

Kurzbeiträge

Klaus Höfer, Cordula Sczesny

Flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit

Ein Erfahrungsbericht

1 Zur Einführung

Nachdem über Jahrzehnte die Entwicklung der Arbeitszeit durch eine Verkürzung der wöchentlichen bzw. Jahresarbeitszeit bestimmt war, ist seit Mitte der achtziger Jahre vornehmlich ihre Flexibilisierung zu beobachten. Zur Bewirtschaftung der Ressource Arbeitszeit gewinnen seit einigen Jahren sogenannte Kontenmodelle zunehmend an Bedeutung. Nach neuesten Befragungsergebnissen verfügen 37% der Arbeitnehmer über ein Arbeitszeitkonto (Arbeitszeitbericht '99)¹. Dabei werden nach dem Prinzip eines Geldkontos Abweichungen von der tariflichen oder betrieblichen Regelarbeitszeit in Form von Zeitguthaben oder –schulden auf einem Zeitkonto verbucht. Im Unterschied zum Geldkonto ist jedoch in der Regel der Ausgleichszeitraum festgelegt.

Die ersten Arbeitszeitkonten wurden bereits in den sechziger Jahren in Verbindung mit Gleitzeitregelungen eingeführt. Sie ermöglichten eine flexible Gestaltung von Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit. Heutige Kontenmodelle gehen weit darüber hinaus. Die Bezugszeiträume, in denen die vereinbarte Arbeitszeit zu erbringen ist, werden ständig erweitert. Ausgleichszeitenräume von mehreren Monaten oder sogar Jahren sind keine Seltenheit mehr. In einigen Betrieben werden bereits sogenannte Langzeitkonten eingeführt, die zur flexiblen Gestaltung der gesamten Lebensarbeitszeit genutzt werden sollen.

Heute ist die betriebliche Einführung von Arbeitszeitkonten im Zusammenhang mit einem verbesserten Arbeits- und Betriebszeitenmanage-

ment zu sehen. Ziel ist, die Arbeitszeit so einzusetzen, dass der Betrieb flexibel auf Nachfrageschrankungen und kurzfristige Lieferanforderungen reagieren kann, nach Möglichkeit unter Vermeidung zusätzlicher Arbeitskosten (u.a. Überstundenzuschläge). Aber auch die Beschäftigten formulieren zunehmend ein Interesse an der Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit. Sie soll ihnen mehr Zeitsouveränität bieten, um berufliche und außerberufliche Anforderungen bzw. Interessen besser aufeinander abzustimmen zu können. Inwieweit Zeitkontenmodelle den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden, hängt damit maßgeblich von der qualitativen Ausgestaltung der einzelnen Regelungen ab.

Im Folgenden wird anhand eines betrieblichen Beispiels die Einführung von Arbeitszeitkonten beschrieben. Sie wurde im Rahmen eines betrieblichen Reorganisationsprozesses durchgeführt, der für das gesamte Zusammenwirken im Betrieb neue Maßstäbe setzte.

Zum Unternehmen: Die Rasselstein Hoesch GmbH stellt Weißblech, vorwiegend für die Verpackungsindustrie her. Am Standort Andernach werden mit rund 2100 Beschäftigten (rund 1300 Lohn- und 570 Gehaltsempfänger) knapp 1 Mio. Tonnen Weißblech im Jahr produziert.

2 Die bisherigen Arbeitszeiten und damit verbundene Probleme

Anfang der neunziger Jahre wurde mit der Einführung einer klassischen Gleitzeitregelung im Angestelltenbereich ein erster Schritt zur Flexibilisierung der Arbeitszeit getan. Die tatsächliche Arbeitszeit wurde über eine elektronische Zeiterfassung (Stechuhr) erfasst. Abweichungen von der täglichen Sollarbeitszeit wurden auf einem Zeitkonto mit definierten Ober- und Untergrenzen verbucht (max. +15 Stunden, max. –10 Stunden). Die Plusstunden konnten in Form von hal-

¹ Einen Überblick über die Verbreitung, Konstruktion und Funktionsweise von Arbeitszeitkonten gibt der Artikel von Groß u.a. in diesem Heft.

ben Gleittagen abgefeiert werden. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, angeordnete Mehrarbeit auf einem Sonderkonto verbuchen zu lassen. Diese Mehrarbeitsstunden konnten auch in ganzen freien Tagen abgefeiert werden.

