

## Öffnung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme für individuelle Lösungen<sup>1</sup>

Auf einmal sind sich (fast) alle einig: Die zukünftigen Belegschaften werden durchschnittlich älter, weiblicher und internationaler sein als die heutigen. Was das aber konkret bedeuten wird, ist noch kaum ausgelotet. Dies möchte ich im Folgenden am Beispiel der betrieblichen Arbeitszeitsysteme versuchen.

### Herausforderung Individualisierung

Hier geht es strategisch darum, diese Systeme so zu gestalten bzw. umzugestalten, dass sie unaufwändig individuell sehr unterschiedliche Arbeitszeit-Muster ermöglichen – und zwar in allen ihren drei wesentlichen Dimensionen Dauer, Lage/Verteilung und Dichte:

- ◆ *Arbeitszeitdauer:* Zukunftsorientierte Arbeitszeitsysteme basieren auf differenzierten vertraglichen Arbeitszeitdauern – statt auf der „Regelarbeitszeit“ – und haben daher auch keine Probleme mit Wechseln zwischen diesen. Damit wird endgültig deutlich, dass Teilzeitarbeit kein eigenständiges Arbeitszeitmodell ist (so aber z.B., und sogar als „Modell 1“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2006, 26f.) sondern selbstverständlicher und daher nicht besonders zu erwähnender Bestandteil *jedes* Arbeitszeitsystems. Dass das Thema differenzierte Arbeitszeitdauern wichtiger werden wird, hat im Wesentlichen die folgenden beiden Ursachen:
  - Frauen wünschen, seit Jahren stabil und ebenso in den anderen europäischen Ländern, durchschnittlich (!) deutlich geringere Vertragsarbeitszeitdauern als Männer (siehe Holst 2007).
  - Die (zeitweise) Verringerung der Vertragsarbeitszeit ist unter sonst gleichen Umständen der schnellste und einfachste Weg zur Verringerung der Gesamtbelastung aus Arbeit und sonstigen – z.B. familiären – Verpflichtungen. Daher spielt sie auch bei der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung eine Hauptrolle, bei der es darauf ankommt, den/die einzelne/n Mitarbeiter/in im Rahmen seines/ihres jeweiligen Leistungsvermögens zu beschäftigen – und nicht darüber hinaus, weil dies nicht nur zu erhöhten Ausfallzeiten, sondern auch zu langfristigen Beeinträchtigungen des Leistungsvermögens führen kann („Nachhaltigkeit“). Dies ist im Übrigen vorrangig nicht eine Frage des Lebensalters, sondern der jeweiligen individuellen Disposition – weswegen hier auch von Alters- und nicht von Altersgerechtigkeit die Rede ist.
- ◆ *Arbeitszeitlage/-verteilung:* Zukunftsorientierte Arbeitszeitsysteme basieren auf individuell unterschiedlichen Verteilungen der Vertragsarbeitszeiten auf Tag, Woche, Monat und Jahr und haben daher auch keine Probleme mit Wechseln zwischen diesen. Dies hat zum einen damit zu tun, dass es auch diesbezüglich differenzierte Wünsche der Mitarbeiter/innen gibt, die mit enger werdenden (Fach-)Arbeitsmärkten stärker

<sup>1</sup> Überarbeitet erschienen in: PERSONALFÜHRUNG 6/2007, Seite 52-58.

durchschlagen werden, und zum anderen damit, dass nachweislich insbesondere die Nachtarbeitsverträglichkeit mit zunehmendem Lebensalter im Mittel (!) deutlich abnimmt.

- ◆ **Arbeitszeitdichte:** Zukunftsorientierte Arbeitszeitsysteme basieren auf unterschiedlichen Arten und Intensitäten der Arbeit und haben daher auch keine Probleme mit Wechseln zwischen diesen. Ursächlich hierfür ist in erster Linie das Altern der Belegschaften: Ältere Mitarbeiter/innen wünschen sich und vertragen im Mittel (!) weniger Zeitdruck und benötigen mehr (auch kurze) Pausen und Arbeitsunterbrechungen, um innerhalb ihres Leistungsvermögens arbeiten zu können (siehe z.B. Ilmarinen/Tempel 2002, 251f.). Aber auch die zunehmende Internationalisierung könnte hierbei eine Rolle spielen, weil sie unterschiedliche Arbeitsstile mit sich bringt, die nicht alle mit dem deutschen Produktivitätsdruck („möglichst schnell nach Hause“) kompatibel sind.

