlichen* Arbeitszeitregelung als Basis für eine wirkliche Gleichbehandlung zu erwirken. Es ging darum deutlich zu machen, sich bei der Entwicklung der neuen Arbeitszeitregelung nicht in Einzelwünschen zu verzetteln.

Insgesamt tagte die von der Beraterin moderierte Arbeitsgruppe sieben Mal. Erst bei der dritten Arbeitsgruppensitzung wurde die pädagogische Leiterin hinzugezogen und erst dann „wurden Entscheidungen getroffen“ (pädagogische Leiterin). Sie übernahm die Stellvertretung der Geschäftsführung und fungierte als Vermittlerin für die angedachten Lösungen an Vorstand und Geschäftsführung des Vereins: *„Ich war diejenige, die in der Sitzung gesagt hat, das mache ich mit und das nicht“*.

Ein erster Entwurf der Betriebsvereinbarung wurde von der Arbeitszeitberaterin formuliert und im Anschluss daran zunächst mit der Arbeitsgruppe, dann mit der Geschäftsführung abgestimmt, die jedoch nur geringfügige Änderungswünsche reklamierte. Die Geschäftsführung selbst war lediglich bei der Abschlusspräsentation der ausformulierten Betriebsvereinbarung anwesend. An diesem Termin hat die Arbeitszeitberaterin nicht teilgenommen.

Kernelemente der neuen Arbeitszeitregelung

Die Betriebsvereinbarung zur Regelung flexibler Arbeitszeiten, wurde ab April 2002 in vier ausgewählten Wohnstätten über ein Jahr (bis Ende 2003) erprobt. Sie beinhaltet neben der flexiblen Zeitkontenregelung und deren Steuerung über Ampelkonten gleichzeitig Regelungen und Bestimmungen zur Dienstplanerstellung sowie zur Urlaubsplanung der Mitarbeiter. Als Präambel vorgeschaltet sind die zentralen Zielsetzungen, die mit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung realisiert werden sollen:

(Die Betriebsvereinbarung soll, d. V.) „dazu dienen, einerseits die Organisation der Arbeitszeit der Mitarbeiter zu erleichtern und andererseits die bestehenden Ressourcen optimal für die Betreuung der Bewohner der Wohnstätten zu nutzen. Dies beinhaltet, dass sich die Vereinbarung schließenden Parteien einig sind, dass zu keiner Zeit die Aufsichtspflicht über die Bewohner vernachlässigt werden darf. ... „Die Arbeitszeitregelungen ... setzen ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein voraus und verlangen die unbedingte Bereitschaft zur Zusammenarbeit“. (Präambel der Betriebsvereinbarung)

Explizit festgehalten werden die folgenden Ziele der Arbeitszeitgestaltung:

- Stärkung und Unterstützung des eigenverantwortlichen Umgangs mit der Arbeitszeit,
- Arbeitszeitkonten sollen für mehr Transparenz im Umgang mit Arbeitszeit sorgen,
- Förderung der Zeitsouveränität der Beschäftigten, dadurch Erhöhung ihrer Arbeitsmotivation,
- Vereinheitlichung und Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation durch transparente Arbeitszeitstrukturen,

- Verbesserung der Kommunikation und Koordination der einzelnen Wohnstätten untereinander.

Für Teilzeit- und Vollzeitkräfte wurden jeweils differenzierte Zeitkontengrenzen festgeschrieben, und für die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten wurde darüber hinaus zwischen unterschiedlichen, im Arbeitsvertrag festgelegten Stundenvolumina differenziert (Zeitkontenregelung für 75 %-Kräfte, 50 %-Kräfte und unter 50 %-Kräfte).

Tabelle 11: Das Arbeitszeitmodell des Pflege e.V.

Kontengrenzen	Vollzeit	75 %-Kräfte	50 %-Kräfte	Unter 50 %-Kräfte
Grün				
Plus	0 bis + 15 Std.	0 bis + 10 Std.	0 bis + 10 Std.	0 bis + 8 Std.
Minus	0 bis - 10 Std.	0 bis - 5 Std.	0 bis - 5 Std.	0 bis - 5 Std.
<i>Verfahrensregeln in der grünen Phase:</i>				
<i>Die Beschäftigten verwalten diesen Stundenbereich eigenverantwortlich. Zeitentnahmen können nur unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange erfolgen.</i>				
Gelb				
Plus	16 bis 50 Std.	11 bis 40 Std.	11 bis 25 Std.	9 bis 20 Std.
Minus	10 bis 25 Std.	- 6 bis 15 Std.	- 6 bis 12 Std.	- 6 bis 10 Std.
<i>Verfahrensregeln in der gelben Phase:</i>				
<i>Der / die Beschäftigte vereinbart gemeinsam mit der Gruppe / dem Team und dem Vorgesetzten / Gruppenleiter Maßnahmen, um das Zeitkonto auszugleichen.</i>				
Rot				
Plus	51 bis 80 Std.	41 bis 60 Std.	26 bis 45 Std.	21 bis 35 Std.
Minus	- 26 bis 40 Std.	-16 bis 30 Std.	- 13 bis 20 Std.	-11 bis 15 Std.
<i>Verfahrensregeln in der Rotphase:</i>				
<i>Mitarbeiter /in, Hausleitung, Betriebsrat und Geschäftsleitung analysieren gemeinsam den hohen Zeitkontensaldo und vereinbaren z.B. eine Freizeitentnahme oder treffen individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen. Mit Eintritt in die rote Phase muss der Gesprächstermin zeitnah erfolgen, um Maßnahmen zu ergreifen, die bei evtl. auftretenden Notfällen die erforderlichen Aufsichtspflichten gewährleisten.</i>				

Berechnungsgröße für die Festlegung der Plusstunden in der roten Phase war jeweils die Hälfte der durchschnittlichen monatlichen Arbeitszeit (bei Vollzeitbeschäftigten die 38,5 Std.-Woche, bei Teilzeitbeschäftigten entsprechend Arbeitsvertrag). Die vertraglich vereinbarte Regelarbeitszeit wird im Durchschnitt über einen Verteilzeitraum von 12 Monaten erreicht (Ausgleichszeitraum). Innerhalb eines Jahres sollten die Beschäftigten einmal die grüne Phase des Ampelkontos durchlaufen. Die Kontrolle über die Einhaltung dieser Verpflichtung obliegt der jeweiligen Hausleitung. Bei Schwankungen im Bedarf und zur Vorbereitung von Urlaubsmaßnahmen kann die tägliche und / oder

wöchentliche Arbeitszeit unregelmäßig verteilt werden. Die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (maximale Höchstarbeitszeit von 10 Stunden pro Tag, Pausenzeiten) sind einzuhalten. Die Beschäftigten erhalten jeden Monat eine Übersicht über ihren Zeitkontenstand. Für Teilzeitkräfte wurde bei Teilnahme an kollektiven Urlaubsmaßnahmen vereinbart, dass in diesem Fall die Zeitkontengrenzen nach Absprache mit der Hausleitung, Geschäftsführung und Betriebsrat um 30 Plus- und Minusstunden im Gegensatz zu den oben festgeschriebenen Salden der Arbeitszeitkonten variieren können. Vorrangig ist der Ausgleich der Konten durch Freizeitentnahmen. Wenn aufgrund der innerbetrieblichen Anforderungen eine Freizeitgewährung nicht möglich ist, richtet sich die Auszahlung der Plusstunden nach den gültigen Tarifbestimmungen des BAT. Diese Regelung ist in erster Linie für die Teilzeitkräfte hinzugefügt worden, da der Freizeitausgleich (insbesondere nach Beteiligung an den kollektiven, in der Regel 14-tägigen Urlaubsmaßnahmen) in der Regel nicht realisierbar ist.

Erreichen Vollzeitkräfte die rote Phase des Ampelkontos, wird unter Beteiligung von Haus- und Geschäftsleitung sowie Betriebsrat eine individuelle Regelung getroffen, die jedoch nicht zur Schlechterstellung der Vollzeitkräfte führen darf und sich ebenfalls an den tarifrechtlichen Bestimmungen zu orientieren hat.

Unter der Maßgabe, dass der betriebliche Ablauf und die Aufsichtspflicht gegenüber den Patientinnen und Patienten gewährleistet sind, können Freizeitausgleiche sowohl stunden- als auch tageweise erfolgen. Dies verweist auf die Notwendigkeit, rechtzeitig Stellvertretungsregelungen zu vereinbaren. Die Erstellung einer solchen Stellvertretungsliste wurde ebenfalls als Regelungspunkt in die Betriebsvereinbarung aufgenommen. Sie soll einen hausübergreifenden Einsatz der Beschäftigten ermöglichen. Diese Liste wird so geführt, dass sowohl personelle Unterdeckungen durch Hausleitungen als auch Arbeitsangebote von Seiten der Beschäftigten in die Stellvertretungsliste eingetragen werden, die auf diese Weise Minus- und Plusstunden ab- bzw. aufbauen können.

Betriebliche Umsetzungserfahrungen nach Abschluss der Beratung

Trotz dieser mit Beschäftigtenbeteiligung und auf Basis eines hohen Problembewusstseins entwickelten, sehr differenzierten Arbeitszeitregelung, erwies sich die betriebliche Praxis in vielen Punkten problematisch. Alte Gewohnheiten und Routinen im Umgang mit der Arbeitszeit bzw. das Selbstverständnis der für helfende Berufsgruppen typischen hohen Einsatzbereitschaft, führten in den vier Pilotbereichen (vier unterschiedlich geführte Häuser) trotz einheitlicher Regelung zu einem heterogenen Umgang mit Arbeitszeit, der die in der Betriebsvereinbarung formulierten Zielsetzungen tendenziell unterläuft.

Die Gestaltung und der Umgang mit Arbeitszeit seien nach wie vor

„personenabhängig und von Traditionen abhängig. In dem einen Bereich hat es ganz gut funktioniert. Ein Kollege... übernimmt jetzt einen anderen Bereich, der wird das (neue Arbeitszeitmodell, d. V.) von vornherein stringent so einführen und wird das durchziehen, alle begeistern, wenn es sein muss. In den anderen beiden Bereichen, da kann man nicht sagen, wie es werden wird, weil in der Leitung ein Personalwechsel ist. Und im Traditionshaus.....die haben schon immer

gemacht, was sie wollten und das werden die auch weiterhin tun. Die werden immer wieder Regelungen finden und das ist schon so eingefahren. Jeder neue Mitarbeiter, der dahin kommt, geht da auch so mit rein. Die betreuen mit Haut und Haaren die Menschen, mit einem unwahrscheinlichen Einsatz und denen brauchen sie mit Ampelkonten in Wirklichkeit nicht zu kommen. In meinen Augen.....die haben sich bemüht, das mitzumachen aber es war das erste Haus, wo da nicht mehr drauf geachtet wird. Das hat aber mit Personen zu tun und nicht mit dem System.“ (pädagogische Leiterin)

Problematisch erwies sich auch der wohnstättenübergreifende Einsatz von Stellvertretern mittels der neu geführten Stellvertreterliste; darauf wiesen insbesondere die Beschäftigten hin. Die Betreuung gerade der Schwerstbehinderten ist stark personenzentriert. Im Interesse der zu betreuenden Menschen sei darauf zu achten, dass nicht zu häufige Personalwechsel vorkommen. In weniger betreuungsintensiven Bereichen sind Vertretungen eher möglich. Da die einzelnen Wohnstätten nach Betreuungsgraden differenziert sind, ist der wohnstättenübergreifende Einsatz der Beschäftigten nur eingeschränkt möglich.

Als positivstes Ergebnis wird aber sowohl von der pädagogischen Leitung als auch den Beschäftigten die durch die neue Arbeitszeitregelung erhöhte Transparenz über die Arbeitszeit und die dadurch deutlich verbesserte Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatzplanung genannt. Die monatlich erstellten Zeitkontenstände sind für die Leitung ein wichtiger Indikator, in welchen Bereichen Engpässe entstehen.

„Was aber auf jeden Fall besser geworden ist und auch bleiben wird ist die Planung von dem Ganzen. ... Diese Konten werden geführt, die sind den Hausleitungen im Blick und ich bekomme das (die Zeitkontenstände, d. V.) auch, so dass ich auch etwas sagen kann, etwas vermuten kann, etwas fragen kann. Als Instrument ist es einfach unabdingbar und das war nicht in allen Bereichen so. Jetzt ist es in allen Häusern so. Jetzt ist die Systematik da, die ist auch so gewünscht. Da kann ich jetzt sehen, ob ein Team eine zusätzliche personelle Unterstützung braucht. ... Wenn ich jetzt nachfrage, dann ist das aufgrund der Betriebsvereinbarung, weil da ein Punkt überschritten ist. Habe ich sonst nachgefragt, dann war es Kontrolle und Einmischung.“ (pädagogische Leitung, Hervorhebung, d. V.)

Obwohl Geschäftsführung und Vorstand zunächst große Skepsis gegenüber dem Versuch hegten, die Arbeitszeitgestaltung zu vereinheitlichen, und den beratungsbegleiteten Einführungsprozess als zeitaufwändigen und von daher auch kostspieligen Prozess bezeichnen („Das Honorar ist in der Regel immer der kleinste Brocken, wird aber am meisten drüber geredet. Aber da haben die kein Gespür für. Pädagogische Leute tagen unendlich viel, denken aber nicht daran, was das kostet“), sind sie mit dem Ergebnis des Prozesses zufrieden. Insbesondere der Aspekt, auf Basis einer einheitlichen Systematik nunmehr gezielter als bislang bei Personalengpässen nachfragen zu können, wird als wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument bezeichnet. Die Bewertung der externen Beratungsintervention ist durchweg positiv:

„Es war gut, dass die Beraterin aus einem ganz anderen Bereich kam. Sie war nicht ÖTV gefärbt sondern sie war ganz neutral. Damit konnte die Geschäftsfüh-

...rung das auch besser annehmen. Es war gut.....vielleicht lag es in ihrer Person, dass sie sehr klar war, Grauzonen entdeckt hat und uns auch aufgefordert hat, das herauszufiltern und uns wirklich zu hinterfragen und dann auch an einer bestimmten Stelle zu sagen, hier gibt es keine Diskussion, das ist Arbeitszeitrecht und fertig. Das hat sie sehr gut gemacht und dadurch konnte das auch entstehen. Es war eine gute Beratung. Extern unabdingbar. Das geht gar nicht anders. Nicht ideologisch zugeordnet mit einem guten Wissen im Arbeitsrecht. Das war auch wichtig und das hat auch nicht jeder. Und was sie nicht wusste, das wusste sie beim nächsten Treffen spätestens“ (pädagogische Leitung).