Im Produktionsbereich wird traditionell mehrschichtig gearbeitet, wobei die Mehrzahl der Mitarbeiter in einer vollkontinuierlichen Arbeitsweise beschäftigt ist.

Die zunehmend schwierigen Wettbewerbsbedingungen auf dem Weißblechmarkt waren der Auslöser für das grundsätzliche Infragestellen der betrieblichen Arbeitsorganisation. Mehr Flexibilität in der Bearbeitung von Aufträgen und Kundenanforderungen war gefordert. Eine Folge war die komplette Reorganisation des Unternehmens. Die Anzahl der Führungsebenen wurde reduziert und eine, dem Prinzip der Selbststeuerung verpflichtete Teamorganisation eingeführt.²

Vor diesem Hintergrund ergaben sich folgenden Problempunkte bei der bestehenden Gleitzeitregelung:

1. Die Arbeitszeiten entsprachen weder den betrieblichen Anforderungen noch den Interessen der Mitarbeiter.
Eine Folge waren hohe Arbeitszeitguthaben, die häufig nicht abgebaut werden konnten, da die Verständigung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter fehlte und zudem die vorgesehenen Anwesenheitszeiten enge Grenzen setzten.
2. Es bestand die Gefahr: Zeitkontenführung statt Mitarbeiterführung.
Als problematisch wurde angesehen, dass Führungskräfte die Kontenstände ihrer Mitarbeiter als Beurteilungskriterium einsetzten. Die Arbeitsergebnisse rückten in den „Hintergrund“.
3. Die Arbeitszeitregelungen mit ihrer minutengenaue Zeiterfassung passten nicht mit den Prinzipien der neuen Teamorganisation (Eigenverantwortung und Selbstorganisation) zusammen.

3 Zielbeschreibung

Vor dem Hintergrund dieser Kritikpunkte ergriff die Abteilung Zeitwirtschaft Emde 1995 die Initiative. Es wurde eine kleine Arbeitsgruppe mit

Führungskräften aller Ressorts gebildet, in der zunächst eine Verständigung über die Grundsätze einer neuen Arbeitszeitregelung erzielt wurde. Folgende Ziele wurden formuliert:

1. Die neue Arbeitszeitregelung soll für alle Beschäftigten Gültigkeit haben, d.h. sowohl für Lohn- und Gehaltempfänger als auch für Tag- und Schichtdienstler. Zudem sollen die Regelungen einen Rahmen vorgeben, der auf Abteilungs- bzw. Bereichsebene ausgefüllt werden kann.
2. Die effektive Arbeitszeit soll der tariflichen Arbeitszeit entsprechen. Die immer wieder anfallende Mehrarbeit, die sich u.a. in hohen Guthaben auf den Arbeitszeitkonten niedergeschlagen hat, soll – aus Kosten- und beschäftigungspolitischen Gründen - abgebaut werden.
3. Die Arbeitseffizienz soll erhöht werden. Die Arbeitszeit soll sich soweit wie möglich an den betrieblichen Bedarfen und an den Interessen der Mitarbeiter orientieren. D.h., zum einen soll die Arbeitszeit dann eingesetzt werden, wenn die Arbeit wirklich anfällt. Zum anderen sollen die Mitarbeiter ihre eigenen Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung stärker zur Geltung bringen können.
4. Das Prinzip der Selbststeuerung soll sich auch im Umgang mit der Arbeitszeit niederschlagen.
Mitarbeitern soll es möglich sein, eigenverantwortlich mit ihrer Arbeitszeit umzugehen. Die bei der Teamarbeit geforderte Eigenverantwortung und Selbstorganisation soll auch im Umgang mit der Arbeitszeit gelten. Wird im Unternehmen insgesamt eine Vertrauenskultur angestrebt, dann darf bei der Arbeitszeit nicht die alte Erfassungs- und Kontrollbürokratie herrschen.

