

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Markus Gmür:

***Arbeitszeitflexibilisierung
in der Diskussion***

*Modelle und Erfahrungen unter besonderer
Berücksichtigung des produzierenden Gewerbes*

Nr. 3 (1991)

Diskussionsbeitrag März 1991

Markus Gmür, lic. oec. HSG

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach 5560 <D 493>
D-78434 Konstanz

Tel. (07531) 882493

e-mail: Ruediger.G.Klimecki@popserv.uni-konstanz.de

Zusammenfassung:

In diesem Beitrag wird die seit den frühen achtziger Jahren geführte Diskussion um Formen, Anwendungsbereiche und Konsequenzen der betrieblichen Arbeitszeitflexibilisierung zusammengefasst. Dazu werden, von einem konzeptionellen Schema zur Einordnung der Arbeitszeitflexibilisierung in einen übergeordneten Managementkontext ausgehend, die Dimensionen der Flexibilisierung, das Spannungsfeld der Interessenlagen, die wichtigsten Rahmenbedingungen und in einer Übersicht Wirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle für Arbeitnehmer, Unternehmen und den gesellschaftlichen Kontext dargestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Diskussion in der Schweiz.

Dieses Diskussionspapier basiert im wesentlichen auf Auszügen der im Frühjahr 1989 verfassten Diplomarbeit, die für diesen Zweck an einzelnen Stellen aktualisiert wurden.

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wurde die Fallstudie "Elektra AG" erstellt.

Inhaltsverzeichnis:

1.	Einleitung: Arbeitszeitflexibilisierung im gegenwärtigen Kontext	1
2.	Das Flexibilitätsproblem in Organisationen	2
3.	Dimensionen der Flexibilisierung: Modelle und ihre Anwendung	7
4.	Arbeitszeitflexibilisierung im Spannungsfeld gegenläufiger Interessen	12
5.	Rahmenbedingungen für die Realisierung von flexiblen Arbeitszeiten	17
6.	Positive und negative Wirkungen von Arbeitszeitflexibilisierung	27
7.	Zusammenfassende Betrachtung anhand von zwei ausgewählten Flexibilisierungsvarianten	32
8.	Abschliessende Bemerkungen	35
	Literaturverzeichnis	37

1. Einleitung:**Arbeitszeitflexibilisierung im gegenwärtigen Kontext**

Arbeitszeit ist zu einer gestaltbaren Grösse geworden. Der jahrzehntelang ausser Frage stehende Grundsatz der gleichen Arbeitszeit für alle hat den Boden unter den Füßen verloren. Die 5-Tage-Woche, der 8-Stunden-Tag, die Grundfesten der industriellen Gesellschaft, Symbole für die Errungenschaften der im 19./20. Jahrhundert erstarkten Arbeiterbewegung, haben ihre Selbstverständlichkeit gegen Normalität eingetauscht - vorläufig.

Versuche, die traditionelle, noch durch klerikale Ordnungen geprägte Arbeitswoche durch neue Formen zu ersetzen, gab es schon in früheren Zeiten. 1929 wurde in der UdSSR die sogenannte ununterbrochene Arbeitswoche eingeführt, nach der in einem Fünf-Tage-Rhythmus gearbeitet wurde, wobei jeweils ein Fünftel der Arbeiterschaft einen freien Tag hatte. Allerdings konnte niemand Einfluss darauf nehmen, in welchen der fünf Zyklen er eingeteilt war, was teilweise grosse Unzufriedenheit hervorrief, weil nicht einmal Ehepaare ein Recht auf denselben Arbeitsrhythmus hatten (Wendorff, 1985, 533). Dieses national verordnete Experiment wurde in den 30er Jahren wieder schrittweise in die alte Ordnung zurückgeführt.

In unserer Zeit scheint das Wirtschaftssystem mehr Glück bei dem Versuch zu haben, starre Arbeitszeitordnungen durch flexiblere Formen der Arbeitszeitgestaltung zu ersetzen. Unter dem Stichwort "Arbeitszeitflexibilisierung" werden seit einigen Jahren eine ganze Zahl von Alternativmodellen diskutiert; zum einen auf der Ebene Theorie und Praxis, zum anderen auf der Ebene der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände.

Während zwischen Theorie und Praxis in den letzten Jahren über Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung ein vor allem quantitativ sehr ergiebiger Austausch stattgefunden hat, der sich in einer Vielzahl von Publikationen niederschlägt und durch einen ausgeprägten Fortschrittsoptimismus gekennzeichnet ist, wird auf der Ebene der Tarifparteien vor allem mit negativen Assoziationen für oder gegen Arbeitszeitflexibilisierung gestritten. Auslöser für diese Diskussion war die Tarifvertragsregelung von 1984 in der bundesdeutschen Metallindustrie, wo im Zuge der 38,5-Stunden-Woche den Arbeitgebern erstmals beschränkte Flexibilitätsspielräume für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung eingeräumt wurden.

Auf der einen Seite verbreitet die Arbeitgeberseite ein Untergangsszenario einer im internationalen Wettbewerb unterlegenen, da zu wenig flexiblen Wirtschaft; auf der anderen Seite sehen die Gewerkschaften wieder frühkapitalistische Zustände am Horizont aufgehen.

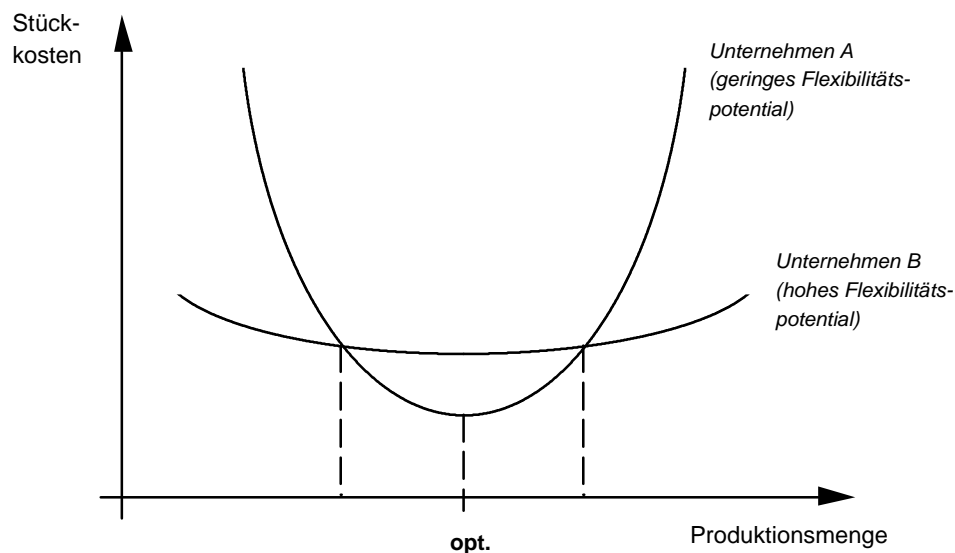
Bisweilen werden in dieser vielschichtigen Diskussion auch die "Betroffenen" selbst "zu Wort gemeldet". Wie aber noch gezeigt wird, ist gerade die Frage nach deren Arbeitszeitwünschen sehr schwierig zu beantworten.

2. Das Flexibilitätsproblem in Organisationen

Wurde bis vor kurzem das Potential eines Unternehmens noch mit dem Kriterium möglichst kostensparender (und damit gleichgesetzt: effizienter) Leistungserstellung gemessen, so rückt heute verstärkt Flexibilität als Schlüsselgrösse in den Mittelpunkt der Betrachtungsweise. Dieser Trend scheint sich in der Praxis mittlerweile abzuzeichnen, obwohl sich die allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur noch kaum damit auseinandergesetzt hat, wie ein Blick in die gängigsten Betriebswirtschaftslehren zeigt.

Flexibilität ist zu verstehen als *"das, der Gesamtheit betrieblicher Leistungsprozesse eigene Änderungsvermögen [...], welches das System befähigt, unter wechselnden Bedingungen sowie bei inneren und äusseren Störungen ein vorgegebenes Ziel zu verwirklichen oder neue Ziele zu bestimmen"* (Maier 1981, 107).

Ergänzt man diese Begriffsbestimmung noch um den Kostenaspekt und wählt als Kriterium für "Störungen" intern oder extern induzierte Abweichungen von der optimalen Produktionsmenge eines Unternehmens, so lässt sich der Zusammenhang zwischen diesen Abweichungen und den dadurch verursachten Kosten bei verschiedenen Flexibilitätsgraden wie folgt zeigen (Stigler 1939, 305ff.):



Diese sehr einfache und bereits 50 Jahre(!) alte Darstellung zeigt zweierlei ganz deutlich:

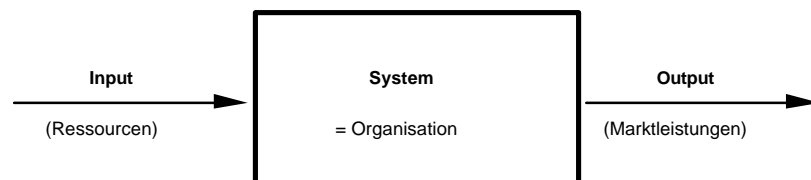
- Flexibilitätsbereitschaft (-potential) ist mit zusätzlichen Kosten verbunden
- Diese Kosten können bei erheblichen Schwankungen der Produktionsmenge mehr als kompensiert werden.

Die von Stigler angestellten Überlegungen beinhalteten gewiss noch keine Aspekte der Arbeitszeitflexibilisierung; trotzdem ist der von ihm festgestellte Zusammenhang zwischen Kosten und Flexibilitätsanforderungen bei unterschiedlichen Flexibilitätsbereitschaftsgraden für die weiteren Darlegungen in hohem Masse relevant.

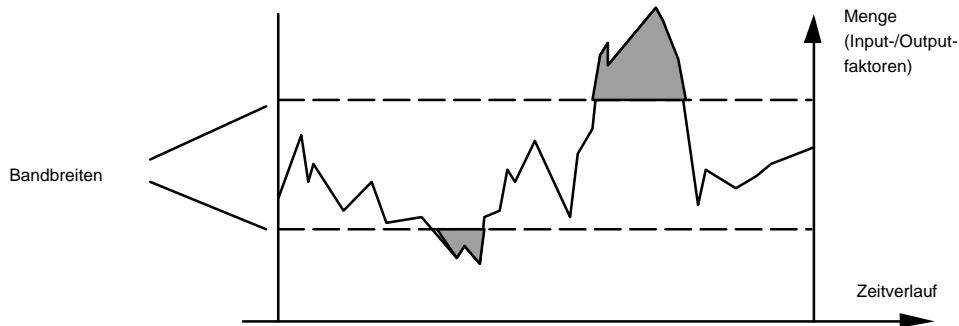
Die bisher vorliegende Fachliteratur hat sich - stark praxisorientiert - sehr vielfältig mit Varianten der Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigt und ihre Modelle mit den meist positiven Erfahrungen aus der Praxis bekränzt (stellvertretend dafür: Baillod u.a. 1989, Bielenski/Hegner 1985, Schildknecht 1986) oder sich Diskussionen angenommen, die sich eher auf der sozialpolitischen Ebene bewegen (z.B. Offe u.a. 1982). Dabei finden sich, gerade auf die Leitideen "Arbeitszeitpolitik" und "Arbeitszeitmanagement" hin, keine grundlegenden Ansätze zur Erläuterung des Flexibilitätsproblems in Organisationen als sozialen Systemen. Eine Ursache ist sicher nicht zuletzt darin zu sehen, dass die Theoretiker der sozialen Systeme es noch nicht in befriedigender Weise geschafft haben, eine Brücke zwischen ihrem Theorienhimmel und der Realität der sozialen Beziehungen "auf Erden" zu schlagen.

Ich werde daher im folgenden in lockerer Anlehnung an das St.Galler Managementmodell (Ulrich 1970, Ulrich/Krieg 1974) kurz einen Ansatz zur Erläuterung des Flexibilitätsproblems entwickeln, wobei ich in meinem Modell von der Vorstellung eines Industriebetriebs ausgehen werde.

Das Grundmodell der Organisation soll folgende Darstellung illustrieren:



Betrachtet man dieses einfache Modell unter dem Zeitaspekt, so unterliegen Input- und Outputströme des Systems in der betrieblichen Realität gewöhnlich mengenmässigen Schwankungen. Diese werden wie folgt abgebildet:



Solange die Schwankungen auf der Input- und der Output-Seite des Systems in bestimmten Bandbreiten (Bandbreitengröße = Ausdruck des Flexibilitätsbereitschaftsgrades) nur von aussen beeinflusst synchron verlaufen, gibt es für das System kein "Zeitproblem".

Zeitprobleme lassen sich grundsätzlich auf zwei Ursachen zurückführen:

- Die Schwankungen überschreiten die Bandbreitengrenzen
- Input- und Output-Schwankungen verlaufen nicht synchron

Für die Eingriffe des Systems in die es einbindenden Prozesse setze ich den Begriff "Management" ein. Entscheidend ist aus der Perspektive des Systems, inwiefern und in welchem Ausmass es Einfluss auf Schwankungen, Abweichungen vom Idealzustand, nehmen kann und zwar sowohl zur Input- wie auch zur Output-Seite hin.