Die Pilotphase endete Ende 2003. Nach Abschluss der Beratung bestand nur noch sporadischer Kontakt zur Beratungseinrichtung. Nach Abschluss der Pilotphase erfolgte keine Bilanzierung unter Beteiligung der Beschäftigten. Angestrebt wird derzeit die Übernahme des Arbeitszeitmodells auch in den weiteren Wohnstätten der Pflege e.V. Mittlerweile ist ein Wechsel in der Geschäftsführung erfolgt. Der jüngere Geschäftsführer unterstützt die Übernahme der Arbeitszeitregelung in andere „Häuser“, und bewertet einheitlich geregelte flexible Zeitstrukturen ebenfalls als wichtiges Instrument zu einer gerechteren Arbeitszeitverteilung und Arbeitseinsatzplanung.

Kriterien für den Erfolg der Maßnahme

- Problembewusstsein auf Seiten der betrieblichen Akteure weit fortgeschritten.
- Initiative des Betriebsrats auch gegen bestehende Widerstände in der Geschäftsführung, Interessenallianz Betriebsrat – pädagogische Leitung.
- Offene Konfliktaustragung auch zwischen Beschäftigtengruppen, moderiert durch die Beratungseinrichtung.
- Gute Kenntnis arbeitsrechtlicher Fragen seitens der Beratungseinrichtung.
- Prozessstrukturierende Hilfestellungen.
- Juristisch geprüfte Betriebsvereinbarung.
- Neutralität der Beratungseinrichtung.

Kritisch:

- Gemeinsame Bilanzierung steht aus.

5 Was befördert, was behindert den Nutzen einer Arbeitszeitberatung?⁹

5.1 Betriebliche Erfahrungen nach Abschluss der Beratung – Zentrale Ergebnisse aus den Fallstudien zur Arbeitszeitberatung

In allen untersuchten Betrieben, die eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen haben, wurden zur Realisierung der genannten Zielsetzungen Arbeitszeitkonten, meist in der Variante mit einer Ampelkontenregelung entwickelt bzw. eingeführt. Dies entspricht den derzeit verbreiteten Präferenzen der Unternehmen¹⁰. Kontensysteme sind für die Unternehmen besonders attraktiv, weil sie neben dem Ausgleich von Produktions-, Auftrags- und saisonalen Schwankungen letztlich Kosteneinsparungen durch einen effizienteren Einsatz der Arbeitskräfte und die Vermeidung von Zuschlagszahlungen für Überstunden ermöglichen. Die Unternehmen haben ein legitimes Interesse, dass sich die Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems „rechnet“, also auch dazu beiträgt, Kosten einzusparen, und das vorhandene Personal möglichst effektiv einzusetzen sowie trotz schwankender Auftragslage langfristig an den Betrieb zu binden. Das erspart den Unternehmen hohe Akquisitionskosten in Zeiten des Fachkräftemangels und sichert ihnen vorhandene Humanressourcen.¹¹ Darüber hinaus erhoffen sich die Unternehmen durch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung eine höhere Motivation ihrer Beschäftigten mit den entsprechenden Auswirkungen auf ihre Leistungsbereitschaft. Ein verbesserter Arbeitskräfteeinsatz wird jedoch auch von der Gestaltung der Arbeitsabläufe, der vorhandenen personellen und sachlichen Ressourcen, sowie der Kommunikation innerhalb und zwischen einzelnen Bereichen beeinflusst.

Anhand der Darstellung der durchgeführten Arbeitszeitberatungen wurde deutlich, dass in einigen der untersuchten Unternehmen die Anforderungen, die ein über Zeitkontensysteme ermöglichter, flexiblerer Regelungsmodus mit sich bringt, sehr unterschiedlich bewältigt wurden. Damit Zeitkontensysteme auch dauerhaft „funktionieren“, ist eine systematische und konsequente Verfolgung der Nutzung(sgewohnheiten) und die Bearbeitung der dabei auftretenden Probleme erforderlich. Management wie Betriebsräte sind mit der Bearbeitung dieser neuen Aufgaben und mit dem Einnehmen der dafür adäquaten Rollen meist nicht vertraut. Bei auftretenden Konflikten besteht die Tendenz,

⁹ Kapitel 5 ist Ergebnis der Zusammenarbeit mit Dr. Erich Latniak vom Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

¹⁰ Für einen seit einigen Jahren stetig wachsenden Anteil von Beschäftigten (1999: 37 %, 2003: 41 %; vgl. Bauer u. a. 2004 : 117) und Betrieben (1998: 19 %, 2001: 29 %; vgl. Bauer u. a. 2002 :185) gelten Zeitkontenregelungen. Auf Arbeitszeitkonten können die Differenzen zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit verbucht und – bei funktionierender Regelung – zu einem späteren Zeitpunkt in Freizeit ausgeglichen werden. Aus einer bundesweiten Betriebsbefragung (Bauer u. a. 2002 : 220) ist bekannt, dass in einem beträchtlichen Ausmaß Zeitguthaben gekappt werden, wenn sie die vereinbarten Kontengrenzen überschreiten (26 %) oder nicht innerhalb des vereinbarten Ausgleichszeitraums in Anspruch genommen werden (20 %).

¹¹ Ludewig (2001) hat daher auch eine positive Korrelation zwischen der Einführung von Arbeitszeitkonten und einer qualifizierten Belegschaft festgestellt.

in das vermeintlich sichere, tradierte Verhaltensmuster „Anweisung“ zurückzufallen. Dadurch werden die zaghaften Ansätze zur Etablierung einer neuen Ver- (bzw. Aus-)handlungskultur in den Unternehmen, gegenüber den Beschäftigten tendenziell delegitimiert, und eine Weiterentwicklung bis auf weiteres verhindert.

Die geschilderten Verhandlungs- und Umsetzungserfahrungen mit Zeitkontensystemen nach Abschluss einer Arbeitszeitberatung zeigen, dass der scheinbar klar abgrenzbare Regelungsgegenstand Arbeitszeit schnell in die ‚Abgründe‘ betrieblicher Komplexität führen kann. Flexible Arbeitszeitformen sind ein Faktor in der Gesamtorganisation der Leistungsprozesse, die bei betrieblichen Gestaltungs- und Veränderungsprozessen insgesamt in den Blick kommen müssen. Wie die Bearbeitung dieser Komplexität schrittweise angesichts begrenzter, zur Verfügung stehender Kapazitäten zu bearbeiten ist, entscheidet sich erst in der Umsetzungsphase. In der Analyse- und Entwicklungsphase kann externe Unterstützung dafür sorgen, dass die Organisationsmitglieder lernen, ein Bewusstsein über komplexe Zusammenhänge zu erhalten, die mit Hilfe von Beratung in machbare Gestaltungsschritte aufgeteilt werden. Wenn aber in der Umsetzungsphase Komplexität und Widerstände ausgeblendet werden, sind die Arbeitszeitregelungen der Gefahr ausgesetzt, quasi einen „Erledigungseffekt“ zu produzieren: Wenn ‚das Papier‘ unterschrieben ist, auf dem die Regelung steht, bricht die Bearbeitung der Probleme ab – mangels Priorität, Kompetenz oder verfügbarer Ressourcen.

Andererseits: Der Anspruch, der aus einer kontinuierlichen Bearbeitung der erkannten Probleme an die betrieblichen Akteure entsteht, ist weitreichend und in den untersuchten Unternehmen – trotz externer Beratung – nicht immer zu erfüllen gewesen. Gerade eine dynamische Nutzung des Kontensystems ist aufwändig, aber letztlich für die Unternehmen unverzichtbar, wenn die angestrebte Flexibilität bei der Reaktion auf Markteinflüsse oder Kundenanforderungen erreicht werden soll. Dass dies schwierig, aber möglich ist, zeigen diejenigen Unternehmensbeispiele, in denen betriebliche Veränderungsmaßnahmen als kontinuierliche Entwicklungsprozesse begriffen wurden, die nicht mit dem Abschluss einer Beratung endeten.

Wird die Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme als organisationsinterner Lernprozess angelegt, in dem die mit der neuen Arbeitszeitregelung gesammelten Erfahrungen in regelmäßigen Abständen bilanziert werden, steigen die Chancen für einen „Erfolg“ der Maßnahmen. In vielen Unternehmen fehlt eine solche systematische und regelmäßige „Erfolgskontrolle“. Selbst wenn sich durch Einführung von Zeitkontensystemen aus Unternehmenssicht eine günstigere Kosten-Nutzen-Relation durch Einsparungen bei Überstundenzuschlägen realisieren lässt, stellt sich damit allein ein effektiverer Einsatz der Arbeitskräfte und die angestrebte Flexibilität gerade nicht ein. An diesem Ziel muss kontinuierlich unter Beteiligung der relevanten (und durchaus auch wechselnden) betrieblichen Akteure gearbeitet werden.

Erst durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf operativer Ebene und die Bearbeitung der Schwierigkeiten werden die Regelungen als Flexibilisierungsmaßnahmen wirksam: Hier findet ein verdichteter Informationsaustausch darüber statt, in welchen Bereichen Engpässe, Leerlaufzeiten, Reibungsverluste und Qualifikationsengpässe be-

stehen. Hier ist auch der Ort, über die Gründe für Reibungsverluste nachzudenken und gemeinsame Lösungsansätze zu finden.

Daraus ist zunächst die Empfehlung abzuleiten, dass die in den beratenen Unternehmen während der Entwicklungsphase der Arbeitszeitregelung gebildeten Arbeitsgruppen bzw. die einbezogenen Ansprechpartner nach Beratungsabschluss ihre Arbeit fortsetzen sollten.

Nach Abschluss der Pilotphase sollte eine Feedback-Runde – möglichst mit der einbezogenen Beratungseinrichtung - zur Bilanzierung der gemachten Erfahrungen und zur Weiterentwicklung der angestoßenen Regelungen mit diesen Arbeitsgruppen durchgeführt werden (als Option oder festen Bestandteil der Förderung), um die angesprochenen Aspekte nicht unbearbeitet zu lassen und so einen Anreiz für eine weitere Befassung mit der Problematik bereits in der Förderkonzeption zu verankern. Eine entsprechende Handlungsempfehlung wurde seitens des Förderers bereits formuliert, wird in der betrieblichen Praxis aber offenbar nicht ausreichend berücksichtigt.

In den folgenden Kapiteln werden die Erfahrungen der Unternehmen nach Abschluss einer Beratung insbesondere hinsichtlich der betrieblichen Aushandlungssituation und den daran Beteiligten (5.2 und 5.3) sowie ihren Umsetzungserfahrungen zusammengefasst. Darüber hinaus werden die Möglichkeiten und Grenzen einer überwiegend auf betrieblicher Ebene stattfindenden Aushandlung solcher Arbeitszeitstrukturen kritisch beleuchtet. Es zeigt sich dabei, dass selbst bei Unterstützung durch externe Beratung betriebliche Aushandlungsprozesse dann an ihre Grenzen stoßen, wenn kompetente, auch nach Abschluss der Beratungsphase weiterhin aktive betriebliche Akteure fehlen (5.4).

5.2 Wie verlaufen betriebliche Aushandlungsprozesse in den ausgewählten Unternehmensbeispielen? – Beteiligungsformen

Am Beratungsprozess und an der Aushandlung eines neuen Arbeitszeitsystems sollten die betrieblichen Stakeholder – also all jene, die die Regelung betrifft und die auf sie Einfluss nehmen können – beteiligt sein: das Management, die (i. d. R. ausführende) Personalabteilung, die Interessenvertretung und die Beschäftigten, deren Rollen im Verhandlungsprozess nun eingehender beleuchtet werden sollen.

Neben dem fachlichen Input besteht die Aufgabe externer Beratung zunächst darin, bei den Beteiligten ein Einverständnis über den Ablauf des geplanten Veränderungsprozesses zu erzielen. Dies setzt die gemeinsame Bestandsaufnahme der betrieblichen Ausgangssituation und die Konkretisierung der mit der Arbeitszeitflexibilisierung intendierten Ziele voraus. Erst im Anschluss daran kann mit der eigentlichen Entwicklungsarbeit an einer auf die betrieblichen Belange abgestimmten Arbeitszeitlösung begonnen werden. Die erforderlichen Aushandlungsprozesse zu organisieren und ggf. zu moderieren, bei Bedarf weitere Daten als Input zu beschaffen, war die zweite Aufgabe der externen Beratung.

Die im Rahmen der landesgeförderten Modellprojekte tätigen Beratungseinrichtungen (bis Ende 2003) haben nach ersten Klärungsgesprächen, die oft nur mit der Geschäfts-

führung (in manchen Fällen auch mit Geschäftsführung und Betriebsrat) durchgeführt wurden, in der Regel die Bildung einer betrieblichen Arbeitsgruppe angeregt. An dieser waren in den größeren Unternehmen neben der betrieblichen Interessenvertretung und / oder Beschäftigtenvertretern drei unterschiedliche Gruppen von Führungskräften beteiligt, nämlich die Geschäftsführer / Inhaber, die Personalleiter (bzw. deren Vertreter) und die mit der späteren Umsetzung betrauten mittleren Führungskräfte (Meister, Vorarbeiter, Gruppenleiter). Dabei zeigte sich, dass in Unternehmen, die auf bewährte Teamstrukturen (Gruppenarbeit) zurückgreifen konnten, die Konstituierung einer arbeitsfähigen Gruppe leichter fiel als in stärker hierarchisch organisierten (und meist beteiligungsunerfahrenen) Unternehmen.

In den untersuchten Unternehmensbeispielen war es üblich, dass die Verantwortung für den Entwicklungs- und Einführungsprozess an die mittlere Führungsebene bzw. den Personalbereich delegiert wurde. Die Geschäftsführung selbst war in den Arbeitsgruppensitzungen meist nicht und vor allem nicht kontinuierlich aktiv bzw. während aller Beratungsphasen präsent. Ihre Rolle beschränkte sich auf die Initiativ- und Kontrollfunktion. Entsprechend lag die Hauptverantwortung in allen Fällen bei den Personalabteilungen. Nach der durch die Berater begleiteten Arbeit in den Arbeitsgruppen (an denen neben der Personalleitung und dem Betriebsrat auch Beschäftigte teilnahmen) wurden die konkreten Formulierungen der Arbeitszeitregelungen meist in den Personalbereichen erarbeitet und arbeitsrechtlich geprüft, und erst im Anschluss daran mit der Geschäftsführung abgestimmt, die nach Vorlage eines Betriebsvereinbarungsentwurfs meist keine Bedenken anmeldete.