Diese ersten konzeptionellen Überlegungen wurden mit dem Betriebsrat und Vertretern der IG Metall eingehend diskutiert. Der Betriebsrat war nicht grundsätzlich gegen eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit; die Probleme der alten Regelung wurden auch von ihm kritisch gesehen. Einige Punkte sah der Betriebsrat im Zielkatalog und in den ersten Überlegungen jedoch nicht ausreichend berücksichtigt. Dabei handelte es sich

² Über die Einführung dieser Teamorganisation in Verbindung mit Gruppenarbeit wurde bereits in dem Artikel von Becker u.a. in Heft 2/2000 dieser Zeitschrift berichtet.

insbesondere um folgende Punkte:

1. Die Arbeitszeiten sollen sich an den betrieblichen Anforderungen orientieren, allerdings sollen die Schwankungen der wöchentlichen Arbeitszeiten in einem überschaubaren Rahmen bleiben.
2. Neben einer höheren betrieblichen Flexibilität sollen auch den Mitarbeitern mehr individuelle Spielräume bei der täglichen Arbeitszeitgestaltung eingeräumt werden. Gleichzeitig soll für Betrieb und Mitarbeiter Planungssicherheit herrschen. Besonders wichtig ist, dass die Mitarbeiter bei einer neuen Regelung vor willkürlichen Zugriffen geschützt werden. Ausgeschlossen werden sollte: 1. die willkürliche Festlegung der Lage der täglichen Arbeitszeit, 2. eine zu kurzfristige Ankündigung bzw. Absage vorgesehener Arbeitszeiten für den Einzelnen.
3. Die Mehrarbeit soll insgesamt reduziert werden. Hier wurden in erster Linie arbeitsmarktpolitische Überlegungen gegen die Einwände betrieblicher Vorgesetzter (einfacher Flexibilitätspuffer durch monetären Anreiz) und auch der Mitarbeiter (zusätzliche Einkommensquelle) in den Vordergrund gestellt.

In die weiteren Arbeiten gingen sämtliche Anforderungen ein. Schnell wurde klar, dass die formulierten Ziele mit einer reinen Weiterentwicklung der bestehenden Gleitzeitregelung nicht zu erreichen waren. Daraufhin wurde ein anderer Lösungsansatz entwickelt und gemeinsam mit dem Betriebsrat und einem externen Berater diskutiert. Bei diesem Ansatz kam zum ersten Mal der Begriff "Vertrauensgleitzeit" auf den Tisch. In dieser Konzeptionsphase wurden zwei Seminare zum Thema "Vertrauensarbeitszeit" gemeinsam von Vertretern des Personalwesens und des Betriebsrates besucht.

Im Sommer 1996 stand die neue Regelung. Sie wurde zunächst in mehreren Teams aus Verwaltung und Produktion sechs Monate erprobt (Pilotphase). Vorab wurden alle betroffenen Beschäftigten und ihre Vorgesetzten ausführlich informiert. Hierbei wurde auch die Personalbemessung der Pilotteams diskutiert und abgestimmt. Während der Erprobung erfolgte ein erster Erfahrungsaustausch mit den Beschäftigten. Die Ergebnisse wurden sowohl in persönlichen Gesprächen als auch im Rahmen einer schriftlichen Befragung ermittelt. Insgesamt fand das neue Zeit-

kontenmodell hohe Akzeptanz und schnitt im Vergleich zur alten Regelung deutlich besser ab. Auf Basis dieser positiven Erfahrungen und Anregungen wurde die neue Regelung in einigen wenigen Punkten überarbeitet, um 1997 flächendeckend eingeführt zu werden.

Um alle Mitarbeiter umfassend und kurzfristig zu informieren wurden die Informationen über eine Kaskadenschulung vermittelt. Dabei informierten zunächst die Mitarbeiter der Abteilung Zeitwirtschaft die Teamleiter, diese gaben die Information an die Schichtführer weiter und sie schulten wiederum die Schichtarbeiter.

Wie sieht nun die neue Regelung aus?

4 Das neue Arbeitszeitmodell: Flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit

Das neue Arbeitszeitmodell hat zwei Pfeiler: Die flexible Standardarbeitszeit und die Vertrauensgleitzeit. Beide gelten für die Lohn- und Gehaltsempfänger sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion. Zum besseren Verständnis werden im Folgenden zunächst die Eckpunkte der flexiblen Standardarbeitszeit dargestellt. Im Anschluss wird auf die Vertrauensgleitzeit eingegangen. In der betrieblichen Praxis sind beide eng miteinander verbunden.