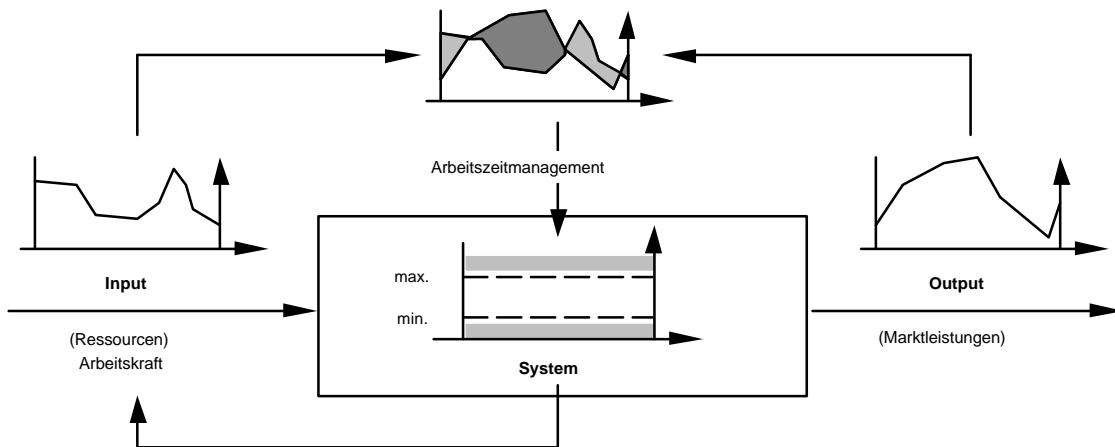
Auf der Input-Seite lassen sich folgende Arten von Ressourcen unterscheiden (in Anlehnung an Ulrich/Krieg 1974):

- finanzielle Mittel
- Anlagen/Materialien
- Informationen
- Personal (Arbeitskräfte)

Hier soll die Betrachtung auf den letzten Faktor beschränkt werden: die Ressource Personal. Personal wird als Arbeitsleistung Bestandteil des Systems. Die Bereitstellung der notwendigen Arbeitskraftressourcen in zeitlicher Hinsicht erfüllt die Funktion des "**Arbeitszeitmanagements**". Die übrigen Input-Elemente des Systems werden im weiteren vernachlässigt, obwohl auch hier die Zeitdimension wirksam wird. Für den Problemkreis "Arbeitszeitflexibilisierung" spielen sie jedoch nur eine zweitrangige Rolle.

Die Gesamtheit der im System eingesetzten Arbeitszeit unterliegt exogenen Schwankungen. Darunter sind Fluktuationen und Absenzen (Urlaub, Krankheit) zu verstehen. Darüberhinaus ist Arbeitszeit durch das System steuerbar. Damit beschäftige ich mich im einzelnen im nachfolgenden Kapitel über Flexibilisierungsmodelle.

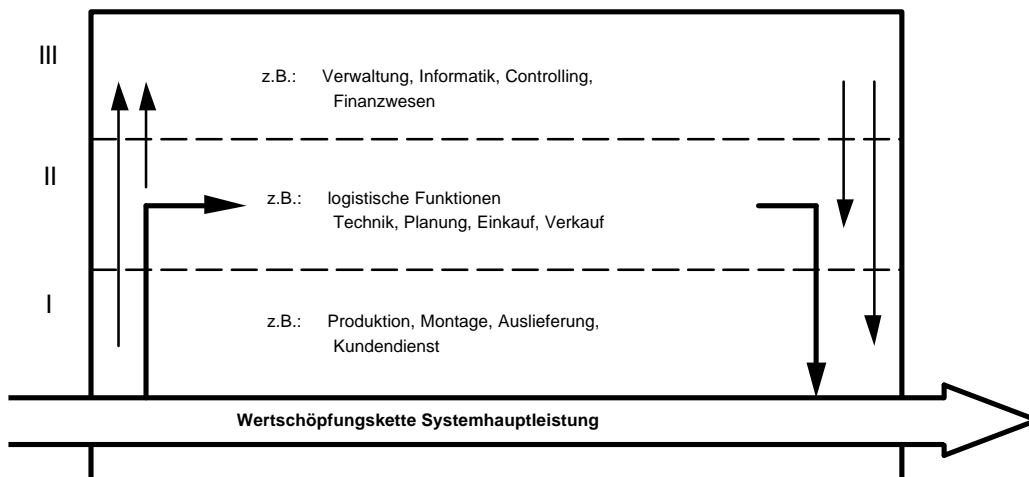
Das erweiterte Modell stellt sich jetzt wie folgt dar:



Arbeitszeitmanagement beinhaltet im wesentlichen drei Stossrichtungen:

1. Variierung der Betriebszeit als Summe der individuellen Arbeitszeiten
2. Entkoppelung der Betriebszeit von den individuellen Arbeitszeiten
3. Intensivierung der Nutzung von Betriebs- und Individualarbeitszeiten

Dabei zeigt eine eingehendere Betrachtung des Systems Unternehmung, das bis zu diesem Zeitpunkt als Blackbox dargestellt wurde, dass Arbeitszeitmanagement als hochdifferenzierter Eingriff anzusehen ist. Folgende Darstellung soll dies im Ansatz verdeutlichen:



Betrachten wir zuerst die Output-Seite des Systems: Zwar unterliegt jeder Systembereich exogen induzierten Schwankungen in der Belastungsintensität, doch betrifft dies bei Industrieunternehmungen in kundenorientierten Märkten vor allem diejenigen Abteilungen und Funktionen entlang der Wertschöpfungskette der Systemhauptleistungen. Dies sind gewöhnlich Wareneingang, Produktion, Montage, Auslieferung und

Kundendienst. Arbeitseinsatz wird hier unmittelbar in Systemhauptleistung umgesetzt. Arbeitszeitmenge und Systemoutput verhalten sich annähernd proportional.

Die Systemfunktionen der II. Kategorie sind durch Schwankungen dadurch betroffen, dass sie Hilfsleistungen für die Erstellung der Systemhauptleistung erbringen. Dazu zählen Einkauf und Verkauf, einzelne technische Funktionen sowie Planungs- und Dispositionsfunktionen im Werkstattumfeld. Exogene Schwankungen (Störungen) auf der Output-Seite und Arbeitszeitmenge stehen in keinem proportionalen Verhältnis.

Daneben sind noch abzugrenzen Funktionen, die Systemnebenleistungen erzeugen (z.B. Marketing, Public relations, Rechtsdienste, Finanzwesen) oder solche, die nur intern wirksame Leistungen erbringen (Berichtswesen, Informatik, Verwaltung).

Bei ersteren ergeben sich eigene, gewöhnlich zyklische Schwankungen, bei letzteren sind Anforderungsschwankungen endogen verursacht und daher durch das System selbst steuerbar.

Die einzelnen Systemelemente sind also ganz unterschiedlichen Störungen von der System-Outputseite her ausgesetzt.

Entsprechende Kategorien lassen sich auf der Input-Seite des Systems bilden. Unter Arbeitszeitaspekten lässt sich beispielsweise zeigen dass Büro- und Werkstattbereich meist unterschiedliche Absenzen- und Fluktuationsraten oder sonstigen Differenzen im Arbeitszeitwahlverhalten der dort jeweils Beschäftigten aufweisen.

Ohne diese Ausführungen weiter auszudehnen, dürfte doch deutlich geworden sein, dass Arbeitszeitmanagement Differenzierungen erfordert.

Ein weiterer Faktor spielt für die Bedeutung des Arbeitszeitmanagements eine Rolle:

Schwankungen können durch **Puffer**, Lager im weitesten Sinne des Wortes, geglättet werden. Solche Puffer sind jedoch kostenaufwendig. Arbeitszeitmanagement wird besonders da wichtig, wo derartige Kosten minimiert werden sollen.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, die Konsequenzen dieser modellhaften und gleichzeitig sehr mechanistischen Betrachtungsweise weiter auszuführen. Ziel war es, einen beschreibenden Ansatz für das Flexibilitätsproblem in Organisationen zu entwickeln, auf dessen Basis nun die weiteren Ausführungen zu Arbeitszeitflexibilisierung aufbauen sollen.

3. Dimensionen der Flexibilisierung: Modelle und ihre Anwendung

In diesem Kapitel werde ich in einem Überblick darstellen, in welcher Weise Arbeitszeit flexibilisierbar ist und wie sich die verschiedenen Modelle klassifizieren lassen.

Anschliessend soll gezeigt werden, welche Stossrichtungen derzeit in der Diskussion um die Arbeitszeit vor allem in der Schweiz erkennbar sind.

Ein Blick in die Literatur vermittelt unterschiedliche Ansätze, Arbeitszeitflexibilisierungsvarianten zu systematisieren (z.B. Beyer 1986a, 3; Baillo 1986, 22; Schildknecht 1986, 19ff.; Hess 1988, 58f.), doch erscheint mir keiner dieser Ansätze alle Aspekte der Flexibilisierung miteinzubeziehen; ich werde deshalb im folgenden einen weiteren Systematisierungsansatz entwickeln und zur Diskussion stellen. Dabei soll ganz bewusst noch kein Bezug zu bereits "eingebürgerten" Modellen genommen werden, um das grosse Feld möglicher Flexibilisierungsmodelle nicht von vorneherein mangels Begrifflichkeiten einzuschränken.

Was derzeit mit dem Etikett "**starres Arbeitszeitsystem**" behaftet wird, basiert - meist in Anlehnung an eine kollektivvertragliche Regelung - auf einer für einen längeren Zeitraum vereinbarten fixen Wochenarbeitszeitdauer, wobei durch eine Betriebszeit die individuelle Arbeitszeit in ihrer Lage fixiert ist; im Extremfall wird auch der individuelle Ferienanspruch durch Betriebsferien grösstenteils abgedeckt.

"Klassische" Teilzeitarbeitsverträge folgen ebenfalls weitgehend diesen Grundregeln. Traditionelle Arbeitszeitsysteme sind von daher durch folgende Strukturprinzipien gekennzeichnet (Baillo 1986, 57):

- Prinzip der Uniformität
- Prinzip der Gleichzeitigkeit
- Prinzip der Pünktlichkeit
- Prinzip der Fremdbestimmtheit
- Prinzip der Tabuisierung von Reformvorhaben

Ausgehend von der in Kapitel 2 entwickelten Begriffsbestimmung des Arbeitszeitmanagements ergeben sich drei **Dimensionen der Flexibilisierung** (Baillo 1986, 22f.):

- Variierung der Dauer der Arbeitszeit (chronometrische Flexibilisierung)
- Variierung der Lage der Arbeitszeit (chronologische Flexibilisierung)
- Variierung der Intensität der Nutzung der Arbeitszeit

Vorrangige Konsequenz aus der damit verbundenen Schaffung von individuellen Spielräumen ist die Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit, ein Schlagwort in der Diskussion um die Flexibilisierung der Arbeitszeit, oder, in Begriffen einer mehr systemischen Betrachtungsweise, die Ablösung der Identität eines Systems von der Gesamtheit der individuellen Identitäten seiner Elemente.

Vereinbarungen über die **Dauer der individuellen Arbeitszeit** sind auf verschiedene Zeithorizonte bezogen möglich. Es bieten sich Regelungen an auf der Basis von:

- Lebensarbeitszeit (Rentenalter, Langzeiturlaub, evt. Anzahl Arbeitstage)
- Jahresarbeitszeit (Anzahl Urlaubs- bzw. Arbeitstage oder Arbeitsstunden)
- Monatsarbeitszeit (Anzahl Arbeitstage oder -stunden)
- Wochenarbeitszeit (Anzahl Arbeitstage oder -stunden)
- Tagesarbeitszeit (Anzahl Arbeitsstunden)

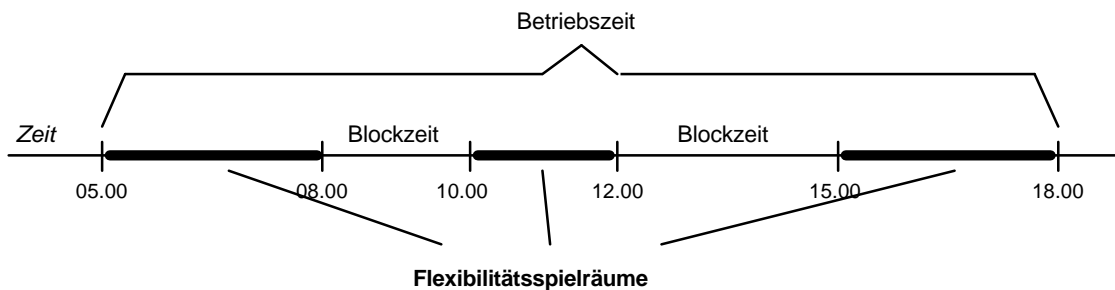
Diese Vereinbarungen sind im weiteren durch folgende Variablen charakterisiert, welche wiederum massgeblich für das Flexibilitätspotential sind:

- a) **Grad der Anpassungsflexibilität**, d.h. für welche Anzahl von Perioden wird eine Vereinbarung getroffen werden? z.B. monatliche Vereinbarung der Tagesarbeitszeit (vgl. dazu Schildknecht 1986, 20f.: Ankündigungsfrist und Wirkungsdauer).
- b) **Bandbreitengrösse**, d.h. wie gross ist der Spielraum für Vereinbarungen über die Arbeitszeitdauer in einer bestimmten Periode, und welche Möglichkeiten bestehen für einen Übertrag von Arbeitszeitsalden in die folgende Periode?
- c) **Grösse des Spielraums für kurzfristige Anpassungen**, d.h. wie stark können eine oder beide Seiten kurzfristig von einer getroffenen Vereinbarung abweichen?
- d) **Autonomiegrad**, d.h. welchen Einfluss kann der einzelne auf seine Arbeitszeit nehmen bzw. in welchem Masse ist seine Arbeitszeit fremdbestimmt?
- e) **Grad der Koppelung von Arbeitszeit und Arbeitsentgelt**; z.B. an die tatsächliche oder an die durchschnittliche Arbeitszeit als Alternativen.
- f) **Flexibilitätsgrad der Lage der Arbeitszeit** (vgl. unten).

Aus dieser Übersicht wird deutlich, dass der Grad der Flexibilisierung einhergeht mit einem Anwachsen von Unsicherheit, einer Abnahme von Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeit. Dabei entscheidet der Autonomiegrad des Arbeitszeitmodells über die Risikoverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer wird langfristig auch die bislang folgenschwere Unterscheidung von Vollzeit- und Teilzeitarbeit zumindest auf Betriebs-ebene gegenstandslos.

Auch die **Flexibilisierung der Lage der individuellen Arbeitszeit** ist auf einen zu vereinbarenden Zeitraum bezogen. Wie bei der chronometrischen Flexibilisierung bieten sich Lebensarbeitszeit, Jahr, Monat, Woche oder Tag als Basiszeiträume an, innerhalb derer die vereinbarte Arbeitszeitdauer beliebig verteilt werden kann. Von zentraler Wichtigkeit sind hier Rahmenregelungen, was die Flexibilitätsbandbreiten betrifft, um Arbeitszeitflexibilisierung nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko für die betriebliche bzw. die individuelle (Lebens-) Planung zu machen. Ein Beispiel für solche Flexibilisierungsbegrenzungen sind Betriebszeiten als Maximal- und Anwesenheitspflichtzeiten (Kernarbeitszeiten) als Minimalwerte, wie dies bei der flexiblen Tagesarbeitszeit (Gleitarbeitszeit) gängige Praxis ist.



