

Digitales Brandenburg

hosted by Universitätsbibliothek Potsdam

Arbeitszeit im Wandel

Glaubrecht, Helmut

Wagner, Dieter

Zander, Ernst

Freiburg im Breisgau, 1988

E. Lage der Arbeitszeit

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-1595

E Lage der Arbeitszeit

Im folgenden wollen wir diejenigen Arbeitszeitregelungen vorstellen, die eine Auflockerung des traditionellen Prinzips der Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit zur Folge haben.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist die **Gleitende Arbeitszeit**, die sich bereits in vielen Unternehmen praktisch bewährt hat. Indem generell Beginn und Ende der Arbeitszeit individuell festgelegt werden kann, kommen wir im nächsten Schritt zu **variablen Arbeitszeitregelungen**, die sich konsequenterweise nicht nur auf die tägliche, sondern auch auf die wöchentliche, monatliche oder jährliche Arbeitszeit beziehen können. Diese Flexibilisierung der Arbeitsdauer läßt sich umgekehrt auch auf den Jahresurlaub anwenden.

Letztlich ist die Länge von Arbeits- und Urlaubszeit entgeltabhängig und entgeltbestimmend. Insofern müßte sie im Rahmen eines Cafeteria-Systems individuell wählbar sein.

Arbeitszeit ist auf unterschiedliche Weise teilbar: Dies gilt sowohl für die traditionelle **Teilzeitarbeit**, deren Anwendungsmöglichkeiten noch längst nicht erschöpft sind, als auch für die **Partner-Teilzeitarbeit**, die unter dem Schlagwort „Job-sharing“ fast schon als Modethema lebhaft diskutiert wird. Diese Formen der Teilzeitarbeit können in vielfältiger Form zur Arbeitszeitflexibilisierung eingesetzt werden. Wegen ihrer großen Bedeutung für die Personalpraxis sollen sie in einem gesonderten Kapitel dargestellt und diskutiert werden.

I. Das Prinzip der Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit

Zu den tiefverwurzelten Mythen der abendländischen Industriegesellschaft gehört die Überzeugung, die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers müsse mit der Betriebszeit prinzipiell deckungsgleich sein. Das sich hierauf gründende, einst sicher berechtigte Dogma von der starren Arbeitszeit ist weithin ungebrochen. Selbst der Siegeszug der Gleitzeit hat es bisher nicht nachhaltig vermocht, die Vorstellung auszurotten, wer nicht annähernd „pünktlich“, d. h. zu Beginn der längst abgeschafften früheren starren Arbeitszeit, also etwa 8.00 Uhr, an seinem Arbeitsplatz sei, könne unmöglich fleißig und zuverlässig sein. Das belegt im übrigen auch die Tatsache, daß sich variable Arbeitszeiten, d. h. flexible Regelungen, die auf die Festlegung einer Kernzeit verzichten, bisher nicht in nennenswertem Umfang haben durchsetzen können, sich aber weiter auf dem Vormarsch befinden. Die Gleitzeit ist das Äußerste der Gefühle. Und so beschränkt sich die Flexibilität auf Beginn und Ende der Arbeitszeit, so daß die Kongruenz von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit weitgehend erhalten geblieben ist.

Nicht wesentlich anders als mit der Beweglichkeit bei der **Lage** der Arbeitszeit verhält es sich auch mit ihrer **Dauer**. Die verkürzte Arbeitszeit ist nach wie vor eine Domäne der Frau. Nur knapp 3 % der Teilzeitbeschäftigten sind Männer. Schon hieran zeigt sich, daß die Teilzeit im wesentlichen ein Zweitverdiener-Phänomen ist. Keinesfalls kann sie bisher als Ausdruck eines durchgreifend neuen Arbeitszeitverständnisses aufgefaßt werden.

Um ein beliebtes Modewort aufzunehmen: Die Arbeitszeitstrukturen sind nach wie vor „verkrustet“. Erst die Beschäftigungskrise seit Ausgang der 70er Jahre und die Diskussion um die Verkürzung der Wochenarbeit 1984/85 haben wieder Leben in die Arbeitszeitdiskussion gebracht. Hier ist es vor allem die Arbeitszeitflexibilisierung, die die Phantasie anregt und Hoffnungen weckt. Das gilt insbesondere für variable und für flexible Arbeitszeiten.

Variable und flexible Arbeitszeiten haben nicht nur eine **rein zeitliche** (temporale) Dimension. Darüber hinaus bestehen immer auch qualitative Aspekte hinsichtlich der **Aufgaben-Zuordnung** und quantitative Aspekte im Hinblick auf die **Arbeitskräfte-Zahl**.¹⁸⁹⁾ Insofern sind vielfältige orga-

¹⁸⁹⁾ Vgl. Hamel, W.: Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Personalwirtschaft 1985, S. 377—385, insb. S. 381.

nisatorische Aspekte mit der Variation der Arbeitszeit verbunden, die sich auch auf Führungsfragen beziehen (z. B. die veränderte Leistungsspanne bei Job-sharing oder veränderte Delegationsspielräume)¹⁹⁰ (vgl. Abb. 50).

Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung	Länge der Arbeitszeit	tägliche Arbeitszeit	gleitende Arbeitszeit
		wöchentliche Arbeitszeit	Teilzeitarbeit
		saisonale Arbeitszeit	Saison-Arbeit
		jährliche Arbeitszeit	ein Jahr: Jahresarbeitsverträge
			mehrere Jahre: Langzeiturlaub
	Lebensarbeitszeit	Bandbreitenmodelle flexible Altersgrenze Vorruhestand gleitender Übergang in den Ruhestand	
	Lage der Arbeitszeit	Tag- oder Nachtarbeit Werktage, Sonn- und Feiertage Schichtarbeit	Baukastensysteme versetzte Schichten Kurzschichten/ Anschlußschichten
	Ausmaß der Arbeitszeit	arbeitsplatzbezogen	Stelle Abteilung/Bereich Unternehmen
		personenbezogen	individuell gruppenbezogen kollektiv
		kapazitätsorientiert	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Abb. 50: Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

¹⁹⁰ Vgl. Wagner, D., Arbeitszeit und Organisation. Zeitschrift Forschung und Organisation 1985, S. 257—260.

Dabei können die einzelnen Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung auch miteinander verknüpft werden. Insofern sind unterschiedliche Flexibilitätsgrade hinsichtlich verschiedener Flexibilitätsmerkmale zu erreichen.¹⁹¹⁾ Dies gilt z. B. für Gleitzeitsysteme ohne Kernzeiten, deren Gleitzeitsaldo z. B. für einen Langzeiturlaub angerechnet werden kann.

Bei der Darstellung flexibler Arbeitszeiten darf die Gleitzeit nicht fehlen, ist sie doch die verbreitetste Form beweglicher Arbeitszeit und die historisch erste dazu. Der Siegeszug der Gleitzeit in den sechziger Jahren schlug die erste Bresche in die Front starrer Arbeitszeiten. Zugleich darf aber dieses Kapitel in einer Darstellung des **Wandels** der Arbeitszeit keinen großen Raum beanspruchen; denn Gleitzeit ist schon weitgehend Historie, wenngleich noch immer nicht völlig problemlos.

¹⁹¹ Vgl. z. B. Beyer, H. T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität, München 1986, S. 7.

II. Auflockerung des Kongruenz-Prinzips von Betriebszeit und persönlicher Arbeitszeit

1. Die Gleitende Arbeitszeit

Das Wesen der Gleitzeit besteht darin, daß der Mitarbeiter im gewissen Umfange Beginn und Ende seiner Arbeitszeit und damit zugleich den Umfang der Arbeitszeit selbst bestimmt, um sie auf diese Weise besser seinen persönlichen Bedürfnissen und seinem individuellen Arbeitsrhythmus anpassen zu können.

Neben der Erweiterung des Freiheitsspielraumes für den einzelnen Arbeitnehmer waren auch öffentliche und Interessen des Arbeitgebers für Einführung und Erfolge der Gleitenden Arbeitszeit maßgebend. So hat die Gleitzeit in gewissem Umfange dazu beigetragen, Verkehrsüberlastungen im Berufsverkehr zu mildern. Der Arbeitgeber profitiert von der Regelung, weil für ihn das Pünktlichkeitsrisiko praktisch entfällt und Arztbesuche, Behördengänge und andere private Besorgungen so gelegt werden können, daß Dienstbefreiungen regelmäßig nicht erforderlich sind.