4.1 Die flexible Standardarbeitszeit

Die flexible Standardarbeitszeit entspricht grundsätzlich der tarifvertraglichen Arbeitszeit. Für Tarifmitarbeiter im Tagdienst bedeutet dies aktuell eine wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden bzw. sieben Stunden pro Tag plus Pause. Die 35-Stunden-Woche ist innerhalb des tariflich vorgesehenen Ausgleichszeitraums (zur Zeit 12 Monate) zu erreichen. Für Mitarbeiter mit Schichtdienst ist die Standardarbeitszeit durch den jeweils vereinbarten Schichtplan definiert.

Abweichungen von der Standardarbeitszeit

Bei Kapazitätsschwankungen, vorübergehenden Personalengpässen bzw. Personalüberhängen sowie persönlichen Interessen der Mitarbeiter kann von der Standardarbeitszeit abgewichen werden. Die Abweichungen können tage-, wochen- oder auch monatsweise erfolgen und müssen zehn Tage vorher angekündigt werden. Ein entsprechender Ausgleichszeitraum soll nach Möglichkeit direkt

mit der Änderung festgelegt werden. Bei Mitarbeitern im Tagdienst darf die Standardarbeitszeit wöchentlich um maximal fünf Stunden erhöht bzw. reduziert werden. Für die Mitarbeiter im Schichtdienst gilt folgende Regelung: Die Arbeitszeit kann in der Regel um ganze Schichten verkürzt bzw. verlängert werden. Im letzten Fall ist darauf zu achten, dass mindestens zwei Tage in der Woche arbeitsfrei bleiben.

Verbuchung auf dem individuellen Arbeitszeitkonto

Bei allen Mitarbeitern werden die Veränderungen auf einem Arbeitszeitkonto erfasst, wobei sowohl bei den Plusstunden (+100 Stunden) als auch bei den Minusstunden (-60 Stunden) eine Grenze eingeführt wurde.

Die Verteilung der Standardarbeitszeit

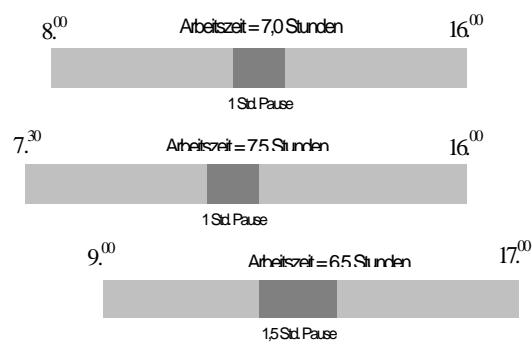
Die Verteilung der Standardarbeitszeit auf die einzelnen Wochentage stellt sich folgendermaßen dar: Für Mitarbeiter ohne Konti-Arbeitsweise gelten als Arbeitstage die Tage von Montag bis Samstag. Regelmäßige Samstagsarbeit ist jedoch nur auf der Grundlage eines vereinbarten Arbeitszeitplans zulässig. Gleichwohl rückt der Samstag damit wieder ein Stück in Richtung eines normalen Arbeitstages. Für Mitarbeiter im Konti-Schichtbetrieb verteilt sich die Standardarbeitszeit wie bisher auf alle Wochentage. Die tägliche Arbeitszeit wird durch den Arbeitsplan vorgegeben.

Im Tagdienst, d.h. vorwiegend in der Verwaltung, wird die tägliche Arbeitszeit abteilungs- bzw. bereichsbezogen als so genannte Betriebs- oder Ansprechzeit festgelegt. In dieser Zeit ist die Abteilung arbeitsfähig, d.h. beispielsweise für externe Kunden erreichbar. Neben der Betriebszeit wird jeweils die Besetzungsdichte, d.h. die Anzahl der Mitarbeiter, die zu bestimmten Zeiten anwesend sein müssen, festgelegt. Um welche Mitarbeiter es sich dabei handelt, wird in der Abteilung / im Team selbst abgestimmt. So kann beispielsweise die tägliche Betriebszeit insgesamt elf Stunden (6.00 bis 17.00 Uhr) betragen. In der Zeit von 9.00 bis 14.00 Uhr ist die Anwesenheit von allen zehn Mitarbeitern vorgesehen. Vor 9.00 und nach 14.00 Uhr kann mit einer reduzierten Mitarbeiterbesetzung gearbeitet werden. Die individuelle Lage der Arbeitszeit, d.h. beispielsweise welche Mitarbeiter ab 6.00 Uhr im Betrieb sind, stimmen die Mitarbeiter selbst ab.