Derartige Bandbreitenregelungen sind entsprechend auch auf Wochen- oder Jahresbasis möglich.

Unabhängig davon wird die chronologische Flexibilität gleichermassen durch die oben angeführten Variablen Autonomiegrad, Anpassungsflexibilität, kurzfristige Spielräume und die Entgeltkoppelung charakterisiert. Chronologische Flexibilität ist im weiteren auch ohne eine Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer denkbar und wird derzeit auch so praktiziert (Gleitende Arbeitszeit für Vollzeitarbeitskräfte).

Die **Intensität der Nutzung der Arbeitszeit** wird in der Literatur nur von Baillod (1986, 169ff.) als dritte Dimension der Arbeitszeitflexibilisierung erwähnt und betrifft in der Hauptsache Pausenregelungen zur Gliederung von Arbeitszeitblöcken (Saxenhofer in: Baillod u.a. 1989, 317-327; auch Hess 1988, Anm. S.57).

Neben der reinen Zeitdimension gibt es noch weitere **Kriterien, die mehrheitlich den arbeitsorganisatorischen Rahmen betreffen** und nach denen sich flexible Arbeitszeitmodelle klassifizieren lassen:

- a) **Komplexitätsgrad**, d.h. wie gross ist die Zahl der Modellvariablen?
- b) **Dezentralisierungsgrad**, d.h. welcher Entscheidungsspielraum besteht aus der Arbeitgeberperspektive auf den untersten Hierarchieebenen in der Nutzung von Flexibilitätsspielräumen?
- c) **Organisationsaufwand**, d.h. welche organisatorischen Massnahmen müssen von seiten des Personalwesens und der Linienstellen einmalig bzw. regelmässig getroffen werden, und welche Kompetenzerfordernisse bestehen für diese Stellen?
- d) **Zahl der beteiligten Personen** (z.B. bei Job sharing oder autonomen Arbeitsgruppen)
- e) Kombination mit **Flexibilisierung des Arbeitsortes** (z.B. Büro zu Hause, Mehrfachqualifikationen)
- f) Art und Weise der **Arbeitszeiterfassung**
- g) Ausmass der **Entkoppelung von Arbeitsentgelt** und tatsächlicher Arbeitszeit in einer bestimmten Periode
- h) Grad der **Kollision mit überbetrieblichen Vereinbarungen** der Tarifparteien
- i) **Arbeitsvertragslastigkeit**, d.h. inwieweit besteht die Notwendigkeit, Vereinbarungen arbeitsvertraglich zu regeln?

In Kapitel 5 werde ich auf einige dieser Rahmenbedingungen noch näher eingehen.

Wendet man den Blick von theoretischen Überlegungen zu möglichen Flexibilisierungsmodellen auf **die betriebliche Realität**, so scheinen sich derzeit für den Industriesektor in der Schweiz folgende **Trends** abzuzeichnen:

- a) Chronometrische Flexibilisierung
- **Teilzeitarbeit** (Anteil in der Schweiz derzeit 15% an der Gesamtzahl aller Beschäftigten (Baillod u.a. 1989, 102f.)) ist nach wie vor Frauenarbeit, was wohl auch weiterhin so bleiben wird, solange die deutliche Abgrenzung zu Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen weiterbesteht.
- Für **Job sharing-Modelle** fehlen in der Schweiz derzeit noch die gesetzlichen Grundlagen, weshalb sie noch nicht in nennenswerter Zahl anzutreffen sind.

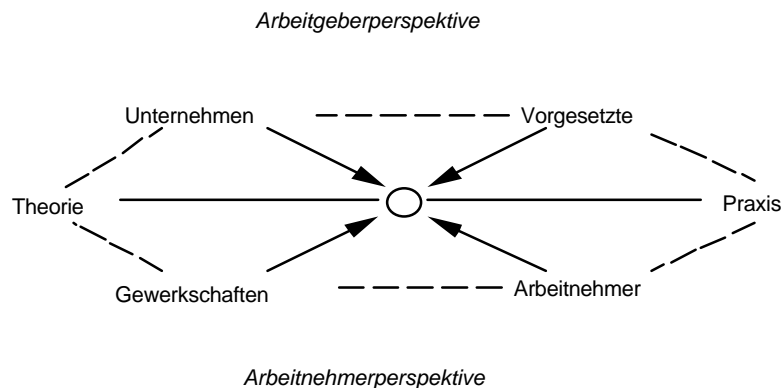
- **Jahresarbeitszeitvereinbarungen** gibt es derzeit nur in Ansätzen (z.B. Landert in: Baillod u.a. 1989, 81ff.). Pionierunternehmungen haben bislang kaum Nachfolger gefunden.
 - **Lebensarbeitszeitmodelle** (flexible Pensionsgrenzen) sind in der Schweiz im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern nur in Einzelfällen zu finden (z.B. Swissair in: Baillod u.a. 1989, 312ff.); Sabbaticals kennt man bis heute nur für mittlere oder höhere Führungskräfte.
- b) Chronologische Flexibilisierung
- Das "klassische" Flexibilisierungsmodell **Schichtarbeit** - sofern es überhaupt noch als solches bezeichnet werden kann - ist, vor allem als Nachtschicht, noch im Zunehmen begriffen (Baillod u.a. 1989, 204). Neuere Varianten sind dabei überlappende Schichten und eine Vielzahl praktizierter Schichtplanvarianten. Ebenso zeichnet sich eine vermehrte Verbreitung von Samstags- und Sonntagsarbeit auch in der Industrie ab (In der Schweiz gibt es nach offizieller Schätzung derzeit rund 500'000 Schichtarbeitende).
 - **Gleit Arbeitszeitregelungen** finden seit den Anfängen gegen Ende der 60er Jahre mittlerweile auch im Werkstattbereich - für Schichtarbeiter noch immer eine Ausnahme - zunehmend Verbreitung, so dass sie wohl in baldiger Zukunft zur Regel werden. In der Schweiz haben derzeit 20% aller Arbeitnehmer/-innen Gleitzeit (Baillod u.a. 1989, 177f.); in der Industrie dürfte dieser Anteil inzwischen die 50%-Marke überschritten haben.

Diese Übersicht zeigt, dass sich einige mehr oder weniger flexible Arbeitszeitmodelle in der Schweiz auf breiter Basis inzwischen durchgesetzt haben. Dass sich innovative Lösungen bisher nicht weiter verbreiten konnten, liegt nicht zuletzt daran, dass Arbeitszeitflexibilisierung in einem Spannungsfeld gegenläufiger Interessen liegt; auf diesen Problembereich soll im anschliessenden Kapitel etwas näher eingegangen werden.

4. Arbeitszeitflexibilisierung im Spannungsfeld gegenläufiger Interessen

Wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit angesprochen, ist die Diskussion um die Arbeitszeit seit jeher von verschiedenen, meist diametral entgegenlaufenden Interessen

geprägt gewesen. Flexibilisierung kann aus sechs verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, wie die folgende Darstellung zeigt:



Auf diese Perspektiven werde ich näher eingehen: zuerst auf die Erwartungen von seiten der Arbeitgeber, Unternehmen und Vorgesetzte; danach gebe ich einen Überblick über empirisch erhobene Arbeitszeitwünsche von seiten der Beschäftigten, die ich der offiziellen Haltung der Gewerkschaften gegenüberstelle.

4.1. Arbeitszeitwünsche aus der Arbeitgeberperspektive

Bei der Diskussion um die Arbeitszeit wurde bislang dem Arbeitnehmerstandpunkt ausschliesslich die Unternehmensperspektive gegenübergestellt und dabei übersehen, dass die Flexibilisierung mindestens in demselben Masse auch in das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis hineinwirkt, besonders unter dem Aspekt der Dezentralisierung von Entscheidungsspielräumen in der Arbeitszeitgestaltung (dazu: Klimecki 1987a, 1987b).

Von Unternehmensseite werden folgende Wünsche an die Arbeitszeitgestaltung gerichtet (ASM 1977, 3-5; Heraus in: Marr 1987, 40-43; Hasler 1987, 158):

- Schaffung von Flexibilitätspotentialen, um die betrieblichen Prozesse kurz- und langfristig den ständig Anforderungen von seiten des Marktes optimal anpassen zu können (**Argument Wettbewerbsfähigkeit**). Ziel ist die Kapazitätsorientierung der individuellen Arbeitszeiten.
- Entkoppelung der individuellen Arbeitszeiten von der Betriebszeit, um diese für eine verbesserte Kapitalnutzung tageszeitlich und in das Wochenende hinein mit dem Fernziel der 168-Std-Woche auszudehnen, und das bei minimaler Lagerhaltung (**Kapitalnutzungsargument**).

- Schaffung der Voraussetzungen für die Umsetzung moderner Produktionskonzepte (**Argument technische Entwicklung**).
- Minimierung der Zusatzkosten für Überstunden oder Mietarbeitskräfte (**Kostenargument**).
- Erhöhung der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt für besonders qualifizierte Fachkräfte (**Attraktivitätsargument**).
- Verbesserung der Nutzung der Arbeitszeit (**Produktivitätsargument**).
- Sozialpolitische Motive (**Humanisierungsargument**).

Damit verbunden werden gelegentlich Forderungen nach einer Überprüfung bestehender Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts für bestimmte Personengruppen (z.B. Frauen).

Empirische Untersuchungen zu den **Erwartungen von Vorgesetzten** an flexible Arbeitszeitmodelle liegen derzeit offensichtlich noch nicht vor, so dass an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden können. Zwar dürfte in vielen Punkten Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen bestehen, doch ergeben sich aus der klassischen Führungsaufgabe, die am leichtesten bei starren Arbeitszeitsystemen zu bewältigen ist, Forderungen nach:

- Gewährleistung der **Kontrollaufgabe** durch eine nur begrenzte Ausdehnung der Betriebs- bzw. Abteilungszeiten und ein Zeiterfassungssystem
- Sicherung von **verbindlichen Anwesenheitszeiten** (Kernarbeitszeiten) für alle Mitarbeiter/-innen.
- Minimierung des **Aufwands für die Arbeitszeitorganisation**.
- Ausreichende **Planbarkeitshorizonte** von Arbeitszeit

Wahrscheinlich erfordert Arbeitszeitflexibilisierung mit Entscheidungsspielräumen auch ein verändertes Verständnis der Führungsaufgabe mit Schwerpunktverlagerungen von personen- zu funktionsbezogener Führung, sind doch bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten, die auch mitarbeiterorientiert konzipiert sind, gerade von seiten der unteren und mittleren Führungskräfte Widerstände zu erkennen (Bielenski u.a. 1985, S.428f; Sigl 1988; dazu auch: Hess 1988).

Wie auch der nachfolgende Überblick zeigen wird, hat sich die Interessenforschung bislang fast ausschliesslich überbetrieblich (Ebene der Tarifparteien) oder ausserbetrieblich (Befragungen "auf der Strasse") betätigt und dabei meist übersehen, dass der/die einzelne Befragte - das gilt im übrigen auch für Führungskräfte - bei der Beurteilung von Arbeitszeitalternativen zwei unterschiedliche Standpunkte einnimmt: zum einen als Arbeitnehmer vor dem Hintergrund seiner Aufgabenerwartungen im Unternehmen und (in Konkurrenz dazu) als Privatperson mit verschiedenen ausserbetrieblichen Aktivitäten und Einbindungen. Wird dies vernachlässigt, so verschwimmen die immanenten Gegensätze zwischen Einzel- und Systeminteressen in der Auseinandersetzung um die Gestaltung der Arbeitszeit, was den Wert derartiger Befragungen in Hinblick auf ihre Zielsetzung erheblich mindern würde.

4.2. Arbeitszeitwünsche aus der Arbeitnehmerperspektive

Sieht man über die oben geäusserte Einschränkung hinweg, stehen derzeit drei Wege offen, zu empirischen Daten zu gelangen, die Auskunft über Arbeitszeitwünsche der "Flexibilisierungsträger", d.h. der Arbeitnehmer selbst, geben:

- a) über Äusserungen von gewerkschaftlicher Seite, sofern man davon ausgeht, dass diese nicht nur durch Machterhaltungsstrategien geleitet und vor allem für die Gesamtheit aller Arbeitnehmer/-innen repräsentativ sind,
- b) über betriebsunabhängige Repräsentativbefragungen,
- c) über Mitarbeiterbefragungen im Zusammenhang mit der Einführung betriebspezifischer Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle.

Der traditionelle Widerstand der Industriegewerkschaften vor allem in der BRD gegen Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Döding in: Marr 1987, 45-53; Janssen in: Gehrman u.a. 1987, 87-98), richtet sich vorrangig gegen Formen schleichender Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich und die Ausweitung der Betriebszeiten auf die Wochenenden. In der Schweiz ist, wie beispielsweise der Gesamtarbeitsvertrag von 1988 für die Maschinen- und Metallindustrie zeigt, die prinzipiell ablehnende Haltung in weiten Bereichen einer vorsichtigen Duldung flexibler Arbeitszeitformen gewichen. Widerstand wird in der Industrie noch einhellig gegen eine Normalisierung von Sonntagsarbeit geleistet (vgl. dazu Rinderspacher 1987). Im übrigen glaubt man sich wettbewerbspolitischen Argumenten von Arbeitgeberseite für eine Flexibilisierung auch bei den Gewerkschaften in der Schweiz nicht verschliessen zu können und fürchtet offensichtlich einen wachsenden Verlust an Einflusskraft auf die öffentliche Diskussion (Lichtin 1989).

Während für die BRD eine Reihe von Repräsentativbefragungen zu Arbeitszeitwünschen vorliegen (Engfer u.a. 1983; Landenberger in: Buttler u.a. 1986, 137-157; Dworschak in: Gehrman u.a. 1987, 57-70), gibt es für die Schweiz nur eine einzige vergleichbare Untersuchung für den Raum Zürich (Holenweger in: Baillod u.a. 1989, 60f. nach: Inside 3/85).