Diese Herausforderung werden die meisten heutigen betrieblichen Arbeitszeitsysteme nicht überleben.

## Eine Typologie betrieblicher Arbeitszeitsysteme

Diese können auf sechs Grundmuster zurückgeführt werden – drei mit selbstbestimmter (d.h., durch die Mitarbeiter/innen) Tages-Flexibilität und drei ohne. Selbstbestimmte Tages-Flexibilität setzt dabei, soll es dadurch nicht zu Ineffizienz kommen, voraus, dass die betreffenden Mitarbeiter/innen zumindest zum Teil „Speicherarbeit“ leisten – also Arbeit, die anders als ihr Gegenpol „Sofortarbeit“ nicht sofort oder unverzüglich geleistet werden muss. Ein Beispiel hierfür ist die Erarbeitung eines Angebots innerhalb der nächsten fünf Arbeitstage: Wie viel Arbeitszeit der/die hiermit beauftragte Mitarbeiter/in hierauf an den einzelnen Tagen bis zur Angebotsabgabe verwendet, kann dann ihm/ihr überlassen werden. Fremdbestimmte (insbesondere also durch den Kunden) Flexibilität kommt ggf. in allen Grundformen hinzu.

Hier nun die sechs Grundformen mit ihren hauptsächlichen Kennzeichen:

### Systeme mit selbstbestimmter Tages-Flexibilität

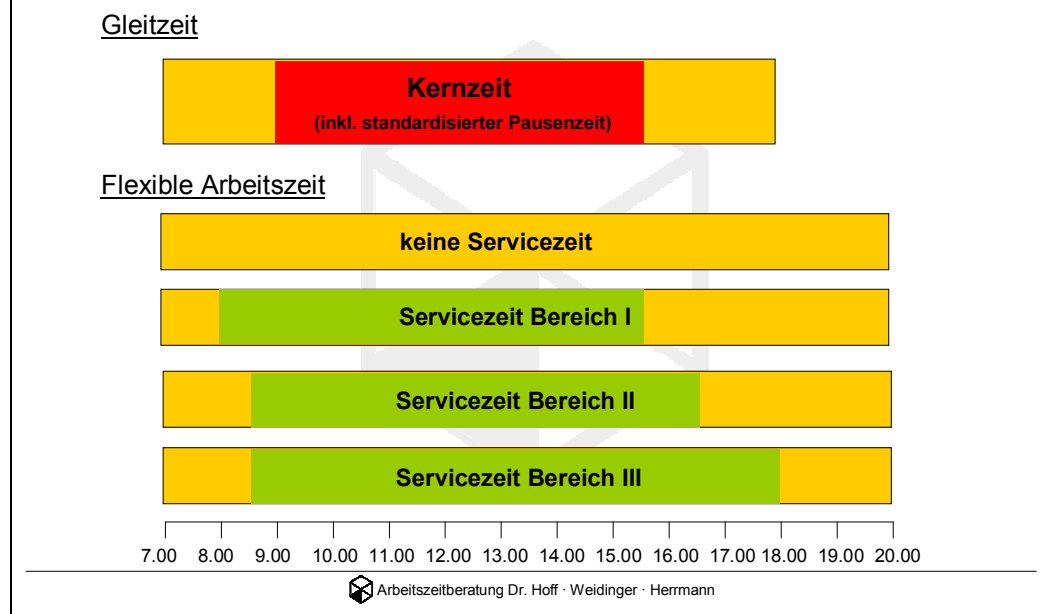
- ◆ **Gleitzeit** mit Kernzeit und Zeitkonto

Die „Gleitzeit“ war um 1970 das erste tagesflexible Arbeitszeitsystem – übrigens eine der wenigen deutschen HR-Innovationen mit internationaler Ausstrahlung! – und mit ihren „Gleitspannen“ und Monatsendkappungen lange Zeit prägend. Mittlerweile gilt diese Grundform als überholt, weil sie nicht ausreichend kunden- und mitarbeiterorientiert sowie mit ihrem Zwang zur Anwesenheit während der Kernzeit unwirtschaftlich ist. Sie ist aber immer noch sehr verbreitet.

- ◆ **Flexible Arbeitszeit** mit Servicezeiten (bei Bedarf) und Zeitkonto

Die hier unter dem Begriff „Flexible Arbeitszeit“ zusammengefassten Arbeitszeitsysteme sind im Wesentlichen seit den 80er Jahren entstanden – auch in Weiterentwicklung der Gleitzeit – und keineswegs nur im Tagesdienst vorzufinden. Ihr wesentliches Kennzeichen ist die Abkehr von personenbezogenen Anwesenheitsvorgaben ohne konkreten Anlass. Zur Erledigung der Sofortarbeits-Anteile des jeweiligen Arbeitsgebiets werden ggf. kundenorientiert differenzierte Team-„Servicezeiten“ (oft auch Funktionszeiten genannt) eingesetzt (siehe **Schaubild 1**).

**Schaubild 1: Gleitzeit und Flexible Arbeitszeit**



- ◆ **Vertrauensarbeitszeit / Arbeitszeit-Freiheit** mit Servicezeiten (bei Bedarf) und ohne Zeitkonto

In diesem Artikel führe ich somit zwei miteinander eng verwandte Konzepte zusammen, in denen jeweils auf Zeitkontenführung und damit auch Zeiterfassung verzichtet wird, deren Unterscheidung aber ansonsten sehr wichtig ist: „Vertrauensarbeitszeit“ lässt die Arbeitszeit als Grundlage des Austauschverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in unberührt, während „Arbeitszeit-Freiheit“ an deren Stelle etwas anderes setzt – z.B. die Erreichung vereinbarter Ziele oder Arbeitsergebnisse. Für eventuelle Sofortarbeits-Anteile sind auch hier jeweils Team-Funktionszeiten vorgesehen.

### Systeme ohne selbstbestimmte Tages-Flexibilität

- ◆ **Festarbeitszeit** mit fester, nicht wechselnder Arbeitszeitlage ohne Zeitkonto  
Hier sind Arbeitsbeginn und -ende fest vorgegeben – meist, aber nicht immer im Tagesdienst – und ist die Arbeitszeitdauer auf die Vertragsarbeitszeit ausgelegt, so dass es keiner Zeitkontenführung bedarf.
- ◆ **Arbeit nach einem Schichtplan** mit wechselnden festen Arbeitszeitlagen in sich wiederholender Folge und (in der Regel) Zeitkonto  
Hier wechseln die fest vorgegebenen Arbeitszeitlagen regelmäßig im Zeitablauf, wobei es für die Zwecke dieses Artikels nicht wichtig ist, ob dies 2-schichtig oder rund um die Uhr und mit bzw. ohne Wochenendarbeit geschieht. Ein Zeitkonto ist in der Regel erforderlich, weil sich nur die wenigsten Schichtpläne genau auf die jeweilige Regelarbeitszeit rechnen.
- ◆ **Arbeit nach einem Dienst- bzw. Einsatzplan** mit wechselnden festen Arbeitszeitlagen ohne sich wiederholende Folge und Zeitkonto


Hier kommt es auch zu wechselnden Arbeitszeitlagen, die sich jedoch nicht regelmäßig wiederholen, sondern z.B. – wie für Dienstpläne typisch – monatsweise oder – wie bei Einsatzplänen üblich – wochenbezogen vorausgeplant werden.

## Welche Arbeitszeitsysteme zukunftssicher sind – und welche nicht

Ein Arbeitszeitsystem ist aus meiner Sicht dann hinsichtlich der künftigen Belegschaftsstrukturen zukunftssicher, wenn es systemintern unaufwändig Individualisierungen in *allen* drei Dimensionen zulässt. Wie es diesbezüglich mit den eben vorgestellten sechs „Arbeitszeitregimes“ aussieht, zeigt **Schaubild 2** im Überblick: Danach kommen bei den Modellen mit selbstbestimmter Flexibilität nur vertrauensarbeitszeitnahe Systeme und ansonsten nur Dienst-/Einsatzpläne in Frage.