4.2 Die Vertrauensgleitzeit

Im Rahmen der Vertrauensgleitzeit kann jeder Mitarbeiter seine individuelle tägliche Arbeitszeit flexibel gestalten. Für Mitarbeiter im Tagdienst wird heute der so genannte Vertrauensbereich festgelegt. Bei einer vereinbarten täglichen Arbeitszeit von 7 Stunden liegt der Vertrauensbereich zwischen 6,5 und 7,5 Stunden. In der folgenden Abb. 1 sind auf der Basis einer 7-stündigen Standardarbeitszeit verschiedene Nutzungsvarianten des Vertrauensbereichs dargestellt. Dabei sind sowohl unterschiedliche Arbeitszeiten als auch Pausenzeiten abgebildet. Beide können hinsichtlich Dauer und Lage individuell ausgestaltet werden.

Abb. 1: Vertrauensbereich im Tagdienst



Im Schichtdienst wird im Prinzip genauso verfahren. Aufgrund der vorgesehenen Schichtlänge von 7,5 Stunden liegt der Vertrauensbereich jedoch zwischen 8,0 und 7,0 Stunden. Innerhalb dieses Bereichs ist eine ordnungsgemäße Schichtübergabe sicherzustellen. Die Übergabe organisieren die Mitarbeiter in eigener Regie.

Eine weitere zentrale Veränderung ist, dass die minutengenaue Zeitaufschreibung der alten Gleitzeitregelung entfällt. Die oben beschriebenen täglichen Abweichungen (+/- 30 Minuten) werden nicht erfasst. Der Ausgleich dieser Zeiten liegt in der Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Er soll selbständig bei anfallenden Arbeitsanforderungen geleistet werden.

Im Schichtdienst kann bisher allerdings nicht gänzlich auf die Stechuhr verzichtet werden. Es

werden jedoch nur die Kommt-Zeiten erfasst, um eine steuerrechtlich korrekte Zulagenberechnung sicherzustellen.

Das persönliche Zeitkonto

Die Abweichungen von der Standardarbeitszeit, die über den Vertrauensbereich hinausgehen, werden in persönlichen Zeitkonten erfasst. Auch dieses Konto hat eine definierte Ober- und Untergrenze: +/- 15 Stunden. Der Zeitausgleich soll in der Regel stundenweise (in Ausnahmefällen in ganzen Tagen) erfolgen.

Es gibt zwei Formen der Dokumentation: Im Tagdienst übernimmt jeder Mitarbeiter die Dokumentation für sich selbst, in dem er die Abweichungen in ein entsprechendes Formblatt einträgt. Die Erfassung erfolgt in 1/2-Stunden-Schritten. Es wird also nicht minutengenau erfasst. Die Zeitberichte werden in geeigneten Zeitabständen dem Vorgesetzten zur Kenntnis gegeben.

Im Schichtdienst werden die Veränderungen oberhalb des Vertrauensbereichs im Zeitwirtschaftsmodul von SAP durch den zuständigen Zeitbeauftragten (i.d.R. der Schichtführer) erfasst.

Ab wann ist Arbeitszeit Mehrarbeit?

Mit der Einführung der Arbeitszeitkonten stellt sich auch hier die Frage: Ab wann ist Arbeitszeit Mehrarbeit? Grundsätzlich gilt, dass alle Arbeitszeiten, die über die Grenzwerte der beiden Arbeitszeitkonten (bei Abweichungen von der Standardarbeitszeit +100 Stunden und bei dem persönlichen Zeitkonto +15 Stunden) als Mehrarbeit zu vergüten sind. Dies gilt ebenfalls für Arbeitszeiten, die über dem vorgesehenen Verteilrahmen (Standardarbeitszeit) geleistet werden. Darüber hinaus hat der Teamleiter eine gewisse Entscheidungskompetenz: Plusstunden, die nach seiner Einschätzung nicht mehr in Freizeit ausgeglichen werden können oder Zeiten, die eine besondere Belastung darstellen, können als Mehrarbeit vergütet werden. Dazu bedarf es einer Absprache mit den jeweiligen Mitarbeitern.