5.2.1 Beschäftigtenbeteiligung

Die Form der Beschäftigtenbeteiligung fiel in den untersuchten Unternehmensbeispielen recht unterschiedlich aus (s. o. Kapitel 4). In einigen Unternehmen wurden statt Arbeitsgruppen umfangreiche Beschäftigtenbefragungen durchgeführt, die in einem bereits bestehenden Arbeitszeitteam oder einem vergleichbaren Gremium zusätzliche Entscheidungskriterien für die Ausgestaltung der Arbeitszeitregelung lieferten und wesentlich zur Akzeptanz der Regelung beitrugen. In anderen Unternehmen wurden beteiligungsorientierte Aushandlungsstrukturen erst im Beratungsprozess angestoßen – mit dem zeitlichen Umfang der Beratung schwankte sowohl die Häufigkeit als auch die Intensität der Arbeitsgruppensitzungen. Die Gesamtbelegschaft wurde über die Aushandlungsergebnisse der Arbeitsgruppe bzw. die geplante Arbeitszeitregelung vor Beginn der Pilot- bzw. Erprobungsphase auf Betriebsversammlungen informiert.

Eine ganz andere Beteiligungsstruktur findet sich in den kleinen Unternehmen, in denen in der Regel Geschäftsführung bzw. der / die Betriebsinhaber / in die externe Arbeitszeitberatung initiiert hatte. Je geringer die Betriebsgröße, desto weniger umfassend wurden die Beschäftigten an der Entwicklung einer Arbeitszeitlösung beteiligt. Beteiligung reduzierte sich häufig auf eine Präsentation einer bereits vorher skizzierten Arbeitszeitlösung. Allenfalls wurden die Beschäftigtenargumente (meist in Einzelgesprächen) angehört, bestehende Konflikte jedoch nicht kollektiv ausgetragen oder Alternativen ernsthaft diskutiert. Von einer gemeinsamen Erarbeitung einer flexiblen Arbeitszeitlösung kann insofern in diesen Fällen nicht die Rede sein. Was jedoch in der Entwick-

lungsphase einer neuen Arbeitszeitregelung versäumt wurde, „rächte“ sich dann meistens in der betrieblichen Umsetzungsphase: Spätestens dann tauchten nicht ausgeräumte Bedenken und Skepsis wieder auf und führten vereinzelt auch zu Verweigerungshaltungen. Pointiert könnte man sagen, dass die Zeit, die mit dem Ziel, zu einer schnellen Lösung zu gelangen, in der Entwicklungsphase „eingespart“ wurde, in der betrieblichen Umsetzung zu Barrieren führt, deren Abbau umso mehr Zeit erfordert.¹²

Die befragten Unternehmen haben sich, wie angesprochen, vor allem für die Einführung von Zeitkontensystemen entschieden. Es zeigte sich in den Fallstudien, dass Betriebe, die keine „Vorarbeit“ geleistet hatten, innerhalb des begrenzten Beratungszeitraums eine neue Arbeitszeitregelung zwar entwickeln konnten, in der Anwendung aber auf erhebliche Umsetzungsprobleme stießen. Je tiefer in eingefahrene Zeitverwendungs- und Verhaltensmuster und routinierte Arbeitsabläufe eingegriffen wurde, desto länger dauerte es offensichtlich, bis sich eine neue Zeitnutzungskultur etablieren konnte. Dies gilt für die Beschäftigten und ihre Arbeitszeitgewohnheiten ebenso wie für ihre Vorgesetzten, die sich ihrerseits an eine bestimmte zeitliche Verfügbarkeit der Arbeitskräfte gewöhnt hatten.¹³

5.2.2 Interessenvertretung

Für die *betriebliche Interessenvertretung* steht bei der Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle häufig ein *Rollenwechsel* auf der Tagesordnung, und zwar in zweifacher Hinsicht: Zum einen führen flexible Arbeitszeitsysteme, so auch Arbeitszeitkonten dazu, dass traditionelle Mitbestimmungstatbestände – zentral die Zustimmung zu Überstunden – entfallen und neue Formen der Mitbestimmung erst etabliert werden müssen. Zum anderen brauchen auch die betrieblichen Interessenvertretungen angesichts immer komplexer werdender Aushandlungsprozesse, die durch die enge Verzahnung von Arbeitszeit- und Organisationsfragen entstehen, häufig Rat, um überhaupt eigenständige Positionen für die Verhandlungen aufbauen und begründen zu können.

Die mit Mitteln des Europäischen Strukturfonds geförderten Beratungen sehen die Zustimmung der betrieblichen Interessenvertretung zum und die Mitwirkung im Beratungsprozess vor. In den untersuchten Betrieben erfolgte dies auf unterschiedliche Weise: Wurde die Entscheidung für die Inanspruchnahme von externer Beratung von Geschäftsführung und Betriebsrat gemeinsam getragen und initiiert (ein wichtiges Indiz für

¹² Kraetsch / Trinczek (1998) haben darauf hingewiesen, dass insbesondere kleinen Unternehmen häufig eine geeignete Aufgaben- und Organisationsstruktur fehlt, um die Einführung und erst recht die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle systematisch, kontinuierlich und verbindlich voranzutreiben. Ein weiteres Manko sind die weitgehend zentralisierten Entscheidungsstrukturen und die Nicht-Existenz von Betriebsräten.

¹³ Hildebrandt (2004) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass ein solches „Zeithandeln“ erlernt werden muss. „Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ... erfordert von den Beschäftigten in jedem Fall Fähigkeiten des Zeithandelns, gerade auch wenn sie versuchen, auf ihren traditionellen Zeitrhythmen zu beharren. Gefordert ist eine Handlungskompetenz des Balancierens, des beständigen Reflektierens, des Abwägens und Arrangierens zwischen alternativen Zeitverwendungen“ (59 f.) Gleiches gilt für die Vorgesetzten mit der zusätzlichen Anforderung, dass sie häufig erst lernen müssen, zwischen unterschiedlichen Zeitpräferenzen der Beschäftigten und betrieblichen Erfordernissen zu vermitteln (ausführlicher Eberling u. a. 2004)

die wechselseitige Akzeptanz als Verhandlungspartner und bereits bewährte Kooperationsstrukturen), hatte dies durchgehend positive Auswirkungen auf die betrieblichen Aushandlungsprozesse. Aber auch kritische Erfahrungen wurden geschildert: Verfestigte Blockadehaltungen zwischen den Sozialpartnern, die gemeinsame Aushandlungsprozesse erschwerten, „Betriebsräte alter Schule“, die grundsätzliche Bedenken gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen hegten und vielfach auch gegen artikulierte Interessen der Beschäftigten argumentierten. In einigen Unternehmen brachte die externe Beratung durch Versachlichung der Konflikte Bewegung in verfestigte Positionen bis hin zu dem Fall, dass in einem der befragten Unternehmen z. B. ein älterer Betriebsratsvorsitzender zurücktrat und den jüngeren Betriebsratsmitgliedern die Mitarbeit an der Entwicklung einer neuen Arbeitszeitregelung überließ. In denjenigen Fallstudienbetrieben schließlich, in denen die Initiative für die Hinzuziehung externen Sachverständigen von der betrieblichen Interessenvertretung ausging, bestand eine Schwierigkeit darin, dass die Unternehmensleitung erst überzeugt werden musste, und der Beratungsprozess von ihr mehr geduldet als aktiv unterstützt wurde.

Die bloße Existenz einer Interessenvertretung ist also noch kein Garant für funktionierende Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse. Vielmehr muss sich der Betriebsrat im Veränderungsprozess als Promotor erweisen. Dies veranschaulichen die folgenden Beispiele:

Beispiel 1: Bei SPIRAL hatte der Betriebsrat deshalb eine schwache Position, da seine – wie in den meisten KMU – nicht freigestellten Mitglieder die im Zeitkontensystem verabredeten Kontengrenzen selbst überschritten und insofern die vom Betriebsrat mit vereinbarte Regelung unterliefen. Die Personalleitung musste die so agierenden Betriebsratsmitglieder auffordern, ihre überlaufenden Zeitkonten abzubauen, d.h. Freizeitausgleich musste nach altem Muster angeordnet werden. Wenn sich betriebliche Promotoren selbst nicht an vereinbarte Regelungen halten, können sie die Beschäftigten nur schwer zur Einhaltung derselben motivieren.

Ebenso erwies es sich als kritisch, wenn ein starker und engagierter Betriebsrat die Aushandlungsprozesse zu sehr an sich bindet und Befürchtungen hegt, ihm könnte das „Zepter aus der Hand genommen werden“.

Beispiel 2: So kamen in einem größeren Betrieb dem Betriebsrat nach starker Beteiligung der Beschäftigten in der durch Beratung unterstützten Entwicklungsphase eines Arbeitszeitmodells offenbar doch „zu viele Steine auf einmal ins Rollen“. Vermutlich war es für die betriebliche Interessenvertretung problematisch, weitere umfangreiche Aushandlungsprozesse der Geschäftsführung gegenüber zu vertreten, zumal andere Aufgabenfelder (Betriebsenerweiterung, Bau einer neuen Produktionsstätte) die verfügbaren Zeitpotenziale der betrieblichen Promotoren absorbierten. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten wurde nach Abschluss der Beratung nicht weiter fortgesetzt, die während der Beratungsphase gebildeten Arbeitsgruppen tagten nicht mehr. Bei der Einführung der Zeitkontenregelung in einer weiteren Abteilung des Unternehmens wurde gänzlich auf die Beschäftigtenbeteiligung in der Entwicklungsphase verzichtet mit dem Ergebnis, dass gerade in diesem Unternehmensbereich die Zeitguthaben die Kontengrenzen häufig überschritten (FARBEN GmbH).

Die betrieblichen Interessenvertretungen müssen offenbar neue Formen zwischen delegativer (klassische Stellvertretungsarbeit) und direkter Beteiligung (Beschäftigtenbeteiligung) erst erarbeiten bzw. ihre Erfahrungen damit machen. Durch die direkte Mitwirkung der Beschäftigten kommen im Vorfeld der Einführung häufig organisatorische Probleme oder widersprüchliche Interessenlagen und Konflikte mit auf den Verhandlungstisch, deren Lösung mitunter zeitaufwändig ist, und auch vom Betriebsrat mit dem Argument „zu viele Baustellen auf einmal“ gescheut wird.

Form und Umfang der Beschäftigtenbeteiligung ist somit nicht nur abhängig von der Einstellung der Unternehmensleitung, sondern auch vom Vertretungsverständnis der betrieblichen Interessenvertretung, sowie von dem zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat herrschenden Kooperationsverständnis.

Zwar wird die Beteiligung der Beschäftigten einerseits (zumindest appellativ) gewünscht, darf andererseits aber nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen; aus diesem Grund wurden in einzelnen Fällen eine breitere Beteiligung und Mitsprache der Beschäftigten, nach dem Motto: „Jetzt haben wir schon lange genug verhandelt!“, ausschließlich für die Beratungsphase „akzeptiert“.

Ein reines Stellvertreterhandeln sorgt spätestens in der Umsetzungsphase für Widerstände und Probleme. Ohne eine direkte Berücksichtigung der und Rückkoppelung an die Beschäftigteninteressen besteht die Gefahr, dass das verabschiedete Arbeitszeitmodell lediglich formal wirksam ist, und die intendierten Wirkungen sich im betrieblichen Alltag kaum entfalten. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die beteiligten Beschäftigtenvertreter ihre Rolle als Multiplikator und Übersetzer für die durch sie vertretenen Bereiche / Abteilungen auch tatsächlich wahrnehmen (können).

Beispiel 3: Bei der FRISCH GmbH waren an der im Zuge der Beratung gebildeten Arbeitsgruppe Beschäftigte aus Abteilungen vertreten, in denen die neue Arbeitszeitregelung letztlich nicht eingeführt wurde. Die Abteilungen, in denen die Regelung zum Zuge kam, waren wiederum nicht an den Arbeitsgruppen beteiligt. In einem solchen Fall verwundert es nicht, wenn unter den Beschäftigten kaum ein Verständnis für die mit der Flexibilisierung verbundenen Ziele, Erwartungen vorhanden war, und erst Recht konnten sie ihre eigenen Interessen nicht in den Gestaltungsprozess einbringen.

Repräsentative Befragungen zeigten wiederholt, dass Beschäftigte sich ein verbessertes Zeitmanagement primär wünschen, um Beruf und außerberufliche Interessen besser in Einklang bringen zu können. Hier liegt ihre Motivation für flexiblere Arbeitszeitstrukturen. Dennoch sind die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten keineswegs homogen, sondern in starkem Maße abhängig von ihrem beruflichen Status, ihrer familiären Situation, ihren Karriereinteressen etc. So konnte in den untersuchten Betrieben ein recht hoher Widerstand gegen Zeitkontenregelungen vor allem bei denjenigen Beschäftigten festgestellt werden, die zuvor daran gewöhnt waren, ihr Einkommen über Überstundenzuschläge aufzubessern. Sie schätzen den Freizeitausgleich eher gering im Verhältnis zu der bislang durch sie selbst (durch Überstundenzuschläge) beeinflussbaren Lohnhöhe.

Demgegenüber konnte eine relativ hohe Zufriedenheit der Beschäftigten mit Zeitkontenregelungen in denjenigen Unternehmen festgestellt werden, in denen die Vorteile von Freizeitausgleichen von den Beschäftigten später auch tatsächlich realisiert werden konnten. Vorzugsweise versuchen die Beschäftigten, die Möglichkeit ganzer freier Tage in Verbindung mit dem Wochenende zu realisieren. Dies gelang allerdings nur dann, wenn dies in der entsprechenden Abteilung abgestimmt und umgesetzt werden konnte und der Anspruch auf eine solche Form der Freizeitentnahme auch gerecht verteilt wurde. Die Chancen dafür steigen erfahrungsgemäß, wenn ausreichend funktionale Vertretungsmöglichkeiten durch Kolleginnen und Kollegen im Team bzw. in der Abteilung vorhanden sind oder sich die Freizeitinteressen der Beschäftigten komplementär zueinander verhalten. In jedem Fall bedarf es einer die Zeitausgleichsinteressen koordinierenden und vorausschauend planenden Instanz – entweder Vorgesetzte oder Personalabteilungen –, die darüber hinaus auch die Arbeitsanforderungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen berücksichtigen und entsprechende Absprachen mit den jeweiligen Bereichsleitungen organisieren. Art und Umfang der Beteiligung relevanter betrieblicher Akteure verweist auf das bereits angesprochene Selbstverständnis der Führungskräfte, das letztlich für Verlauf und Ausgang eines betrieblichen Veränderungsprozesses maßgeblichen Einfluss hat.

5.3 Zwischenbilanz: Notwendigkeit kontinuierlicher Beteiligung und innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse

Neben einer zunächst eher positiven Wirkung der Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung auf Verhandlungsergebnisse wurden einige Schwierigkeiten deutlich, die aus der ‚Binnenstruktur‘ der jeweiligen Interessenvertretung erwachsen können. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Persönlichkeitsstrukturen maßgeblicher Rollenträger spezifische Handlungsverläufe nahe legen, die dem vereinbarten Ziel nicht immer förderlich sind.

Ob eine Arbeitszeitregelung Flexibilitätspotenziale für Unternehmen und Beschäftigte schafft oder überhaupt zustande kommt, hängt nach den dargestellten Ergebnissen von der Konstituierung der betrieblichen (kollektiven) Akteure und deren Beteiligung, vor allem aber von deren Kommunikation miteinander ab.

Die Beispiele zeigen, dass der Erfolg innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse dann am größten ist, wenn wirklich alle Beteiligten sowohl bei der Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells am Tisch sitzen, als auch in der Umsetzungsphase Fragen der Arbeitszeitgestaltung kontinuierlich erörtern. Direkte Beteiligung der Beschäftigten ist hier ein geeignetes Mittel einerseits zur Sicherung der Legitimität und andererseits zur Sicherung der Adäquatheit der Regelung. Wurden in der Entwicklungsphase der Arbeitszeitregelung in den Arbeitsgruppen auch arbeitsorganisatorische Probleme angesprochen¹⁴, war ein wichtiger Schritt getan, um diesen Problemen schon bei der Konzeption einer neuen Arbeitszeitregelung Rechnung zu tragen.

In diesem Kontext gelingende Kommunikation und Beteiligung ist, wie deutlich wurde, nicht voraussetzungslos, sondern funktioniert besser auf der Grundlage früherer kollektiver Erfahrungen der Zusammenarbeit von Management und Beschäftigten bzw. Betriebsräten. Alte, nicht gelöste Konflikte auf persönlicher Ebene oder das Beharren einzelner Führungskräfte auf tradierten Mustern überlagern hier fallweise neue Ansätze.

Die Mitwirkung der Beschäftigten und aller im Kontext einer betrieblichen Veränderungsmaßnahme relevanten Akteure erfordert in den meisten Fällen einen Kurswechsel in Richtung beteiligungsorientierter Unternehmenskultur – und dies nicht nur als Ein-Punkt-Veranstaltung bzw. im Rahmen einer singulären Veränderungsmaßnahme.

Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen hat hinsichtlich dieser Entwicklung lediglich erste Schritte hinter sich gebracht. Eine beteiligungsorientierte Kultur, die sich auf der Grundlage veränderter Rollen der Akteure entwickelt, stellt eine entscheidende Voraussetzung für gelingende Aushandlungsprozesse dar, und ist in einer Vielzahl von Unternehmen nach unserer Einschätzung nicht gegeben.

¹⁴ Dies betrifft Fragen wie z. B. In welchen Abteilungen hat sich die Arbeit wiederholt gehäuft? Wo gab es keine ausreichenden Vertretungsmöglichkeiten? Sind die Arbeitszeitinteressen innerhalb einer Gruppe / Abteilung miteinander kompatibel? Gibt es in den Arbeitsabläufen Reibungsverluste, Übergabeprobleme – innerhalb und zwischen den Abteilungen?

Aus den genannten Punkten lassen sich folgende Voraussetzungen für den Erfolg betrieblicher Veränderungsprozesse – ob nun mit oder ohne externe Beratung – ableiten:

Eine betriebliche Regelung von Arbeitszeitsystemen setzt notwendig eine funktionierende innerbetriebliche Kommunikation zwischen und positive Verhandlungserfahrungen bei den beteiligten Akteuren und den betroffenen Beschäftigten voraus. Im Zuge dieser Verhandlungen werden die Aufgaben und Rollen betrieblicher Akteure festgelegt und konkretisiert, und damit als handlungsfähige Akteure bezogen auf die verhandelte Regelung erst *konstituiert*. Das betrifft maßgeblich die betrieblichen Interessenvertretungen, aber auch die gesamte Führungsebene der Unternehmen, die – durch die Aushandlungsorientierung bedingt – völlig andere Rollen einnehmen und durchhalten müssen. Bezogen auf die Einführung von Zeitkontensystemen bedeutet dies exemplarisch die Klärung, welche Personen mit wem beim Überschreiten der definierten Zeitkontengrenzen (maximale Zeitguthaben / Zeitschulden) in Kontakt treten müssen, um wirksam Abhilfe schaffen zu können. Die Benennung der Zuständigkeiten reicht aber nicht hin. Vielmehr müssen die zuständigen Personen mit den betrieblichen Zielen vertraut sein und an der Aushandlung der Zeitznutzung und der dafür erforderlichen Ressourcen selbst produktiv mitwirken können. Diese Aushandlungsorientierung – besser vielleicht: diese Aushandlungskompetenz – war in den meisten der untersuchten Unternehmen nicht gegeben. Allerdings konnten mit Hilfe der Beratungsintervention in einigen Unternehmen diesbezügliche Lernprozesse erfolgreich angestoßen werden.

Dass die Verhandlungen nicht nur nach sachlichen Regeln ablaufen, sondern z. B. bei der Übertragung der Verantwortung für die Arbeitszeitregelung auf eine Person auch persönliche Sympathie, mikropolitische Erwägungen, Taktik oder schlicht das individuelle Vertrauen der Vorgesetzten maßgeblichen Einfluss ausüben – und das keineswegs nur in Kleinbetrieben –, deutet an, wie viele intervenierende Faktoren hier wirken können. Die unternehmenskulturelle Überformung kann, wie angesprochen, zu erheblichen Problemen im Verhandlungs- und später im Umsetzungsprozess führen.

Auf Basis der Fallstudien ist festzuhalten, dass solche funktionierenden Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen insgesamt eher die Ausnahme sind, und in kleinen Unternehmen, trotz der oft behaupteten stärker informell ausgerichteten Kommunikation, zum Teil gar nicht bestehen. Allerdings kann die externe Beratungsintervention dazu beitragen, interne Kommunikationsprozesse anzustoßen.

Eine langfristig erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist jedoch ohne kompetente Akteure, die in geregelten und funktionierenden Kommunikationsstrukturen Probleme identifizieren und Lösungsvorschläge generieren, um im Anschluss daran mit den nötigen Ressourcen und verbindlich vereinbarten Zuständigkeiten die getroffenen Regelungen umsetzen, nicht möglich.

Für die Beratungsphase bedeutet dies, die betrieblichen Akteure gerade im Hinblick auf die Umsetzungsphase zu schulen und auf die dort erwartbaren Probleme vorzubereiten.

5.4 Umsetzungserfahrungen – Wege zu einer veränderten Arbeitszeitpraxis?

Die vereinbarten Arbeitszeitsysteme wurden in ihrer Umsetzung in starkem Maße von den Arbeitszeitkulturen und Normalitätsvorstellungen insbesondere der Führungskräfte geprägt. Gerade in kleinen Unternehmen dominierten in der Verhandlungs- wie in der Umsetzungssituation die Führungskräfte das betriebliche Geschehen. Wenn die Arbeitszeitsysteme der betrieblichen Realität nicht standhielten, entschieden letztlich sie, wie entstehende Arbeitszeitkonflikte zu lösen waren. Damit wurde mitunter ein in den Zeitkontenregelungen fixiertes Procedere wieder ausgehebelt.

Die in diesem Zusammenhang häufigste Variante ist der monetäre Ausgleich an die Obergrenzen geratener oder „überlaufender“ Zeitkonten, wenn der vorgesehene Freizeitausgleich innerhalb des Ausgleichszeitraums nicht zu realisieren war. Ob in diesen Fällen die Flexibilitätsinteressen der Beschäftigten angemessen zur Sprache gebracht werden, bleibt dem Zufall, dem Goodwill des Unternehmers oder verhandlungsmächtigen Individuen überlassen. Letztere sprechen in der Regel für sich selbst, so dass bei Arbeitszeitkonflikten auch nur individuell präferierte Lösungen gefunden und durchgesetzt werden können. Dies ist häufig auch dann der Fall, wenn die Konfliktursachen nichts mit individuellen Problemen zu tun haben. Tragfähiger werden die Regelungen, wenn die an der Entwicklung einer neuen Arbeitszeitregelung beteiligten Personen auch nach Abschluss der Beratung für den Umsetzungsprozess verantwortlich bleiben (z. B. Fallbeispiel HAUS GmbH).

Letztlich wurde hier über Personen Kontinuität und ansatzweise auch Vertrauen in der Umsetzungssituation geschaffen. Nach den Berichten aus den Unternehmen ist es für die Umsetzungsphase förderlich, wenn die im Zuge der Beratung gebildeten Arbeitsgruppen in der Umsetzungsphase die Chance nutzen, die bisherigen Wirkungen des neuen Arbeitszeitmodells zu bilanzieren, gemeinsam Probleme zu identifizieren und auf dieser Grundlage Verbesserungsvorschläge zu machen. Mit Verhandlungsmacht¹⁵ und -fähigkeit ausgestattete Einzelpersonen, die nach Abschluss der Entwicklungsphase die Anpassung der Regelung an die betriebliche Situation weiterführen, sind jedoch die Ausnahme.

¹⁵ „Macht“ ist in diesem Zusammenhang als klar geregelte verbindliche Zuständigkeit zu verstehen.

5.5 Problemfelder betrieblicher Arbeitszeitgestaltung

Auf Basis der Fallstudien lassen sich in der betrieblichen Anwendungspraxis der Zeitkontenregelungen vor allem vier Problemfelder identifizieren:

Resistenz der alten Arbeitszeitmuster:

Gerade auf der Ebene der Gruppen- bzw. Abteilungsleitungen war häufig kein ausreichendes Verständnis der neuen Arbeitszeitstrukturen vorhanden, sondern abteilungsspezifische Gewohnheiten wurden auch unter Bedingungen einer neuen Arbeitszeitstruktur fortgeführt, etwa nach dem Motto: „Überschaubar sind die Arbeitszeiten nur dann, wenn alle zum gleichen Zeitpunkt am Arbeitsplatz sind“ (Aussage eines interviewten Beschäftigten, der sich über die Haltung eines Vorgesetzten beklagt).

Beispiel 4: Bei der Fa. SCHRAUBEN war eine solche Haltung besonders deutlich bei einem langjährig beschäftigten Vorarbeiter auszumachen – mit dem negativen Begleiteffekt, dass er die in seiner Abteilung beschäftigten Mitarbeiter mit dieser Skepsis quasi ‚angesteckt‘ hatte. Da die Unternehmensleitung dieses Betriebes nicht in ausreichendem Maße dafür gesorgt hatte, dass nach der Erprobungsphase eine kollektive Bilanz der Erfahrungen gezogen wurde, blieben bestehende Widerstände und Bedenken unverarbeitet. Da in diesem betriebsratslosen Unternehmen vorher Verhandlungen über erforderliche Überstunden direkt zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten erfolgten, entfiel zudem noch der direkte Austausch mit „dem Chef“ und somit die direkt vermittelte Dokumentation der hohen Einsatzbereitschaft. „Ich bin im Unternehmen, um zu arbeiten, nicht um Freizeit zu erwirtschaften“, so der Unmut des befragten Vorarbeiters, der die durch die Zeitkontenregelung wegfallenden Überstundenzuschläge monierte.

Letztlich gründen die Widerstände gegen die Arbeitszeitregelung in der Irritation angestammter Rollenmuster nach der Maxime: „Wer viel und lange arbeitet, erreicht höhere Anerkennung“. Neben der Anerkennung der Leistung durch finanzielle Gratifikationen sind jedoch im beschriebenen Beispiel auch die sozialen benefits nicht zu unterschätzen nach dem Muster „Mein Chef sieht, was ich leiste“.

Generell erfordern flexible Arbeitszeitmodelle einen Rollenwechsel der Führungsebene von einer eher kontrollierenden zu einer mitgestaltenden Instanz. Insbesondere die mittlere Führungsebene gerät dabei in einen Rollenkonflikt: Veränderungsprozesse bringen veränderte Erwartungen und Anforderungen, und damit zunächst einmal Unsicherheit mit sich (z. B. Angst vor Kontrollverlust, Verlust von Einfluss / Macht, von Ansehen oder der beruflichen Identität). Gleichzeitig müssen diese Rollenträger dafür sorgen, dass Vertrauen in die neue Arbeitszeitregelung entsteht, dass verlässliche Abstimmungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen werden, und dass so im Rahmen der gewünschten Flexibilität auch Stabilität und Orientierung geschaffen wird. Halten sie sich selbst nicht an vereinbarte Absprachen (Einhalten der Kontengrenzen, rechtzeitiger Abbau von Zeitguthaben und -schulden), können sie kaum erwarten, dass die neue Arbeitszeitregelung bei den Beschäftigten reibungslos funktioniert.

Bereichsspezifische Varianten in der Umsetzung:

Eine häufige Schwierigkeit in der Nutzung von Zeitkontensystemen bestand darin, dass in größeren Betrieben mit mehreren Funktionsbereichen unterschiedliche Umgangsformen mit flexiblen Arbeitszeitregelungen praktiziert werden. Hier schlugen auch Abteilungsgeheimnisse und eben auch Führungsmentalitäten durch („*Meine Abteilung funktionierte auch ohne Zeitkonto*“, „*Das haben wir früher alles ad-hoc geregelt und das klappte*“, „*Ich kann am besten planen, wenn alle da sind*“). Letztlich kommt in solchen Äußerungen zum Ausdruck, dass bestehende Bedenken und Widerstände im Entwicklungsprozess einer neuen Arbeitszeitregelung nicht überzeugend ausgeräumt werden konnten.