**Schaubild 2: Die Individualisierungspotenziale der betrieblichen Arbeitszeitsysteme**

	Individualisierung von		
	... AZ-Dauer	... AZ-Lage/-Verteilung	... AZ-Dichte
<b>Gleitzeit</b>	nein	nein	nein – außer bei AZ-Selbsterfassung
<b>Flexible Arbeitszeit</b>	ja	ja	nein – außer bei AZ-Selbsterfassung
<b>Vertrauensarbeitszeit / Arbeitszeit-Freiheit</b>	ja	ja	ja
<b>Festarbeitszeit</b>	nein	nein	nein
<b>Arbeit nach Schichtplan</b>	ja	nein	nein
<b>Arbeit nach Dienstplan / Einsatzplan</b>	ja	ja	nein – außer bei Spezial-Diensten

 Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Hermann

Im Einzelnen:

- ◆ Bei der *Gleitzeit* sind Individualisierungen der Arbeitszeitdauer dadurch begrenzt, dass sich kürzere Tagesarbeitszeitdauern mit der Kernzeit beißen. In der Praxis wird dies heute in der Regel entweder durch Befreiung der Teilzeitbeschäftigten von der Kernzeit oder durch individuelle Kernzeiten gelöst, was im ersten Fall zu einer Durchbrechung der Systemlogik und zu einer kaum zu rechtfertigenden Bevorzugung der Teilzeitbeschäftigten führt und im zweiten Fall zu Unübersichtlichkeit und hohem administrativen Aufwand. Analoges kann hinsichtlich der Umsetzung differenzierter Wünsche an Arbeitszeitlage/-verteilung gesagt werden. Unterschiedlichen Arbeitszeitdichten schließlich steht die in Gleitzeitsystemen übliche „objektive“ Kommt/Geht-Zeiterfassung im Wege, die zwar – wenn auch mit einigem Aufwand – in der Lage sein mag, mit differenzierten Pausendauern umzugehen, nicht aber mit

unterschiedlichen Arbeitsstilen und -intensitäten, weil sie notwendig Anwesenheitszeit und Arbeitszeit gleichsetzt. Hier kann nur eine Arbeitszeit-Selbsterfassung weiterhelfen, die den Mitarbeiter/inne/n die Möglichkeit geben kann, weniger produktive Anwesenheitszeiten in Arbeitszeiten normaler Produktivität „umzurechnen“.

- ◆ Die *Flexible Arbeitszeit* ist demgegenüber grundsätzlich zukunftssicher, weil sie der Realisierung unterschiedlicher Arbeitszeitdauern und -lagen/-verteilungen systematisch nur die Notwendigkeit zur bedarfsgerechten Abdeckung eventueller Servicezeiten in den Weg stellt. Diese sollte jedoch aus zwei Gründen kaum Probleme bereiten: zum einen, weil hierbei nicht der/die Einzelne, sondern das Team gefordert ist, zum anderen auf Grund des Vorhandenseins von Speicherarbeit, die Arbeit auch außerhalb dieser Zeit ermöglicht. Und hinsichtlich der Arbeitszeitdichte kommt es, wie eben bereits ausgeführt, „nur“ auf die Form der Zeiterfassung an.
- ◆ *Vertrauensarbeitszeit* und *Arbeitszeit-Freiheit* sind das Ideal individualisierter Arbeits(zeit)systeme, weil hier hinsichtlich Dauer und Lage/Verteilung der Arbeitszeit dasselbe gilt wie für die Flexible Arbeitszeit, zusätzlich aber Zeiterfassung höchstens zur Selbstkontrolle stattfindet und daher der Individualisierung auch der Arbeitszeitdichte arbeitszeitsystematisch nichts im Wege steht.