Die Einführung der Gleitenden Arbeitszeit ist allerdings im wesentlichen auf die Verwaltungen und Dienstleistungsbetriebe beschränkt geblieben; in der Produktion hat sie sich hingegen in größerem Umfang nicht durchsetzen können, obgleich sie hier prinzipiell nur dann undurchführbar erscheint, soweit im Takt oder am Fließband gearbeitet wird. Tatsächlich hat sie in der Regel nicht einmal in den taktungebundenen Werkstätten für längerfristig angelegte Reparatur- und Wartungsanlagen Einzug halten können. Falsch verstandene Gleichbehandlung hat sogar oft genug verhindert, daß wenigstens die produktionsnahen Verwaltungsstellen ebenso in den Genuß der Gleitzeitregelung kommen wie die Mitarbeiter in den Zentralen.

a) Grundmuster der Gleitenden Arbeitszeit

Wenn es eine Mutter der Gleitzeit gibt, dann ist es Christel Kämmerer. Ihrem Wirken und dem auf ihren Gedanken aufbauenden sogenannten Otobrunner Modell der Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH¹⁹²⁾ ist der Erfolg dieser Form flexibler Arbeitszeit zu danken. Vielleicht ist es auf diesen Umstand der Entstehung im wesentlichen aus einer Quelle zurückzu-

¹⁹²⁾ Vgl. Haller. W.: Stichwort „Arbeitszeit, gleitende“, in Personalenzyklopädie, Band 1, München 1977.

führen, daß die Gleitzeitordnungen – bei aller Verschiedenheit im Detail – einen weitgehend identischen, sozusagen typischen Inhalt haben.

Dieses Grundmuster der Gleitzeitordnung besteht aus folgenden Elementen:

- Die Gesamtarbeitszeit (sog. „Bandbreite“) wird in einem festen Teil – Kernzeit – und variable Abschnitte – Gleitzeit – zerlegt. Dabei liegen die Gleiträume üblicherweise vor Beginn und nach Schluß der Kernzeit, also beispielsweise zwischen 7.00 und 9.00 Uhr und zwischen 16.00 und 18.00 Uhr. Gelegentlich wird eine weitere Gleitzeitspanne um die Mittagspause gelegt.
- Während der Kernzeit besteht Präsenzpflcht; dagegen kann Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit während der beiden Gleiträume frei gewählt werden.
- Bestimmte Funktionsstellen oder Mitarbeitergruppen werden häufig – nicht immer allerdings aus überzeugenden Gründen – ganz oder teilweise aus der Gleitzeitregelung ausgenommen. Typischerweise gilt dies für:
 - Allgemeine Verwaltungsdienste, wie Kantine, Fahrbereitschaft, Hausreinigung, Pförtner, Poststelle, Telefonzentrale etc.
 - Datenverarbeitung
 - Vorstandssekretariate
 - Teilzeitbeschäftigte
 - Führungskräfte
- Als Soll-Arbeitszeit figuriert in der Regel die tarifliche Wochenarbeitszeit. Überschreitungen des Solls führen zu Gleitzeitguthaben, Unterdeckungen zur Zeitschuld. Beide sind meistens auf 10 Stunden/Monat limitiert. Guthaben oder Defizit werden auf den folgenden Abrechnungszeitraum übertragen. Darüber hinausreichende Guthaben oder aber eine größere Unterdeckung können nur im Falle zulässiger Rechtfertigung – wie etwa bei Krankheit – übertragen werden.
- Aus seinem Gleitzeitguthaben kann der Mitarbeiter Freizeit auch während der Kernzeit nehmen. Die Inanspruchnahme ist zumeist begrenzt, etwa auf 2 halbe Tage oder einen ganzen Tag im Monat, oft mit der weiteren Einschränkung, daß diese Freizeiten nicht auf einen Montag oder Freitag fallen dürfen. In der betrieblichen Praxis wird das Gleitzeitguthaben auch oft für sog. Brückentage freigegeben, also Tage zwischen dicht beieinander liegenden Feiertagen oder anderen arbeitsfreien Tagen.

- Die Zeiterfassung erfolgt regelmäßig durch mechanische oder elektronische Systeme: Vereinzelt findet sich auch die Selbstaufschreibung; richtig angewendet, bietet die von ihr ausgehende soziale Kontrolle keine geringere Richtigkeitsgewähr als die technischen Überwachungseinrichtungen.
- Da die Bandbreitenregelung es erlaubt, an einem Tag auch mehr als die Normalarbeitszeit von 8 Stunden abzuleisten (Überarbeit), taucht die Frage nach der Abgrenzung zur Mehrarbeit auf. Regelmäßig wird beides getrennt gehalten und auch getrennt verarbeitet. Voraussetzung für die Bewertung der Überarbeit als Mehrarbeit ist in der Regel die ausdrückliche Anordnung durch den Vorgesetzten unter Beteiligung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 3 BetrVG.

Unter diesen Voraussetzungen wird eine angeordnete zusätzliche Arbeitsleistung außerhalb der Bandbreite stets als Mehrarbeit, innerhalb der Bandbreite regelmäßig dann als Mehrarbeit anzusehen sein, wenn und sofern dadurch die tägliche Sollarbeitszeit, wie z. B. 8 Stunden, überschritten wird.

b) Rechtliche Aspekte

Als die Arbeitszeitordnung 1938 in Kraft trat, waren Begriff und Einrichtung der Gleitzeit unbekannt. Die Gleitzeitwelle Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre löste umfangreiche Diskussionen darüber aus, ob und bei welcher Gestaltung Gleitzeitregelungen mit dem öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitrecht zu vereinbaren seien.¹⁹³⁾

(1) Probleme des öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitschutzes

Im Vordergrund stand dabei die Pausenordnung, insbesondere die Vorschriften der §§ 18 AZO und 11 Jugendarbeitsschutzgesetz, nach denen für Frauen und Jugendliche die Pausen von vornherein bestimmt sein müssen. Die Praxis hat diese – vorwiegend theoretisch interessanten Probleme – in der Regel dadurch gelöst, daß bestimmt worden ist, in bestimmten Zeitabständen seien Pausen einzulegen.¹⁹⁴⁾

Gewichtiger war da schon das Problem der Höchstarbeitszeiten. Hier ist aber inzwischen allgemeiner Konsens dahingehend erreicht worden, daß es

¹⁹³ Vgl. die Literatur-Nachweise bei Schaub, G.: Arbeitsrechts-Handbuch, 5. Aufl., München 1983, S. 930, Anm. 1.

¹⁹⁴ Schaub, G.: a.a.O., S. 931 ff.

§ 4 AZO bei sinnvoller Anwendung zuläßt, die an einem Tag unter dem Soll (8 Stunden) bleibende Arbeitszeit an den übrigen Werktagen dieser, der vorangehenden und der folgenden Woche auszugleichen. Dabei darf allerdings die gemäß § 4 Abs. 3 AZO höchstzulässige Tagesarbeitszeit von 10 Stunden nicht überschritten werden.

(2) Betriebsverfassungsrecht

Betriebsverfassungsrechtlich unterliegt die Einführung und Ausgestaltung der Gleitenden Arbeitszeit der paritätischen Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG. Im Falle der Nichteinigung können Regelungen durch die Einigungsstelle erzwungen werden, § 87 Abs. 2 BetrVG. Dem Betriebsrat steht ein Initiativrecht zu; er kann also die Einführung der Gleitenden Arbeitszeit – soweit sachliche Gründe nicht entgegenstehen – notfalls mit Hilfe der Einigungsstelle durchsetzen.

Ist der Betrieb nicht betriebsratsfähig oder existiert aus anderen Gründen ein Betriebsrat nicht, so kann der Arbeitgeber die Gleitende Arbeitszeit einseitig, aufgrund seines Direktionsrechtes, einführen.

(3) Betriebsvereinbarungen

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats hat dazu geführt, daß hinsichtlich der Gleitenden Arbeitszeit die Betriebsvereinbarung als Regelungsinstrument vorherrscht. Tarifvertragliche Regelungen sind dagegen selten. Als Beispiel mag die Betriebsvereinbarung der Hauptverwaltung eines Konzerns der Genußmittelindustrie dienen (Abb. 51)

Muster einer Betriebsvereinbarung über Gleitende Arbeitszeit

Betriebsvereinbarung

zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat der Hauptverwaltung der Firma über

Gleitende Arbeitszeit

1. Präambel

Die Gleitende Arbeitszeit (GLAZ) soll den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst zu

bestimmen, um sie besser den persönlichen Bedürfnissen und dem persönlichen Arbeitsrythmus anzupassen.

Die GLAZ setzt ein kooperatives und verantwortungsbewußtes Verhalten aller Mitarbeiter voraus. Das Mehr an persönlicher Freiheit, das die GLAZ bietet, darf nicht dazu führen, daß die Aktionsfähigkeit des Betriebes beeinträchtigt wird.

2. Geltungsbereich

Die GLAZ gilt:

2.1 Räumlichkeit: *Für die in der Hauptverwaltung beschäftigten Mitarbeiter, auch soweit sie außerhalb des Hauptverwaltungsbereiches untergebracht sind.*

Ausgenommen sind derzeit von der GLAZ folgende Bereiche:

- Gesundheitsdienst*
- Betriebsrat*
- Casino*
- Datenverarbeitung (Maschinen- und Lochraum, Arbeitsvorbereitung, Versand)*
- Empfang*
- Fahrbereitschaft*
- Freizeitanlage*
- Gärtnerei*
- Hausreinigung*
- Heizerdienst*
- Pförtnerdienst*
- Postdienst*
- Sozialberatung*
- Telefonzentrale*
- Vorstandssekretärinnen*
- Zentrallager*

2.2 Persönlich: *Für alle Mitarbeiter, auch Teilzeitbeschäftigte, mit denen ein achtstündiger Arbeitstag an vier Wochentagen vereinbart wurde. Ausgenommen sind:*

- a) Mitarbeiter, die – durch besonderen Arbeitsauftrag bedingt – zeitweise außerhalb des Bereiches der Hauptverwaltung tätig sind.*
- b) Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen.*

3. Arbeitszeiten

3.1 Gesamtarbeitszeit (Bandbreite)

Die Gesamtarbeitszeit umfaßt den Zeitraum von

7.00 bis 18.00 Uhr.

Eine Arbeitsleistung vor 7.00 Uhr und nach 18.00 Uhr sowie samstags und an Sonn- und Feiertagen bedarf der Zustimmung der Personalwirtschaft und des Betriebsrates.

3.2 Gleitzeit:

Die Mitarbeiter können innerhalb folgender Grenzen den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst bestimmen:

Gleitzeitspanne morgens: zwischen 7.00 und 9.00 Uhr.

Gleitzeitspanne abends: zwischen 16.00 und 18.00 Uhr.

Dieses Recht kann aus betrieblichen Erfordernissen nach Übereinstimmung zwischen Personalwirtschaft und Betriebsrat eingeschränkt werden.

3.3 Kernzeit

Während der Kernzeit, arbeitstäglich zwischen 9.00 und 16.00 Uhr, müssen alle Mitarbeiter anwesend sein. Ein Arbeitsbeginn nach 9.00 Uhr und ein Arbeitsende vor 16.00 Uhr ist nur aus zwingenden Gründen mit Genehmigung des Vorgesetzten zulässig. Unter diesen Voraussetzungen gilt als Beginn bzw. Ende der Arbeitszeit der Beginn bzw. das Ende der Kernzeit. In der Kernzeit ist 1 Stunde nicht anrechenbare Pausenzeit (Frühstücks- und Mittagspause) enthalten.

4. Sollarbeitszeit

Die monatliche Sollarbeitszeit ergibt sich aus der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

5. Abweichungen von der Sollarbeitszeit

5.1 Die Sollarbeitszeit darf am Ende eines Monats um höchstens 10 Stunden unter- bzw. überschritten werden.

5.2 Kann ein Mitarbeiter ein Zeitguthaben bzw. ein Zeitdefizit von mehr als 10 Stunden infolge von Umständen, die er nicht zu vertreten hat (z. B. Krankheit), innerhalb desselben Monats nicht

mehr ausgleichen, ist der Ausgleich nach Behebung der Hinderungsgründe, möglichst im darauffolgenden Monat, durchzuführen. Die Genehmigung des Übertrags in den nächsten Monat hat in einem solchen Fall durch den Vorgesetzten zu erfolgen.

6. Freizeitausgleich/Sonderregelungen

6.1 *Freizeit kann auch während der Kernzeit genommen werden:*

a) zweimal im Monat bis zu 4 Stunden

oder

b) einmal im Monat bis zu 6 Stunden

Diese Zeiten müssen mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden; betriebliche Belange sind dabei zu berücksichtigen.

6.2 *Falls Betriebsvereinbarungen, die die Arbeitszeit zwischen den gesetzlichen Feiertagen regeln, abzuschließen sind, besteht die Möglichkeit, bei der auszugleichenden Arbeitszeit Zeitguthaben zu verrechnen.*

7. Mehrarbeit

7.1 *GLAZ und Mehrarbeit sind grundsätzlich getrennt zu betrachten und in einem Zeitbuchungssystem getrennt zu verarbeiten.*

7.2 *Mehrarbeit ist an die zu beachtenden Regelungen gemäß MTV, AZO und BetrVG gebunden.*

Jegliche angesetzte Arbeitszeit außerhalb der Bandbreite – also vor 7.00 Uhr und nach 18.00 Uhr sowie an Sonnabenden, Sonntagen und Feiertagen – ist grundsätzlich Mehrarbeit.

7.3 *Innerhalb der Bandbreite werden angesetzte Mehrarbeitsstunden dann abgerechnet, wenn die Anwesenheit pro Arbeitstag 8 Stunden (excl. Pausen) überschreitet.*

Verursacht ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz durch den Aufbau eines Gleitzeitdefizits einen Arbeitsrückstand, darf der Abbau dieses Arbeitsrückstandes nicht zur Bezahlung von Mehrarbeitsstunden führen; die zum Abbau des Arbeitsrückstandes notwendigen Arbeitsstunden sind gegen das Gleitzeitdefizit aufzurechnen.

7.4 *Daneben besteht im gegenseitigen Einvernehmen die Möglichkeit, Mehrarbeitsstunden durch Gewährung von Freizeit abzu-*

gelten, wobei die tariflichen Mehrarbeitszuschläge zu berücksichtigen sind.

8. Ganztätige Abwesenheit

Für ganztätige Abwesenheitszeiten werden 8 Stunden Arbeitszeit angerechnet, wenn sie bedingt sind durch:

- a) Freistellungen gemäß § 9 MTV,*
- b) Ausfallzeiten infolge höherer Gewalt,*
- c) Dienstreisen,*
- d) Urlaub bzw. Sonderurlaub.*

9. Zeiterfassung

9.1 Die Zeiterfassung erfolgt durch ein Zeitbuchungssystem.

9.2 Mitarbeiter, die an der GLAZ nicht teilnehmen (vgl. Punkt 2.1. und 2.2.b) werden nicht in das Zeitbuchungssystem einbezogen.

10. Gesetzliche Bestimmungen

Die Arbeitszeitordnung sowie Arbeitszeiten, die durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen geregelt werden, sind zu beachten.

11. Ausscheiden

Bei Kündigungen sind Zeitguthaben und Zeitdefizite auszugleichen.

12. Verstöße

Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung sowie der Mißbrauch von Zeitbuchungsautomaten können arbeitsrechtliche Folgen nach sich ziehen.

13. Streitigkeiten

Streitigkeiten, die sich aus Verstößen oder unterschiedlichen Auslegungen dieser Vereinbarung ergeben, werden durch einen paritätisch besetzten Ausschuß von Unternehmensleitung und Betriebsrat (3 Arbeitgeber-, 3 Arbeitnehmervvertreter) innerbe-

trieblich geregelt. Ist eine Einigung nicht möglich, entscheidet die Einigungsstelle nach BetrVG verbindlich.

14. Inkrafttreten/Kündigung

Diese Betriebsvereinbarung tritt zum in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresschluß gekündigt werden.

Der Geltungsbereich dieser Vereinbarung kann im Einvernehmen zwischen Personalwirtschaft und Betriebsrat jederzeit geändert werden, wenn von einer Seite eine Verhandlung darüber gewünscht wird.

Abb. 51: Betriebsvereinbarung über Gleitende Arbeitszeit

c) Probleme der Anwendung

Die Gleitende Arbeitszeit hat sich in den Verwaltungen verbreitet durchgesetzt und bewährt, in der öffentlichen Verwaltung ebenso wie in der Privatwirtschaft. Nur selten wird von der Abschaffung von Gleitzeitregelungen berichtet.

Die Gleitzeit wird – was Wunder – von den Mitarbeitern akzeptiert. Mit der innerlichen – nicht der deklamatorischen – Akzeptanz bei Führungskräften, insbesondere beim Top Management, hapert es dagegen noch immer. Denn Gleitzeit bedeutet Einschränkung der jederzeitigen Verfügbarkeit des Mitarbeiters, mindestens während der Betriebszeit. Überhaupt ist die fortbestehende Sorge des Managements nicht zu übersehen, die Gleitzeitregelung könne mißbraucht werden. Nur so sind z. B. die Einschränkungen des Verwendungsspielraums für Gleitzeitguthaben zu verstehen, etwa die vielfach anzutreffenden Verbote, den Gleittag in Zusammenhang mit dem Urlaub oder am Montag oder Freitag zu nehmen. Offenbar soll mit diesen Beschränkungen der Anreiz vermindert werden, Überzeiten ohne sachlichen Grund abzuleisten, um etwa aus dem auf diese Weise entstehenden Gleitzeitguthaben eine Verlängerung des Urlaubs zu bestreiten. Es liegt auf der Hand, daß damit typische Führungsmängel, nämlich fehlende Übersicht über die Arbeitslast des Mitarbeiters, mit administrativen Mitteln ausgeglichen werden sollen.