5 Erfahrungen mit der neuen Arbeitszeitregelung

Mittlerweile liegen praktische Erfahrungen aus über drei Jahren vor.

Die generelle Bewertung der neuen Arbeitszeitregelungen fällt auf Seiten der Betriebsleitung, des Betriebsrats und nicht zuletzt der Beschäftigten positiv aus. Auch bei der neuen Regelung sind die Mitbestimmungsrechte der Interes-

senvertretung gewahrt, und zwar über die Formulierung von Eckpunkten in der Betriebsvereinbarung und die eingesetzte, paritätisch besetzte Clearingstelle, die bei Unstimmigkeiten zu Rate gezogen wird.

Für die Entwicklung und Umsetzung der neuen Modelle waren sicherlich die Erfahrungen vorteilhaft, die alle Beteiligten im Zuge der vorherigen zeitlichen und organisatorischen Veränderungen gesammelt haben. Fragen der Arbeitszeitgestaltung wurden nicht isoliert betrachtet, sondern im Rahmen eines breiter angelegten Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses angegangen, der zu einer grundlegenden Neuorganisation des Unternehmens führte.

Was hat sich konkret verändert?

Eine zentrale Veränderung, die insgesamt positiv bewertet wird, ist, dass die Flexibilität und die Eigenverantwortung der Beschäftigten im Umgang mit ihrer Arbeitszeit deutlich gestiegen ist. Kurzzeitige Erledigungen können heute auch "während der Arbeitszeit" gemacht werden. Es muss weder ein Urlaubstag genommen noch eine formelle Regelung mit dem Vorgesetzten getroffen werden. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens entscheidet heute der einzelne Mitarbeiter über seine Arbeitszeit.

Bei den meisten Beschäftigten entspricht die effektive Arbeitszeit heute der tariflichen Arbeitszeit. Ohne Zweifel konnte die Arbeitszeit stärker als bisher auf die betrieblichen Bedarfe ausgerichtet werden. Mehrarbeit wurde reduziert, was sich nicht zuletzt in geringeren Arbeitskosten niederschlägt.

Mit dem Abbau von Mehrarbeit sind auf Seiten der Beschäftigten finanzielle Einbußen verbunden. Nicht wenige hatten das „süße Gift“ Überstunden als selbstverständlichen Entgeltbestandteil angesehen. Allerdings werden die gewonnenen individuellen Flexibilitätsspielräume von den meisten Beschäftigten höher bewertet als die finanziellen Einbußen. Darüber hinaus wurden, um den geforderten Freizeitausgleich zu erreichen, zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Damit führte der "Lohnverzicht" zu einer Beschäftigungssicherung.

Von den individuellen Flexibilitätsspielräumen profitieren insbesondere die Mitarbeiter in der Verwaltung. Im Schichtdienst ist eine Abstimmung mit anderen Schichten notwendig. Dies spricht zwar nicht gegen einen individuellen fle-

xiblen Wechsel. Hilfreich ist hier eine systematische Schichtübergabe, an der zur Zeit gearbeitet wird. In der Praxis hat es sich bisher jedoch eher so eingespielt, dass die ganze Schicht früher oder später den Dienst beginnt bzw. beendet. Hier spielen sicherlich technische Notwendigkeiten, ein erhöhter Abstimmungsbedarf aber auch über Jahre eingespielte Routinen und eine schichtbezogene Gruppenorientierung eine Rolle.

Eine Voraussetzung, damit dieses Modell überhaupt gelebt werden kann, ist die entstandene Vertrauenskultur. Ihre Entwicklung durch Reorganisation des Unternehmens, Einführung von Teamarbeit mit größerer Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Veränderung des Führungsverhaltens, hat Jahre gedauert. Wer glaubt, dass man nur einen Schalter umlegen muss, und schon herrscht eine neue Kultur im Betrieb, wird sehr schnell enttäuscht werden. Die schönsten Arbeitszeitregelungen werden ins Leere laufen. Dies gilt jedoch nicht nur im Hinblick auf die Arbeitszeit, sondern betrifft das gesamte Betriebsgeschehen.

