SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Skalierbare Organisation - Überlegungen zum Ausgleich von Auftragsschwankungen

Abel, Jörg (Ed.); Campagna, Sebastian (Ed.); Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Ed.)

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Abel, J., Campagna, S., & Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.). (2006). *Skalierbare Organisation - Überlegungen zum Ausgleich von Auftragsschwankungen* (Soziologische Arbeitspapiere, 17). Dortmund: Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Fachgebiet Soziologie Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-109680

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Skalierbare Organisation

- Überlegungen zum Ausgleich von Auftragsschwankungen -

J. Abel / S. Campagna / H. Hirsch-Kreinsen (Hg.)

Arbeitspapier Nr. 17 (August 2006)

ISSN 1612-5355

Herausgeber:

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie
is@wiso.uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/IS

Prof. Dr. Johannes Weyer
Fachgebiet Techniksoziologie
johannes.weyer@uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/TS

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Dortmund
D-44221 Dortmund

Ansprechpartnerin:

Dipl.-Päd. Martina Höffmann, e-mail: m.hoeffmann@wiso.uni-dortmund.de

Die Soziologischen Arbeitspapiere erscheinen in loser Folge. Mit ihnen werden Aufsätze (oft als Preprint), sowie Projektberichte und Vorträge publiziert. Die Arbeitspapiere sind daher nicht unbedingt endgültig abgeschlossene wissenschaftliche Beiträge. Sie unterliegen jedoch in jedem Fall einem internen Verfahren der Qualitätskontrolle. Die Reihe hat das Ziel, der Fachöffentlichkeit soziologische Arbeiten aus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund vorzustellen. Anregungen und kritische Kommentare sind nicht nur willkommen, sondern ausdrücklich erwünscht.

Abstract

Today, many companies are challenged by unsteady order inflow and need to develop appropriate strategies to meet this challenge. These strategies should primarily aim at increasing the companies' flexibility. One starting point in this endeavour are considerations on the "scaleable organisation" that are introduced in this volume. Its objective is to point out options of different range that enable companies to face the problem of unsteady order inflow.

The working paper at hand combines presentations from the fifth profile workshop of the project "Lean Implementation – pragmatic introduction of integrated business models into companies with standardised production". The project is funded by the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF) and its project executing organisation Research Centre Karlsruhe (FZK).

Zusammenfassung

Schwankende Auftragseingänge sind für viele Unternehmen eine zunehmende Herausforderung, auf die sie mit entsprechenden betrieblichen Strategien reagieren müssen. Diese Strategien müssen in erster Linie zum Ziel haben, die Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen. Einen Ansatzpunkt stellen die vorgestellten Überlegungen zur „skalierbaren Organisation" dar. Zielsetzung ist, den Unternehmen Optionen unterschiedlicher Reichweite aufzuzeigen, mit denen sie dem Problem schwankender Auftragseingänge begegnen können.

Das vorliegende Arbeitspapier vereint Vorträge des 5. Querschnittworkshops im Rahmen des Verbundprojektes „Lean Implementation – Pragmatische Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in Unternehmen der einfachen Standardfertigung", das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) durch den Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) gefördert wird.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort
Jörg Abel, Sebastian Campagna, Hartmut Hirsch-Kreinsen 5

Überlegungen zu Skalierbarkeit von Organisationen
Erik Jahn 9

Adaptiv-unternehmerische Arbeitsorganisation – Ein Konzept zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
Michael Richter 18

Was tun bei schwankendem Auftragseingang?
Rainer Wagner 33

Arbeitszeitgestaltung bei schwankendem Auftragseingang
Ulrike Hellert 40

Flexibilität und Arbeitszeitkonten – Probleme und Perspektiven der flexiblen Arbeitszeitregulierung
Thomas Haipeter 47

Arbeitszeitflexibilisierung und humane Arbeitsgestaltung
Thomas Haipeter 65

Zu den Autoren 77

Vorwort

Die vielfach beschriebenen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie etwa Globalisierung, zunehmende Bedeutung kundenindividueller Produkte und produktbegleitender Dienstleistungen oder Verlagerung von Arbeitsplätzen in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten etc. führen zu tiefgreifenden und permanenten Veränderungen, auf die die Wirtschaft und die Unternehmen reagieren müssen. Zwei zentrale Antworten auf diese Herausforderungen sind vielfach Innovation und Flexibilität. Auf die letztere zielen die Überlegungen zur skalierbaren Organisation ab.

Immer stärken müssen sich Unternehmen mit der Frage beschäftigen, wie sie der Herausforderung eines schwankenden Auftragsvolumens und damit einer sich verändernden Auslastung der technischen Anlagen und Beschäftigten begegnen können. Antworten hierzu liefern die Überlegungen zur skalierbaren Organisation. Dabei gilt die Prämisse, dass durch die Anpassungen die Aufbau- und Ablaufstruktur eines Unternehmens nicht verändert werden muss. Die Ansatzpunkte für die Unternehmen sind dabei grundsätzlich die Technik (als Maschinen und Anlagen), die Organisation und die Mitarbeiter. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen scheidet die Technik aufgrund ihrer meist begrenzten finanziellen Ressourcen aus; technische Überkapazitäten, um auf große Aufträge schnell reagieren zu können, sind deshalb nur in Ausnahmefällen ein akzeptabler Weg. Auch die Organisationsstruktur kann und sollte nicht ständig kurzfristigen Auftragsschwankungen angepasst werden. Somit rückt in einer ersten Stufe der Mitarbeiter als Flexibilitätsreserve in den Blickpunkt der skalierbaren Organisation.

Damit knüpfen die Überlegungen der skalierbaren Organisation an die „atmende Fabrik“ an, die insbesondere bei der Volkswagen AG von dem damaligen Arbeitsdirektor Peter Hartz als Flexibilitätsmaßnahme forciert worden ist. Arbeitszeitflexibilisierung dient dabei als Instrument des Ausgleichs schwankender Auftragslagen. Das Modell hat sich inzwischen in der bundesdeutschen Wirtschaft verbreitet; insbesondere das BMW-Werk in Leipzig wird immer wieder als Referenz erwähnt. Hinzu kommt als weitere personelle Flexibilitätsreserve der Einsatz von Leiharbeitern oder befristet Beschäftigten, deren Einsatz jedoch aus verschiedenen Gründen problematisch werden kann: Die benötigten Arbeitskräfte sind auf dem Arbeitsmarkt oder den Leiharbeitsfirmen nicht verfügbar, sie sind unter Umständen nur für bestimmte Unternehmensbereiche einsetzbar, der Einarbeitungsaufwand ist hoch und muss bei jedem erneuten Einsatz von Leiharbeitern oder befristet Beschäftigten wiederholt werden.

Doch die skalierbare Organisation soll sich nicht auf flexible Arbeitszeitmodelle und den Einsatz von Leiharbeitern oder befristet Beschäftigten beschränken. Vielmehr kommt dem Outsourcing als zweiter Maßnahme eine entscheidende flexibilitätssteigernde Bedeutung

zu. Dabei steht nicht ausschließlich das traditionelle Outsourcing im Sinne einer kompletten Verlagerung eines Unternehmensbereichs, Fertigungsschrittes etc. im Vordergrund, sondern vielmehr die temporäre Vergabe bestimmter Aufgaben an darauf spezialisierte Unternehmen.

Die dritte Stufe markiert eine weitreichende Veränderung. Um die Komplexität wachsender Unternehmen nicht zu stark anwachsen zu lassen, kann es ab einer bestimmten Schwelle sonnvoll sein, eine Ausgründung vorzunehmen. Nur so lässt sich eine Stärke von kleinen und mittleren Unternehmen, die Flexibilität, erhalten. Großunternehmen sind gerade aufgrund ihrer Größe und der daraus resultierenden geringeren Flexibilität nur begrenzt beherrschbar. Dies zeigt der vor einigen Jahren in der Öffentlichkeit und der Wissenschaft diskutierte Fall von ABB. Auch durch den Aufbau eigenverantwortlicher Unternehmensbereiche und einer Matrixorganisation ließen sich die Komplexitäts- und Beherrschbarkeitsprobleme nicht in den Griff bekommen.

Die Grundüberlegung der skalierbaren Organisation basiert darauf, unternehmensspezifisch einen Kapazitätssockel zu definieren. Daraus abgeleitet werden dann die Organisation, die Maschinen und Anlagen sowie die Größe der Belegschaft. Dieser Kapazitätssockel bildet die normale Auslastung ab; darunter oder darüber liegende Auslastungen können dann durch die skizzierten Maßnahmen und Instrumente bewältigt werden.

Über Grundüberlegungen, betriebliche Beispiele und die Konkretisierung insbesondere der Instrumente innovativer Arbeitszeitgestaltung wird im Rahmen eines Workshops der Projektes „Lean Implementation – Pragmatische Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in Unternehmen der einfachen Standardfertigung“ diskutiert.[*] Das Vorhaben hat es sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen der einfachen Standardfertigung Chancen zu eröffnen, weiterhin am Standort Deutschland produzieren zu können. Dazu soll ein systematisch begründetes pragmatisches Implementationskonzept zur Realisierung ganzheitlicher Geschäftsmodelle entwickelt und erprobt werden.

Der Workshop unterteilte sich in zwei Blöcke. In dem ersten Block wurden aus praxisorientierter und wissenschaftlicher Perspektive Überlegungen zur skalierbaren Organisation bzw. der adaptiv-unternehmerischen Arbeitsorganisation präsentiert und diskutiert. Der zweite Block konzentrierte sich auf flexible Arbeitszeitmodelle als ein Instrument der skalierbaren Organisation.

[*] Das Projekt „Lean Implementation – Pragmatische Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in Unternehmen der einfachen Standardfertigung“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderprogramms „Forschung für die Produktion von morgen“ durch den Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (Förderkennzeichen: 02PI2000) finanziert. Weitere Informationen befinden sich auf der Homepage (www.lean-implementation.de).

Der einführende Beitrag von *Erik Jahn* (Werner & Pfleiderer) präsentiert einige Grundüberlegungen zu der skalierbaren Organisation aus der Sicht der Praxis. Da die traditionellen Reaktionsweisen auf schwankende Auftragseingänge nicht mehr greifen, schlägt Jahn einen dreistufigen Weg zum Erfolg vor: Arbeitszeitflexibilisierung bzw. Arbeitszeitkonten, Leiharbeit und/oder befristet Beschäftigte sowie Kalben. Diese drei Stufen müssen, um Erfolge zeitigen zu können, schon bei der Festlegung der Unternehmensstrategie Berücksichtigung finden.

Aus einer wissenschaftlichen Perspektive versucht *Michael Richter* (Fraunhofer IAO) das Modell eines adaptiven Unternehmens zu entwickeln. Auf der Grundlage einer Befragung von 50 Experten kristallisierten sich verschiedene Themenfelder heraus, die in das Modell einfließen sollten. Grundannahme des Konzeptes ist, dass die Unternehmen die Fähigkeit zur Adaption sowohl an unternehmensexterne (Netzwerkfähigkeit, Fähigkeit zu Herstellung individualisierter Produkte etc.) als auch an unternehmensinterne Veränderungen (Wandlungsfähigkeit der Organisation, Anpassen an sich verändernde Altersstrukturen etc.) erlangen müssen. Daraus abgeleitet resultieren verschiedene Handlungsanforderungen und Bausteine.

Der zweite Block zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen wird eingeleitet von *Rainer Wagner* (Topstar), der aus der Sicht eines mittelständischen Unternehmens die Problemlage schwankenden Auftragseingangs schildert. Die Büromöbelbranche ist von starken saisonalen Schwankungen geprägt, die gleichwohl einigermaßen planbar sind. Topstar versucht auf verschiedenen Wegen, diesen Auftragsschwankungen zu begegnen. Bisher wurde insbesondere auf Arbeitszeitflexibilisierung und Leiharbeit gesetzt, mithin den ersten beiden Stufen des Konzeptes skalierbarer Organisation. Zukünftig sollen sich die Lösungsansätze ändern. Zwar wird die Flexibilisierung der Arbeitszeit weiter vorangetrieben, aber die Leiharbeit wird zugunsten einer Ausdehnung des Stammpersonals zurückgefahren. Dies hängt mit dem Aufwand für die Einarbeitung der Leiharbeiter und der schlechteren Qualität bei Einsatz von Leiharbeitern zusammen.

Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW) schlägt das Arbeitszeitkonto als Instrument des Ausgleichs schwankender Auftragseingänge vor. Auf der Grundlage des Arbeitszeitgesetzes werden die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen von Arbeitszeitkonten erläutert. An dem Ampelkonto eines metallverarbeitenden Unternehmens wird das Arbeitszeitkonto exemplifiziert.

Auch *Thomas Haipeter* (Institut Arbeit und Technik) stellt Arbeitszeitkonten in den Blickpunkt seines Beitrages, konzentriert sich aber auf die humane Ausgestaltung der Arbeitszeitkonten. Nach einer Darstellung der Entwicklung und Verbreitung von Arbeitszeitkonten in den letzten zwei Jahrzehnten werden deren Chancen und Risiken behandelt. Die Risi-

ken scheinen jedoch durch entsprechende Maßnahmen („gute Regelungen“, Einnehmen einer aktiven Rolle der betrieblichen Akteure) beherrschbar zu sein.

Dortmund, im August 2006

Jörg Abel, Sebastian Campagna und Hartmut Hirsch-Kreinsen

Überlegungen zur Skalierbarkeit von Organisationen

Erik Jahn

Überlegungen zur Skalierbarkeit von Organisationen

im Rahmen des BMBF-Projekts „Lean“

Erik Jahn

Werner & Pfleiderer Backtechnologie

HORSTMANNGROUP

Inhalt

Ausgangssituation der Unternehmen

Konventionelle Reaktionen

Definitionen

Ziele der skalierbaren Organisation

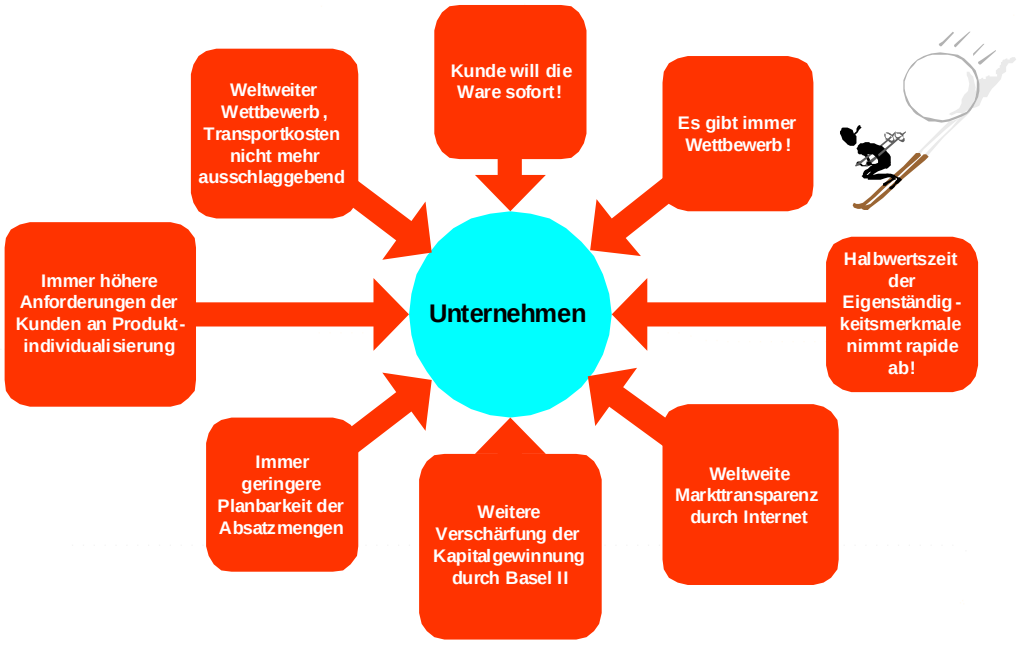
Die 3 Stufen zum Erfolg

Die 3 Dimensionen der skalierbaren Organisation

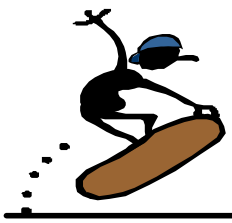
Beispiele

Ausblick

Ausgangssituation der Unternehmen

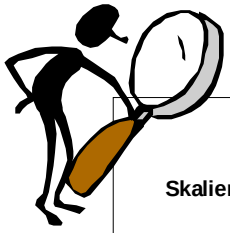


Konventionelle Reaktionen



Kapazitäts-überhang	Jederzeit Lieferfähig	Hohe Kosten
Kapazitäts-unterdeckung	Niedrige Kosten	Lieferzeiten Kunden-unzufriedenheit

Definitionen



	allgemein	hier
Skalierbarkeit	Kommt aus der IT: ohne Änderungen an Software (Anwendungen/Betriebssystem) läßt sich durch Veränderung der Hardware die benötigte Leistung anpassen (Beispiel UNIX)	Ohne Veränderung in den Verantwortlichkeiten und den Unternehmensprozessen wird die Unternehmensleistung dem Bedarf angepaßt
Organisationen	Nach DIN EN ISO 8402, 1995-08 , Ziffer 1.7 ist unter Organisation eine Gesellschaft, Körperschaft, ein Betrieb, Unternehmen oder eine Institution zu verstehen; die Organisation kann eingetragen sein oder nicht, sie kann öffentlich oder privat sein, eigene Funktionen oder auch eine eigene Verwaltung haben.	Eine Unternehmung unter struktur- und ablauforganisatorischen Gesichtspunkten

Ziele der skalierbaren Organisation

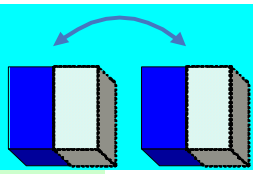
Atmendes Unternehmen :

Jederzeit benötigte Ressourcen verfügbar

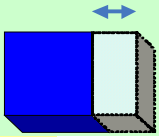
Für gerade bestehende Nachfrage

Die 3 Stufen zum Erfolg

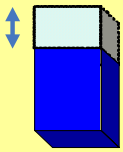
3 **Große Veränderungen**



2 **In der Region**

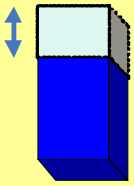


1 **Aus eigener Kraft**



Stufe 1: Aus eigener Kraft

1 **Aus eigener Kraft**

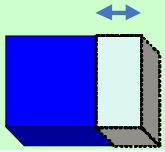


Atmen über Zeitkonten

Kritischer Erfolgsfaktor ist der Büro -Bereich, Arbeit/Zeit muss meßbar gemacht werden

Stufe 2:
In der Region

2 In der Region



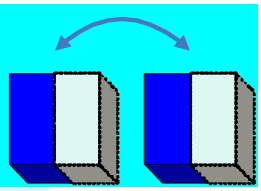
Zusatzkapazität wird befristet eingestellt und ebenso wieder freigesetzt

Enge Zusammenarbeit mit Agentur für Arbeit

Annahme: Es stehen genug freie Arbeitskräfte am Markt zur Verfügung

Stufe 3:
Große Veränderungen

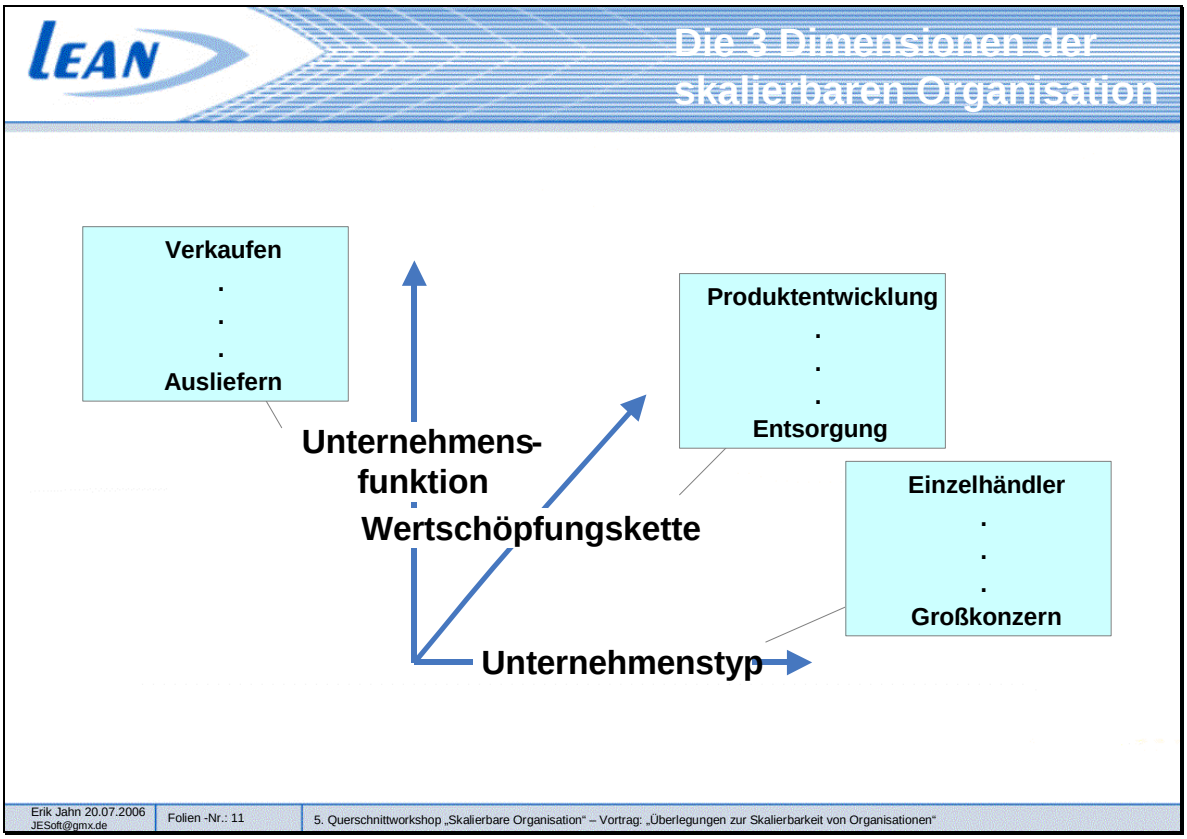
3 Große Veränderungen

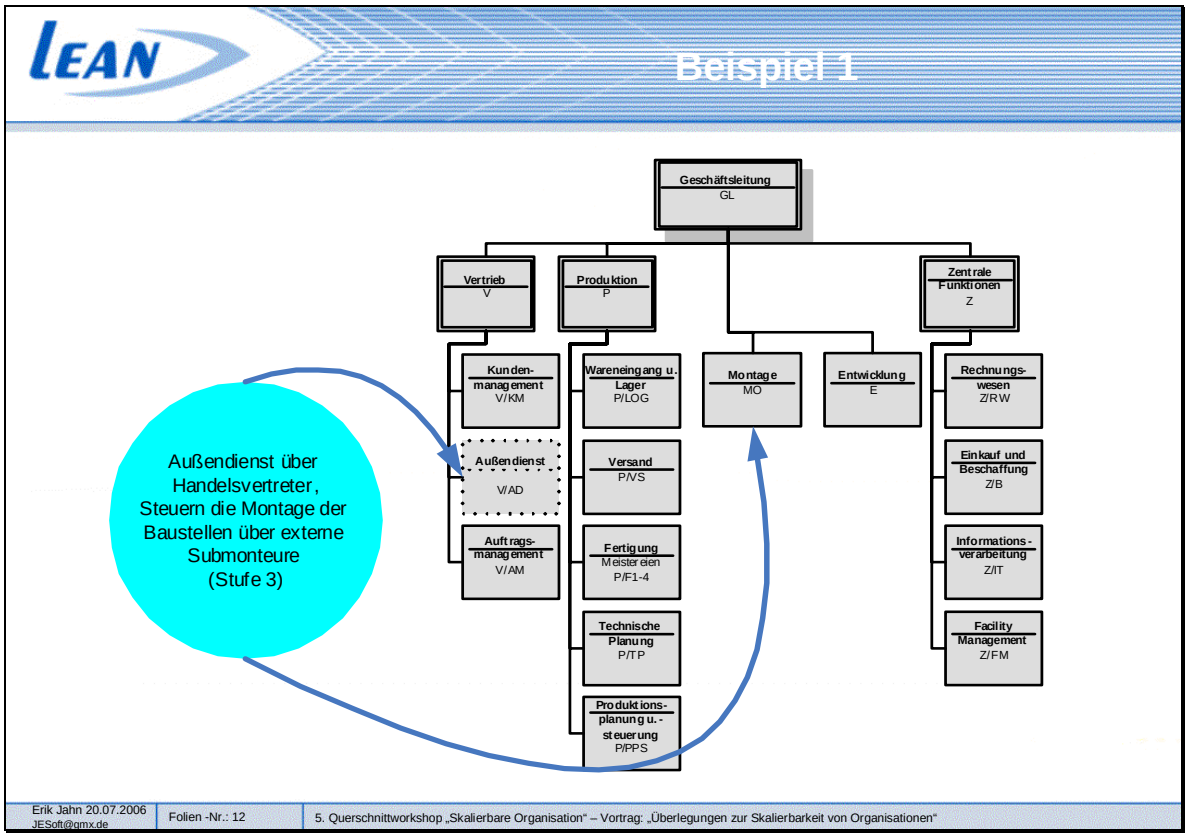


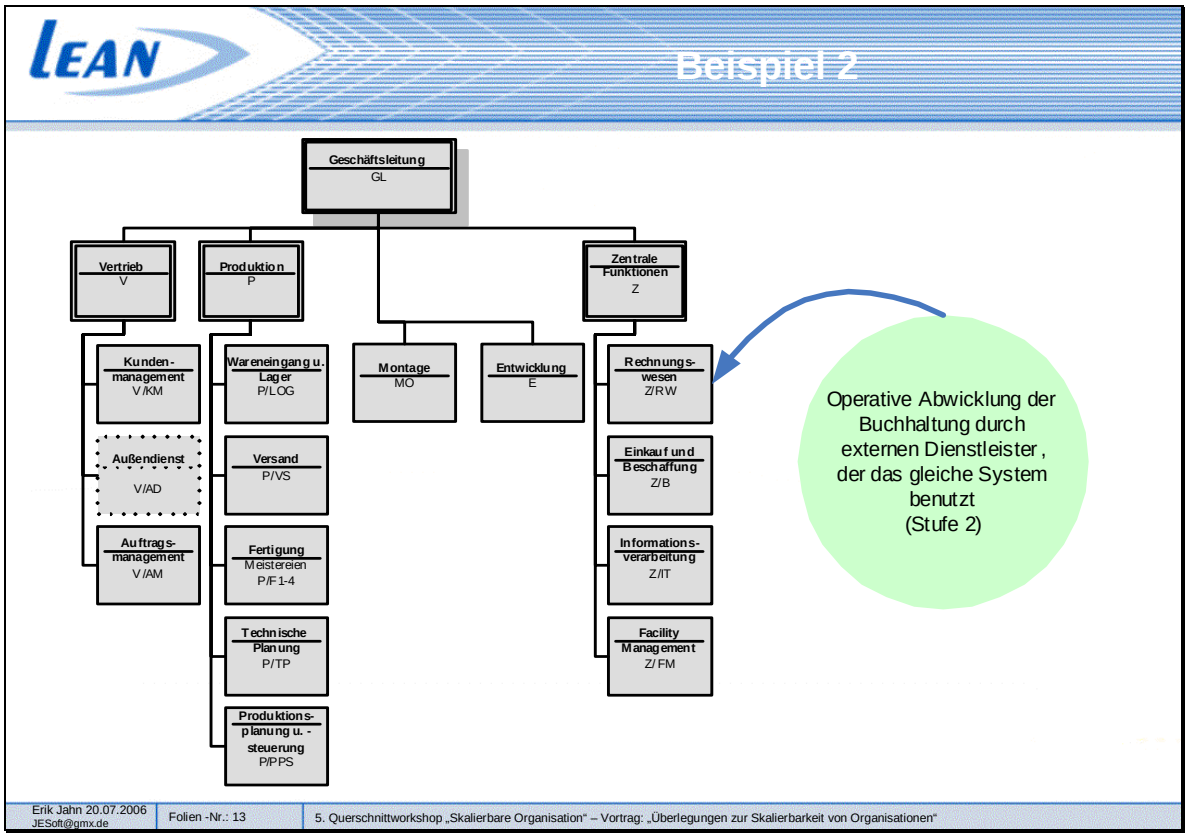
Das Unternehmen kalbt

Komplexität als Funktion der Größe

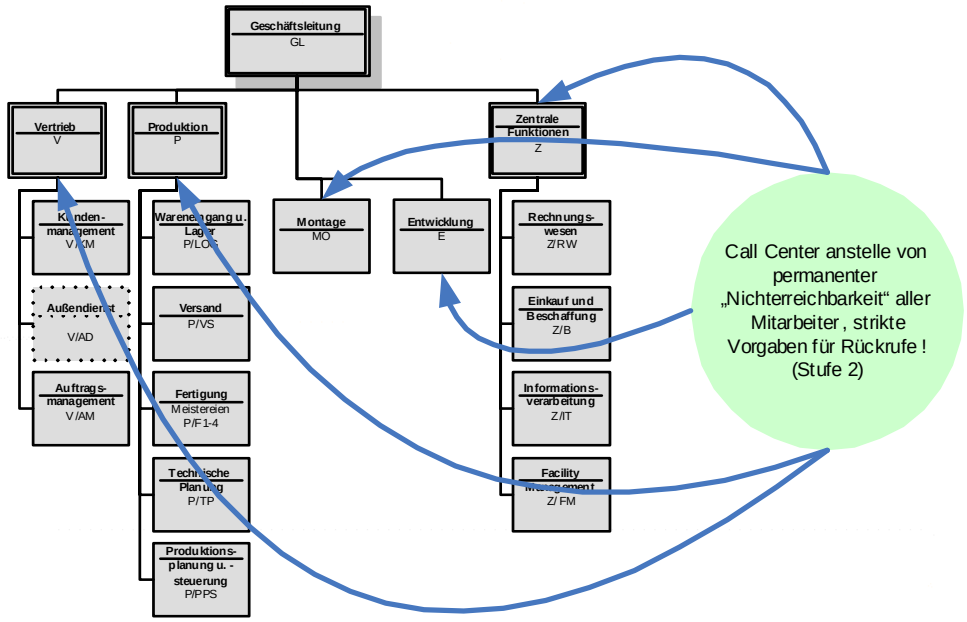
Annahme: Ein Unternehmen ist nur bis zu einer bestimmten Komplexität beherrschbar


LEAN
Die 3 Dimensionen der skalierbaren Organisation
Verkaufen
.
.
.
Ausliefern
Produktentwicklung
.
.
.
Entsorgung
Einzelhändler
.
.
.
Großkonzern
Unternehmens-
funktion
Wertschöpfungskette
Unternehmenstyp
Erik Jahn 20.07.2006
JESoft@gmx.de
Folien -Nr.: 11
5. Querschnittworkshop „Skalierbare Organisation" – Vortrag: „Überlegungen zur Skalierbarkeit von Organisationen"

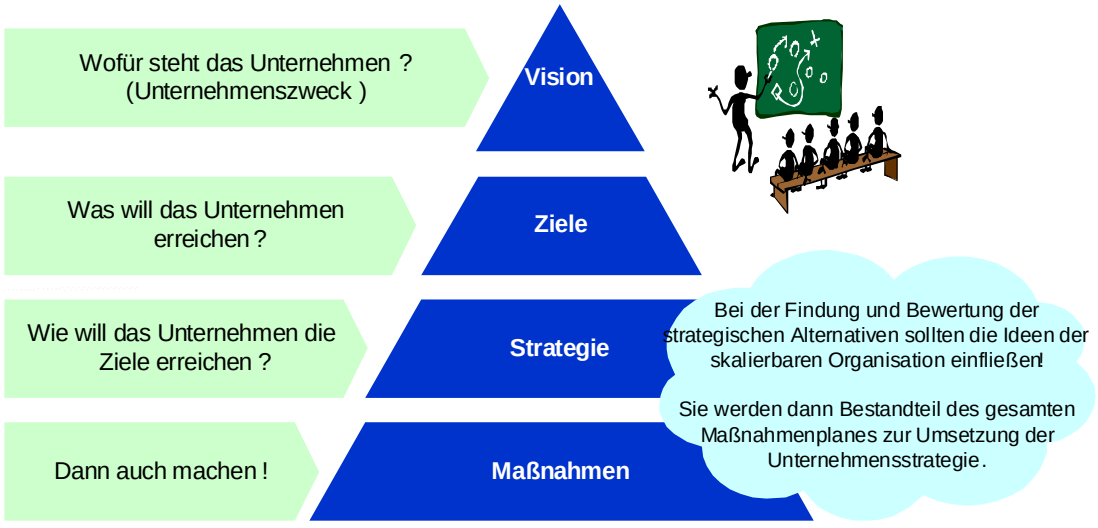

LEAN
Beispiel 1
Geschäftsleitung
GL
Vertrieb
V
Produktion
P
Zentrale Funktionen
Z
Kunden-management
V/KM
Außendienst
V/AD
Auftrags-management
V/AM
Wareneingang u. Lager
P/LOG
Versand
P/VS
Fertigung
Meistereien
P/F1-4
Technische Planung
P/TP
Produktions-planung u. -steuerung
P/PPS
Montage
MO
Entwicklung
E
Rechnungs-wesen
Z/RW
Einkauf und Beschaffung
Z/B
Informations-verarbeitung
Z/IT
Facility Management
Z/FM
Außendienst über Handelsvertreter, Steuern die Montage der Baustellen über externe Submonteure (Stufe 3)
Erik Jahn 20.07.2006
JESoft@gmx.de
Folien -Nr.: 12
5. Querschnittworkshop „Skalierbare Organisation“ – Vortrag: „Überlegungen zur Skalierbarkeit von Organisationen“


LEAN
Beispiel 2
Geschäftsleitung
GL
Vertrieb
V
Produktion
P
Zentrale Funktionen
Z
Kunden-management
V/KM
Außendienst
V/AD
Auftrags-management
V/AM
Wareneingang u. Lager
P/LOG
Versand
P/VS
Fertigung
Meistereien
P/F1-4
Technische Planung
P/TP
Produktions-planung u. -steuerung
P/PPS
Montage
MO
Entwicklung
E
Rechnungs-wesen
Z/RW
Einkauf und Beschaffung
Z/B
Informations-verarbeitung
Z/IT
Facility Management
Z/FM
Operative Abwicklung der Buchhaltung durch externen Dienstleister, der das gleiche System benutzt (Stufe 2)
Erik Jahn 20.07.2006
JESoft@gmx.de
Folien -Nr.: 13
5. Querschnittworkshop „Skalierbare Organisation“ – Vortrag: „Überlegungen zur Skalierbarkeit von Organisationen“

Beispiel 3



Ausblick



Adaptiv-unternehmerische Arbeitsorganisation

Ein Konzept zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Michael Richter

Adaptiv-unternehmerische Arbeitsorganisation

Ein Konzept zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Michael Richter

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Gliederung

Die aktuellen Herausforderungen

Handlungsfelder für Unternehmen

Bewertung durch die Experten

Zukunftsmodell: das adaptive Unternehmen

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Marktanforderungen in „gesättigten“ Märkten – Was will oder honoriert der Kunde?

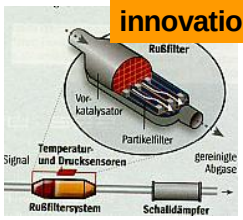
Geltungsnutzen? Imageprodukte?

System Dienst-leistungen?

Kurzfristige Lieferfähigkeit?

Kundenindividuelle Produkte?

Technologie-innovation?



...?

???

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Ausgangssituation

Der globale Produktionsmarkt bewirkt eine Verlagerung von West nach Ost auf Grund von

- Wachstumsmärkten in Osteuropa und Asien
- Niedrige Arbeitskosten
- Steigende Wettbewerbsfähigkeit in Produktivität und Qualität

Welche Chancen gibt es für deutsche Produktionsstandorte?

- Hochwertige Produkte mit integrierten Serviceleistungen
- Kunden-individuelle Produkte
- Koordinationsrolle in Produktionsnetzwerken
- **Höchste Adaptiviät für Innovationen und volatile Märkte**

Der Mensch ist ein sehr adaptiver Arbeitsfaktor.
Technik kann adaptiv gestaltet werden.
Die Organisation sollte höchst adaptiv sein!