- ◆ *Festarbeitszeit* ist ausweislich von **Schaubild 2** das unter Individualisierungsaspekten nachteiligste Arbeitszeitregime – wobei theoretisch aber nicht ausgeschlossen ist, mit jedem/jeder einzelnen Mitarbeiter/in immer wieder neu individuelle Arbeitszeitmuster zu vereinbaren, die auch unterschiedliche Arbeitszeitdichten beinhalten können. Dies ist jedoch mit einem erheblichen Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand verbunden, der mit Festarbeitszeit ja eigentlich gerade vermieden werden soll, weswegen die Schaubild-Antworten realistisch sein dürften.
- ◆ Bei der *Arbeit nach Schichtplan* ist lediglich die Individualisierung der Arbeitszeitdauer unproblematisch möglich, weil der/die Mitarbeiter/in auch bei individuell gegenüber der Regelarbeitszeit verkürzter Arbeitszeit in „seinem/ihrer“ Schichtteam bleiben kann und somit im allgemeinen Schichtplan mitläuft – und dadurch einfach, und häufig auch belastungsgerecht, auf mehr persönliche Freischichten kommt, deren Verteilung dann natürlich auch seine/ihre Arbeitszeitlage/-verteilung beeinflusst. Besonders gut kann dies im Rahmen teambasierter „Zeitfenstersysteme“ geschehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter/innen selbst vor dem Hintergrund des jeweiligen Besetzungsbedarfs ihre Abwesenheitszeiten steuern. Darüber hinausgehende Wünsche nach differenzierten Arbeitszeitlagen/-verteilungen können dagegen grundsätzlich nur dann befriedigt werden, wenn sie von Kollektiven geäußert werden – siehe etwa im 3-Schichtbetrieb die Kombination von Dauernachtarbeit und 2-Schichtbetrieb. Solche Lösungen sind jedoch oft komplex, im Zeitablauf unflexibel und für den/die Einzelne/n nicht ausreichend interessengerecht, so dass sie systematisch wie praktisch keine große Bedeutung erlangen dürften. Abgesehen davon versuchen die Mitarbeiter/innen aber erfahrungsgemäß auch, so lange wie möglich in „ihrem“ Team zu bleiben, was am persönlichen Leistungsvermögen orientierte Einzelfall-Lösungen zusätzlich erschwert (siehe Ilmarinen/Tempel 2002, 275). Dies gilt gleichermaßen für unterschiedliche Arbeitszeitdichten.
- ◆ Die *Arbeit nach Dienst-/Einsatzplan* hingegen ist schon per se an dem/der einzelnen Mitarbeiter/in ausgerichtet, so dass Differenzierungen von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit stets weitest möglich – soweit also sowohl der Besetzungsbedarf als auch die Arbeitszeit-Interessen der übrigen Mitarbeiter/innen getroffen werden – berücksichtigt werden können. Differenzierte Arbeitszeitdichten weisen auch hier den größten