Darüber hinaus musste sich auf Seiten der Beschäftigten und der Vorgesetzten ein neues Verständnis von Arbeitszeit entwickeln. Die Anwesenheit allein zählt nicht mehr. Auf der einen Seite mussten Vorgesetzte lernen, dass ihre Mitarbeiter nicht selbstverständlich immer verfügbar sind. Sie sind gefordert, über Ziele und Ergebnisse zu führen. Auf der anderen Seite mussten die Beschäftigten lernen, eigenverantwortlich mit ihrer Arbeitszeit umzugehen. Betriebliche Anforderungen und private Interessen sind in Übereinstimmung zu bringen. Alte Arbeitszeitroutinen wie das kleine Zeitpolster, die vor Jahren das Ansehen eines Mitarbeiters sicherten, haben heute ihre Zugkraft verloren. Die Arbeitszeit selbst wird von den Beschäftigten anders wahrgenommen. Die Leistungsabforderung wird zum Teil als intensiver erlebt, eine Arbeitsverdichtung als Belastungsfaktor ausgemacht. Den gewonnenen Handlungsspielräumen wird jedoch gleichzeitig eine entlastende Wirkung zugeschrieben.

Individuellen Flexibilitätswünschen stehen betriebliche Flexibilitätsanforderungen gegenüber. Die vorgesehenen Ankündigungszeiten sind ein Vehikel, um für die Beschäftigten Planungssicherheit hinsichtlich Arbeitszeit und Freizeit zu schaffen. In der Praxis hat sich die vorgesehene Ankündigungszeit von zehn Tagen als nicht praktikabel herausgestellt. Die Praxis hat gezeigt, dass

vielfach schneller auf betriebliche Anforderungen reagiert werden muss. Hier stehen die betrieblichen Notwendigkeiten dem vom Betriebsrat mehrfach hervorgehobenen Interesse, einen ungehinderten Zugriff auf die Arbeitszeit zu vermeiden, entgegen. Um einen kurzfristigen Zeitabbau zu unterstützen, wurde mit dem Betriebsrat folgende Verfahrensweise festgelegt: Wenn Mitarbeiter im Schichtdienst kurzfristig auf ihre vorgesehene Arbeitszeit verzichten, werden die Zuschläge, die angefallen wären, gezahlt. In der zwischenzeitlich abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zum Bündnis für Arbeit und Ausbildung, die eine individuelle und freiwillige Absenkung der Arbeitszeit auf bis zu 32 Wochenstunden ermöglicht, wurde die Ankündigungsfrist aufgehoben. Nun muss eine Veränderung der Arbeitszeit rechtzeitig angekündigt werden und im gegenseitigen Einvernehmen erfolgen.

Literatur

- Bispinck, Reinhard (1998): Zwischen Plus und Minus: Zeitkonten in Tarifverträgen. Eine Analyse ausgewählter tariflicher Regelungen in 70 Tarifbereichen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Groß, Hermann, Eva Munz (1999): Arbeitszeitkonten. Verbreitung, Struktur und Nutzung. Kurzfassung zum Bericht „Arbeitszeit '99“, ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln
- Höfer, Klaus (1997): Die flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit bei Rasselstein. Vortragsmanuskript "Einfach flexibel"
- Ohne Autor (1999): Keine Schwierigkeiten. Umfrage zu den ersten Erfahrungen mit der Vertrauensgleitzeit; in: Rasselstein Hoesch Info, Heft 2, 6
- Ohne Autor (1999): Damit nichts verloren geht. Schichtübergabe systematisiert; in: Rasselstein Hoesch Info, Heft 2, 6
- Rasselstein Hoesch GmbH, Rasselstein GmbH (ohne Datum): Die flexible Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit. Andernach

Cordula Sczesny	früher:
Personalleiterin	Sozialforschungsstelle
St. Vincenz-Krankenhaus	Dortmund
Am Stein 24	Evinger Platz 17
D-58706 Menden	D-44339 Dortmund

Klaus Höfer
 Fachgebietsleiter
 Zeitwirtschaft
 Rasselstein Hoesch GmbH
 D-56626 Andernach