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Zukunftssicherung durch Flexibilität und Wandlungsfähigkeit

Flexibilität

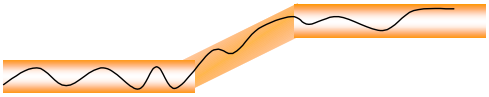
Nutzung der Spielräume in einem etablierten System

- **Kurzfristige Reaktionsfähigkeit**
- **Geringer Reaktions-Aufwand**

Beispiel:
- **Implementierung technischer Überkapazität**
- **Fester Mitarbeiterstamm, flexible Arbeitszeitmodelle**

Wandlungsfähigkeit / Adaptivität

Nachhaltige Veränderung eines etablierten Systems



- **Reaktionsfähigkeit über Systemgrenzen hinaus**
- **Niedrige Kapitalbindung**

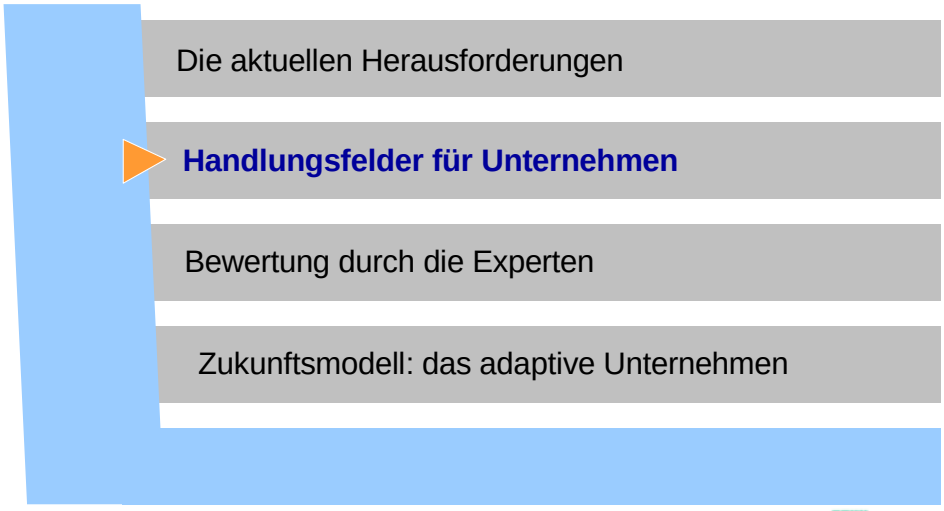
Beispiel:
- **Kooperationsvereinbarung mit einem Produktionspartner**
- **Leasing oder Betreibermodelle für Produktionsressourcen**
- **Beschäftigung von Mitarbeitern nach Bedarf**

Flexibilität und Wandlungsfähigkeit sollten für die einzelnen Gestaltungsfelder abgewogen und sinnvoll kombiniert werden!

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Gliederung



Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Handlungsfelder: Technik - Mitarbeiter - Organisation

Flexibilität durch Technik?

80er Jahre: Trend zu flexiblen technischen Systemen

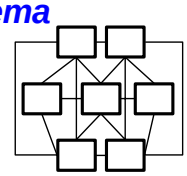
Erfahrungen/ Probleme:

Planungskosten

Folgekosten
- Gesamtverfügbarkeit
- Gemeinkosten

Falsche Annahmen
- Variantenentwicklung
- Lebenszyklus

Flexibilität ist in erster Linie ein Organisationsthema und ein Mitarbeiterthema.



Technische Flexibilität muss richtig geplant und eingesetzt werden.

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Themen der Flexibilitätsstudie

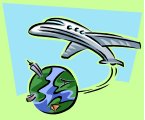
Mitarbeiter

Motivation und Anreize
- Einsicht der Mitarbeiter in unternehmerische Zusammenhänge
- „Pflege“ der Anreizsysteme

Wissen und Qualifikation

- Wissensmanagementsystem
- Systematische Personalentwicklung
- Vermittlung von Methodenkompetenzen

Externe Netzwerke
- Netzwerke zur Auftragserfüllung, in Forschung und Entwicklung, im Service und After-Sales
- flexible Logistik



Interne Netzwerke und Industrial Engineering
- Auslastung der Anlagen und der Mitarbeiter
- Technische Flexibilität und Arbeitszeitflexibilität
- Nutzung von Qualitäts- und Arbeitsstandards

Organisation

Flexibilisierung der Leistungsangebote
- Erschließen neuer Märkte durch neue Produkte und Dienstleistungen
- Anpassungsfähigkeit der Produkte
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten

Technik

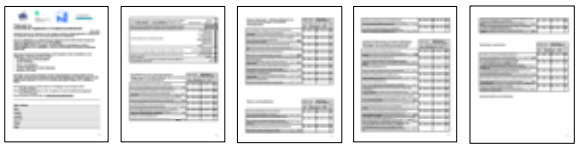
Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Informationen zur Flexibilitäts-Studie

- **Wo sehen Experten in deutschen Produktionsunternehmen Chancen zur Erreichung von Flexibilität innerhalb der Unternehmensorganisation?**
- **Wie weit sind wir heute schon?**

  50 Experten aus Produktionsunternehmen in Deutschland wurden befragt.



- **Befragung mit einem Fragebogen zu den fünf o.g. Themenbereichen**
- **Zu jedem Thema 5 bis 13 Kriterien**
- **Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung des Themas**
- **Bewertung des gegenwärtigen Zustands**
- **Zur Ergänzung jeweils eine quantitative Schätzung abgefragt**

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

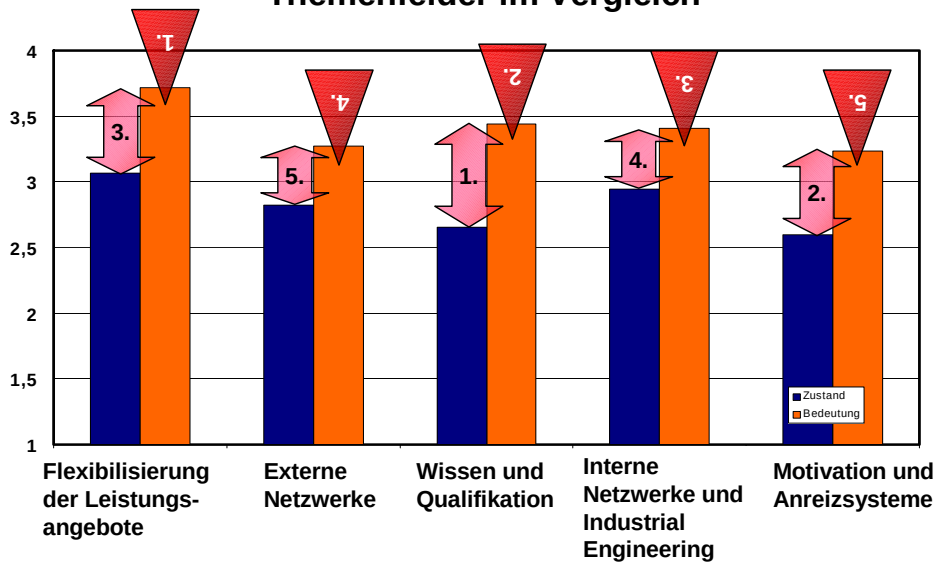
Gliederung

- Die aktuellen Herausforderungen
- Handlungsfelder für Unternehmen
- **Bewertung durch die Experten**
- Zukunftsmodell: das adaptive Unternehmen

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Themenfelder im Vergleich



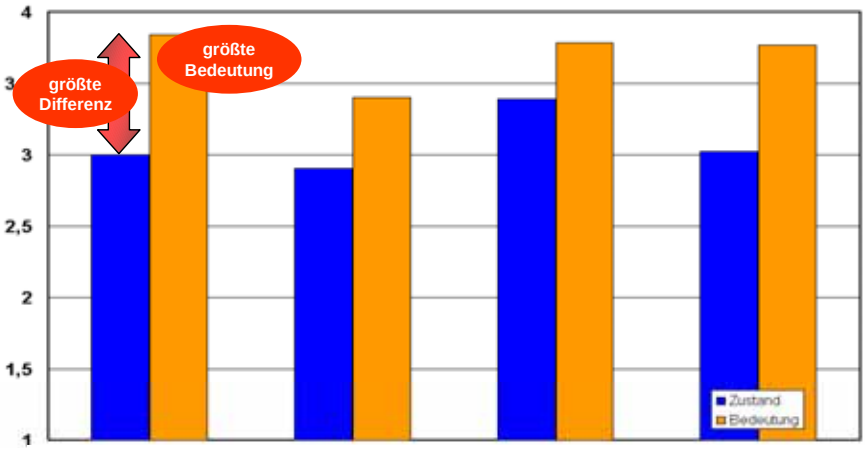
Die Flexibilisierung der Leistungsangebote wird mit der höchsten Bedeutung bewertet.

Die größte Differenz gibt es im Bereich Wissen und Qualifikation.

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

1. Themenfeld: Flexibilisierung der Leistungsangebote



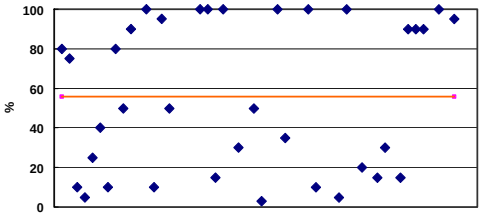
- **Sehr hohe Bedeutung: 80% der Antworten: „sehr wichtig“**
- **Potential im Innovationsmanagement**

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

1. Themenfeld: Flexibilisierung der Leistungsangebote

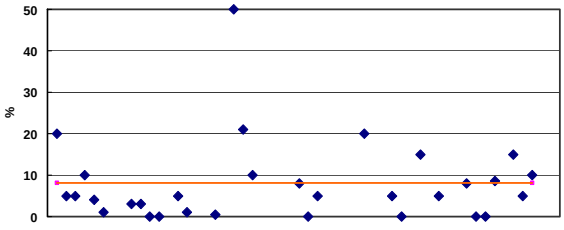
Wie hoch ist der Umsatzanteil kundenindividueller Produkte?



- ***Hohe Streubreite***
- ***Durchschnittlich 56% Umsatzanteil***

Wie hoch ist der Umsatzanteil, den Ihre Firma durch Dienstleistungen erwirtschaftet?

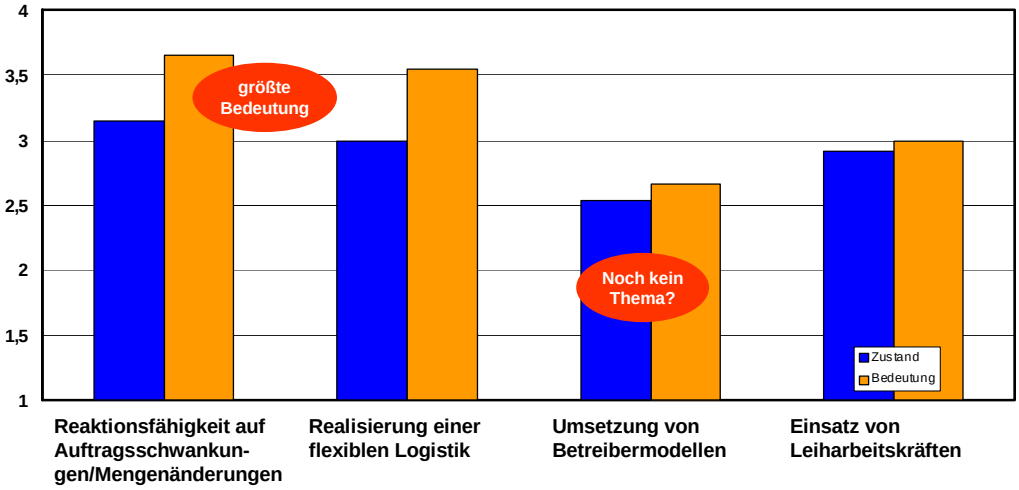
- ***Der Umsatzanteil liegt meist zwischen 0 und 20%.***
- ***Produktbezogene Dienstleistungen machen durchschnittlich nur 8% vom Umsatz aus.***



Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

2. Themenfeld: Externe Netzwerke



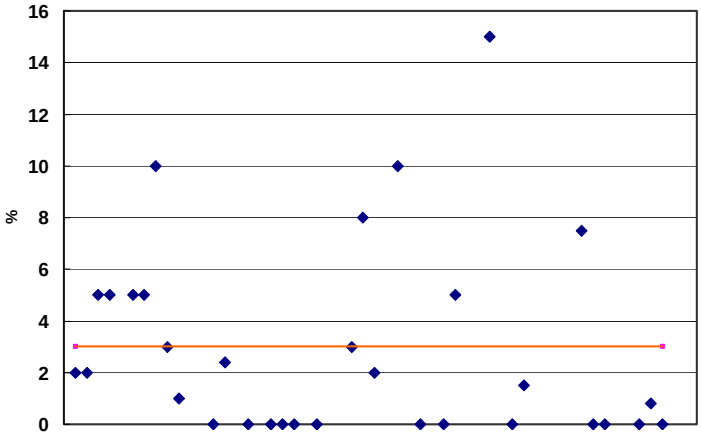
- **Hohe Bedeutung, Potentiale in der Reaktionsfähigkeit und in der Logistik**
- **Am wenigsten wichtig sind Betreibermodelle bewertet, aber viele Firmen haben gar keine Erfahrung mit Betreibermodellen.**

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

2. Themenfeld: Externe Netzwerke

Wie hoch sind in etwa Ihre Umsatzverluste durch eingeschränkte Lieferfähigkeit?

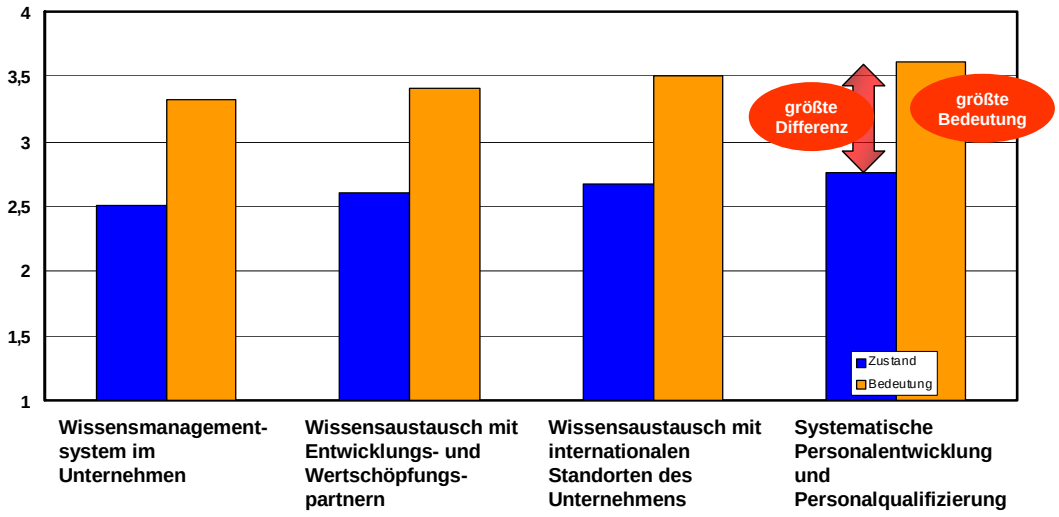


Umsatzverluste durch eingeschränkte Lieferfähigkeit ca. 3,0% im Durchschnitt.

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

3. Themenfeld: Wissen und Qualifikation



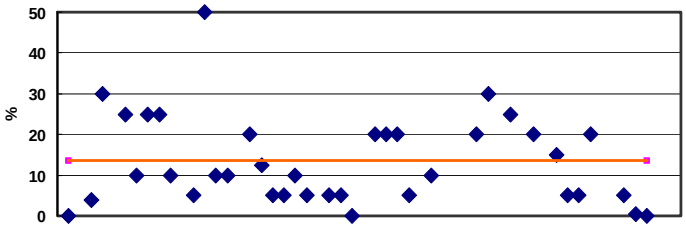
- **Sehr hohe Bedeutung**
- **Potentiale durch strukturiertes Wissensmanagement und systematische Personalentwicklung**

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

3. Themenfeld: Wissen und Qualifikation

Wie hoch schätzen Sie das Ratiopotential (bezogen auf den internen Aufwand) für Ihr Unternehmen durch systematisches Wissensmanagement mit Partnern?

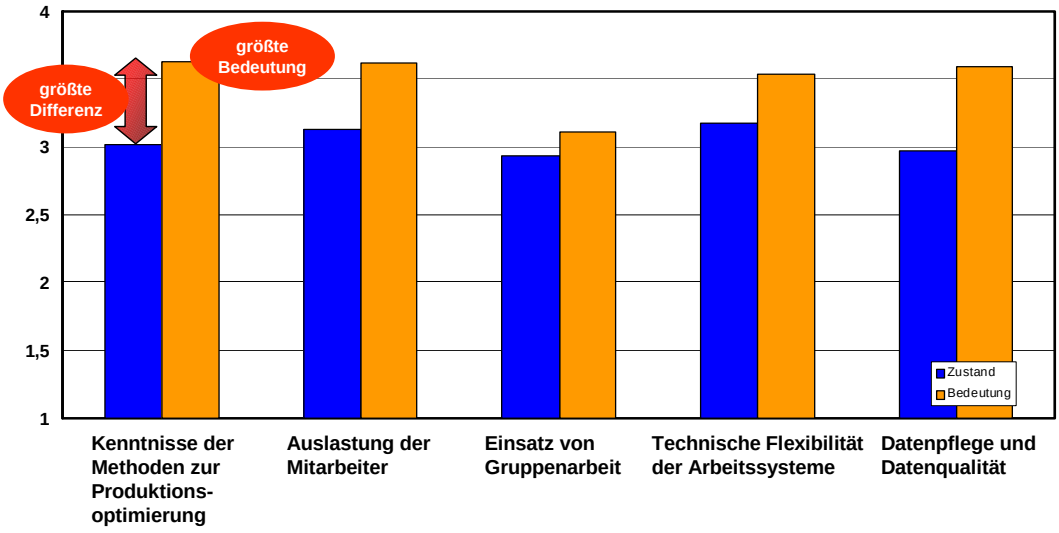


- ***Wissensaustausch, Wissensmanagementsystem und systematische Personalqualifizierung zeigen großen Handlungsbedarf an.***
- ***Das Ratiopotential durch besseres Wissensmanagement wird auf 15 % eingeschätzt.***

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

4. Themenfeld: Interne Netzwerke und Industrial Engineering



- **Sehr hohe Bedeutung, Potentiale durch Methoden der Produktionsoptimierung und Datenpflege**
- **Der Effizienzgewinn durch aktuellere Daten wird auf 8,5 % geschätzt!**

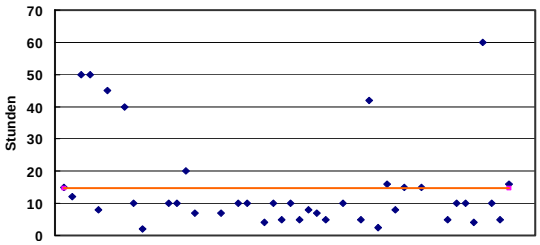
Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

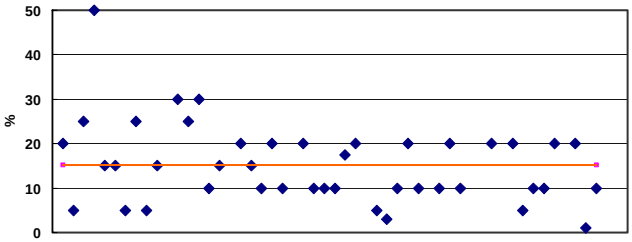
4. Themenfeld: Interne Netzwerke und Industrial Engineering

Wie hoch ist die Flexibilitätsforderung an Ihre Mitarbeiter in der Produktion bzgl. der wöchentlichen Arbeitszeit?

Die Auslastung der Mitarbeiter ist sehr wichtig. Im Mittel werden 14,5 Std. flexible Arbeitszeit pro Woche gefordert.



Das „Standardisierungspotential“ ist noch nicht ausgereizt. Wie hoch schätzen Sie die Kostensenkung bei konsequenter Nutzung von Standards ein?

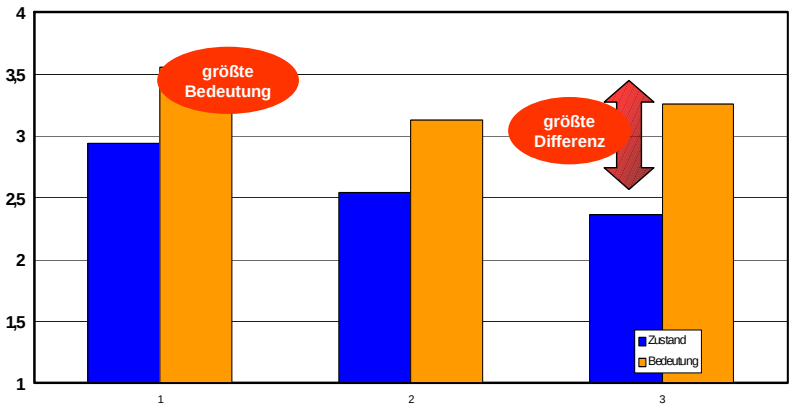


Die Antworter schätzen das Ratiopotential durch konsequente Nutzung von Standards auf ca. 16 %.

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

5. Themenfeld: Motivation und Anreize



Angebot an motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern

Individuelle Beeinflussbarkeit von Kennzahlen

Die „Pflege“ der Anreizsysteme

Hohe Bedeutung, Potential insbesondere durch Pflege der Anreizsysteme

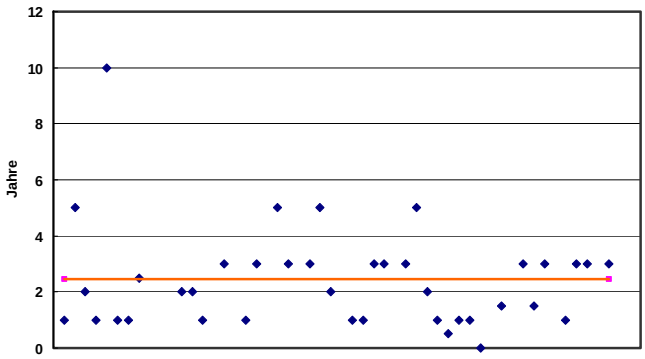
Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

5. Themenfeld: Motivation und Anreize

Nach welcher Zeit ist Ihrer Erfahrung nach eine Anpassung von Sollwerten und Kennzahlen nötig?

Eine Anpassung der Sollwerte bei Anreiz-systemen wäre im Schnitt nach 2,5 Jahren notwendig.



Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Gliederung

- Die aktuellen Herausforderungen
- Handlungsfelder für Unternehmen
- Bewertung durch die Experten
- **Zukunftsmodell: Das adaptive Unternehmen**

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Systematische Adaption

Erweitern des traditionellen (effizienzgetriebenen) Regelkreises . . .

. . . um einen zukunftsorientierten (effektivitätsgetriebenen) Regelkreis

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

IAO-Konzept: Merkmale einer Adaptiv-Unternehmerischen Arbeitsorganisation

Die Fähigkeit zur Adaption an unternehmensexterne Veränderungen

Fähigkeit zur Herstellung individualisierter Produkte

Netzwerkfähigkeit

Höchste Flexibilität zur reaktiven Entsprechung unsicherer Märkte

Die Fähigkeit zur Adaption an unternehmensinterne Veränderungen

Wandlungsfähigkeit zur schnellen Adaption von Produkt- und Technologie-innovationen

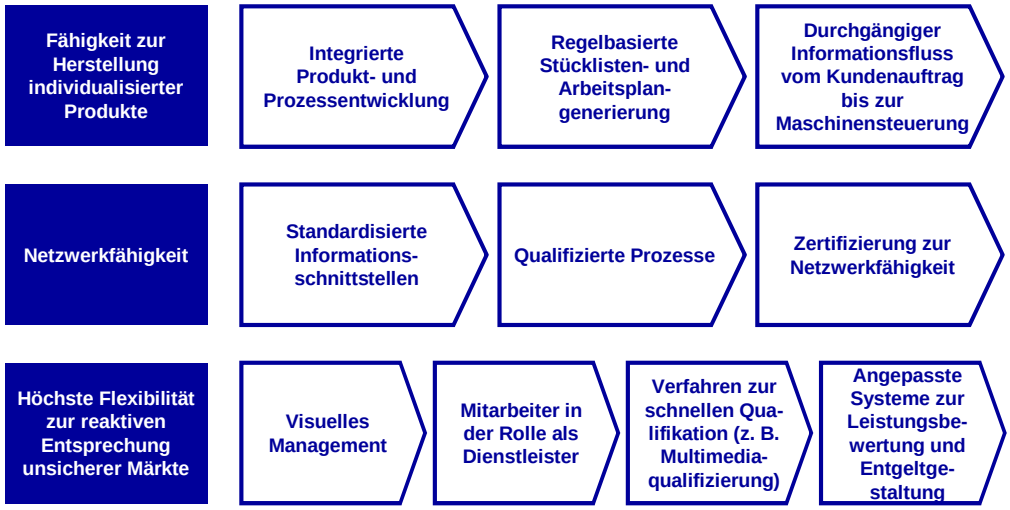
Anpassbarkeit an sich verändernde Altersstrukturen

Wandlungsfähigkeit der Organisation

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Handlungsbedarf zur Adaptionsfähigkeit an unternehmensexterne Veränderungen



Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

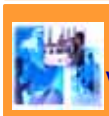
© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Handlungsbedarf zur Adaptionsfähigkeit an unternehmensinterne Veränderungen

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Bausteine einer adaptiv-unternehmerischen Arbeitsorganisation

Prozess-zellen	▪ Prozesse liegen soweit wie möglich in der Handlungskompetenz eines Teams ▪ Bildung kooperativer Netzwerke mit internen und externen Partnern ▪ Kompetenzen für arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Prozesserfüllung (z.B. Personaleinsatzplanung) im Team
 **Integration von Planungs-funktionen**	▪ Integration der Kompetenzen für Ausführungsplanung und Optimierung der Prozesse ▪ Bereitstellung von Methoden und Standards für Analyse, Bewertung und Organisationsentwicklung ▪ Dezentrale Pflege der Prozessmodelle
Zielsystem und Prozessnetz-Transparenz	▪ Ein Zielsystem mit aktueller Kennzahlen-Führung befähigt die Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln (Visuelles Management) ▪ On-line Transparenz über die Prozess-Stati bei Zulieferern und Partnern stellt entscheidungsrelevante Informationen bereit
Entgelt-system	▪ Das Entgeltsystem enthält variable Bestandteile, die an Ergebnisse und Zielerreichung gekoppelt sind

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Alte Weisheit

Heute schon tun,

woran andere erst morgen denken,

denn nur beständig ist der Wandel!

Heraklit, 480 v. Chr.

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

© Fraunhofer IAO, IAT der Universität Stuttgart

Was tun bei schwankendem Auftragseingang?

Rainer Wagner

Herzlich Willkommen

Was tun bei schwankendem Auftragseingang?

5. Querschnittworkshop „Skalierbare Organisation“ im Rahmen des BMBF-Projekts „Lean“

Dortmund, 20.07.2006

Topstar

AGENDA

1. **Topstar stellt sich vor**
   - Geschichte
   - Umsatzentwicklung 1990 - 2006
   - Philosophie
2. **Determinanten von Auftragseingang und Umsatz**
3. **Idealisierter Umsatzverlauf im Geschäftsjahr**
4. **Herausforderungen und Probleme stark schwankender Auftragseingänge**
   - Situation früher (bis 2004)
   - Situation heute (seit 2005)
5. **Lösungsansätze und Ausblick**

Topstar

1. Topstar stellt sich vor

Geschichte

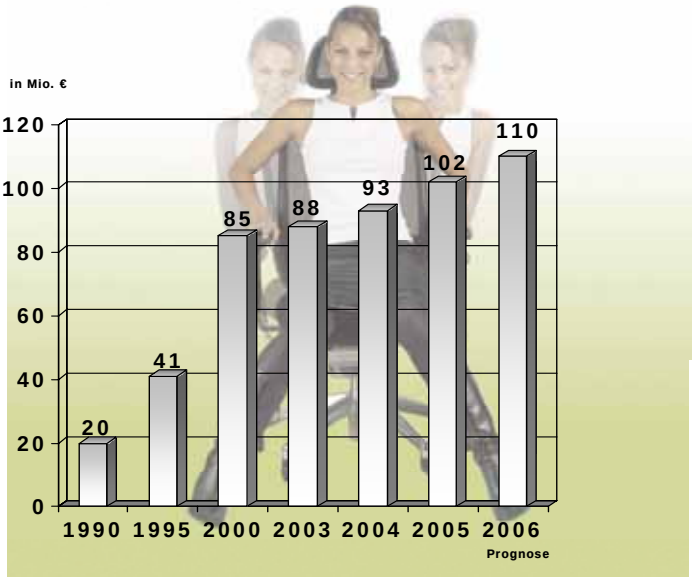
▲ 2006

▲ 1949

Gründungsjahr:	**1976**
	Ursprung: Wagner Stuhlfabrik 1949
Inhaber:	**Familie Wagner**
Mitarbeiterzahl:	**450**
Produktionsmenge:	**bis zu 20.000 Drehstühle pro Tag**
Produktions- und Lagerfläche:	**100.000 m²**

1. Topstar stellt sich vor

Umsatzentwicklung 1990 - 2006



1. Topstar stellt sich vor

Philosophie

sit | *different*

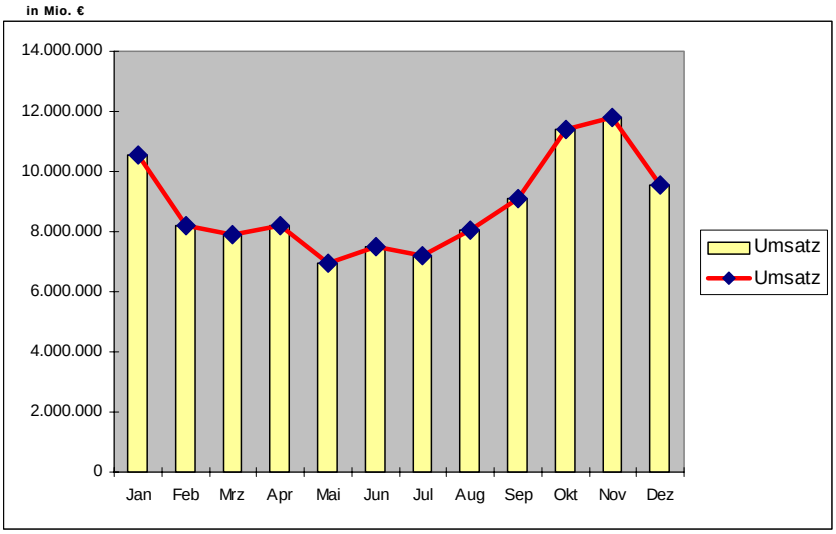
- **Jährlich über 2 Mio. Euro Investitionen in neue Produkte**
- **Spezialisierung auf Drehstühle, vom guten Kinderdrehstuhl bis zur hochwertigen Objektausstattung**

„Durch Innovation und Spezialisierung den Erfolg des Kunden gestalten“

2. Determinanten von Auftragseingang und Umsatz

- **Möbelbranche allgemein: Starke saisonale Schwankungen Sommer / Winter**
  - ➡ **Im Privatbereich „Stuhlsaison“ September bis März**
  - ➡ **Im Objektbereich aus Budgetgründen starkes Jahresendgeschäft**
- **Deutliche zunehmende projektorientierte Schwankungen**
  - ➡ **Verlagerung des Sortimentes hin zur Fachhandelsvermarktung (Objektgeschäft)**
  - ➡ **Zum Teil extreme kurze Realisierungszeiten bei Großprojekten für die Möblierung**
- **Sehr ähnliche Marktsituationen in den aktuellen Hauptabsatzgebieten (Europa, Nordamerika)**

3. Idealisierter Umsatzverlauf im Geschäftsjahr



4. Herausforderungen und Probleme stark schwankender Auftragseingänge

Situation früher (bis 2004)

- **Umsatzschwankungen bis zu 100 %, jedoch relativ planbar aufgrund hoher Massenorientierung (Aktionsgeschäft), Planungssicherheit ca. 80 %**
- **Lange Vorlaufzeiten (bis zu 8 Monate) für Großaufträge**
- **Schmales Sortiment (ca. 1000 Artikel = 80 % des Umsatzes)**
- **Geringe Qualifikationsanforderungen an das Fertigungspersonal**
- **Hauptherausforderung waren starke Mengenschwankungen weitgehend standardisierter Massenware**

4. Herausforderungen und Probleme stark schwankender Auftragseingänge

Situation heute (seit 2005)

- Umsatzschwankungen wie gehabt, jedoch deutlich veränderter Produktmix (ca. 60 % hochwertige Ware, früher 20 %), Planungssicherheit nur noch zu 50 % gegeben
- Teilweise nur 4 Wochen Vorlauf für Großaufträge
- Sehr tiefes Sortiment (ca. 6.000 Artikel = 80 % des Umsatzes)
- Qualifikationsanforderungen an das Fertigungspersonal deutlich gestiegen
- Die Hauptanforderungen heute sind nach wie vor hohe Mengenschwankungen, jedoch auf Basis anspruchsvoller, zum Teil kundenspezifischer Produkte

5. Lösungsansätze und Ausblick

- Bis 2004 Ausgleich der Schwankungen durch Zeitkonten und Leiharbeit
- Aktuelle Konzepte:
  - Rückführung der Leiharbeit, Erhöhung des Stammpersonals
  - Mehrere Tagschichten statt Zweischichtbetrieb
  - Weiter flexibilisierte Jahresarbeitszeitmodelle (z. B. 9 Monate Arbeit, 3 Monate frei)
  - Stärkerer Ausbau asiatischer Märkte (unterschiedliche Saisonkurven)

5. Lösungsansätze und Ausblick

Ausblick

- Schwankungsreduzierung durch globalisierten Vertrieb
- Senkung der Variantenvielfalt (?)
- Stärkere Regionalisierung der Arbeitskräfte
- Industriepark-Konzept (Lieferantenansiedlung)
  - Endfertigung von Komponenten vor Ort
  - Dezentralisierung des Warenlagers
  - Erhöhung des Mitarbeiter Know-hows und des Arbeitskräftepools
- Zukunftsherausforderung: Highend – Produkte von Stückzahl 1 bis 2.000 in 3 – 6 Wochen weltweit liefern

Arbeitszeitgestaltung bei schwankendem Auftragseingang

Ulrike Hellert

zeitbueronrw

Arbeitszeitgestaltung bei schwankendem Auftragseingang - Arbeitszeitkonto

Dr. Ulrike Hellert
Zeitbüro NRW

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

Inhalte

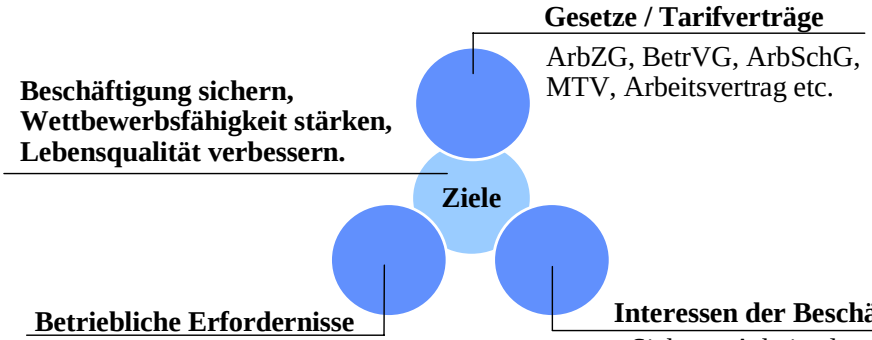
- Zeitbüro NRW
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
  - Ziele, Gründe, Rahmenbedingungen
  - Typische Problemstellungen und Lösungsansätze
- Funktionszeiten
- Das Arbeitszeitkonto
- Förderangebot des Landes NRW

Angebote des Zeitbüro NRW

Service	Wissenstransfer	Öffentlichkeitsarbeit
• Ansprechpartner zu allen Themen-gebieten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung • Strategische Erstgespräche für Unternehmen • Anlaufstelle für die Förderprogramme des MAGS NRW	• Weiterbildungs-angebote für BeraterInnen, Unternehmensverant-wortliche sowie regionale Akteure • Fachtagungen • Referententätigkeiten bei externen Veranstaltungen	• Tempora – Journal für moderne Arbeitszeiten • Informations-broschüren • CD-ROM mit Praxisbeispielen • Internetseiten „Initiative Moderne Arbeitszeiten“

Zielsetzung der Arbeitszeitberatung

Balance zwischen unterschiedlichen Interessen



Rahmenbedingungen - Arbeitszeitgesetz

§ 1

- Zweck des Gesetzes ist es:
  - ? Sicherheit und Gesundheitsschutz zu gewährleisten
  - ? Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu schaffen

§ 3

- Die werktägliche Arbeitszeit darf 8 Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn:
  - ? innerhalb von 6 Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

§ 4

- Die Ruhepausen betragen:
  - ? bei 6 bis 9 Stunden Arbeit: 30 Minuten
  - ? ab 9 Stunden Arbeit: 45 Minuten

§ 5

- Nach Beendigung der Arbeitszeit müssen die Arbeitnehmer
  - ? mindestens 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit haben.

zeitbuero nrw

Begriff des Arbeitszeitkontos

- Instrument der Arbeitszeiterfassung
- Hauptzweck ist es, Beschäftigungsschwankungen aufzufangen und auszugleichen.
- Kurzzeitkonten gewährleisten, dass Arbeitszeiten – in positiver und negativer Hinsicht – von der vertraglich vorgesetzten Regel-arbeitszeit abweichen, auf dem Konto verbucht und innerhalb des festgesetzten Zeitraums ausgeglichen sein müssen.