Schwierigkeitsgrad bei der Umsetzung aus, können aber in Form von Spezial-Diensten mit z.B. geringerem Aufgabenvolumen realisiert werden.

Daraus ergibt sich, dass die anstehenden Änderungen der Belegschaftsstruktur die vorhandenen Trends der Arbeitszeitflexibilisierung verstärken: Zu den bekannten Treibern Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit, die in Richtung hochflexibler, weitest möglich selbstbestimmter Arbeitszeitsysteme wirken, tritt zunehmend der Treiber Orientierung auf den/die einzelne/n Mitarbeiter/in, der zusätzlich Schub in Richtung Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeit-Freiheit sowie Dienst-/Einsatzplan mit sich bringt. Dies muss nun aber keineswegs dazu führen, dass die bisherigen Arbeitszeitsysteme komplett ersetzt werden; in vielen Fällen wird es genügen, sie durch entsprechende Elemente (etwa die „optionale Vertrauensarbeitszeit“) zu ergänzen bzw. an die Stelle von reinrassigen Schichtsystemen Kombinationen aus Schicht- und Einsatzplan zu setzen.

## Und welche Rolle spielen Langzeitkonten?

Langzeitkonten gelten heute (noch) vielen als zentraler Bestandteil insbesondere alternsgerechter Arbeitszeitsysteme – wobei es sich (wie stets) empfiehlt, genauer hinzuschauen, welche Rolle bei der jeweiligen Meinungsäußerung das Interesse am Verkauf eines (in diesem Fall: Finanz-)Produkts und/oder einer (in diesem Fall: Beratungs-)Dienstleistung spielt. Dabei wird gerne übersehen, dass solche Konten für Freistellungen und Teilzeitarbeit überhaupt nicht erforderlich sind, sondern „nur“ dafür, die dadurch bedingten Einkommenseinbußen auszugleichen oder abzumildern. Dies kann jedoch in aller Regel auch mit weniger Aufwand erreicht werden – und materielle „Opfer“ der betreffenden Mitarbeiter/innen sind ja in jedem Fall erforderlich. So kann beispielsweise einem Mitarbeiter, der seinen Lebenstraum „3 Monate Neuseeland“ verwirklichen möchte, angeboten werden, im betreffenden Jahr befristet auf 10/12-Teilzeitarbeit zu gehen in der Form, dass er 10 Monate voll arbeitet und 2 Monate frei hat, aber durchgehend 83,33% des Vollzeit-Gehalts erhält. Unter diesen Umständen kann er unter Hinzunahme größerer Teile seines Jahresurlaubs seinen Fernreisewunsch ohne große finanzielle Netto-Einbußen realisieren. Und auch beim Ausscheiden in den Ruhestand ist ein Langzeitkonto nicht unbedingt erforderlich: Hier sind zukünftig Arbeitgeber und Mitarbeiter/in gefordert, aus den zu diesem Zeitpunkt gegebenen, heute in der Regel noch nicht vollständig absehbaren Möglichkeiten (flexible Altersgrenze – mit derzeit für die Mitarbeiter/innen (noch?) günstigen (!), da finanzmathematisch nicht ausreichenden Abschlägen –, Teilrente, Altersteilzeit (ich halte es für wahrscheinlich, dass es zukünftig zumindest betriebliche Aufstockungs-Lösungen geben wird), betriebliche Altersversorgung, Teilzeitarbeit, unbezahlte Freistellung,...) die jeweils im Einzelfall optimale Lösung zu stricken. – Abgesehen davon kann der Einsatz von Langzeitkonten die Hoffnung auf weiterhin junge Mannschaften befördern und damit Bestrebungen zu einer tatsächlich alternsgerechten Arbeits(zeit)gestaltung abträglich sein.

Werden dennoch Langzeitkonten eingeführt – das einzige schlagkräftige HR-Argument hierfür ist meines Erachtens, dass der Arbeitgeber damit nach innen und außen für (zukünftige) Mitarbeiter/innen attraktiver erscheinen kann –, muss wegen der Gefahr der (Selbst-)Überforderung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter/innen darauf geachtet werden, dass sie nur im jeweils vertretbaren Rahmen durch Zeit-Zuführungen (also durch Mehrarbeit und Urlaub oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs) gefüttert werden – speziell

bei nicht selbstbestimmter Flexibilität sowie im Schichtbetrieb angesichts der gerade dort besonders hohen Regenerationsbedarfe (siehe Elmerich u.a. 2007, 22). Dies gilt vor allem auch dann, wenn dies auch noch in der „rush hour of life“ geschehen soll, also in den mittleren Lebensjahren mit ihren vielfältigen außerberuflichen Verpflichtungen. Damit versiegt aber zugleich die für die meisten Mitarbeiter/innen noch am ehesten vorstellbare Quelle von Langzeitguthaben.

## **Probleme und Handlungsbedarfe**

Die zunehmend differenzierte Arbeitszeit-Welt bringt vielfältige Herausforderungen auch für diejenigen mit sich, die deren Rahmenbedingungen setzen – also den Gesetzgeber, die Tarifvertrags- und die Betriebsparteien.

Vom *Gesetzgeber* wäre beispielsweise zu erwarten, die derzeitige gesetzliche Tages-Höchstarbeitszeit von 10 Stunden EU-konform auf 12 Stunden heraufzusetzen. Dies würde zum einen die Realisierung entdichteter Arbeitszeiten unterstützen und zum anderen im Schichtbetrieb auch – bei nicht zu hoher Arbeitsbelastung – arbeitswissenschaftlich günstigere Pläne, z.B. mit grundsätzlich „eingestreuten“ einzelnen Nachtschichten, ermöglichen. Für den Fall über 10 Stunden hinausgehender Tagesarbeitszeiten sollte dann aber – über die derzeit im Arbeitszeitgesetz vorgeschriebene Dokumentation lediglich der über werktäglich 8 Stunden hinausgehenden Arbeitszeitdauern hinaus – auch eine Dokumentation der Pausen- und Ruhezeiten vorgeschrieben werden, um die arbeitsbegleitende Regeneration der Mitarbeiter/innen besser zu gewährleisten und zugleich das Bewusstsein für deren Bedeutung bei Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen zu vertiefen.