2. Variable Arbeitszeiten

Trotz verschiedener Ansätze ist es bislang nur relativ vereinzelt gelungen, die Gleitzeitregelungen zu variablen Arbeitszeitregelungen fortzuentwickeln. Der Unterschied beider Systeme liegt in dem Verzicht auf eine zeitliche Fixierung der Präsenzpflcht bei der variablen Arbeitszeit. Mit anderen Worten: Die Unterscheidung zwischen Kernzeit und Gleitzeit entfällt; jeder Mitarbeiter kann dann prinzipiell innerhalb eines – allerdings fixierten – Gesamtrahmens pro Tag, pro Woche oder pro Jahr selbst entscheiden, wann er anfangen und wann er aufhören will. Z. B. könnte eine erweiterte Gleitzeitregelung für CAD-Arbeitsplätze eingeführt werden. Ein entsprechendes Modell mit einer Gleitzeitspanne von 6.00 bis 22.00 Uhr und einem Gleitzeitkonto von 20 Stunden pro Monat zeigt Abb. 52.¹⁹⁵⁾

Arbeitszeitmodell

Situation vorher:		Situation nachher:	
Normal- arbeitszeit:	8.00 – 17.00 Uhr	Gleitzeit- regelung:	6.00 – 22.00 Uhr
max.		max.	
Betriebsmittel- nutzungszeit:	8 Std.	Betriebsmittel- nutzungszeit:	16 Std.
effektive		effektive	
Anlagen- nutzungszeit:	7 Std.	Anlagen- nutzungszeit:	11 Std.
		Mindest- arbeitszeit:	6,5 Std./Tag
		Gleitzeit- konto:	± 20 Std./Monat
		Die individuelle tägliche Arbeits- zeit wird mit dem Vorgesetzten abgestimmt.	

Abb. 52: Gleitende Arbeitszeit an CAD-Arbeitsplätzen

¹⁹⁵ Vgl. Schusser, W.H.: Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Metallindustrie, 39. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1985 in Berlin.

Da jeder Vollzeittätige ohnehin das Wochensoll tariflicher Arbeitszeit erbringen muß, wird der Arbeitnehmer im Mittel jeden Tag 8 Stunden an seinem Arbeitsplatz verweilen müssen. Beobachtungen bei der Praxis der Gleitzeit haben im übrigen gezeigt, daß der einzelne Arbeitnehmer in der Regel seine Arbeit ohnehin Tag für Tag etwa zur selben Zeit aufnimmt und verläßt. Die Schwankungsbreite liegt selten höher als bei einer halben Stunde.

Gleichwohl ist die Sorge, ein Verzicht auf die Kernzeit könne das Unternehmen funktionsuntüchtig werden lassen, so groß, daß die vollvariable Arbeitszeit immer noch in den Anfängen steckt.

Aussichtsreicher erscheint da schon eine andere Form flexibler Gestaltung der Arbeitszeit, nämlich die „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“, häßlich „Kapovaz“ abgekürzt. Aussichtsreicher deshalb, weil sie dem Mitarbeiter nützt und zugleich die zeitliche Bestimmungsmacht des Unternehmens aufrechterhält. Allerdings gibt es in der Bundesrepublik – nicht zuletzt wegen der gerade in Arbeitszeitfragen sehr restriktiven Regelungen sowie wegen des Widerstandes der Gewerkschaften – kaum praktische Beispiele.¹⁹⁶⁾

Anders scheint es in einigen anderen europäischen Ländern zu sein, wenn man von bundesdeutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels einmal absieht.¹⁹⁷⁾

In einigen Tarifverträgen in der Bundesrepublik Deutschland findet sich die Bestimmung, daß Mehrarbeit grundsätzlich auszuzahlen und ein Ausgleich in Freizeit nicht möglich ist. Dabei könnte der Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeit bei schwankendem Beschäftigungsgrad sehr wohl eine nicht unerhebliche Ausgleichsfunktion zukommen.

In den folgenden Abschnitten soll auf variable Arbeitszeitregelungen eingegangen werden, bei denen derartige betriebliche Belange im Vordergrund stehen. Hierbei handelt es sich insbesondere um schwankenden Arbeitsanfall oder um die Notwendigkeit der gleichmäßigen Auslastung der Produktionsstätten. Auch aus dieser Sicht können Arbeitszeitregelungen angeboten werden, die den individuellen Belangen vieler Arbeitnehmer entgegenkommen und dabei die traditionelle Aufteilung der Arbeitswoche in Frage stellen. Dabei bieten **Jahresarbeitszeitverträge** und **Baukastensy-**

¹⁹⁶ Kritisch hierzu: Variable Arbeitszeit — Anspruch und Wirklichkeit, WSI Mitteilungen 1983, S. 469—480.

¹⁹⁷ Vgl. Teriet, B.: Weg von den alten Trampelpfaden, Die Zeit 2/1983, S. 21.

steme mit flexibler Dauer und Lage täglicher, wöchentlicher, monatlicher oder jährlicher Zeit-Eckwerte interessante Wahlmöglichkeiten für die betroffenen Arbeitnehmer, wobei jeweils davon ausgegangen wird, daß die Arbeitszeit der Beschäftigten und die Betriebszeit der Arbeitsplätze nicht übereinstimmen.¹⁹⁸⁾

Diese Übersicht soll insbesondere zeigen, wie vielfältig die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sind. Aufgabe eines modernen Zeitmanagements¹⁹⁹⁾ sollte es dabei sein, bereits in strategischer Hinsicht – und somit nicht nur taktisch reagierend – diejenige Arbeitszeitform in Zusammenarbeit mit den Betriebs- und Sozialpartnern auszuwählen, welche am besten geeignet ist, bestimmte Problemfelder bei der Marktanpassung sowie in kostenmäßiger, organisatorischer und personaler Hinsicht besser zu bewältigen.

a) Jahresarbeitszeitverträge

Jahresarbeitszeitverträge können einen wichtigen Beitrag „zur Überwindung der Dichotomie zwischen Voll- und Teilzeitarbeit“²⁰⁰⁾ bilden. Ein Jahresarbeitszeitvertrag gilt als „variabler Teil eines normalen Arbeitsvertrages, der zu Beginn eines jeden Arbeitsjahres zwischen den Vertragspartnern neu zu regeln ist.“²⁰¹⁾

(1) Das Jahresarbeitszeitkonzept:

Beispielsweise kann eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden vereinbart werden, die jährlich abzuleisten ist. Dabei kann offenbleiben oder unterschiedlich detailliert festgelegt werden, bei wieviel Stunden pro Tag, Woche oder Monat die festgelegte Gesamtstundenzahl erfüllt wird. Unter Beachtung der durch die Arbeitszeitordnung festgelegten Grenzen ist es z. B. möglich, 150 Tage zu 10 Stunden (bei maximal ca. 235 regulären Arbeitstagen pro Jahr) oder 187,5 Tage zu je 8 Stunden zu arbeiten. Das Jahresarbeitszeitkonzept wird in Schweden, Frankreich, den USA oder der Schweiz häufiger angewandt als in der Bundesrepublik Deutschland.

¹⁹⁸ Vgl. z. B. Döding, G.: Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeit-Management, Berlin 1987, S. 45 ff.

¹⁹⁹ Vgl. z. B. die Beiträge bei Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeit-Management, a.a.O., und Hegner, F.: Flexibles Zeitmanagement im Betrieb: Ansatzpunkte für eine weniger starre Kupplung von Arbeits- und Betriebszeiten. Handbuch der Beschäftigung i. V.

²⁰⁰ Teriet, B.: Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement — in der Bundesrepublik Deutschland — eine Zwischenbilanz, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1978/2, S. 117.

²⁰¹ Ebenda.

(2) Anwendungsbeispiele:

Bei der **Firma Albert**, einer schweizerischen Textilfirma (Kinderbekleidung) ist der Arbeitsanfall großen Schwankungen unterworfen. Spitzenarbeitsbedarf herrscht zwischen November und März sowie zwischen April und Juni. Ende März und Ende Oktober dagegen liegen ausgesprochene Totzeiten.²⁰²⁾

Das Unternehmen hat schon im Dezember 1978 eine Lösung für das damit zusammenhängende Arbeitszeitproblem gefunden: das Zeitkonto. Es wird einfach mehr gearbeitet, wenn viel Arbeit vorhanden ist, und weniger oder überhaupt nicht, wenn der Arbeitsanfall gering ist.

Die maximale Wochenarbeitszeit beträgt 45 Stunden. In der Praxis überschritt die höchste Wochenarbeitszeit in den Spitzenarbeitszeiten im Jahre 1979 nie 8 Stunden 40 Minuten, das sind 43 Stunden 20 Minuten pro Woche.

Die über die 40 Wochenstunden hinaus abgeleisteten Stunden (3h20) werden als vorgezogene Stunden betrachtet, die jedoch auch noch zusätzlich wie Überstunden mit einem Aufschlag von 25 % bezahlt werden. Ausbezahlt wird zu der Zeit, zu der die Überstunden geleistet werden, jedoch nur der Aufschlag, so daß der Arbeitnehmer ein Stundenguthaben zusammenbringt, während der Betrieb Stundenschulden ansammelt.

Diese Stundenschulden des Betriebs werden in Zeiten der Arbeitsunterbrechung abgegolten. In den Totzeiten wird das Personal nach Hause geschickt. Dieser Zwangsurlaub wird vollvergütet, da nun die in den Spitzenzeiten angesammelten Zusatzstunden zum normalen Satz ausbezahlt werden.

Die Bilanz für das Unternehmen ist positiv: In den Spitzenarbeitszeiten konnten die Kosten für Drittzulieferer gesenkt werden, da praktisch keine Arbeit mehr nach auswärts vergeben wird, und die Termine konnten besser eingehalten werden.

Für die Arbeitnehmer ist der Zusatzurlaub eine herrliche Sache, weil sie sich z. B. ohne Einbuße am Gehalt **ihren Hobbys** widmen können.

In Deutschland bietet das Jahresarbeitskonzept als Variante der konventionellen Teilzeitarbeit bei den z. Zt. vorhandenen arbeitsrechtlichen, tarifvertraglichen und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen

²⁰² Vgl. „argus“, Presseberichte Manpower, Planen und Leisten GmbH, Nr. 141, S. 9.

die relativ geringsten Anwendungsprobleme. Schwierig wird es immer dann, wenn Jahresarbeitszeitverträge den vereinzelt, individuellen Anwendungsbereich überschreiten sollen und dann kollektivrechtliche Vereinbarungen erforderlich sind.

Tarifvertragliche Vereinbarungen über Jahresarbeitszeitregelungen bestehen beim Volkswagenwerk (Haustarif), im Bereich der Gewerkschaft Holz sowie in der Landwirtschaft. Dort schwankt die Arbeitszeit – eben in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall – zwischen 38 Stunden pro Woche von Dezember bis April, 30 Stunden pro Woche im Mai, 40 Stunden im Juni und Juli, 43 Stunden im September und Oktober sowie 46 Stunden im August und im November.

Bei VW gibt es bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden neun bezahlte Freischichten pro Jahr und eine Jahresarbeitszeit um 2008 Stunden. Die variable Jahresarbeitszeit richtet sich nach den Auftragschwankungen im Jahresverlauf.

Beyer nennt als weiteres Beispiel das Sportmodehaus Willy Bogner in München. In der Hauptsaison beträgt die Wochenarbeitszeit 45 Stunden. Ein Zeitausgleich erfolgt durch verlängerte Ferien an Ostern, im Mai/Juni sowie im September und zwischen Weihnachten und Neujahr.²⁰³⁾

b) Bandbreitenmodelle

Jahresarbeitszeitverträge sind insofern **Bandbreitenmodelle**, weil um eine bestimmte Standardarbeitszeit Zu- oder Abschläge von z. B. 5, 10, 15, 20 % festgelegt werden können. Insofern könnte ein Mitarbeiter z. B. die 36-Stunden-Woche wählen (d. h. einen Abschlag von 10 % in Anspruch nehmen) und doch den Status einer Vollzeitkraft beibehalten.

So ist es bei dem bereits erwähnten **Santa-Clara-Bandbreitenmodell** den Mitarbeitern einer Kommunalverwaltung in Kalifornien möglich, halbjährlich zu wählen, ob sie 40 Stunden oder bei geringem Gehalt zu einer reduzierten Wochenstundenzahl arbeiten wollen.²⁰⁴⁾

Dieses Modell wurde ursprünglich als Solidaritätsaktion gegen drohende Entlassungen entwickelt. Insofern ist es durchaus geeignet, gefährdete Arbeitsplätze zu sichern. Neue Arbeitsplätze werden hierdurch jedoch nicht unbedingt geschaffen.

²⁰³ Vgl. Beyer, H. T., a.a.O., S. 80.

²⁰⁴ Flexible Arbeitszeit – Modelle für morgen, Wirtschaftswoche 1980/18, S. 40.

In der Bundesrepublik Deutschland würde das Santa-Clara-Modell recht schnell auf schwierige kollektivrechtliche Grenzen stoßen und Gefahr laufen, mit einer Geschichte vom Heiligen St. Nikolaus verwechselt zu werden. Nehmen wir einmal an, in einer Hauptverwaltung seien wegen drastischen Absatzrückganges etwa 20 % der Arbeitsplätze in Gefahr. Hier böte es sich fast zwingend an, das zurückgegangene Arbeitsvolumen auf eine entsprechend reduzierte Arbeitszeit (bei entsprechend reduziertem Entgelt) umzuverteilen. Die Alternative wäre, mittels einer relativ aufwendigen Gemeinkostenwertanalyse die nicht mehr erforderlichen Leistungen festzustellen und die zu „realisierenden“ 20 % der Mitarbeiter zu ermitteln, von denen sich das Unternehmen trennen müßte.

Wer sich in Großverwaltungen etwas auskennt, wird zugeben, daß die Anwendung des Prinzips „20 % weniger Arbeit – 20 % weniger Entgelt“ mit wesentlich geringerem Analysenaufwand durchgeführt werden könnte. Natürlich gibt es Bereiche mit stark abweichendem Auslastungsgrad. Insofern ist es erforderlich, Engpaßbereiche zu schonen und andere Abteilungen stärker zu belasten.

Die kollektive Anwendung des betreffenden Bandbreitenmodelles in Deutschland würde am einfachsten gelingen, wenn die zuständige Gewerkschaft zu einer tarifvertraglichen Regelung bereit wäre. Eine gleichlautende Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat könnte hingegen nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Die gewünschte Arbeitsplatzsicherung auf breiter Front wäre dann u. U. nicht durchsetzbar.

Vom Ansatz her sind Bandbreitenmodelle und Jahresarbeitszeitverträge jedoch geeignet, Beschäftigungsschwankungen auszugleichen und dem Bedürfnis von Arbeitnehmern nach reduzierter Arbeitszeit entgegenzukommen.

Wegen der Neufestlegung der vertraglichen Arbeitszeit in bestimmten Abständen (z. B. 6 oder 12 Monate) sind sie auch reversibel und berücksichtigen dabei den Sachverhalt, daß der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit von zeitlich befristeten privaten Überlegungen abhängen kann, die eigentlich in allen Lebensphasen auftreten können.

Kombination von Bandbreitenmodell und Jahresarbeitszeitvertrag liegt vor, wenn Jahresarbeitszeit nicht nur alleine nach betrieblichen Belangen, sondern auch noch nach individuellen Gesichtspunkten variiert. In diesen Fällen liegt eine individuelle Jahresarbeitszeit vor, die letztlich auf relativ weitgehende Gleitzeit-Systeme mit einer entsprechenden modernen Zeiterfassung hinausläuft. Praktische Beispiele mit einer derartigen „Arbeitszeit

nach Maß“, etwa bei der Landert-Motoren-AG in der Schweiz oder beim Textilhaus Beck zeigen, daß eine Vereinbarung individueller und betrieblicher Belange durchaus möglich ist. Dabei zeigt das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstadt, daß auch eine gruppenweise Arbeitszeitflexibilisierung möglich ist.²⁰⁵⁾

Jahresarbeitszeitverträge können somit vielfältig eingesetzt werden, gleichgültig ob im gewerblichen Bereich oder im Dienstleistungssektor, in der Konsum- oder in der Investitionsgüterindustrie. Schusser hält im Großanlagenbau, wo mehrjährige Projekte an der Tagesordnung sind, sogar einen Zeitausgleich über mehrere Jahre für sinnvoll. Auch hier bedarf es wieder einer engen Zusammenarbeit mit dem Betriebs- und Sozialpartner, damit z. B. mehrjährige Zeitguthaben ihre Gültigkeit behalten.

c) Baukastensysteme

(1) Grundkonzept

Baukastensysteme gehen primär von der jeweiligen Betriebszeit aus. Dabei beschreibt Willi Haller zu Recht den Sachverhalt, daß einer Tendenz zur **Arbeitszeitverkürzung** (durch Gesetz, Tarif, „höhere Gewalt oder freiwilligen Verzicht“²⁰⁶⁾) in vielen hochtechnisierten Betrieben eine Tendenz zur **Betriebszeitverlängerung**, „zur Verlängerung der Nutzungsdauer kostspieliger Maschinen und Einrichtungen, vorläufig vor allem durch Überstunden und Mehrschichtbetrieb“²⁰⁷⁾ gegenübersteht.

(2) Anwendungsbeispiele

Bernhard Teriet nennt folgende Möglichkeiten der Anwendung:²⁰⁸⁾

- a) Der Futurologe Herman Kahn schlägt vor, Arbeitszeitmodule von je zwei Stunden anzubieten, die „à la carte“ zusammengestellt, im Zeitablauf je nach gegebenen Notwendigkeiten variiert werden können.
- b) Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Berufstätigen z. B. in drei Gruppen einzuteilen und sie unter drei Möglichkeiten wählen zu lassen:

²⁰⁵ Vgl. die entsprechenden Beiträge bei Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, a.a.O., S. 117 ff. sowie, Fritz, K.: Individuelle Flexibilisierung der Arbeitszeit, Personalwirtschaft 1985, S. 162—166.

²⁰⁶ Haller, W.: Optimale Betriebszeiten, Personal 3/1981, S. 119.

²⁰⁷ Ebenda, vgl. auch Haller, W., Neher, H.: Arbeiten wir zeitgemäß? Flexible Arbeitszeit als unternehmerische Chance, Wiesbaden 1986, S. 54 ff.

²⁰⁸ Teriet, B.: Arbeitszeit aus dem Baukasten, Manager Magazin 10/1981, S. 152.

die Gruppe A arbeitet von Montag bis Donnerstag, hat Freitag und Samstag frei;
die Gruppe B arbeitet von Mittwoch bis Samstag, hat Montag und Dienstag frei;
die Gruppe C arbeitet von Freitag bis Dienstag, hat Mittwoch und Donnerstag frei.²⁰⁹⁾

Diese Lösung wäre bei einem wöchentlichen Arbeitszeitsoll von 40 Stunden und damit einer täglichen Arbeitszeitvorgabe von 10 Stunden nur in bestimmten Bereichen attraktiv. Bei kürzeren Wochenarbeitszeiten gewinnt das Modell an praktischer Bedeutung, an Nutzwert.

- c) Der Unternehmer und Arbeitszeitberater Willi Haller²¹⁰⁾ rät, die Betriebszeit von täglich acht auf neun Tagesstunden, die möglichen Arbeitstage von fünf auf sechs zu erweitern. Die 54 Stunden Betriebszeit werden dann in 12 Rastereinheiten à 4,5 Stunden aufgeteilt; der Mitarbeiter kann die Zeiteinheiten zu einem „Arbeitspaket“ zusammenstellen – gegebenenfalls in jeder Woche in einer anderen „Komposition“.

Haller hält folgende Arbeitszeitvereinbarungen für denkbar:

„Arbeitszeitvereinbarung 1

9 Halbschichten (Rastereinheiten) zu je 4,5 Stunden, davon 8 Halbschichten als Normalarbeitszeit fest eingeteilt und eine knappe Halbschicht (4 Stunden) als Reserve für Ausfälle.

Arbeitszeitvereinbarung 2

8 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 4-Tage-Woche fest eingeteilt, ohne Reserve, also eine 36-Stunden-Woche für den „Quasi-Vollzeitbeschäftigten“ (90 %).

Arbeitszeitvereinbarung 3

7 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 3-Tage-Woche fest eingeteilt mit einer Halbschicht als Reserve für Ausfälle, also eine 31,5-Stunden-Woche (78,75 % der Regelarbeitszeit).

²⁰⁹ Vgl. ebenda.

²¹⁰ Haller, W.: a.a.O., S. 120f.

Arbeitszeitvereinbarung 4

6 Halbschichten zu je 4,5 Stunden als 3-Tage-Woche oder als sechs Halbtage fest eingeteilt, ohne Reserve, also eine 27-Stunden-Woche (67,5 % der Regelarbeitszeit).

Arbeitszeitvereinbarung 5

5 Halbschichten zu je 4,5 Stunden, als 2-Tage-Woche fest eingeteilt, mit einer Halbschicht als Reserve für Ausfälle oder als fünf Halbtage, etwa von Montag bis Freitag, also eine 22,5-Stunden-Woche (56,25 % der Regelarbeitszeit).

Arbeitszeitvereinbarung 6

4 Halbschichten mit insgesamt 18 Wochenstunden, eigentlich nur für Aushilfen sinnvoll, da die kritischen 19 Wochenstunden unterschritten werden.

Während mit den Arbeitszeitvereinbarungen 1 und 2 das vorstehend beschriebene Organisationsmodell realisiert werden kann, füllen Mitarbeiter mit Arbeitszeitvereinbarung 3 oder 4 jeweils als Paar einen Arbeitsplatz mit der angestrebten Betriebszeit. Bei Arbeitszeitvereinbarung 5 sind dazu drei Mitarbeiter erforderlich.

Mit diesen fünf Arbeitszeitvereinbarungen wäre es möglich, mit Voll- und Teilzeitkräften eine gegenüber der Regelarbeitszeit um 35 % erweiterte Betriebszeit zu realisieren, ohne zur Arbeit in den Abend- oder gar Nachtstunden gezwungen zu sein. Natürlich ist es dazu notwendig, eine vernünftige Personaleinsatzplanung zu betreiben, wie es in manchen Bereichen der Wirtschaft und der öffentlichen Dienste seit langem erforderlich ist.²¹¹⁾

(3) Probleme der Anwendung

Es liegt auf der Hand, daß auch Jahresarbeitszeitverträge und Baukastensysteme miteinander kombiniert werden können. Ihre umfassende Anwendung setzt jedoch voraus, daß nicht nur die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. im Sozialversicherungsrecht) anzupassen sind, sondern, daß auch die Tarifpartner umdenken müssen.

Diese Umstellungsbereitschaft gilt nicht nur für die Gewerkschaften, die flexiblen Regelungen schon aus organisationspolitischen Gründen skept-

²¹¹ A.a.O.

tisch gegenüberstehen (weniger für die Betriebsräte, die bei entsprechenden Mitwirkungsmöglichkeiten Lösungen in „ihrem“ Betrieb aufgeschlossener sind), sondern auch für die Unternehmen und die Mehrzahl der Führungskräfte. Allerdings gibt es inzwischen einige konkrete Modelle (z. B. BASF Werk Ettenheim, Fulda Reifen, das Volvo- und das Siemens-Modell mit Wochenendschichten), bei denen die Betriebszeit verlängert und die individuelle Arbeitszeit dennoch verkürzt wurde. Sie sind jedoch, wenn auch bei zunehmender Tendenz, eher die Ausnahme als die Regel.

„Das geht doch nie“, „Das war schon immer so“, sind beliebte Abwehräußerungen, um tiefverwurzelte Denkgewohnheiten nicht aufgeben zu müssen. In dieser Hinsicht müssen die Unternehmen und die Arbeitgeberverbände noch manche Überzeugungsarbeit in ihren eigenen Reihen leisten. Dies gilt nicht zuletzt auch für den Langzeiturlaub.

d) Langzeiturlaub (Sabbaticals)

Nicht nur die Arbeitszeit läßt sich variabel gestalten. Prinzipiell gilt dasselbe auch für den Urlaub.

Dabei bieten Langzeiturlaube (Sabbaticals) die Möglichkeit des zeitweiligen Abstandnehmens vom Beruf und sind insofern auf die Lebensarbeitszeit bezogen.

Es ist nicht so sehr beabsichtigt, daß ein Arbeitnehmer alle X Jahre, also in einem dogmatisch festgelegten Rahmen ein sogenanntes Sabbatjahr „nimmt“. Vielmehr sollen individuelle Unterbrechungen des Erwerbslebens ermöglicht werden. „Vorliegende internationale Erfahrungen mit dem Sabbatical belegen eindrucksvoll ein fast unendlich breites Spektrum zeitweiliger Alternativen zum Arbeitsalltagstrott“²¹² – Bezogen auf die Anzahl aller Arbeitsverhältnisse wird es sich jedoch um einen sehr niedrigen Anteil handeln. Ungewöhnlich ist die Sabbatical-Idee nicht. Im Prinzip gilt sie bereits für mehrwöchige Wehrübungen, Kuraufenthalte oder den Mutterschaftsurlaub.

Sie könnten ebenso gelten für:

- Bildungszwecke, Tätigkeiten in sozialen Hilfsdiensten, Auslandsaufenthalte, die Vorbereitung auf den Ruhestand, persönliche Zwecke.

Nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung in Berlin

²¹² Teriet, B.: Mit mehr Zeitsouveränität zu einer neuen Arbeitszeitpolitik, WSI-Mitteilungen 12/1980, S. 172 ff.

wären vor allem Arbeitnehmer unter 35 Jahren an Langzeiturlaube interessiert. In den USA gibt es einige Firmen, die alle 7 Jahre bis zu 12 Monate Langzeiturlaub gewähren.