  → Dadurch wird die Flexibilisierung der Arbeitszeit erreicht, ohne dass es zu einer (dauerhaften) Verlängerung/Verkürzung der vertraglichen Arbeitszeit kommt.
- Prinzip der verstetigten Entlohnung
- Abgrenzung zu Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten

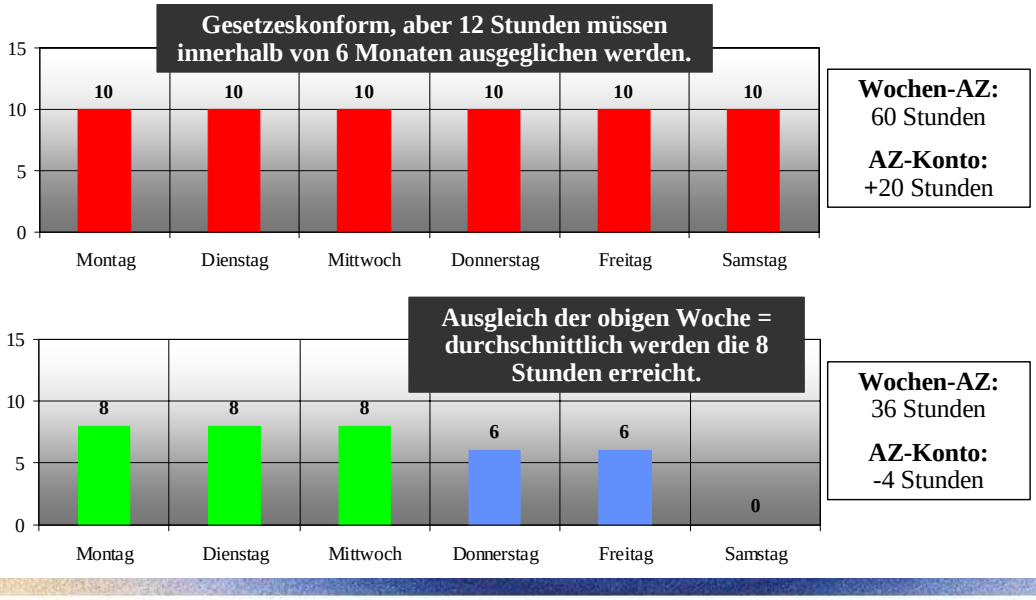
zeitbuero nrw

Funktion eines Arbeitszeitkontos

Abb. 1: Beispiel für die Funktion eines Arbeitszeitkontos in einem tarifgebundenen Metallunternehmen

zeitbuero nrw

Arbeitszeitschwankungen bei einer 40-Stunden-Woche



zeitbuero nrw

Regelungsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeiten

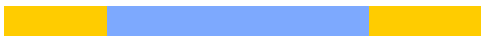
- Arbeitszeitrahmen
- Größe des Arbeitszeitkontos (Ampelkonto)
- Abgrenzung zur zuschlagspflichtigen Mehrarbeit
- Ausgleichszeitraum
- Flankierende Maßnahmen

zeitbuero nrw

Varianten der Gleitzeit

1. Klassische Gleitzeit

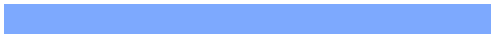
Die Arbeitszeit wird unterteilt in Kernarbeitszeit (Anwesenheitspflicht) und Gleitzeitspannen.



7:00 – 9:00 Uhr Eingleitspanne | 9:00 – 15:00 Uhr Kernarbeitszeit | 15:00 – 17:00 Uhr Ausgleitspanne

2. Funktionszeit

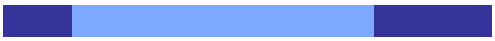
Statt der Kernzeit wird eine betriebliche Funktionszeit vereinbart. Während dieser Zeit müssen die Bereiche funktionsfähig sein.



8:00 – 17:30 Uhr Funktionszeit

3. Erweiterte Funktionszeit

Statt der Kernzeit wird eine betriebliche Funktionszeit vereinbart. Zusätzlich werden Ein- und Ausgleitspannen definiert.



7:00 – 8:00 Uhr Eingleitspanne | 8:00 – 16:00 Uhr Funktionszeit | 16:00 – 20:00 Uhr Ausgleitspanne

zeitbuero nrw

Ampelkonto der Firma Märkisches Federnwerk GmbH & Co. KG in Lüdenscheid

Rote Phase: **ab +/-76 bis +/-100 Stunden,**

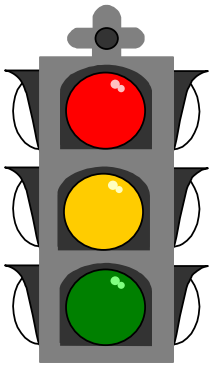
Mitarbeiter und Vorgesetzter analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonto-Saldo und vereinbaren z. B. eine Freizeitentnahme oder treffen individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen.

Gelbe Phase: ab +/-36 bis +/-75 Stunden,

der Mitarbeiter vereinbart gemeinsam mit der Gruppe (z.B. Fachbereich) und dem Vorgesetzten Maßnahmen, um sein Zeitkonto auszugleichen.

Grüne Phase: 0 bis +/-35 Stunden,

der Mitarbeiter verwaltet diesen Stundenbereich eigenverantwortlich. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können Zeitentnahmen erfolgen.



© Dr. Ulrike Hellert

zeitbuero nrw

Förderangebot für Unternehmen in NRW „Arbeitszeitberatung“

Im Rahmen der arbeitsorientierten Modernisierung, Politikfeld D des ESF-Ziel-3-Programms:

	bis 49 Beschäftigte	ab 50 Beschäftigte
Arbeitszeitberatung zur Implementierung neuer Arbeitszeit-modelle	- maximal 6 Tage - Anteilfinanzierung bis zu 50%, höchstens 500 Euro pro Beratungstag	- maximal 9 Tage - Anteilfinanzierung bis zu 50%, höchstens 500 Euro pro Beratungstag
Arbeitszeit in Kombination mit Potenzialberatung	- 2 Tage weniger	- 3 Tage weniger

zeitbuero nrw

Flexibilität und Arbeits-zeitkonten – Probleme und Perspektiven der flexiblen Arbeitszeitregulierung

Thomas Haipeter

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Kulturwissenschaftliches Institut

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

Institut Arbeit und Technik

1 Einleitung

Zuweilen ist die Befürchtung zu hören, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine umfassende Deregulierung der Arbeitszeiten einleiten würde. Bezogen auf das deutsche Beispiel ist diese Befürchtung nicht begründet. Flexible Arbeitszeiten sind dort – zumindest in der großen Mehrzahl der Fälle – kollektivvertraglich regulierte Arbeitszeiten. Eine umfassende Deregulierung im Gefolge der Flexibilisierung ist nicht feststellbar. Dieser Umstand ist nicht etwa das Ergebnis einer vergleichsweise geringen Dynamik der temporalen Flexibilisierung in der deutschen Wirtschaft. Vergleichende Studien weisen im Gegenteil darauf hin, dass Deutschland international zu den Vorreitern der Flexibilisierung zu zählen ist (so Lehndorff 2001 für die Automobilproduktion). Deshalb ließe sich aus dem deutschen Beispiel durchaus folgern, dass ein hohes Maß an Flexibilisierung mit einem hohen Maß an kollektivvertraglicher Regulierung verbunden sein kann.

Allerdings ist dabei in Rechnung zu stellen, dass sich mit der Flexibilisierung sowohl die materiellen als auch die prozeduralen Normen der Arbeitszeitregulierung ziemlich grundlegend ändern. Die Arbeitszeitregulierung enthält nunmehr neuartige Bestimmungen zu Arbeitszeitkonten als zentralem Instrument der Verwaltung und Steuerung flexibler Arbeitszeiten wie Ausgleichszeiträume oder Obergrenzen. Zugleich werden neue Verfahren des Umgangs mit Arbeitszeiten definiert wie Entnahmeregelungen oder Problemlösungsprozeduren. Diese Verfahren wiederum bestimmen neue Akteure der Arbeitszeitpraxis in den Unternehmen und weisen ihnen neue Verantwortlichkeiten zu. Dabei ist zu denken sowohl an Betriebsräte als auch an Mitarbeiter und Führungskräfte.

Verbetrieblichung, Partizipation und Selbstorganisation sind die Schlüsselbegriffe, mit denen der neuartige Charakter der flexiblen Arbeitszeitregulierung häufig beschrieben wird. Dieser Charakter soll im Folgenden eingehender untersucht werden. Der Beitrag bemüht sich um eine Einschätzung der mit der Flexibilisierung verbundenen Veränderungen der Arbeitszeitregulierung. Im Vordergrund steht dabei die Frage der Auswirkungen der Flexibilisierung für die Prägekraft der Arbeitszeitregulierung in den Betrieben. Es wird sich zeigen, dass die Prägekraft entscheidend von den betrieblichen Akteuren und ihren Fähigkeiten zur Übernahme neuer Rollen in der Arbeitszeitpraxis abhängt. Die Akteure müssen neuen Entwicklungen der Unternehmensorganisation begegnen, in die die flexible Arbeitszeitregulierung vielfach eingebunden ist und die einen starken Druck auf die Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung ausüben.

2 Entwicklung der Arbeitszeitregulierung und Arbeitszeitkonten

Wie ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in die Entwicklung der Arbeitszeitregulierung einzuordnen? Die Arbeitszeit ist neben dem Lohn traditionell das wichtigste Thema der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeitsbedingungen. Seit dem neunzehnten Jahrhundert verhandeln Arbeitgeber und ihre Verbände und die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer in allen Industrieländern – freilich auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichen institutionellen Kontexten – über die Standards und Normen, die für die arbeitsvertragliche und die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit prägend sein sollen. Dies gilt auch für Deutschland, wo sich die Aushandlungsbeziehungen zwischen den Interessengruppen durch eine duale und rechtlich begründete Struktur von Tarifautonomie und Betriebsverfassung auszeichnen.

Im Zentrum der Aushandlungen über Arbeitszeit stand bis in die achtziger und neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts hinein die Verkürzung der Wochenarbeitszeit. Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit gehörte – mit gewissen Konjunkturen – zu den wichtigsten strategischen Forderungen der Gewerkschaften, die diese gegen den Widerstand der Arbeitgeber durchzusetzen versuchten. Die Gewerkschaften verbanden mit der Arbeitszeitverkürzung immer auch die zeitliche Verkürzung von Arbeitsbelastung und beruflicher Beanspruchung und die Schaffung wachsender Erholungszeiträume für die Beschäftigten. Dies geschah vor allem mit Blick auf die Arbeiter und vor dem Hintergrund monotoner Belastungen in einer tayloristisch organisierten Struktur der Produktion.

Seit den achtziger und spätestens den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts haben sich die Vorzeichen der Entwicklung verändert. Nun sind es nicht mehr die Gewerkschaften, die in den Verhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden die Verkürzung der Arbeitszeit fordern, sondern die Arbeitgeberverbände, die den Gewerkschaften eine möglichst weitgehende Flexibilisierung – und Differenzierung – der Arbeitszeiten abzutrotzen versuchen. Mit den Flexibilisierungszielen der Unternehmen haben sich die Gewerkschaften seit der verbreiteten Einführung von Gleitzeitkonten in den Unternehmen im Verlauf der siebziger und achtziger Jahre immer schwer getan, weil damit zwangsläufig eine Aufwertung des Betriebes als Aushandlungsebene gegenüber der Ebene der Tarifverträge verbunden war. Allerdings konnten die Arbeitgeber stets darauf verweisen, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Auflösung des strengen Normengerüsts von Verteilung und Lage der Arbeitszeiten neben der stärkeren Orientierung der Arbeitszeitgestaltung an betrieblichen Bedarfen eben auch den Interessen der Beschäftigten entspräche, weil diese damit Spielräume für die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit nach ihren eigenen Bedürfnissen erhalten würden, die zuvor nicht bestanden hatten. Aus diesem Grund gerieten

die Gewerkschaften im Konflikt um Flexibilisierung auch in die Defensive, weil nicht mehr klar zu sein schien, was eigentlich die Interessen der Beschäftigten sind und wer diese Interessen tatsächlich vertritt.

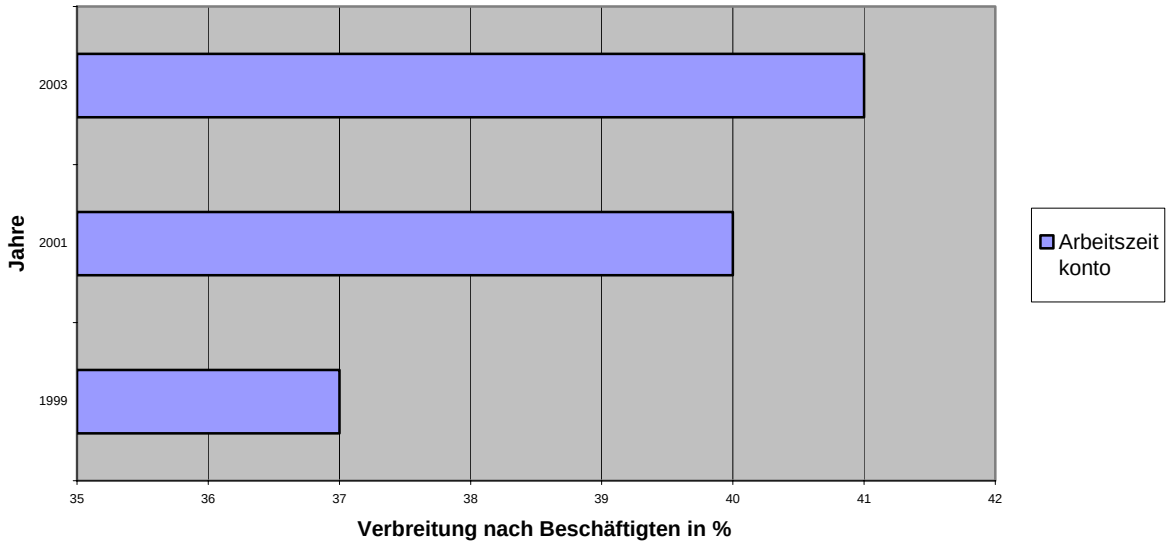
Trotz dieser Defensive ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit im deutschen System der industriellen Beziehungen nicht mit ihrer Deregulierung verbunden. Einerseits gab es Arbeitszeitflexibilität auch in den traditionellen Arbeitszeitregimes. Nur war Flexibilität dort als Ausnahmetatbestand geregelt, der für die Unternehmen wegen gestaffelter Zuschlagssysteme relativ teuer und zudem an die Mitbestimmung des Betriebsrates gebunden war. Flexibilität existierte, nur war sie hoch reguliert, und diese Regulierung war vor allem auf der Ebene der Tarifverträge angesiedelt. Andererseits sind auch die neuen Formen der Flexibilität weiterhin in das Netz kollektivvertraglicher Regulierungen eingebunden. Der Unterschied zu den traditionellen Formen besteht in zwei Punkten: Erstens wird Flexibilität von einem Ausnahmetatbestand zu einem Regeltatbestand umgedeutet, indem in den Tarifverträgen durch die Festlegung von Ausgleichszeiträumen Spielräume für Schwankungen der Regelarbeitszeit geschaffen werden. Damit aber verschiebt sich zweitens die Regulierungsebene der Flexibilität von den Tarifverträgen zu den Betriebsvereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Die Betriebsparteien können die tariflichen Mindestnormen auf der betrieblichen Ebene ausgestalten. In der Konsequenz entsteht eine neue Form „betrieblich regulierter Flexibilität“ (Haipeter/Lehndorff 2002) der Arbeitszeit. Diese betriebliche Regulierungskompetenz wurde in der sozialwissenschaftlichen Literatur als Ausgangspunkt einer „Verbetrieblichung“ der industriellen Beziehungen gewertet (Schmidt/ Trinczek 1999).

Die betrieblichen Akteure nehmen aber eine neue Rolle nicht nur als Gestalter der Arbeitszeitnormen, sondern auch als Akteure der Arbeitszeitpraxis ein. Denn mit den neuen Regulierungsformen ist häufig eine Neufassung der Handlungsnormen und -möglichkeiten von Betriebsräten und Beschäftigten verbunden. Mit Blick auf die Betriebsräte existieren vielfältige neue Prozessnormen der Mitbestimmung, die beispielsweise darin bestehen, dass Betriebsräte bei Überschreitung bestimmter Saldengrenzen in Aushandlungen mit dem Management über Rückführungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten oder über Personalanpassungen treten, oder dass die Beschäftigten die Betriebsräte bei Problemen ihrer Arbeitszeitgestaltung als Interessenvertreter hinzuziehen können. Mit Blick auf die Beschäftigten ist eine neuartige – und wie weit auch immer in der konkreten Regulierung gefasste – Handlungsautonomie bei der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit festzustellen. Die Beschäftigten werden in der neuen Arbeitszeitregulierung zu Subjekten der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb. Anders als früher können die Beschäftigten nunmehr selbst die Entscheidung darüber fällen, zu welchen Zeitpunkten und in welcher Länge sie täglich und

verteilt über bestimmte Zeiträume arbeiten. Damit werden Möglichkeiten für die Vereinbarung arbeitsbezogener und lebensweltlicher Zeitinteressen geschaffen. Diese Möglichkeiten der Selbstorganisation sind zumeist mit Normen für die Partizipation der Beschäftigten in der Arbeitszeitgestaltung verbunden. Im Unterschied zu der auf das individuelle Arbeitszeithandeln bezogenen Selbstorganisation verstehe ich Partizipation als Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in Aushandlungen mit ihren Führungskräften. Autonomie und Partizipation stehen in engem Zusammenhang. Verbesserungen der Autonomie sind insbesondere dann zu erwarten, wenn es den Beschäftigten in Aushandlungen gelingt, Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die für mögliche Restriktionen ihrer Autonomie verantwortlich sind, wenn sie also „Handlungsautonomie“ durch „Verhandlungsautonomie“ ergänzen können (Moldaschl 2001: 136).