Flexible Arbeitszeitregelungen erfordern in einem höheren Ausmaß als starre Arbeitszeitstrukturen den Blick über den Tellerrand des eigenen Verantwortungsbereichs. Da es letztlich immer um die optimale Auslastung des gesamten Unternehmens geht, sind abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse nicht nur im Hinblick auf anfallende Arbeitsaufträge, sondern auch zur Koordination der dafür nötigen Arbeitskräfteeinsätze erforderlich. Für die Zeitkontensysteme und deren Anwendung bedeutet dies, dass die Entwicklung der Zeitguthaben und Zeitschulden einzelner Abteilungen und die noch zu gewährenden Freizeitausgleiche auch zwischen den Abteilungen abgestimmt werden müssen. Auch dies ist Aufgabe des jeweiligen Leitungspersonals, das abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse koordinieren müsste. Diese Aufgabe erfordert es, externe Anforderungen (z. B. Liefertermine der Kunden), verfügbare Ressourcen (Maschinenauslastung, Personal) und die Freizeitinteressen und -ansprüche (Zeitguthaben) der Beschäftigten transparent zu machen, um eine auf dieser Basis abgestimmte Personaleinsatzplanung zu erstellen. Damit wird der mittleren Führungsebene ein hohes Maß an Umsicht und Kommunikationskompetenz abverlangt – eine Fähigkeit, die nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Das illustriert das folgende Beispiel.

Beispiel 5: Bei SPIRAL GmbH wurden die in der Ampelkontenregelung fixierten Zuständigkeiten insofern durcheinander gebracht, als ein langjährig im Betrieb beschäftigter, abteilungsübergreifend tätiger Facharbeiter quer zu den in der Regelung verabredeten Zuständigkeiten Arbeitseinsatzpläne einzelner Abteilungen kritisierte, dabei aus einem abteilungsübergreifenden Blickwinkel Fehlverläufe in der gesamten Wertschöpfungskette zwar erkannte, aber seine (teilweise berechnete) Kritik nicht in Kooperation mit den Bereichsleitungen, sondern ausschließlich mit der Personalabteilung besprochen hat. Während die Personalleitung dankbar für solche Informationen war, der entsprechende Mitarbeiter gar als „rechte Hand“ des Personalleiters angesehen wurde, fühlten sich die einzelnen Bereichsleiter entsprechend umgangen. Hier wurde seitens der Geschäftsführung versäumt, dem erfahrenen Beschäftigten gegebenenfalls entsprechende Kompetenzen zukommen zu lassen, bzw. die übergreifende Abstimmung einheitlich zu regeln.

Kritik und Verbesserungsvorschläge werden erfahrungsgemäß eher dann angenommen, wenn zuvor die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt und in der Umsetzungsphase auch eingehalten wurden.

Im Beispiel bestand das Problem, dass die Zeitguthaben im letzten Glied der Wertschöpfungskette – dem Versand eines Unternehmens – überliefen, gleichzeitig die produzierenden Bereiche unterausgelastet waren und vice versa. Hier wäre ein wichtiger Ansatzpunkt gewesen, um arbeitsorganisatorische Veränderungen an den nicht ausreichend aufeinander abgestimmten Arbeitsabläufen der Einzelbereiche vorzunehmen, die erst durch die Zeitkontenregelung deutlich wurden, mit ihr allein aber nicht aufgefangen werden konnten.

Zeitliche und funktionale Flexibilität:

In den untersuchten Beispielunternehmen konnten vor allem diejenigen Unternehmen die Flexibilitätsvorteile nutzen, deren betriebliche Organisationsstruktur auch funktionale Flexibilität abfordert. Funktional flexibel einsetzbar sind beispielsweise Beschäftigte, die in verschiedenen Funktionsbereichen eingesetzt werden können, sofern in ihrem eigenen Arbeitsbereich Zeitpuffer entstehen. Unternehmen, die begleitend zur Arbeitszeitflexibilisierung für eine breitere Qualifizierung ihrer Belegschaft (z. B. in Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit) sorgen, können flexible Arbeitszeiten in weitaus größerem Umfang ausnutzen. Betriebliche Führungskräfte müssen hier Organisations- und Qualifikationsbedarfe und -defizite frühzeitig erkennen, um in Engpasssituationen nicht mit einer restriktiven Handhabung der Arbeitszeitgestaltung (Nicht-Gewährung von Freizeitausgleichen zum gewünschten Zeitpunkt) reagieren zu müssen. Die betriebliche Praxis zeigt, dass es vor allem die gut qualifizierten Beschäftigten sind, bei denen sich Zeitguthaben häufen und ein rechtzeitiger Ausgleich entsprechend problematisch werden kann.

Steuerung der Konten:

Schwierig gestaltete sich insgesamt die Steuerung der Arbeitszeitkonten. Ampelkonten funktionieren nur dann gut, wenn eine kontinuierliche „Systempflege“ erfolgt und Anstrengungen unternommen und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, falls die gesetzten Zeitkontengrenzen nicht eingehalten werden (können).

Bei flexiblen Arbeitszeitstrukturen muss für die Umsetzungsphase insbesondere die mittlere Führungsebene (Abteilungsleitungen, Meister / innen, Vorarbeiter / innen etc.)¹⁶ im Umgang mit der neuen Arbeitszeitstruktur geschult werden. Hierin liegt eine wichtige Aufgabe für externe (Arbeitszeit)Beratung. Denn die mittlere Führungsebene spielt bei Ampelkontenregelungen eine zentrale Rolle: Abteilungs- und Bereichsleitungen erhalten Einsicht in die Zeitkontenstände der Beschäftigten und sind gefordert, bei Über- bzw. Unterschreiten der vereinbarten Kontengrenzen geeignete Maßnahmen einzuleiten. Dies erfordert eine kontinuierliche Kommunikation mit den Beschäftigten und

16 „In der betrieblichen Praxis ist ... das Phänomen einer eleganten Verlagerung der ‚bad guy‘-Rolle von der Spitze zur Mitte zu konstatieren. Oft wirken die [oberen, d. V..] Führungsebenen im persönlichen Kontakt mit ihrer Belegschaft und in den unternehmensinternen wie –externen Medien durchaus smart und oft sogar umgänglich. Sie haben ... die Kommunikation von schwierigen Botschaften sowie die Implementierung von unangenehmen Entscheidungen auf mittlere Führungsebenen verlagert. Durch unzureichende Erfahrung und ungenügende Ausbildung ist das mittlere Management in vielen Fällen zu dieser Krisenkommunikation ... kaum in der Lage, geht dann in Deckung oder schlägt über die Strenge.“ (Cap Gemini Ernst & Young 2004)

vorausschauendes Handeln.¹⁷ Waren Führungskräfte vor Einführung eines Zeitkontensystems eher an ein ‚command and control‘-System gewöhnt, müssen sie nun lernen, eine stärker koordinierende, strukturierende und vermittelnde Funktion einzunehmen. Nur in wenigen der untersuchten Unternehmen wurden zu diesem Zweck Führungskräfte-schulungen zum Thema „Kontensystem“ und „Mitarbeitergespräche“ durchgeführt.

Solche Schulungen sind nicht nur bei der Entwicklung eines Zeitkontensystems, sondern vor allem nach einer längeren Umsetzungsphase – unter Berücksichtigung der in der betrieblichen Praxis aufgetretenen Friktionen – sinnvoll.

Das Unter- oder Überschreiten der Zeitkontengrenzen hat Gründe, deren Ursachen mit der Regulierung von Arbeitszeit allein meist nicht beseitigt werden können, sondern komplexerer Natur sind: In nicht funktionierenden Zeitkontensystemen schlagen sich vielmehr Probleme aus arbeitsorganisatorischen Zusammenhängen symptomatisch nieder. So „signalisiert“ eine rote Ampel – und analog die rote Phase des Ampelkontos –, dass man nicht einfach weiterfahren kann. Gemäß der Darstellungen in den Interviews verbergen sich hinter zeitlichen Engpässen häufig Mängel in der Arbeitsorganisation, in der Transparenz über die zu erledigenden Aufgaben, Personalengpässe insbesondere in Bereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen, mangelnde Kommunikation und Abstimmungsprozesse sowohl der Beschäftigten untereinander (was das Vertrauen der Unternehmensleitung in deren Steuerungskompetenz zunächst einmal voraussetzt) als auch zwischen Beschäftigten und Führungskraft (was zumindest eine offene Aushandlungskultur voraussetzt).

Eine Auflösung dieser Problemstruktur erfordert, dass die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die nötige diagnostische Kompetenz und die Handlungsmöglichkeiten verfügen, die auftretenden Probleme zu bearbeiten. Die Verfolgung und Beseitigung von Engpässen, Reibungsverlusten und Qualifikationsdefiziten, die bei der konkreten Anpassung des Zeitsystems an organisatorische Gegebenheiten und Personalressourcen manifest werden und identifiziert werden können, ist eine Voraussetzung dafür, dass die Handlungs- und Flexibilitätsspielräume des Zeitmanagements erschlossen und produktiv für Unternehmen wie Beschäftigte genutzt werden können.

Eine solche dynamische Nutzung der Arbeitszeitsysteme anzustoßen, ist entscheidend für die längerfristige Verankerung der Verhandlungsergebnisse und damit für die Verbesserung der Flexibilität des Unternehmens insgesamt.

Je konsequenter die Unternehmen mit dem Beginn der Pilotphase „am Ball bleiben“, desto eher lösen sich sowohl die mit der Arbeitszeitflexibilisierung als auch die mit der öffentlichen Förderung von Beratungsleistungen intendierten Ziele ein. Dazu gehört die Bestandsaufnahme der während der Pilotphase gesammelten Erfahrungen, der festgestellten Fehlverläufe oder Konflikte und der aus einzelnen Abteilungen oder von einzelnen Beschäftigten benannten Ideen, wie hier Abhilfe geschaffen werden kann. Die Teil-

¹⁷ Einige der befragten Unternehmen hatten vor Einführung eines Zeitkontensystems bereits Gruppenarbeit eingeführt. Eine solche Organisationsstruktur befördert die notwendigen Arbeitszeitabsprachen zur rechtzeitigen Steuerung der Zeitkontenstände.

nahme der Beratungseinrichtung an einer solchen Bestandsaufnahme und die Unterstützung bei der Bearbeitung der auftretenden Konflikte wäre in diesem Zusammenhang eine sinnvolle Maßnahme, denn den betrieblichen Akteuren wächst die damit verbundene Komplexität nicht selten „über den Kopf“ oder geht „im Alltagsgeschäft unter“, das zeigen die Umsetzungserfahrungen in einigen der untersuchten Betriebe: Hohe Zeitkostenstände wurden nicht in Freizeit ausgeglichen, sondern ausbezahlt, Freizeitentnahmen erfolgten bei einigen Ampelmodellen erst nach Überschreiten der „Rotphase“ und dann auf Anordnung und gegen den Willen der Beschäftigten – beide Muster deuten letztlich auf mangelnde oder nicht rechtzeitige Steuerungsleistung der verantwortlichen Akteure hin.

6 Empfehlungen für die zukünftige Förderpraxis¹⁸

Die diesem Bericht zugrunde liegenden 15 Fallstudien beanspruchen nicht, einen repräsentativen Überblick über die mit Landes- und ESF-Mitteln geförderten Arbeitszeit- und Potenzialberatungen zu geben. Für diesen Zweck gibt es nach der mittlerweile vereinheitlichten Förderpraxis für beide Beratungsinstrumente (Arbeitszeit- und Potenzialberatung) den abschließenden Controllingbogen. Dieser ermittelt grob die Strukturdaten der Unternehmen, den Beschäftigungssaldo (beschäftigungspolitischer Erfolg / Misserfolg der Beratungsintervention, Dauer der Beratung, Zufriedenheit mit der Beratung). Diese Daten werden quartalsweise von der G.I.B. NRW ausgewertet. Demgegenüber war jedoch nur sehr wenig – mit Ausnahme ausgewählter Vorzeige-Beispiele – darüber bekannt, ob die punktuelle Beratungsunterstützung auch längerfristig positive Wirkungen für Unternehmen und Beschäftigte hat. Dies zu ermitteln, war Zielsetzung der vorliegenden Studie mit dem Untertitel „Was geschieht nach der Beratung?“

Da in diesem Bericht das Kriterium „Best-Practice“ nicht ausschlaggebend für die Auswahl von Fallbeispielen war, sondern die Fallauswahl eher nach formalen Kriterien (s. Kapitel 3) erfolgte, bestand die Chance, ein breites Spektrum unterschiedlicher Beratungsanlässe, -verläufe und -inhalte in den Blick zu bekommen. Obwohl als verbindendes Kriterium für die Analyse der beiden Beratungsinstrumente der Bezug zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung gewählt wurde, zeigte sich erst bei der Durchführung der Fallstudien, dass bei den Potenzialberatungen zwar häufig ein Bezug gesehen oder gar angesprochen wurde, ansonsten aber ein ziemlicher Gemischtwarenladen heterogenster Beratungsinhalte vorzufinden war. Dies ist bei Arbeitszeitberatungen – wie der Name schon anzeigt – nicht der Fall. Hier ist der Gegenstand der Beratung namensgebend für das Förderinstrument.

Die folgenden Empfehlungen basieren auf diesem breiten Spektrum ausgewerteter Erfahrungen und können vielleicht dazu beitragen, die mit Landes- und EU-Mitteln geförderten Beratungen effektiver umzusetzen, Mitnahmeeffekte noch weitgehender aususchließen und geeignete Formen für die Zielüberprüfung zu entwickeln.