Nachstehende Übersicht zeigt einige Anwendungsbeispiele²¹³⁾

Betrieb	Modell
<i>Nixdorf Computer AG,</i> Paderborn	Zusätzliche Freizeitwoche pro Jahr für alle AT-Angestellten, die zum Langzeiturlaub angespart werden kann (→ Nixdorf-Freizeitmodell)
<i>Rank-Xerox GmbH,</i> Düsseldorf	Freistellung bis zu sechs Monaten bei vollem Gehalt für Tätigkeiten im sozialen Bereich (→ Rank-Xerox-Sozialdienstmodell)
<i>Bayer AG,</i> Leverkusen	Zusätzlich zum Jahresurlaub gewährter Pensionsurlaub von drei Monaten (Arbeiter) bzw. sechs Monaten (Angestellte)
<i>Klöckner-Humboldt-Deutz, AG,</i> Köln	Unterbrechungsjahr für Mitarbeiter zwischen 50 und 58 Jahren
<i>Rolm Corporation</i> (Kalifornien)	Voll bezahltes Unterbrechungsjahr alle sieben Jahre
<i>Ciba-Geigy</i> (Schweiz)	Finanziell geförderte, mehrmonatige Beratungstätigkeit in der Dritten Welt

Wie im nächsten Abschnitt noch darzustellen ist, ist die Abzweigung von Langzeiturlaube kein allzu großes Problem, wenn man bedenkt, daß der gesetzlich vorgeschriebene Mindesturlaub 18 Tage (§ 3 Abs. 1 BUrl.G) und der Regelurlaubanspruch fast 30 Tage beträgt. Bei dieser einfachen Betrachtung wird bereits deutlich, daß alle 5 bis 10 Jahre Langzeiturlaube zwischen 60 und 120 Tagen zusätzlich zum dann geltenden Urlaubsanspruch möglich wären. Wenn sich der Arbeitnehmer an der Finanzierung beteiligen sollte (unbezahlter Urlaub) oder Teile seines Einkommens (Mehrarbeit, Weihnachtsgeld, Jahressonderzahlung, Urlaubsgeld) in Arbeitszeit umrechnen läßt, würde der Langzeiturlaub noch beträchtlich höher sein können.

Unseres Erachtens ist die Inanspruchnahme von Langzeiturlaube weniger ein finanzielles Problem: dafür ist das bereits erreichte Entgeltniveau und der Anspruch auf Jahresurlaub so hoch, daß zeitliche Umverteilungen

²¹³ Vgl. Beyer, H. T.: a.a.O., S. 84.

möglich wären. Dies könnte für den Facharbeiter ebenso gelten, der ein halbes Jahr an dem Bau seines Eigenheimes beschäftigt ist, wie für den promovierten Akademiker, der ein einjähriges post-graduate-Studium absolvieren möchte.

Das Hauptproblem dürfte in der Wiedereingliederung des Langzeiturlaubs liegen. Da es sich um eine mehrmonatige Abwesenheit vom Arbeitsplatz handelt, ist der Ersatz durch Aushilfen oder einen Stellvertreter oder Platzhalter kaum möglich. Umgekehrt lohnt es sich nicht, für diesen relativ kurzen Zeitraum das „job-rotation-Karussell“ in Gang zu setzen und befristete Versetzungen vorzunehmen. Insofern ist das Wiedereingliederungsproblem fast schwieriger als bei einem mehrjährigen Auslandseinsatz.

Andererseits handelt es sich auch hier wie bei vielen anderen Arbeitszeitfragen um das Umdenken der verantwortlichen Führungskräfte. In vielen Fällen wird es sich um das Unbehagen handeln, daß der Langzeiturlauber für sein Unternehmen zu unabhängig wird und eventuell seine Neigung wächst, das Unternehmen zu wechseln. Schließlich sind die Unternehmen in der Regel bereit, wenn es aus betrieblichen Gründen erforderlich ist, auch längere Weiterbildungsveranstaltungen zu finanzieren.

Insgesamt dürften die Fälle, in denen Langzeiturlaube in Anspruch genommen werden, eher begrenzt sein: Auch der Arbeitnehmer möchte sich in der Regel nicht „allzu weit“ von seinem Unternehmen entfernen. Außerdem ist es nicht selbstverständlich, Teile des Urlaubsanspruch zu akkumulieren und in späteren Jahren für etwas zu verbrauchen, das so gut wie nicht der Erholung mit der Familie dient. Insofern sind auch keine großen Beschäftigungswirkungen durch Langzeiturlaube zu erwarten. Im Interesse einer größeren individuellen Flexibilität wäre es jedoch wünschenswert, wenn Langzeiturlaube an Verbreitung zunehmen. Außerdem könnte durch die stärkere Berücksichtigung von Cafeteria-Systemen gleichzeitig eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erfolgen.

e) Cafeteria – Systeme

Der „Cafeteria“-Ansatz geht von der Überlegung aus, daß es im Ermessen des Mitarbeiters stehen soll, zwischen bestimmten vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen je nach seinen persönlichen Bedürfnissen frei wählen zu können.²¹⁴⁾

²¹⁴ Vgl. insbesondere Thierry, H.: Participation in the Design of the Income Package, 4. EFPS/EAPM International Conference on Work, Performance, and Pay, the Hague 1977, Wagner, D.: Cafeteria-Systeme, Deutschland, PERSONAL 1982, S. 234–238,

Diese Auswahl kann sich auf folgende **Personalaufwendungen** beziehen:

- Die jährlichen Entgeltsteigerungen (zusammengesetzt aus tariflicher beziehungsweise außertariflicher Entgeltanpassung) sowie Entgeltsteigerungen infolge von Höhergruppierungen beziehungsweise Aufstieg auf höherwertigere Positionen;
- die vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen, sofern nicht ihre Verwendung durch gesetzliche, tarifliche oder betriebliche Regelungen zwingend festgelegt worden ist.

Folgende **Leistungen** kommen für eine individuelle Auswahl in Betracht:

1. Auszahlung des individuell zustehenden Betrages in bar, entweder
 - als Entgelterhöhung oder
 - Auszahlung in einer Summe oder
 - Auszahlung eines Darlehens.
2. Verrechnung der Leistungen mit Arbeitszeit. Dies kann sich insbesondere auswirken als
 - frühere Pensionierung
 - längere Urlaubszeit
 - kürzere Wochenarbeitszeit
 - kürzere Jahresarbeitszeit
 - kürzere Tagesarbeitszeit
3. Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen, beispielsweise
 - gegen Krankheit, Invalidität
 - Lebensversicherung (Direktversicherung).
4. Berücksichtigung als zusätzliche Altersversorgung in Form erhöhter Ruhegeldzahlungen.
5. Inanspruchnahme von Sachleistungen:
 - Werkwohnungen, Häuser
 - Dienstwagen
6. Beteiligung am Produktivvermögen.

ders.: Möglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Systemen in der Bundesrepublik Deutschland, BFuP 1986, S. 16—27, ders. mit A. Grawert: Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Modellen, Lohn und Gehalt 1986, S. 329—334, 349—356.

Cafeteria-Modelle werden insbesondere in den USA praktiziert, und zwar durchaus erfolgreich. Dies bedeutet wiederum nicht, daß sie ohne weiteres auf bundesrepublikanische Verhältnisse übertragen werden können. So ist grundsätzlich zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne notwendiger und somit auch üblicher sind.

An den Cafeteria-Modellen ist grundsätzlich zu begrüßen, daß der einzelne Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Leistungen frei wählen kann. Diese Freiheit hat er jedoch auch jetzt schon im Hinblick auf die Verwendung seines Netto-Einkommens. Zusätzliche Leistungen sind insofern nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen direkt oder indirekt, aber individuell meßbar, erhöht oder
- für ein bestimmtes Brutto-Einkommen über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen ein höheres Netto-Einkommen erzielt wird.

Die Prüfung konkreter Anwendungsmöglichkeiten für ein Cafeteria-System erfolgt in zweierlei Hinsicht:

1. Welche Mittel können unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden (Angebotsseite)?
2. Welche Arten von Zusatzleistungen sind für den Arbeitnehmer so attraktiv, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus erhöht (Nachfrage-seite)? Dabei interessiert hier insbesondere die Verrechnung von Personalaufwand mit Arbeitszeit.

(1) Angebotsseite

Wie eingangs erwähnt, müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere ab vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist.

Am leichtesten wären sicherlich die **freiwilligen Aufwendungen** neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unternehmen **Prämien** den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe bereits vor. An diesem Prinzip sollte deshalb auch festgehalten werden. Die Leistungen für Trennungsentschädigung, Familienheimfahrten, Umzugskosten und Jubiläen sind oft relativ niedrig im Hinblick auf eine mögliche Umverteilung. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für derartige Vorhaben ohnehin aus. Bei den tariflich beziehungsweise betrieblich vereinbarten Aufwendungen kämen lediglich – Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt – folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlung
- vermögenswirksame Leistungen

(2) Verrechnung von Personalaufwand mit Arbeitszeit

Grundsätzlich kann sowohl das Basisentgelt als auch der Personalzusatzaufwand in Zeitäquivalenten ausgedrückt werden. Dies gilt auch für die Entgelterhöhungen, die nicht nur in Form von Geldzahlungen, sondern auch in Form von Arbeitszeitäquivalenten „angerechnet“ werden könnten. Unterstellt man nun eine Entgeltsteigerung um 3 %, so entspricht dies bei ca. 1850 Arbeitsstunden pro Jahr ca. 55 Stunden oder 7 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von zwei Monatgehältern Jahressonderzahlung entspräche 346 Arbeitsstunden pro Jahr bzw. 43,25 Arbeitstagen.