Das zentrale technische Instrument, mit dessen Hilfe in Deutschland Flexibilität betrieblich reguliert wird, sind Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten ermöglichen nicht nur die individuelle Registrierung schwankender Regelarbeitszeiten, sie eignen sich in ihren wichtigsten Stellschrauben zugleich auch gut für eine kollektivvertragliche Regulierung (Seifert 2001). Zu diesen Stellschrauben gehören die Obergrenzen und die Ausgleichszeiträume der Konten, die Entnahmeregelungen, die Verfahrensregeln für Problemfälle und in diesem Rahmen insbesondere auch die Gestaltungsrechte der Beschäftigten sowie die Interventionsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung. In diesen Punkten können sich die betrieblich gestalteten Arbeitszeitkonten teilweise gravierend voneinander entscheiden.

Zahlen zur Verbreitung flexibler betrieblicher Regulierungen der Arbeitszeit gibt es nicht, wohl aber zur Verbreitung von Arbeitszeitkonten, die das primäre Instrument dieser Regulierungen sind. Arbeitszeitkonten haben in den neunziger Jahren in Industrie und Dienstleistungen eine rasche Verbreitung erfahren. So konnte, wie Grafik 1 zeigt, im Rahmen der Arbeitszeitbefragung des ISO ermittelt werden, dass 1999 37 Prozent der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten gearbeitet hatte. In 2003 waren es bereits 41 Prozent (Bauer u.a. 2002; Bauer u.a. 2004).



Grafik 1: Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Beschäftigten (Bauer u.a. 2004)

Dabei lässt sich ein deutlicher Größeneffekt zwischen den Betrieben feststellen. Je größer der Betrieb, desto größer ist der Anteil der Beschäftigten mit Arbeitszeitkonten. Mit dem Größeneffekt korrespondiert aber auch ein Betriebsräteeffekt. Je größer der Betrieb, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat existiert, der eine Arbeitszeitkontenregelung mit der Betriebsleitung aushandeln kann. Verbetrieblichung funktioniert nicht ohne betriebliche Akteure (Trinczek 2002).

In der ISO-Erhebung gaben in 2003 32 Prozent der befragten Beschäftigten an, dass sie eine variable und selbst gesteuerte Arbeitszeit haben. Demgegenüber antworteten nur 18 Prozent, dass ihre Arbeitszeit variabel und betrieblich gesteuert ist. Flexible Arbeitszeiten können also für viele Beschäftigten das Versprechen einlösen, ihnen individuelle Spielräume der Arbeitszeitgestaltung zu gewähren. Von den 32 Prozent mit variablen und selbst gesteuerten Arbeitszeiten haben allerdings mehr als die Hälfte der Beschäftigten festgestellt, dass sie bis zu vier Stunden pro Woche länger arbeiten als ihre vertragliche Arbeitszeit dies vorsieht. Und 22 Prozent arbeiten sogar durchschnittlich mehr als vier Stunden länger. Insgesamt haben damit etwa drei Viertel der Beschäftigten mit variablen und selbst gesteuerten Arbeitszeiten teilweise erheblich längere tatsächliche Arbeitszeiten als vertraglich vereinbart. Weil die Erhebung alle Beschäftigtengruppen abdeckt, finden sich darunter auch Führungskräfte und Manager, die in der Regel nicht die Zielgruppe der kollektivvertraglichen Regulierung sind. Aber immerhin knapp 60 Prozent der betreffenden Beschäftigten gaben an, mit einem Arbeitszeitkonto zu arbeiten.

Existiert ein Zusammenhang zwischen der betrieblich regulierten Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeiten? Dies ist eine für die Bewertung der Arbeitszeitregulierung mit Blick auf die Verbindlichkeit kollektivvertraglicher

Regulierungen entscheidende Frage. Denn sollte ein solcher Zusammenhang bestehen, hieße dies, dass möglicherweise die Flexibilisierung der Arbeitszeitregulierung zu einem Verlust an Wirksamkeit kollektivvertraglicher Regelungen führen würde. In diesem Fall würde die Verbetrieblichung der Regulierung die „Prägekraft“ (Bispinck/Schulten 1998) der Flächentarifvertragsnormen zur Arbeitszeit gefährden. Flexible Regulierungen könnten mithin als Triebkraft der Erosion des Flächentarifvertrages betrachtet werden.

Für diesen Zusammenhang ist es zunächst interessant, sich die Struktur der Überstunden anzuschauen. Wie in Tabelle 1 angegeben, ist das Volumen der Überstunden seit 1989 deutlich gestiegen, im Zeitraum von 1999 und 2003 aber konstant geblieben. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass 1999 eher ein Boomjahr und 2003 eher ein Krisenjahr war. Eindeutig sinkende Tendenz weisen die bezahlten Überstunden auf, während demgegenüber sowohl die Überstunden mit Zeitausgleich als auch die unbezahlten Überstunden deutlich angewachsen sind. Bezahlte Überstunden sind ein Indikator für die Nutzung der traditionellen Flexibilität. Überstunden mit Zeitausgleich sind typischerweise die Überstunden, die auf Arbeitszeitkonten verwaltet werden. Und unbezahlte Überstunden werden weder bezahlt noch in Freizeit ausgeglichen.

	1989	1999	2003
Überstundenvolumen pro Beschäftigten pro Woche	2,0	2,8	2,7
davon: bezahlt	1,0	0,9	0,7
unbezahlt	0,4	0,8	0,9
mit Zeitausgleich	0,6	1,1	1,1

Tabelle 1: Überstundenvolumen und Abgeltungsformen (in Stunden) (nach Bauer u.a. 2004)

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass mit flexiblen Arbeitszeitregulierungen das Volumen der Überstunden steigt. Und zugleich ist festzuhalten, dass unbezahlte Überstunden an Gewicht gewinnen. Flexibilisierungen scheinen nach diesen Daten also nicht nur mit längeren Arbeitszeiten einherzugehen, sondern auch „Grauzonen“ der Arbeitszeitregulierung (Lehndorf 2003) nach sich ziehen zu können, in denen Arbeitszeiten nicht mehr vergütet, abgegolten oder erfasst werden.

Diese Annahmen lassen sich durch einen weiteren Aspekt der Erhebung des ISO erhärten. Dieser Aspekt bezieht sich auf die Praxis bei Fehlverläufen in Arbeitszeitkonten (Tabelle 2).

Überschreitung der Obergrenzen	
Finanzielle Abgeltung	29
Verfall	18
Abbau so schnell wie möglich	40
Übertragung auf Langzeitkonto	5
Noch keine Überschreitung	9
Überschreitung der Ausgleichszeiträume	
Finanzielle Abgeltung	17
Verfall	24
Abbau so schnell wie möglich	19
Übertragung in nächsten Ausgleichszeitraum	22
Übertragung auf Langzeitkonto	3
Noch keine Überschreitung	16

Tabelle 2: Praxis bei Fehlverläufen in Arbeitszeitkonten (Angaben in %) (nach Bauer u.a. 2004)

So erfolgt bei einer Überschreitung der Obergrenzen für die Ansammlung von Zeiten auf den Konten nur in 40 Prozent der Fälle ein zügiger Abbau der Zeiten. In fast 30 Prozent der Fälle werden die Zeiten bezahlt, also nachträglich in bezahlte Mehrarbeit umgewandelt. Bezahlung ohne Zeitausgleich aber führt zu einer entsprechenden Verlängerung der Arbeitszeiten. In knapp einem Fünftel der Fehlverläufe verfallen die Zeiten sogar ersatzlos und wandern in die bereits beschriebene Grauzone. Ähnlich ist die Situation im Falle der Überschreitung von Ausgleichszeiträumen, also den Zeiträumen, in denen positive Arbeitszeitsalden auf Konten maximal angesammelt werden dürfen und an deren Ende sie abzubauen sind. Dort findet nur in knapp einem Fünftel der Fälle ein schneller Abbau statt. In 17 Prozent der Fälle werden die Zeiten abgegolten, und in sogar fast einem Viertel der Fälle verfallen sie ersatzlos.

3 Problemlagen der flexiblen Arbeitszeitregulierung

Nach diesen Zahlen spricht viel für die Annahme, dass mit der Arbeitszeitflexibilisierung sowohl eine Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeiten als auch die Entstehung einer Grauzone der Arbeitszeiten einhergeht. Lässt sich deshalb mit Blick auf die Arbeitszeitregulierung von einer „doppelten Wirklichkeit der Organisationen“ (Weltz 1988) sprechen, die sich durch eine große Distanz zwischen den Instrumenten der Regulierung und der tatsächlichen Praxis in den Unternehmen auszeichnet? Sind Regulierungen auf der einen und Regulierungspraxis auf der anderen Seite zwei Paar Schuhe (Haipeter 2003)? Und was bedeutet das für die Mitbestimmung der Betriebsräte und die Selbstorganisation der Beschäftigten? Die Beantwortung dieser Fragen ist auf der Grundlage der vorgestellten

statistischen Daten kaum möglich. Auf dieser Grundlage kann ein ursächlicher Zusammenhang zwischen flexiblen Regulierungen auf der einen und Arbeitszeitverlängerung und Grauzonen auf der anderen Seite nur vermutet, nicht jedoch bestimmt werden. Dies liegt vor allem daran, dass die Daten keine Aussagen über die tatsächliche Wirkungsweise der Arbeitszeitregulierung in der Arbeitszeitpraxis der Betriebe liefern.

Zu dieser Frage möchte ich im Folgenden kurz die Ergebnisse eines Forschungsprojektes vorstellen, das ich zusammen mit Steffen Lehndorff am Institut Arbeit und Technik in den Jahren 2002 bis 2004 dank der Finanzierung durch die Hans-Böckler-Stiftung durchführen konnte (vgl. dazu ausführlich Haipeter 2004; Haipeter/Lehndorff 2004). Im Vordergrund des Projektes stand die Frage, wie es um die Funktionsweise flexibler Arbeitszeitregulierungen in der betrieblichen Praxis bestellt ist. Dabei lag besonderes Augenmerk auf der Suche nach den Ursachen für betriebliche Regulierungsprobleme. Uns interessierte vor allem, ob für solche Probleme die Regulierungen selbst in Verantwortung zu ziehen sind oder ob dafür möglicherweise ganz andere betriebliche Faktoren ausschlaggebend sind. Das Projekt beruhte auf fünf Intensivfallstudien in Betrieben mit avancierten Arbeitszeitregulierungen. Dies sind solche Regulierungen, die in besonders weitgehendem Umfang traditionelle Regulierungsmuster zu ersetzen und Flexibilitätsspielräume zu schaffen versuchen. Dabei lassen sich drei allgemeine Charakteristika neuer Formen der kollektivvertraglichen Arbeitszeitregulierung unterscheiden: erstens die breite Umwandlung von bezahlter Mehrarbeit in Regelarbeitszeit, zweitens gestaffelte Kontensysteme, die Gleitzeitkonten mit Langzeitkonten verbinden, und drittens neue Verfahrensregeln, die Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten und Interventionspunkte für die Mitbestimmung des Betriebsrates schaffen.

Im Abgleich der Fälle konnten wir schließlich fünf Problemlagen der flexiblen Arbeitszeitregulierung identifizieren, die in den Betrieben besonders einflussreich und prägend waren. Diese Probleme tauchten durchaus nicht in allen Betrieben auf; sie lassen sich aber als typische Probleme für bestimmte betriebliche Konstellationen verstehen. Ihr Ausgangspunkt war übrigens nur zu einem geringeren Teil auf die flexiblen Arbeitszeitregulierungen selbst zurückführen.

Die erste Problemlage ist der *Funktionswandel der Gleitzeit*. Die Gleitzeitregelungen stehen für die eigentliche Erfolgsgeschichte der neuen Arbeitszeitregulierungen. Es ist die Flexibilität der Gleitzeit, die die Beschäftigten in ihrem praktischen Handeln vor allem in Anspruch nehmen. Dabei ist zu bedenken, dass die Gleitzeit von heute nicht mehr die Gleitzeit der achtziger Jahre ist. Diente die Gleitzeit seinerzeit noch als Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenskultur, so wird sie heute als selbstverständliches Mittel

zur Bearbeitung betrieblicher Bedarfe in den Fallunternehmen betrachtet. Nicht mehr die individuellen Zeitinteressen alleine, sondern individuelle Interessen im Abgleich mit den betrieblichen Anforderungen bestimmen den Gestaltungsspielraum der Gleitzeit. Diese Entwicklung ist von den Beschäftigten in vollem Umfang internalisiert wurden. Darin wird kein Konfliktpotential gesehen. Im Gegenteil, die Gleitzeit wird aus beiden Gründen geschätzt: Weil sie eine flexible Anpassung der Arbeitszeiten an Arbeitserfordernisse eröffnet und weil sie zugleich ermöglicht, darüber hinaus individuelle Flexibilitätsbedürfnisse zu realisieren.

Trotz hoher Wertschätzung und praktischer Wirksamkeit vollzieht sich derzeit ein zweiter Funktionswandel. So hat auf der einen Seite der Markt Einzug in die Arbeitsorganisation gehalten. Die Beschäftigten werden mit den Anforderungen der externen und internen Kunden sowie dem allgemeinen Marktdruck konfrontiert. Dabei übernehmen sie mehr und mehr die Perspektive von Unternehmen und Kunden. Dies führt dazu, dass die Beschäftigten die wirtschaftlichen Probleme ihres Unternehmens und die Anforderungen der Kunden zu ihren eigenen Problemen machen. Dadurch wird ein ganz neuer Umgang mit der Arbeitszeit gefördert. Die Einhaltung der Arbeitszeit wird zu einem sekundären Problem gegenüber den Problemen des Unternehmens und der Kunden. Nicht von ungefähr haben wir in allen Fällen die Bereitschaft der Beschäftigten vorgefunden, hohe Flexibilitätsleistungen zu erbringen – teilweise auch über die Grenzen der Arbeitszeitregelung hinaus.

Parallel dazu findet in allen Untersuchungsbetrieben eine systematische Verknappung der Personalressourcen statt. Verantwortlich dafür ist eine neuartige Personalpolitik der unteren Linie, die bestrebt ist, mit einem Personalminimum zu operieren und Schwankungen des Arbeitsvolumens nach oben durch Ausweitung der Arbeitszeiten auszugleichen. Vor dem Hintergrund wird die Zeitentnahme immer schwieriger.

In der Konsequenz beider Entwicklungen sammeln die Beschäftigten auf ihren Gleitzeitkonten hohe Arbeitszeitsalden an. Eine flexible Arbeitzeitgestaltung ist zwar für die Beschäftigten noch möglich, erfolgt aber auf der Grundlage von Saldenständen, die teilweise weit über die zulässigen Obergrenzen der Gleitzeitkonten hinausgehen. Diese Salden-stände signalisieren eine strukturelle Mehrarbeit, die die Instrumente der Gleitzeitregelungen überfordert.

Die zweite Problemlage ist der *Verfall von Arbeitszeit*. Das zentrale Beispiel unseres Samples dafür ist ein IT-Unternehmen, das wir Kommunikator genannt haben. Bei Kommunikator ist sowohl die Nicht-Erfassung als auch die Nicht-Entlohung von Arbeitszeit gängige Praxis. Die Beschäftigten erfassen ihre Arbeitzeiten nicht oder nicht wahrheitsgemäß. Dies liegt daran, dass für die meisten Beschäftigten die Arbeitszeit zu einer eher ne-

bensächlichen Größe geworden ist. Was zunächst zählt, sind die Anforderungen der Kunden und die Bewältigung des eigenen Arbeitsvolumens. Die Arbeitszeit kommt erst danach; sie ist eine abhängige Variable des Arbeitsvolumens. Wirklich wichtig wird Arbeitszeit erst, wenn gegen die Normen der betrieblichen Regulierung oder des Arbeitszeitgesetzes verstoßen wird. Diese Normen gelten als Barrieren bei der Bewältigung der sachlichen Arbeitsanforderungen. Die Beschäftigten versuchen, diese Barrieren zu überspringen, aber negative Sanktionen zu vermeiden. Aus diesem grund schreiben sie ihre Arbeitszeiten nicht exakt auf. Diese Praxis wird von den Vorgesetzten nicht nur wohlwissend geduldet, sondern aktiv unterstützt. Zwar verweisen die meisten Vorgesetzten darauf, dass sie gemäß der Anforderungen der Arbeitszeitregelung keine Zeiterfassungen der Beschäftigten unterzeichnen, aus denen Verstöße gegen die Arbeitszeitnormen ablesbar sind. Zugleich aber akzeptieren sie Erfassungsbögen, bei denen klar ist, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten nicht im Rahmen der dort erfassten Arbeitszeiten geleistet worden sein kann.

Faktisch hat damit die kollektive Regulierung keine strukturierende Wirkung mehr für die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten. Zwei Ursachen sind es, die bei Kommunikator – und sicherlich auch anderswo – den Verfall von Arbeitszeit als „Lösung“ für das Problem der strukturellen Mehrarbeit fördern. Die erste Urasche ist die Regelung selbst. Die Regelung bei Kommunikator sieht viele Automatismen vor, ohne Ansatzpunkte für das Handeln von Beschäftigten oder Betriebsrat zu eröffnen. Eine dieser Automatismen ist die Kappungsregel für überschüssige Gleitzeitguthaben. Gleitzeitguthaben, die über die Grenze des Gleitzeitkontos hinausgehen, werden kompensationslos gestrichen. Hinzu kommt, dass es keine Ansatzpunkte für Aushandlungen gibt. Weder der Gleitzeitverfall noch die Beantragung von Mehrarbeit werden zum Gegenstand dialogischer Verfahren, weil die Regulierung solche Verfahren nicht vorsieht. Auch der Betriebsrat hat deshalb keine Handhabe, in das Geschehen einzugreifen.