6.1 Unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen der beratenen Unternehmen

Als entscheidend für den Beratungsprozess und die „Nachhaltigkeit“ der eingeleiteten Veränderungen erwies sich bereits die betriebliche Ausgangslage vor Beginn der Beratung. Alle beratenen Unternehmen versprachen sich von der Beratungsintervention eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Art, *wie* die Unternehmen an beratungsgestützte Entwicklungsprozesse der Arbeitszeitsysteme oder betriebliche Veränderungsprozesse herangingen, determinierte Verlauf und Ergebnisse und letztlich den Erfolg der Maßnahmen erheblich: In den unterschiedlichen Orientierungen und Handlungsstrategien der Unternehmen schlug sich das jeweils vorhandene Problembewusst-

¹⁸ Kapitel 6.1 / 6.2 wurden in Kooperation mit Erich Latniak und Kapitel 6.3 von Gabi Schilling erstellt.

sein sowie die Priorisierung und Ernsthaftigkeit der Bearbeitung der betrieblichen Veränderungsmaßnahme nieder. Dabei spielten das Ausmaß des Problemdrucks, die Veränderungsbereitschaft, die Existenz bewährter innerbetrieblicher Verhandlungs- bzw. Vertretungsstrukturen sowie Erfahrungen mit Beratung eine wichtige Rolle. Anhand dieser Faktoren lassen sich näherungsweise vier Unternehmenstypen unterscheiden, die Beratungsleistungen in unterschiedlicher Weise beanspruchten und unterschiedliche Entwicklungswege einschlugen:

1. „*Ausgangspunkt Krise*“: Diese Unternehmen befanden sich in einer wirtschaftlichen Krise (Auftragsrückgang, Entlassungen, Insolvenzdrohung). Die Nutzung des Beratungsangebots erfolgte vornehmlich mit dem Ziel, durch flexible Arbeitszeitstrukturen oder andere Einsparmöglichkeiten (Auslagerungen, Schließung / Zusammenlegung von Abteilungen) möglichst kurzfristige Kosteneinsparungen zu realisieren, und so akute Krisensituationen zu überwinden. Obwohl für diese spezifische Ausgangslage ein eigenständiges Beratungsinstrument „Krisenberatung“ zur Verfügung steht, zeigen einige der ausgewählten Fallbeispiele, dass trotz schwieriger wirtschaftlicher Ausgangssituation mit Hilfe einer Potenzialberatung auf verschiedenen Wegen der Standort erfolgreich gesichert werden konnte.
2. „*Beratungserfahrene Unternehmen*“: Diese Unternehmen hatten in der Vergangenheit (überwiegend) positive Erfahrungen mit betrieblichen Veränderungsmaßnahmen bzw. Beratungserfahrungen gemacht, womit der „Boden“ für eine den neuen Strukturen angemessene Arbeitszeitgestaltung bereitet worden war¹⁹. Zwei der untersuchten Unternehmen hatten, wie in Kapitel 4.2 dargestellt, sowohl eine Arbeitszeit- als auch Potenzialberatung in Anspruch genommen: Diese – im Fall umfangreicher Veränderungsprozesse – durchaus sinnvolle Kombination beider Förderinstrumente ist jedoch nur dann effektiv, wenn explizit auf die zuvor erarbeiteten Schritte Bezug genommen wird.
3. „*Prozessorientierte Unternehmen*“: Diese Unternehmen nutzten die Hinzuziehung externen Sachverstands als Beitrag zu einer präventiven Optimierung der Unternehmensentwicklung. Diese Unternehmen führten in der Regel Maßnahmen durch, die vorausschauend geplant und strategisch angelegt waren, um ein optimales Kosten- und Zeitmanagement zu bewerkstelligen. Betriebliche Veränderungsprozesse sind für diese Unternehmen keine einmalige Aufgabe. So wird Arbeitszeitgestaltung als ein (wichtiger) Faktor in einem umfangreichen Veränderungsprozess gesehen, zu dem z. B. auch (arbeits)organisatorische Veränderungen und technische Investitionen und Innovationen gehören.
4. „*Mitnehmer*“: Letztlich gibt es, wie bei allen Fördermaßnahmen immer auch Unternehmen, die nach dem Motto: „Externer Rat kann nichts schaden“ Beratung in Anspruch nehmen, und in einem stark abgekürzten Verfahren neue Arbeitszeitmodelle entwickeln. In der Regel handelte es sich hier eher um Kurzberatungen, u. a. auch zu arbeitsrechtlichen Fragen im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeitformen, die in

¹⁹ Beispiele für solche Maßnahmen sind die Einführung von Gruppenarbeit, die Reorganisation der Arbeitsabläufe, die Neuschneidung von Tätigkeitsbereichen etc.

den Unternehmen bereits praktiziert wurden (solche Kurzberatungen sind in dieser Untersuchung ausgeklammert worden). Durch die ab Anfang 2004 geltenden Förderkonditionen für Arbeitszeitberatungen dürften solche abgekürzten Verfahren weitgehend ausgeschlossen sein. Allein durch die verbindliche Festlegung eines hälftigen Eigenanteils der Unternehmen zur Finanzierung der Beratungsleistungen wurde Mitnahmeeffekten sinnvoll gegengesteuert.

Die Interviews belegen, dass sich insbesondere Unternehmen des Typs 2 und 3 des Prozesscharakters betrieblicher Veränderungen eher bewusst sind. Sie räumen für die im Zuge der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle oder der Optimierung der Betriebsabläufe erforderlichen Verhandlungsprozesse ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen ein, die über den geförderten Beratungszeitraum in aller Regel hinausgehen. Zudem gelang es diesen Unternehmen eher unter Berücksichtigung organisatorischer Aspekte zu angepassten Zeitregelungen zu kommen. Wie umfangreich und gründlich tatsächlich an den betrieblichen Veränderungsmaßnahmen gearbeitet und wie viel Zeit für die Klärung und Lösung auftretender Konflikte eingeräumt wurde, hing letztlich von der Bereitschaft der Unternehmensleitung ab, ausreichend Zeit, Gelegenheit und Ressourcen zur Klärung bereit zu stellen. In den – eher größeren – Unternehmen mit institutionalisierter Interessenvertretung war diese Bereitschaft eher vorhanden als in kleinen Betrieben. Entsprechend war es auch für die involvierten Berater und Beraterinnen in Unternehmen mit Betriebsrat vielfach leichter, kollektive Aushandlungsprozesse über Arbeitszeitfragen in Gang zu setzen und die Beschäftigten direkt in den Diskussions- und Verhandlungsprozess einzubinden. Hier war, mit den Worten eines interviewten Beraters, „*der Boden für Gestaltungsfragen bereitet*“. Ein solch positiver Verlauf hing aber entscheidend von einem kooperativen Umgang der Sozialpartner miteinander ab.

Im Gegensatz dazu herrschte in den beiden anderen Unternehmenstypen eine kurzfristige Orientierung vor. Dort wurde weniger Zeit und Manpower für Veränderungsprozesse zur Verfügung gestellt. Eine einseitige Konzentration auf Kosteneinsparungsziele beförderte diese Haltung. Denn für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess muss zunächst einmal investiert werden: Geld, Humanressourcen und (Arbeits-)Zeit. Personal- und Zeitressourcen werden aber gerade nach Abschluss der Beratung für die eigentliche Umsetzungspraxis weiterhin gebraucht, nötig ist ein „langer Atem“.

Wenngleich mit der öffentlichen Subventionierung von Beratungsleistungen in den Beispielen die finanziell begründete Einstiegsschwelle gerade für weniger finanzkräftige KMU reduziert werden konnte, wurde die für den Beratungsprozess ebenso erforderliche Investition in Zeit faktisch häufig unterschätzt.

Die aufgewendete Zeit für die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation „rechnet“ sich zumindest nicht in kurzfristiger Perspektive. Werden, der Zielsetzung der Förderinstrumente gemäß, alle relevanten betrieblichen Akteure an der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme beteiligt, geht die dafür investierte Zeit zunächst zu Lasten der produktiven Arbeit. Da aber Unternehmen Zeitknappheit immer vor Augen haben, neigen sie dazu, möglichst rasch und zügig zu einer effektiven Arbeitszeitlösung gelangen zu wollen mit der Tendenz, langwierige Debatten abzukürzen mit der verbreiteten Fehleinschätzung, die Inanspruchnahme externer Sachkompetenz könne Veränderungsprozesse

beschleunigen. In der Regel wird aber die latente betriebliche Komplexität (unterschiedliche Interessen und Ansprüche der betrieblichen Gruppen, prozessuale Handlungsrestriktionen, Kundenansprüche etc.) manifest und muss gerade nach Abschluss der Beratungsphase weiter bearbeitet werden.

Anders verhielt sich dies in Unternehmen mit längerfristiger strategischer Orientierung der Führungsebene, meist gekoppelt mit vorliegenden Erfahrungen aus durchgeführten Veränderungsprozessen (z. B. Einführung von Gruppenarbeit etc). Hier wurde die (zeitliche) Belastung und Herausforderung durch den Entwicklungs- und Einführungsprozess flexibler Arbeitszeitsysteme oder im Zuge von Potenzialberatungen durchgeführten Verbesserungen der Arbeitsorganisation vom Management gerade nicht unterschätzt. Vielmehr wurden hier größere zeitliche und personelle Ressourcen bereitgestellt und den erforderlichen Aktivitäten ein entsprechender Stellenwert eingeräumt. Diese Voraussetzungen waren eher in größeren Unternehmen gegeben, während kollektive und beteiligungsorientierte Verhandlungen über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in kleineren Unternehmen eher selten waren. Sie finden meist auf informeller Ebene, häufig ad-hoc und wenig systematisch statt und sind darüber hinaus vom „Wohlwollen“ und der Bereitschaft der Geschäftsführung abhängig. Im Selbstverständnis der Unternehmensleitungen wird diese Form der Beteiligung häufig als ausreichend und manches Mal auch – ganz im patriarchalen Verständnis – als großes Entgegenkommen angesehen.

Wenngleich die Hinzuziehung externen Sachverständs eine gewisse Bereitschaft der Unternehmen signalisiert, Verhandlungen über betriebliche Veränderungsprozesse (gleich ob sie im Zuge einer Arbeitszeit- oder Potenzialberatung angestoßen wurden) transparenter und geordneter als vorher zu gestalten, lassen sich entsprechend der betrieblichen Ausgangslage und Herangehensweise unterschiedliche „Erfolgswahrscheinlichkeiten“ einer externen Beratungsintervention erwarten. Unternehmen, die erst in einer krisenhaften Ausgangslage Beratung in Anspruch nehmen (Typ 1), verfügen kaum über ausreichende zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen und tendieren zu schnellem, Aufwand und Kosten reduzierendem Vorgehen bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten. Kurzfristige Kosteneinsparungen sind hier Notmaßnahmen, und haben wenig mit betrieblicher Flexibilität und langfristig tragfähigen Arbeitszeitmodellen zu tun. Beratungserfahrene Unternehmen (Typ 2) wissen dagegen, worauf sie sich einlassen und gehen davon aus, dass Erfolge aus Veränderungsprozessen meist erst langfristig realisierbar sind.

Den größten Nutzen kann externe Beratung in denjenigen Unternehmen entfalten, die betriebliche Modernisierungsprozesse als dauerhafte Aufgabe ansehen und die Regulierung und Flexibilisierung von Arbeitszeit als einen Faktor komplexer angelegter Reorganisationsmaßnahmen begreifen (Typ 3).

Die Inanspruchnahme von Beratung ist in diesem Unternehmenstyp ein Baustein in laufenden Veränderungsprozessen und ergänzt die betrieblichen Bemühungen, die auch nach Beratungsabschluss fortgeführt werden.

Frei nach dem Motto: „Wer schon hat, dem werde gegeben“ waren die Unternehmen, die schon Schritte in Richtung Veränderung und Aushandlung (Typen 2 und 3) gegang-

gen sind, deutlich eher in der Lage, ein den eigenen Bedarfen angepasstes Arbeitssystem zu entwickeln und betriebliche Modernisierungsprozesse als kontinuierliche Aufgabe zu begreifen. Dabei haben sie unter tendenziell eher längerfristiger Orientierung die unmittelbar anfallenden Ressourcenbedarfe und Kosten eher in Kauf genommen. Bei krisenhafter Ausgangslage und entsprechend akutem Handlungs- und auch Kostendruck der Unternehmen (Typ 1) sind diese erfolgskritischen Ressourcen nicht angemessen verfügbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Wesentlichen drei unterschiedliche funktionale Schwerpunkte mit den Beratungsinterventionen verbunden sein können:

1. Die Initiierung eines betrieblichen Veränderungsprozesses. Dies betrifft in erster Linie die beratungsunerfahrenen Unternehmen, die vor allem die Potenzialberatung nutzen durften. Hier ist durch die Senkung der Einstiegsschwellen (bei Kleinstunternehmen) ein Veränderungsimpuls in die Unternehmen gelangt.
2. Die Unterstützung eines betrieblichen Veränderungsprozesses. Hier sind vor allem beratungserfahrene und prozessorientierte Unternehmen zu nennen, die die Beratung aufsetzend auf bereits angestoßenen betrieblichen Veränderungsvorhaben nutzen konnten.
3. Die Legitimation betrieblicher Veränderungsprozesse gegenüber den Beschäftigten. Dieser Aspekt spielte in einer Reihe von Unternehmen eine wichtige Rolle, da über die arbeitsorientierte und beschäftigungserhaltende Ausrichtung der Förderinstrumente den Beschäftigten eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit und Fairness im Veränderungsprozess signalisiert wurde. Hier gilt es, die entsprechenden Kriterien auch operativ immer wieder zu prüfen, um hier den legitimierenden Charakter und beschäftigungserhaltenden Standard aufrechterhalten zu können.

6.2 Einschätzungen und Empfehlungen

Die dargestellten Betriebsbeispiele zeigen erstens, dass die vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Beratungsangebote in vielen Fällen dazu beitragen können, die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten im Rahmen von Umstrukturierungsprojekten anzuregen, zu intensivieren und zu mehr Transparenz der Veränderungsprozesse sowie einer stärkeren Interessenberücksichtigung dieser betrieblichen Akteure beizutragen. Insofern lässt sich auch auf Basis der qualitativen Analyse von 15 Betriebsfallstudien sagen, dass die Intentionen einer „arbeitsorientierten Modernisierung“ mit den angebotenen Förderinstrumenten erkennbar unterstützt wurden.

Zweitens wurde in den Darstellungen und Analysen deutlich, dass es sich bei den Veränderungsprozessen nicht um simple, einer mechanistischen Logik folgende Problemlösungsprozesse handelt, sondern schon bei Problemwahrnehmung und Problemdefinition unterschiedliche, interessengeleitete Perspektiven in sozialen Prozessen zusammenspielen, die erst integriert zu so etwas wie einer betrieblichen Problemdefinition führen. Dieses Verständnis wurde zumindest in einem Teil der Fallbeispiele in den Potenzialbe-

ratungen wirksam unterstützt. Die erarbeiteten Handlungspläne waren aus Sicht der Befragten in der Mehrzahl der Beispiele hilfreich und angemessen.