Weitere Arbeitszeiten könnten „genommen“ werden, wenn bei einem Urlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr derjenige Teil, der über den gesetzlichen Mindesturlaub von 18 Tagen hinausgeht, das sind 12 Tage, über mehrere Jahre kumuliert werden könnte.

Insgesamt könnten somit in einem Jahr bei Verzicht auf Entgeltsteigerung und Jahressonderzahlung sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 62 Arbeitstage eingespart werden.

Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von ca. 24%. Anders ausgedrückt, könnte nach vier Jahren eine vorzeitige Pensionierung von einem Jahr erfolgen oder ein „Sabbatjahr“ wäre möglich.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Allerdings müßte ausgelotet werden, welche Haltung die zuständigen Gewerkschaften zu dieser Frage einnehmen. Darüber hinaus müßte aus arbeitsorganisatorischen Gründen die Möglichkeit zur verkürzten Arbeitszeit von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig gemacht werden.

Vieles klingt hier utopisch und bleibt vielleicht auch blanke Theorie. Aber es sollte dennoch einmal bedacht werden, welche beträchtlichen Zeitäquivalente in den wichtigsten Positionen des Personalaufwands enthalten sind und für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zu nutzen sind.

3. Variable und flexible Arbeitszeiten – eine Zwischenbilanz

Von den dargestellten Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ist in der Bundesrepublik Deutschland erst ein kleiner Teil verwirklicht worden. Allerdings waren die zaghaften Schritte in der Metall-, Holz- und Druckindustrie im Jahre 1984 zugleich auch erste Schritte in tarifpolitisches Neuland. Die tarifpolitischen Auseinandersetzungen von 1987 zeigten, daß die Arbeitszeit-Flexibilisierung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann: hierzu sind viele technisch-organisatorische und betriebswirtschaftliche Zwänge zu groß. Darüber hinaus sind viele Flexibilisierungsmodelle auch von den Mitarbeitern „angenommen“ worden: eine Entwicklung, an der Betriebsräte und Gewerkschaften auch nicht vorbeigehen können.

Andererseits kann keine Rede davon sein, daß sich flexible Arbeitszeiten besonders rasch und umfassend ausgebreitet haben. Obwohl z. B. von den Arbeitgeberverbänden mehrere Broschüren mit diversen „Flexi“-Modellen angeboten werden,²¹⁵ haben es viele Firmen vorgezogen, die 38,5-Stunden-Woche einheitlich für alle Mitarbeiter anzuwenden.²¹⁶ Anderer-

²¹⁵ Vgl. z. B. Gesamtmetall (Hrsg.): *Bewegliche Zeitgestaltung im Betrieb. Arbeitszeit-Betriebszeit-Freizeit*, Köln 1986.

²¹⁶ Vgl. z. B.: Klötze, G.: *Arbeitszeitregelungen in der Praxis*, Personal-Sonderheft Arbeitszeit 1985, S. 22 ff.

seits haben sich andere Betriebe die Mühe gemacht, die tarifvertraglichen Möglichkeiten in entsprechenden Betriebsvereinbarungen so weit wie möglich zu nutzen,²¹⁷⁾ wobei die Betriebsräte und Gewerkschaften bei entsprechend intensiven Verhandlungen durchaus an konstruktiven Lösungen mitgewirkt haben.²¹⁸⁾ Ein Muster für den Aufbau einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zeigt Abb. 53²¹⁹⁾.

Dieses Betriebsvereinbarungs-Muster kann jedoch nicht mehr als ein Rahmen sein. Im wahrsten Sinne des Wortes muß das konkrete Modell auf die betrieblichen Verhältnisse zugeschnitten werden, um es mit Leben zu erfüllen.

Flexible Arbeitszeitregelungen sind stets vor dem Hintergrund der Anwendungsbedingungen zu sehen. Hierzu zählen z. B. die Branche, die technische und die ökonomische Situation, der Qualifikationsgrad der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Auch Familienstand, Kinderzahl und die Entfernung zwischen Wohnung und Arbeitsplatz, die verkehrsmäßige Anbindung und der Unterschied zwischen Stadt und Land können die Entscheidung für eine bestimmte Arbeitszeitform beeinflussen. Die entsprechenden Prozesse sind oft sehr zähflüssig. So hat sich nach Untersuchungen des Wissenschaftszentrums Berlin „der Prozeß der Vorbereitung und Umsetzung meist über mehrere Jahre hingezogen.“²²⁰⁾ Dabei bestehen auch hohe Anforderungen an den Prozeß der **Einführung und Umsetzung** neuer Arbeitszeitformen: dies gilt insbesondere für das Ausbalancieren der unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten und Betroffenen und rechtzeitige organisatorische und personale Vorkehrungen. Dabei unterscheidet Schildknecht zwischen der Einführung eines neuen Arbeitszeitsystems als ganzes oder als Pilotprojekt und verschiedenen Schritten einer stufenweisen Einführung (vgl. Abb. 54).²²¹⁾

²¹⁷⁾ Vgl. z. B. die Beiträge von Schaible und Schusser in: Knebel, H., Zander, E. (Hg.): Arbeitszeit-Flexibilisierung und Entgelt-Differenzierung, a.a.O., S. 57 ff. und 70 ff. und die Beiträge von Hoff, Schlochauer und Klein im PdA: Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung, Gruppe 3: Innovative Arbeitszeiten, Freiburg i. B. 1987.

²¹⁸⁾ Vgl. z. B. den Beitrag von Riester im selben Buch, S. 96 ff.

²¹⁹⁾ Vgl. Neifer, E. Arbeitszeitflexibilisierung, Leistung ist Lohn, Januar 1987.

²²⁰⁾ Vgl. Hegner, F.: Flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten — empirische Befunde aus zwei aktuellen Studien, Vortrag Bonn 28./29. 11. 85, S. 14.

²²¹⁾ Vgl. Schildknecht, M.: Wie man flexible Arbeitszeiten plant und einführt. Zürich 1986, S. 52.

Betriebsvereinbarung

Geltungsbereich

§ 1 Die Betriebsvereinbarung gilt

räumlich

- für den Produktionsbereich (Verwaltungsbereich, Gesamtunternehmen) der Müller KG

persönlich

- für Arbeiter (Angestellte, alle Arbeitnehmer) ggf. ohne Meister und Auszubildende

zeitlich

- für die Zeit vom 1. 4. 19..... bis 31. 12. 19....., oder alternativ:
sie tritt am in Kraft.
Sie ist erstmalig kündbar zum mit einer Kündigungsfrist von

Gegenstand

§ 2 Verteilung der Arbeitszeit

2.1 Allgemeine Grundsätze der Arbeitszeitgestaltung

2.2 Verteilung der Arbeitszeit im einzelnen

2.3 Zeitausgleich, Verteilung des Zeitausgleichs, Übertragungsmöglichkeiten

2.4 Zeiterfassung, Verrechnung von Zeitschulden und Zeitguthaben

2.5 Mehrarbeit

§ 3 Entgeltfragen in bezug auf die Arbeitszeit

§ 4 Urlaubsfragen bei ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit

§ 5 Freistellung/Verrechnung arbeitsfreier Zeiten

Unterschrift

Müller
Arbeitgeber

Meyer
Betriebsrat

Abb. 53: Muster-Betriebsvereinbarung für flexible Arbeitszeiten

Eine gründliche Einführung ist wichtig für die Akzeptanz jeder Arbeitszeitregelung. Dies gilt damit auch für die Arbeitszeitflexibilisierung durch verschiedene Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und des Job-sharing, die im nächsten Kapitel eingehend diskutiert werden sollen.

Alternative	Anwendungskriterien
1) Einführung als Ganzes	<ul style="list-style-type: none"> – kleines System – kleine Unsicherheiten bei relevanten Einflußfaktoren – wenige, nicht komplexe Maßnahmen
2) Pilotprojekt	<ul style="list-style-type: none"> – umfangreiches Gesamtsystem – große Unsicherheiten bei relevanten Einflußfaktoren, die durch ein Pilotprojekt verringert werden können
3) Stufenweise Einführung a) bezogen auf Maßnahme (schrittweise Realisierung der Maßnahmen) b) bezogen auf Flexibilität (schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit-Flexibilität) c) bezogen auf Teilsysteme (unterschiedliche Einführungszeitpunkte in verschiedenen Teilsystemen)	<ul style="list-style-type: none"> – viele, komplexe Maßnahmen – ungenügende Projektleitungskapazität für gesamte Realisierung – Wirkungen der Maßnahmen und der Flexibilität mit relevanten Unsicherheiten verbunden – stark unterschiedliche Realisierungsdauer der Maßnahmen in verschiedenen Teilsystemen
4) Pilotprojekt und stufenweise Einführung	<ul style="list-style-type: none"> – umfangreiches System – große Unsicherheiten – viele, komplexe Maßnahmen

Abb. 54: Einführungsmöglichkeiten der Arbeitszeit-Flexibilisierung