Diese Schwäche der Regulierung verweist auf das zweite Problem, die Schwäche des Betriebsrates, die sich in seiner Arbeitszeitpolitik widerspiegelt. Der Betriebsrat ist in eine Zwickmühle geraten, die als Vertretungsdilemma bezeichnet werden kann. Der Betriebsrat ist nämlich derzeit der einzige Akteur, der noch Interesse an der Wirksamkeit der kollektiven Regulierung hat. Unternehmen und Führungskräfte setzen auf die Entfaltung des Marktdrucks in der Organisation, und für die Beschäftigten ist die Arbeitszeitregulierung zu einem Störfaktor geworden. Indem der Betriebsrat für die Einhaltung der Arbeitszeitregulierung eintritt, verfolgt er ein kollektives Interesse, das sich nicht mehr mit den individuellen Interessen der Beschäftigten zu decken scheint. Dadurch aber gerät er in ein Legitimationsproblem und schwächt seine ohnehin prekäre Stellung im Betrieb weiter.

Die Folge dieser dilemmatischen Situation sind nicht nur intransparente und unbezahlte, sondern auch extrem lange Arbeitszeiten. Lange Arbeitszeiten werden von den Beschäftigten als alternativlos betrachtet. Begründet wird dies mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz, die durch erhebliche Personalreduzierungen im Betrieb in den letzten Jahren geschürt wurde. Der Druck des Arbeitsmarktes ist zu einer wichtigen Triebkraft der Arbeitszeitverlängerung geworden.

Die dritte Problemlage betrifft die *Zeitentnahme aus Langzeitkonten*. In allen untersuchten Fällen hat sich die Zeitentnahme als Achillesferse der Langzeitkontenregelungen erwiesen. Die Langzeitkontenregelungen des Samples zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Beschäftigten neue Möglichkeiten der Zeitentnahme in Form von Sabbaticals eröffnen. In einigen der Regelungen wurde sogar ein formaler Anspruch der Beschäftigten auf die Entnahme einer festen Anzahl von Tagen (bezogen auf einen definierten Zeitraum) geschaffen. Und doch ist uns in keinem der Betriebe von einer erfolgreich durchgeführten umfangreicheren Zeitentnahme berichtet worden. Im Gegenteil, solche Zeitentnahmen gab es nicht in den Betrieben. Verantwortlich dafür gemacht wurden von den Beschäftigten durchgängig die knappen Personalausstattungen, die eine längere Abwesenheit verhindern würden, weil es unmöglich wäre, Vertretungen für die eigene Person zu finden und die anderen Mitglieder der Teams oder Arbeitsbereiche dann überlastet würden.

Das Entnahmeproblem beeinträchtigt die Attraktivität der Langzeitkontenregelungen grundsätzlich. Denn damit fehlen orientierungsleitende positive Beispiele für die Nutzung der Langzeitkonten, um die herum sich in den Organisationen Mythen über Möglichkeiten ranken und an denen sich die Wahrnehmungen der Beschäftigten ausrichten könnten. So bleibt bislang als einzig realistische Nutzungsoption der Langzeitkonten die Funktion des Rentenansparkontos, also die Nutzung für den Vorruhestand oder die Altersteilzeit. In beiden Funktionen werden Langzeitkonten durchaus von den Beschäftigten geschätzt; hier werden die Möglichkeiten viel positiver bewertet. Doch reichen diese Funktionen offensichtlich nicht aus, um eine größere Attraktivität der Langzeitkonten zu begründen. Und deshalb können die Langzeitkonten in den Betrieben nicht als Instrument für die Bearbeitung der strukturellen Mehrarbeit dienen.

Die vierte Problemlage bezieht sich auf die *Partizipation* der Beschäftigten in Aushandlungen mit ihren Führungskräften über Arbeitszeitfragen. Es ist ja ein zentrales Charakteristikum der untersuchten flexiblen Regulierungen, dass sie eine neue „Arena“ (Müller-Jentsch 1986) der dezentralen Aushandlung in Sachen Arbeitszeit formal zu begründen versuchen. Arbeitszeitfragen sollen nicht mehr – oder nicht mehr allein – als Problem der zentralen Akteure Betriebsrat und Betriebs- oder Unternehmensleitung behandelt werden,

sondern auf der dezentralen Ebene zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften entschieden werden. Das Problem dabei ist allerdings, dass diese dezentralen Aushandlungen faktisch bislang kaum stattfinden.

Für die geringe praktische Wirksamkeit dezentraler Aushandlungen sind in unseren Fallstudien zwei zentrale Ursachen verantwortlich. Die erste Ursache ist die Resistenz alter Organisationsformen. Es ist der Störfaktor Hierarchie, der dazu führen kann, dass nicht Aushandlungen, sondern Anweisungen das Bild der Arbeitszeitgestaltung prägen. Diese Problemlage dominierte in unserem Sample zwar nur im einzigen untersuchten Produktionsbetrieb, sie dürfte aber für viele Betriebe der industriellen Produktion typisch sein, bedenkt man die in letzter Zeit geführte Debatte um die „Rekonventionalisierung der Arbeitspolitik“ (Schumann 1998) oder den „Rückschwung des arbeitspolitischen Pendels“ (Dörre 2002).

Die zweite Ursache ist die erfolgreiche Einführung neuer Steuerungsformen in den Unternehmen, die darauf abzielen, den frischen Wind des Marktes in die Organisationen zu tragen und die Beschäftigten stärker als zuvor üblich mit den Anforderungen der Märkte in Berührung zu bringen, sei es durch Schaffung von Kundenschnittstellen, durch marktförmige individuelle Ziele oder durch den Druck des Arbeitsmarktes und des Beschäftigungsrisikos. Paradebeispiele dafür sind zwei IT-Unternehmen unseres Samples, wo die Marktsteuerung das jeweils dominierende Element der Organisation ist. Aus diesen Beispielen kann man lernen, dass das Funktionieren dieser Art der Marktsteuerung nicht von der Existenz partizipativer Instrumente und Prozesse abhängig ist. Die selbstständige Auseinandersetzung mit Marktanforderungen durch die Beschäftigten ist nicht unmittelbar an die Existenz partizipativer Praktiken im Umgang mit den Vorgesetzten geknüpft. Im Gegenteil, die Bearbeitung der an sie gestellten Marktanforderungen scheint von den Beschäftigten am konsequentesten dort umgesetzt werden zu können, wo diese Anforderungen nicht durch partizipative Ansprüche oder Verfahren in ihrer Wirkung beeinträchtigt wird. Wo aber partizipative Verfahren nicht zur Anwendung kommen, bleiben Probleme der Arbeitszeitregulierung ungelöst. Im Zuge der Marktsteuerung wird den Beschäftigten also ein hohes Maß an „Handlungsautonomie“ bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe eingeräumt, eine „Verhandlungsautonomie“ hinsichtlich der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit aber schließt sich daran, zumindest mit Blick auf die Arbeitszeit und trotz anders lautender Arbeitszeitregulierungen, nicht an (vgl. dazu Moldaschl 2001).

Die fünfte Problemlage schließlich bezieht sich auf die *Mitbestimmung* des Betriebsrates. Eine dezentrale Aushandlung zwischen Beschäftigten und Führungskräften über Probleme der Arbeitszeitgestaltung kann sich etablieren, wenn sie sich auf eine starke Rücken-

deckung durch die Mitbestimmung des Betriebrates stützen kann. Die Betriebsräte müssen in der Organisation als Promotoren der Arbeitszeitregulierung auftreten und die Beschäftigten in ihren individuellen Ansprüchen unterstützen. Nur dann übertragen sich die Versprechungen der flexiblen Arbeitszeitregulierung auch in die betriebliche Praxis. Und nur dann kann die Arbeitszeitregulierung für die Beschäftigten auch als Ressource ihrer Arbeitsgestaltung genutzt werden und damit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung liefern.

In den oben genannten Unternehmen ist dies nicht der Fall gewesen. Ein Grund dafür ist die beschriebene Dilemmasituation des Betriebsrates als Verteidiger der Arbeitszeitregulierung gegen die Interessen der Beschäftigten. In dieser Situation hat der Betriebsrat seine arbeitszeitpolitische Legitimation als Vertreter der Beschäftigteninteressen weitgehend verloren, weil er zu schwach ist, die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass er ihnen einen wirkungsvollen Schutz gegen den Arbeitsmarktdruck bieten kann, unter dem die Beschäftigten stehen. Ein anderer Grund ist der, dass, wie in einem der Fälle, der Betriebsrat die betriebliche Umsetzungspraxis der Arbeitszeitregulierung nicht zu seinem Problem gemacht hat, obwohl er eigentlich eine hinreichend gefestigte Position hätte, dies tun zu können. Der Betriebrat hatte eine gute Arbeitszeitregulierung vereinbart, die zumindest die formalen Grundlagen für eine nachhaltige Arbeitszeitgestaltung hätte bieten können, weil sie umfassende Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten enthält. Doch diese Vereinbarung wurde im Aktenschrank abgeheftet, ohne dass ihre Umsetzung vom Betriebsrat als politisches Problem erkannt worden wäre.

Ein Gegenbeispiel dafür bietet ein anderes Softwareunternehmen. Dort agiert der Betriebsrat als von den Beschäftigten anerkannte Monitoring- und Controlling-Instanz der Arbeitszeitregulierung, indem er die Einhaltung der Kontengrenzen überwacht, dezentrale Aushandlungen anregt, im Konfliktfall schlichtend und vermittelnd in diese Aushandlungen eingreift und bei kumulierenden Arbeitszeiten auch mögliche Vereinbarungen über zusätzliche Mehrarbeit untersagt. Auf diese Weise hält der Betriebsrat in kontinuierlicher Kleinarbeit den eigenständigen Stellenwert der Arbeitszeit und der Arbeitszeitregulierung bei den dezentralen Akteuren bewusst und kann zugleich die Länge der Arbeitszeiten merklich begrenzen. Damit hat der Betriebsrat die praktische Wirksamkeit der Arbeitzeitregulierung zum Problem seiner eigenen Politik gemacht. Zentrale Voraussetzungen für diese Politik ist freilich eine anerkannte und starke Stellung des Betriebsrates in der Belegschaft.

4 Ausblick: Der Betriebsrat als Anker und die Bedeutung der Kontextbedingungen

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts lassen einen für die Frage der Bewertung dezentraler und flexibler Arbeitszeitregulierungen wichtigen Punkt deutlich werden. Die Wirkungen der Arbeitszeitregulierung sind nur bedingt an den Regulierungen selber ablesbar. Mindestens ebenso entscheidend sind die betrieblichen Kontextbedingungen und ihr Einfluss auf die Arbeitszeitpraxis im Betrieb.

Dies bedeutet nicht, dass nicht mit Blick auf die Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung gute und weniger gute Regulierungen unterscheidbar wären. Vor allem zwei Kriterien sind für eine solche Einschätzung einer Regulierung von Bedeutung: die Existenz von Partizipationsrechten für die Beschäftigten und die Existenz von Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Betriebräte. In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass Regulierungen möglichst viele Scharnierstellen enthalten sollten, an denen Verhandlungslösungen zwischen den betrieblichen Akteuren zum Tragen kommen und möglichst wenige, an denen solche Verhandlungslösungen durch Automatismen ersetzt werden, auf deren Wirken niemand Einfluss nehmen kann. In diesem Sinne können Arbeitszeitregulierungen dann ihre Wirksamkeit stärken, wenn sie einen normativen Rahmen für die Ausübung von Verhandlungsautonomie durch Beschäftigte (und Betriebräte) konstituieren. Ein negatives Beispiel dafür ist die Lage in dem beschriebenen IT-Betrieb, bei dem weder die Beschäftigten noch die Betriebsräte normative Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung haben und bei dem die Arbeitszeit deshalb zu einer abhängigen Variablen der Arbeitsanforderungen wird und in großem Stil verfällt. Umgekehrt zeigt das positive Beispiel des anderen beschriebenen IT-Unternehmens, dass sich aus Verhandlungsnormen auch Verhandlungskulturen entwickeln können, die zu einer normgerechten Arbeitszeitgestaltung beitragen.

Arbeitszeitregulierungen können also danach bewertet werden, ob sie Instrumente enthalten, die die Entwicklung von Verhandlungsautonomie begünstigen. Diese Bewertung bleibt aber zwangsläufig vorläufig und ist nicht eindeutig im Sinne einer Gleichung verwendbar. Verantwortlich dafür ist die mögliche Kluft zwischen Arbeitszeitnormen und Arbeitszeitpraxis. Arbeitszeitnormen können als Instrumente für die Entwicklung einer Verhandlungsautonomie dienen und damit neue Formen sozialen Handelns im Betrieb ermöglichen. Sie können diese Formen des Handelns aber nicht garantieren. Es hängt jeweils von den Akteuren ab, ob sie die Chancen ergreifen, die ihnen die Regulierungsnormen bieten. Ein Beispiel dafür liefert das dritte IT-Unternehmen unseres Samples, in dem die Betriebsparteien eine Arbeitszeitregulierung mit vielen Ansatzpunkten für betriebliche Aushandlungen vereinbart haben. Das Problem ist dort aber, dass diese Ansatzpunkte in

der betrieblichen Praxis keine Rolle spielen, weil niemand sie nutzt. Die Regulierung liegt im Aktenschrank und hat keine erkennbaren Auswirkungen auf die betriebliche Praxis. Sie trägt damit auch nicht zu einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung bei.

In der betrieblichen Praxis kommt, so ein Ergebnis unserer Fallstudien, dem Betriebsrat die vielleicht entscheidende Rolle bei der „Aktivierung" einer Arbeitszeitregulierung zu, und zwar sowohl als Akteur der Aushandlung der Regulierung mit dem Management als auch als Promotor der Regulierung und als Träger einer aktiven Arbeitszeitpolitik im Betrieb. Der Betriebsrat ist der wohl wichtigste „Anker" der flexiblen Arbeitszeitregulierung im Betrieb. Zugleich aber ist seine Funktion in der Arbeitszeitpraxis sehr voraussetzungsvoll. Denn der Betriebsrat muss erstens eine anerkannte und starke Position im Betrieb als Gegenmacht haben, denn nur so kann er eine gute Regulierung mit dem Management aushandeln. Er muss zweitens als Promotor im Unternehmen für die Einführung und dann auch die Einhaltung der Regulierungsnormen bei Beschäftigten und Führungskräften werben. Er muss drittens als Gestaltungsmacht eigenständige arbeitszeitpolitische Gestaltungsinteressen in den Betrieb einbringen. Und er sollte schließlich viertens als Moderator den Beschäftigten nicht nur bei der Durchsetzung ihrer individuellen Interessen helfen, sondern zugleich auch zur Schaffung einer betrieblichen Öffentlichkeit für die Artikulation von Arbeitszeitproblemen beitragen.

Warum ist die Rolle des Betriebrates so wichtig? Warum können die Beschäftigten nicht selber für die Durchsetzung und Erhaltung ihrer Verhandlungsautonomie sorgen? Verantwortlich dafür ist nach unseren Ergebnissen nicht allein das Machtgefälle zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern vor allem ein weiterer betrieblicher Kontextfaktor, der die betriebliche Arbeitszeitpraxis maßgeblich beeinflusst und gegenüber dem der Betriebsrat als Korrektiv wirken muss. Dieser Kontextfaktor ist die Reorganisation der Betriebe im Rahmen der Einführung marktorientierter Steuerungssysteme. Diese Systeme beruhen auf zwei scheinbar gegenläufigen Organisationsprinzipien (vgl. Haipeter 2003). Das erste Organisationsprinzip ist die Zentralisierung der strategischen Unternehmensführung, ihre Ausrichtung an finanzwirtschaftlichen Zielen und die Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten durch betriebswirtschaftliche Kennziffern. Das zweite Prinzip ist die Dezentralisierung der operativen Entscheidungskompetenzen in profitverantwortlichen operativen Einheiten, die sich am Markt zu bewähren haben.

Beide Prinzipien haben zwei Implikationen, die unmittelbare Auswirkung auf das Funktionieren der Arbeitszeitregulierung haben. Die erste Implikation ist die, dass die Beschäftigten direkt mit den Anforderungen des Marktes als einer sachlichen Notwendigkeit konfrontiert werden, sei es über ihre Ziele und die Ziele ihrer Einheit, sei es über die Kundener-

wartungen oder sei es über den Druck drohender Arbeitslosigkeit. Dabei ist es denkbar, dass die Auseinandersetzungen mit den Anforderungen des Marktes die Beschäftigten zu der Erkenntnis führen, dass die kollektive Regulierung der Arbeitszeit für sie zum Hindernis wird, ihre individuellen Arbeitsziele zu erreichen. In dieser Situation wird Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen für die Beschäftigten bei der Bewältigung ihres Arbeitsvolumens.

Die zweite Implikation lautet, dass in den Betrieben ein neuartiger Rendite- und Kostendruck herrscht. Die finanzwirtschaftliche Ausrichtung der strategischen Unternehmensentscheidungen führt zu einer Beschneidung der Ressourcen, die den operativen Einheiten zur Verfügung stehen. Das Ergebnis ist eine Personalpolitik der unteren Linie in den operativen Einheiten, die darauf hinausläuft, die Personalausstattung zu minimieren. Je restriktiver diese Linie gefahren wird, umso mehr werden Schwankungen des Arbeitsvolumens nach oben durch Ausweitungen der tatsächlichen Arbeitszeiten ausgeglichen. Setzt also die Konfrontation mit dem Markt Anreize für eine Ausweitung der Arbeitszeiten, so werden diese in Kombination mit einer Personalpolitik der unteren Linie zu Sachzwängen verschärft.

In dieser Situation ist es in erster Linie der Betriebsrat, auf dem die Aufgabe lastet, die problematischen Folgewirkungen marktorientierter Steuerungsformen für die Arbeitszeitgestaltung einzugrenzen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass es eine empirisch offene Frage ist, ob er dies überhaupt versucht oder ob ihm dies sogar gelingt. Dies hängt sowohl mit kognitiven Orientierungsfragen als auch mit betrieblichen Status- und Machtfragen zusammen. Eine wirkungsvolle Arbeitszeitpolitik des Betriebsrates ist deshalb nicht voluntaristisch als Entscheidungsproblem für Betriebsräte zu deuten, die einfach zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen hätten. Dagegen sprechen zum einen die hohen Komplexitäts- und Lernanforderungen, die mit diesem Politikverständnis verbunden sind. Gegen eine voluntaristische Sichtweise spricht aber auch, dass das Umfeld für Betriebsräte steiniger wird. Dies gilt vor allem für die zu beobachtende Schwächung des Flächentarifvertrages und seine formale oder faktische Öffnung für betriebsbezogene Unterschreitungen tariflicher Mindestnormen. Die mit dem betrieblichen Konzessionsdruck verbundene defensive Übernahme tarifpolitischer Funktionen könnte die offensiven arbeitspolitischen Gestaltungsziele der Betriebsräte untergraben. Die Folge dieser Entwicklung wäre die Aufkündigung jener klassischen Kompromissstrukturen zwischen den Interessengruppen im Betrieb, die mit dem Begriff der „kooperativen Konfliktbewältigung“ belegt worden waren (Weltz 1977). Unter diesen Bedingungen würde der Spielraum für Positivsummenspiele im Betrieb schwinden. Der Konzessionsspirale in marktorientierten Steuerungsformen sind nur schwer Grenzen zu setzen. Das bedeutet für die Betriebsräte,

dass sie sich gegenüber dem Management neu positionieren müssten. Gerade in dieser Situation aber könnte die mit der flexiblen Arbeitszeitregulierung verbundene Einforderung partizipativer Verfahren und ihrer Geltung für die Betriebsräte eine wichtige Rolle bei der Findung und Legitimierung einer neuen Rolle gegenüber dem Management spielen.