Daneben liegen Ergebnisse betriebsweiter Befragungen für die BRD (z.B. Beyer u.a. 1986c) und, in geringerem Masse auch für die Schweiz (z.B. Gruppe CORSO 1987) vor. Einen Überblick über die wichtigsten Befragungsergebnisse findet sich bei Holenweger (in: Baillod u.a. 1989, 37-70).

Die wichtigsten Ergebnisse werde ich im folgenden kurz darstellen:

a) **Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung**

Befragt nach den Wunscharbeitszeiten gaben in der Vergangenheit meist zwischen 15 und 30% der Befragten an, sie würden auch bei entsprechender Lohnkürzung gern weniger lang arbeiten; etwa halb so viele würden gern länger arbeiten. Die einzelnen Ergebnisse sind jedoch aufgrund unterschiedlicher Frageformulierungen kaum miteinander zu vergleichen und nur mit grosser Vorsicht zu interpretieren (vgl. Einwände bei: Marr 1987, 20). Der Wunsch nach individueller Arbeitszeitverkürzung ist bei Frauen signifikant höher, was auf einen Nachfrageüberhang nach Teilzeitstellen deutet.

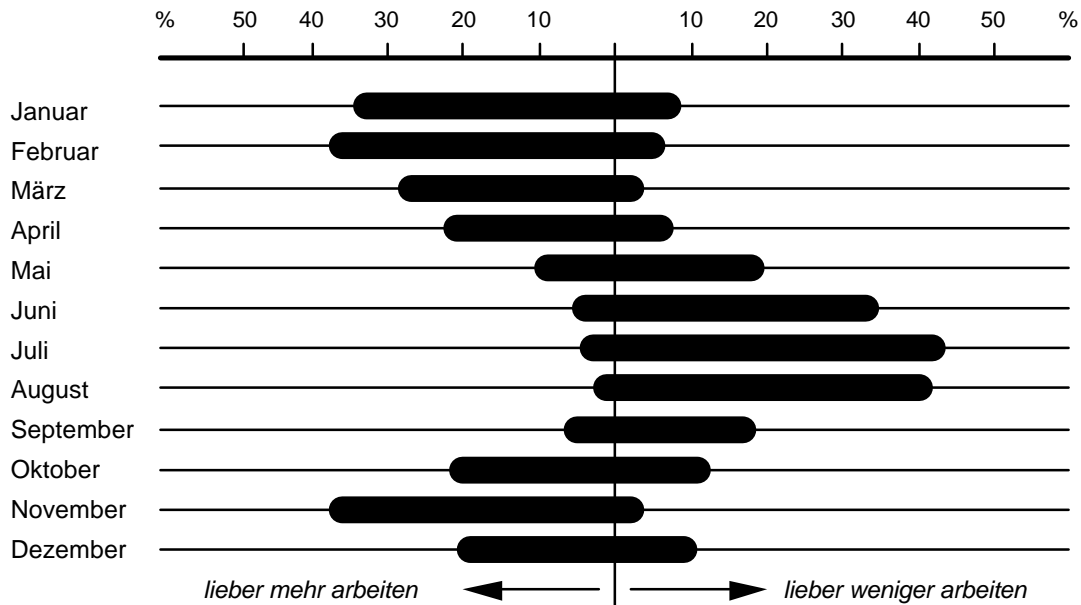
Offensichtlich werden aber andere Formen der Arbeitszeitverkürzung bevorzugt (Landenberger 1983 zusammengefasst in: Baillod 1987b, 91); so jedenfalls eine Sekundäranalyse für die BRD, die folgende Präferenzordnung ergab:

1. Flexible Altersgrenze (33 - 55% Zustimmung)
2. Verlängerung des Jahresurlaubs (23 - 36% Zustimmung)
3. Verkürzung der Wochenarbeitszeit (15 - 37% Zustimmung)

b) **Präferenzen verschiedener Flexibilisierungsmodelle**

Auch hier ist man auf deutsche Untersuchungen angewiesen (Dworschak in: Gehrman u.a. 1987, 69), deren Aussagewert allerdings in Hinblick auf die Gestaltung eines konkreten Arbeitszeitsystems sehr bescheiden ist, da den Befragten nur wenige Alternativen zur Auswahl gestellt werden können, welche die Vorstellungskraft des einzelnen nicht übersteigen (z.B. Gleitende Arbeitszeit, Überstunden, Sonntagsarbeit).

Interessant erscheint mir eine Befragung in drei Schweizer Chemiebetrieben, in der unter anderem in Hinblick auf eine Jahresarbeitszeitvereinbarung danach gefragt wurde, in welchen Monaten man lieber länger bzw. kürzer arbeiten würde (Gruppe CORSO 1987):



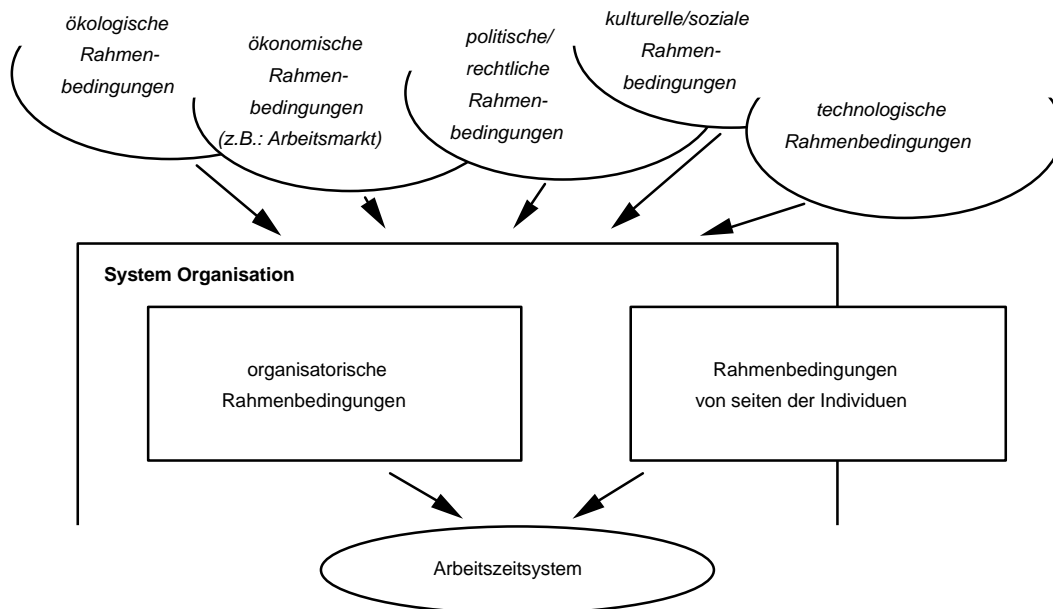
Darin zeigt sich eine deutliche Tendenz zum Wunsch, im Winterhalbjahr die individuelle Arbeitszeit auf Kosten der Sommermonate auszudehnen.

In Hinblick auf die Gestaltung eines flexiblen Arbeitszeitsystems können die heute vorliegenden Untersuchungsergebnisse vor allem für die Schweiz kaum Hilfestellung leisten. *"So kann die Frage, wer wann und wie lange arbeiten will, aus schweizerischer Sicht nicht beantwortet werden"* (Baillod 1987b, 90). Jedoch *"fällt der Wunsch nach mehr Entscheidungsspielraum bei der Festlegung der eigenen Arbeitszeit auf"* (Baillod 1987b, 93).

5. Rahmenbedingungen für die Realisierung von flexiblen Arbeitszeiten

Arbeitszeitregelungen sind in einen Kontext von Rahmenbedingungen eingebettet, deren Wirkung als fördernde bzw. hemmende Einflussfaktoren sich vor allem bei Änderungen eines Arbeitszeitsystems zeigt. Dabei sind absolute und relative Kontextvariablen, etwa im Sinn von Muss-Voraussetzungen (z.B. Einhaltung gesetzlicher Vorschriften) und Soll-Voraussetzungen (z.B. Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse), für die

Realisierung flexibler Arbeitszeitsysteme zu unterscheiden. Im Überblick sieht dies etwa folgendermassen aus:



Für eine etwas eingehendere Rahmenanalyse trenne ich inner- und ausserorganisatorische Faktoren, wobei ich mich bei letzteren auf das Rechtssystem und die Organisationsmitglieder als Individuen beschränken werde.

5.1. Organisatorische Faktoren

Organisationen bilden selbst für ihre eigenen Arbeitszeitsysteme die wichtigsten Rahmenbedingungen. Diese sollen im folgenden einzeln aufgeführt und jeweils kurz diskutiert werden. Sie sind als Forderungen formuliert, weil hier die grössten Gestaltungsspielräume für eine Organisation bestehen, notwendige und fördernde Voraussetzungen für ein flexibles Arbeitszeitsystem zu schaffen.

a) Aufbau- und Ablauforganisation

Organigramme und Ablaufpläne sind zentrale Steuerungsinstrumente für kontrollierte und weitgehend starre Arbeitszeitsysteme. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit beeinflusst in erster Linie die Struktur auf den untersten Ebenen (Arbeitsgruppen und Abteilungen). Entscheidungen müssen, wo Betriebszeiten und individuelle Arbeitszeiten nicht mehr identisch sind, über die Arbeitsverteilung innerhalb einer Gruppe sowie über die Kommunikation mit anderen Unternehmenseinheiten getroffen werden. Flexible

Arbeitszeiten erfordern organische Organisationsformen. Voraussetzung dafür sind Dispositionsspielräume auf allen Stufen.

b) Arbeitsplatzstruktur

Eine wichtige Rolle hierbei spielt, in welchem Masse die einzelnen Funktionen in einer Arbeitsgruppe oder zwischen zwei Gruppen in zeitlicher Hinsicht voneinander unabhängig sind, bzw. ob eine zwingende Verkoppelung vorliegt. Ausserdem stellt sich die Frage nach der Teilbarkeit von Arbeitsplätzen (Beyer 1986a, 41).

c) Führungsbeziehungen

Aus dem obengenannten Entscheidungsbedarf ergeben sich Schwerpunktverlagerungen in der Führungsaufgabe, wobei sich die Frage stellt, inwieweit arbeitsorganisatorische Entscheidungen sich delegieren lassen. Flexibilisierung und Selbstorganisationsvermögen hängen eng zusammen: durch Flexibilisierung werden Freiräume geschaffen und Verantwortungen vom System an seine Elemente übertragen.

d) Abteilungsspezifische Bereitschaftszeiten

Die Arbeit in Abteilungen oder Gruppen lässt sich gliedern in zeitgebundene und zeitungebundene Tätigkeiten.

Zeitgebundene Tätigkeiten sind solche, die mit anderen Gruppen oder Abteilungen abgestimmt werden müssen (z.B. Ansprechzeiten eines Büros oder die Tätigkeit einer Arbeitsgruppe an einem Fließband für mehrere Gruppen). Sie werden meist einmalig festgelegt als Kernarbeits- oder Blockzeiten. Zeitungebundene Tätigkeiten können hingegen innerhalb der Arbeitsgruppe frei gestaltet werden. Ihr Anteil bestimmt den Flexibilitätsgrad eines abteilungsspezifischen Arbeitszeitsystems für die dort Beschäftigten.

e) Qualifikationsprofile und Personaleinsatz

Zeitliche Flexibilität und Qualifikationsbreite eines Mitarbeiters stehen aus der Unternehmensperspektive betrachtet in einem gegenläufigen Verhältnis: Je flexibler ein Mitarbeiter an mehreren Orten einsetzbar ist, umso weniger besteht die Notwendigkeit zeitlicher Flexibilität, weil sich "immer" eine zu erledigende Tätigkeit finden liesse. Umgekehrt müssen gerade Spezialisten zeitlich hochflexibel sein.

f) Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilungssysteme fördern bislang nur Quantität und Qualität einer Arbeitsleistung; damit werden (inflexible) Spezialisten gegenüber (flexibleren) Generalisten bevorteilt. Um Flexibilisierung zu fördern, müssen auch Leistungsstandards diesen wichtigen Aspekt berücksichtigen.

g) Entgeltgestaltung/Anreizsystem

Hinter individuellen Arbeitszeit- und Arbeitsentgeltwünschen stehen unterschiedliche Motivstrukturen; deshalb sollte das Arbeitsentgelt auf eine durchschnittliche Arbeitszeit in einer Basisperiode bezogen werden. Probleme ergeben sich hier bei Akkordlohn, weil dieses Entgeltmodell zwingend an die tatsächliche Arbeitszeit gekoppelt ist. Die Folge wären starke Schwankungen des Monatsentgelts. Eine Alternative bilden Prämienlohnsysteme, bei denen Grundlohn und Prämie voneinander getrennt werden.

Innovative Arbeitszeitsysteme sollten mit entsprechend innovativen Entgeltsystemen kombiniert werden; dazu zählt z.B. der "Cafeteria-Ansatz" (Wagner 1982), der bis heute in der Schweiz noch kaum Verbreitung gefunden hat.

h) Arbeitszeiterfassung

Flexible Arbeitszeiten erfordern in den meisten Fällen eine Zeitkontrolle; dabei bieten sich folgende Alternativen (vgl. auch Bielenski u.a. 1985, 439);

- Selbstaufschrieb mit/ohne Kontrolle durch den Vorgesetzten
- Stempelkarte
- Automatisierte Zeiterfassung über Computer

Der Vorteil der automatisierten Erfassung ist, dass die dort ermittelten Daten direkt für die Lohn- und Gehaltsabrechnung verwendet werden können und der einzelne Mitarbeiter jederzeit den Zeitkontostand abrufen kann. Auf der anderen Seite wird dadurch Kontrolle sehr stark bewusst.

i) Personalverwaltung und andere Personalfunktionen

Durch flexible Arbeitszeiten kommt auf die Personalverwaltung zusätzlicher Aufwand zu, der durch den Einsatz automatisierter Zeiterfassungsgeräte jedoch in Grenzen gehalten werden kann (vgl. dazu Marr 1987, 235-298).

k) Organisationskultur ("weiche Faktoren")

Arbeitszeitgestaltung muss sich "last but not least" auch an der Organisationskultur (zwangsläufig ein sehr vager Begriff) einer Unternehmung orientieren, kann aber auf der anderen Seite auch Elemente daraus aufgreifen und sie zur Unterstützung bei der Einführung nutzen.

Einige Aspekte sollen an dieser Stelle genannt sein (vgl. Neuberger u.a. 1987):

- Traditionen (die Geschichte einer Unternehmung: Mythen, Anekdoten)
- Leitbilder (Schlagworte, Slogans, Identifikationssymbole)
- Commitment (emotionale Bindung an das Unternehmen)
- Menschenbilder (v.a. in den Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen)
- Laterale Kooperationsbeziehungen zwischen Gruppen und Abteilungen (Klimecki 1985)
- Prestige-Objekte (als Leistungsanreize)
- Hoffnungen und Befürchtungen bei Vorgesetzten und Mitarbeitern

Damit sind die organisatorischen Rahmenbedingungen, soweit in diesem Zusammenhang möglich, grob umrissen. In der Realität stellt sich die Ausgangssituation weit komplexer dar, als es die obige Aufzählung vermuten liesse, doch vermag allein schon die Kenntnis und Berücksichtigung auch nur einiger dieser Faktoren die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Arbeitszeitmodells erheblich zu steigern.

5.2. Arbeitsrechtliche und tarifvertragliche Beschränkungen

Ein spezielles Feld ausserorganisatorischer Rahmenbedingungen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung stellen rechtlich und tarifvertraglich fixierte Normen dar.

Die folgenden Darlegungen orientieren sich zum einen am Arbeitsgesetz (ArG) mit seinen Ausführungsverordnungen (ArG VO1/2) und dem Obligationenrecht (OR), zum anderen am Gesamtarbeitsvertrag der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie, gültig seit Juli 1988 (zum rechtlichen Rahmen in der Bundesrepublik vgl. Rademacher (1990)).

Das schweizerische Arbeits- und Sozialrecht ist bis heute, im Gegensatz beispielsweise zum bundesdeutschen Recht, an starren Arbeitszeitsystemen orientiert. Eine Flexibilisierung wird dadurch zwar nicht direkt behindert, jedoch wirkt sich die daraus erwachsende Rechtsunsicherheit in vielen Fragen wohl bremsend auf die Verbreitung verschiedener Modelle aus.

In Hinblick auf die in Teil III folgende Fallstudie werde ich die wichtigsten Gesetzesbestimmungen zur Arbeitszeitregelung zusammen und diesen die Bestimmungen des obenerwähnten Gesamtarbeitsvertrages gegenüberstellen (vgl. dazu: Rehbinder 1987; Stöckli 1987; Schildknecht 1986, 6.1 - 6.11).

Die **gesetzliche Höchstarbeitszeit** in der Industrie beträgt 45 Stunden (ArG 9); die Verteilung auf die einzelnen Arbeitstage ist grundsätzlich beliebig (ArG VO1 31) und nur durch die absoluten **Tagesarbeitszeitgrenzen** beschränkt: frühester Arbeitsbeginn ist 05.00 Uhr (06.00 im Winter), spätester Arbeitsschluss 20.00 Uhr (vor Sonn- und Feiertagen 17.00 Uhr). Überschreitungen sind bewilligungspflichtig. Für weibliche und jugendliche Arbeitnehmer gibt es Sonderbestimmungen (ArG 29ff.); dasselbe auch für Nacht- und Schichtarbeit (ArG 17ff.). Wird die wöchentliche Höchstarbeitszeit überschritten, spricht man von **Überzeit**. Diese kann max. 4 Stunden pro Woche betragen und ist ab 90 Stunden im Jahr bewilligungspflichtig; absolute Grenze sind 260 Stunden jährlich (ArG 12). Überzeit ist mit einem Zuschlag von 25% abzugelten. Für Büroangestellte und technisches Personal ist die Überzeit auf 2 Stunden wöchentlich beschränkt. Von Überzeit zu unterscheiden sind **Überstunden**, Arbeitsleistungen, die über die tarifvertraglich geregelte Normalarbeitszeit hinausgehen, jedoch die gesetzliche wöchentliche Höchstarbeitszeit nicht überschreiten. Sie sind ebenfalls mit 25% Zuschlag abzugelten; hier können jedoch im Arbeitsvertrag andere Regelungen getroffen werden. Bei der Arbeitszeitgestaltung sind weiter die Gesetzesbestimmungen zur Pausenregelung zu beachten (ArG 15).

Die obengenannten Regelungen gelten genauso für **Teilzeitarbeitsverhältnisse**. Diese unterliegen, nicht selten als "Arbeit auf Abruf" gestaltet, keinen Sonderbestimmungen. Insbesondere braucht sich der Arbeitgeber (wie auch der Arbeitnehmer) nicht zu einer garantierten Mindestarbeitszeit verpflichten. Im Gegensatz zur BRD, wo der Gesetzgeber für Verträge mit variabler Arbeitszeitdauer zugunsten der Arbeitnehmer Schutzbestimmungen (Mindeststundenzahlen pro Woche und pro Block, Ankündigungsfristen) aufgestellt hat, gibt es im schweizerischen Recht nur die allgemeinen Grenzen der Vertragsausgestaltung wie Sittenwidrigkeit (OR 20II), Übervorteilung (OR 21II) und den Grundsatz von "Treu und Glauben" (ZGB 2).

Probleme ergeben sich bei variabler Teilzeitarbeit häufig mit der Berechnung von Urlaubstagen und Lohnfortzahlungsansprüchen im Krankheitsfall.

Job Sharing ist im schweizerischen Recht im Gegensatz zur BRD nicht vorgesehen; hier ist man bei Meinungsverschiedenheiten auf Rechtstheorie und -sprechung angewiesen. Entsprechendes gilt für **Sonderurlaub** (Sabbaticals).

In der Tradition der Industriegesellschaft verhaftet, ist das schweizerische Arbeitsrecht weitgehend ein Schutzrecht für Arbeitnehmer/-innen und dabei auf kurze Zeithorizonte (Woche, Tag) ausgerichtet. Mit der Verbreitung flexibler Arbeitszeitformen verschiedenster Art, die auf dem Selbstbestimmungsgedanken aufbauen, ergibt sich ein zusätzlicher Regelungsbedarf und die Notwendigkeit einer weitergehenden Schwerpunktverlagerung vom Arbeitsschutz- zum Arbeitsvertragsrecht.

Das **Sozialversicherungsrecht** wird durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit nur insoweit berührt, als damit auch die Entgeltgestaltung beeinflusst wird. Bedeutend sind hier die Einkommensgrenzen für die obligatorische Versicherungspflicht, vor allem für die berufliche Vorsorge (1985: 16'560 sfr. Jahresverdienst). Die Unternehmen könnten hier versucht sein, durch Teilzeitverträge Personalnebenkosten zuungunsten der Arbeitnehmer (heute noch vor allem -innen) einzusparen.

Vergleicht man die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit mit den Regelungen im **Gesamtarbeitsvertrag** für die Maschinen- und Metallindustrie von 1988, so fällt auf, dass hier nur wenig zusätzliche Beschränkungen der Arbeitszeitgestaltung vorgesehen sind. Unter dem Stichwort "Spezielle Arbeitszeitsysteme" wird in Art. 10.2 bestimmt, dass die wöchentliche Arbeitszeit von der Normalarbeitszeit von 40 Stunden um jeweils 5 Stunden nach oben oder unten abweichen kann, sofern ein Ausgleich in einer bestimmten Periode (max. 1 Jahr) stattfindet. Voraussetzung für diese flexible Gestaltung ist jedoch, dass das Arbeitsentgelt auf der Basis der 40-Stunden-Woche gleichmässig ausgezahlt wird (Entkoppelung von Arbeitszeit und Arbeitsentgelt).

Ähnlich wie vier Jahre zuvor in der BRD wurde auch hier offensichtlich eine Arbeitszeitverkürzung mit der Möglichkeit zu ihrer flexiblen Gestaltung von der Arbeitnehmervertretung "erkauft". Der Ball wurde damit an die Unternehmen mit dem Auftrag zugespielt, diese neue Freiheit sinnvoll zu nutzen, mit individuellen, an den Betriebserfordernissen ausgerichteten Arbeitszeitsystemen.

5.3. Rahmenbedingungen von seiten der Organisationsmitglieder

Flexibilisierung hat ihre Grenzen nicht nur in "äusseren" Rahmenbedingungen; ein Arbeitszeitsystem muss auch auf die es tragenden Individuen abgestimmt sein. Der einzelne Mensch ist hier mehrschichtig zu betrachten:

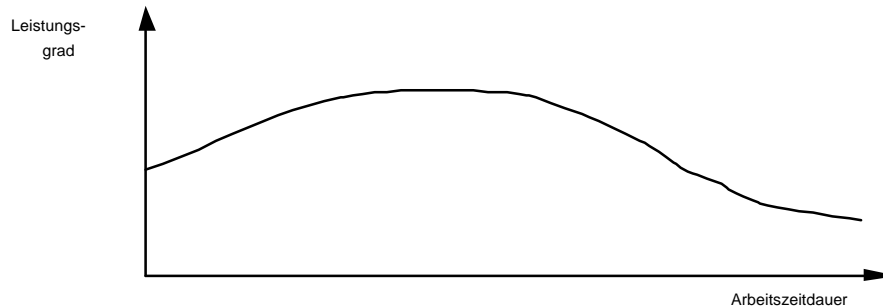
- a) als biologischer Organismus (vegetative Funktionen)
- b) als psychisches Wesen (Motive, Wahrnehmungen, Sinndeutungen)
- c) als Element sozialer Systeme (Status, Rollen, kulturelle Einbindung)

Diese Gliederung entspringt nicht etwa einer Dreifaltigkeit der menschlichen Existenz, sondern ergibt sich zwangsläufig aus der derzeit herrschenden Auffassung von Wissenschaft mit ihrer strikten disziplinären Differenzierung.

Als **biologischer Organismus** ist der arbeitende Mensch schon seit den Anfängen dieses Jahrhunderts Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, die in die Betriebswirtschaftslehre mit verhaltenstheoretischem Einschlag als "scientific management" eingebracht wurden. Zwei Aspekte sollen hier hervorgehoben werden:

- Der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszeitdauer
- Der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszeitlage

Dass die **Produktivität** der menschlichen Arbeit sehr wesentlich von der **Arbeitszeitdauer** abhängig ist, zeigt sich am deutlichsten bei Arbeitszeitverkürzungen, z.B. bei der Umstellung von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit, wo nach empirischen Untersuchungen Produktivitätssteigerungen von bis zu 20% festgestellt wurden (Baillod 1986, 111). Unter Extrembedingungen sind die Unterschiede zwischen den Arbeitsergebnissen bei längeren und kürzeren Arbeitszeiten noch krasser; das ergaben Auswertungen bei Frauen in der Munitionsproduktion während des letzten Weltkriegs (Hofstätter 1957 nach: Baillod 1986, 112f.), wo die Produktivität bei 20 Wochenstunden gegenüber 50 Wochenstunden zweimal und gegenüber 70 Wochenstunden fünfmal so hoch war! Monokausale Erklärungen wären hier sicherlich verfehlt, doch kann man sich das (relative) menschliche Leistungspotential in Abhängigkeit der wöchentlichen Arbeitszeitdauer etwa folgendermassen vorstellen (nach Hildebrandt 1973, 18; Baillod 1989 u.a., 64f.):



Angesichts dieses Zusammenhangs ist es verwunderlich, dass viele Unternehmen heute Überstundenzuschläge (und Produktivitätsverluste) in Kauf nehmen, um vermeintlich höher zu veranschlagenden Personalzusatzkosten bei Neueinstellungen einzusparen.

Die Produktivität misst sich dabei an folgenden Faktoren:

- Geschwindigkeit (quantitative Arbeitsleistung)
- Konzentration (qualitative Arbeitsleistung)
- Anwesenheitsrate (Unfall- und Krankheitshäufigkeit)

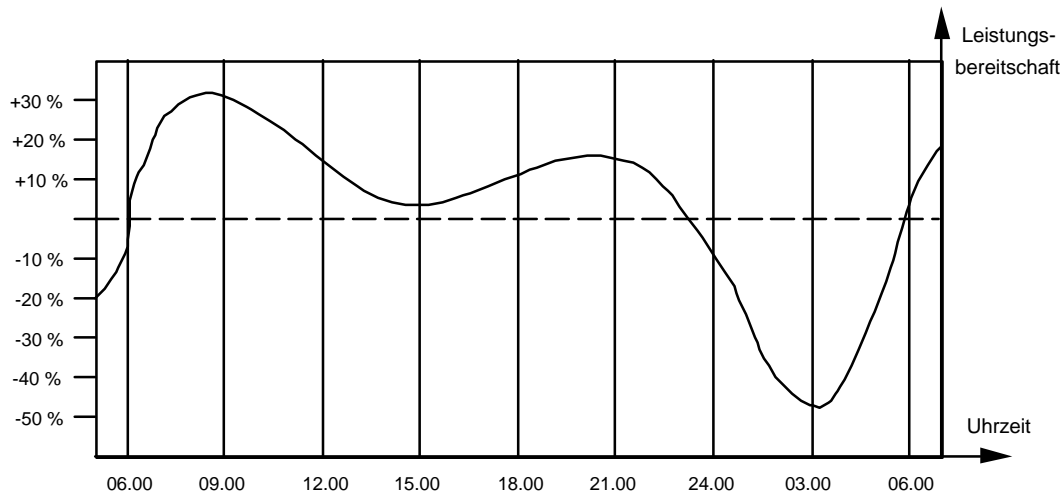
Diese Produktivitätswerte können durch die Gestaltung von **Arbeitspausen** positiv beeinflusst werden. Pausen sollten in umso kürzeren Abständen aufeinanderfolgen, je höher die Anforderungen einer Tätigkeit sind (dazu: Baillod 1986, 101-111; 1989, 317-327).

Nicht nur die Dauer der **Arbeitszeit**, auch **ihre Lage** sollte den individuellen Dispositionen Rechnung tragen. Dabei sind vor allem **Biorhythmen** angesprochen, regelmässig ablaufende Zyklen. Man kann unterscheiden zwischen:

- Tageszyklus (durch den Tag-/Nachtwechsel)
- Monatszyklus (durch Hormonausschüttungen: vor allem bei Frauen wirksam)
- Jahreszyklus (durch den Jahreszeitenwechsel)
- Lebenszyklus (durch den Alterungsprozess: einmalig)

Andere Biorhythmen sind, im Schlepptau der New-Age-Bewegung zu Aktualität gelangt, sehr umstritten. Die Wirkungen der vier obengenannten Zyklen auf die menschliche Leistungsbereitschaft wurden auch nur im ersten Fall arbeitswissenschaftlich näher untersucht, weil sich das Problem der kulturellen Überformung biologischer Grunddispositionen stellt. Ausserdem wird beispielsweise die Wirkung von jahreszeitlich bedingten Einflüssen durch die Errungenschaften der Zivilisation (z.B. konstante Raumtemperaturen, Schutz vor Nässe und Ausgleich von Trockenheit) weitgehend aufgehoben.

Die Wirkungen von Tagesrhythmen zeigen sich vor allem bei Nacharbeit, wo die Leistungsfähigkeit stark beeinträchtigt ist. Die folgende Abbildung gibt einen typischen Tagesrhythmus der physiologischen Leistungsbereitschaft wieder (Graf 1953 nach: Hildebrandt 1972, 30).

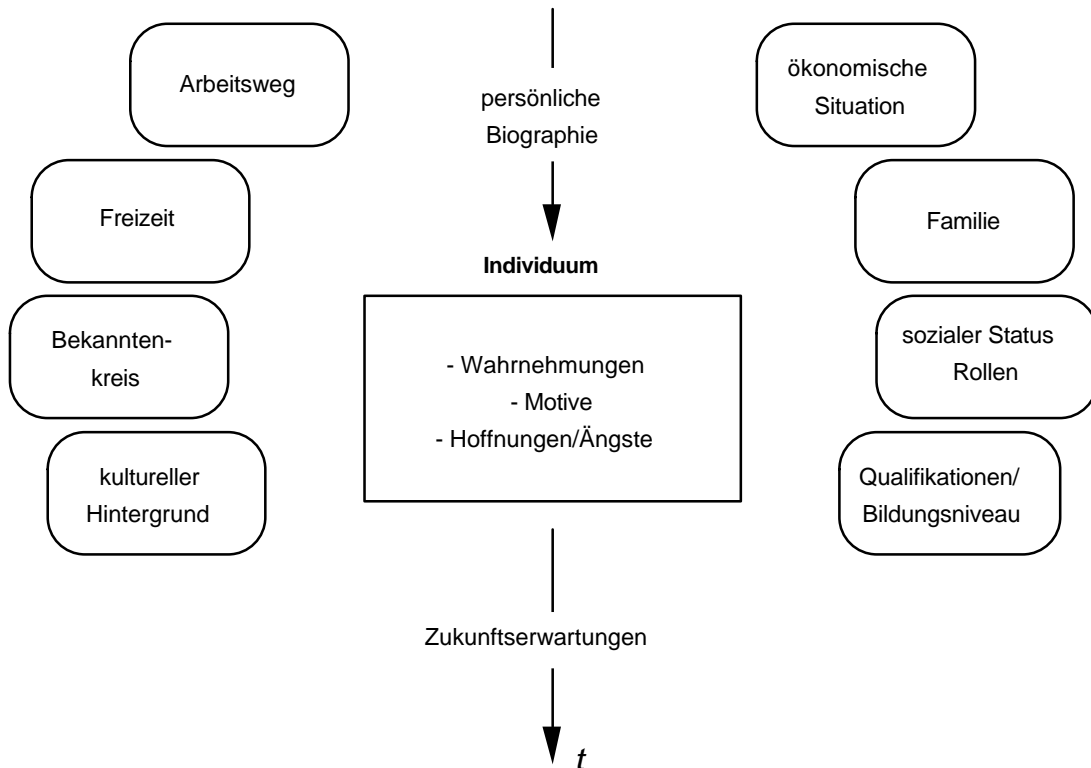


Dieser Zyklus kann aufgrund von Phasenverschiebungen allerdings individuell abweichen (vgl. Hildebrandt 1972). Alle Menschen haben jedoch vormittags und nachmittags eine Leistungspotentialspitze.

Verlagern wir die Betrachtungsweise auf **die psychische und die soziale Ebene**, die sich im übrigen nur schwer voneinander trennen lassen, so ergeben sich eine ganze Reihe von Faktoren, welche bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme berücksichtigt werden sollten, was jedoch in der Realität praktisch nie geschieht.

Um die Individualperspektive abzuschliessen, sollen hier einige wichtige Aspekte in einer Übersicht dargestellt werden. Entsprechende Forschungsergebnisse lagen zu dieser speziellen Fragestellung bis vor kurzem nicht vor.

Die Darstellung des "zu flexibilisierenden" Individuums, das wiederum eigene Rahmenbedingungen für Arbeitszeitsysteme mitbringt, ist ein in der Forschungsliteratur weitgehend vernachlässigter Aspekt. Der individuelle Wunsch nach Flexibilisierung wird stillschweigend vorausgesetzt und eine gegenläufige Tendenz zur Strukturverfestigung in sozialen Systemen dabei übersehen. Für den/die einzelne(n) ist Flexibilisierung nicht nur eine Chance zur Selbstbestimmung, sondern immer auch eine Verpflichtung zu derselben. Man darf gespannt sein, ob sich in dieser Richtung in der Forschungslandschaft noch einmal "etwas tut".



Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung (Hörning u.a. 1990) beschäftigt sich mit Arbeitnehmern, die an ihrer Arbeitsstelle, nicht selten gegen den anfänglichen Widerstand von Unternehmensleitung, Vorgesetzten oder Kollegen individuelle Arbeitszeitregelungen durchgesetzt haben: **Zeitpioniere**. Hier wurde auch zum ersten Mal versucht, Flexibilisierung im Rahmen äusserer sozialer Bedingungen, inner- wie ausserbetrieblich, darzustellen. Die Übertragung der Ergebnisse auf unsere Eingangsfragestellung ist allerdings schwierig, weil die einzelnen Modelle sich im Ansatz ausschliesslich an individuellen und nicht an betrieblichen Interessen orientieren.

6. Positive und negative Wirkungen von Arbeitszeitflexibilisierung

Die Entwicklung immer neuer Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung steht noch heute quantitativ in keinem Verhältnis zur Erforschung ihrer Konsequenzen auf Betrieb, Mitarbeiter und Gesellschaft. Beyer (1986b, 157) warnt vor übereilten Verallgemeinerungen, denn *"erstens liegen noch zu wenige Erfahrungen vor, zweitens sind die gewählten Untersuchungszeiträume für die Konsequenzen in aller Regel viel zu kurz, drittens treten positive wie negative Wirkungen stets gleichzeitig auf."*

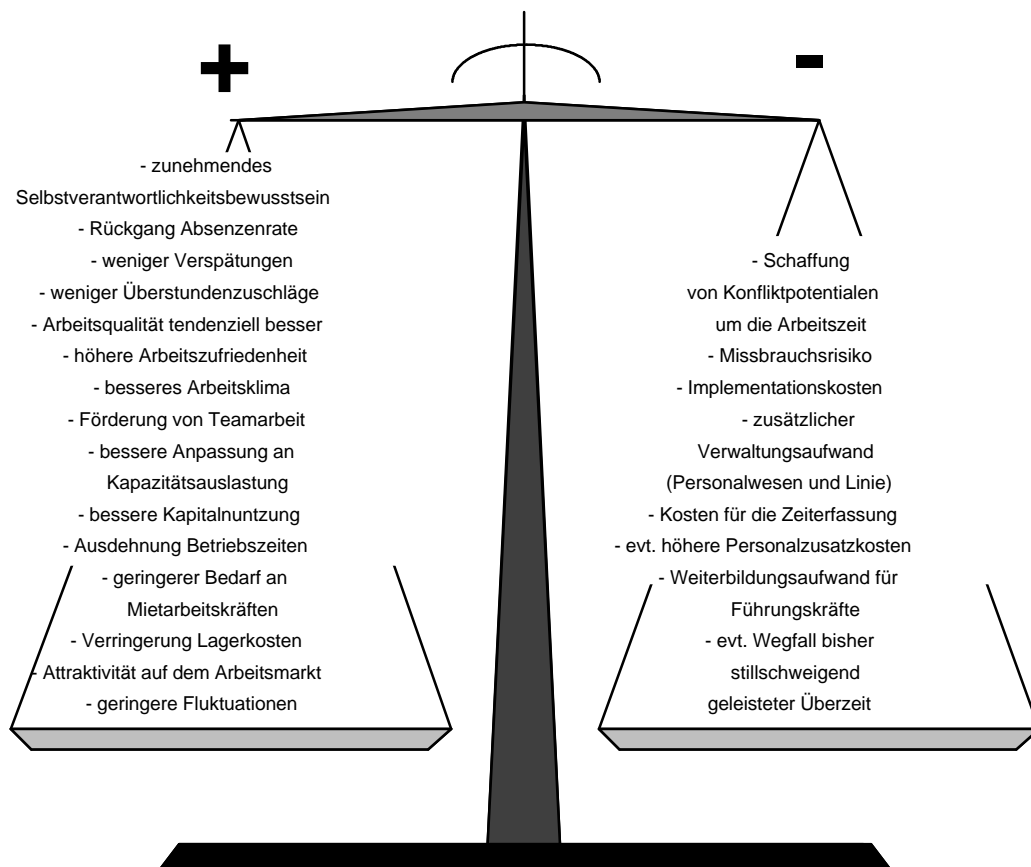
Diese Einschränkungen im Hinterkopf behaltend, stelle ich mögliche und teilweise bereits bestätigte Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung, nach Bezugsgruppen geordnet, in

einer Übersicht dar. Dabei ist weiter zu bedenken, dass die Ergebnisse bereits angestellter empirischer Untersuchungen zumeist auf Bewertungen beruhen, in denen sich nicht selten eher vorfixierte Einstellungen zu Arbeitszeitflexibilisierung als nachprüfbarere Daten widerspiegeln.

6.1. Unternehmensperspektive

Die einzige breit angelegte Studie zu der Fragestellung nach positiven und negativen Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung für die Unternehmen stammt aus den USA; befragt wurden 419 Banken, Versicherungen und Versorgungsbetriebe, in denen nach gleitender Arbeitszeit gearbeitet wurde (Swart 1985 zitiert nach Beyer 1986b).

Daneben finden sich Überlegungen auf der Basis von Einzelfallergebnissen in der Fachliteratur (z.B. Racke 1975; Nebauer 1975; Cohen u.a. 1978; Nollen 1979; Beyer 1986a, 15-31; Schmid, H. 1987; Baillod u.a. 1989, 65f.).



Die Gewichtung von positiven und negativen Wirkungen ist vom Einzelfall wie vom Modellcharakter (vgl. Kapitel 3) abhängig - insbesondere vom Autonomiegrad des Modells

- , der Gestaltung der Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4) und nicht zuletzt vom Planungs- und Einführungsprozess des Arbeitszeitsystems.

Nicht zu unterschätzen ist jedoch das Risiko, durch eine (beschränkte) Freigabe der Arbeitszeiten Konfliktpotentiale zu schaffen, Auseinandersetzungen vor allem im Bereich der Führungsbeziehungen sowie innerhalb der Arbeitsgruppen.

Erfahrungswerte liegen dazu kaum vor; greift man aber das Schlagwort von der "Diktatur starrer Arbeitszeitsysteme" auf, so lassen sich anschauliche Parallelen auf politischer Ebene beobachten.

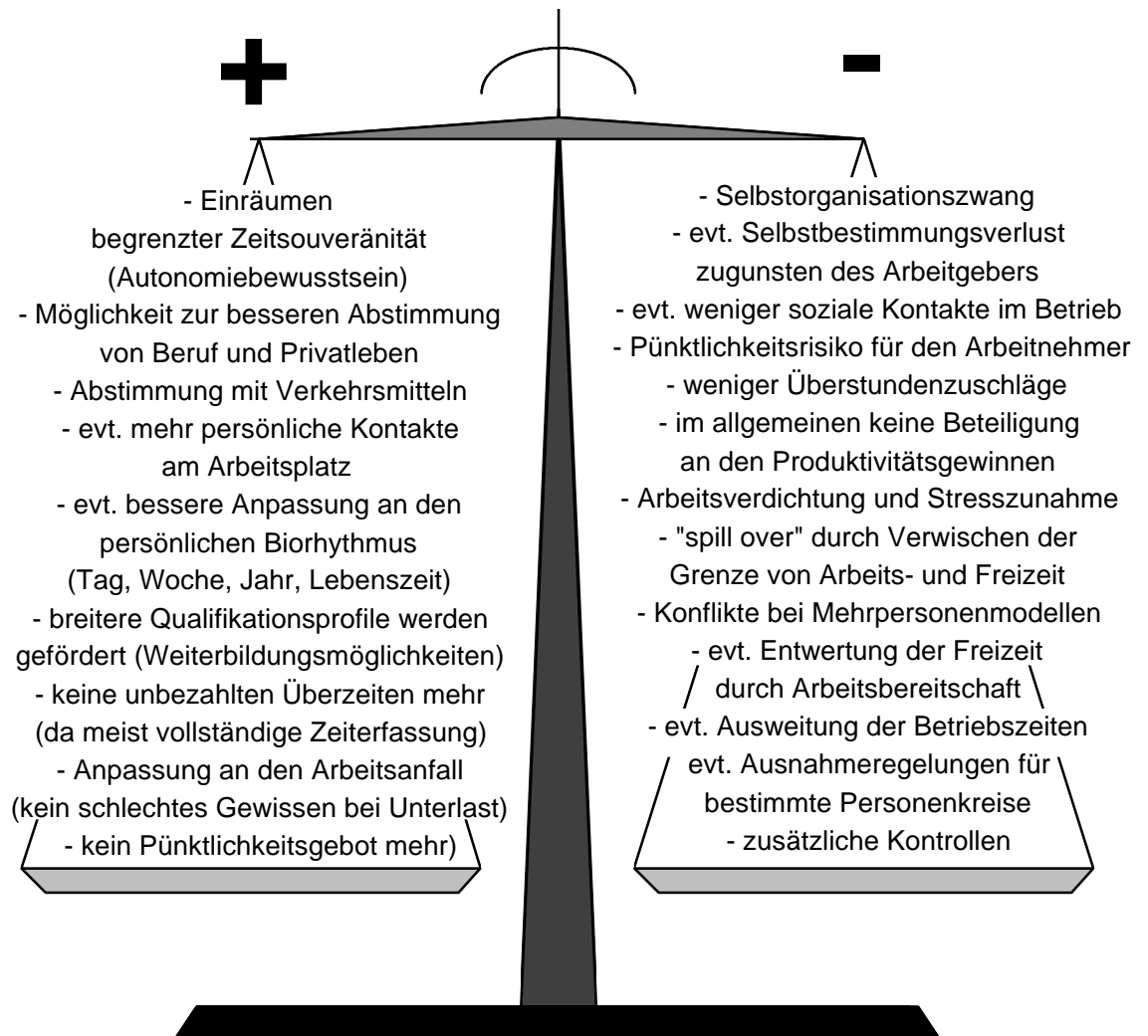
Interessant ist, dass sich die amerikanische Forschung schon sehr früh mit den Produktivitätswirkungen flexibler Arbeitszeiten beschäftigt hat, während in Europa, wo die ersten flexiblen Modelle angewandt wurden, diese Fragestellung bisher noch nicht eingehend verfolgt wurde, was sich unter Umständen mit der Verbreitung des Personal-Controlling-Ansatzes bald ändern könnte.

Was die Konsequenzen komplexer Flexibilitätsmodelle für die betriebliche Personalarbeit betrifft, so liegen auch hier, soweit ersichtlich, bedeutend mehr Spekulationen und Prognosen als Erfahrungswerte vor (dazu: Marr 1987, 235-298).

(Zur Operationalisierung der Kosten/Nutzen-Kalkulation bei flexiblen Arbeitszeitmodellen: Schildknecht 1986, 4/1 - 5/6)

6.2. Arbeitnehmerperspektive

Während es mindestens Ansätze gibt, Kosten und Nutzen der Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Unternehmen zu bestimmen, bewegt sich die Forschung betriebswirtschaftlicher Provenienz noch völlig im Dunkeln, was eine Abwägung von **positiven und negativen Folgen für die Beschäftigten** betrifft. Das hängt einerseits damit zusammen, dass sich auf diesem Gebiet vor allem gewerkschaftsorientierte Kreise betätigen (z.B. Rinderspacher 1987, ders. 1988, Offe u.a. 1982), zum anderen aber auch damit, dass die empirischen Sozialwissenschaften im Bereich der Arbeits- und Berufsforschung offensichtlich chronisch in traditionellen Fragestellungen verhaftet sind. "Arbeitszeitflexibilisierung aus mikro- und makrosoziologischer Sicht" ist z.Z. noch heute ein weitgehend brachliegendes Forschungsfeld.

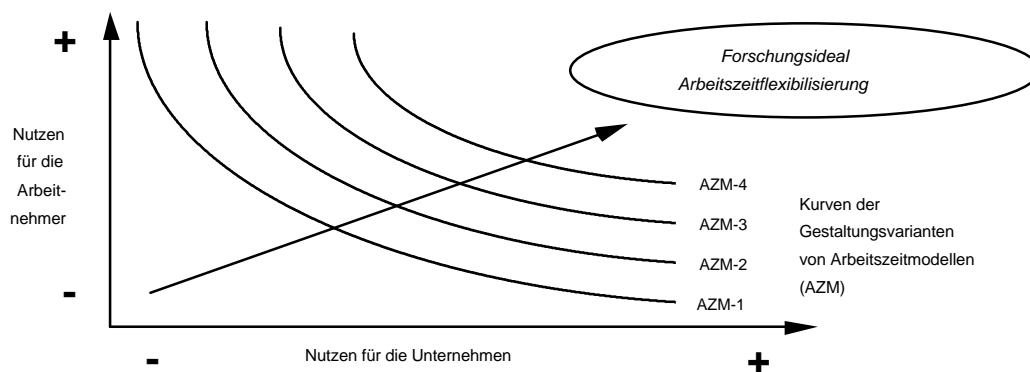


Mutmassungen über Nutzen und Schaden für die Arbeitnehmer/-innen werden meist aus einem Komplementaritätsverhältnis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen hergeleitet (auf die Zweifelhaftigkeit dieses Ansatzes bin ich bereits zu Beginn von Kapitel 4 eingegangen) und sind deswegen zwangsläufig wenn nicht fragwürdig so doch zumindest unvollständig. Trotzdem sollen auch hier in der Literatur (Nebauer u.a. 1975, Cohen u.a. 1978; Ronen 1981, 57-66; Silverstein u.a. 1979, 38-43, Hörning u.a. 1990, 92-97) genannte mögliche Konsequenzen in einer Übersicht einander gegenübergestellt werden:

Noch wesentlicher als für die Unternehmensperspektive ist für die Abwägung von Vor- und Nachteilen für den betroffenen Arbeitnehmer der Grad an Selbstbestimmung der Arbeitszeitvariablen, den das Modell einräumt.

Eine offene Frage bleibt, ob ein Übergewicht der positiven Effekte aus Unternehmenssicht zwangsläufig die Waage der Arbeitnehmerinteressen nach der anderen Seite ausschlagen lässt oder ob die noch durch viel Optimismus geprägte Arbeitszeitforschung sich

realistischerweise vor Augen setzen darf, verschiedene, teilweise einander entgegenlaufende Interessen zur allgemeinen Zufriedenheit zu führen, wie das die folgende einfache Darstellung verdeutlichen soll.



6.3. Gesellschaftsperspektive

Mit den gesellschaftlichen Konsequenzen von Arbeitszeitflexibilisierung beginnt man sich erst seit kurzem auseinanderzusetzen. Erste Überlegungen finden sich vor allem in der amerika-nischen Literatur (Cohen u.a. 1978, 44, 59f., 63f., 85, 88f.; Ronen 1981, 79-84). Genannt werden dabei folgende Aspekte der Flexibilisierung (ergänzt durch eigene Überlegungen):

- gesamtwirtschaftliche Produktivitätssteigerungen und die damit verbundene Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit
- Ansteigen des Energieverbrauchs durch Ausweitung der Betriebszeiten vor allem in den Nachtstunden; gleichzeitig effizientere Energienutzung
- Ausweitung des Dienstleistungsangebots (Betriebsöffnungszeiten)
- Senkung der Infrastrukturkosten durch breitere Streuung des Verkehrsaufkommens (Strassen, öffentl. Verkehrsmittel) und, damit verbundenen, geringere Unfallhäufigkeit (Polizei, Rettungsdienste)
- Steigerung der Lebensqualität durch Stressminderung (umstritten!)
- Zunehmende Nachfrage nach Freizeitgütern
- Gleichzeitige Stabilisierung (z.B. Staines u.a. 1986) und Destabilisierung (z.B. Beck 1986, 161ff.; Born u.a. 1983) von Familienstrukturen
- Individualisierungstrend wird unterstützt (z.B. Beck 1986, 205ff.)

- Infragestellung der bislang selbstverständlichen Arbeitstage-Nichtarbeitstage-Ordnung durch Samstags- und Sonntagsarbeit (Rinderspacher 1987)
- Einfluss auf das Ausmass der Schattenwirtschaft (Döhrin 1987)
- Steigendes Arbeitsangebot, da flexible Arbeitszeiten die Attraktivität z.B. für bislang nicht berufstätige Frauen oder Studenten erhöhen
- Gefahr der Ausserkraftsetzung der Sicherung durch tarifvertraglich fixierte Vollzeitbeschäftigungen vor allem im Dienstleistungsbereich (Möller 1988)
- Bedeutungsverlust von überbetrieblichen Arbeitnehmerverbänden zugunsten betrieblicher Interessenvertretungen
- Politisierung der Gesellschaft durch gesteigertes Autonomiebewusstsein
- Zusätzlicher Regelungsbedarf im Rechtssystem (Arbeits- und Sozialrecht)

Zwar befindet man sich hier noch im Stadium der Prognosen und Prophezeiungen, doch wären erste Bestätigungen oder Widerlegungen trotz des beschränkten Erfahrungshorizonts sicherlich möglich. Erste Untersuchungen in diesem sehr weiten Feld sind, zumindest in der BRD, bereits schon angelaufen, wie ein Blick in die Forschungsdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung zeigt.

7. Zusammenfassende Betrachtung anhand von zwei ausgewählten Flexibilisierungsvarianten

Am Beispiel zweier Flexibilisierungsansätze, der flexiblen Jahresarbeitszeitvereinbarung und dem Konzept zeitautonomer Arbeitsgruppen, soll nun eine anwendungsorientierte Zusammenfassung des allgemeinen theoretischen Teils erfolgen.

Jahresarbeitszeitvereinbarungen sind aus der Unternehmensperspektive vor allem da sinnvoll, wo jahreszeitlich bedingte Schwankungen der Arbeitsbelastung eine langfristig orientierte Arbeitszeitverteilung erfordern (Baillod u.a. 1989, 421-465). Für den einzelnen Arbeitnehmer ist ein derartig ausgedehnter Zeithorizont für eine autonome Arbeitszeitgestaltung wenig brauchbar, da er die individuelle Vorstellungskraft bei einer konsequenten Nutzung des daraus sich ergebenden Freiheitsspielraums übersteigt.

Vereinbart wird, meist auf der Basis einer durchschnittlichen Wochenstundenzahl, die Anzahl zu leistender Arbeitsstunden und die Zahl der Ferientage.

Arbeitsvertragsrechtlich unterliegen Vereinbarungen auf Jahresbasis keinen Einschränkungen. Schranken bilden nur die wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 Stunden und, in der Maschinen- und Metallindustrie tarifvertraglich festgelegt, eine Minimalarbeitszeit von 35 Stunden, eine Regelung, die theoretisch durch den Abschluss von Teilzeitverträgen, die in bestimmten Fällen die Ausweitung bis zur gesetzlichen Höchstarbeitszeit vorsehen, umgangen werden könnte.

Zusätzliche Schranken, die verhindern sollen, dass diese langfristig wirksame Vereinbarung nicht für Arbeitgeber oder Arbeitnehmer zum unkalkulierbaren Risiko wird, sind arbeitsvertraglich zu regeln. Dazu gehören Bestimmungen, welche die Einhaltung von Tagesblockzeiten (Minimalvorschrift) regeln oder die Betriebszeiten (Maximalvorschrift) bestimmen. Der noch verbleibende freie Gestaltungsspielraum stellt das Flexibilitätpotential dar. Welche der beiden Vertragsparteien darauf zugreifen kann, bestimmen Arbeitsvertrag und "tägliche Praxis". Hier stehen prinzipiell drei Wege offen:

- Der Arbeitgeber bestimmt unter Wahrung einer Ankündigungsfrist, wann der Arbeitnehmer anwesend zu sein hat.
- Dem Arbeitnehmer wird die Verantwortung übertragen, selbst zu entscheiden, wann seine Anwesenheit aus arbeitsplatzbezogenen Gründen notwendig ist.
- Der Arbeitgeber versucht die individuellen Arbeitszeiten über ein Anreizsystem zu steuern.

Die letzte Variante ist genauso schwer wie die anderen beiden einfach zu realisieren. Von der Idee her läuft es auf ein System hinaus, das betriebsinteressenkonformes Verhalten belohnt und gegenläufige Verhaltensweisen mindestens mit Opportunitätskosten bestraft. Aus der Praxis gibt es hierfür keine Erfahrungswerte; marktwirtschaftliche Grundprinzipien sind heute noch nur ausserhalb der Werkstore anzutreffen.

Die Arbeitszeiterfassung spielt eine umso wichtigere Rolle, je weiter der Zeithorizont ist; vor allem in Hinblick auf die individuelle Arbeitszeitkalkulation erscheint ein automatisiertes Zeiterfassungssystem unumgänglich.

Ein zentrales Element von Jahresarbeitszeitvereinbarungen in der Industrie ist die Entkoppelung des Arbeitsentgelts von der tatsächlichen Arbeitsleistung eines Monats. Der Arbeitslohn wird auf eine durchschnittliche monatliche Arbeitszeitdauer ausgerichtet; so bestimmt es auch der obenerwähnte Tarifvertrag. Fragen ergeben sich in diesem Zusammenhang auch bei der Anrechnung von Absenzen wegen Krankheit, Militärdienst o.ä und bei vorzeitiger Auflösung des Arbeitsverhältnisses; insbesondere stellt sich das Problem, wieviele Stunden auf einen Fehltag angerechnet werden.

Verschiedene Regelungen sind möglich:

$$\begin{aligned} \text{Angerechnete Stunden} &= \frac{\text{Jahresarbeitsstunden}}{\text{Jahresarbeitstage}} \\ \text{Angerechnete Stunden} &= \frac{\text{Innerhalb der Jahresvereinbarung noch zu leistende Stunden}}{\text{Noch zu leistende Arbeitstage}} \\ \text{Angerechnete Stunden} &= \frac{\text{Innerhalb der Jahresvereinbarung bereits geleistete Stunden}}{\text{Bereits geleistete Arbeitstage}} \end{aligned}$$

An dieser Stelle sei noch angemerkt, dass Jahresarbeitszeitvereinbarungen nicht zwangsläufig mit Jahreskalenderbeginn bzw. -ende zusammenfallen müssen; bei der Festsetzung des Vereinbarungszeitpunkts sollte auf die betriebliche Situation abgestellt werden.

Zeitsalden können in beschränktem Masse von einer Jahresperiode auf die nächste übertragen werden. Der Tarifvertrag sieht hier einen Maximalsaldo von 20 Stunden vor. Ein besonderes Problem für die Entgeltgestaltung stellt der Akkordlohn dar. Einkommensschwankungen werden durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit noch verstärkt. Um dies zu vermeiden, müssten Grundlohn (Leistungsgrad = 100%) und Leistungszuschlag voneinander getrennt werden, was zusätzlichen Verwaltungsaufwand mit sich bringt. Einfacher wäre die Umwandlung des Akkordlohns in ein Prämiensystem.

Arbeitsorganisatorische Änderungen resultieren nicht zwangsläufig aus einer Gestaltung der Arbeitszeit auf Jahresbasis, da es sich um ein Individualmodell handelt; allerdings wird die Führungsaufgabe um den Bereich des Arbeitszeitmanagements erweitert, und wie bei jeder Flexibilisierungsvariante ergeben sich auch hier offene Fragen der Arbeitsaufgabengestaltung und -verteilung (z.B. nach Stellvertreterregelungen).

Diese Darlegungen können wiederum nur einige ausgewählte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung behandeln; welche Wirkungen sich schlussendlich zeigen, hängt vom Einzelfall ab.

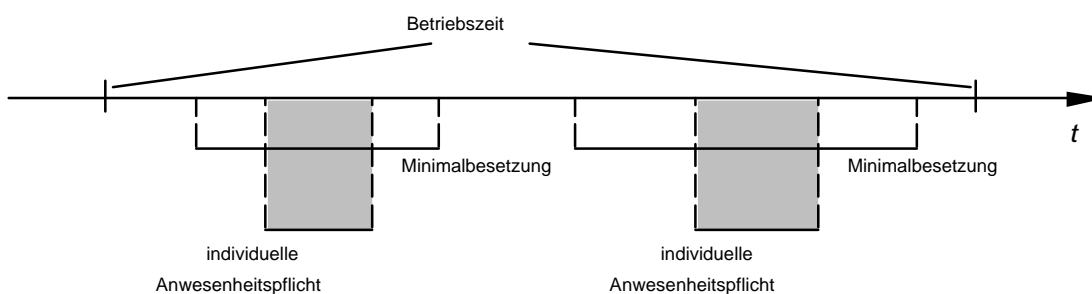
Ganz andere Fragestellungen werfen **Gruppenflexibilisierungsmodelle** auf. Einige sollen am Beispiel **zeitautonomer Arbeitsgruppen** angesprochen werden.

Hierbei wird die Regelung der individuellen Arbeitszeiten, die z.B. auch über eine Jahresarbeitszeitvereinbarung festgelegt sein können, der Arbeitsgruppe selbst übertragen. Bedingung ist, dass die Gruppe auch entsprechende Selbstorganisationskompetenzen für die Arbeitsverteilung hat und bis zu einem gewissen Grad unabhängig von anderen Gruppen oder Abteilungen tätig sein kann.

Mit dieser Flexibilisierungsform lassen sich, das zeigen bisherige Praxiserfahrungen, Blockzeiten, aus verschiedenen Gründen immer noch für absolut notwendig erachtet, auf ein Minimum reduzieren und zwar durch folgende Unterscheidung (Utsch 1981, 56):

- Zeiten mit individueller Anwesenheitspflicht
- Zeiten mit Minimalbesetzung der Abteilung

Das Ergebnis zeigt die folgende, beispielhafte Darstellung



Voraussetzung hierfür sind zum einen klare Stellvertreterregelungen und ein intensiver Informationsaustausch innerhalb der Gruppe, um jederzeit die nötige Auskunftsbereitschaft gewährleisten zu können, auf der anderen Seite aber auch eine Verlagerung von personenorientierter zu funktionsorientierter Führung im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Gerade von Seiten der mittleren und unteren Führungskräfte kommen die meisten Einwände gegen diese Art von Flexibilisierung.

8. Abschliessende Bemerkungen

Nicht eine übliche Zusammenfassung soll den Abschluss dieser Arbeit bilden, sondern die Frage nach "Anspruch und Wirklichkeit" in der Diskussion um die Arbeitszeit.

Die ersten flexiblen Arbeitszeitmodelle, die Ende der 60er Jahre in Deutschland und der Schweiz, danach auch in anderen europäischen Ländern, eingeführt wurden, zielten in erster Linie darauf ab, Arbeitsbeginn und -ende ausserorganisatorischen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter (Verkehr, Familie) besser anzupassen und damit bei schwierigen Arbeitsmarktbedingungen für die Unternehmen die Attraktivität der Arbeitsplätze zu erhöhen. Die in den Tarifverträgen implizit definierten Normalarbeitsverhältnisse wurden durch solche Modelle (z.B. Gleitarbeitszeit und Teilzeitarbeit) nicht berührt, profitieren konnten davon vor allem die Arbeitnehmer; von Gewerkschaftsseite meldeten sich deshalb kaum kritische Stimmen, und der Begriff "Arbeitszeitflexibilisierung" hatte auf der politischen Ebene noch keinen Stellenwert.

Die wirtschaftliche Depressionsphase in der zweiten Hälfte der 70er Jahre brachte Rationalisierung durch Kapazitätsabbau, ohne dass in der Industrie, von einzelnen Unternehmen abgesehen, neue Wege der Arbeitszeitordnung eingeschlagen worden wären. Diese brachte der wiederauflebende Unternehmeroptimismus, der, bittere Erfahrungen im Hinterkopf, minimale Risiken bei maximaler Effizienz suchte.

Die Gestaltbarkeit von Arbeitszeit nach betriebswirtschaftlichen Aspekten ist eine Entdeckung der 80er Jahre. Die nun offengelegten Gestaltungsspielräume stehen aber nicht selten im Widerspruch zu traditionellen Arbeitszeitsystemen, wie sie als Ergebnis jahrzehntelanger Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen zustandegekommen sind.

Um diese Spielräume und ihre Nutzung hat sich in der Folge eine teils euphorische, teils hitzige Diskussion entwickelt, in deren Verlauf der Humanisierungsgedanke gegenüber dem Wirtschaftlichkeitsargument nach und nach an die zweite Stelle gerückt ist. Arbeitszeitflexibilisierung ist zum Problemlösungsinstrument betrieblicher Auslastungsschwankungen geworden, nicht ein Problemlösungsinstrument für individuelle Schwierigkeiten, die aus Unvereinbarkeiten von Beruf und Privatleben resultieren. Ohne gleich der Marx'schen Terminologie zu verfallen, ist doch die Tendenz zur verstärkten Anpassung von Arbeit an Kapital, von Individualinteressen an Systeminteressen offensichtlich.

Die wirtschaftliche Situation ist nicht der einzige Träger der aktuellen Flexibilisierungsbestrebungen, auch vom Wertewandel ist die Rede. Flexible Arbeitszeiten, so die These, unterstützen die überwiegend postmaterialistischen Werthaltungen der gerade ins Berufsleben einsteigenden Generation. Die Attraktivität der Arbeitsplätze misst sich verstärkt auch an Arbeitszeitkriterien, was Untersuchungen bis vor wenigen Jahren noch nicht bestätigen konnten. Viele Arbeitsmarktsegmente, vor allem in den technischen Berufen, sind heute durch einen wachsenden Nachfrageüberhang gekennzeichnet, und werbende Unternehmen müssen mitarbeiterorientierte Arbeitszeitsysteme im weitesten Sinne anzubieten haben.

Besteht da nicht ein Widerspruch, ein Dilemma für die Arbeitszeitgestaltung, die sowohl Unternehmensinteressen (in Hinblick auf die Kundenmärkte) als auch Individualinteressen (in Hinblick auf den Arbeitsmarkt) berücksichtigen muss?

Meine These, mit der ich diese Arbeit abschliessen werde und die eine Antwort auf diese Frage geben kann, lehnt sich gedanklich an die Ergebnisse industriesoziologischer

- Baillod, J. 1987a *Arbeitszeit im Spannungsfeld gesellschaftlicher Entwicklungen*, in: Technische Rundschau 15/87 S.114-117
- Baillod, J. 1987b *Wünsche an die Arbeitszeitgestaltung*, in: Technische Rundschau 17/87 S.90-95
- Baillod, J./ Holenweger, T./Ley, K./ Saxenhofer, P. (Hrsg.) 1989 *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbezug*, Zürich
- Beck, U. 1986 *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt
- Beyer, H.-T. 1986a *Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung*, München
- Beyer, H.-T. 1986b *Flexible Arbeitszeitgestaltung - ein Januskopf?*, in: Die Unternehmung 2/86, S.157-160
- Beyer, H.-T./ Brusber, A./ Feuerlein, K./von Loosen, R. 1986c *Fallstudie zur Arbeitszeitflexibilisierung. Die Pinsel- und Bürsten-GmbH* in: Personal 3/86, S.103-109
- Bielenski, H./ Hegner, F. (Hrsg.) 1985 *Flexible Arbeitszeiten. Erfahrungen aus der Praxis*, Frankfurt
- Borkowsky, A./ Ley, K./ Saxenhofer, P. 1987 *Arbeitszeitregelungen und Aushandlungsprozesse in ausgewählten Schweizer Betrieben*, Bern
- Born, C./ Vollmer, C. 1983 *Familienfreundliche Gestaltung des Arbeitslebens*, Stuttgart
- Buttler, K./ Oettle, K./ Winterstein, H. (Hrsg.) 1986 *Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme*, Baden-Baden
- Cohen, A./ Gadon, H. 1978 *Alternative work schedules: integrating individual and organizational needs*, Reading
- Cyba, E. 1983 *Arbeitszeit: Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung*, in: Österreichische Zeitung für Soziologie 1/83 S.39-45
- Döhrin, R. 1987 *Arbeitszeitflexibilisierung - Ursache oder Alternative der Schattenwirtschaft* in: Technische Rundschau 27/87 S.70-73
- Engfer, U./ Hinrichs, K./ Offe, C./Wiesenthal, H. 1983 *Arbeitszeitsituation und Arbeitszeitverkürzung aus der Sicht der Beschäftigten*, MittAB, S. 91-105
- Gehrmann, F./Becker, T. (Hrsg.) 1987 *Arbeitszeit-Flexibilisierung. Tarifpolitische Erfahrungen und neue Modelle in Westdeutschland, Österreich und der Schweiz*, Frankfurt
- Graf, O. 1953 *Die Last der Verantwortlichen*, Köln
- Gruppe CORSO 1987 *Arbeitszeitgestaltung in einem Unternehmen der chemischen Industrie*, Zürich
- Hasler, P. 1987 *Die Arbeitgeber brauchen mehr Flexibilität*, in: Technische Rundschau 20/87 S.158-160
- Hess, M. 1988 *Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte*, Grüssch
- Hildebrandt, W. 1973 *Variable Arbeitszeit und Tagesrhythmik*, Trossingen
- Hörning, K.H./Gerhardt, A./Michailow, M. 1990 *Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten - neuer Lebensstil*, Frankfurt
- Klimecki, R. 1985 *Laterale Kooperation*, Bern/Stuttgart
- Klimecki, R. 1986 *Job sharing. Ein Managementmodell zur Dezentralisierung der Arbeitsorganisation*, Habilitation St.Gallen
- Klimecki, R. 1987a *Management flexibler Arbeitszeitsysteme*, in: Die Unternehmung 5/87 S.341-351
- Klimecki, R. 1987b *Arbeitszeitverteilung als Führungsaufgabe*, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., Stuttgart, Spalten 61-69

- Koch,T./ Bartenschlager 1986 *Untersuchung neuer Arbeitsformen bei extremen Flexibilitätsanforderungen*
H.P./ Behrens,A. Fraunhofer Institut im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und
Technologie, Stuttgart
- Landenberger,M. 1983 *Arbeitszeitwünsche. Vergleichende Analyse vorliegender Befragungs-
ergebnisse*, Discussion Paper IIM/LMP 83-17, Wissenschaftszentrum Berlin
- Lichtin,R. 1989 *Arbeitszeitflexibilisierung - Handlungsstrategien ausgewählter Schweizeri-
scher Gewerkschaften*, Unveröffentlichte Diplomarbeit, St.Gallen
- Maier,K. 1981 *Die Flexibilität betrieblicher Leistungsprozesse*, Dissertation Mannheim
- Marr,R. (Hrsg.) 1987 *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung
flexibler Arbeitszeitsysteme*, Berlin
- Möller,C. 1988 *Flexibilisierung. Eine Talfahrt in die Armut*, in: WSI Mitteilungen 8/88,
S.466-475
- Nebauer,W./ 1975 *Die sozial- und betriebspsychologische Problematik der gleitenden
Scharmann,D.L. Arbeitszeit*, Bern
- Neuberger,O./Kompa,A. 1987 *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim/Basel
- Nollen,S. 1979 *Does flexitime improve productivity?* in: Harvard Business Review 5/79, S.12-22
- Offe,C./ Hinrichs,K./ 1982 *Arbeitszeitpolitik*, Frankfurt
Wiesenthal,H.
- Racke,G.E.H.M. 1975 *The effects of flexible working hours*, Dissertation Lausanne
- Rademacher,M. 1990 *Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung. Formen und betriebliche
Auswirkungen*, Wiesbaden (Dissertation Bochum 1989)
- Rehbinder,M. 1987 *Flexibilisierung der Arbeitszeit*, Bern
- Rinderspacher,J. 1987 *Am Ende der Woche. Die soziale und kulturelle Bedeutung des Wochenendes*,
Bern
- Rinderspacher,J. 1988 *Der Feierabend, der keiner ist*, in: Psychologie heute Sonderheft "Geschafft",
S.38-41
- Ronen,S. 1981 *Flexible working hours*, New York
- Schildknecht,M.E. 1986 *Wie man flexible Arbeitszeiten plant und einführt*, Zürich
- Schmid,H. 1987 *Formen, Verbreitung und Produktivitätseffekte der flexiblen Arbeitszeit*
in: Technische Rundschau 18/87 S.86-89
- Sigl,H. 1988 *Die Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Führungsaufgabe* in: Personal-
wirtschaft 6/88 S.279-285
- Silverstein,P./Srb,J.H. 1979 *Flexitime: where, when, and how?* Key issues series - No. 24, Cornell
University Ithaka, New York
- Staines,G.L./Pleck,J.H. 1986 *Work schedule flexibility and family life*, in: Journal of Occupational Behavior
7/86, S.147-153
- Stigler,G. 1939 *Production and Distribution in the short run*, in: The Journal of Political
Economy, 47. Jg., S. 305-327
- Stöckli,J.F. 1987 *Rechtliche Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung*, in: Technische Rundschau
24/87, S.134-137
- Ulrich,H. 1970 *Die Unternehmung als produktives soziales System*, 2. Auflage,
Bern/Stuttgart
- Ulrich,H./Krieg,W 1974 *St.Galler Management-Modell*, 3. Auflage, St.Gallen
- Utsch,J. 1981 *Flexible Arbeitszeit*, Frankfurt

- Wagner,D. 1982 *Cafeteria-Systeme in Deutschland*, in: Personal 6/82 S.234-238
- Wendorff,R. 1985 *Zeit und Kultur. Geschichte des Zeitbewusstseins in Europa*, Opladen