Die *Tarifvertragsparteien* stehen insbesondere vor der komplexen Aufgabe, unterschiedliche Arbeitszeitdichten (kontrolliert) zu ermöglichen. Dies beinhaltet insoweit einen Tabubruch ersten Ranges, als geringere Arbeitszeitdichten entweder mit längeren Arbeitszeiten oder direkt mit geringeren Stundenentgelten verbunden sein müssen. Wäre dies nicht der Fall, würde dies auf Grund der damit für den Arbeitgeber verbundenen Mehrkosten die Integration von Mitarbeiter/innen erschweren, die für eine geringere Arbeitszeitdichte optieren; einmal ganz abgesehen davon, dass ein/e Mitarbeiter/in, der/die einfach nur in Ruhe arbeiten möchte, kein „normales“ Stundenentgelt erwartet und vielleicht auch gar nicht haben möchte. Darüber hinaus würde dies den Anreiz für die Mitarbeiter/innen reduzieren, ihr Leistungsvermögen auf dem best möglichen Stand zu halten – und neben den Verhältnissen ist hierfür bekanntlich auch das Verhalten von großer Bedeutung.

Die *Betriebsparteien* schließlich werden sich zunehmend mit der Frage beschäftigen müssen, wie mit Mitarbeiter/innen umgegangen werden soll, die ihr Leistungsvermögen zu Gunsten kurzfristiger (meist: Geld-)Vorteile langfristig ruinieren – in dem sie etwa den „richtigen“ Zeitpunkt zum Ausstieg aus der Schichtarbeit verpassen oder auf einem Arbeitszeitdichte-Niveau arbeiten, das ihrer Gesundheit abträglich ist. Hier setzt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (und auch des Betriebsrats) ein, der auf Grund der ihn treffenden Folgekosten z.B. in Folge erhöhter Ausfallzeiten oder vorzeitiger Mitarbeiter-Ersetzung mit den damit verbundenen Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten sowie zunehmenden rechtlichen Verpflichtungen zur Bereitstellung „leidensgerechter

Beschäftigungen“ (siehe Stück 2007) erhebliches Interesse daran entwickeln muss, seine Mitarbeiter/innen im Rahmen ihrer Leistungs-Möglichkeiten einzusetzen. Dabei würde es ihm sehr helfen, wenn entsprechend begründete Änderungskündigungen erleichtert werden würden, die letzten Endes ja auch den Mitarbeiter/inne/n zu Gute kommen.

## Fazit

Die Öffnung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme für individuelle Arbeitszeit-Muster ist unausweichlich – und führt in Verstärkung der bisherigen Flexibilisierungs-Trends dazu, dass auf der einen Seite hochflexible selbstbestimmte Arbeitszeitsysteme und auf der anderen Seite Dienst- und Einsatzpläne weiter an Bedeutung gewinnen werden – und mit den letzteren auch die im Dienstleistungsbereich schon sehr verbreitete Personaleinsatzplanung. Ich empfehle jedoch, der zunehmenden Komplexität mit *einfachen* Steuerungsregeln und -instrumenten zu begegnen, um auch auf diesem Wege Platz für die erforderlichen, dezentral immer wieder neu auszuhandelnden Arbeitszeit-Lösungen zu schaffen.

## Zitierte Literatur:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.), Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Dortmund 2006

Elmerich, K. / Knauth, P. / Sohn, J., Lebensphase statt Kalender, in : PERSONAL 03/2007, 18-22

Holst, E., Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen liegen näher zusammen als tatsächliche Arbeitszeiten, in: DIW-Wochenbericht 14-15/2007, 209-215

Ilmarinen, J. / Tempel, J., Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg 2002

Stück, V., Bis an die Schmerzgrenze, in: PERSONAL 03/2007, 50-52

## Zusammenfassung

Die zukünftigen Belegschaften werden durchschnittlich älter, weiblicher und internationaler sein als die heutigen. Was dies konkret bedeuten wird, lotet der Beitrag am Beispiel der betrieblichen Arbeitszeitsysteme aus. Hier müssen zukünftig Möglichkeiten zu differenzierten Arbeitszeitdauern, -lagen/-verteilungen und -dichten geschaffen werden. Dadurch wird der derzeitige gespaltene Trend in Richtung zum einen hochflexibler, vertrauensarbeitszeitnaher Arbeitszeitsysteme und zum anderen in Richtung hochflexibler Dienst- und Einsatzpläne weiter verstärkt.