Literatur

Bauer, F., Groß, H., Munz, E., & Sayin, S. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitenmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Köln.

Bauer, F., Groß, H., Lehmann, K., & Munz, E. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Köln.

Bispinck, R., & Schulten, T. (1998): Globalisierung und das deutsche Tarifvertragssystem. In: WSI Mitteilungen, Jg. 51 (4): 241-248.

Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

Haipeter, T. (2004): Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 11 (3): 221-245.

Haipeter, T. (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf Arbeitszeit und Leitung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 55 (3): 521-542.

Haipeter, T., & Lehndorff, S. (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin.

Haipeter, T., & Lehndorff, S. (2002): Regulierte Flexibilität? Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen, Jg. 55 (5): 649-655.

Lehndorff, S. (2003): The Long-Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 10 (2): 5-27.

Lehndorff, S. (2001): Fabriken mit langem Atem – Der Wandel in der betrieblichen Arbeitszeitorganisation in der europäischen Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen Jg. 54 (6): 373-383.

Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim: 132-164.

Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt am Main/New York.

Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: W. Müller-Jentsch (Hg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering: 103-128.

Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: H. Hirsch-Kreinsen & H. Wolf (Hg.), Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin: 19-30.

Seifert, H. (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: WSI Mitteilungen, Jg. 54 (2): 84-90.

Trinczek, R. (2002): „Und was macht ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?" Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher ‚Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb'. In: H. Seifert (Hg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven, Berlin: 245-272.

Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28 (5): 291-302.

Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39 (1): 97-103.

Arbeitszeitflexibilisierung und humane Arbeitsgestaltung

Thomas Haipeter

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Kulturwissenschaftliches Institut

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

Institut Arbeit und Technik

Arbeitszeitflexibilisierung und humane Arbeitsgestaltung

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

Struktur

1. Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitkonten
2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Neue Basistrends der Arbeitszeitregulierung seit den achtziger Jahren

1. Flexibilisierung der Regelarbeitszeiten
   - Neues Managementleitbild der Flexibilisierung
   - Arbeitszeit zentrales Element (wichtiger als Arbeitsorganisation)
   - „Atmendes Unternehmen“

2. Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung
   - Ausgangspunkt: Arbeitszeitverkürzung der Flächentarifverträge
   - Betriebsbezogene Ausgestaltung tariflicher Regulierungen
   - Festlegung von Ausgleichszeiträumen
   - Delegation der kollektiven Regulierung an die Betriebsparteien

Institut Arbeit und Technik

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Aber:
Flexibilisierung in den 80er Jahren von den Unternehmen wenig genutzt – „forcierte“ Flexibilisierung erst in 90ern

Und dann ergänzt durch Trend der
Öffnung der tariflichen Arbeitszeitregulierung

- Öffnungsklauseln der Flächentarifverträge für betriebsbezogene Unterschreitungen der Mindeststandards
- Im Zentrum stärker Arbeitszeitverlängerung als Flexibilisierung
- Potenzial für Erosion der Flächentarifverträge
  - Koordinierte Öffnung
  - Unkoordinierte Öffnung
  - Wilde Öffnung

Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten – das Regulierungsinstrument flexibler Regelarbeitszeiten

- Umwandlung von Ausnahmetatbeständen in Schwankungen der Regelarbeitszeit
- Ursprung in Gleitzeitkonten
- Vom Instrument der Unternehmenskultur zu einem Instrument der Flexibilisierung („Atmung“)
- Neue Kontenformen:
  - Neue Gleitzeitkonten
  - Mittelfristkonten
  - Langzeitkonten

⇨ Dynamik der Ausweitung der Flexibilitätsspielräume durch Ausweitung der Ausgleichszeiträume (Metallindustrie, Bankgewerbe …)

1. Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten – Inhalte

- Erfassung und Ansparen von Plus- oder Minusstunden
- Regeln des Aufbaus und der Entnahme
- Festlegung der Lage der Arbeitszeiten
- Obergrenzen für Ausgleichszeiträume oder Stundenaufbau
- Verfahrensnormen für Problemsituationen

1. Arbeitszeitkonten

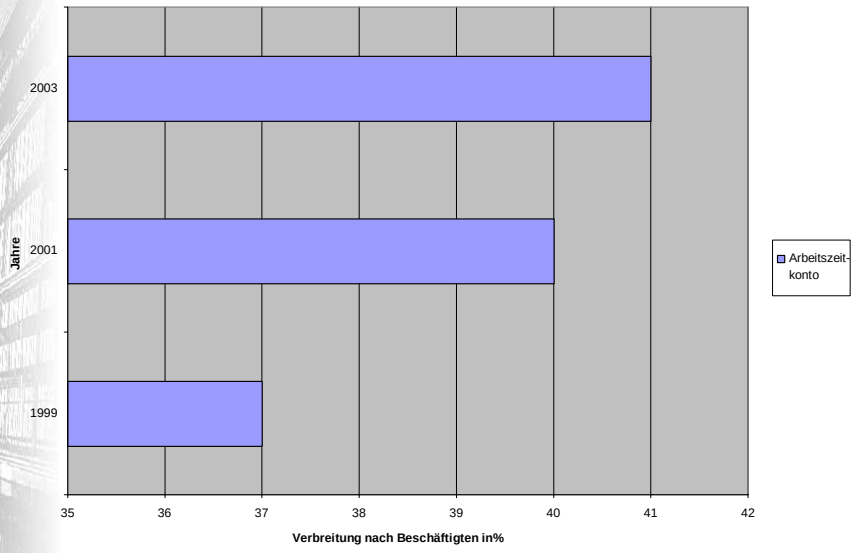
Arbeitszeitkonten – neue Regulierungsformen

- Arbeitszeitkonten zumeist betrieblich *und* kollektivvertraglich reguliert
  - Regulierte Flexibilität
  - Gegenstand der Verbetrieblichung
- Prozessnormen der Arbeitszeitgestaltung
  - Beschäftigte (Selbstorganisation und Partizipation)
  - Betriebsräte (Mitbestimmung)

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Beschäftigten (ISO)



Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Überstundenvolumen und Abgeltungsformen (ISO 2004, in Stunden)

	1989	1999	**2003**
Überstundenvolumen pro Beschäftigten pro Woche	*2,0*	*2,8*	**2,7**
davon: bezahlt	*1,0*	*0,9*	**0,7**
unbezahlt	*0,4*	*0,8*	**0,9**
mit Zeitausgleich	*0,6*	*1,1*	**1,1**

1. Arbeitszeitkonten

Variable Arbeitszeitverteilung (ISO 2004, in %)

Variabel und selbst gesteuert	32
Darunter: Tatsächliche Wochenarbeitszeit bis zu 4 Stunden länger	53
Darunter: Tatsächliche Wochenarbeitszeit mehr als 4 Stunden länger	22
Darunter: Arbeitszeitkonto	59

1. Arbeitszeitkonten

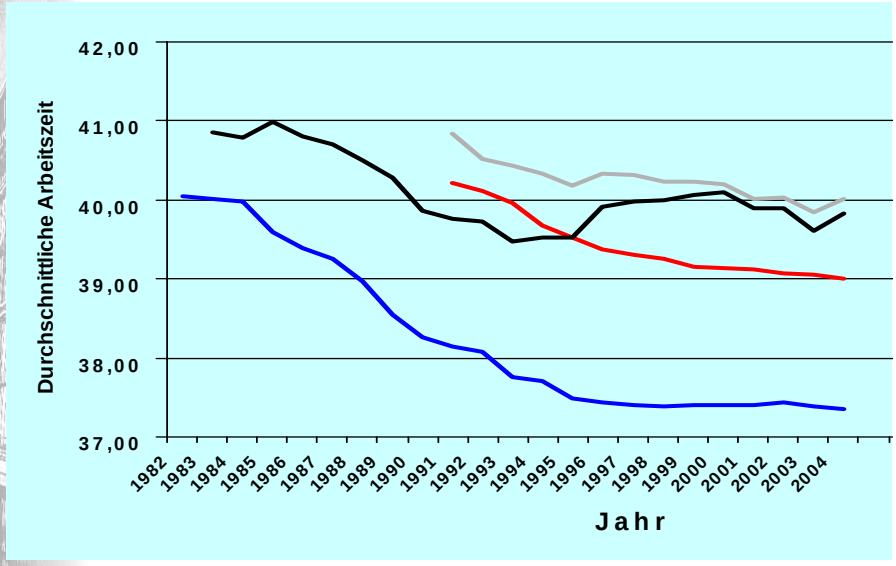
Praxis bei Fehlverläufen in Arbeitszeitkonten (Angaben in Prozent; ISO 2002)

Überscheitung der Obergrenzen	
Finanzielle Abgeltung	29
Verfall	18
Abbau so schnell wie möglich	40
Übertragung auf Langzeitkonto	5
Noch keine Überschreitung	9
Überschreitung der Ausgleichszeiträume	
Finanzielle Abgeltung	17
Verfall	24
Abbau so schnell wie möglich	19
Übertragung in nächsten Ausgleichszeitraum	22
Übertragung auf Langzeitkonto	3
Noch keine Überschreitung	16

Institut Arbeit und Technik

1. Arbeitszeitkonten

Durchschnittliche tarifliche und tatsächliche Arbeitszeiten in Deutschland West/Ost (European labour force survey)



Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Potenzielle Chancen mit Blick auf humane Arbeits-(zeit)gestaltung:

- Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten (Selbstorganisation)
- Neue Beteiligungsformen: Aushandlungen mit den Führungskräfte (Partizipation)
- Neue Mitbestimmungsformen des Betriebsrates: „Mitbestimmungsschwellen“ für die Mitbestimmung (Bsp. Vetos oder Steuerung Arbeitszeitkonten)
- Ansatzpunkte für ein neues Zusammenspiel von Betriebsräten und Beschäftigten

Institut Arbeit und Technik

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Potenzielle Risiken:

- Verlust an Mitbestimmungsrechten der Betriebsrat/Personalrat
- Dominanz betrieblicher Zeitanforderungen (SO, Partizipation)
- Grauzonen der Arbeitszeitregulierung
- Abweichungen von Flächentarifvertragsregelungen in Beschäftigungsbündnissen

Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Empirische Erfahrungen: 5 Problembereiche der flexiblen Arbeitszeitregulierung im Betrieb

Grundlage: Fallstudien in Unternehmen mit avancierten Arbeitszeitregelungen (Verbindung mehrerer Kontensysteme; weitgehende Umwandlung von Mehrarbeit in flexible Regelarbeitszeiten; neue Prozessnormen)

- Strukturelle Mehrarbeit auf Gleitzeitkonten
  - Zentrales Instrument der Arbeitszeitgestaltung
  - Problem struktureller Mehrarbeit
- Zeitentnahme auf Langzeitkonten
  - Langzeitkonten als Allheilmittel?
  - Zentralproblem Zeitentnahme
  - Reduzierung auf Rentenansparfunktion

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

- Verfall von Arbeitszeit bei höher Qualifizierten/Angestellten
  - Arbeitszeit abhängige Variable
  - Dilemmasituation für Betriebsräte
- Probleme der Partizipation
  - Rückkehr der Hierarchie
  - Rückzug der Vorgesetzten
- Probleme der Mitbestimmung
  - Regulierung für Aktenschrank
  - Moderatorenrolle
  - Dilemmasituation

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Strukturelle Ursachen der Probleme:

Auswirkungen marktorientierter Steuerungsformen

- Konfrontation der Beschäftigten mit Markt und unternehmerischen Risiko (Ziele, Kundenschnittstellen, Beschäftigungsrisiko)
- Personalpolitik der unteren Linie
- Ressourceneinsatz orientiert an kurzfristigen finanzwirtschaftlichen Erfolgen

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

(Markt-)Druck auf Arbeitszeitregulierung

- Neuartige Konfrontation mit Marktanforderungen
  - Druck auf Tarifverträge und Betriebsräte in der Standortkonkurrenz
  - Normen als Hindernisse und abhängige Variable des Arbeitsvolumens
- Verknappung der (Personal-)Ressourcen
  - Personalpolitik der unteren Linie
  - Druck auf Arbeitszeit- und Leistungsnormen

Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Drei Zonen der flexiblen Arbeitszeitregulierung (mit Blick auf Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung):

1. Zone der (relativen) Stabilität
   - Industrielle Produktionsarbeit
   - Einfachere Angestelltenarbeit
2. Zone der Prekarität
   - Indirekte Funktionen in der Produktion
   - Höher qualifizierte Angestelltenbereiche in der Industrie
3. Zone der Entkoppelung
   - Höher qualifizierte Angestelltenarbeit in den privaten Dienstleistungen (New Economy)

Aber Ausnahmen:
- Hohe Niveaus Partizipation und Mitbestimmung in Zone der Entkoppelung
- möglicherweise umgekehrte Lerneffekte zwischen den Zonen

Institut Arbeit und Technik

Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

Erfolgsbedingungen für eine flexible *und* humane Arbeitszeitregulierung:

1. Gute Regelungen

„Haltegriffe“ für die Beschäftigten: Partizipationsrechte: Arbeitszeitgespräche; Problemlösungsverfahren; Hinzuziehung Betriebsräte ...

„Mitbestimmungsschwellen“ für die Betriebsräte: Interventionspunkte: Problemlösungen; Saldensteuerung; Veto-Rechte ...

Institut Arbeit und Technik

2. Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitregulierungen

2. Aktive Rolle betrieblicher Akteure

- Aushandlung guter Regelungen
- Promotoren der Arbeitszeitregulierung (nicht in Aktenschrank)
- Effektives Controlling
- Für Betriebsräte:
  - Hilfe zur Selbsthilfe statt Stellvertreter der Interessen Folgewirkungen der Marktsteuerung zum politischen Problem machen
  - Neues Wechselspiel Mitbestimmung - Partizipation

→ Plurale Rollenanforderungen
Neues Rollenverständnis

Institut Arbeit und Technik

Zusammenfassung

1. **Neue Regulierungsformen: Regulierte Flexibilität in Form von Arbeitszeitkonten**
2. **Motor der Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen**
3. **Hinweise auf Grauzonen und Arbeitszeitverlängerungen**
4. **Chancen und Risiken für Selbstorganisation und Partizipation der Beschäftigten und Mitbestimmung der Betriebsräte**
5. **Chancen in der betrieblichen Praxis nur bedingt genutzt – 5 Problembereiche**
6. **Wandel der betrieblichen Rahmenbedingungen:**
   1. **Konfrontation mit Marktanforderungen**
   2. **Personalpolitik der unteren Linie**
7. **Arbeitszeitregulierung als Gegengewicht: Neue Rollen der betrieblichen Akteure erforderlich**

Institut Arbeit und Technik

Zu den Autoren

Dr. Jörg Abel, Diplom-Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der Universität Dortmund

Sebastian Campagna, Diplom-Kaufmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der Universität Dortmund

Dr. Thomas Haipeter, Diplom-Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen

Dr. Ulrike Hellert, Projektleiterin der Einrichtung Zeitbüro NRW in Dortmund

Prof. Dr. Hartmut-Hirsch-Kreinsen, Diplom-Wirtschaftsingenieur, Inhaber des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie der Universität Dortmund

Erik Jahn, Leiter des strategischen Einkaufs bei Werner & Pfleiderer Backtechnologie in Dinkelsbühl

Michael Richter, Diplom-Ingenieur, Leiter des Competence Centers Produktionsmanagement beim Institut Arbeitswirtschaft und Organisation der Fraunhofer-Gesellschaft in Stuttgart

Dr. Rainer Wagner, Diplom-Ökonom, Geschäftsführer der Topstar GmbH in Langenneufnach

Bereits erschienene Soziologische Arbeitspapiere

1/2003 Hartmut Hirsch-Kreinsen, David Jacobsen, Staffan Laestadius, Keith Smith
Low-Tech Industries and the Knowledge Economy: State of the Art and Research Challenges
(August 2003)

2/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
"Low-Technology": Ein innovationspolitisch vergessener Sektor
(Februar 2004)

3/2004 Johannes Weyer
Innovationen fördern – aber wie? Zur Rolle des Staates in der Innovationspolitik
(März 2004)

4/2004 Konstanze Senge
Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung
(Juli 2004)

5/2004 Tabea Bromberg
New Forms of Company Co-operation and Effects on Industrial Relations
(Juli 2004)

6/2004 Gerd Bender
Innovation in Low-tech – Considerations based on a few case studies in eleven European countries
(September 2004)

7/2004 Johannes Weyer
Creating Order in Hybrid Systems. Reflexions on the Interaction of Man and Smart Machines
(Oktober 2004)

8/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Koordination und Rationalität
(Oktober 2004)

9/2005 Jörg Abel
Vom Kollektiv zum Individuum? Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen (Juli 2005)

10/2005 Johannes Weyer
Die Raumfahrtpolitik des Bundesforschungsministeriums
(Oktober 2005)

11/2005 Horst Steg
Transnationalisierung nationaler Innovationssysteme
(Dezember 2005)

12/2006 Tobias Haertel
UsersAward: Ein Beitrag zur optimalen Gestaltung von Mensch-Maschine-Systemen in der Logistik
(Februar 2006)

13/2006 Doris Blutner, Stephan Cramer, Tobias Haertel
Der Mensch in der Logistik: Planer, Operateur und Problemlöser
(März 2006)

14/2006 Johannes Weyer
Die Zukunft des Autos – das Auto der Zukunft. Wird der Computer den Menschen ersetzen?
(März 2006)

15/2006 Simone Reineke
Boundary Spanner als Promotoren des Wissensmanagement-prozesses
(Juli 2006)

16/2006 Johannes Weyer
Die Kooperation menschlicher Akteure und nicht-menschlicher Agenten. Ansatzpunkte einer Soziologie hybrider Systeme
(Juli 2006)