Es zeigte sich zum dritten, dass gerade für diese Phase eine Beraterische Unterstützung, die für eine Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen sorgt, eine Erweiterung der betrieblichen Veränderungsperspektive leisten kann. Hier ist die Senkung der „Einstiegsschwelle“ für die Nutzung externen Sachverständigen durch die geförderten Beratungsleistungen hilfreich und offenbar auch wirksam gewesen. Die Nutzung der Beratung im weiteren Prozess entwickelt sich dann unterschiedlich, aufbauend auf den betrieblichen Voraussetzungen und Unternehmenskulturen. Die vier genannten Unternehmenstypen (Kapitel 6.1) sind ein erster Versuch die variierenden Nutzungsperspektiven der Unternehmen zu klassifizieren und mit den betrieblichen Voraussetzungen in Beziehung zu setzen.

Konsequenz: Es liegt nahe, die gewählte Förderlogik hier im Kern beizubehalten. Allerdings lassen sich anhand der geschilderten Fallbeispiele folgende Empfehlungen für die zukünftige Weiterentwicklung der Förderangebote formulieren:

(A) In Nordrhein-Westfalen werden ESF-finanzierte Beratungsunterstützungen für KMU in einem breiten Spektrum angeboten. Die hier in Rede stehenden Arbeitszeit- und Potenzialberatungen sind nur zwei der den Unternehmen zur Verfügung stehenden Beratungsinstrumente. Daneben existiert beinahe für jede Phase der Unternehmensentwicklung ein nutzbares Förderinstrument: von der Gründungsberatung zur Festigungsberatung (bis zum fünften Geschäftsjahr) bis hin zu den drei Formen der Wachstumsberatung: Potenzialberatung, Arbeitszeitberatung und Verbundprojekte. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur Krisenberatung. Von daher kommt es bereits bei der Beantragung bzw. Bewilligung der Fördermittel darauf an, die Unternehmen bei der Auswahl des passenden Förderinstruments umfassend zu beraten bzw. dafür Sorge zu tragen, das bestehende Förderspektrum bekannt zu machen. Den so genannten regionalen Anlaufstellen für kleine und mittlere Unternehmen in NRW obliegt die Aufgabe, im Idealfall die Weichen für das passende „Fördergleis“ zu stellen. In einigen der untersuchten Fälle wäre u. U. eine Krisenberatung noch geeigneter als eine Potenzialberatung gewesen, wenngleich dies in keinem der Fälle nachteilige Wirkungen für die Zielsetzung der Förderung hatte. In anderen Fällen wäre eine Festigungsberatung ebenso angebracht gewesen wie die Potenzialberatung. Da es in NRW ein komplexes Förderangebot gibt, sollte von den verantwortlichen Stellen eine möglichst passgenaue Empfehlung an die Unternehmen vermittelt werden. Möglicherweise wurde das erreichbare, höhere Fördervolumen an Tagessätzen bei der Potenzialberatung (verglichen mit anderen Förderinstrumenten) zum entscheidenden Grund der Beantragung im Rahmen gerade dieser Maßnahmenförderung. Es wäre vor diesem Hintergrund zweckmäßig entweder das mögliche Fördervolumen der Programme anzugleichen (pragmatische Lösung) oder erweiterte Kriterien zur Beurteilung der finanziellen Situation des beantragenden Unternehmens zu wählen, um die Zielführung der Maßnahmen zu erhöhen und um ein „Umlabeln“ zu vermeiden. Weiterer Beschäftigungsabbau scheint durch die eingeschlagenen Maßnahmen in den Beispielen zumindest ansatzweise vermieden worden zu sein.

(B) Insbesondere anhand des Beispiels „Personal“ wäre zudem zu überlegen, wie eine angemessene Förderung und Berücksichtigung dieses Unternehmenstyps im Rahmen der weiteren Maßnahmengestaltung aussehen kann. Die Problemlage ist allerdings wie dargestellt komplex. Hier wäre es hilfreich, im Vorfeld der Förderung zu erfragen, welche Beschäftigten unmittelbar in die Maßnahme einbezogen werden sollen und welche Arbeitsplätze verändert werden, um so möglicherweise die Grenzen des Fördervolumens (in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl) adäquater bestimmen zu können. Aufwand (der Erhebung und Kontrolle) und Ertrag eines solchen Vorgehens wären abzuwägen.

Der Nutzen der Unterstützung durch geförderte Beratungsintervention war dort erkennbar am größten, wo die betrieblichen Akteure selbst bereits eine klare Zielperspektive besitzen, mit klaren Rollen und Aufträgen agieren oder auf vorangegangene Veränderungs- bzw. Beratungserfahrung zurückgreifen können. Wichtig für Erfolg und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen im Unternehmen scheinen – wie in einzelnen Beispielen deutlich wurde – insbesondere „betriebliche Modernisierungskoalitionen“ zwischen zuständigen Projektleitungen und Betriebsräten zu sein, die gemeinsam an Lösungsentwicklung und Umsetzung mitwirken und durch Beratung die fehlenden Fach- oder „Change“-Kompetenzen zeitweise ergänzen können. Hilfreich erwies sich die Förderung auch für relativ beratungsferne Unternehmen wie etwa im Fall „Drucktech“, wo erstmals im beratenen Unternehmen (ohne Betriebsrat) beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse angestoßen wurden. Die gute Resonanz und die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen zeigen, welches Potenzial in diesem Vorgehen stecken kann, wenn die betrieblichen Bedingungen dafür günstig sind.

Für die Anforderungen an Beraterinnen und Berater bedeutet dies insgesamt, dass bei einem solchen Klärungsprozess nicht nur inhaltliche, sondern vor allem prozessuale und kommunikative Kompetenzen gefordert werden, da in nennenswertem Umfang Verhandlungen zu strukturieren und Konflikte zwischen unterschiedlichen Interessen und Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu bearbeiten sind. Entsprechende Kompetenzen sollten in den Beratungseinrichtungen verfügbar sein oder von kooperierenden Beratergruppen angeboten werden können.

Konsequenz: Beratungseinrichtungen, die im Kontext öffentlicher Förderung tätig sind, sollten zumindest in ihren Referenzen oder durch Fortbildung (DGSv, systemische Organisationsberatung o. ä.) nachweisen können, dass sie über prozessstrukturierende und moderierende Kompetenzen verfügen, oder mit anderen Beraterinnen und Beratern, die dies können, bei Bedarf kooperieren können.

Allerdings zeigten sich gerade für die „fachliche“ Seite bei einigen der Beratungseinrichtungen in den untersuchten Beispielen Kompetenzgrenzen – zumindest aus Sicht der betrieblichen Partner. Anhand der verfügbaren Informationen ist allerdings letztlich nicht klärbar, ob es sich dabei um Kompetenzdefizite der Beraterin bzw. des Beraters, um unrealistische Vorstellungen des beratenen Unternehmens, um einen schlichten „Mismatch“, der möglicherweise durch die Beziehung zwischen den Beteiligten motiviert ist („Chemie stimmt nicht“), oder um das Erreichen von Handlungsgrenzen im regionalen Bereich handelt. Das Problem bleibt, dass es keine verbindlichen und hilfrei-

chen Gütekriterien für Beratung gibt; selbst Kompetenzbereiche, für die es Qualitätszertifikate gibt (EFQM, ISO-Zertifikate, BDU-Mitgliedschaft etc.), gewährleisten nicht, dass die kompetenzbezogenen Voraussetzungen zum jeweiligen Fall passen. Dies ist derzeit nicht befriedigend zu lösen. In diesem Zusammenhang ist allerdings Aufklärung der Unternehmen hilfreich, bereits bei der Suche nach dem geeigneten Berater ausreichend Zeit zu investieren. Eine entsprechende Empfehlung wurde bereits in die von der G.I.B. NRW herausgegebene Broschüre „Mit Potenzialberatung modernisieren. Handreichung für Unternehmen“ (S. 5 ff.) aufgenommen, sie sollte für alle Beratungsinstrumente gelten. Gerade in Krisenfällen erfolgt eine kriteriengestützte Selektion aus Zeitnot meist nicht.

Neben der Senkung der finanziellen Schwelle (s. o.) ist insbesondere für Betriebsräte und Beschäftigte die Zielorientierung in der Förderung (Beschäftigungssicherung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Humanressourcenorientierung) ein wichtiger legitimatorischer Aspekt, der „türöffnend“ wirkt – wie exemplarisch an den Beispielen hervorgehoben wurde. Erwartet wird von diesen Anspruchsgruppen, dass sich die geförderte Beratung nicht als Kahlschlagsanierung oder Verschlechterung der Bedingungen erweist, sondern unter anderer Perspektive betrieben wird. Insofern ist eine unzureichende Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen, wie im Fall der Arbeitszeitberatung eines der Unternehmen, das beide Beratungsinstrumente in Anspruch genommen hat, als kritisch für das Programm zu sehen. Der Fall zeigt aber auch, dass dies nach den eher positiven, beteiligungsoffenen Vorgehensweisen in der Potenzialberatung so nicht vorhersehbar war. Allerdings wurde in diesem Beispiel die Chance vertan, auf die Ergebnisse der zuvor durchgeführten Potenzialberatung Bezug zu nehmen.

Konsequenz: Hier könnte durch die angesprochene Möglichkeit eines Feedbacks durch die Beratungseinrichtung nach einem Jahr vielleicht die Chance eröffnet werden, die Erfahrungen mit der – in diesem Fall – Arbeitszeitregelung als Lernanlass zu nutzen, und die eingeführte Regelung noch einmal zu überprüfen. Diese Maßnahme kann zwar keine betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse verändern, und ist insofern auch notwendig begrenzt. Durch den damit verbundenen Zwang zur relativen Öffnung und dem Nachweis (i. e. einer Evaluierung des Konzepts) kann aber a) ein gewisser betrieblicher Handlungsspielraum eröffnet werden und b) auch die Förderintention des Landes nochmals verdeutlicht werden.

Eine weiterer Ansatzpunkt wäre es, die Möglichkeit zu einer Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen nach gegebener Zeit verpflichtend als Förderkriterium zu verankern, frei nach dem Motto „public money – public results“. Die Programmevaluation könnte ebenfalls durch ein Feedback nochmals Anlass zur Reflexion bieten. Im Rahmen der Prüfung einer zweckentsprechenden Nutzung und Zielüberprüfung seitens des Mittelgebers erscheint dies vertretbar und könnte als Angebot an die Unternehmen formuliert werden, wobei der Umfang dieser Nachrecherche pragmatisch bestimmt werden könnte.

Operativ wäre für die Durchführung der Potenzial- und Arbeitszeitberatung darauf zu achten, dass auf den vorangegangenen Erfahrungen systematisch aufgebaut wird. Dies ist schon unter dem Ziel, doppelte Arbeit (und damit zweimalige Förderung vergleichbarer Leistung) zu vermeiden, nahe liegend. Zumindest zwischen den Beratungsteams

müssten die relevanten Informationen z. B. aus Beschäftigtenbefragungen oder Interviews verfügbar gemacht werden (im Rahmen der datenschutzrechtlichen Regelungen), soweit dies im Unternehmen selbst nicht dokumentiert wurde. Auch über diesen „Hebel“ könnte eine Erinnerung der Zielorientierung platziert werden. Für die Unternehmen wäre damit gleichzeitig eine Effektivierung des Vorgehens und damit möglicherweise auch eine qualitativ bessere Beratung möglich.

6.3 Bereits erfolgte Korrekturen an der Fördersystematik – Einschätzung und Bewertung

Während der Projektlaufzeit dieser Untersuchung hat das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW bereits einige zentrale Änderungen an den Förderkriterien vorgenommen. Für diesen Kontext von Bedeutung ist die Vereinheitlichung der Förderpraxis für Arbeitszeit- und Potenzialberatungen, die Maßnahmen zur Vermeidung von Mitnahmeeffekten durch die neue Form der Anteilsfinanzierung durch die Unternehmen sowie die Bemühungen, begleitend für ein kontinuierliches Angebot zur Qualifizierung der Beraterinnen und Berater durch G.I.B. NRW und Zeitbüro NRW zu sorgen.

Die untersuchten Unternehmensbeispiele zeigen, dass beide Förderinstrumente ihre eigenständige Berechtigung haben. Anzumerken ist jedoch, dass eine tragfähige Arbeitszeitlösung nicht ohne die Erschließung der betrieblichen Potenziale – also der Humanressourcen, der arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen, der Gestaltung der Betriebsabläufe – zustande kommen kann. Umgekehrt mangelt es in manchen der untersuchten Unternehmensbeispiele, die eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben und im Controlling-Fragebogen angegeben hatten, auch Fragen der Arbeitszeitgestaltung bearbeitet zu haben, an einer systematischen Bearbeitung der Arbeitszeitfragen. Arbeitszeit taucht zwar als Querschnittsfrage auf, eine Anpassung der Arbeitszeiten an veränderte Arbeitsabläufe erfolgte allerdings nicht innerhalb der Potenzialberatung. Hier könnten Synergieeffekte erzielt werden, wenn die Einführung flexibler Arbeitssysteme expliziter auf die bereits geleisteten Vorarbeiten Bezug nehmen würde.

Innerhalb der geförderten Beratungszeit können Prozesse angestoßen werden; was sich daraus längerfristig entwickeln kann bleibt offen. Zu empfehlen ist die im Bericht mehrfach angesprochene Bilanzierung der Maßnahmen nach längerer Erprobung. Als Empfehlung wurde ein solcher Bilanzierungsschritt bereits in die o. g. Handreichung für Unternehmen aufgenommen. Zu überlegen wäre, diesen Beratungsschritt verbindlich vorzugeben. In welcher Form diese systematische Bilanzierung vorgenommen wird, kann variieren: Geeignete Formen können Mitarbeiterbefragungen, organisierte Workshops zum Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen oder Wissenschaftlern bzw. Schulungsmaßnahmen für betriebliche Entscheidungsträger etc. sein. Damit die positiven Impulse aus dem Beratungsprozess nicht verpuffen, ist eine Nachbereitung sowohl für die beratenen Unternehmen als auch im Sinn der seitens des Förderers intendierten „Hilfe zur Selbsthilfe“ in jedem Fall sinnvoll.

Gerade für die kleineren Unternehmen wäre es hilfreich, wenn sie in einem koordinierten Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Unternehmen (der gleichen Branche, mit einer vergleichbaren Veränderungsmaßnahme) die ermittelten Schwierigkeiten weiter

bearbeiten könnten. Die Öffnung bereits bestehender Verbundprojekte für weitere Unternehmen wäre eine Möglichkeit, die systematische Weiterentwicklung betrieblicher Modernisierungsmaßnahmen voranzutreiben (siehe Beispiel VOICE). Für die Förderung beim BMBF (PFT Karlsruhe) ist die Verbundprojektpraxis seit Jahren gepflegter Standard (Brödner / Kötter 1999), der hier in geeigneter Form für die Reflexionsphase der Beratungsprojekte adaptiert werden könnte.

Bei einer solchen Vertiefungs- und Nachbereitungsphase ist von einer positiven Selektion auszugehen. Es sind ohnehin nur die modernisierungswilligen Unternehmen, die eine aktive Weiterarbeit an betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen betreiben und die erkannt haben, dass betriebliche Veränderungsprozesse keine Ein-Punkt-Veranstaltung sind. Konnten die Unternehmen schon in der Beratungsphase den Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen „erfahren“, sind sie in aller Regel auch daran interessiert, die begonnenen Maßnahmen dynamisch weiterzuentwickeln. Hier wäre eine Reflexion des bislang Erreichten sowie eine Konkretisierung der noch zu leistenden Schritte hilfreich. Während die größeren KMU, die positive Beratungserfahrungen gemacht haben, durchaus bereit und in der Lage sind, die weitere Begleitung durch externe Beratung selbst zu finanzieren, sind gerade in den kleinen Betrieben (50 % der Betriebe, die Potenzialberatungen nutzen, haben unter 20 Beschäftigte!) die finanziellen Möglichkeiten zur vollständigen Eigenfinanzierung von Beratung nicht gegeben. Von daher wären Fördergelder für eine verbundorientierte Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse eine sinnvolle Ergänzung. In Unternehmen, die durch ihre Bemühungen Beschäftigung aufgebaut haben und weitere Konsolidierungsmaßnahmen anstreben, somit also einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen leisten, wären die zusätzlichen Fördergelder gut investiert. Im Umkehrschluss könnten Fördermittel dort eingespart werden, wo eher Mitnahmeeffekte zu erwarten sind.

Kleine und mittlere Betriebe sind eine heterogene Gruppe: Beratungsprozesse erfordern nach Kleinst-, Klein- und mittleren Betrieben differenzierte Methoden und Begleitungsprozesse. Wie dargestellt, werden die meisten Potenzialberatungen in Betrieben unter 20 Beschäftigte durchgeführt. In diesen Betrieben sind Formen der Beteiligung der Beschäftigten notwendig anders als in größeren Betrieben. Werden in größeren KMU häufig Arbeitsgruppen gebildet um gemeinsam Lösungsansätze für betriebliche Probleme zu erarbeiten, fällt dies in Kleinbetrieben offensichtlich schwerer. Es fehlt an Zeit und Personal, um viele Beschäftigte bei der Problemidentifikation und der Problemlösung zu beteiligen. Da in kleineren Unternehmen nur selten eine betriebliche Interessenvertretung existiert, müssen verantwortliche betriebliche Akteure für die Weiterbearbeitung der eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen verbindlich benannt werden. Ansonsten besteht das Problem, dass die Unternehmensleitung allein(gelassen) verantwortlich bleibt. Positive Lösungen sind aber ohne die Beteiligung der Beschäftigten gerade im Umsetzungsprozess nicht zu erzielen. Bei Beantragung der Fördermittel ist vorgesehen, dass Unternehmensleitung und Betriebsrat ihr Einverständnis zur Inanspruchnahme der externen Beratungsleistung unterzeichnen – mit der Absicht, dadurch die Partizipation der Beschäftigten sicherzustellen. In Kleinstbetrieben ist Partizipation auf anderem Wege bei der Maßnahmeplanung zu garantieren: sie wäre im Rahmen der Beantragung gesondert auszuweisen.

Im Rahmen der Neuausrichtung der Wirtschafts- und Arbeitspolitik NRW wurden die bislang 30 Regionen auf nunmehr 16 reduziert. Dabei wurden so genannte „Anlaufstellen“ für die Unternehmen eingerichtet, die bei der Beantragung von Fördermitteln, aber auch bei der Wahl des geeigneten Förderinstruments behilflich sind. In Zukunft kommt es m. E. bereits bei Antragstellung darauf an, die geplanten Maßnahmen mit den Unternehmen zu diskutieren, die betriebliche Ausgangslage zu ermitteln und das jeweils geeignete Förderinstrument vorzuschlagen. Kompetente Ansprechpartner in den Regionen (siehe das Beispiel ZIMMER) sind die Voraussetzung dafür, dass die Fördermittel möglichst zielgenau eingesetzt werden und die mit den Förderinstrumenten intendierten beschäftigungspolitischen Ziele nicht in Vergessenheit geraten. Diese Infrastruktur wäre weiter zu pflegen und zu erhalten.

Abschließend noch ein Wort zu den intendierten Beschäftigungseffekten. Über die mittels der Controlling-Fragebögen ermittelten Beschäftigungssaldi lässt sich die Qualität einer durchgeführten Beratung nicht ermitteln. Nicht nur, dass Beschäftigungssicherung bzw. Standortsicherung in einigen der untersuchten Fälle auch mit Beschäftigungsabbau verbunden waren. Darüber hinaus ist Vorsicht bei den ermittelten Beschäftigtenzahlen angezeigt. In einigen der untersuchten Unternehmen stimmten die für die Ermittlung des Beschäftigungssaldos gemachten Angaben zur Zahl der Beschäftigten bei Beginn bzw. Ende der Beratung nicht mit den Bedingungen überein, die ein Jahr nach Abschluss der Beratung angetroffen wurden. Teilweise wichen sogar die Angaben der Beratungseinrichtungen im Handlungsplan von den im Controlling-Fragebogen gemachten Angaben ab. Hier ist zumindest darauf zu achten, dass jeweils ein eindeutiger Stichtag festgelegt wird, an dem die Beschäftigtenzahl ermittelt wird. Auf den Aspekt, dass manche Unternehmen auch „groß“ gerechnet werden, wurde bereits am einschlägigen Beispiel „Personal“ hingewiesen.

Trotz dieser Unstimmigkeiten lassen sich die Erfolge, die mit den Förderinstrumentarien Arbeitszeit- und Potenzialberatung im Sinne der „arbeitsorientierten Modernisierung“ erzielt wurden, hervorheben. In der Tat sind diejenigen Unternehmen, die mit Hilfe einer externen Beratung ihr Unternehmen „auf Vordermann“ bringen, diejenigen, die Beschäftigung und Standort eher sichern können als veränderungsresistente Unternehmen. Meist handelt es sich dabei um Unternehmen, die vorausschauend planen und rechtzeitig geeignete Modernisierungsmaßnahmen einleiten: Sie sind die im Sinne der Förderkriterien „erfolgreichsten“. Setzt Beratung erst in einer Krisensituation an, kommt eine Arbeitszeit- oder auch eine Potenzialberatung eher zu spät.

Die in Nordrhein-Westfalen seit Jahren etablierten Förderinstrumente sind im Verhältnis zu anderen Bundesländern weit vorangeschritten und eine wichtige Hilfe für kleine und mittlere Unternehmen, die zunehmend die Turbulenzen des Strukturwandels zu spüren bekommen. Ein ganz wesentlicher Erfolg lässt sich allein schon an der starken Nutzung der Förderangebote ablesen. Offenbar ist es gelungen, kleine und mittlere Unternehmen über die – aus finanziellen oder inhaltlichen Gründen aufgebaute – Hürde der Beratungsresistenz zu bringen.

Die im Bericht ausgesprochenen Empfehlungen und Optimierungsvorschläge sollen Hinweise geben, die mittlerweile traditionsreichen und humanorientierten Förderansätze in Nordrhein-Westfalen noch zielgenauer und effizienter zu machen.

Anhang

Durchführung der Fallstudien

Bei allen 15 Fallstudien wurden leitfadengestützte Interviews mindestens mit der Geschäftsführung bzw. Vertretern der Geschäftsführung, mit der einbezogenen Beratungseinrichtung (dem Berater/der Beraterin), der betrieblichen Interessenvertretung (sofern vorhanden), sowie – in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens - mit Beschäftigtenvertretern geführt. Die Interviews wurden in den meisten Fällen auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert und hatten einen zeitlichen Umfang von mindestens einer Stunde (pro Interviewpartner/in). Falls kein Einverständnis über einen Tonbandmitschnitt zu erzielen war, wurden die Gespräche anhand der Gesprächsnotizen protokolliert. Darüber hinaus wurden schriftliche Unterlagen (Geschäftsberichte, Broschüren, Mitarbeiterzeitungen, Betriebs- oder Arbeitszeitvereinbarungen, im Fall der Potenzialberatungen die Handlungspläne) ausgewertet.

Unternehmen mit Potenzialberatung

Unternehmen	Leitfadengestützte Interviews mit
Montag GmbH & Co.KG	Geschäftsführung, Personalleitung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Kühltech GmbH & Co KG	Geschäftsführung, Personalleitung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Zimmer GmbH & Co KG	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
PC GmbH	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Personal	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Body	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Voice	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung, Auswertung des Handlungsplans
Gasthaus	Geschäftsführung, Beratungseinrichtung

Unternehmen mit Arbeitszeit- und Potenzialberatung

Unternehmen	Leitfadengestützte Interviews mit
Schrauben GmbH & Co.	Geschäftsführung, Produktionsleiter, Beratungseinrichtung, 2 Beschäftigtenvertreter (Werkzeugschlosser, Abteilungs-/Gruppenleiter Produktion)
Farben GmbH & Co. KG	Personalleitung, Betriebsratsvorsitzender, Beratungseinrichtung 2 Beschäftigtenvertreter (Anlagensteuerung, Produktionsmitarbeiter), Betriebsbegehung

Unternehmen mit Arbeitszeitberatung

Unternehmen	Leitfadengestützte Interviews mit
Spiral GmbH & Co.	Geschäftsführung, Produktionsleitung/Personalleitung, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, 2 Beschäftigtenvertreter, Beratungseinrichtung
Haus GmbH	Geschäftsführung, Personalleiter, Betriebsratsvorsitzender, 4 Beschäftigtenvertreter/innen aus verschiedenen Abteilungen (Vollzeit- und Teilzeit), Beratungseinrichtung
Frisch GmbH & Co. KG	Personalleitung (2 Gesprächspartner), 2 Vertreter der Geschäftsführung, 2 Betriebsratsmitglieder, 2 Produktionsbeschäftigte (Pilotgruppe), 1 Teilnehmer der Arbeitsgruppe und 1 betrieblicher Vorgesetzter/Gruppenleiter, Betriebsbesichtigung
Drucktech GmbH	Personalleitung, 2 Beschäftigtenvertreter aus unterschiedlichen Abteilungen, Beratungseinrichtung
Pflege e.V.	Geschäftsführer, Personalleitung, Pädagogische Leitung, Betriebsratsvorsitzender, 4 Beschäftigtenvertreter/innen (Vollzeit- und Teilzeitkräfte), Beratungseinrichtung

Literatur

Arbeitsweltreport Nr. 1 / 2003.

- Bauer, Frank, u. a.**, 2002: Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitenmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Köln: Berichte des ISO, 67.
- Bauer, Frank, u. a.**, 2004: Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln.
- Brödner, Peter / Wolfgang Kötter (Hrsg.)**, 1999: Frischer Wind in der Fabrik. Berlin.
- Cap Gemini Ernst & Young**, 2003: Change Management 2003 / 2008.
- Eberling, Matthias u. a.**, 2004: Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin.
- Fuchs-Frohnhofen, Paul (Hrsg.)**, 2002: Arbeitsorientierte Modernisierung. Konzept, Umsetzung, Praxisbeispiele. München und Mehring.
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH**, 2004a: Mit Potenzialberatung modernisieren. Eine Handreichung für Unternehmen. Bottrop, März 2004.
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH**, 2004b: G.I.B.Trend-Report 2004: Auswertung der Unternehmensbefragung NRW 2004. Bottrop, August 2004.
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH**, 2004c: Ergebnisse der Befragung der Unternehmen, die bis Ende September 2004 eine Potenzialberatung genutzt haben (PDF-Dokument). Stand: 3. November 2004.
- Haipeter, Thomas / Steffen Lehndorff**, 2004: Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?. Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin.
- Hildebrandt, Eckart**, 2004: Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen?. Personalführung 5 / 04: 52 – 62.
- Höfkes, Uwe**, 2003: Monitoring-Bericht Potenzialberatung. Stand: 31.12.2003.
- Kailer, Norbert / Claudia Falter**, 2001: Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Bellmann, Lutz u. a. (Hrsg.): Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe. Nürnberg: BeitrAB 252: 185 – 209.
- Kailer, Norbert / Gerd Walger (Hrsg.)**, 2000: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe. Probleme – Potentiale – Empirische Analysen. Wien
- Katenkamp, Olaf / Gerd Peter**, 2003: Wissenstransfer und Wissenspolitik durch Betriebsräte? Befragungsergebnisse zur Wissenschaftsnutzung in KMU des Ruhrgebiets. Zeitschrift Arbeit 3 / 02: 253 – 258.
- Kerlen, Christiane**, 2003: Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens. Berlin.
- Kraetsch, Clemens / Rainer Trinczek**, 1998: Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes. Stand, Entwicklung und Probleme. Arbeit 7 / 98: 338 – 361.

- Ludewig, Oliver**, 2001: Betriebliche Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3 / 01: 302 – 313.
- Marr, Rainer**, 2003: Flexibilität muss erlernt werden. Personalwirtschaft 9 / 03: 52 – 54.
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW (Hrsg.)**, 2003: Mittelstand in NRW. Impulse für die Wirtschaft – ein Überblick über die Förderprogramme. Düsseldorf.
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW (MWA NRW)**, 2004: Pressemeldung vom 26.10. 2004: 6.000 Unternehmen in NRW nutzten die Potenzialberatung. Düsseldorf.
- WHKT (Westdeutscher Handwerkskammertag) (Hrsg.)**, o.J.: Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk. Ein Leitfaden für Handwerksunternehmen und Berater / innen der Handwerksorganisationen. Düsseldorf.
- WHKT (Westdeutscher Handwerkskammertag) (Hrsg.)**, o.J.: Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltung im Handwerk. Praxiserfahrungen kleiner und mittelständischer Unternehmen. Düsseldorf
- WHKT (Westdeutscher Handwerkskammertag) (Hrsg.)**, o.J.: Zeit für die Modernisierung des Betriebes. Beispiele erfolgreicher Potenzialberatung im Handwerk. Düsseldorf
- Zeitbüro NRW**, 2003: Flexible Arbeitszeiten. Informationsbroschüre für Unternehmen in NRW. Dortmund: Dezember 2003.