



# Einleitung: Was sind flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme, und welche Ziele können mit ihnen erreicht werden?

1

Betriebliche Arbeitszeitsysteme sind Regelungsbündel, in deren Rahmen und mit deren Hilfe der betriebliche Einsatz der Arbeitszeiten der Mitarbeiter gesteuert wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Verteilung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten, die heute in aller Regel nicht mehr im Arbeitsvertrag selbst, sondern betrieblich geregelt wird – bei Vorhandensein eines Betriebsrats über eine oder mehrere Betriebsvereinbarung/en, bei deren Aushandlung der Betriebsrat eines seiner stärksten Mitbestimmungsrechte zum Einsatz bringen kann. Kann diese Verteilung im Zeitablauf verändert werden, um damit z. B. auf veränderte Kundenanforderungen oder den Ausfall von Mitarbeitern zu reagieren, spricht man von einem flexiblen Arbeitszeitsystem. Und nur hiermit beschäftige ich mich in diesem Buch.

Die Verteilung der Arbeitszeiten wird entweder durch die einzelnen Mitarbeiter selbst vorgenommen oder durch Disponierende: Führungskräfte, speziell hierfür zuständige Mitarbeiter oder auch Gruppen von Mitarbeitern, die ihre Arbeitszeiten gemeinsam disponieren. Die Entscheidung darüber, wie die Arbeitszeiten gesteuert werden, ist zum einen eine Frage des Vertrauens, zum anderen und vor allem aber eine der Zweckmäßigkeit:

- Handelt es sich bei den von den Mitarbeitern zu erledigenden Aufgaben wesentlich um „Speicherarbeit“, die also nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden muss, macht Arbeitszeit-Disposition wenig Sinn – und noch weniger, wenn, wie dies häufig der Fall ist, zusätzlich auf sehr kurzfristige Änderungen von Anforderungen reagiert werden muss. Hier verlässt man sich heute meist auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, eventuell gefördert durch Anreizsysteme und/oder andere Motivationsstrategien. Für die Mitarbeiter hat die Selbststeuerung ihrer Arbeitszeiten den Vorteil, dass sie dabei

auch ihre persönlichen Belange (Biorhythmus, private zeitliche Interessen und Verpflichtungen) vergleichsweise gut einbringen können.

- Handelt es sich dagegen wesentlich um „Sofortarbeit“, die also zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden muss, liegt eine entsprechende Disposition der Arbeitszeit der Mitarbeiter nahe: weil hier aus den Arbeitsaufgaben heraus keine Freiheitsgrade bestehen, die man den einzelnen Mitarbeitern zur Verfügung stellen könnte. Dies bedeutet aber keineswegs, dass im Dispositionsprozess Arbeitszeit- und Freizeitinteressen der Mitarbeiter nicht genügt werden könnte, sodass auch hier mitarbeitergerechte Lösungen möglich sind.

Mit flexiblen betrieblichen Arbeitszeitsystemen können sehr unterschiedliche Ziele auf den drei Achsen Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit des Arbeitszeiteinsatzes und Mitarbeiterorientierung verfolgt werden. Idealerweise tragen sie dazu bei, dass

- die externen und internen Kunden die von ihnen gewünschten Leistungen zur gewünschten Zeit am gewünschten Ort in der gewünschten Qualität erhalten,
- der Einsatz der Arbeitszeit bedarfsgerecht erfolgt, es also weder Arbeitszeitverschwendung noch Unterbesetzungen zulasten der Kunden, der Wirtschaftlichkeit (wenn zum Beispiel Maschinen abgestellt werden müssen) und/oder der Mitarbeiter (mehr Stress für die Anwesenden, Gefährdung der Arbeitssicherheit) gibt, und
- die Arbeitszeit- und Freizeitwünsche und -restriktionen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Dabei steht jedenfalls in der Privatwirtschaft die wirtschaftliche Erfüllung der Kundenbedarfe als Voraussetzung der betrieblichen Existenz notwendig im Vordergrund – oder sollte dies jedenfalls tun. Flexible Arbeitszeitsysteme, die die Erreichung dieses Ziels ermöglichen, schaffen damit zugleich aber auch die Voraussetzungen zur Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange, auch wenn diese, sofern sie mit betrieblichen Belangen konfliktieren, grundsätzlich (also keineswegs immer!) zurückstehen müssen. Ein einfaches Beispiel hierfür sind, soweit sie zum Einsatz kommen, Arbeitszeitkonten, auf die Arbeitgeber wie Mitarbeiter zugreifen können. Dies zeigt zugleich, wie wichtig die genaue Festlegung der jeweiligen „Flexi-Spielregeln“ ist.

Die vielleicht wichtigste Voraussetzung für das gute Funktionieren eines flexiblen Arbeitszeitsystems ist dessen ausreichende personelle Ausstattung: Arbeitszeitflexibilität kann zwar die Produktivität des Arbeitszeiteinsatzes steigern, fehlende Arbeitszeit-Kapazität darüber hinaus aber nicht ersetzen. Während

der Personalbedarf in disponierten flexiblen Arbeitszeitsystemen wegen der diesen zugrunde liegenden klaren Besetzungsbedarfe sehr genau bestimmt werden kann (siehe hierzu insbesondere Abschn. 3.1), ist dies bei eigenverantwortlicher Arbeitszeit-Steuerung kaum möglich. Hier muss die Ausbalancierung von Arbeitszeitbedarf und -angebot meist über die Bedarfsseite erfolgen, weil das Angebot in der Regel (z. B. budgetär oder via Benchmark) vorgegeben ist.

In den folgenden beiden Kapiteln stelle ich die 8 Grundtypen flexibler betrieblicher Arbeitszeitsysteme vor und erläutere sie anhand von Beispielen. Kap. 2 widmet sich zunächst den 5 Grundtypen eigenverantwortlich gesteuerter flexibler Arbeitszeitsysteme; in der Reihenfolge zunehmender Freiheitsgrade für die Mitarbeiter sind dies die mit der starren Arbeitszeit noch eng verwandte Flexible Standardarbeitszeit, die klassische Gleitzeit (mit Kernzeit), der Flexible Tagdienst (ohne Kernzeit), die Vertrauensarbeitszeit und die Arbeitszeitfreiheit (in der Arbeitszeit kaum noch eine Rolle spielt). In Kap. 3 behandle ich die 3 Grundtypen disponierter flexibler Arbeitszeitsysteme; in der Reihenfolge abnehmender langfristiger Planbarkeit sind dies Schichtsystem, Monatsdienstplan und Einsatzplanung. Diese Grundtypen werden jedoch in der betrieblichen Praxis zunehmend miteinander kombiniert, weshalb es hierzu einen eigenen Abschn. 3.4 gibt. In Kap. 4 geht es um die aus meiner Sicht wichtigsten Grundtyp-übergreifenden Regelungselemente Zeiterfassung, Arbeitszeitkonto, Urlaubsstundenkonto und Wertguthaben. Im abschließenden Kap. 5 gebe ich dann noch einen Ausblick auf die Zukunftstrends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung.