

Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte

Das Handbuch wurde von der wissenschaftlichen Begleitforschung auf der Grundlage der von den Arbeitszeitberatungsinstituten zur Verfügung gestellten Materialien aus dem Modellvorhaben erstellt.

Band 176
Schriftenreihe des Bundesministeriums
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Verlag W. Kohlhammer

In der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden Forschungsergebnisse, Untersuchungen, Umfragen usw. als Diskussionsgrundlage veröffentlicht. Die Verantwortung für den Inhalt obliegt der jeweiligen Autorin bzw. dem jeweiligen Autor.

Alle Rechte vorbehalten. Auch fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Teilzeit für Fach- und Führungskräfte/(Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend).

-Stuttgart: Kohlhammer, 1999

(Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Bd. 176)
ISBN 3-17-016176-8
NE: Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen; Deutschland/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Schriftenreihe des Bundesministeriums...

Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
10118 Berlin

Titelgestaltung: 4 D Design Agentur, 51427 Bergisch-Gladbach

Gesamtherstellung: DCM • Druckcenter Meckenheim, 53340 Meckenheim

Verlag: W. Kohlhammer GmbH
1999

Verlagsort: Stuttgart
Printed in Germany

Gedruckt auf chlorfrei holzfrei weiß Offset

Das Modellvorhaben wurde vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Herausgeber des Handbuchs ist das

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

10118 Berlin

Internet: www.bmfsfj.de

Adresse Broschürenstelle:

Postfach 29.1551

53145 Bonn

Tel.: 0180/5329329

Verfasser des Handbuchs ist die wissenschaftliche Begleitforschung. Diese wurde durchgeführt von

Infratest Burke Sozialforschung GmbH & Co.

Eva Bujok

Harald Bielski

Landsberger Straße 338

80687 München

☎ 089 / 56 00 – 496, FAX: 089 / 56 00 – 495

☎ 089 / 56 00 – 387, FAX: 089 / 56 00 – 441

Die Betriebe wurden von folgenden Arbeitszeitberatungsinstituten beraten:

F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg

Professor Dr. Michel E. Domsch / Dr. Désirée H. Ladwig

Gilcherweg 60

22393 Hamburg

☎ 040 / 6 01 72 92, FAX: 040 / 6 01 90 33

ISPA Professor Dr. Ackermann GmbH

Solitude 20

70197 Stuttgart

☎ 0711 / 22 87 93, FAX 0711 / 2 28 79 – 59

Fauth-Herkner & Partner

Neue Wege für die Arbeitswelt

Wolfratshäuser Straße 203a

81479 München

☎ 089 / 74 91 42-0, FAX: 089 / 74 91 42-29

Vorwort

Flexible Arbeitszeiten in den verschiedensten Teilzeitformen bieten nicht nur betriebswirtschaftliche Vorteile und bessere Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit. Ihre Umsetzung ist auch unter sozialen und volkswirtschaftlichen Aspekten zu unterstützen: sie können zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen. Arbeitssuchenden wird häufig erst durch sie die Beteiligung am Erwerbsleben ermöglicht. Zusätzliche sozialversicherungspflichtige Dauerarbeitsplätze können geschaffen werden.

Immer mehr Betriebe entdecken die Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung. Im Fach- und Führungskräftebereich wird Teilzeitarbeit jedoch selten genutzt. Vielfach wissen die Verantwortlichen und die Mitarbeiter/innen in den Betrieben nicht,

- wie individuelle und betriebliche Anforderungen in Einklang zu bringen sind,
- welche Arbeitszeitmodelle für Fach- und Führungskräfte geeignet sind,
- wie eine verbesserte Arbeitsorganisation Teilzeit auch für Fach- und Führungskräfte möglich macht,
- wie flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich im Betrieb eingeführt werden kann,
- wie sich flexible Arbeitszeitformen auf das Betriebsergebnis, das Einkommen und die Sozialversicherungen auswirkt.

Deshalb hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein praxisbezogenes Modellvorhaben zur Einführung von Teilzeitarbeit bei Fach- und Führungskräften in 100 Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größen gefördert. Erfahrene Arbeitszeitberater unterstützten die Betriebe bei der Ausarbeitung geeigneter Arbeitszeitmodelle und ihrer betrieblichen Umsetzung.

Das Projekt stand unter dem Titel „*MOBILZEIT*beratung – Qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer.“ Es geht um neue Formen der Arbeitszeit mit mehr Flexibilität, also um maßgeschneiderte Arbeitszeitregelungen, in denen die wirtschaftlichen Interessen der Betriebe mit den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach mehr Zeitautonomie in Übereinstimmung gebracht werden. Sie ist damit auch eine wichtige Grundlage für eine partnerschaftliche Aufgabenverteilung in der Familie.

Den beteiligten Unternehmen möchte ich für ihre engagierte Mitarbeit am Modellversuch an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen. Sie haben gezeigt, daß Teilzeit für Fach- und Führungskräfte eine in jeder Hinsicht lohnende Innovation darstellt. Sie sichert den Betrieben Wettbewerbsvorteile und eröffnet Frauen und Männern, jüngeren und älteren Arbeitnehmern die Chance, Arbeitszeit und Freizeit, Familien- und Sozialzeit in den verschiedenen Lebensphasen flexibel aufeinander abzustimmen.

Ich hoffe, daß dieses Handbuch einen wirkungsvollen Beitrag zu einer modernen betrieblichen Arbeitszeitpolitik und -praxis im Interesse der beschäftigten Frauen und Männer und ihrer Familien leisten wird.

A handwritten signature in black ink, reading "Christine Bergmann". The script is cursive and fluid, with the first letters of "Christine" and "Bergmann" being capitalized and prominent.

Dr. Christine Bergmann
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Inhalt	Seite
Einführung	11
1. Für welche betrieblichen Interessenlagen bietet sich Teilzeit für Fach- und Führungskräfte an?	23
1.1 Effizientes Arbeitszeitmanagement	25
1.2 Beschäftigungssicherung und Kostensenkung.....	28
1.3 Beschäftigungsausweitung, Neugründung von Unternehmen und Niederlassungen, Aufbau neuer Organisationseinheiten	31
1.4 Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung.....	32
2. Welche Teilzeitmodelle sind für Fach- und Führungskräfte geeignet?	38
2.1 Reduzierte Tagesarbeitszeit	39
2.2 Reduzierte Wochenarbeitszeit.....	41
2.3 Reduzierte Monatsarbeitszeit	42
2.4 Reduzierte Jahresarbeitszeit	45
2.4.1 Monatsweise Teilzeitarbeit	45
2.4.2 Flexible Jahresteilzeitarbeit	47
2.5 Weitere spezifische Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte	51
2.5.1 Job Sharing.....	51
2.5.2 Zeitautonome Arbeitsgruppen	55
2.5.3 Telearbeit.....	56
2.5.4 Sabbatical	58
2.5.5 Schichtmodelle	59
Exkurs: Altersteilzeit	63
3. Was muß für einen erfolgreichen Einführungsprozeß von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte beachtet werden?	65
3.1 Voraussetzungen für die Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte.....	66
3.2 Phasen des Einführungsprozesses von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte.....	70
3.2.1 Projektanlage.....	71
3.2.2 Ist-Analyse	72
3.2.3 Interessenklärung	73
3.2.4 Kraftfeldanalyse	74
3.2.5 Ausarbeitung von Lösungsansätzen und Entscheidungsfindung..	77
3.2.6 Umsetzung.....	78
3.3 Die Bedeutung externer Arbeitszeitberatung.....	80

	Seite
4. Fallbeispiele	83
4.1 Effizientes Arbeitszeitmanagement durch Teilzeit für Fach- und Führungskräfte.....	84
4.2 Beschäftigungssicherung und Kostensenkung durch Teilzeit	100
4.3 Beschäftigungsausweitung, Neugründung von Filialen, Aufbau neuer Organisationseinheiten mit Teilzeit für Fach- und Führungskräfte.....	113
4.4 Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Teilzeit für Fach- und Führungskräfte .	121
 Anhang	
Anhang 1: Überblick über den Modellversuch.....	135
Anhang 2: Rechenbeispiel Einkommensreduzierung	141
Anhang 3: Beispiele für Betriebsvereinbarungen	143
Anhang 4: Literaturverzeichnis	152

Einführung

In einem dreijährigen Modellvorhaben (1995 – 1998) wurde die Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte in 100 Betrieben unterschiedlicher Größen und Branchen erprobt. Externe Arbeitszeitberatungsinstitute unterstützten die Betriebe in der konzeptionellen Entwicklung geeigneter Arbeitszeitmodelle und in der praktischen Einführung neuer Arbeitszeitregelungen.

Definition Teilzeit Teilzeitarbeit umfaßt eine breite Palette von ganz unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen unterhalb der üblichen Vollzeitarbeit. Dabei geht es nicht nur um die traditionellen Modelle von verkürzter täglicher oder wöchentlicher Arbeitszeit – von der Halbtagsarbeit bis hin zu vollzeitnaher Beschäftigung. Besonderes Interesse gilt vielmehr flexiblen Arbeitszeitmodellen, bei denen Lage und Verteilung der Arbeitszeit variabel gestaltet werden können. Dazu gehören auch Arbeitszeitregelungen, bei denen sich eine kürzere Arbeitszeit nur als Durchschnitt innerhalb längerer Bezugszeiträume ergibt (z.B. Jahresarbeitszeitverträge oder Sabbaticals).

Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben zeigen, daß Teilzeit für Fach- und Führungskräfte möglich, praktikabel und für Betriebe wie Beschäftigte aller Qualifikationsniveaus, also auch für Fach- und Führungskräfte, von Vorteil ist. Teilzeit unterstützt die Bemühungen der Betriebe, ihre Produktivität zu steigern und ihre Kosten zu senken und erlaubt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein höheres Maß an Zeitsouveränität.

Adressaten des Handbuchs Dieses Handbuch richtet sich vor allem an Führungskräfte und Personalverantwortliche und möchte einen Beitrag dazu leisten, die Erfahrungen mit neuen Arbeitszeitmodellen für hochqualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erweitern. Es soll die Informationsgrundlage über die Vielfalt möglicher Teilzeitmodelle verbessern und deren Nutzen für Betriebe und qualifizierte Beschäftigte aufzeigen.

Ziel des Handbuchs Betriebe, die neue Arbeitszeitmodelle für Fach- und Führungskräfte einführen, die vorhandene Arbeitszeitpraxis

verbessern und eine aktive vorausschauende Arbeitszeitpolitik betreiben möchten, finden in diesem Handbuch ein breit gefächertes Anschauungsmaterial zu folgenden Fragestellungen:

- ◆ Bei welchen betrieblichen Interessenlagen bietet sich Teilzeit für Fach- und Führungskräfte an? Worin liegt ihr Nutzen?
- ◆ Welche Arbeitszeitmodelle sind für diese Zielgruppe geeignet? Welche Gestaltungsmöglichkeiten von Teilzeit gibt es für sie?
- ◆ Welche arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten?
- ◆ Welche Faktoren sind für einen erfolgreichen Implementationsprozeß ausschlaggebend?

Erosion der Normalarbeitszeit

Die Dynamik wirtschaftlicher Veränderungsprozesse und die gestiegenen Anforderungen an Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe bringen es mit sich, daß die Vollzeitarbeit als Standardarbeitszeitform an Bedeutung verliert.

Dies zeigt sich unter anderem darin, daß von ihr abweichende Arbeitszeitmuster (Teilzeitarbeit, Schichtarbeit, Wochenendarbeit, diskontinuierliche Erwerbstätigkeit) zunehmend häufiger vorzufinden sind (Kurz-Scherf 1993).

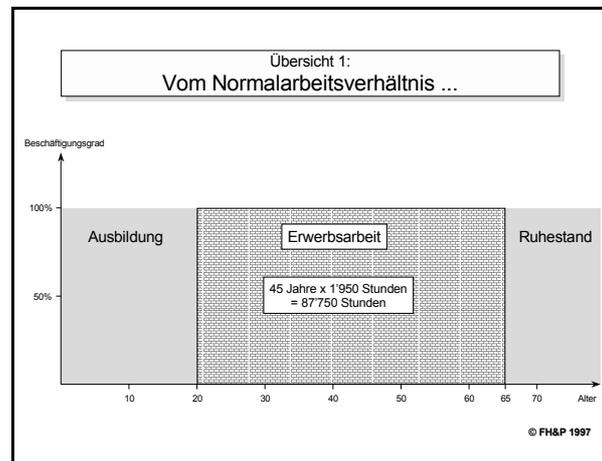
Hohe Flexibilitätsanforderungen

Um Produktivitäts- und Motivationspotentiale umfassend ausschöpfen zu können, müssen Betriebe heute ein hohes Maß an Flexibilität ihrer Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe aufweisen. Die Arbeitszeitgestaltung bleibt davon nicht unberührt. Auch sie muß flexibler werden und sich an unterschiedliche betriebliche Ziele wie etwa den Ausgleich von Auslastungsschwankungen, der Senkung von Personalkosten, der Verbesserung der Kundenorientierung, der Erhöhung der Mitarbeitermotivation anpassen.

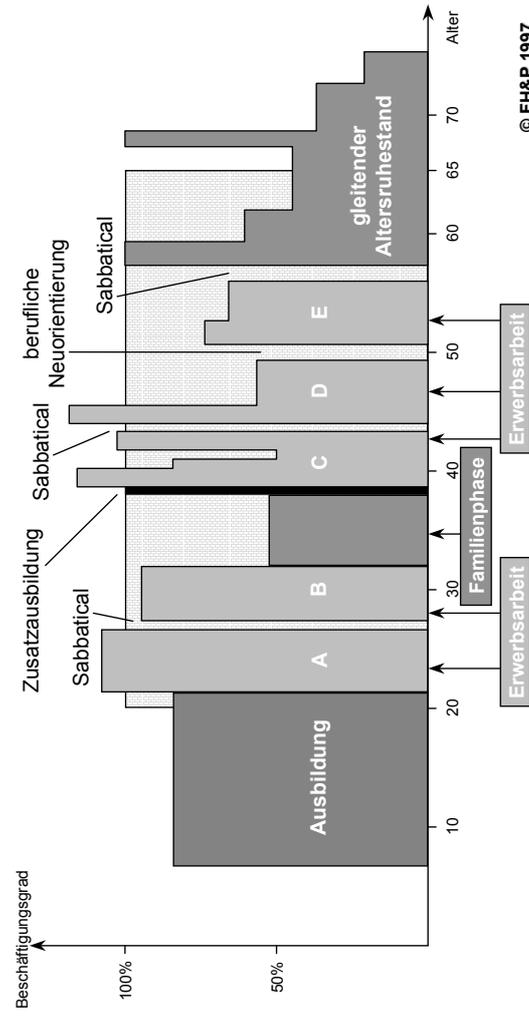
Gleichzeitig geht aber auch von den Beschäftigten der Wunsch nach Arbeitszeitflexibilisierung aus. Besonders höherqualifizierte Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Aufgabenwahrnehmung möchten individuelle zeitliche Dispositionsspielräume nutzen, um einerseits ihre berufliche Tätigkeit so effizient wie möglich zu gestalten, andererseits aber auch, um ihre verschiedenen Lebensbereiche besser miteinander in Einklang zu bringen.

Dies umfaßt auch die veränderten Zeitbedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen. Biografisch bedingte Übergänge lassen sich leichter ohne Brüche realisieren, wenn flexible Arbeitszeitregelungen eine bessere Anpassung des Berufslebens an außerberufliche Erfordernisse und Interessen, insbesondere an Familienaufgaben, zulassen.

Die Zielrichtung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung ist also bei Unternehmen wie Beschäftigten gleichermaßen durch einen höheren Flexibilisierungsbedarf gekennzeichnet. In der praktischen Umsetzung ergeben sich gleichwohl unterschiedliche Akzentuierungen der einzelnen Interessen. Diese auszugleichen und einer einvernehmlichen Lösung zuzuführen, ist eine wichtige Aufgabe eines spezifischen Arbeitszeitmanagements.



Übersicht 2: ...zur Patchworkbiographie

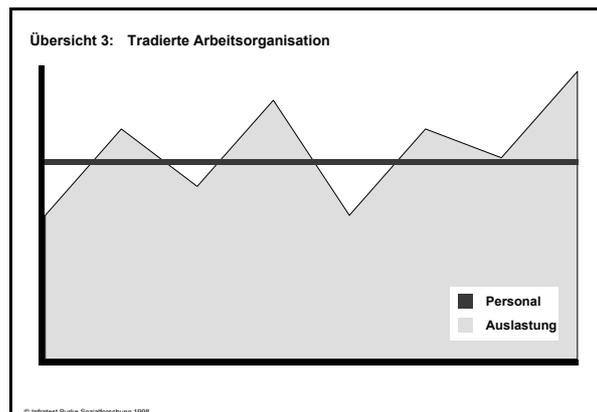


Effiziente Arbeitszeit- gestaltung

Eine effiziente Arbeitszeitgestaltung muß dabei planvoll und systematisch sein, will sie den Personaleinsatz bestmöglich an die konkreten individuellen Interessen und betriebswirtschaftlichen Ziele anpassen. Sie muß darüber hinaus aktiv sein und die Arbeitszeiten nicht dem Zufall und einer mehr oder weniger naturwüchsigen Entwicklung überlassen. Bisher wird beispielsweise Teilzeitarbeit vorwiegend **reaktiv** zur Befriedigung von Mitarbeiterwünschen eingesetzt – dies unterstreicht auch dieser Modellversuch sehr deutlich. Aber die vorhandenen Teilzeitregelungen werden von den Betrieben meist als zu starr empfunden; sie werden nur von wenigen Zielgruppen (Frauen) in Anspruch genommen und sind kaum in ein ganzheitliches Arbeitszeitkonzept eingebunden.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, wenn Betriebe heute Teilzeit für Fach- und Führungskräfte vorrangig deshalb einführen möchten, um wirtschaftlichen und organisatorischen Bedingungen Rechnung zu tragen und einen Ausgleich zwischen betrieblichen und Mitarbeiterinteressen herzustellen (vgl. hierzu auch Tabelle 5 in Anhang 1).

Das gegenüber früher stärker ökonomisch induzierte Interesse an flexibler Arbeitszeitgestaltung bezieht sich auf alle Mitarbeitergruppen. Fach- und Führungskräfte sind davon selbstverständlich nicht ausgenommen.



Systematisches
Arbeitszeit-
management

Ein systematisches Arbeitszeitmanagement im Unternehmen umfaßt folgende Aufgaben:

◆ *Entwicklung maßgeschneiderter Arbeitszeitmodelle*

Für unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Problemlagen der Betriebe sind verschiedene Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die paßgenau an die jeweiligen betrieblichen und Mitarbeiterinteressen anknüpfen. Dabei entspricht die Vielfalt unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle den Interessen aller Betroffenen mehr als ein einziges Standardarbeitszeitmodell.

Fach- und Führungskräfte sind eine wesentliche, aber nicht die einzige Zielgruppe innovativer Arbeitszeitmodelle. Sie sollten eingebettet sein in allgemeine Arbeitszeitregelungen und dabei spezifische, auf ihre unterschiedlichen Aufgabenbereiche zugeschnittene Teilzeitmodelle vorfinden. Führungskräften kommt darüber hinaus eine herausgehobene Bedeutung im betrieblichen Arbeitszeitmanagement zu (vgl. Kapitel 3).

◆ *Einbindung der Arbeitszeitgestaltung in die Unternehmensorganisation und -kultur*

Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung ist Bestandteil der gesamten Unternehmensorganisation und -kultur und sollte bestmöglich in sie eingepaßt sein.

Der Wandel von einer klar hierarchisch strukturierten Arbeitsorganisation hin zu einer dezentralen, teamorientierten Arbeitsweise mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbständigkeit ist Folge steigender Effizienzanforderungen.

Schlankere Unternehmensstrukturen und abgeflachte Hierarchien bringen neue Anforderungen an den Führungs- und Kommunikationsstil mit sich. Führung durch Zielvereinbarung, Ergebnisorientierung, Aufgabendelegation, Förderung von Selbständigkeit, Motivierung von Mitarbeitern – das alles sind Ziele, die nur mit Hilfe persönlicher, sozialer und strategischer Kompetenz zu realisieren sind.

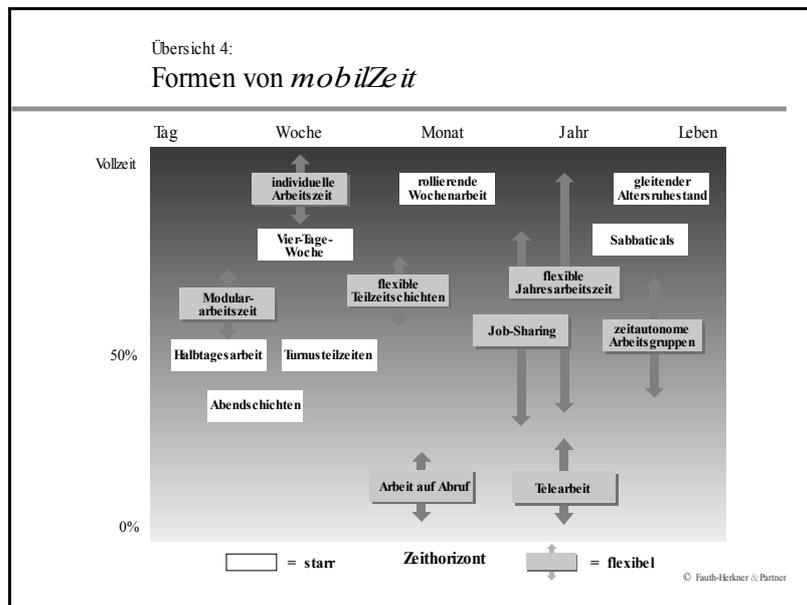
Eine gezielte Personalentwicklung ist heute ein wesentlicher Grundpfeiler der Erschließung von Produktivitätsreserven. Hierzu gehört die Förderung fachlicher wie sozialer Kompetenz der Beschäftigten, eine ständige Qualifizierung, eine systematische Rekrutierung und Selektion von Beschäftigten und bestimmten Beschäftigtengruppen.

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die sich bewusst auch auf die Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten bezieht, unterstützt eine dynamische Unternehmensentwicklung.

◆ *Änderung der Arbeitszeitkultur*

Anwesenheitsorientierte Arbeitszeitkultur

Vollzeitarbeit als die heute noch übliche Arbeitszeitnorm prägt eine Arbeitszeitkultur, in der Anwesenheit, ständige Verfügbarkeit und (Zeit-)Kontrolle mehr zählen als tatsächliche Arbeitsergebnisse.



Die anwesenheitsorientierte Arbeitszeitkultur ist gekennzeichnet durch:

- Mangelnde Kunden- und Auftragsorientierung
- Belohnung von Arbeitszeitverbrauch
- Unverbindliche oder starre Arbeits-(zeit)planung
- (unzureichende) Steuerung der Arbeitszeiten durch Führungskräfte
- gegenseitiges „Arbeitszeitmißtrauen“ (vgl. Kutscher 1996).

Ergebnisorientierte Arbeitszeitkultur
Dieser Arbeitszeitkultur steht eine ergebnisorientierte Arbeitszeitkultur gegenüber, die daran orientiert ist, die Erfüllung einer Aufgabe in einer allgemein akzeptierten Form und Zeit möglich zu machen.

Veränderter Führungsstil
Es ist insbesondere die Aufgabe von Führungskräften aller betrieblicher Ebenen, die tradierte zeitorientierte Arbeitsorganisation in eine effizientere, nämlich flexiblere Zeitorganisation zu überführen. Der starre Personaleinsatz, praktiziert durch einen stetigen Acht-Stunden-Arbeitstag und allenfalls ergänzt um einige Teilzeitstellen und in Situationen hoher Arbeitsbelastung um Überstunden, führt in Phasen geringerer Auslastung zu Zeitverschwendung und wird zunehmend häufiger abgelöst durch aktiv gesteuerte Arbeitszeitregelungen, die sich am aktuellen Bedarf orientieren. Dies setzt in erster Linie ein verändertes Führungsverständnis voraus: Leistung wird nicht nach Anwesenheit, sondern nach Qualität der Aufgabenerfüllung beurteilt; ein hohes Maß an Aufgaben wird delegiert; die Mitarbeiter nehmen ihre Aufgaben eigenverantwortlich wahr und arbeiten vorwiegend in Teams; kürzere Arbeitszeiten werden auf- und längere abgewertet.

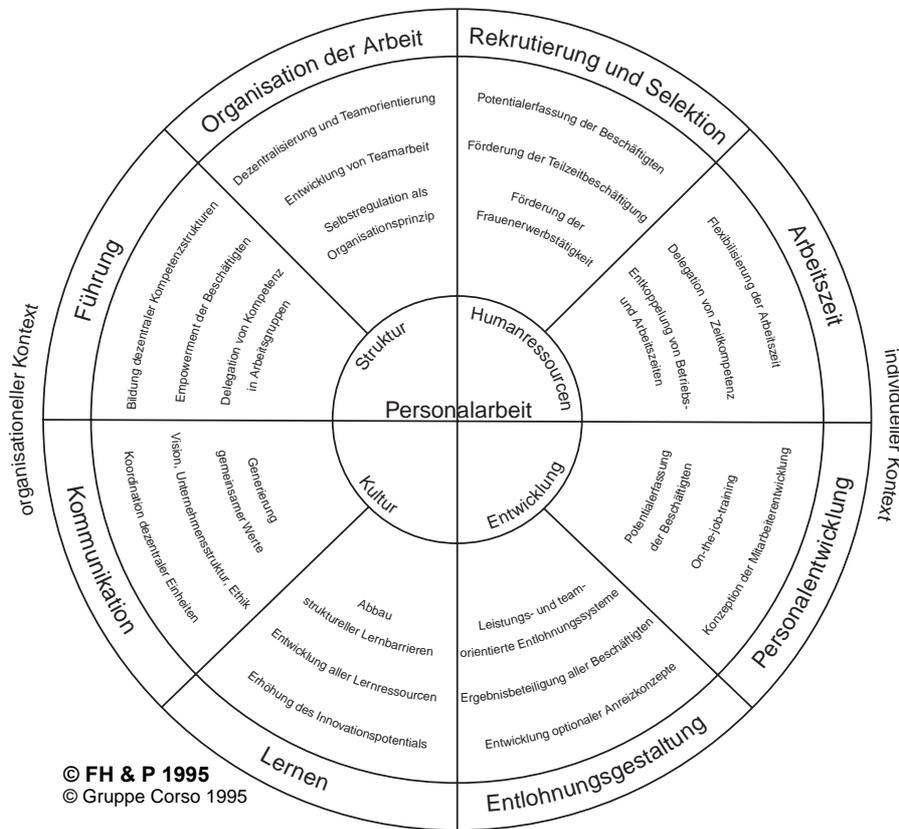
Mitarbeiter wie Führungskräfte sehen sich heute also mit Verhaltensanforderungen konfrontiert, die innerhalb eines starren Arbeitszeitkonzepts kaum zu realisieren sind.

Doppelrolle von Führungskräften
Dabei sind Führungskräfte durchaus in einer Doppelrolle angesprochen. Sie sind einerseits für Arbeitszeitfragen verantwortlich. Dies setzt einen Abschied vom „Mythos Vollzeitarbeit“ und eine Bereitschaft, sich mit den vielfältigen Formen der Arbeitszeitgestaltung auseinanderzusetzen, voraus.

Vorbildfunktion
der Führungs-
kräfte

Auf der anderen Seite sollten Führungskräfte als Betroffene nicht von Teilzeitregelungen ausgenommen sein – im Gegenteil. Die Akzeptanz innovativer Arbeitszeitmodelle in den Betrieben hängt nicht zuletzt von der Vorbildfunktion der Vorgesetzten ab. Denn so lange Frauen und vor allem Männer in Führungspositionen nicht selbst von Teilzeit Gebrauch machen, so lange wird Teilzeit nicht „salonfähig“ werden, d. h., denselben Status erhalten wie tradierte Vollzeitarbeit.

Übersicht 5: Megatrends Personalarbeit



Während flexiblen Arbeitszeitmodellen, die lediglich Lage und Verteilung der Arbeitszeit betreffen, heute schon mit zunehmender Aufgeschlossenheit begegnet wird, wird Teilzeitarbeit für Fach- und Führungspositionen noch weithin tabuisiert.

Vollzeitkultur und Präsenzorientierung In ihrer Rolle als Vorgesetzte sind Führungskräfte – insbesondere der mittleren Ebene – häufig gegen Teilzeit eingestellt, weil Mitarbeiter dann nicht immer verfügbar sind und sich der (Anwesenheits-)Kontrolle der Vorgesetzten entziehen. Die tradierte Vollzeitkultur und Präsenzorientierung prägt Verhaltensmuster, die zu Kontrolle und Mißtrauen neigen.

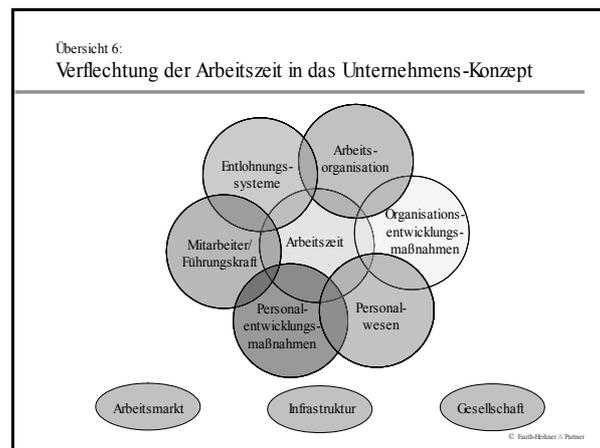
Teilzeitpotentiale von Führungskräften Dies spiegelt sich auch darin wider, wie Führungskräfte als Selbstbetroffene mit der Frage der Teilzeitarbeit umgehen. Praktische Erfahrungen wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, daß die Teilzeitpotentiale auch für diese Gruppe der hoch qualifizierten Beschäftigten bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Oftmals ergeben anonyme Mitarbeiterbefragungen oder persönliche Gespräche mit männlichen Führungskräften einen latenten Teilzeitwunsch, der aber nicht öffentlich geäußert wird, weil die Sorge besteht, dies würde von den Vorgesetzten als mangelndes Engagement und als fehlende Motivation ausgelegt werden.

Umgekehrt sind viele Führungskräfte selbst von ihrer Unentbehrlichkeit und möglichst häufigen Anwesenheitspflicht überzeugt, ohne sich bewußt zu machen, daß z. B. viele Funktionsträger der höheren Hierarchieebenen zwar länger als die tarifliche Arbeitszeit dies vorsieht, arbeiten, dies aber gleichwohl in verschiedenen **Teilzeit**funktionen tun (z. B. als Betriebsinhaber und als Geschäftsführer eines Verbandes, als Universitätsprofessor und als Inhaber eines privaten Instituts, als Spezialist in einem Unternehmensteam und als externer Weiterbilder). Dies beweist, daß Teilzeitarbeit auch in Führungsfunktionen praktikabel ist.

Ein dritter Typus von Führungskräften ist in der Tat mit einer Aufgabenfülle be- und zum Teil auch überlastet, die mit reduziertem Arbeitszeitbudget nicht bewältigbar

scheint. Es ist jedoch zu fragen, ob nicht mit einem anderen Aufgabenzuschnitt und vermehrter Delegation eine Reduzierung der Arbeitszeit und damit -belastung bei gleichzeitig steigender Effizienz erzielt werden kann.

Es zeigt sich also, daß flexible Teilzeitarbeit nicht nur ein Organisations-, sondern auch und weit mehr ein Kulturproblem ist. Viele Vorurteile gegenüber Teilzeit sind weniger auf der kognitiven als auf der mentalen und emotionalen Ebene angesiedelt. Dies ist auch der Grund dafür, weshalb sie nur über eine umfassende Änderung des betrieblichen Arbeitszeitmanagements, das sich an der Ausschöpfung aller Produktivitäts- und Motivationspotentiale orientiert und alle Beschäftigtengruppen einbezieht, zu verändern sind. In der Regel impliziert dies auch eine Veränderung der Arbeitsorganisation, denn effiziente Arbeitszeitgestaltung ist nur ein Element eines leistungsfähigen Unternehmens.



Akzeptanz von
Teilzeit

Die praktischen Erfahrungen aus diesem Modellvorhaben zeigen, daß Fachkräfte leichter von flexibler Teilzeit überzeugt werden können als Führungskräfte; weibliche Führungskräfte eher als männliche; Führungspersonen aus der unteren und mittleren Führungsebene leichter als solche aus dem oberen Management. Aber: Die Vorbehalte gegenüber Teilzeit nehmen ab, wenn die Betroffenen eigene Erfahrungen mit Teilzeit sammeln

konnten. Wenn es also gelingt, die positiven Erfahrungen der Teilzeitbeschäftigten weiterzugeben, kann die Akzeptanz von Teilzeit in Fach- und Führungspositionen durchaus gesteigert werden.

Wegweiser
durch das Hand-
buch

Das vorliegende Handbuch basiert auf den praktischen Erfahrungen aus dem Modellvorhaben. Zunächst werden im Überblick die betrieblichen Interessenlagen dargestellt, die für die Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte sprechen (Kapitel 1). Dann werden geeignete Teilzeitmodelle vorgestellt (Kapitel 2) und beschrieben, wie Teilzeit im Betrieb erfolgreich eingeführt werden kann (Kapitel 3). In Kapitel 4 wird schließlich anhand von 12 Fallbeispielen aus dem Modellvorhaben gezeigt, wie Teilzeit für Fach- und Führungskräfte in ganz unterschiedlichen Situationen sowohl den Betrieben als auch den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nützt.

1. Für welche betrieblichen Interessenlagen bietet sich Teilzeit für Fach- und Führungskräfte an?

Unterschiedliche betriebliche Startpositionen

Es besteht breite Übereinstimmung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik darüber, daß die Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden müssen, wollen Betriebe ihre Konkurrenzfähigkeit und Marktposition verbessern. Die starre Vollzeitnorm wird vielfach weder der Dynamik des Wirtschaftsprozesses noch den biografischen Veränderungen der Beschäftigten und ihrem Wunsch nach mehr Zeitsouveränität gerecht. Innovative und konkurrenzfähige Betriebe brauchen heute Arbeitszeitmodelle, mit deren Hilfe der Personaleinsatz flexibel und effizient an die schwankenden Arbeitsanforderungen anzupassen ist und die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance eröffnen, persönliche Spielräume in ihrer individuellen Arbeitszeitgestaltung zu nutzen.

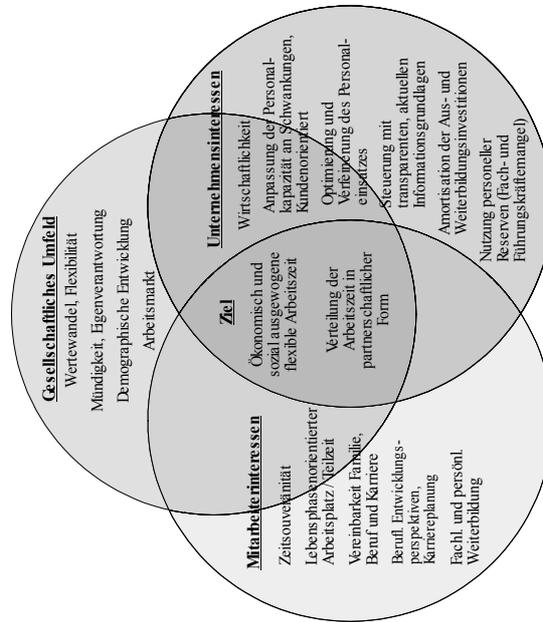
Dies betrifft natürlich auch Fach- und Führungskräfte. Vielfach sind die Vorteile von flexibler Teilzeit für diese Zielgruppe noch zu wenig im Blick. Dabei gibt es eine Reihe von betrieblichen Interessenlagen, bei denen Teilzeit von höherqualifizierten Beschäftigten die Ziele der Personalpolitik unterstützen und fördern kann. Dies betrifft vor allem

- ... den effizienten und flexiblen Einsatz des Fach- und Führungspersonals,
- ... die Senkung von Personalkosten,
- ... eine gezielte Personalentwicklung,
- ... die Erhöhung von Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.

Im folgenden wird zunächst dargestellt, bei welchen konkreten betrieblichen Interessenlagen Teilzeit für Fach- und Führungskräfte von Vorteil ist. In Kapitel 4 werden dazu praktische Fallbeispiele aus dem Modellvorhaben vorgestellt.

Übersicht 7:

Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung



1.1 Effizientes Arbeitszeitmanagement

Eines der wichtigsten Anliegen der Unternehmen bei der Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte ist der flexible Personaleinsatz, orientiert an folgenden Ausgangslagen:

- ◆ *stark schwankendem Arbeitsanfall*
- ◆ *Verlängerung von Betriebs-, Service- und Öffnungszeiten*
- ◆ *Verstärkung der Kundenorientierung*
- ◆ *Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten*
- ◆ *Verlängerung der Maschinenlaufzeiten*
- ◆ *Abbau von Lagerhaltung (just-in-time-Produktion).*

Auslastungsschwankungen

Die Erfahrung zeigt, daß marktbedingte Schwankungen in der Produktions- und Geschäftstätigkeit der vorrangige Grund für die Einführung von Teilzeit auch für qualifizierte Beschäftigte sind. Auslastungsschwankungen im Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresverlauf können mit einem konstanten Personaleinsatz nicht mehr kostengünstig bewältigt werden. Leerlaufzeiten wechseln mit Phasen der Überlastung ab. Beide Situationen sind betriebswirtschaftlich nicht wünschenswert. So ist es Ziel vieler Betriebe, den Personaleinsatz zu flexibilisieren und ihn bestmöglich an den Arbeitsanfall anzupassen.

Branchenbeispiele

Als Branchenbeispiele für *Auslastungsschwankungen* der Betriebe sind zu nennen:

- die *Banken*, die neben tageszeitlich unterschiedlichem Arbeitsanfall auch zu Monatsbeginn und -ende ebenso wie zum Jahresabschluß einen erhöhten Personalbedarf haben,
- der *Einzelhandel*, der seine Personaleinsatzplanung an den tageszeitlich, auch saisonal sehr unterschiedlichen Kundenfrequenzen orientieren möchte,

- *gastronomische und Fremdenverkehrsbetriebe*, die stark witterungsabhängig und hohen saisonalen Schwankungen unterworfen sind,
- der *Bau- und Handwerkssektor*, der eine hohe Nachfrage nach Arbeitskräften in den wärmeren Monaten hat und im Winter sein Beschäftigungsvolumen reduzieren muß,
- die *Nahrungs- und Genußmittelindustrie*, die ihre Produktion nach Erntezeiten richten und an Nachfrageschwankungen anpassen muß.

Selbstverständlich sind von solchen Auslastungsschwankungen nicht nur gering qualifizierte Beschäftigte betroffen, sondern auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit qualifizierter Berufsausbildung und Führungskräfte. Üblicherweise behelfen sich Betriebe in Phasen hoher Auslastung bzw. Überauslastung mit Überstundenregelungen und – wenn auch dies nicht reicht – mit Aushilfslösungen. Da Aushilfskräfte aber häufig ad-hoc-Lösungen darstellen, ist deren Qualifikation, Motivation und Arbeitsproduktivität unzureichend, um im harten Wettbewerb um Aufträge und Kunden dauerhaft bestehen zu können. Darüber hinaus belasten sie anfangs die betriebsinternen Abläufe eher als daß sie diese entlasten.

Saisonale
Schwankungen

In Betrieben mit starken saisonalen Schwankungen ist es bislang vielfach auch üblich, die auslastungsarmen Zeiten mit Hilfe von Kündigungen zu bewältigen. Anstelle von Aus- und Neueinstellungen bieten sich flexible Teilzeitlösungen an. In Zeiten mit Arbeitsspitzen arbeiten die Beschäftigten über die Vollzeitnorm hinaus und sparen für Zeiten ohne ausreichende Beschäftigung Arbeitszeit an. Ein solches Jahresarbeitszeitmodell hat für die Arbeitnehmer den Vorteil einer gesicherten Beschäftigung und eines gleichmäßigen Jahreseinkommens. Für Arbeitgeber ist eine bessere Planbarkeit des Personals bei gleichzeitig hoher Flexibilität ein Anreiz für Teilzeit. Die Jahresarbeitszeit kann sich je nach Einzelfall an der Vollzeitnorm oder an vollzeitnahen Beschäftigungsverhältnissen orientieren. In letzterem Fall muß allerdings das Jahreseinkommen auf der Basis der zu erbringen-

den Jahresarbeitszeit berechnet und mit etwaigen Lohnersatzleistungen verglichen werden, damit den Beschäftigten keine unzumutbaren Einkommenseinbußen entstehen.

Geringe
Einkommens-
einbußen

Insbesondere auch in der Baubranche stellen innovative Arbeitszeitregelungen eine Alternative zu den bisher als unbefriedigend empfundenen Lösungen dar. Seit dem Wegfall des Schlechtwettergeldes werden die Sozialkassen zum Teil mit den Kosten von witterungsbedingten Arbeitsausfällen belastet.¹ Dieser unerwünschte Effekt könnte mit Hilfe intelligenter Arbeitszeitmodelle aufgefangen werden, ohne das Risiko auf die Beschäftigten abzuwälzen. Denn bei Berücksichtigung der Einkommenseinbußen durch Bezug von Arbeitslosenunterstützung auf der einen Seite und des günstigeren Verhältnisses von Netto- zu Bruttoeinkommen bei reduzierten Arbeitszeiten² auf der anderen Seite können Einkommen erzielt werden, die gleich hoch oder kaum geringer sind als die der heute praktizierten Lösungen. Voraussetzung sind allerdings relativ vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse.

Dennoch ist ein geringeres Einkommen nicht in jedem Fall, etwa in niedrigen Einkommensgruppen und / oder bei größeren Familien, ohne Schwierigkeiten zu verkraften. Aber für die meisten gehobenen Berufe und Berufspositionen stellen Einkommenseinbußen kein wirkliches Hindernis für Teilzeit dar, zumal sie auch keinen Einfluß auf die Rente haben, so lange das Einkommen noch oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze liegt.

Ausweitung von
Betriebszeiten

Die Verlängerung von Öffnungszeiten (beispielsweise im Handel) sowie die Ausdehnung von Ansprech- und Servicezeiten ist im Dienstleistungsbereich eine Folge des wachsenden Wettbewerbsdrucks. Um die Personalkosten in einem ökonomisch vertretbaren Rahmen zu halten, erfordert dies einen planvolleren und flexibleren Personaleinsatz. Betroffen hiervon sind vor allem:

1 Stand: Mai 1999

2 Das Nettoeinkommen nimmt bei Reduktion der Arbeitszeit um einen wesentlich geringeren Prozentsatz ab als das Bruttoeinkommen (vgl. Anhang 2).

- Finanzdienstleister
- Einzel-, Groß- und Versandhandel
- Service- und Kundendienstunternehmen
- Beratungsunternehmen.

Verstärkung der Kundenorientierung In diesen Branchen spielt die Verstärkung der Kundenorientierung zum Ausbau der Wettbewerbsposition eine zunehmend größere Rolle, weil Preise und Produkte sich immer mehr angleichen und ein Konkurrenzvorteil häufig nur über ein besseres Serviceangebot erzielt werden kann.

Verlängerung der Maschinenlaufzeiten Im industriellen Bereich orientiert sich die Arbeitszeitgestaltung immer mehr an den Erfordernissen längerer Maschinenlaufzeiten. Individuelle Arbeitszeiten werden in diesem Fall im allgemeinen über Schichtmodelle geregelt, die sich an Vollzeitstandards orientieren. Die Teilzeitpotentiale sind hier noch längst nicht ausgeschöpft, werden aber von immer mehr Unternehmen in den Blick genommen (vgl. z. B. die Schichtmodelle in der Autoindustrie bei VW und BMW; vgl. auch Promberger 1996, Bihl 1995).

Just-in-time Produktion Lagerhaltung wird aus Kostengründen so weit wie möglich vermieden, so daß sich auch aus diesem Grund die Produktion immer unmittelbarer an die aktuelle Auftrags- und Nachfragesituation anpassen muß. Die Folge ist ein höherer Flexibilitätsbedarf des Personaleinsatzes.

1.2 Beschäftigungssicherung und Kostensenkung

Rationalisierung und hohe Lohnkosten führen zu Personalabbau in den Unternehmen, der auch vor Fach- und Führungskräften nicht haltmacht. Teilzeit kann Betriebe unterstützen, wenn sie

- ◆ Personalkosten senken müssen
- ◆ Personal einsparen müssen
- ◆ den Personalabbau sozialverträglich gestalten möchten

- ◆ die Arbeit umverteilen möchten
- ◆ Kompetenzen im Betrieb halten möchten
- ◆ die Leistungsfähigkeit und Produktivität erhöhen möchten
- ◆ die Mitarbeitermotivation steigern möchten
- ◆ Fehlzeiten reduzieren möchten
- ◆ Überstunden reduzieren möchten
- ◆ Fachkräfte statt Aushilfen einsetzen möchten.

Die Verschlinkung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen im Zusammenwirken mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien führt – wie die Arbeitsmarktlage in Deutschland deutlich zeigt – zu Personalabbau in den Betrieben.

Flexible Teilzeit ist in diesen Fällen ein Instrument, einen aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendigen Personalabbau mit Hilfe neuer Arbeitszeitmodelle sozialverträglich zu gestalten. Gleichzeitig eröffnen sich den Betrieben hierdurch Flexibilisierungsspielräume in der längerfristigen Personalplanung.

Beschäftigungssicherung

In vielen Modellbetrieben dient Teilzeit also der Beschäftigungssicherung. Kündigungen werden zugunsten von Arbeitszeitreduzierungen vermieden. Die Arbeit wird auf mehrere Schultern verteilt. Hierdurch eröffnen sich den Betrieben gleichzeitig Flexibilisierungsspielräume in der längerfristigen Personalplanung. Ein Wechsel zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung verursacht kaum Reibungsverluste und ist einer Fluktuation von Arbeitskräften vorzuziehen.

Fachkräfte statt Aushilfen

Qualifizierte Teilzeitkräfte ersetzen angelernte und häufig fluktuierende Aushilfen. Dies senkt die Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung, Qualifizierung und fördert die Kundenorientierung. Es verbessert das Betriebsklima und fördert die Mitarbeitermotivation, denn ein sicherer Arbeitsplatz stellt eine bessere Grundlage für Einsatzfreude und Engagement dar als ein ungeschütztes und unsicheres Arbeitsverhältnis.

Aus Mitarbeitersicht scheinen Arbeitszeitverkürzungen, die ja immer auch mit Einkommenseinbußen verbunden sind, als beschäftigungssichernde Maßnahmen eher akzeptiert zu werden, während sie als beschäftigungsschaffende Vereinbarungen wohl deutlich schwerer durchsetzbar sind. Darauf weisen die Untersuchungen von Promberger bei der VW-AG und der Ruhrkohle AG hin (Promberger 1996). In jedem Fall sollen Teilzeitleösungen auf **freiwilliger** Basis umgesetzt werden.

Überstunden-
abbau

Ein anderes Arbeitszeitproblem, das in der beschäftigungspolitischen Diskussion in Deutschland und in der internen betrieblichen Diskussion immer wieder Unzufriedenheit auslöst, ist das hohe Überstundenaufkommen. Aus auftragsbedingten Arbeitsspitzen und nicht zuletzt aus dem Abbau von Arbeitsplätzen und dem starken Rationalisierungsdruck resultiert eine Vielzahl von Überstunden. Flexible Teilzeitregelungen können die Überstundenproblematik entschärfen, indem sie klarere und enger geschnittene Tätigkeitsprofile definieren, die Arbeit somit auf mehr Schultern verteilen, größere Flexibilisierung in der Arbeitszeitgestaltung ermöglichen und die Arbeitszeit besser an den tatsächlichen Arbeitsanfall anpassen (vgl. auch Kapitel 1.4).

Je höher die berufliche Qualifikation und Position, desto wichtiger scheinen Überstunden auch für die Untermauerung des betrieblichen Status und den Nachweis von Engagement zu sein. Die daraus resultierende Überlastung des Fach- und Führungskräftepersonals, nicht zuletzt auch eine steigende Fehlerquote, sind Grund für die Unternehmen, dieses Problem verstärkt mit Hilfe flexibler Arbeitszeitregelungen bewältigen zu wollen.

Erhöhung der
Arbeitsprodukti-
vität

Schließlich erhöht Teilzeit erwiesenermaßen die Arbeitsproduktivität, denn die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten steigt, wenn attraktive Arbeitszeitmodelle die Vereinbarkeit von Berufs- und Privat- und insbesondere Familienleben ermöglichen und Aufstiegschancen offenhalten. Dies zeigen nicht nur die Erfahrungen der Modellbetriebe, sondern auch wissenschaftliche Untersuchungen. Beispielsweise ergibt eine internationale Befragung von Managern, daß dort, wo Unterschiede

zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeit gesehen werden, diese hinsichtlich Arbeitsproduktivität, Motivation, Abwesenheitsraten, Umsatzraten deutlich zugunsten von Teilzeitbeschäftigung ausfallen (Bielenski 1994).

1.3 Beschäftigungsausweitung, Neugründung von Unternehmen und Niederlassungen, Aufbau neuer Organisationseinheiten

Expandierende Unternehmen möchten sich bei der Aufstockung ihres Fachkräftepersonals Flexibilitätsspielräume erhalten und setzen Teilzeit ein, um

- ◆ ihr Fachkräftepersonal schrittweise aufzustocken
- ◆ eine mangelnde Vollzeitauslastung einzelner Spezialistenfunktionen abzufedern
- ◆ das Risiko zu hoher Personalkosten zu vermeiden
- ◆ die Vereinbarkeit von Beruf und Weiterbildung herzustellen
- ◆ qualifiziertes Personal anstelle von Aushilfen einzusetzen
- ◆ ihr Fachpersonal zu verjüngen.

Schrittweise Aufstockung des Fachkräftepersonals

Derzeit ist vielfach zu beobachten, daß Unternehmen nach erfolgreich abgeschlossenen Restrukturierungsmaßnahmen wieder erhöhten Personalbedarf haben. Dennoch erscheint für manche Positionen eine Vollzeitauslastung (noch) nicht gegeben. Dies kann auch auf Situationen zutreffen, wo neue Abteilungen oder Organisationseinheiten aufgebaut werden und Spezialisten für verschiedenartige Funktionen benötigt werden, aber nicht in Vollzeit ausgelastet werden können. Hier können Teilzeitkräfte das Risiko zu hoher Personalkosten mindern. Neben einem, in welcher Höhe auch immer, festgelegten Teilzeitarbeitsbudget kann eine flexible Arbeitszeit vereinbart werden, so daß die Personalauslastung optimiert werden kann. Diese Lösung eröffnet weiterhin die Möglichkeit, die Dauer der Arbeitszeit bei steigendem Arbeitsaufwand flexibel anzupassen.

Vereinbarkeit von Beruf und Weiterbildung
Eine solche Arbeitszeitvereinbarung kommt jungen Nachwuchskräften und Berufseinsteigern entgegen, die noch Aus- und Weiterbildungsbedarf haben (z. B. Promotion).

Ausgleich der Altersstruktur
Durch Teilzeit kann die Altersstruktur des Fach- und Führungskräftepersonals besser gesteuert werden. Junge Nachwuchskräfte ergänzen sich mit älteren Kolleginnen und Kollegen, die von der Altersteilzeitregelung Gebrauch machen. So können Betriebe beide Kompetenzen an sich binden: Erfahrung und langjährige Kenntnis des Unternehmens bei den älteren, Kreativität und Innovationsfreude bei den jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Dies betrifft vor allem Unternehmen, die

... sich neuen Anforderungen gegenübersehen (z. B. Ausbau der DV-Abteilung, Erweiterung um juristische oder technische Funktionen, Marketingfunktionen)

... noch jung und in der Aufbauphase sind (z. B. Existenzgründerinnen und Existenzgründer)

... neue Niederlassungen aufbauen

... einer besonders innovativen und lebendigen Branche angehören (z. B. Medien, Hard- und Softwareentwickler) und deshalb starken Veränderungen unterworfen sind.

1.4 Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung

Schlankere Arbeitsorganisation erfordert ein höheres Maß an Flexibilität – auch der Arbeitszeitgestaltung. Dies stellt eine Herausforderung an die Personalentwicklung dar. Flexible Teilzeit leistet einen Beitrag, die Effizienz von Reorganisations- und Personalentwicklungsprozessen im Unternehmen zu erhöhen, z. B. bei folgenden Ausgangslagen:

- ◆ Abflachung der Hierarchie

- ◆ Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ◆ Fachkräftemangel
- ◆ Standortsicherung
- ◆ Reduzierung von Fehlzeiten
- ◆ Problemen der Bindung von Mitarbeitern/Vermeidung von Fluktuation
- ◆ Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Reorganisation Neue Formen der Arbeitsorganisation wie Teamarbeit, Wegfall von Hierarchieebenen, Delegation von Verantwortung, Trennung von Fach- und Führungsaufgaben bedingen auch neue Formen der Arbeitszeitgestaltung.

Gestiegene Rationalisierungszwänge erfordern eine stärkere Ergebnisorientierung der Betriebe. Lange Anwesenheiten gelten häufig noch als „Statussymbol“ und als Ausweis der Unentbehrlichkeit; sie sagen jedoch zunehmend weniger über die eigene Leistungsfähigkeit aus.

Neue Aufgaben-
definition Klare Aufgabendefinitionen und Kompetenzbereiche lassen eine Teilzeittätigkeit auch in höheren Führungspositionen durchaus zu. Ein neuer Zuschnitt des Arbeitsgebiets aufgrund von Umstrukturierungen muß sich nicht am Vollzeitmodell orientieren. Dies gilt insbesondere auch für Situationen, in denen Hierarchieebenen und Führungspositionen aus Gründen der Umstrukturierung wegfallen. Vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle können in diesem Fall Auslastungsprobleme abmildern, Beschäftigung sichern und die Effizienz steigern helfen. Auch die Teilbarkeit von Führungspositionen, orientiert an einem inhaltlichen Splitting der Aufgabenbereiche, sollte kein Tabu sein. Diese wird bereits von Frauen in Führungspositionen durchaus erfolgreich praktiziert – warum also nicht auch von Männern?

Trennung von
Fach- und Füh-
rungsaufgaben Die häufige Überlastung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß Fach- und Führungsaufgaben immer noch zu wenig voneinander getrennt werden. Fachaufgaben können so zugeschnitten und an den tatsächlichen Arbeitsanfall

angepaßt werden, daß sie auch – und meistens effizienter – im Rahmen eines Teilzeitbudgets erledigt werden können. Führungsaufgaben mögen zwar schwerer teilbar sein, aber sie sind auf jeden Fall delegierbar. Die Einführung von Gruppenarbeit beispielsweise setzt die Delegation von Verantwortung an die Gruppe zwingend voraus. Damit wird ein Führungsverständnis, das sich überwiegend über Kontrollaufgaben definiert, in Frage gestellt. Eine gruppenorientierte Arbeitszeitflexibilisierung kann und sollte betriebliche Besetzungsvorgaben durch Ergebnisvorgaben ersetzen. Es ist dabei Aufgabe der Führungskraft, diesen Prozeß der Ergebniserzielung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steuern (vgl. auch Kutscher 1996).

Teilzeit für Fach- und Führungskräfte hat Vorbildfunktion. Nur durch positive Beispiele kann glaubwürdig vermittelt werden, daß Teilzeit weder dem betrieblichen Status noch der Karriereentwicklung abträglich ist.

Personal-
entwicklung

Flexible Teilzeit ist ein hervorragendes Instrument der Personalentwicklung, denn es kann qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dann an den Betrieb binden, wenn in bestimmten Lebensphasen persönliche oder familiäre Bedürfnisse eine Vollzeitbeschäftigung nicht zulassen.

Dies ist nicht zuletzt eine Kostenfrage. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für Unternehmen eine kostspielige Investition, die sich bei vorzeitigem Ausscheiden der Mitarbeiter nicht rechnet. Statt eines harten Wechsels zwischen Vollzeitbeschäftigung und Nichterwerbstätigkeit ist es für beide Seiten – Betriebe und Beschäftigte – oft sinnvoller, auf veränderte biografische Situationen (Eintritt ins Erwerbsleben, familienbedingter Rückzug aus dem Erwerbsleben, Phasen der Weiterbildung, Übergang in den Ruhestand) mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu reagieren.

Als Beispiele seien genannt:

Gleitender
Berufseinstieg

Der Eintritt ins Arbeitsleben vollzieht sich in Einzelfällen, etwa bei Universitätsabgängern oder bei der Übernahme

von Auszubildenden bereits auf Teilzeitbasis. Dies gibt mehr Arbeitssuchenden eine Chance auf einen Einstieg in die Erwerbstätigkeit, erhöht gleichzeitig die Selektionsmöglichkeiten der Betriebe und eröffnet den Berufseinsteigern die Möglichkeit, sich persönlich intensiv weiterzubilden.

Vereinbarkeit
von Familie und
Beruf

Die gestiegene Erwerbsorientierung der Frauen und die verstärkte Nutzung der Ressourcen frauenspezifischer Qualifikationen in Betrieben erfordert eine flexible Arbeitszeitgestaltung, wenn Familienbedürfnisse (Kinder- oder Altenbetreuung) phasenweise stärker in den Vordergrund rücken. Männer sehen sich hier noch immer nicht im gleichen Maße in der Pflicht. Zwar würden manche „neuen“ Männer gerne eine andere Aufgabenverteilung praktizieren, wagen aber wegen vielfältiger Vorurteile keine Teilzeitwünsche zu äußern. Unabhängig davon wollen Unternehmen qualifizierten und engagierten Mitarbeiterinnen dieselben Chancen wie ihren männlichen Kollegen auf eine qualifizierte Berufstätigkeit einräumen. Gerade im Dienstleistungssektor, wo traditionell viele Frauenarbeitsplätze zur Verfügung stehen, drängen immer mehr Frauen in qualifizierte Positionen und stellen unverzichtbare Mitarbeiterinnen dar. Flexible Teilzeitarbeitsformen sind für sie die einzige Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren und für die Betriebe eine gute Chance, diese qualifizierten Mitarbeiterinnen an das Unternehmen zu binden.

Gleitender Über-
gang in den
Ruhestand

Teilzeit kann den Übergang in den Ruhestand gleitend gestalten. Statt eines plötzlichen Wechsels von voller Berufstätigkeit in den Ruhestand wird den Beschäftigten ein schrittweiser Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglicht. Für die Betriebe hat dies den Vorteil, daß die Erfahrungen der langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch eine Weile lang zumindest teilweise genutzt werden können. Mit dem neuen Gesetz zur Altersteilzeit sollen solche gleitenden Übergänge in den Ruhestand gefördert werden (vgl. Kap. 2.6).

Senkung von
Fluktuations-
kosten

In all diesen Fällen sichert sich der Betrieb die Qualifikationen seiner Fach- und Führungskräfte. Nicht zuletzt

spart dies auch Kosten, denn Fluktuation ist teuer (vgl. zu den Kostenaspekten Kap. 1.2).

Viele Unternehmen, besonders im Dienstleistungsbereich, sind heute angewiesen auf ihre qualifizierten weiblichen Beschäftigten. Die Frauenbeschäftigungsquote hat in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Nichts deutet darauf hin, daß es hier zu einem Umschwung kommt – im Gegenteil. Die Qualifikation der jüngeren Frauen ist höher denn je und ihre Berufsorientierung nicht weniger ausgeprägt als früher. Nichtsdestotrotz haben Frauen nach wie vor mehr Belastungen hinsichtlich der Familienaufgaben zu tragen als Männer und sind deshalb in ihrer Arbeitszeitgestaltung stärker auf Flexibilität angewiesen. Wenn sie mit Hilfe attraktiver Arbeitszeitmodelle Beruf und Familie vereinbaren können, so ist dies für Unternehmen, die auf qualifizierte weibliche Beschäftigte angewiesen sind, ein großes Plus.

Imagegewinn als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt	Das Image des Betriebs verbessert sich, indem attraktive Arbeitsplätze auch die persönlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen. Hieraus entstehen Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung qualifizierter und motivierter Fach- und Führungskräfte. Viele Unternehmen beklagen einen Mangel an Fachkräften, so z. B. bei Informatikern, DV-Spezialisten, Ingenieuren. Hohe Zeitsouveränität kann für solche Spezialisten durchaus einen Anreiz bieten.
Reduzierung von Anfahrtszeiten und -wegen	Teilzeit spart Wegezeiten. In Betrieben in ländlichen Regionen mit schwacher Infrastruktur müssen Arbeitnehmer oft lange Anfahrtswege zum Arbeitsplatz in Kauf nehmen. Eine günstige Verteilung der (Teilzeit-)Arbeit, z. B. als Blockmodell, kann das Problem entschärfen helfen. Dies gilt noch mehr, wenn Teilzeit mit Telearbeit kombiniert wird. Viele Arbeiten im Büro- und Verwaltungsbereich können heute aufgrund der neuen Kommunikationstechnologien auch von zuhause aus erledigt werden.
Sinkende Abwesenheitsraten	Die Praxis zeigt, daß Abwesenheitsraten sinken, denn persönliche Angelegenheiten werden außerhalb der Arbeitszeit erledigt. Krankheitsbedingte Ausfälle gehen

zurück, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zufriedener und können ihre Arbeitszeit individuell gestalten (vgl. hierzu die Erfahrungen der Modellbetriebe in Kap. 4).

2. Welche Teilzeitmodelle sind für Fach- und Führungskräfte geeignet?

Maßgeschneiderte Modelle

Grundsätzlich sind alle Teilzeitregelungen auch für Fach- und Führungskräfte geeignet. Man sollte jedoch sehr genau zwischen den Anforderungen der unterschiedlichen Funktionen und Positionen differenzieren. Wieviel Anwesenheit ist im Betrieb erforderlich? Kann ein Teil der Aufgaben auch zu Hause erbracht werden? Braucht die jeweilige Funktion eine volle Arbeitskraft? Kann man mit Aufgabendelegation eine Trennung von Fach- und Führungsaufgaben und damit u. U. eine Reduzierung des Arbeitszeitbudgets der Führungskraft erreichen? Wieviel Flexibilisierungsspielraum erlaubt bzw. erfordert die Tätigkeit? Wie sollte die Arbeitszeit im Tages-, Wochen- oder Jahresverlauf verteilt werden? Auf diese Fragen sollte ein Arbeitszeitmodell die paßgenaue Antwort geben. Dabei gilt: So viel generelle Regelung wie nötig, so viele individuelle Teilzeitmodelle wie möglich.

Zunehmende Zeitautonomie mit steigender Verantwortung

Es ist davon auszugehen, daß mit höherer Hierarchieebene und zunehmender Verantwortung der Freiheitsgrad in der Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit steigen sollte. Nicht die Zeit, sondern die Funktionserfüllung und Leistungserbringung sollte der Bewertungsmaßstab sein. Die in flexiblen Arbeitszeitsystemen steckenden Möglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation sind bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Dabei sollte eine Verringerung des Arbeitszeitbudgets kein Tabu sein. Für die Gruppe der Führungskräfte kommen eher vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse in Frage, bei denen die Verteilung der Arbeitszeit weniger an einer tageszeitlichen Reduzierung anknüpft als an wochen- oder monatsweiser Reduzierung.

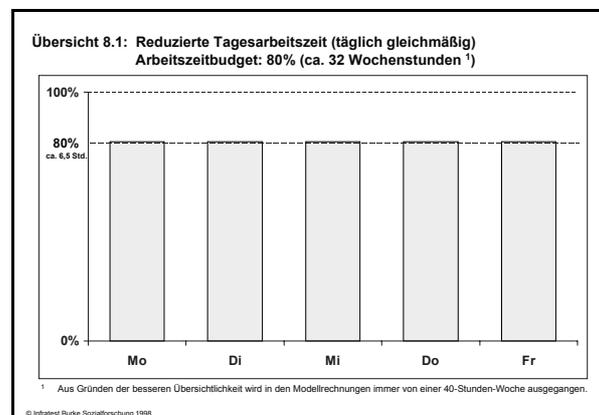
Im folgenden werden die prinzipiell praktikablen Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte dargestellt. Ihre konkreten Anwendungsbereiche und ihre Eignung für bestimmte Funktionsträger werden in den Praxisbeispielen in Kapitel 4 ausführlich erläutert.

2.1 Reduzierte Tagesarbeitszeit

Vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse für Fach- und Führungskräfte

Es soll in diesem Zusammenhang weniger von der klassischen Halbtags-Vormittags-Arbeit die Rede sein, wenngleich auch sie für Fachkräfte etwa im Verwaltungsbereich (z. B. Sachbearbeiterfunktionen) durchaus ihre Berechtigung hat. Jedoch sind andere Formen der reduzierten Tagesarbeitszeit für hochqualifizierte Beschäftigte besser geeignet, so z. B. vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse, basierend auf einem 80- oder 90%igen Arbeitszeitbudget.

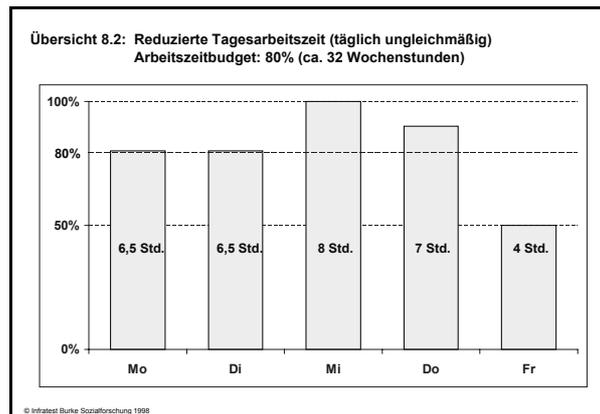
Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit kann in diesem Fall **regelmäßig oder unregelmäßig** sein, also im ersten Fall täglich beispielsweise etwa 6 Stunden betragen, im zweiten Fall unterschiedliche Arbeitszeiten an den einzelnen Wochentagen festlegen (vgl. Übersichten 8.1 und 8.2). Feste Arbeitszeiten (mit oder ohne Gleitzeitregelung) sind immer dann vorteilhaft, wenn der Arbeitsanfall gut planbar und eine regelmäßige Besetzung erforderlich ist. Der Trend geht heute jedoch eindeutig zu flexibleren Arbeitszeitsystemen.



Variable Tagesarbeitszeit

Bei der **ungleichmäßig reduzierten Tagesarbeitszeit** wird es in der Praxis für Fach- und Führungskräfte kaum derart starre Regelungen – wie in der Übersicht skizziert – geben als vielmehr ein hochflexibles Arbeitszeitsystem, das eine Soll-Wochenarbeitszeit vorgibt. Innerhalb die-

ses Rahmens können und sollen die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher und persönlicher Belange in Absprache mit Kollegen und Vorgesetzten flexibel handhaben.



Gleitzeit

In der Regel ist diese Form der Arbeitszeitgestaltung mit **Gleitzeitarbeit** verbunden, wobei die individuelle Arbeitszeit über ein persönliches Arbeitszeitkonto gesteuert wird. Die Verbindung von Teilzeitarbeit und Gleitzeit ermöglicht es, Beginn und Ende der Arbeitszeit in einem bestimmten Rahmen zu variieren. Damit lässt sich nicht nur die Lage der täglichen Arbeitszeit kurzfristig an betriebliche Erfordernisse und persönliche Wünsche anpassen, sondern auch der Umfang der Arbeitszeit. Somit können bis zu einer vereinbarten Grenze Plus- wie auch Minusstunden aufgebaut und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgebaut werden.

Ziel dieser flexiblen Regelung ist es, Mitarbeitern ein hohes Maß an Zeitsouveränität zu gewähren. Dies kommt den Anforderungen der Betriebe nach höherer Flexibilität (Personal ist dann vorhanden, wenn es tatsächlich gebraucht wird) und den Interessen der Mitarbeiter nach individuellen Dispositionsspielräumen entgegen. Die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation wird erhöht, was sich erfahrungsgemäß in höherer Arbeitsproduktivität und geringeren Fehlzeiten ausdrückt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

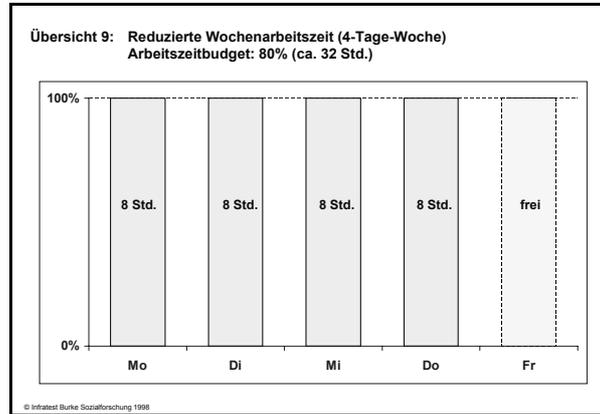
- *Arbeitszeitgesetz § 3 und § 4:
Die werktägliche Arbeitszeit darf 8 Stunden nicht überschreiten. Sie kann (aus jedem Grund) auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden.
Bei mehr als 6 bis zu 9 Stunden sind für Männer und Frauen einheitliche Pausen von 30 Minuten, bei mehr als 9 Stunden von 45 Minuten einzuplanen.*
- *Beschäftigungsförderungsgesetz § 4, Abs. 2 u. 3:
Der Arbeitgeber muß die Lage der Arbeitszeit jeweils mindestens 4 Tage im voraus mitteilen.
Ist die tägliche Dauer der Arbeitszeit nicht festgelegt, so ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Arbeitnehmer jeweils für mindestens drei aufeinanderfolgende Stunden zur Arbeitsleistung in Anspruch zu nehmen.*

2.2 Reduzierte Wochenarbeitszeit

Hierunter ist eine Drei- oder Viertagewoche mit reduziertem Arbeitszeitbudget zu verstehen (vgl. Übersicht 9). An bestimmten Wochentagen wird in Vollzeit gearbeitet, ein oder zwei Tage sind arbeitsfrei. Der freie Tag kann nach Vereinbarung und Bedarf verschiebbar sein.

Auslastungs-
probleme

Diese Arbeitszeitform bietet sich besonders auch für Führungskräfte an, die z. B. an einem arbeitsfreien Tag noch externe berufliche Verpflichtungen haben (z. B. als Berater oder Weiterbilder/Dozent/Referent) oder die für ein persönliches Hobby mehr Freizeit zur Verfügung haben möchten. Aus betrieblicher Sicht kann eine solche Regelung sinnvoll sein, wenn die Auslastung nicht für eine volle Stelle ausreicht, etwa bei Nachfragerückgang oder beim Aufbau einer neuen Abteilung.

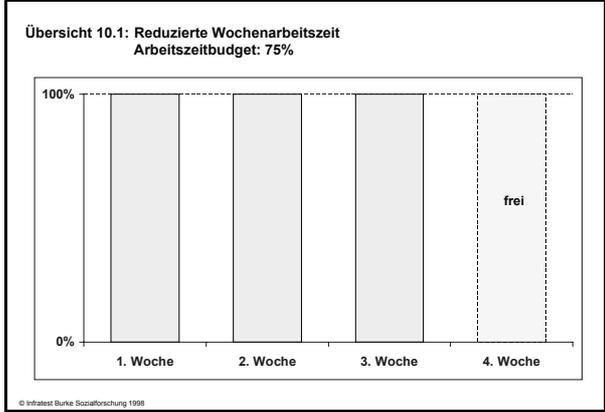


Beschäftigungs- sicherung

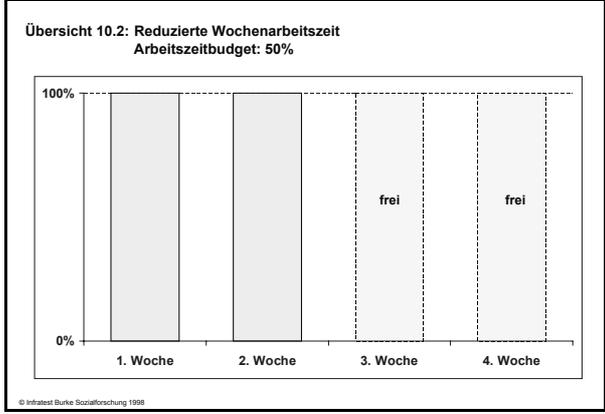
Sie kann – wie auch die anderen flexiblen Teilzeitmodelle – ein geeignetes Modell zur Beschäftigungssicherung sein, wenn etwa vorübergehend eine schwache Auslastungssituation gegeben ist, Entlassungen vermieden und somit Kompetenzen im Betrieb gehalten werden sollen. Wenn etwa eine Stelle eingespart werden soll, können fünf Vollzeitmitarbeiter ihr Arbeitszeitbudget vorübergehend auf 80% reduzieren (z. B. auf der Basis einer Viertagewoche). Freiwilligkeit sowie die Option zur Rückkehr auf einen Vollzeitarbeitsplatz in Zeiten stärkerer Auslastung sind für die Akzeptanz Voraussetzung. Die realen Einkommensverluste sind vergleichsweise gering, da wegen der Steuerprogression das Bruttoentgelt wesentlich stärker abschmilzt als das Nettoentgelt (vgl. das Rechenbeispiel in Anhang 2).

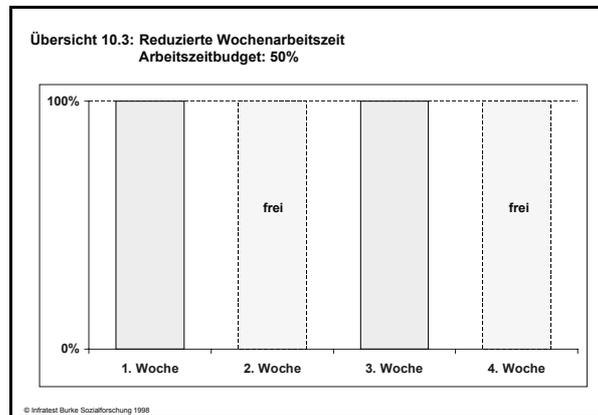
2.3 Reduzierte Monatsarbeitszeit

Diese Arbeitszeitform ist in der Praxis bisher nur selten vorzufinden. Sie kann bedeuten, daß 3 Wochen in Vollzeit und 1 Woche gar nicht gearbeitet wird. In diesem Fall wäre die Basis ein 75%iges Arbeitszeitbudget (vgl. Übersicht 10.1).



Eine andere Variante könnte eine 50%ige Arbeitszeit sein, die 2 Wochen volle Arbeitszeit und 2 Wochen Freizeit beinhaltet (vgl. Übersicht 10.2). Auch in wochenweisem Wechsel zwischen Vollzeitarbeit und Freizeit ist eine solche Verteilung der Arbeitszeit denkbar (vgl. Übersicht 10.3).





Längerer Freizeitblock

Aus Mitarbeitersicht sind diese Varianten eines Teilzeitmodells dann vorteilhaft, wenn längere Freizeitblöcke, sei es für Weiterbildung, für Familienaufgaben oder für Hobbys gewünscht werden. Bei einem wochenweisen Wechsel könnten sich z. B. Paare mit jeweils 50%-Arbeitsverhältnissen in der Kinderbetreuung abwechseln und somit ein partnerschaftliches Modell der Vereinbarkeit von Familie und Beruf praktizieren.

Kombination mit Job Sharing

Aus betrieblicher Sicht sind solche Modelle gut geeignet, wenn sie mit Job Sharing-Angeboten verbunden werden. Somit ist die Besetzung eines Arbeitsplatzes gewährleistet, wenn sich z.B. zwei Teilzeitpartner eine Vollzeitstelle teilen (vgl. auch Kapitel 2.5.1).

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

● *Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen:*

Nach diesem ab 1.1.1998 gültigen Gesetz ist ein Sozialversicherungsschutz auch für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung dann gewährt, wenn eine durchgehende Entgeltzahlung erfolgt. Umfang und Dauer der jeweiligen Arbeitszeit spielen bei der Beurteilung keine Rolle. Es kommt auch nicht mehr auf den Fortsetzungswillen der Vertragsparteien für das Beschäftigungsverhältnis an.

2.4 Reduzierte Jahresarbeitszeit

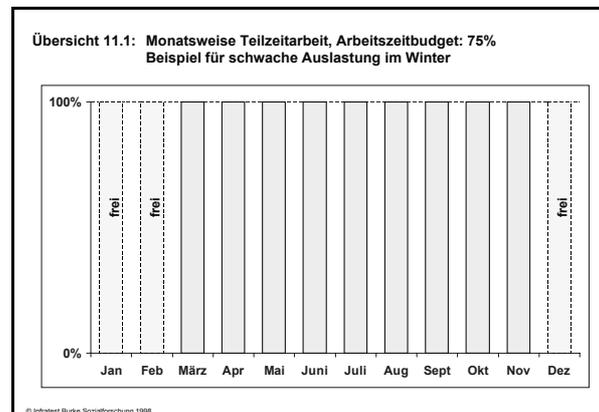
Über den Zeitraum eines ganzen Jahres wird eine Sollarbeitszeit vereinbart, die in der Regel für beide Seiten – Unternehmen wie Beschäftigte – einen hohen Flexibilitätsspielraum eröffnet und Auslastungsschwankungen optimal ausgleicht.

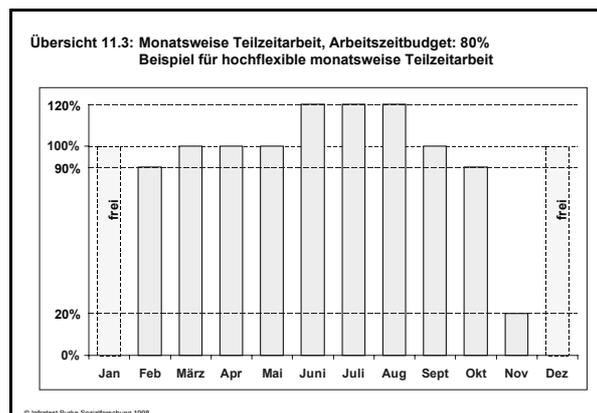
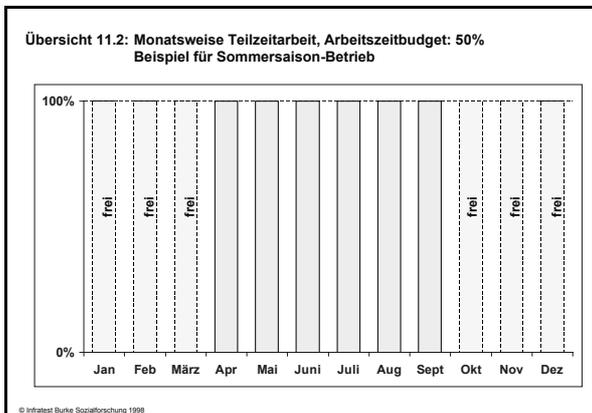
Eine Sonderform, die ein relativ starres Arbeitzeitsystem darstellt, ist die monatsweise Teilzeitarbeit, die in Saisonbetrieben ihre Anwendung findet.

2.4.1 Monatsweise Teilzeitarbeit

Saisonarbeit

Sie zeichnet sich dadurch aus, daß in bestimmten Monaten voll und in anderen gar nicht oder reduziert gearbeitet wird. Hier bietet sich eine große Bandbreite an Variationsmöglichkeiten an, so z. B. neun Monate Vollzeitarbeit und drei Monate arbeitsfrei (75% Arbeitsbudget) oder sechs Monate Vollzeitarbeit und sechs Monate arbeitsfrei (50% Arbeitsbudget). In Kombination mit flexiblen Teilzeitregelungen können auch Schwankungen innerhalb der Saison aufgefangen werden (vgl. Übersicht 11.1 bis 11.3).





Dieses Teilzeitmodell bietet sich für viele Saisonbetriebe an, deren Arbeitsanfall periodenweise und vorhersehbar stark schwankt, so z. B.:

- ➔ in der Produktion: Herstellung von Saisonartikeln, ernteabhängige Produktion
- ➔ im Dienstleistungsbereich: Reiseveranstalter, Tourismus, Gastronomie
- ➔ im Handwerk: Bau, Baunebengewerbe.

Von dieser Arbeitszeitform können vor allem Fachkräfte der unteren und mittleren Ebene profitieren, weil auf-

grund eines festen Arbeitsvertrags ihre Arbeitsplatzsicherheit erhöht wird. Anstelle von Kündigungen am Ende der Saison und (unsicherer) Neueinstellung zu Beginn der nächsten Saison haben sie durch Teilzeit nicht nur einen stabilen Arbeitsplatz, sondern auch ein regelmäßiges und gesichertes Einkommen.

Senkung von
Fluktuation und
Fluktuations-
kosten

Für die Betriebe rechnet sich Teilzeit in diesen Fällen, weil Fluktuation und damit hohe Fluktuationskosten (für Anwerbung, Einarbeitung und Qualifizierung) gesenkt werden können.

Gleichwohl kommt diese Teilzeitform weniger für Führungskräfte in Frage, da diese mit dispositiven und planerischen Aufgaben befaßt sind, die zum Teil antizyklisch zu den ausführenden Arbeiten verlaufen und in den o. g. Branchen lange Abwesenheiten nicht erlauben. Für Führungskräfte bieten sich in diesen Fällen eher verkürzte Tages-, Wochen- oder Monatsarbeitszeiten in den Monaten mit schwächerer Auslastung, wenn nicht sogar generell flexible Jahresarbeitszeitmodelle an (vgl. Kapitel 2.1 – 2.3 und 2.4.2).

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- *Sozialversicherung:
Regelmäßige Gehaltszahlungen sind Voraussetzung für die Praktikabilität dieser Lösungen – dies vor allem auch aus Gründen des Sozialversicherungsschutzes.
Die formalen Grenzen der Flexibilität werden durch das Arbeitszeitgesetz definiert (z.B. durch die Vorgabe eines max. 10stündigen Arbeitstags).*

2.4.2 Flexible Jahresteilzeitarbeit

Eine individuell zwischen Betrieb und Beschäftigten vereinbarte Jahresarbeitszeit erlaubt höhere Freiheitsgrade. Bei der Einführung flexibler Jahresteilzeitarbeit wird von einer betrieblichen Analyse des Arbeitsanfalls im Zeitverlauf, z. B. Auftragslage oder Kundenfrequenzen, aus-

gegangen. Es soll immer so viel qualifiziertes Personal vorhanden sein, wie effektiv benötigt wird. Bei Umstellung auf Jahresarbeitszeit wird die wöchentliche Arbeitszeit auf das gesamte Jahr hochgerechnet. Die so errechnete Jahresarbeitszeit wird dann – in Abhängigkeit vom prognostizierten Arbeitsanfall – ungleich auf einzelne Zeitperioden (Monate, Wochen) verteilt. Großzügige Zeitkorridore erlauben weitgehende Schwankungen der Arbeitszeit. Das Ziel ist, Mehrarbeit in Zeiten der Spitzenbelastung durch weniger Arbeit in Zeiten schwächerer Auslastung auszugleichen.

Flexibilitätsspielräume	Den größten Flexibilitätsspielraum eröffnet allerdings lediglich eine Festlegung auf ein bestimmtes Arbeitszeitbudget (z. B. 80%), das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenverantwortlich und in Abstimmung mit Vorgesetzten und Kollegen bedarfsorientiert einsetzen (vgl. Übersicht 12). Besonders bei gut qualifizierten Beschäftigten mit umfassender Verantwortung bieten sich hochflexible Arbeitszeitmodelle an. Bei diesem Jahresarbeitszeitmodell ist es wichtig, großzügige Ausgleichszeiträume und -spielregeln (z. B. interessante Freizeitblöcke) zu gewähren, damit auch tatsächlich der Effekt eines optimalen Personaleinsatzes erzielt werden kann.
Ampelkonto	Üblicherweise wird die Zeiterfassung über ein sog. Ampelkonto geregelt, das einen selbständig zu gestaltenden „grünen“ Bereich vorsieht, im „gelben“ Bereich sind Plus- oder Minusstunden bis zum Ende einer vereinbarten Zeitperiode in Absprache mit dem Vorgesetzten auszugleichen und im „roten“ Bereich sind Vorgesetzte für die Planung der Arbeitszeit hinzuzuziehen. In der Regel sind innerhalb eines Jahres oder Monats Zeitguthaben oder -schulden auszugleichen.
Verzicht auf Zeiterfassung	Für hochqualifizierte Führungskräfte im mittleren und oberen Management (Bereichs- oder Abteilungsleiterpositionen und darüber) gehen zunehmend mehr Betriebe dazu über, ganz auf Zeiterfassung zu verzichten. Die betriebliche Praxis zeigt nämlich, daß die minutiöse Erfassung der Arbeitszeit die Zeitverbrauchskultur verstärkt und das „Hamstern“ von Plusstunden fördert. Mitarbeiter fallen nur äußerst ungern in den Minusstunden-

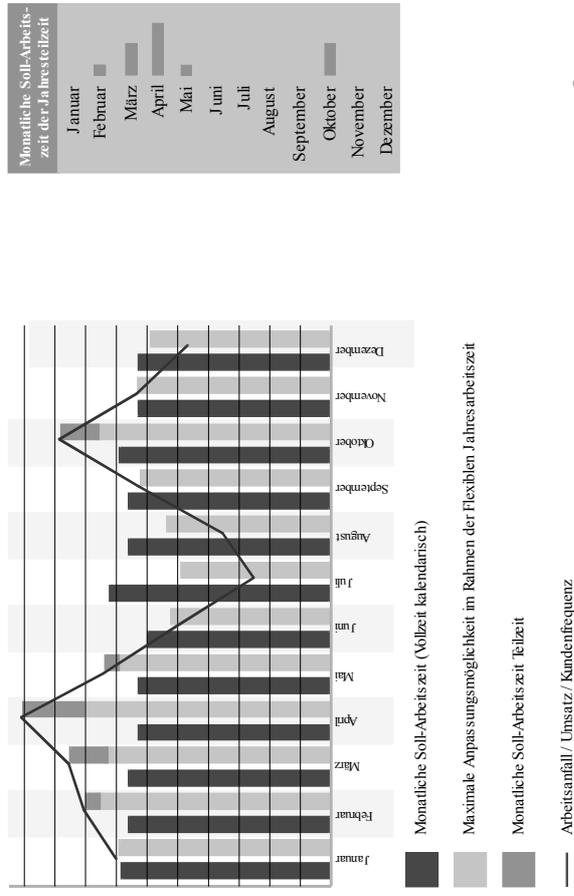
Bereich. Deshalb machen sie in Zeiten schwächerer Auslastung von den Ausgleichsspielräumen nur dann Gebrauch, wenn sie vorher angesammelte Plusstunden ausgleichen können.

Die Lösung von der Anwesenheitsorientierung und die konsequente Hinwendung zu einer aufgabenbezogenen Ergebnisorientierung fördert dagegen das unternehmerische Denken und Handeln und bedeutet den Verzicht auf jegliche Zeit- und Urlaubserfassung. Diese hohe Zeitautonomie fördert Motivation und Effizienz. Fehlzeiten und Fluktuationsraten sinken drastisch.

Dieser Arbeitszeitkultur steht jedoch die faktisch zunehmende Perfektionierung der elektronischen Zeiterfassung entgegen, die hoch differenzierte Zeitkonten für die Mitarbeiter führt und zur Kontrolle der Anwesenheit verführt. Damit wird die Anwesenheitsorientierung von Vorgesetzten und Mitarbeitern und infolgedessen der Zeitverbrauch und nicht die Ergebnisorientierung gefördert.

Übersicht 12:

Flexible Jahresarbeitszeit



Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- **Tarifvertrag:**
In tarifgebundenen Betrieben wird die Regelarbeitszeit durch den Tarifvertrag geregelt.
- **Betriebsverfassungsgesetz:**
In Betrieben mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern ist der Betriebsrat bei Einstellung eines Teilzeit-Beschäftigten zu informieren und seine Zustimmung einzuholen.

Der Betriebsrat hat – wenn keine gesetzliche oder tarifliche Festlegung besteht – über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitzubestimmen. Geht der Wunsch zu Arbeitszeitverkürzungen vom Betrieb aus, ist dies auf jeden Fall mitbestimmungspflichtig.

2.5 Weitere spezifische Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte

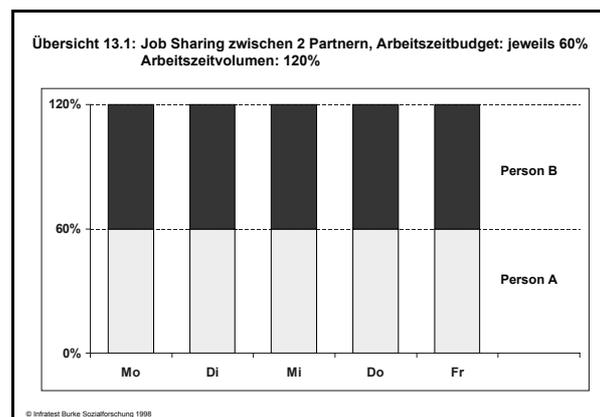
In Erweiterung oder Kombination der dargestellten Grundprinzipien von flexibler Teilzeit gibt es eine Reihe von Arbeitszeitmodellen, die speziell für Fach- und Führungspositionen sehr erfolgreich angewendet werden können. Dies sind vor allem Job Sharing, zeitautonome Arbeitsgruppen, Telearbeit, Sabbatical, auch verschiedene Formen von Schichtmodellen sowie der Sonderfall Altersteilzeit.

2.5.1 Job Sharing

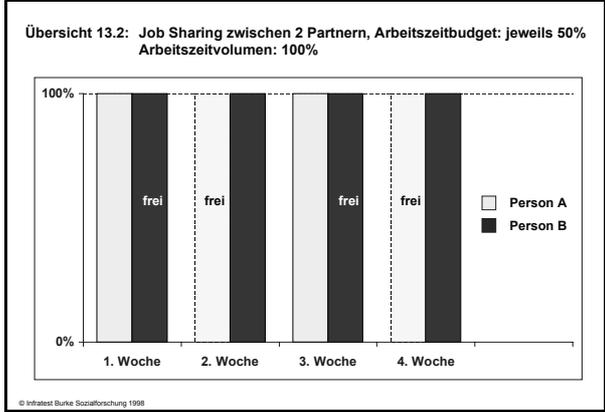
Job Sharing ist Partnerinnen- bzw. Partnerteilzeit. Charakteristisch für Job Sharing ist, daß zwei oder mehrere Beschäftigte als Gemeinschaft einen oder mehrere Arbeitsplätze unter sich aufteilen. Die Partner können Dauer und Länge ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen. So lange sie sich mit dem oder den Arbeits-

platzpartnern einigen, sind innerhalb des für Vollzeitbeschäftigte geltenden Rahmens alle Möglichkeiten individueller Arbeitszeitverteilung gegeben. Für jeden Job Sharing-Partner muß ein eigener Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.

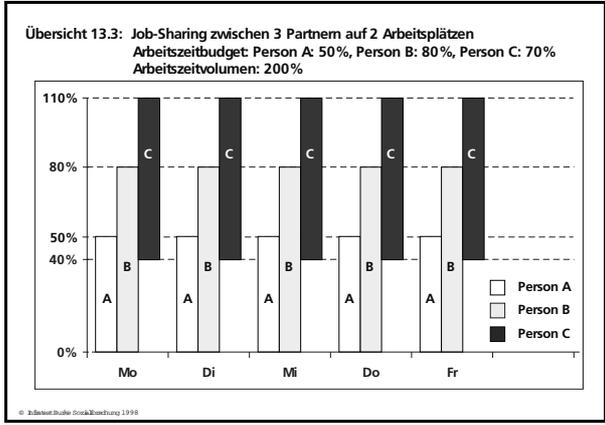
Ausdehnung von Betriebszeiten Job Sharing bietet sich z. B. an, wenn ein Arbeitsplatz über die Regelarbeitszeit hinaus besetzt sein muß (vgl. Übersicht 13.1). Die Verteilung der Arbeitszeit zwischen den Partnern kann starr oder flexibel gehandhabt werden. Im ersten Fall arbeitet eine Kraft immer vormittags und die andere immer nachmittags. Dies kann auch wochenweise oder zwischen verschiedenen Arbeitstagen wechseln.



Ein anderes Job Sharing-Modell besteht in einem grundsätzlich wochenweisen Wechsel zwischen Vollzeitarbeit und arbeitsfreier Zeit. Zwei Teilzeitkräfte wechseln sich also im Wochenrhythmus ab (vgl. Übersicht 13.2).



In einem weiteren Modell können sich drei Personen zwei Arbeitsplätze teilen (vgl. Übersicht 13.3). Hierdurch ist ein Arbeitsplatz immer ausreichend besetzt, auch in Krankheits- oder Urlaubszeiten. Vertretungsregelungen sind weitgehend problemlos möglich. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig. Allerdings sollte ausreichend Zeit für die Übergabe der Arbeit und für den notwendigen Informationsaustausch vorgesehen werden.



Vorteile

Job Sharing ist immer dann vorteilhaft, wenn die Betriebszeiten über die Regelarbeitszeit hinaus ausgedehnt werden sollen und in Abwesenheitszeiten einer Fachkraft der Arbeitsplatz dennoch – wenigstens teilweise –

besetzt sein soll. Außerdem verfügt der Betrieb bei mehreren Personen über ein erhöhtes Kreativitätspotential und bei Ausscheiden eines Job Sharing-Partners bleibt wenigstens noch die Kompetenz des verbliebenen Partners erhalten. Abgesehen davon ist die Arbeitsproduktivität von Teilzeitbeschäftigten nachgewiesenermaßen höher als von Vollzeitkräften.

Job Sharing bietet aber nicht nur die Möglichkeit der zeitlichen, sondern auch der inhaltlichen Aufteilung der Arbeit. Die Aufgabengebiete können hierbei je nach persönlicher Neigung, Erfahrung und Kompetenz verteilt werden, was sich sowohl auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die Effizienz der Arbeit positiv auswirkt.

Geringfügige
Nachteile

Diesem Vorteil stehen einige – bei weitem geringfügigere – Nachteile gegenüber. Es entstehen höhere Informations- und Kommunikationsanforderungen und die Koordination der Arbeitsaufgaben setzt ein gutes Einvernehmen der Job Sharing-Partner voraus. Denn jedes Teammitglied ist für seine Arbeitsleistung und etwaige Mängel selbst verantwortlich. Die Personalverwaltung ist etwas aufwendiger. Fortbildungskosten sind höher. Liegen die Entgelte über der Beitragsbemessungsgrenze, so sind auch die Sozialabgaben höher.

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- *Beschäftigungsförderungsgesetz § 5, Abs. 1 und 2 regelt die Vertretungspflicht der Teammitglieder und deren Kündigungsschutz:*

Die Vertretung bei Ausfall eines Job Sharing-Partners kann für den Einzelfall vereinbart werden. Dagegen ist eine Vertragsgestaltung unzulässig, die das Team zu kontinuierlicher Besetzung des Arbeitsplatzes verpflichtet. Deshalb muß für jedes Arbeitsverhältnis auch ein separater Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.

Der Kündigungsschutz gilt für die einzelnen Vertragspartner wie in anderen Arbeitsverhältnissen auch.

2.5.2 Zeitautonome Arbeitsgruppen

Eine gute Möglichkeit, insbesondere für hochqualifizierte Beschäftigte flexible Teilzeitarbeit zu organisieren, sind zeitautonome Arbeitsgruppen. Die individuellen Arbeitszeiten werden nach gruppeninterner Absprache gemäß erforderlicher Besetzung oder gemäß Ergebnisvorgaben geregelt. Die Absprache im Team bietet auch die besten Chancen, die persönlichen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, ohne daß betriebliche Belange darunter leiden. Zeitautonome Arbeitsgruppen setzen bei allen Beteiligten ein hohes Maß an Verständnis für die betrieblichen Abläufe und an Verantwortungsbewußtsein voraus. Sie eignen sich daher insbesondere auch für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

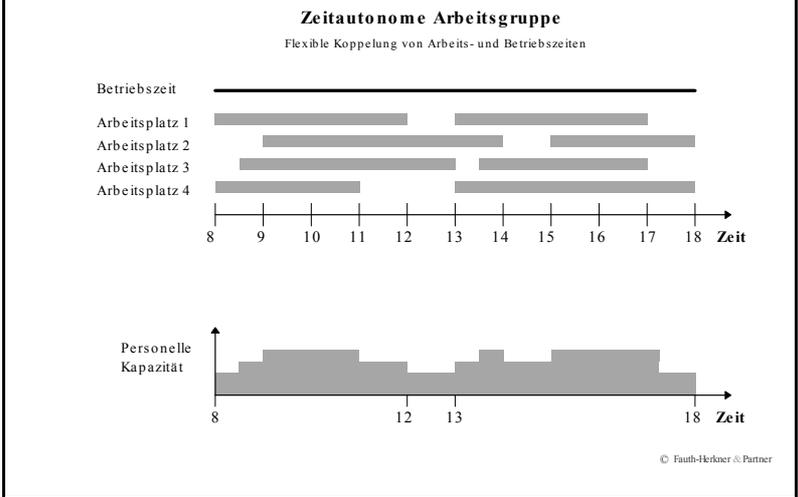
Ausgleich saisonaler Schwankungen

Es können verschiedene Arbeitszeitvolumina zugrundegelegt werden. Teilzeitleösungen bieten sich etwa in Branchen an, die starken saisonalen Schwankungen unterworfen sind, wie z. B. Baubranche, Gartenbau oder Fremdenverkehr. Statt Kündigung und Neueinstellung und damit verbundener hoher Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bauen flexible Teilzeitleösungen auf die Kontinuität des Personals (vgl. Übersicht 14).

Höhere Arbeitsqualität

„Das Flexibilitätspotential ist bei Gruppenarbeit infolge der breiteren Kompetenzbasis deutlich höher als bei einer 'Springer'-Organisation: Je mehr Mitarbeiter an mehreren – idealerweise an allen – Gruppenarbeitsplätzen einsetzbar sind, desto eher läßt sich eine **qualifizierte** Vertretung einzelner Mitarbeiter im Abwesenheitsfall ... sicherstellen.“ (Kutscher 1996, S. 27)

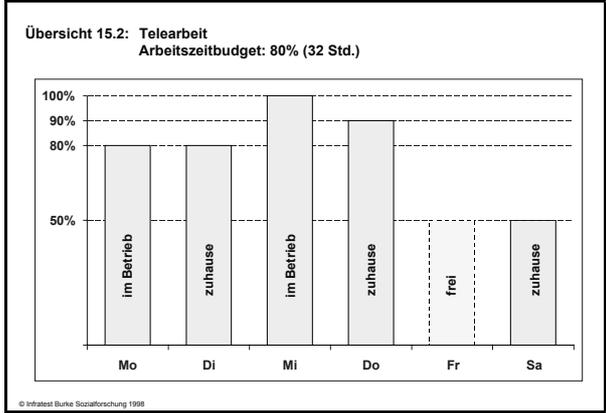
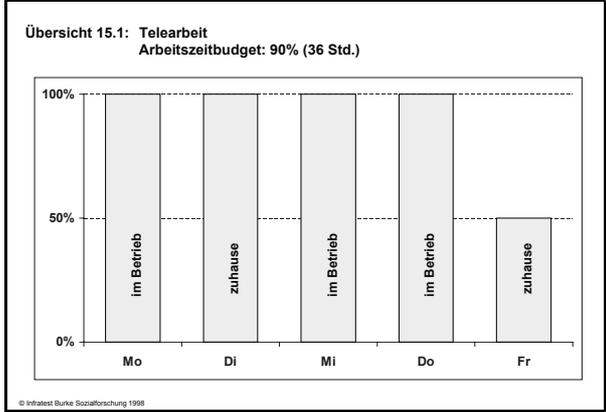
Übersicht 14:



2.5.3 Telearbeit

Alternierende Telearbeit

Die Entwicklung und Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht in zunehmendem Maß die Verlagerung der Arbeit vom Standort des Betriebs in die Privatwohnung. Für Fach- und Führungskräfte kommt vor allem die alternierende Telearbeit in Betracht, bei der an einzelnen Wochentagen abwechselnd im Betrieb oder zuhause gearbeitet wird (vgl. Übersichten 15.1 und 15.2).



Heute liegt der Auslöser für Telearbeit vor allem in der Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist sicher auch der Grund für die noch recht geringe Verbreitung. Die Beschäftigten sehen die Vorteile von Telearbeit vor allem in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vor allem Frauen), in der Einsparung von Wegezeiten, in der Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. auch unter Einbeziehung des Wochenendes – vor allem Männer) und im ungestörten Arbeiten (Fraunhofer Institut 1997).

Produktivitätssteigerung

Ebenso liegen aber die betrieblichen Vorteile von Telearbeit gerade für Fachkräfte im Büro- und Verwaltungs-

bereich, für Planungs- und Projektaufgaben auf der Hand: Produktivitätssteigerung, größere Kundennähe, Kostensenkung, Einsparung von Büroflächen. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt für hochqualifizierte Beschäftigte ergibt sich auch daraus, daß sie im Notfall auch an arbeitsfreien Tagen erreichbar sind.

Hohe Zeitsouveränität Naturgemäß spielt die (elektronische) Zeiterfassung bei Telearbeit eine vergleichsweise geringe Rolle. Zeitsouveränität ist ein maßgebliches Organisationsprinzip von Telearbeit. Selbständige und eigenverantwortliche Funktionserfüllung ist die Voraussetzung für die Praktikabilität von Telearbeit. Deshalb eignet sie sich auch besonders für die Gruppe der Fach- und Führungskräfte.

2.5.4 Sabbatical

Modell für Führungskräfte Unter Sabbatical versteht man einen Langzeiturlaub, also einen über den regulären Urlaub hinausgehenden Freizeitblock. In Deutschland wird hauptsächlich vom Kurzsabbatical Gebrauch gemacht. So verzichtet ein Mitarbeiter auf 1/12 seines Arbeitsgehalts, arbeitet aber weiterhin in Vollzeit. Daraus entsteht ein zusätzlicher Freizeitanspruch von 1 Monat pro Jahr. Wird diese Zeit über drei Jahre hinweg angespart, ergibt sich ein dreimonatiges Kurzsabbatical. Das um etwa 8,5% reduzierte Gehalt wird weiterhin gleichmäßig bezahlt. Es bietet sich insbesondere als Teilzeitform für Führungskräfte des oberen Managements an, die im normalen Jahresablauf keine Chance zur Arbeitszeitreduzierung sehen, aber dennoch eine längere „Auszeit“, sei es als Entspannungsphase, zur Pflege eines Hobbys oder für kreative berufsnahe Beschäftigung (z. B. Schreiben eines Buches) nehmen möchten.

Modell für Fachkräfte In einer anderen Variante des Sabbaticals, das weniger für Führungskräfte als für Fachkräfte in Frage kommt, können über Langzeitkonten Plusstunden angespart werden, die zum Beispiel nach 3 Jahren ein dreimonatiges Sabbatical ermöglichen. Dies wäre eine Kompensation vorangegangener, nicht ausbezahlter Überstunden und ist nicht mit Gehaltsverzicht verbunden.

Instrument der Personalentwicklung

Das Kurzsabbatical muß langfristig im voraus angemeldet werden, um Vertretungslösungen vorbereiten zu können und ist deshalb ein vorzügliches Instrument der Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, da es wegen der längeren Abwesenheit eines oder einer Vorgesetzten Vertretungsregelungen notwendig macht und somit für Nachwuchskräfte Bewährungschancen eröffnet.

Wird Arbeitszeit über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg angespart, ergibt sich hieraus auch die Möglichkeit eines vorzeitigen oder gleitenden Übergangs in den Altersruhestand.

2.5.5 Schichtmodelle

Entkopplung von individuellen Arbeitszeiten und Betriebszeiten

Durch die Ausdehnung der Betriebszeiten und die Verkürzung der persönlichen Arbeitszeiten entkoppeln sich individuelle Arbeitszeiten und Betriebszeiten zunehmend stärker. Dadurch sind Schichtdienste weit über den Produktionsbereich hinaus heute in vielen Branchen und auch für hochqualifizierte Fachkräfte üblich geworden. Vor allem Unternehmen mit hoher Frauenbeschäftigung, wie etwa aus dem Gesundheitsdienstbereich (z. B. Pflege, medizinisch-technische Berufe, Heilberufe) oder im Handel oder in serviceorientierten Bereichen, haben einen Besetzungsbedarf, der weit über einen regulären Acht-Stunden-Tag von Montag bis Freitag hinausgeht. Zudem haben diese Unternehmen in der Regel einen hohen kurz- oder mittelfristigen Flexibilitätsbedarf.

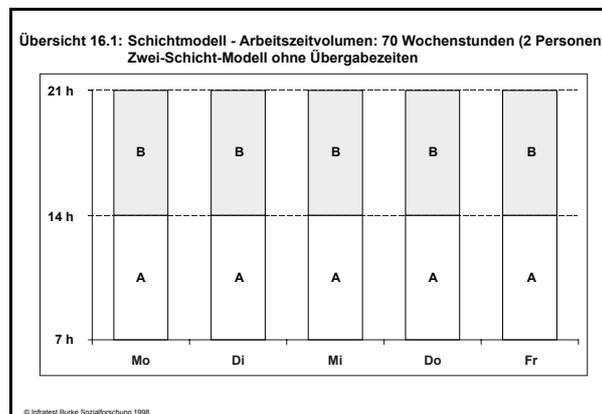
Kapazitätserweiterung und Produktivitätsvorteile

Neben tradierten Vollzeitschichten bieten sich Teilzeitschichten an, die die Kapazitäten des Unternehmens ausweiten und Produktivitätsvorteile (geringere Fehlzeiten, geringere Fluktuation, höhere Arbeitsqualität, hohe Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit) bringen.

Für die Beschäftigten haben feste Schichtpläne den Vorteil, daß sie gut planbar sind, dennoch aber persönliche Gestaltungsspielräume eröffnen, indem einzelne Schichten zwischen Kollegen getauscht werden können. So können weniger beliebte oder weniger familien-

freundliche Dienstzeiten im rollierenden Verfahren zwischen Kollegen getauscht und damit etwaige Nachteile ausgeglichen werden.

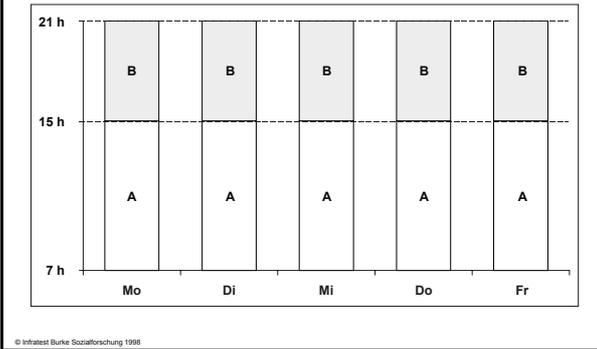
Die folgenden Schichtpläne zeigen Beispiele auf, die beliebig variiert werden können, sei es durch einen Wechsel der Personen zwischen beispielsweise Früh- und Spätschicht, sei es durch eine andere Lage der Arbeitszeiten, was insbesondere dann notwendig werden kann, wenn an bestimmten Arbeitstagen eine vorhersehbar oder erfahrungsgemäß höhere Arbeitsbelastung vorhanden ist, die eine Mehrfachbesetzung erfordert.



Zwei-Schicht-Modell ohne Übergabezeiten

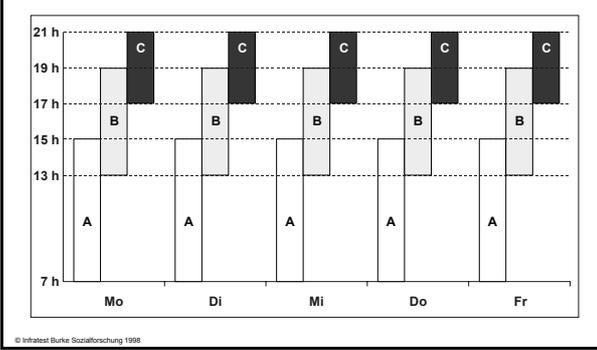
In diesem Beispiel wird ein gleichmäßiger Schichtplan über fünf Wochentage hinweg praktiziert. Mit zwei vollzeitnahen Schichten à sieben Stunden erreicht man an den Wochentagen Montag bis Freitag eine 14-stündige Besetzung des Betriebs und damit ein Arbeitszeitvolumen von 70 Wochenstunden bei zwei Personen. Schicht A arbeitet regelmäßig zwischen 7.00 Uhr und 14.00 Uhr und Schicht B zwischen 14.00 Uhr und 21.00 Uhr. Hier sind keine Übergabezeiten vorgesehen. Früh- und Spätschicht können beispielsweise im wöchentlichen Wechsel getauscht werden.

Übersicht 16.2: Schichtmodell - Arbeitszeitvolumen: 70 Wochenstunden (2 Personen)
Zwei-Schicht-Modell ohne Übergabezeiten



In diesem Beispiel ist eine Vollzeitschicht mit achtstündiger täglicher Arbeitszeit (von 7.00 Uhr bis 15.00 Uhr) kombiniert mit einer Teilzeitschicht, die von 15.00 Uhr bis 21.00 Uhr reicht. Die sechs-stündige Teilzeitschicht entspricht einem Arbeitszeitbudget von täglich sechs Stunden. Auch in diesem Fall wird von einer Fünf-Tage-Woche ausgegangen. Es sind keine Übergabezeiten vorgesehen.

Übersicht 16.3: Schichtmodell - Arbeitszeitvolumen: 90 Wochenstunden (3 Personen)
Drei-Schicht-Modell mit Übergabezeiten



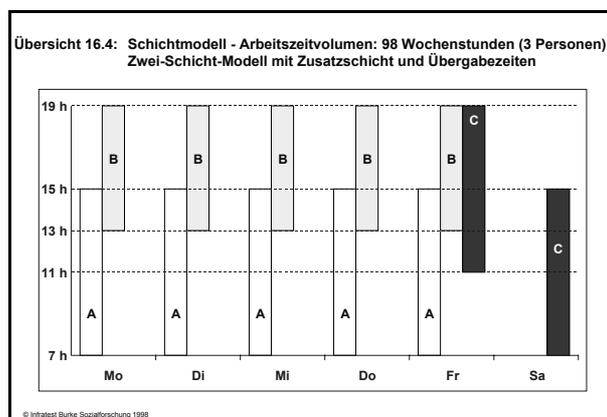
Da aber gerade in qualifizierten Berufen Übergabegespräche mit aktuellem Informationsaustausch und Zeit für gemeinsame Besprechungen notwendig sind, wer-

den im folgenden zwei Drei-Schicht-Modelle vorgestellt, die dies berücksichtigen.

Drei-Schicht-
Modell mit
Übergabezeiten

Die Vollzeitschicht A arbeitet an fünf Wochentagen jeweils von 7.00 Uhr bis 15.00 Uhr. Die Teilzeitschicht B hat ein 75%iges Arbeitszeitbudget und arbeitet an Werktagen von 13.00 Uhr bis 19.00 Uhr und die Teilzeitschicht C mit einem 50%igen Arbeitszeitbudget von 17.00 Uhr bis 21.00 Uhr. Um Zeiten für gemeinsame Besprechungen zu erhalten, kann an einem vereinbarten Wochentag (z. B. Freitag) die Spätschicht C entfallen und dafür auf die Zeit zwischen 13.00 Uhr und 17.00 Uhr verlegt werden, in der dann zwischen 13.00 Uhr und 15.00 Uhr alle Schichten anwesend sind.

Häufig entspricht es dem Bedarf von Betrieben, auch den Samstag in die Arbeitsplanung einzubeziehen. Inklusive Übergabe- und gemeinsamen Besprechungszeiten könnte sich folgendes Beispiel für ein Drei-Schicht-Modell ergeben (vgl. Übersicht 16.4).



Dieses Drei-Schicht-Modell basiert auf der Kombination einer Vollzeitschicht (A), die an Werktagen von 7.00 Uhr bis 15.00 Uhr arbeitet mit zwei Teilzeitschichten. Dabei verfügt Schicht B über ein 75%iges Arbeitszeitbudget und arbeitet von 13.00 Uhr bis 19.00 Uhr, während Schicht C 40% arbeitet und nur für den Einsatz am Freitag und Samstag vorgesehen ist. Damit können Be-

triebszeiten auch im Wochenverlauf verlängert werden und Frauen mit Familienaufgaben erhalten durch die Teilzeitschicht C die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren. Dieses Modell eignet sich insbesondere für Berufsrückkehrerinnen, die den Anschluß an ihren Beruf nicht verlieren möchten und bei denen der Partner zumindest am Freitag Nachmittag und Samstag für die Kinderbetreuung zur Verfügung steht.

Exkurs: Altersteilzeit

Altersteilzeit-
gesetz

Das seit 1.8.1997 gültige Altersteilzeitgesetz und seine Veränderungen ab 1.1.1998 sehen vor, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die vor dem Ende ihres Berufslebens auf eine Teilzeitstelle wechseln möchten, die Einkommensverluste zumindest teilweise aus Leistungen der Rentenversicherung zu ersetzen. Damit soll ihnen ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Betrieben eröffnet sich hierdurch die Chance, ihre Belegschaft zu verjüngen, dabei aber die langjährige Berufserfahrung von älteren Beschäftigten weiterhin zu nutzen.

Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer nach Vollendung des 55. Lebensjahres auf eine 50%-Stelle wechselt, kompensiert die Teilrente den Einkommensverlust. Die freiwerdenden Arbeitsplätze müssen durch eine Person wiederbesetzt werden, die arbeitslos gemeldet ist. Die Wiederbesetzung kann auch durch Übernahme eines Ausgebildeten erfolgen.

Der Arbeitgeber stockt das Arbeitsentgelt für die Teilzeitarbeit um mindestens 20% auf. Der Aufstockungsbetrag ist steuer- und sozialabgabenfrei. Er muß so hoch sein, daß die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer mindestens 70% des Vollzeitnettoentgelts erhält.

Die Beiträge zur Rentenversicherung werden durch den Arbeitgeber aufgestockt, so daß die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer für mindestens 90% des Vollzeitarbeitsentgelts rentenversichert ist.

Die Bundesanstalt für Arbeit erstattet dem Arbeitgeber die Aufstockungsbeträge bis zu max. 10 Jahren und zwar vom Eintritt in die Altersteilzeit bis zur Altersrente.

Es sind auch Blockmodelle zulässig, d.h., Teilzeitmodelle, in denen längere Arbeits- und Freizeitphasen einander abwechseln (vgl. ausführlich Weidinger 1998).

Blockmodell
bevorzugt

Die Praxis zeigt, daß insbesondere Fach- und Führungskräfte Altersteilzeit im wesentlichen in Form eines Blockmodells in Anspruch nehmen und nicht in Form von Teilzeit. D.h., sie arbeiten in der ersten Hälfte des vorgesehenen Zeitraums weiterhin in Vollzeit und scheiden dann aus dem Betrieb aus. Sie bevorzugen also den abrupten und nicht den gleitenden Übergang. Dies hängt mit vermuteten Statusproblemen zusammen, denn eine kürzere Arbeitszeit wird in dieser Situation als Zeichen von Schwäche und/oder Desinteresse interpretiert.

Fortentwicklung
der Altersteilzeit

Nach dem Entwurf eines Gesetzes zur Fortentwicklung der Altersteilzeit sollen künftig mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch mehr Unternehmen Altersteilzeit nutzen können.

Nach dem Entwurf können auch in Teilzeit beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Altersteilzeit gehen, wenn sie nach der Halbierung ihrer Arbeitszeit in der Arbeitslosenversicherung versicherungspflichtig bleiben. Außerdem soll der Nachweis der Wiederbesetzung von Stellen erleichtert werden.

Das Gesetz soll am 1. Januar 2000 in Kraft treten.

3. Was muß für einen erfolgreichen Einführungsprozeß von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte beachtet werden?

Professionelle
Prozeßgestal-
tung

Die Einführung von flexibler Teilzeit ist ein betrieblicher Veränderungsprozeß, der tradierte Normen, Werte und Verhaltensmuster der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung nicht nur berührt, sondern auch in Frage stellt. Das Arbeitszeitsystem als Teil der Unternehmenskultur ist nicht weiterzuentwickeln ohne professionelles Know How darüber, wie Veränderungsprozesse in Organisationen anzulegen sind und welcher Systematik sie gehorchen. Viele Projekte in Betrieben scheitern daran, weil sie die organisatorische Methodik, also den sachlichen Ablauf von Veränderungsprozessen einerseits und die psychologische Prozeßgestaltung, also ihre emotionalen Vorgänge, nicht ausreichend berücksichtigen. Der Umsetzungsprozeß von Teilzeit für eine Mitarbeitergruppe wie den Fach- und Führungskräften, die innovativen Arbeitszeitmodellen eher skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen, birgt viele Tücken und muß professionell gestaltet werden, will er nicht, wie so viele bisherige Teilzeitoffensiven in den Betrieben ohne die gewünschte Resonanz bleiben.

Dabei gibt es kein allgemeingültiges Patentrezept für die Umsetzung. Es gibt aber Erkenntnisse darüber, welche Aspekte generell für betriebliche Veränderungsprozesse zu berücksichtigen sind. Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ist ein konkreter Anwendungsfall von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Die Fachliteratur über Unternehmensentwicklung und Prozeßgestaltung ist zahlreich und vielfältig. Es kann in diesem Zusammenhang nur auf eine kleine Auswahl zentraler Werke zu diesem Thema hingewiesen werden.

Beispielhafte Literatur zu Veränderungsprozessen:

- *Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York 1996*
- *Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996*
- *Schein, E.: Unternehmenskultur, Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York 1995*

3.1 Voraussetzungen für die Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Voraussetzung für die Akzeptanz von Teilzeit ist es, ein Problembewußtsein für die Notwendigkeit innovativer Arbeitszeitmodelle für qualifizierte Beschäftigte zu schaffen.

Abbau von Vorurteilen

Information und Aufklärung über Notwendigkeit und Vorzüge neuer Arbeitszeitmodelle sind unabdingbare Voraussetzungen, um die Bereitschaft und Motivation für eine Veränderung der Arbeitszeitkultur zu erreichen. Dazu gehört auch die Überzeugungsarbeit, daß Teilzeitleösungen praktikabel und für alle Zielgruppen, also auch für Fach- und Führungskräfte, umsetzbar sind. Dies impliziert eine Neubewertung von Vollzeitnorm und Überstunden.

Voraussetzungen

Das Arbeitsergebnis, die tatsächlich erbrachte Leistung, sollte zählen, nicht die pure Anwesenheit! Aktives Arbeitszeitmanagement, nicht Zeitverbrauch sollte gefördert werden! Teilzeit sollte die Regel, nicht die Ausnahme sein! Die Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte höchstes Prinzip sein, nicht Kontrolle und Mißtrauen!

Beseitigung von Informationsdefiziten

Wie in den vorherigen Kapiteln gezeigt wurde, stehen diesen Maximen noch eine Reihe von Vorbehalten und Vorurteilen gegenüber. Es ist kein Geheimnis, daß besonders die mittlere Führungsebene (etwa auf Bereichs-

und Abteilungsleiterebene) nicht selten zu den Skeptikern von Teilzeit gehört (vgl. Kapitel 3.2.4). Überzeugungsarbeit muß ansetzen am Nutzen von Teilzeit für die strategischen Ziele des Unternehmens. Für welche Situationen und Problemlagen kann Teilzeit ein Lösungsansatz sein? Welche Arbeitszeitmodelle gibt es? Welche sind für Fach- und Führungskräfte in der jeweiligen betrieblichen Situation geeignet? Worin liegen ihre Vorteile? Wo gibt es kritische Punkte zu beachten?

Anknüpfung an Entwicklungsstand der Teilzeitarbeit

Die Erfahrung dieses Modellversuchs zeigt, daß auf den verschiedenen Führungsebenen noch eine Reihe von Informationsdefiziten über die Bandbreite möglicher Teilzeitmodelle besteht. Die aktive Auseinandersetzung mit innovativen Formen der Arbeitszeitgestaltung wird in der Regel aber überlagert von den Einschätzungen und Bewertungen bisher praktizierter Teilzeitarbeit. Weil Teilzeitarbeit aber nicht als gleichwertige Arbeitszeitform akzeptiert wird, unterliegt sie einer negativen Stigmatisierung. Dennoch oder gerade deshalb sollte der Anknüpfungspunkt einer Teilzeitinitiative für Fach- und Führungskräfte in dem bisher erreichten Entwicklungsstand der Teilzeitarbeit im Betrieb liegen, um das Problembewußtsein für die Notwendigkeit von Teilzeit auch für Fach- und Führungskräfte zu schärfen. Dieser läßt sich anhand folgender Faktoren definieren:

◆ *Teilzeitquote*

Wie hoch ist die Zahl der Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen bzw. in den einzelnen Unternehmensteilen?

Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensteilen?

◆ *Struktur der Teilzeitarbeit*

Auf welchen Positionen und in welchen Funktionen wird in Teilzeit gearbeitet?

Wie sieht die geschlechtsspezifische Verteilung aus?

Werden Führungspositionen in Teilzeit ausgeübt?

◆ *Vielfalt an Teilzeitmodellen*

Welche Teilzeitmodelle werden praktiziert?

Wieviele unterschiedliche Teilzeitvarianten hinsichtlich Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit gibt es?

Wie hoch ist ihr Flexibilitätsgrad?

◆ *Formalisierungsgrad von Teilzeit*

Wie hoch ist der Formalisierungsgrad der praktizierten Teilzeitarbeit?

Ist Teilzeit zugeschnitten auf Einzelfallösungen und initiiert von Mitarbeiterwünschen?

Ist sie naturwüchsig oder aufgrund von betrieblicher Planung entstanden?

◆ *Informationsstand und Haltung des Managements zur Teilzeit*

Wie gut ist das Management über die Arbeitszeitwünsche der Fach- und Führungskräfte informiert? Wie stark unterstützt das Management Teilzeitarbeit dieser Mitarbeitergruppe?

◆ *Bewertung der Teilzeitmodelle*

Welche Erfahrungen wurden bei den verschiedenen betrieblichen Interessengruppen mit Teilzeit gemacht?

Gibt es in der Bewertung Divergenzen?

Worin liegen sie?

Besonderheiten in den neuen Bundesländern

Die spezifische vorhandene Teilzeitkultur drückt bereits aus, mit welcher Aufgeschlossenheit bzw. Abwehr eine Teilzeitanitiative für Fach- und Führungskräfte rechnen muß. Dies wird besonders deutlich an der Situation in den neuen Bundesländern. Hier waren Teilzeitarbeitsverhältnisse eine seltene Ausnahme. Auch Frauen waren fast ausschließlich in Vollzeit tätig. Erfahrungen mit Teilzeitarbeit sind also kaum vorhanden, so daß hohe Hürden zu überwinden sind, um den Nutzen von Teilzeit deutlich zu machen. Dies gilt umso mehr, wenn speziell die Gruppe der Fach- und Führungskräfte angesprochen wird.

Beschäftigungssituation und Akzeptanz von Teilzeit

Entscheidend für die Haltung gegenüber Teilzeit ist neben den Teilzeiterfahrungen auch die vorangegangene, aktuelle und erwartete Beschäftigungssituation in den Betrieben. Vor dem Hintergrund von Arbeitsplatzabbau und Entlassungen wird Teilzeitarbeit viel eher kritisch, nämlich als Schritt in eine mögliche Arbeitslosigkeit begriffen als vor dem Hintergrund steigender Beschäftigung und ist dementsprechend angstbesetzt. In diesem

	Fall wird sie nur (mehr oder weniger zwangsweise) zur Vermeidung von Entlassungen akzeptiert.
Betriebsklima und Akzeptanz von Teilzeit	Ein weiterer wichtiger Bedingungsfaktor für die Bereitschaft, Teilzeit einführen zu wollen, ist das Betriebsklima, die Führungs- und Kommunikationskultur. Bestehen vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und können die Ziele neuer Arbeitszeitregelungen offen und glaubwürdig vermittelt werden, können Unsicherheiten leichter abgebaut und Befürchtungen hinsichtlich negativer Folgen von Teilzeit für Betrieb und Beschäftigte leichter ausgeräumt werden.
Werbung für Teilzeit	Bei der Einführung von Teilzeit kann nicht darauf verzichtet werden, um Akzeptanz bei allen betrieblichen Gruppen zu werben. Dies betrifft die oberste Geschäftsleitungsebene ebenso wie die mittlere Führungsschicht, den Betriebsrat ebenso wie alle Mitarbeitergruppen (vgl. Kapitel 3.2.1). Deshalb sind flankierende Maßnahmen der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit unbedingt erforderlich. Dies können Anschläge am Schwarzen Brett sein; dies können Mitteilungen auf Betriebsversammlungen sein; dies können aber auch spezielle Informationsbroschüren oder Mitarbeiterzeitungen (etwa in Großbetrieben) sein. Keine Gruppe darf sich in dieser Informationsphase übergangen fühlen, da andernfalls Spekulationen wuchern und Widerstände wachsen.
Unterstützung der Geschäftsleitung	Ohne die volle Überzeugung der Geschäftsleitung vom Nutzen der Teilzeit für Fach- und Führungskräfte wird das Projekt scheitern. Die Geschäftsleitung ist es, die das Teilzeitvorhaben in die Unternehmensentwicklung einbinden muß. Dabei müssen die strategischen Ziele wie z. B. Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit vermittelt und die Personalverantwortlichen und Führungskräfte vom Konzept „Änderung der Arbeitszeitkultur“ überzeugt werden. Die Praxis dieses Modellprojekts zeigt: Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung als Grundmuster der Teilzeit muß top down vermittelt werden, um in der Umsetzung bottom up unterstützt und getragen zu werden.

Bedeutung der Personalabteilung Die Personalverantwortlichen sind für die Einführung von Teilzeit die wichtigste Gruppe. In allen Phasen des Implementationsprozesses sind sie innerbetrieblich die „treibende Kraft“. Als Zuständige für effizienten Personaleinsatz sind ihnen alle Facetten der Arbeitsproduktivität, also auch der Faktor Arbeitszeit, ein unmittelbares Anliegen. Sie sind diejenige Gruppierung im Betrieb, bei der die Vor- und Nachteile von Teilzeit aus der Sicht unterschiedlicher Interessengruppen am deutlichsten in Erscheinung treten.

Bedeutung von Promotoren In den Personalabteilungen der Modellbetriebe wird Arbeitszeit zunehmend als ein Instrument der Unternehmenspolitik und damit in Zusammenhang mit Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit des Betriebs wahrgenommen und weniger – wie dies noch immer sehr verbreitet ist – als „Sozialleistung“ im weitesten Sinn. Deshalb findet man hier im allgemeinen auch die positivste Einstellung zu Teilzeit. Die Personalverantwortlichen sind üblicherweise die entschiedensten Befürworter von flexibler Teilzeit und machen sich ggf. eine externe Beratung für die innerbetriebliche Durchsetzung zunutze.

3.2 Phasen des Einführungsprozesses von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Systematisches Projektmanagement Veränderungsprozesse im Unternehmen laufen immer in typischen Phasen ab. Dies bedeutet nicht, daß es einen standardisierten Ablauf der Implementation neuer Arbeitszeitmodelle gibt, denn dazu sind die jeweiligen betrieblichen Situationen und Interessen zu unterschiedlich. Trotz aller spezifischen Dynamik gehorchen aber alle Entwicklungsprojekte in Unternehmen – so auch solche zu Arbeitszeitfragen – einer grundsätzlichen Systematik, wobei die Komplexität der Arbeitszeitproblematik eine ganzheitliche und verschränkte Betrachtungsweise des Veränderungsprozesses erfordert.

3.2.1 Projektanlage

Es empfiehlt sich, die Veränderung des Arbeitszeitsystems im Unternehmen im Rahmen eines systematischen Projektmanagements vorzunehmen, das die sachlichen Ziele und Erwartungen ebenso einbezieht wie die damit verbundenen psychologischen Implikationen.

In der Startphase eines Teilzeitprojekts sind sorgfältige Sondierungen über das Problemfeld wie über die betroffenen Gruppen im Betrieb nötig, um nicht in blinden Aktionismus zu verfallen (vgl. zu den einzelnen Phasen von Veränderungsprozessen auch Doppler 1996, Kutscher 1996).

Bildung einer Projektgruppe

Es hat sich in der Praxis bewährt, gleich zu Beginn jedes Teilzeitvorhabens eine Projektgruppe zu bilden, deren Arbeitsauftrag sich mit folgenden Aspekten befassen sollte:

- Formulierung des Anliegens
- Treffen von Vereinbarungen (inhaltlich, zeitlich, personell)
- Schaffen von Ressourcen
- Benennung von Verantwortlichen
- Information über grundsätzlich mögliche Teilzeitmodelle.

Die Mitglieder der Teilzeit-Projektgruppe sind auch Ansprechpartner für Kollegen aus der breiten betrieblichen Öffentlichkeit in Arbeitszeitfragen und verstehen sich als Promotoren innovativer Arbeitszeitgestaltung, gleichzeitig aber auch als Interessenvertretung ihrer Kollegen.

Organisation eines breiten Beteiligungsprozesses

In der Projektgruppe sollten neben der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat (soweit vorhanden) möglichst alle betroffenen Beschäftigtengruppen vertreten sein. Hinsichtlich der Benennung konkreter Personen sollte aber nicht nur Betroffenheit und Sachkompetenz entscheiden, sondern auch die Überlegung, welche Po-

tentiale genutzt werden können (vgl. auch Kapitel 3.2.4). In großen Unternehmen muß die Geschäftsleitungsebene nicht in allen Sitzungen anwesend sein. Wichtig ist jedoch, daß sie in der Initialphase mit allem Nachdruck ihr Interesse formuliert und das Teilzeitanliegen zur „Chefsache“ erklärt. Für den weiteren Verlauf genügt es, wenn Personalverantwortliche das Projekt vorantreiben und die Geschäftsleitung kontinuierlich informieren.

Zentrale Bedeutung für das Gelingen eines Teilzeitprojekts hat die Teilnahme der Führungskräfte aller betrieblichen Ebenen. Da sie sowohl als Betroffene als auch als Vorgesetzte unmittelbar an der Umsetzung des Projekts mitarbeiten sollen, müssen sie von vornherein einbezogen sein, auch und gerade dann, wenn sie zunächst nicht oder nicht uneingeschränkt vom Nutzen von Teilzeit überzeugt sind.

Gegebenenfalls sollten Stabsfunktionen (z.B. Frauenbeauftragte) hinzugezogen werden.

In großen Unternehmen kann sich die Entscheidungsphase über mehrere Monate hinziehen. Hier braucht es nicht nur inhaltlich überzeugte Promotoren, sondern auch „Machtpromotoren“, die aufgrund ihrer betrieblichen Funktion und ihres Einflusses die Kompetenz zur Durchsetzung von Projekten wie dem zur innovativen Arbeitszeitgestaltung haben. Bei Konzernen ist die Vorstandsebene gelegentlich recht zurückhaltend, wenn es um die Förderung größerer Dispositionsspielräume der Beschäftigten geht, während die Tochtergesellschaften eher eine Vorreiterrolle übernehmen. Der demzufolge u.U. langwierige Entscheidungsprozeß sollte die Teilzeitpioniere nicht entmutigen.

3.2.2 Ist-Analyse

Ist-Analyse

Der erste Arbeitsschritt wird üblicherweise innerhalb eines Workshops oder Hearings vollzogen und besteht darin, die Ist-Situation zu benennen und das Problem zu erkennen, das mit Hilfe von Teilzeit gelöst werden soll. Vielfach zeigt sich, daß zwar vage Zielvorstellungen vor-

handen sind, daß aber die zur Problemanalyse nötigen Grunddaten erst erarbeitet werden müssen. Liegt etwa das betriebliche Anliegen darin, die individuellen Arbeitszeiten der Fach- und Führungskräfte den betrieblichen Schwankungen der Auftrags- und Nachfragesituation anzupassen, so sind erst die Umsatz-, Kundenfrequenz- und Nachfragezahlen für bestimmte Perioden zu ermitteln. Dem sind die Personaldaten, Besetzungsdichten und bestehenden Arbeitszeitmuster gegenüberzustellen. Erst durch diesen Abgleich kann festgestellt werden, worin das Problem der mangelnden Anpassung des Personalstands an die vorhandenen Auslastungsschwankungen besteht und welche Änderungen notwendig sind.

Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeitwünschen

Zur Erhebung der Ist-Situation hat es sich, besonders in größeren Unternehmen, bewährt, eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeitszeiten und zu ihren künftigen Arbeitszeitwünschen durchzuführen. Durch eine solche Befragung erhält die Geschäftsleitung nicht nur Auskunft über die Bereitschaft, individuelle Arbeitszeiten ändern zu wollen, sondern sie erreicht dadurch auch eine bewußte Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitszeit. Damit können die Ziele von Teilzeit besser vermittelt und die Aufgeschlossenheit für Teilzeit gefördert werden. Ein hohes Maß an Sensibilisierung für Arbeitszeitfragen bei allen betroffenen Gruppen ist die Folge. Dem Schritt des „Auftauens“ kann nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden.

3.2.3 Interessenklärung

Betriebliche Informationspolitik

Die Erfahrungen des Modellversuchs zeigen, daß die Akzeptanz von Teilzeit im gesamten Unternehmen steigt, wenn der Implementationsprozeß neuer Arbeitszeitmodelle von einer gezielten Informationspolitik im Unternehmen begleitet wird. Sie sollte das Ziel haben, alle auftretenden Fragen offen und sachkundig zu beantworten und möglichst alle betroffenen Gruppen einzubeziehen. Essentiell wichtig ist das Feedback nach Mitarbeiterbefragungen zu Arbeitszeitwünschen sowie

der Austausch zwischen Projektgruppenbeteiligten und Nichtbeteiligten. Intensive persönliche Dialoge sind schriftlichem Material vorzuziehen. Bestandteil der Informationspolitik sollte die Veröffentlichung positiver Beispiele sein, um die Akzeptanz von flexiblen Teilzeitlegelungen zu erhöhen.

Auf der Basis der Datenerhebung des Ist-Zustands werden die Interessen der verschiedenen betroffenen Gruppen artikuliert und bewertet. Sie werden in der Projektgruppe und in einer breiteren betrieblichen Öffentlichkeit diskutiert. Dazu ist es notwendig, daß die Geschäftsleitung oder ihre Vertretung ihre mit dem Teilzeilverhaben verbundenen Interessen und Ziele klar formulieren und die Beteiligten über die Vorteile und ggf. auch Nachteile von Teilzeit aus ihrer Sicht informieren und in einen Dialog mit den Beschäftigten eintreten.

Individuelle
Gespräche mit
Führungskräften

Bei der Gruppe der Führungskräfte lassen sich individuelle Arbeitszeitwünsche am besten im persönlichen Gespräch klären. Erfahrungsgemäß werden latente Teilzeitwünsche in größeren Gruppen eher seltener sichtbar, da zu stark direkte und indirekte Sanktionen befürchtet werden.

Es ist nicht immer einfach, einen offenen Austausch unterschiedlicher Positionen herzustellen, denn in der Regel sind die Arbeitszeitinteressen von Geschäftsleitung, Personalabteilung, unterschiedlichen Führungsebenen, verschiedenen Mitarbeitergruppen und Betriebsrat nicht identisch. Eine durch gegenseitiges Vertrauen geprägte Atmosphäre kann dem Verhandeln von Teilzeitlösungen nur förderlich sein.

3.2.4 Kraftfeldanalyse

Interessen
analysieren

Spätestens in dieser Phase, wenn unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Positionen deutlich zutage getreten sind, ist es an der Zeit, das Kraftfeld der Interessen genau zu analysieren. Denn dies ist für die spätere praktische Umsetzung der Ergebnisse von entscheidender Bedeutung.

- *Wer ist für das Teilzeitvorhaben?*
Die Befürworter sind die Träger positiver Energien, deren Elan gezielt genutzt werden sollte.
- *Wer ist gegen das Teilzeitvorhaben?*
Widerstand sollte nicht unterdrückt und abgewehrt, sondern als positive Kraft genutzt werden. Die persönlichen Interessen und Strategien bei der Verhinderung oder Blockade von Teilzeit müssen aufgedeckt und bearbeitet werden.
- *Wer sind die Neutralen?*
Für alle Veränderungsprozesse sind diese Personen das eigentliche Problem, denn sie halten sich bedeckt, sind wenig berechenbar und können sowohl zu Förderern als auch zu Bedenkenträgern werden.

Widerstand ernstnehmen	Grundsätzlich gibt es keine Veränderung ohne Widerstand. Widerstand muß deshalb ernst genommen und aufgeschlüsselt werden. Voraussetzung ist, daß es gelingt, ein Klima zu schaffen, in dem auch verdeckte oder egoistische Interessen bzw. Reaktionen erkannt werden können.
Barrieren gegen Teilzeit	In vielen Unternehmen zeigen sich folgende Barrieren bei der Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte:
Vorbehalte der Führungskräfte	<p>◆ <i>Vorbehalte der Führungskräfte</i></p> <p>Wie bereits an früherer Stelle dieses Handbuchs erwähnt, zählen Führungskräfte nicht immer zu den Förderern von Teilzeit. Das Problem der Anwesenheitsorientierung ist noch stark ausgeprägt. Führen über Zeitkontrolle ist weit einfacher als über Ziel- und Ergebnisvereinbarung. Es ist unbequem, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Phasen mangelnder Auslastung über Freizeitausgleich zu sprechen.</p> <p>Auch das eigene Verständnis von Einsatzfreude und Leistungsfähigkeit definiert sich meist noch über lange Präsenzzeiten. Da die Vorurteile gegen Teilzeit üblicherweise weniger auf der sachlich-rationalen Ebene liegen (hier können sie zumindest relativ schnell entkräftet werden), besteht die vordringliche Aufgabe</p>

darin, sie auf der emotional-mental-lichen Ebene zu bearbeiten.

Führungskräfte sind nicht nur Betroffene und Vorgesetzte, sondern auch Informationsträger und Multiplikatoren des Teilzeitvorhabens. Daher ist es besonders wichtig, sie von den Vorzügen von Teilzeit zu überzeugen und ihnen, wie auch allen anderen Teilzeitinteressenten, bei der eigenen Inanspruchnahme von Teilzeit Anreize zu bieten (z. B. Rückkehrmöglichkeit auf Vollzeitarbeitsplatz, hohe Zeitsouveränität, Teilnahme an Weiterbildung wie bisher, keine Karrierenachteile). Dies gelingt um so besser, je mehr Teilzeit von ihrem Sonderstatus befreit und zu einer Arbeitszeitform unter anderen wird.

Schlechtes Betriebsklima

◆ *Schlechtes Betriebsklima*

Es gibt viele Gründe für ein schlechtes Betriebsklima: z.B. hierarchisches Führungsverständnis, Mißtrauen- und Kontrollkultur, Gefährdung von Arbeitsplätzen, alte und unverarbeitete Konflikte (z. B. zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung). Sie alle hemmen den Erfolg von Teilzeit, da Ängste und Unsicherheiten Veränderungen blockieren und sich auf neue Projekte und Fragestellungen übertragen.

Überlastung der Promotoren

◆ *Überlastung der Promotoren*

Das Alltagsgeschäft nimmt viele Initiatoren von Teilzeit zu sehr in Anspruch, um die notwendigen Ressourcen für ein Teilzeitprojekt über eine längere Phase hinweg bereitstellen zu können. Besonders betroffen sind davon die Personalleiter, die als Promotoren und Hauptverantwortliche das Teilzeitprojekt vorantreiben sollen und deshalb mit höherem Zeitaufwand rechnen müssen.

In besonders innovationsfreudigen Betrieben ist gelegentlich zu beobachten, daß zu viele Projekte gleichzeitig angegangen werden und aus diesem Grund die Personalkapazität für Projektarbeit knapp wird. Teilzeit hat dann u. U. nicht die erste Priorität, weil andere Probleme als dringlicher empfunden werden. In diesem Fall ist die Gefahr groß, daß das Teilzeitprojekt nicht effizient, weil es nicht mit dem erforderlichen Nachdruck und Zeitaufwand durchgeführt werden kann.

Betriebliche Veränderungen	<p>◆ <i>Betriebliche Veränderungen</i></p> <p>Wenn Betriebe eine radikale Veränderungsphase (etwa Reorganisation, Umstrukturierung, Fusion, Umzug, Austausch der Führungsmannschaft) hinter sich oder noch nicht abgeschlossen haben, ist der Zeitpunkt für Teilzeit im allgemeinen nicht günstig. Zu viele Veränderungen verunsichern die Belegschaft und wecken Ängste und Mißtrauen. Die Zumutbarkeit weiterer Veränderungen ist dann begrenzt.</p> <p>Andererseits zeigen Betriebe mit hohem Problemdruck auch eine hohe Veränderungsbereitschaft. Es sollte deshalb zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Modellprojekts geklärt werden, wieviel Unruhe im Unternehmen der Wettbewerbsfähigkeit eher förderlich oder eher abträglich ist.</p>
-------------------------------	---

3.2.5 Ausarbeitung von Lösungsansätzen und Entscheidungsfindung

Kompromiß- findung	<p>Wie mehrfach erwähnt, kann Teilzeit für qualifizierte Beschäftigte nur erfolgreich eingeführt werden, wenn es gelingt, einen Interessenausgleich zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Beschäftigten herzustellen. Im Projektverlauf ist deshalb auf eine Kompromißfindung hinzuwirken. Das muß nicht der kleinste gemeinsame Nenner sein, denn Teilzeit bietet viele Varianten und damit sehr differenzierte Lösungsansätze für spezielle Problemlagen und Zielgruppen. So sollte es das Ziel sein, maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle für verschiedene Mitarbeitergruppen auszuarbeiten.</p>
Dezentrale Lösungen	<p>In größeren Unternehmen werden sie am besten dezentral in den jeweiligen Teams, Gruppen, Abteilungen oder Bereichen entwickelt. Patentlösungen für alle Situationen und Fälle gibt es nicht. Jedoch sollte der grundsätzliche Zeitrahmen zentral geregelt werden (wie z. B. die tägliche oder wöchentliche Betriebszeit, der Ausgleichszeitraum von Zeitguthaben und -schulden, die Zeitsalden; (vgl. auch Keese1996)).</p>
Keine Insel- lösungen	<p>In der Praxis hat es sich bewährt, Teilzeit nicht allein für eine bestimmte Mitarbeitergruppe (z. B. für Fach- und</p>

Führungskräfte) anzubieten. Erfolgversprechender ist es, geeignete Teilzeitmodelle für verschiedene Mitarbeitergruppen zu entwickeln und im Umsetzungsprozeß einzelne Gruppen gezielt darauf anzusprechen und ihre Bereitschaft zu veränderter Arbeitszeitgestaltung zu fördern. Dies ist die Aufgabe der Führungskräfte.

Freiwilligkeit Die Erfahrung zeigt, daß eine Akzeptanz von Teilzeit nur über freiwillige Inanspruchnahme und inhaltliche Überzeugung von den Vorteilen der Teilzeit erreicht werden kann.

3.2.6 Umsetzung

Aufgrund der komplexen Verzahnung der Arbeitszeitproblematik mit anderen Aspekten der Unternehmensstruktur und -kultur ist die Gefahr der Verzögerung des Starts der eigentlichen Praxisphase vergleichsweise hoch. Diese mentale Hürde läßt sich leichter überwinden, wenn man das Teilzeitvorhaben zeitlich und organisatorisch eingrenzt.

Pilotphase Um Verunsicherung und Widerstand gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen abzubauen, hat sich die probeweise Einführung neuer Arbeitszeitregelungen bewährt. Wenn nicht von Anfang an endgültige Lösungen erwartet werden, sondern Raum ist für Veränderung und Anpassung an praktische Erfahrungen, dann lassen sich neue Arbeitszeiten reibungsfreier umsetzen.

Besonders in größeren Unternehmen bewährt es sich, zunächst in einem Pilotbereich und für einen begrenzten Zeitraum Erfahrungen zu sammeln, diese dann aus Sicht der verschiedenen Betroffenen (Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Teilzeitkräfte, Kollegen) zu bewerten und ggf. Korrekturen des Arbeitszeitkonzepts vorzunehmen.

Schnupperteilzeitangebote Eine solche Testphase senkt die Hemmschwelle für „Arbeitszeitexperimente“, besonders in solchen Betrieben, die noch eine stark ausgeprägte Vollzeitskultur praktizieren. Einige Betriebe sind auch dazu übergegangen, sog.

Schnupperteilzeitangebote zu fördern, um das latent vorhandene Teilzeitinteresse stärker zu wecken und um deutlich zu machen, daß innovative Teilzeitmodelle gleichberechtigt neben der tradierten Vollzeitnorm stehen.

Als Pilotbereich bieten sich solche Gruppen oder Abteilungen an, die in der Neugestaltung der Arbeitszeit eine Chance sehen und die sich als Pioniere in Arbeitszeitfragen verstehen.

Kommunikation in der betrieblichen Öffentlichkeit	Es empfiehlt sich, nach Abschluß der Pilotphase die Erfahrungen mit den neuen Arbeitszeitregelungen nicht nur auszuwerten und in ein optimiertes Teilzeitmodell einzubringen, sondern dies auch in der betrieblichen Öffentlichkeit zu kommunizieren. Diese Rückkoppelung ist für die Verbreitung der Arbeitszeitinnovationen unerlässlich.
Zugang zu Teilzeit über Arbeitszeitflexibilisierung	Wie bereits an anderer Stelle näher ausgeführt (vgl. Kapitel 2), sollte die Bereitschaft zu einer Reduzierung des Arbeitszeitbudgets dadurch erhöht werden, indem vor allem zunächst die Arbeitszeiten flexibilisiert werden. Im Rahmen großzügiger individueller Gestaltungsspielräume lassen sich auch Teilzeitlösungen leichter durchsetzen, schon aus dem einfachen Grund, weil die Präsenzorientierung im Betrieb abnimmt.
Teilzeit bei Neueinstellungen	Da Teilzeit bei vollzeitbeschäftigten Männern, zum Teil bei den Betroffenen selbst, zum Teil bei ihren Vorgesetzten, noch als Rückschritt in der Karriere betrachtet wird, erweist es sich in der Praxis einfacher, diese Pionierfunktion neu eingestellten Mitarbeitern zu übertragen. Es ist zwar Aufgabe der Führungskräfte, grundsätzlich gültige Teilzeitmodelle für verschiedene Betroffenenengruppen bereitzuhalten, sie aber bei Neueinstellungen aktiv zur Anwendung zu bringen. In vielen Fällen kann eine Impuls- und Mobilisierungsfunktion leichter von neu eingestellten Mitarbeitern als von vorhandenen Mitarbeitern auf Vollzeitarbeitsplätzen, die ihre Arbeitszeit reduzieren, ausgehen.
Lebensphasenorientierung	Ein wichtiger Gesichtspunkt ist neben der Gleichwertigkeit verschiedener Arbeitszeitmodelle auch eine Orien-

tierung an bestimmten Lebensphasen. Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit können sich in bestimmten Lebenssituationen ändern und sind weniger als bisher üblich auf ein lebenslang gültiges Arbeitszeitmuster festgelegt: Vollzeitarbeit als Norm, Teilzeitarbeit als Ausnahme für bestimmte Zielgruppen (Frauen). Die bessere Anpassung an in Lebensphasen wechselnde Bedürfnisse ermöglicht eine reibungslosere Gestaltung von Übergängen: von der Ausbildung in den Beruf, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kombination von Weiterbildung und Beruf und gleitender Übergang in den Altersruhestand. Damit können Brüche im Lebenslauf vermieden werden; die Entweder-Oder-Alternative (Vollzeitarbeit oder Arbeitslosigkeit) stellt sich in deutlich verminderter Schärfe dar und arbeitsmarktpolitisch eröffnen sich neue Perspektiven zur Bewältigung der Krise der Arbeitsgesellschaft.

Auch die Betonung eines solchen Lebensphasenkonzepts kann die Hemmschwelle für Teilzeit herabsetzen, insbesondere dann, wenn Teilzeit mit einer Rückkehrgarantie auf einen Vollzeitarbeitsplatz verbunden wird.

Betriebsvereinbarungen	Basis neuer Arbeitszeitmodelle sollten Betriebsvereinbarungen sein, in denen Ziel und Zielgruppen, betriebs-spezifische Arbeitszeitmodelle und grundsätzlicher Regelungsbedarf festgelegt sind (vgl. Muster von Betriebsvereinbarungen in Anhang 3).
------------------------	--

3.3 Die Bedeutung externer Arbeitszeitberatung

Expertenstatus	Vielfach ist es von Vorteil, für die Einführung von flexiblen Teilzeitmodellen externe Arbeitszeitberatungsinstitute hinzuzuziehen. Sie haben Expertinnen und Experten für Arbeitszeitfragen mit breitem Erfahrungshintergrund bezüglich betrieblicher Veränderungsprozesse der Arbeitszeitgestaltung.
----------------	--

Fachkenntnis in Arbeitszeitfragen	So kennen sie die gesamte Vielfalt möglicher Teilzeitmodelle und deren rechtliche Rahmenbedingungen und können deren jeweilige Eignung für bestimmte Zielgruppen gut abschätzen und dementsprechend maßge-
-----------------------------------	--

schneiderte Arbeitszeitmodelle für spezifische Zielgruppen entwickeln. Die Arbeitszeitgestaltung wird in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensentwicklung und der Leitlinien der Personalarbeit eingeordnet und läuft damit nicht Gefahr, allzu isoliert gesehen zu werden.

Erfahrung mit Prozeßgestaltung	Darüber hinaus verfügen Arbeitszeitberatungsinstitute über das nötige instrumentelle Know How über die Anlage eines Prozesses zur Arbeitszeitveränderung und können Betriebe in dem nicht immer einfachen Implementierungsprozeß von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte begleiten. Sie übernehmen die Koordination, Moderation und das Management dieses Einführungsprozesses. Insbesondere organisieren sie auch die für das Gelingen so wichtige Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen.
Entlastung der Personalabteilung	Indem sie darüber hinaus Aufgaben wie Ist-Analyse, Grunddatenerhebung, Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiter- und Führungskräftegespräche übernehmen, entlasten sie die Betriebe von zeitaufwendigen Arbeiten. Insbesondere die Personalabteilungen empfinden diese Unterstützung als hilfreich, denn ihnen kommt es am meisten entgegen, wenn die Projektsteuerung nicht zusätzlich zum Tagesgeschäft von ihnen selbst geleistet werden muß.
Neutraler Status	Die Ergebnisse dieser Analysen werden von den Beraterinnen und Beratern in anonymisierter Form in den Beratungsprozeß eingespeist. Besonders im Hinblick auf Mitarbeiter- und Führungskräftegespräche ist der neutrale Status von externen Beratern sehr hilfreich. Diese Gespräche lassen sich vorbehaltloser und offener als dies durch Kollegen geschehen könnte führen. Es ist Vertraulichkeit zugesichert und es sind keine Sanktionen zu befürchten.
Konfliktmanagement	Die Akzeptanz externer Analysen und Beratungen ist in der Regel höher, da sie nicht durch betriebsinterne Interessen und Entwicklungen belastet sind. So hat externe Beratung nicht nur eine Entlastungsfunktion, was die Übernahme von inhaltlichen und organisatorischen Auf-

gaben, sondern auch, was den internen Interessenausgleich betrifft. Sie können Konflikte unvoreingenommener bearbeiten und Widerstände benennen, ohne daß das Betriebsklima dadurch belastet würde. Häufig sind Beschäftigte damit überfordert, besonders wenn sich Konflikte schon längere Zeit aufgestaut haben und die Fronten verhärtet sind.

Disziplinierungs- und Promotorenrolle

Externe Beratung hat darüber hinaus auch eine Disziplinierungs- und Promotorenrolle. Der Teilzeitprozeß läuft oft allzusehr Gefahr, wegen des betrieblichen Alltagsgeschäfts zu kurz zu kommen. Terminverschiebungen und damit ein „Versanden“ des Engagements sind dann die Folge. Häufig ist für das Gelingen eines innovativen Vorhabens ein gewisser Außendruck nötig, um Frustrationen und Verzögerungen zu vermeiden. Terminliche und aufgabenspezifische Vereinbarungen mit externen Beratungskräften werden ernster genommen und sind damit verbindlicher. Beraterinnen und Berater stoßen den Prozeß auch immer wieder an und verhelfen ihm zu einem effizienten Ablauf. Der breite Erfahrungshintergrund hilft auch, die Ziele realistisch den sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Dadurch wird vermieden, die knappen Ressourcen an falscher Stelle einzusetzen. Das spart Zeit und Energie.

Besonders in größeren Unternehmen bietet es sich an, externe Expertinnen und Experten hinzuzuziehen, da hier die Gefahr vergleichsweise groß ist, daß das Teilzeitprojekt zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen und Entscheidungsträgern zerrieben wird.

Sollen mehrere Abteilungen oder Niederlassungen eines Unternehmens an dem Teilzeitvorhaben beteiligt werden, bietet eine externe Beratung Vorteile, da zum einen der Gesamtüberblick besser hergestellt werden kann und zum anderen Konkurrenzverhältnisse besser ausgeglichen werden können.

4. Fallbeispiele

In diesem Handbuch werden unter vier übergeordneten Gesichtspunkten prototypische Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, aus Klein-, Mittel- und Großunternehmen und aus den alten und neuen Bundesländern dargestellt.

- ◆ Kapitel 4.1 enthält drei Fallbeispiele unter dem Aspekt „Effizientes Arbeitszeitmanagement durch Teilzeit für Fach- und Führungskräfte“.

Fallbeispiel 1: Wertpapierdienstleistungszentrum einer großen Bank

Fallbeispiel 2: Mittelständisches Unternehmen des Textileinzelhandels

Fallbeispiel 3: Mittelständisches Unternehmen für DV-Beratung.

- ◆ Kapitel 4.2 stellt drei Fallbeispiele zur Ausgangssituation „Beschäftigungssicherung und Kostensenkung durch Teilzeit für Fach- und Führungskräfte“ zusammen.

Fallbeispiel 4: Großunternehmen der Investitionsgüterherstellung

Fallbeispiel 5: Mittelständisches Unternehmen der Nahrungsmittelherstellung in den neuen Bundesländern

Fallbeispiel 6: Großunternehmen der Versicherungsbranche.

- ◆ Kapitel 4.3 umfaßt drei Fallbeispiele zu „Beschäftigungsausweitung, Neugründung von Filialen, Aufbau neuer Organisationseinheiten und Teilzeit für Fach- und Führungskräfte“.

Fallbeispiel 7: Kleinunternehmen zur Fertigung elektronischer Anlagen in den neuen Bundesländern

Fallbeispiel 8: Mittelständisches Unternehmen des Gesundheitsdienstes

Fallbeispiel 9: Einzelhandelsunternehmen mit verschiedenen Filialen in den neuen Bundesländern.

- ◆ Kapitel 4.4 beschäftigt sich mit den Interessenlagen „Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Teilzeit für Fach- und Führungskräfte“.

Fallbeispiel 10: Großes Versandhandelsunternehmen

Fallbeispiel 11: Sanierung eines Maschinenbauunternehmens

Fallbeispiel 12: Großunternehmen der Textilherstellung.

Die verschiedenen Beispiele zeigen die im einzelnen stark variierenden Interessenlagen der Betriebe auf, wobei deutlich wird, daß nie ein einziges Ziel mit Teilzeit verbunden wird, sondern immer ein Bündel an Gründen und Motiven für die Einführung von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte spricht.

4.1 Effizientes Arbeitszeitmanagement durch Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Der Personaleinsatz muß zunehmend stärker am tatsächlichen Arbeitsanfall orientiert werden, wenn Unternehmen, die von Schwankungen des Arbeitsanfalls betroffen sind, sich am Markt behaupten wollen (vgl. ausführlich Kapitel 1.1).

Ein effizientes Arbeitszeitmanagement setzt voraus, daß eine systematische Personaleinsatzplanung erfolgt, die sich sowohl an den Kundinnen und Kunden und der Nachfrage als auch an den Dispositionsspielräumen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert. Die wichtigsten Ausgangslagen der Betriebe für eine effiziente Gestaltung der Arbeitszeit für Fach- und Führungskräfte sind:

- ◆ Ausgleich von nachfragebedingten Schwankungen der Produktions- und Geschäftstätigkeit
- ◆ Zunahme von just-in-time-Produktion
- ◆ Ausdehnung der Betriebs-, Öffnungs- und Servicezeiten und damit der Anforderung, daß auch über die regulären individuellen Arbeitszeiten hinaus qualifiziertes Personal zur Verfügung steht
- ◆ Abkoppelung von Betriebszeiten und individuellen Arbeitszeiten
- ◆ Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten
- ◆ Verstärkung der Kundenorientierung: kundenorientierter Personaleinsatz, d. h. Verfügbarkeit qualifizierten Personals in Anpassung an die Nachfrage
- ◆ Senkung der Abwesenheitsraten von Beschäftigten, weil Arbeitszufriedenheit steigt, wenn Arbeitszeit individuell gestaltet werden kann.

Fallbeispiel 1: Wertpapierdienstleistungszentrum einer großen Bank

Ausgangslage:

Der hohe Wettbewerbsdruck zwingt das Unternehmen zur Ausschöpfung aller Produktivitätsreserven. Deshalb soll die tradierte Arbeitszeitkultur basierend auf Anwesenheitsorientierung in eine effizienzorientierte Arbeitszeitkultur, die die Personalplanung an die Schwankungen des Geschäftsablaufs anpaßt, überführt werden.

Anpassung an Auslastungsschwankungen	<p>1. Betriebliche Interessen und Ziele</p> <p>Eine wirtschaftlich sehr erfolgreiche und expandierende Großbank will ihre Marktposition ausbauen. Dazu ist es nötig, die Personalkapazität flexibel an die marktbedingten Auftrags- und Nachfrageschwankungen anzupassen. Bisher führte ein zu starrer Personaleinsatz auf der einen Seite zu Phasen von Unterauslastung, in denen keine ausreichende Produktivität gewährleistet war und auf der anderen Seite zu Phasen der Überbeanspruchung, was eine höhere Fehlerquote, Überstunden und hohe Überstundenkosten mit sich brachte.</p>
Ausdehnung der Betriebszeit	<p>Zudem verlangt das internationale Wertpapiergeschäft eine Rund-um-die-Uhr-Besetzung. Veränderte Geschäftsöffnungszeiten führen zur Ausweitung von Service- und Beratungszeiten. Da auch das Kundenverhalten anspruchsvoller geworden ist, muß immer ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden sein. Insgesamt sind die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestiegen. Manuelle und einfache Tätigkeiten sind weggefallen; komplexe Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten haben zugenommen; es wird ein höherer Grad an eigenverantwortlicher Aufgabenerledigung erwartet.</p>
Verstärkung der Kundenorientierung	<p>Eine kapazitätsorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeiten muß also mehrere Ziele abdecken:</p> <p>... Kapazitätsengpässe beseitigen,</p>

- ... einen gleichmäßigen Auslastungsgrad der Beschäftigten durch Anpassung der individuellen Arbeitszeiten an Nachfrageschwankungen gewährleisten,
- ... eine höhere Leistungsfähigkeit des Personals ermöglichen,
- ... die Betriebsmittelnutzung optimieren,
- ... eine bessere Kundenorientierung ermöglichen,
- ... den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiräume und Wahlmöglichkeiten in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit gewähren.

Wandel der Arbeitszeitkultur

Diese Aspekte bedingen einen Wandel der gesamten Arbeitszeitkultur: weg von Präsenzorientierung hin zu Aufgaben- und Ergebnisorientierung. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn bei Fach- und Führungskräften eine eigenverantwortliche Denk- und Handlungsweise gefördert wird und indem große zeitliche Gestaltungsspielräume gewährt werden.

Flexibilisierung der Arbeitszeit
Veränderung des Führungsstils

Dies setzt ein systematisches Arbeitszeitmanagement voraus. Aber: Die Arbeitszeit lässt sich nur flexibilisieren, wenn auch die Organisation der Arbeit flexibler wird. Die volle Ausnutzung der Vorteile von Teilzeit ist im allgemeinen in größeren organisatorischen Einheiten leichter zu realisieren als in kleinen. Höhere Arbeitszeitflexibilität lässt sich auch nur umsetzen, wenn zugleich ein hoher Grad an Selbststeuerung in einem unternehmerisch handelnden Team erreicht wird. Deshalb müssen Führungskräfte zu einem Führungsstil finden, der die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigert und ihre Eigenverantwortung fördert.

Eine optimale kapazitätsorientierte Arbeitszeitgestaltung und die effiziente Auslastung von Beschäftigten setzt infolgedessen den Einsatz von Personalbedarfsplanung, -steuerung und Controlling voraus.

	<p>2. <i>Veränderungsprozeß</i></p> <p>Das Arbeitszeitmanagement wird eingebettet in eine verbesserte Arbeitsorganisation. Es werden größere organisatorische Einheiten gebildet. Die Führungs- und Teamkompetenz wird in sachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht mit Hilfe von gezielten Schulungen verbessert. Die Arbeitszeitgestaltung wird flexibilisiert.</p>
Veränderung der Arbeitsorganisation	
	<p>3. <i>Teilzeitlösungen</i></p> <p>Im wesentlichen werden zwei Instrumente verstärkt eingesetzt:</p>
Gleitzeitarbeit mit Ampelkonto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gleitzeitarbeit mit Ampelkonto zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
Jahresarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jahresarbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Arbeitszeitbudgets
Zeitkonto	<p>Die Steuerung der individuellen Arbeitszeit geschieht über Zeitkonten. Sie dienen der Erhöhung der betrieblichen Flexibilität und dem Ausgleich von Schwankungen des Arbeitsvolumens. Sie ermöglichen unterschiedliche tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten in Abhängigkeit der betrieblichen Bedürfnisse. Zeitkonten ergeben sich aufgrund der kumulierten Differenz zwischen vertraglicher Arbeitszeit und effektiv geleisteter Arbeitszeit. Sie ersetzen den bisherigen Gleitzeitsaldo und sind sowohl was die Höhe als auch die Ausgleichsfristen betrifft, wesentlich umfassender.</p>
Höchstgrenze der Zeitkonten	<p>Als Höchstgrenze der Zeitkonten gelten +/- 150 Stunden. Die normale Ausgleichsfrist beträgt 1 Jahr. Geringere Konten und geringere Ausgleichsfristen können in den einzelnen Bereichen bestimmt werden.</p>
Ampelkonto	<p>Als zentrales Steuerungsinstrument wird ein Ampelkonto definiert. Es sieht folgende Regelung vor:</p> <p>Bis 50 Stunden → grün d. h. freier Auf- und Abbau des Kontos in der Kompetenz der Beschäftigten</p>

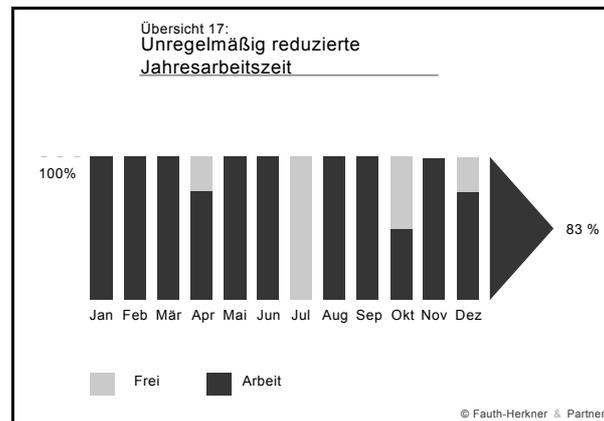
50 bis 100 Stunden → gelb d. h. Kumulation nur noch in Absprache mit dem Vorgesetzten

über 100 Stunden → rot d. h. Kumulation nur noch auf Anordnung des Vorgesetzten.

Bei der Jahresarbeitszeit wird eine bestimmte Sollstundenzahl für den Zeitraum eines Jahres vereinbart. Die konkrete Arbeitszeit wird zwischen Mitarbeiter/innen, Kollegen/innen und Vorgesetzten individuell abgestimmt und orientiert sich an notwendigen Besetzungszeiten einer Abteilung und individuellen Wünschen der einzelnen Mitarbeiter. Zur Steuerung im Jahresablauf dient das Ampelkonto.

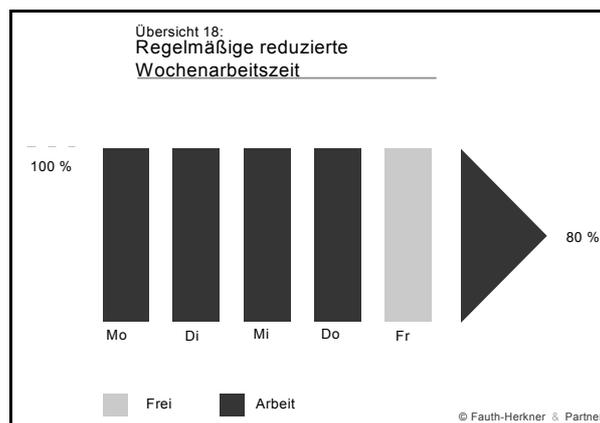
Beispiel

Eine Fachführungskraft im Bereich der Stabs- und Projektarbeit mit häufig schwankendem Arbeitsanfall reduziert ihre Arbeitszeit auf 83%. Nebenberuflich ist diese Führungskraft als Autor und Dozent an der Bankakademie tätig. Wichtig ist für sie eine vollzeitnahe Beschäftigung mit hoher Flexibilität, um ihren Aufgaben adäquat nachkommen zu können. Ihren Freizeitanspruch macht sie in Form einzelner Tage geltend, die langfristig geplant werden.



Beispiel

In einem anderen Fall verfügt eine Abteilungsleitung mit 125 unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sechs Gruppen mit je einem Leiter über ein Arbeitszeitbudget von 80%. Er arbeitet in der Regel von Montag bis Donnerstag und hat den Freitag arbeitsfrei, um einen Ausgleich zwischen Beruf und Familie herstellen zu können. Ist es aus betrieblichen Gründen notwendig, am Freitag zu arbeiten, wird dies während der Woche ausgeglichen. Voraussetzung für ein knapperes Arbeitszeitbudget ist auch hier, daß die Arbeit gezielt am Ergebnis und nicht an der Präsenz orientiert wird, daß Aufgaben soweit wie möglich delegiert und die Entwicklungschancen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv genutzt und gefördert werden.



Anwendungsbereiche:

Alle Situationen mit schwankendem Arbeitsanfall, verstärkte Effizienzorientierung, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben

Fallbeispiel 2: Mittelständisches Unternehmen des Textileinzelhandels

Ausgangslage:

Im Tages-, Wochen- und Jahresverlauf kommt es zu starken Schwankungen der Kundenfrequenz. Der bisher starre Personaleinsatz führte zu hohen Lohnkosten. Die neuen Ladenöffnungszeiten erfordern eine veränderte Planung des Personaleinsatzes.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

<p>Effizienzerhöhung des Personaleinsatzes</p> <p>Verlängerung der Ladenöffnungszeiten</p> <p>Senkung der Lohnkosten</p>	<p>Ein Textilhaus mit mehreren Niederlassungen in Bayern hat organisatorische Probleme hinsichtlich eines effizienten Personaleinsatzes. Die Kundenfrequenzen wechseln sowohl innerhalb eines Tages und einer Woche als auch saisonal bedingt. Gleichzeitig sind längere Ladenöffnungszeiten mit qualifiziertem Personal abzudecken. Eine trotz vorhandener Gleitzeitregelung noch als zu starr empfundene Arbeitszeitgestaltung führte bisher zu relativ hohen Lohnkosten. Diese sollen gesenkt werden durch</p> <p>... Flexibilisierung der Arbeitszeiten (wirtschaftlich und sozial gerechte Verteilung der Arbeitszeit)</p> <p>... Ausbau von qualifizierten Teilzeitstellen (statt Aushilfen und Überstunden).</p>
<p>Verstärkte Kundenorientierung</p>	<p>Da es sich wie überall im Einzelhandel um einen Betrieb mit hoher Frauenbeschäftigungsquote handelt, ist Teilzeitarbeit bereits weit verbreitet. Allerdings orientierte sie sich noch zu wenig an betrieblichen Erfordernissen. Ein bedarfsorientierter Personaleinsatz soll sich künftig stärker an die Kundennachfrage anpassen und stets ausreichendes und gut qualifiziertes sowie hoch motiviertes Personal zur Verfügung stellen. Durch diese verstärkte Kundenorientierung werden Umsatzchancen stärker genutzt und damit die betriebswirtschaftlichen Erfolge des Unternehmens sichergestellt.</p>
<p>Attraktive Freizeitregelungen</p>	<p>Voraussetzung für die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit für ein verbessertes</p>

Arbeitsklima ist es, die Personaleinsatzplanung im Team vorzunehmen, sie gerecht zu gestalten und attraktive Freizeitregelungen anzubieten. Dies ist Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte.

Analyse der Ist-Situation	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Zu Beginn der Einführung von neuen Teilzeitmodellen lagen keine Daten zum Kundenverhalten vor. So wurde zunächst eine Ist-Analyse zu Umsatz, Kundenfrequenzen und Personalstunden erarbeitet, die Basis war für die Ermittlung von Personalkennziffern wie Umsatz je Mitarbeiterin und Umsatz je Personalstunde.</p>
Mitarbeiterbefragung	<p>Es wurde eine Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeitwünschen durchgeführt, die die Grundlage für die Ausarbeitung geeigneter Teilzeitmodelle bildete. Neben der Erstellung einer Mitarbeiterbroschüre mit den wichtigsten Informationen zur neuen Arbeitszeitregelung wurde auch ein Führungskräfteleitfaden herausgegeben, der die Vorgesetzten hinsichtlich ihrer Verantwortung für ein systematisches Arbeitszeitmanagement in die Pflicht nahm.</p>
Verringerung der Organisationseinheiten	<p>Auch in diesem Fall wurden, um die Flexibilitätsspielräume zu erhöhen, die Organisationseinheiten vergrößert, ihre Zahl also verringert.</p>
Jahresarbeitszeitmodell	<p><i>3. Teilzeitlösungen</i></p> <p>Es wurde ein Jahresarbeitszeitmodell ausgearbeitet, das eine größtmögliche Flexibilität der Arbeitszeiten und des Personaleinsatzes ermöglicht.</p> <p>Während früher die Umsatzentwicklung und der Personaleinsatz weit auseinanderklafften, konnte durch die eingeführten Teilzeitregelungen eine wesentlich bessere Anpassung von Personal und Umsatz erzielt werden (vgl. Übersichten 19 und 20). Damit ist die Kundenorientierung verstärkt worden. Das Personal steht dann zur Verfügung, wenn die Nachfrage es tatsächlich erfordert.</p>

Durch die Einführung von Teilzeit (und die Einstellung neuer Arbeitskräfte auf Teilzeitbasis) ist es gelungen,

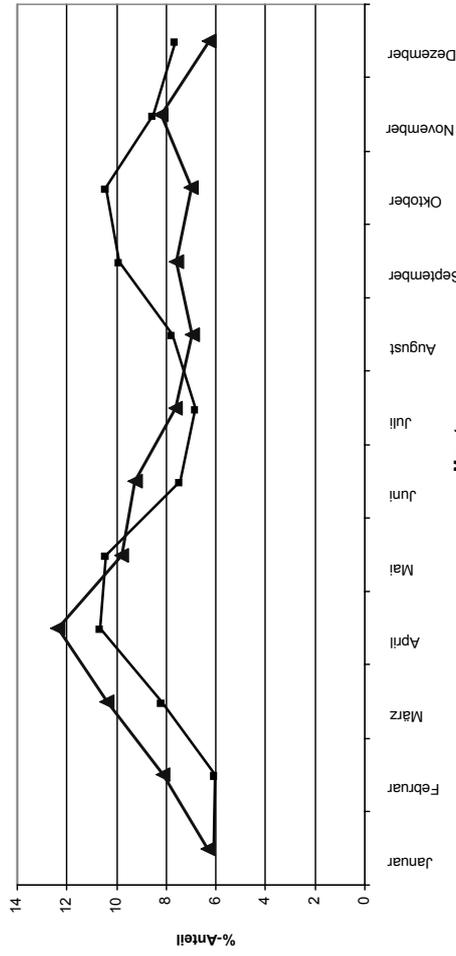
- ... die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern,
- ... den Personaleinsatz am tatsächlichen Bedarf zu orientieren,
- ... die Personalkosten ohne Arbeitsplatzabbau zu senken,
- ... das Überstundenaufkommen zu reduzieren,
- ... die Teamorientierung im Unternehmen zu stärken,
- ... die Teilzeitquote für Fachkräfte zu erhöhen.

Kritische Punkte bei der Realisierung von flexiblen Teilzeitregelungen waren und sind der höhere Organisationsaufwand hinsichtlich einer aufwendigeren Personaleinsatzplanung und die eigenverantwortliche Einsatzplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die frühe Festlegung des Jahresurlaubs.

Anwendungsbereiche:

Überall dort, wo es schwankenden Arbeitsanfall gibt, die Personalkosten zu hoch sind und die Betriebszeiten verlängert werden.

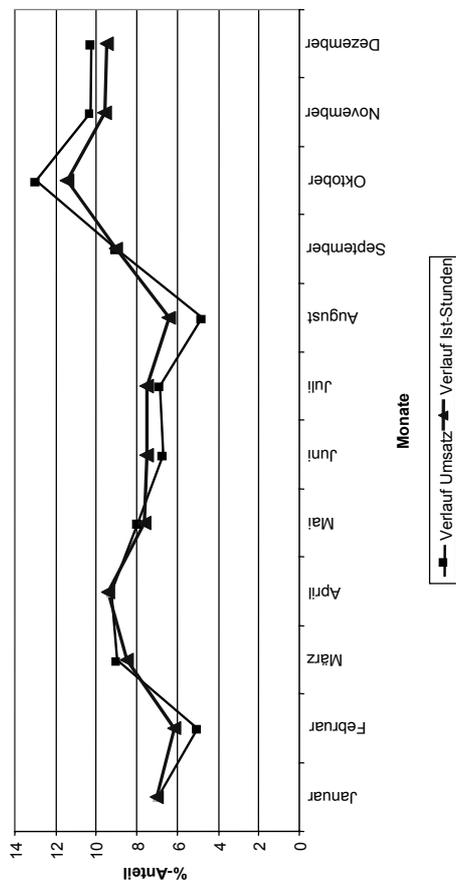
**Übersicht 19:
Jahresverteilung Damenoberbekleidung 1995**



© Fauth-Herkner & Partner

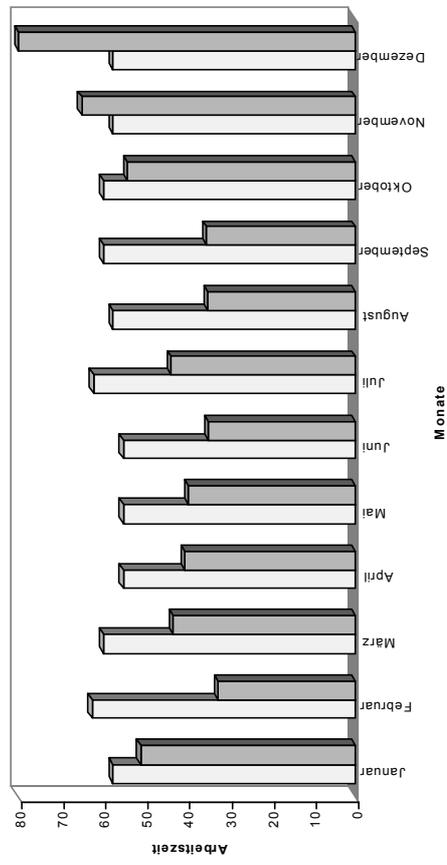
Übersicht 20:

Jahresverteilung Damenoberbekleidung 1997



Übersicht 21:

Verteilung der Jahresarbeitszeit eines Mitarbeiters bei 60 Vertragsstunden im Monat



Fallbeispiel 3: Mittelständisches Unternehmen für DV-Beratung

Ausgangslage:

Ein Unternehmen mittlerer Größe, das Beratungsleistungen für DV-Anwender anbietet, möchte seine Führungskultur verändern: weg von der mechanischen Stechuhr, hin zu Führung durch Zielvereinbarung. Damit soll eine erhöhte Flexibilität erreicht werden, die mit Kostensenkungen einhergeht.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Das Beratungsunternehmen ist in den letzten Jahren expandiert und erwartet nun eine stabile Beschäftigungssituation. Es sind überwiegend hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Der Akademikeranteil beträgt 70%.

Anpassung an Schwankungen

Die Arbeit ist vorwiegend projektbezogen strukturiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten selbständig und eigenverantwortlich. Arbeitsspitzen mit vielen Überstunden und Arbeitstälern mit weniger produktiven Phasen wechseln sich ab. Entgegen einer flexiblen Anpassung an diese Schwankungen wurde aber bisher an einer anwesenheitsorientierten Führungs- und Unternehmenskultur festgehalten. Schwierig gestaltet sich in diesem Unternehmen (wie im übrigen auch ganz allgemein in Betrieben mit ähnlichen Problemlagen) der mögliche, aber nicht wirklich genutzte Abbau von Überstunden in Zeiten geringerer Auslastung.

Senkung der Lohnkosten

Dieser starre Personaleinsatz führt deshalb zu einem hohen Lohnkostenanteil. Um diesen zu senken und die Motivation und das Engagement der Beschäftigten zu fördern, sollen die Arbeitszeitregelungen flexibilisiert werden. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen größere Freiräume in der Gestaltung ihrer individuellen Arbeitszeit eingeräumt werden. Sie sollen im Rahmen genereller Regelungen eigenverantwortlich über Lage und Verteilung der Arbeitszeit entscheiden können. Zielvereinbarungen sollen die Stechuhr er-

Erhöhung der Zeitsouveränität

setzen. Damit soll die Zeitverbrauchs-kultur zugunsten eines selbständigen unternehmerischen Handelns – orientiert an Qualität und Kosten der Serviceleistungen – abgelöst werden.

Arbeitszeit- bedarfsanalyse	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Bereits vor Beginn der Teilzeitberatung wurde eine Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeitbedarf und -wünschen durchgeführt. Deren Ergebnisse waren Gegenstand eines zweitägigen Workshops mit Vertretern verschiedener Mitarbeitergruppen. Daraufhin wurden mehrere Teilzeitmodelle entwickelt und der Geschäftsführung vorgestellt.</p>
Vorbehalte der Führungskräfte	<p>Im Verlauf der Beratung zeigten sich große Vorbehalte der Führungskräfte des oberen Managements gegen Teilzeit. Sie haben geringes Vertrauen in die korrekte Dokumentation der Arbeitszeit durch die Beschäftigten. Auch befürchteten sie einen Autoritätsverlust, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeit nach individueller Absprache mit ihren Vorgesetzten selbst bestimmen können. Das eigentliche Problem der Umgestaltung des Arbeitszeitsystems liegt also in der Führungskultur.</p>
Betriebs- vereinbarung	<p>Es konnte schließlich aber doch eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die insbesondere Jahresarbeitszeitverträge vorsieht.</p>
Jahresarbeitszeit	<p><i>3. Teilzeitlösungen</i></p> <p>Ein entsprechendes Jahresarbeitsstundensoll wird individuell vereinbart und kann nun von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenverantwortlich verteilt und an den konkreten Arbeitsanfall angepaßt werden. Die höhere Zeitsouveränität, die auch persönliche Bedürfnisse der Beschäftigten wesentlich stärker berücksichtigt, führt zu einer höheren Leistungsmotivation und wirkt sich positiv auf die Kostenseite aus.</p>

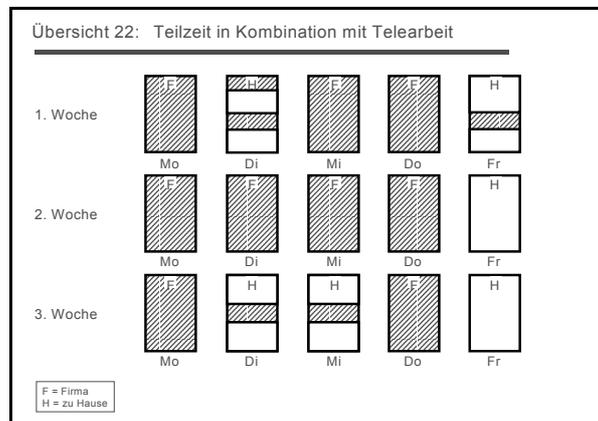
Wegfall von Überstundenzuschlägen

Problematisch in der Umsetzung ist bei den Betroffenen vor allem die Tatsache, daß die zum Teil recht hohen Überstundenzuschläge entfallen, da Überstunden bei Teilzeitregelungen durch Freizeit ausgeglichen werden. Hier gilt es häufig, erst Widerstände abzubauen. Dies betrifft den Fach- und Führungskräftebereich kaum weniger als niedrigere Funktions- und Einkommensgruppen.

Kombination mit Telearbeit

Erstmals ist auch eine Kombination mit Telearbeit möglich geworden.

Ein Gruppenleiter mit Projektverantwortung für eine Anwendungsentwicklung hat beispielsweise seine Arbeitszeit auf 72% reduziert. Dies entspricht einer wöchentlichen Arbeitszeit von 27 Stunden. Jeden Montag arbeitet er ganztags in der Firma und steht für Mitarbeitergespräche und Meetings zur Verfügung. Das restliche Arbeitszeitbudget kann er frei einteilen und sich am Projektbedarf orientieren. Die Schwankungsbreite seiner Arbeitszeit kann zwischen 20 bis 32 Stunden pro Woche betragen. Eine Kombination mit Telearbeit ist vorgesehen. Der Projektleiter kann 4 bis 6 Stunden pro Woche zuhause arbeiten.



F.G.H. 1998

Anwendungsbereiche:

Überall dort, wo projektbezogene Aufgaben in hoher Eigenverantwortung durchgeführt werden.

4.2 Beschäftigungssicherung und Kostensenkung durch Teilzeit

Viele Unternehmen stehen heute vor dem Problem, daß aus Kostengründen Personal abgebaut werden muß. Gleichzeitig sind sie mit einem hohen Überstundenaufkommen konfrontiert, das nicht nur kostenrelevant ist, sondern auch Beeinträchtigungen in der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich bringen kann. Den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten und die Arbeit auf mehrere Schultern zu verteilen, sich gleichzeitig Flexibilisierungsspielräume nach oben zu eröffnen, wird immer mehr zu einer Führungsaufgabe, insbesondere von Personalverantwortlichen.

Dabei ist über die einzelbetriebliche Sicht hinaus auch der Arbeitsmarkteffekt einer Arbeitsumverteilung nicht zu vernachlässigen. Die höhere Akzeptanz von Teilzeitarbeit auch bei Fach- und Führungskräften kann durchaus einen Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarkts leisten.

Im Vordergrund dieses Kapitels stehen Fallbeispiele mit folgender Motivlage für die Einführung von Teilzeit:

- ◆ sozialverträglicher Personalabbau
- ◆ Umverteilung von Arbeit
- ◆ Erhalten von Kompetenzen im Betrieb
- ◆ Reduktion von Überstunden
- ◆ Senkung von Personalkosten
- ◆ Steigerung der Mitarbeitermotivation
- ◆ Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Produktivität
- ◆ Beschäftigung von Fachkräften statt Aushilfen.

Fallbeispiel 4: Großunternehmen der Investitionsgüterherstellung

Ausgangslage:

Das Unternehmen muß personelle Überkapazitäten abbauen, um seine Personalkosten zu senken. Dies soll unter Vermeidung von Entlassungen sozialverträglich erfolgen und vor allem die Zielgruppe der Fachkräfte mit einbeziehen.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Ein Großunternehmen mit Niederlassungen an verschiedenen Standorten stellt Produkte der Meß-, Steuer- und Regelungstechnik her. Ein Werk will die vorhandenen Teilzeitmodelle ausweiten und verbessern und insbesondere die Zielgruppe der Fachkräfte stärker für Teilzeit gewinnen. Bereits vor einigen Jahren startete das Unternehmen eine Teilzeitoffensive für alle Mitarbeitergruppen, deren Resonanz jedoch gering blieb. Die Teilzeitquote in dem betreffenden Werk beträgt vor Beginn der Beratung 13%. Fast alle Teilzeitbeschäftigten sind Frauen.

Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit erhalten

In den vergangenen Jahren mußte Personal abgebaut werden, um die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Diese Reduktion der Personalkapazität wird in den kommenden Jahren fortgesetzt werden müssen.

Beschäftigungssicherung

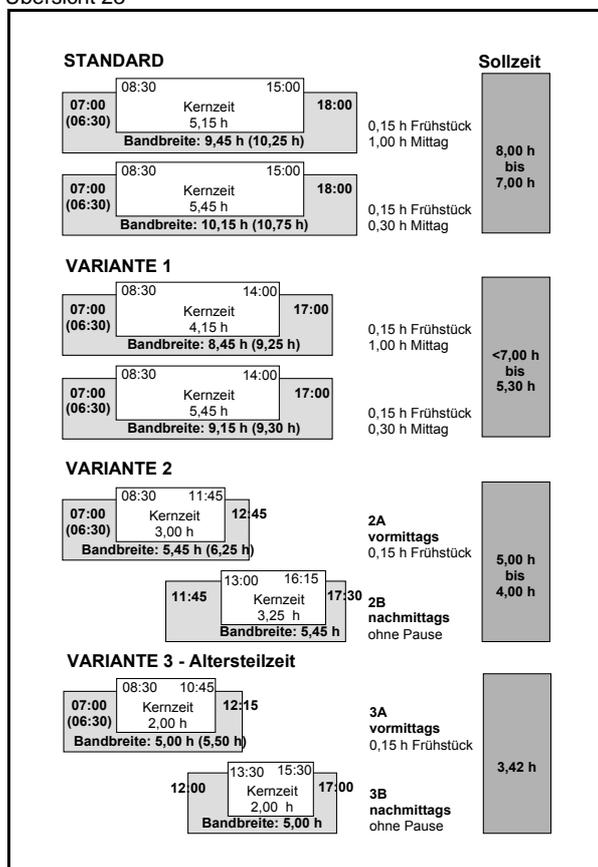
Mit einer quantitativen Ausweitung von flexibler Teilzeit und einer Ausdehnung auf die bisher wenig betroffene Gruppe der Fachkräfte sollen folgende Ziele verfolgt werden:

- ... Steigerung der Produktivität und Leistungsfähigkeit
- ... Ausdehnung der Betriebs- und Ansprechzeiten
- ... Kosteneinsparung
- ... Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- ... Sicherung von Kompetenzen

	<p>... Förderung von Innovationen</p> <p>... Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber/Imageverbesserung.</p> <p>... Ausschöpfung von Teilzeitpotentialen</p>
Ausschöpfung von Teilzeitpotentialen	<p>Um diese Ziele zu erreichen, soll ein systematisches Arbeitszeitkonzept entwickelt werden, das die latente Nachfrage nach reduzierten Arbeitszeitbudgets aktiviert und einen Wechsel von Vollzeit- auf Teilzeitarbeitsverhältnisse der Beschäftigten nicht als Statusverlust wertet.</p>
Kosten-Nutzen-Berechnungen	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Um die Kostenseite von Teilzeitmodellen zu erfassen, werden Modellrechnungen für verschiedene Arbeitszeitformen vorgenommen. Daraufhin werden in Zusammenarbeit der externen Beratung mit dem Projektteam konkrete, auf die betriebliche Situation abgestimmte Teilzeitlösungen entwickelt und den Werksleitern und Betriebsräten des Unternehmens vorgestellt. In der Werkszeitschrift wurde das Teilzeitanliegen publik gemacht und um Unterstützung geworben.</p>
Entwicklung geeigneter Arbeitszeitmodelle	
Reduzierte Wochenarbeitszeit	<p><i>3. Teilzeitlösungen</i></p> <p>Das reduzierte Arbeitszeitvolumen bewegt sich zwischen 26 und 34 Stunden pro Woche. Für die Verteilung der Arbeitszeit wird ein im Rahmen der Gleitzeitregelung fester Rhythmus vorgesehen: für eine Fünf-Tage-Woche eine regelmäßig verkürzte Tagesarbeitszeit, für eine Vier-Tage-Woche (mit einem Standardarbeitsvolumen von 32 Stunden oder weniger) ein fester freier Arbeitstag pro Woche.</p> <p>Die Betriebszeit beginnt in der Regel um 7 Uhr, gelegentlich um 6.30 Uhr und endet um 18 Uhr. Die Kernarbeitszeit ist für die Zeit zwischen 8.30 Uhr und 15 Uhr festgelegt (vgl. Übersicht 23).</p>

Die Erfahrungen mit Teilzeit für Fach- und Führungskräfte sind durchweg positiv. Die Teilzeitquote konnte auch für Fach- und Führungskräfte deutlich gesteigert werden. Zwischen Dezember 1995 und Juni 1998 wuchs sie insgesamt von 8,2% auf 13,3%. Dies ist eine Steigerung von mehr als 70%. Dabei stieg der Anteil der Fach- und Führungskräfte gegenüber den An- und Ungelernten von 21% auf 41%. Auch der Anteil der Männer nahm in diesem Zeitraum stark zu, nämlich von 6,5% auf 18,5% (vgl. Übersicht 24).

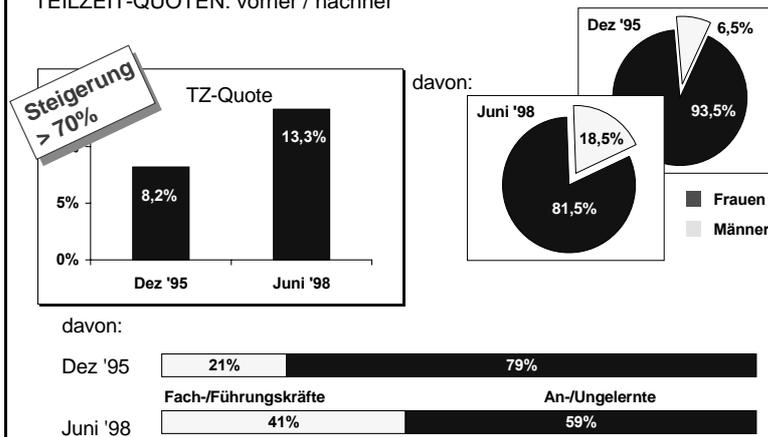
Übersicht 23



ispa GmbH, 1998

Übersicht 24:
Erfahrungen mit Teilzeit

TEILZEIT-QUOTEN: vorher / nachher



ISPA GmbH 1998

Anwendungsbereiche:

- Alle Unternehmen, die Personal abbauen müssen, sich aber Kompetenzen und einen Flexibilisierungsspielraum für eine Ausweitung der Beschäftigung erhalten wollen.
- Die relativ starre Form der Teilzeit bietet sich überall dort an, wo eine vergleichsweise gleichbleibende Auslastung und gut planbare Arbeitsvollzüge vorliegen.

Fallbeispiel 5: Mittelständisches Unternehmen der Nahrungsmittelherstellung in den neuen Bundesländern

Ausgangslage:

Ein Unternehmen in den neuen Bundesländern muß seine Produktivität erhöhen. Mit Hilfe von flexiblen Teilzeit-Modellen sollen Personalkosten gesenkt werden. Der Einsatz qualifizierter Fachkräfte soll die Mitarbeitermotivation und damit die Leistungsfähigkeit steigern.

Kosten-
optimierung

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Ein mittelgroßes Unternehmen der Nahrungsmittelherstellung in den neuen Bundesländern befand sich zur Zeit der Wende in der Krise und wurde von einem ausländischen Unternehmen übernommen. Es wurden neue Produktionsanlagen geschaffen, die sich amortisieren müssen. Die Rentabilität des Unternehmens soll erhöht werden. Dazu ist es notwendig, die Kosten zu optimieren.

Wie allgemein in der früheren DDR üblich, gab es auch in diesem Werk nur eine sehr geringe Teilzeitquote. Teilzeit war beschränkt auf wenige Einzelfälle und ausschließlich auf Frauen. Teilzeitarbeit war in erster Linie auf Wunsch der Mitarbeiterinnen eingerichtet worden, die ihre Erwerbstätigkeit besser mit ihren familiären Verpflichtungen verbinden wollten. Die betrieblichen Vorteile von Teilzeitarbeit waren wenig thematisiert worden.

Jedoch ist der Personalbedarf zurückgegangen – dies vor allem aus zwei Gründen: Nachfragerückgang und innerbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen durch Automatisierung.

Anpassung an
Absatzschwankungen

Darüber hinaus gibt es innerhalb des Jahresverlaufs sehr erhebliche Absatzschwankungen. Um den damit verbundenen schwankenden Mitarbeiterbedarf auszugleichen, wurden Leiharbeitskräfte und zeitlich befristete Mitarbeiter eingesetzt.

Arbeitsproduktivität erhöhen	Diese Aushilfskräfte erbringen jedoch aufgrund geringerer Motivation eine zu geringe Arbeitsleistung. Zudem kostet die Rekrutierung Zeit und Geld, die Einarbeitung in die Anlagen, in Hygienevorschriften und in Arbeitsschutzregelungen ist sehr aufwendig. Durch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die fest an das Unternehmen gebunden sind, soll deshalb die Arbeitsproduktivität erhöht werden. Fluktuations- und Einarbeitungskosten sollen eingespart werden.
Fluktuations- und Einarbeitungskosten einsparen	
Höheres Maß an Flexibilität und hohe Leistungsfähigkeit	Ziel ist es, eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die gekennzeichnet ist durch ein höheres Maß an Flexibilität und hohe Leistungsfähigkeit. Auf Saisonarbeiter soll künftig verzichtet werden; durch Neuregelungen der Arbeitszeitgestaltung soll für den phasenweise höheren Personalbedarf ausreichendes Fachpersonal zur Verfügung stehen, das so flexibel eingesetzt werden kann, daß künftig auch keine Überstunden mehr anfallen. Vor allem die bessere Anpassung des Personaleinsatzes an unterschiedliche Auslastungsphasen hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen, weil einerseits die traditionelle Lagerhaltung unter den neuen Besitzern aus Kostengründen abgebaut wurde und damit vermehrt just-in-time produziert werden muß und andererseits die Schwankungen auf dem Absatzmarkt enorm zugenommen haben.
Ausdehnung der Betriebszeit	Um die Produktivität zu erhöhen, soll auch die Betriebszeit verlängert werden, z. B. durch Einsätze am Wochenende. Insgesamt besteht also ein hoher Flexibilisierungsbedarf der Arbeitszeitregelung.
Abbau von Mißtrauen	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Ein breit organisierter Beteiligungsprozeß im Unternehmen diene dem Abbau von Mißtrauen gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen und gegenüber der (westlichen) Beratung.</p>

Barrieren thematisieren	Als hauptsächliche Barriere gegenüber Teilzeit wurde bereits zu Beginn der Beratung das generell niedrigere Einkommensniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die beschränkten Möglichkeiten der Einkommensreduktion thematisiert. Dennoch konnte schließlich eine Betriebsvereinbarung mit Sollvorstellungen zu Teilzeit abgeschlossen werden.
Betriebsvereinbarung abschließen	

3. Teilzeitlösungen

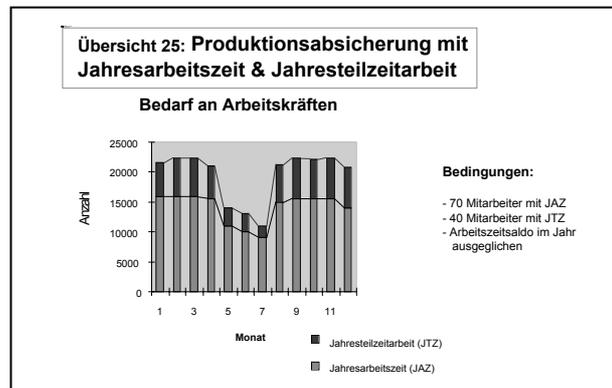
Jahresarbeitszeitmodell	Um dem hohen Flexibilisierungsbedarf Rechnung zu tragen, wurde auf der Basis eines Jahresteilzeitmodells ein Zeitkontenmodell entwickelt:
-------------------------	---

Zeitkonten	Es werden individuelle Zeitkonten geführt, die zeitweilige Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit ermöglichen. Der Saldo wird innerhalb eines Kalenderjahres ausgeglichen. Die Höhe dieser Konten und die Art und Weise ihrer Steuerung wird in den einzelnen Bereichen definiert.
------------	--

Ampelkonto	Der Saldo des Zeitkontos darf in der Regel bei Vollzeitkräften höchstens +/- 150 Stunden betragen. Zur Steuerung der Konten dient das Ampelkonto: Bis zu 50 Stunden können in der eigenen Kompetenz des Beschäftigten auf- bzw. abgebaut werden. Übersteigt der Saldo 50 Stunden, so ist eine weitere Kumulation nur noch in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten möglich. Übersteigt der Saldo 100 Stunden, so kann er nur noch auf Anordnung des oder der direkten Vorgesetzten weiter kumuliert werden.
------------	---

In den verschiedenen Abteilungen gibt es unterschiedliche Abgrenzungen des Ampelkontos.

Für Fachkräfte in der Produktion, so z.B. für Maschinen- und Anlagenführer, gibt es ein aktives Angebot zur Jahresarbeitszeit.



FH&P 1997

Schichtarbeit

Auf der Grundlage der Auftragslage und der in einem Zeitraum benötigten Betriebszeit wird in der Produktion mit unterschiedlichen Schichtplänen gearbeitet. Diese Schichtpläne sollen es ermöglichen, die Arbeitszeit dem benötigten Volumen anzupassen. Es werden Schichtpläne für niedrige, normale und hohe Auslastung definiert. Bei hoher Auslastung wird auch am Samstag gearbeitet; bei niedriger Auslastung nur an vier Tagen pro Woche (vgl. Übersicht 26).

So weit es die betrieblichen Möglichkeiten zulassen, sollen die unterschiedlichen Arbeitszeiten eine Woche im voraus angekündigt werden.

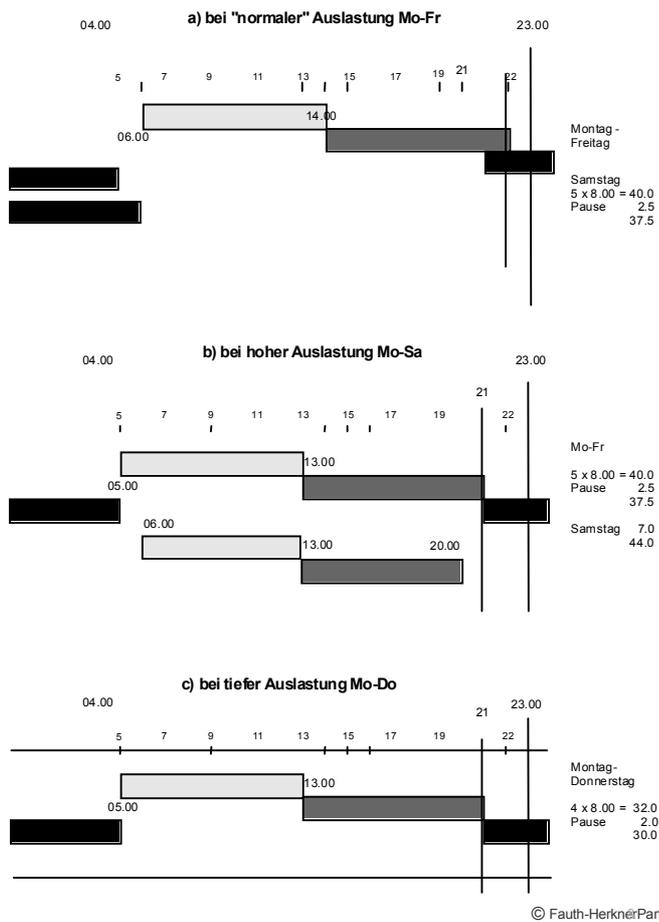
Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich hieraus folgende Vorteile:

- hohe Arbeitsplatzsicherheit
- Integration in die Stammebelegschaft
- Blockfreizeit / keine Überstunden
- mehr Freizeit für Familie und Hobby.

Anwendungsbereiche:

Alle Unternehmen, die Personalkosten senken müssen, von starken Schwankungen des Arbeitsanfalls betroffen sind und qualifiziertes Personal flexibel einsetzen wollen.

Übersicht 26: Varianten des 24-h Betriebes



Fallbeispiel 6: Großunternehmen der Versicherungsbranche

Ausgangslage:

Personelle Überkapazitäten im Bereich der Fach- und Führungskräfte sollen sozialverträglich abgebaut werden. Damit bleiben dem Unternehmen Kompetenzen erhalten. Gleichzeitig eröffnen sich Flexibilitätsspielräume für einen bedarfsorientierten Personaleinsatz.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Teilzeitoffensive auf Führungskräfte konzentrieren

Ein großes Versicherungsunternehmen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Spezialisten hat in der Vergangenheit schon mehrfach Teilzeitinitiativen gestartet und möchte seine aktuelle Arbeitszeitoffensive auf die Gruppe der Führungskräfte konzentrieren.

Teilzeitquote erhöhen

Während vor der Teilzeitinitiative 1995 hauptsächlich die Halbtagesteilzeit praktiziert wurde, haben sich später vermehrt vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse in verschiedenen Formen herausgebildet. Zunehmend werden auch sog. Blockfreizeiten in Anspruch genommen, um lange Anfahrtszeiten zum Arbeitsplatz zu vermeiden. Die Teilzeitquote hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht und soll jetzt auf 20% ansteigen.

Sozialverträglicher Personalabbau

Durch freiwillige Reduzierung der Arbeitszeit soll ein sozialverträglicher Abbau personeller Überkapazitäten erreicht werden. Damit können nach internen Berechnungen Personalkosten in erheblichem Ausmaß reduziert werden. Ferner ist eine Pensionierungslücke zu überbrücken. Die Mitarbeitermotivation soll gesteigert werden.

Flexibilisierungsspielräume eröffnen

Teilzeitlösungen sollen größere Flexibilisierungsspielräume eröffnen, indem sie die Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie das Arbeitszeitbudget variabler handhaben. In einer längerfristigen Zielsetzung soll die Unternehmenskultur dahin gehend geändert wer-

den, daß Teilzeit als gleichwertige Arbeitszeitform gelten soll.

Überzeugung
der Führungs-
kräfte

2. Veränderungsprozeß

Die Führungskräfte waren in ihrer Mehrheit gegen eine Verkürzung der Arbeitszeit und wurden erst durch das Teilzeitprojekt von den Vorteilen von Teilzeit überzeugt. Es wurde ein Vorstandsbeschuß über sozialverträglichen Personalabbau gefaßt, den die Führungskräfte durch aktive Förderung der Teilzeitarbeit umsetzen sollen. Dazu ist es nötig, die Führungs- und Kommunikationskultur im Unternehmen den geänderten Bedingungen anzupassen.

Große Band-
breite von
Teilzeit

3. Teilzeitlösungen

Kernpunkte der kollektiven Teilzeitregelung sind:

- Teilzeit ist für jede/n möglich
- Freiwilligkeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Jedes Arbeitszeitmodell ist zugelassen. Bevorzugte Teilzeitmodelle sind:
 - Vereinbarung von arbeitsfreien Zeitkontingenten (Tage, Wochen, Monate)
 - Flexible Lage und Verteilung von Arbeits- und Freizeitphasen unter Berücksichtigung betrieblicher und persönlicher Interessen (Abstimmung im Arbeitsbereich / Team)
 - Sabbatjahr-Regelungen mit vorab festgelegten Arbeits- und Freizeitphasen. Freizeitphasen können auch im Vorgriff genommen werden und müssen nicht erst angespart werden
 - Umwidmung von Tarifierhebungen: Zeit statt Geld (bei konstanter Vergütung wächst der Freizeitanteil)
- Keine sozialversicherungsfreien Arbeitsverhältnisse

- Qualifikationserhalt durch Teilnahmerecht an Schulungen
- Befristung und Rückkehrrecht auf vorherige Arbeitszeitregelung bis zu 5 Jahren.

Beispiel Ein stellvertretender Bereichsleiter möchte in einigen Jahren in Ruhestand gehen. Er hat bereits jetzt seine regelmäßige Arbeitszeit verkürzt, um mehr Zeit für seine Hobbies zu haben.

Beispiel Eine Referatsleiterin mit 2 Kindern hat eine interessante und abwechslungsreiche Aufgabe, die ein hohes Maß an Einsatz verlangt. Sie praktiziert eine 4-Tage-Woche. Der Montag ist Kindertag. Damit kann ein besserer Ausgleich zwischen Familie und Beruf erreicht werden.

Beispiel Ein heute leitender Angestellter nutzte die Teilzeit, um zu studieren. Er arbeitete 18 Stunden in der Woche im Betrieb und finanzierte so sein Studium. Die qualifizierte Ausbildung in Theorie und Praxis trug zur anschließenden Karriere bei.

Erfolge von Teilzeit Der Anteil der qualifizierten Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sowie der Führungskräfte im Innendienst beträgt rund 36%. Nach der Teilzeitiniziative im Unternehmen konnte bei dieser Zielgruppe eine Teilzeitquote von 11% erreicht werden. Zusammen mit den anderen Teilzeitkräften spart das Unternehmen rund 5% der Gehaltssumme ein.

Anwendungsbereiche:

Überall dort, wo Personal (vorübergehend) abgebaut werden muß, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber an das Unternehmen gebunden werden sollen.

4.3 Beschäftigungsausweitung, Neugründung von Filialen, Aufbau neuer Organisationseinheiten mit Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Nicht nur die Sicherung von Beschäftigung, sondern auch ihre Ausweitung, kann durch Teilzeit gefördert werden. Expandierende Unternehmen mit steigendem Personalbedarf können spezielle Fach- und Führungspositionen häufig nicht von vornherein mit Vollzeitkräften besetzen, da deren Auslastung (zunächst) nicht gewährleistet werden kann. Um das Risiko von Neueinstellungen zu minimieren, bietet sich eine Teilzeitleösung an, die dem Betrieb Flexibilisierungsspielräume nach oben eröffnet (bedarfsorientierte Ausweitung der Stelle auf vollzeitnahe oder Vollzeitbeschäftigung), die aber auch den Beschäftigten noch Möglichkeiten z.B. für Weiterbildungsaktivitäten eröffnet.

Die Hintergründe für Teilzeit in den folgenden Fallbeispielen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ◆ Ausweitung des Unternehmens
- ◆ mangelnde Auslastung neu geschaffener Fach- oder Führungspositionen
- ◆ hoher Flexibilitätsspielraum
- ◆ Risikominderung
- ◆ Vereinbarkeit von Weiterbildung und Beruf
- ◆ qualifiziertes Personal statt Aushilfen.

Fallbeispiel 7: Kleinunternehmen zur Fertigung elektronischer Anlagen in den neuen Bundesländern

Ausgangslage:

Ein kleines Unternehmen in den neuen Bundesländern expandiert. Um Auslastungsprobleme bei neu geschaffenen Stellen zu vermeiden, sollen neue Arbeitsplätze auf Teilzeit-Basis besetzt werden. Ein generell flexibles Arbeitszeitsystem soll auch die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, ihren Arbeitseinsatz stärker an den betrieblichen Bedarf anzupassen.

Neueinstellung
eines
Spezialisten

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Ein kleiner Betrieb der Elektronikbranche in den neuen Bundesländern mit stabiler Auftragslage und gleichbleibender Beschäftigung in der Vergangenheit möchte einen zusätzlichen Spezialisten für Projektentwicklung einstellen. Da man noch unsicher ist, ob die Auslastung für eine Vollzeitstelle ausreicht, soll ein Arbeitszeitmodell entwickelt werden, das einerseits dem Betrieb Flexibilisierungsspielräume eröffnet, das aber andererseits dem Arbeitnehmer auch hohe Zeitsouveränität einräumt. Das erfordert insbesondere eine vorausgehende gemeinsame Planung, um einen spontanen Abruf von Arbeit möglichst zu vermeiden. Dies setzt die Akzeptanz des neuen Arbeitszeitmodells durch die Kollegen voraus, zumal es allgemeine Gültigkeit erhalten soll. Die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen motiviert werden, die bestehende flexible Arbeitszeitordnung besser zu nutzen.

Der Betrieb verfügt bereits über eine Zeiterfassung, die eine Bandbreite von +/- 10 Stunden eigenverantwortlicher Gestaltung pro Woche zulässt. Bisher wurde dies jedoch nur im Plusstundenbereich genutzt.

Mitarbeiter frühzeitig einbinden

2. Veränderungsprozeß

Um die Akzeptanz eines neuen Arbeitszeitmodells auf Teilzeitbasis bei allen vorhandenen Beschäftigten und eine reibungslose Integration des neu einzustellenden Mitarbeiters in den Betrieb zu erreichen, wurden diese in den Entwicklungsprozeß frühzeitig eingebunden.

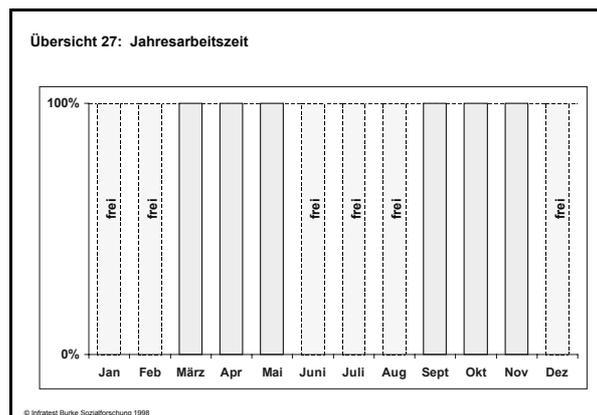
Monatsweise
Teilzeitarbeit

3. Teilzeitlösungen

Der neu einzustellende Spezialist (Akademiker) soll zunächst eine halbe Stelle ausfüllen. Aufgrund der planbaren Projektarbeiten wird folgende Jahresarbeitszeitregelung festgelegt:

Telearbeit

In Zeiten voller Besetzung findet einmal wöchentlich ein Meeting mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ein fixer Besprechungstermin mit dem Geschäftsführer statt. Darüber hinaus ist es dem neuen Mitarbeiter nach der Einarbeitungszeit im Betrieb freigestellt, ob er in der Firma oder zuhause arbeiten möchte. Prinzipiell wird vorausgesetzt, daß er auch in seiner arbeitsfreien Zeit für „Feuerwehreinsätze“ gegen eine Sondervergütung zur Verfügung steht.



Anwendungsbereiche:

- Alle neu aufzubauenden Bereiche und Organisationseinheiten
- Aufstockung des Fachkräftepools / Spezialistenfunktionen
- gut geeignet für Berufsanfänger, die noch Weiterbildungsabsichten haben (z. B. Promotion).

Fallbeispiel 8: Mittelständisches Unternehmen des Gesundheitsdienstes

Ausgangslage:

Ein privates Unternehmen der ambulanten Krankenversorgung mit nahezu ausschließlich weiblichen Fachkräften hat steigenden Personalbedarf. Schwierigkeiten bei der Gewinnung geeigneter Fachkräfte sowie das Erfordernis, die Servicezeiten auszudehnen, um damit den Patientenwünschen besser zu entsprechen, sind der Hintergrund für die Einführung von Teilzeit.

Schichtdienst	<p>1. Betriebliche Interessen und Ziele</p> <p>In diesem stark expandierenden Unternehmen arbeiten Ärzte und Pflegekräfte von Montag bis Samstagnachmittag im Dreischichtdienst. Alle Dienste sind gleich lang, so daß beliebig getauscht werden kann. Wegen der einfachen Struktur des Arbeitszeitsystems und der fest vereinbarten Patiententermine kann auf Zeiterfassung verzichtet werden.</p> <p>Die Funktionszeiten (und hier speziell ihr Ende) orientieren sich jedoch weit mehr an der Regelarbeitszeit als am tatsächlichen Arbeitsanfall. Dennoch gibt es durch überlange Schichten gelegentlich Konflikte mit dem Arbeitszeitgesetz. An bestimmten Wochentagen ist aber auch zum Teil eine Personalüberkapazität vorhanden, so daß sich Leerzeiten in erheblichem Umfang und in der Folge hohe Lohnkosten ergeben.</p>
Ausdehnung der Betriebszeit	<p>Ferner werden durch das bestehende Schichtsystem Patienten oftmals von unterschiedlichem Personal betreut. Um dies zu vermeiden, sollen flexiblere Schichtpläne entwickelt werden. Die Betriebszeiten sollen aufgrund von Patientenwünschen, die vor allem morgens früher zur Behandlung kommen möchten, erweitert werden.</p>

Vermeidung von Fluktuation

Optimierung des Personaleinsatzes und der Ablauforganisation

Da es sich um einen Betrieb mit überwiegend weiblichen Beschäftigten handelt, gibt es häufig Probleme im Zusammenhang mit Schwangerschaft, Mutterschutz und Erziehungsurlaub. Erfahrene Fachkräfte zu gewinnen, verursacht nicht unerheblichen Aufwand und stößt auf dem Arbeitsmarkt auf Schwierigkeiten. Um qualifizierte Fachkräfte im pflegerischen und medizinischen Bereich zu gewinnen, sollen unterschiedliche Teilzeitformen angeboten werden. Dies kommt den überwiegend weiblichen Beschäftigten entgegen und erhöht gleichzeitig die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung. Die Optimierung des Personaleinsatzes und der Ablauforganisation bringt zudem Einspareffekte mit sich.

Analyse der Ausgangssituation

2. Veränderungsprozeß

In verschiedenen Arbeitsgruppen wurden die Ausgangsinteressen in bezug auf die Arbeitszeitgestaltung aus der Sicht von Patienten, Pflegekräften und Verwaltungspersonal herausgearbeitet. Dabei wurden Aspekte wie Arbeitszeit, erforderliche Behandlungs- und Pflegezeiten, Umfeld (Zimmer, Betten), Personalbedarf, Personaleinsatzplanung, Betriebsklima, Kosten, Arbeits- und Tarifrecht beleuchtet und als Grundlage von Teilzeitlösungen verwendet.

Schichtpläne an sechsstündigen Modulen orientiert

3. Teilzeitlösungen

Die Betriebszeiten werden ausgedehnt auf Montag bis Freitag von 6.00 bis 22.00 Uhr und am Samstag von 8.00 bis 18.00 Uhr. Das ergibt 90 Wochenstunden. Die Schichtpläne müssen Übergabe- und Besprechungszeiten vorsehen und dem unterschiedlichen Patientenaufkommen an den einzelnen Wochentagen gerecht werden, also hochflexibel sein. So bietet es sich an, die Schichtpläne an sechsstündigen Modulen zu orientieren. Dadurch kann entweder die Personalbesetzung in Zeiten größerer Nachfrage verstärkt werden oder es können Ausfälle (z. B. durch Krankheit oder Mehrarbeitsausgleich) kompensiert werden.

Zeitkonten
eingeführt

Die Dienstplanung erfolgt jeweils Mitte des Monats für den Folgemonat und orientiert sich an der vorgegebenen Sollbesetzung und den Arbeitszeit- und Freizeitwünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Tausch der einzelnen Dienste ist möglich. Zur Erfassung von Arbeitszeitabweichungen nach oben oder unten wird ein Zeitkonto eingeführt.

Hohe
Einsparungen

Die Vorteile dieser Regelung bestehen darin, daß das Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten wesentlich effektiver an den Arbeitsanfall angepaßt werden kann. Die Einsparungen bewegen sich zwischen 10 und 15 Prozent. Die Mitarbeiter, und vor allem die Mitarbeiterinnen, haben größere Gestaltungsspielräume und finden mehr Teilzeitmöglichkeiten vor. Hiervon verspricht man sich Erleichterungen bei der Personalgewinnung. Die Nachteile bestehen in einem größeren Planungs- und Abstimmungsaufwand.

Anwendungsbereiche:

Überall dort, wo lange Betriebszeiten nötig sind, das Personal gleichmäßig ausgelastet werden soll, die Kontinuität des Personals bei bestimmten Arbeitsvorgängen wichtig ist.

Fallbeispiel 9: Einzelhandelsunternehmen mit verschiedenen Filialen in den neuen Bundesländern

Ausgangslage:

In einem eher ländlich strukturierten Raum in Sachsen hat ein erfolgreicher Jungunternehmer fünf Einzelhandelsgeschäfte mit einem zentralen Auslieferungslager aufgebaut. Er muß seinen Personalstand schrittweise an die steigende Nachfrage anpassen, unter Berücksichtigung von Kostengesichtspunkten, schwankendem Arbeitsanfall und langen Ladenöffnungszeiten.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Ein dynamisch wachsendes Textileinzelhandelsunternehmen mit mehreren Filialen beschäftigt fast nur Frauen. Dennoch ist die Teilzeitquote vergleichsweise niedrig. Allgemein bestehen in den neuen Bundesländern große Vorbehalte gegen Teilzeitarbeit – aus Einkommens- und Statusgründen. Für dieses Unternehmen gilt das allerdings nur eingeschränkt.

Fachkräfte statt Aushilfen

Das Unternehmen möchte qualifizierte Teilzeitkräfte anstelle von weniger qualifizierten und vor allem weniger motivierten Aushilfskräften beschäftigen. Eine Orientierung an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden erfordert die Bereitstellung qualifizierten Personals über die gesamte Öffnungszeit der Läden hinweg. Außerdem soll – um die Kundenorientierung zu verstärken – die Mittagsschließung so weit möglich aufgehoben werden. Es sind also sehr lange Geschäftszeiten so abzudecken, daß sowohl Arbeitsspitzen gut bewältigt als auch Arbeitstäler kostengünstig gestaltet werden können.

Orientierung an Kundenbedürfnissen

Risikominimierung

Flexible Teilzeitarbeit bietet in diesem Fall die Möglichkeit, den Personalstand schrittweise an die steigende Nachfrage anzupassen, um damit das Risiko mangelnder Auslastung und wirtschaftlich nicht vertretbarer Lohnkosten zu minimieren. Gleichzeitig können über den flexiblen Einsatz von Teilzeitkräften Nachfrageschwankungen optimal abgedeckt werden.

Vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse schaffen	Vor dem Hintergrund des Negativimages von Teilzeitarbeit in den neuen Bundesländern muß bei der Umsetzung von Teilzeit vor allem darauf geachtet werden, daß relativ vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse geschaffen werden oder zumindest bei Teilzeitarbeitsverhältnissen eine Option auf Vollzeitarbeit eröffnet wird. Andernfalls ist zu befürchten, daß Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter einen Teilzeitjob nur als Sprungbrett in die Vollzeiterwerbstätigkeit (bei einem anderen Unternehmen) benutzen oder daß Teilzeitarbeitsverhältnisse nur als zweite Wahl gelten und lediglich weniger motivierte Arbeitskräfte dafür gewonnen werden können.
Problemfeld erkundung	<p>2. <i>Veränderungsprozeß</i></p> <p>Es wurde eine detaillierte Problemfelderkundung vor Ort, d. h. in den einzelnen Filialen, vorgenommen. Es konnte im Laufe der Beratung eine relativ aufgeschlossene Haltung gegenüber Teilzeit erreicht werden.</p>
Beratung	
Job Sharing	<p>3. <i>Teilzeitlösungen</i></p> <p>◆ <i>Jetzige Ein-Personen-Filiale</i></p> <p>Eine Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei Teilzeitarbeitsplätze schafft günstige Voraussetzungen für fein dosierte Verlängerung/Verkürzung der Ladenöffnungszeiten. Somit werden flexible Ladenöffnungszeiten, angepaßt an die erhobenen Kundenfrequenzen, möglich. Bei hoher Kundenfrequenz wird auch gelegentliches paralleles Arbeiten möglich.</p> <p>Ferner wird das Risiko der Nichtbesetzung der Filiale bei Urlaub oder krankheitsbedingten Fehlzeiten oder Ausscheiden der Mitarbeiterin vermindert. Bei steigender Kundennachfrage besteht ein Reservepotential für die Ausweitung von Beschäftigung.</p>
Reduzierte Wochenarbeitszeit	<p>◆ <i>Jetzige Zwei-Personen-Filiale</i></p> <p>Eine dieser Filialen wurde umgebaut und vergrößert. Ob und inwieweit die erhoffte Belebung der Kundennachfrage die Einstellung einer weiteren Vollzeitkraft notwendig macht bzw. sich dies rechnet, ließ sich zum</p>

damaligen Zeitpunkt noch nicht absehen. So wurde mit Hilfe einer Teilzeitkraft mit zunächst 50%igem Arbeitszeitbudget die Kapazität aufgestockt, ohne gleichzeitig die Personalkosten allzu sehr in die Höhe zu treiben.

- ◆ Geplante Eröffnung neuer Filialen an anderen Standorten
Aus den o. g. Gründen werden ergänzend zu jeweils einer Vollzeitkraft neue Arbeitsplätze für qualifizierte Teilzeitbeschäftigte geschaffen.

Konkret bieten sich folgende Teilzeitmodelle für Einzelhandelsfachkräfte an:

- 5-Tage-Woche mit flexibel verkürzter Tagesarbeitszeit
- 3- oder 4-Tage-Woche ohne oder mit verkürzter Tagesarbeitszeit
- flexible Jahresteilzeit-Modelle.

Anwendungsbereiche:

Alle Betriebe mit steigender Beschäftigung, die das Risiko mangelnder Auslastung von Vollzeitarbeitsplätzen mindern wollen.

4.4 Restrukturierung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Teilzeit für Fach- und Führungskräfte

Neue Formen der Arbeitsorganisation können auch neue Formen der Arbeitszeitgestaltung bedingen. Viele Unternehmen befinden sich in Restrukturierungsprozessen; sie verschlanken ihre Produktionsabläufe und Organisationsstrukturen; sie bauen Hierarchieebenen ab.

Teilzeit kann im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung eine wichtige Rolle übernehmen, dann nämlich, wenn qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden sollen, seien es Frauen oder Männer, die während der Famili-

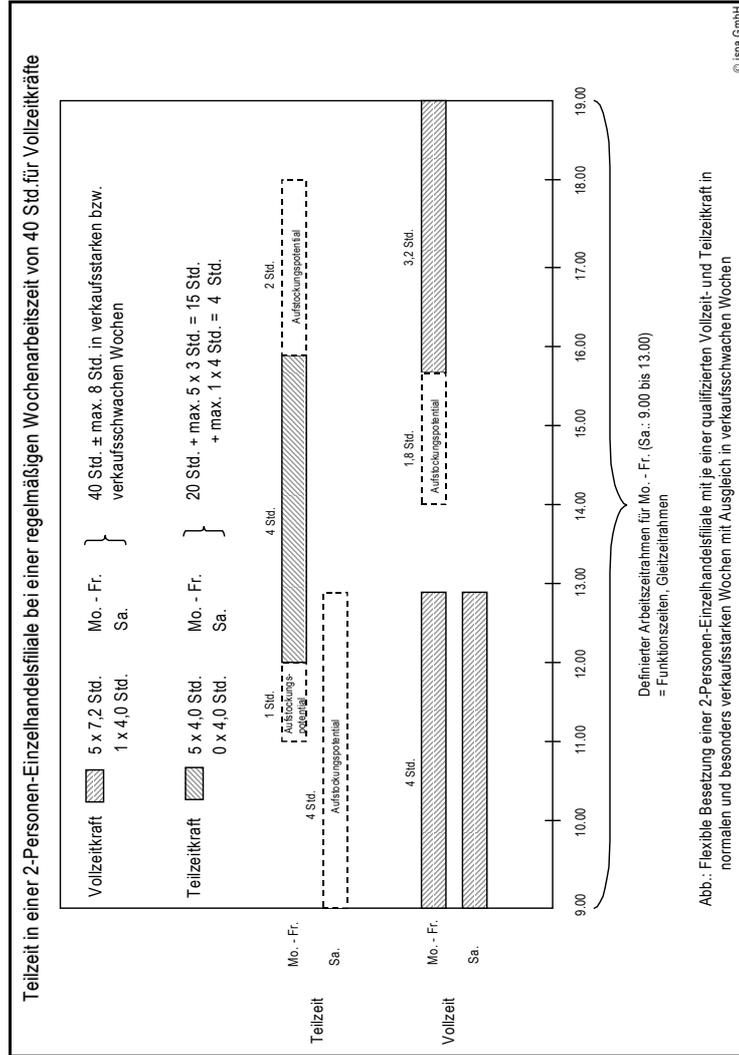
enphase ihre Arbeitszeit reduzieren wollen. Dies betrifft auch ältere Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, die einen gleitenden Übergang in den Ruhestand realisieren möchten. Hohe Fluktuationsraten und damit -kosten können vermieden werden.

Auch für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Teilzeitangebote hilfreich sein. Über einen Mangel an gut qualifizierten und hochmotivierten Fachkräften klagen viele Unternehmen. Besonders für Unternehmen im ländlichen Raum mit schwacher Infrastruktur ist Fachkräftemangel ein Problem, wenn Beschäftigte lange Anfahrtswege zur Arbeitsstelle zu bewältigen haben. Hier können Arbeitsplatzangebote, die mit Telearbeit kombiniert sind, die Attraktivität des Arbeitgebers steigern und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen binden.

Zusammenfassend ergeben sich unter den genannten Aspekten folgende Vorteile von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte:

- ◆ Einführung neuer Organisationsstrukturen und Definition neuer Aufgabenbereiche
- ◆ Auslastungsprobleme bei Neustrukturierung von Arbeitsabläufen und Organisationseinheiten
- ◆ Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ◆ Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen
- ◆ Vermeidung von Fluktuation und Fluktuationskosten
- ◆ Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber
- ◆ Standortsicherung
- ◆ Imageverbesserung des Unternehmens.

Übersicht 28



Fallbeispiel 10: Großes Versandhandelsunternehmen

Ausgangslage:

Ein wirtschaftlich erfolgreiches Handelsunternehmen der Textilbranche mit stabiler Beschäftigungssituation hat einen mehr als 90%igen Frauenanteil unter seinen Beschäftigten. Mehr als die Hälfte dieser Frauen ist zwischen 20 und 35 Jahre alt. Infolgedessen kommt es wegen Schwangerschaft, Mutterschutz, Erziehungsurlaub und beruflichem Wiedereinstieg zu häufigen Personalbewegungen. Die Fluktuationsrate wird als zu hoch empfunden.

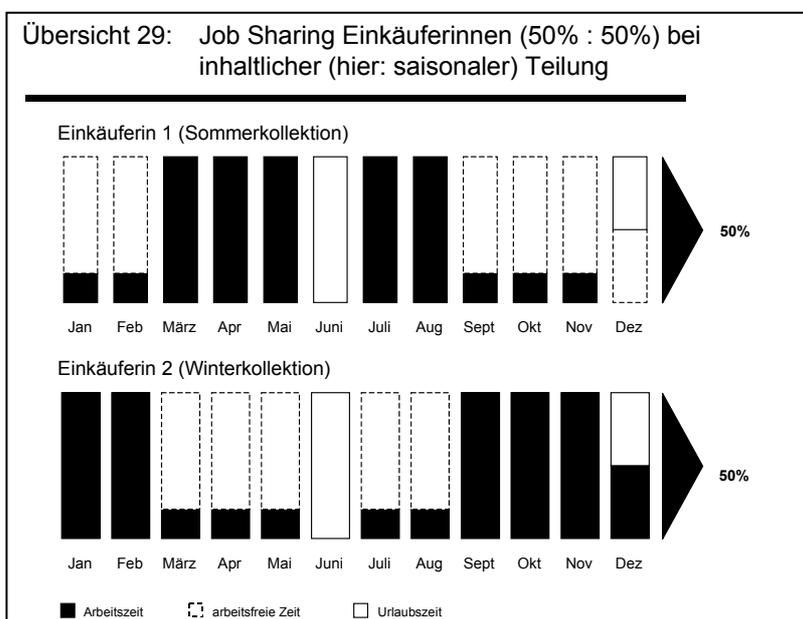
Verringerung Fluktuation	1. Betriebliche Interessen und Ziele
Rekrutieren spezialisierter Fachkräfte	Die Einkaufsfunktionen sind für den Erfolg des Unternehmens Schlüsselpositionen. Immer wieder verlassen aber sehr erfolgreiche Einkäuferinnen das Unternehmen, weil sie Familie und Beruf unter der Voraussetzung starrer Vollzeitarbeit, die zudem mit Auslandsreisen verbunden ist, nicht vereinbaren können. Dies verursacht hohe Fluktuationskosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung und Qualifizierung und bringt viel Unruhe im Unternehmen mit sich. Zudem ist es schwierig, erfahrene und spezialisierte Fachkräfte zu rekrutieren.
Präsenzorientierte Arbeitszeitkultur	Das Arbeitszeitsystem ist geprägt durch Präsenzorientierung und geringe Flexibilität. Plötzliche Planungsänderungen bringen hektischen Aktionismus mit Überstunden und Nachtarbeit mit sich. Dennoch ist insbesondere die Leitungsebene zunächst wegen schlechter Erfahrungen mit Teilzeitarbeit in der Vergangenheit kein Befürworter von Teilzeit.
Von Vorteilen der Teilzeit überzeugen	Der Problemdruck in diesem Frauenbetrieb ist aber so hoch, daß schließlich auch die Leitungsebene von den Vorteilen von Teilzeit überzeugt werden konnte:

- Bindung von Mitarbeiterinnen während der Familienphase
- Reduzierung von Fluktuationskosten
- Erhalt von Qualifikationen im Unternehmen
- Motivationssteigerung der Mitarbeiterinnen durch qualifizierte Berufschancen
- Karrieremöglichkeit trotz Familie.

Ausführliche Gespräche	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Es waren intensive Anstrengungen nötig, um das Führungspersonal und die Kollegen der aktuell betroffenen Mitarbeiterinnen von Teilzeit zu überzeugen. Ausführliche Gespräche mit dem Direktor waren nötig, um seine negative Haltung zu Teilzeit aufzuweichen.</p> <p>Die kritischen Punkte wurden vor allem in einem erhöhten Kommunikationsaufwand und in Schwierigkeiten beim Informationsaustausch gesehen. Ad-hoc-Termine, die vor wichtigen Einkaufsreisen ins Ausland und in aktuellen Arbeitsspitzen unvermeidlich sind, wurden als schwer realisierbar eingeschätzt. Diese Vorbehalte waren auf die negativen Erfahrungen mit Teilzeitarbeit in der Vergangenheit zurückzuführen.</p>
Job Sharing Saisonale Teilzeit	<p><i>3. Teilzeitlösungen</i></p> <p>Im ersten Fall ging es um die Teilung der Führungsposition im zentralen Einkauf, da die Mitarbeiterin ein Kind erwartete und nicht mehr in Vollzeit arbeiten wollte. Es wurde ein Job Sharing-Modell entwickelt, in dem zwei 50%-Kräfte eine saisonale Aufgaben- und Arbeitsteilung vornahmen. Eine Einkäuferin ist zuständig für die Sommerkollektion, die andere für die Winterkollektion. Dementsprechend arbeitet die für die Sommerkollektion zuständige Einkäuferin in den Monaten von März bis Mai sowie Juli und August in Vollzeit, im Juni und Dezember gar nicht und in den verbleibenden Monaten lediglich mit einem geringen Arbeitszeitbudget. Bei der für die Winterkollektion zuständigen Einkäuferin verhält es sich umgekehrt (vgl. Übersicht 29).</p>

Chance für
Nachwuchskraft

Man hat also eine inhaltliche Aufgabenteilung mit klaren Zuständigkeitsbereichen vorgenommen. So konnte man das Ausscheiden einer eingearbeiteten Führungskraft vermeiden und einer Nachwuchskraft die Chance auf eine Führungsposition eröffnen. Zusätzliche Vorteile ergaben sich dadurch, daß durch die zweite Arbeitskraft ein weiterer Input hinzukam und im Krankheitsfall wenigstens eine Position teilweise besetzt ist.



F.G.H. 1998

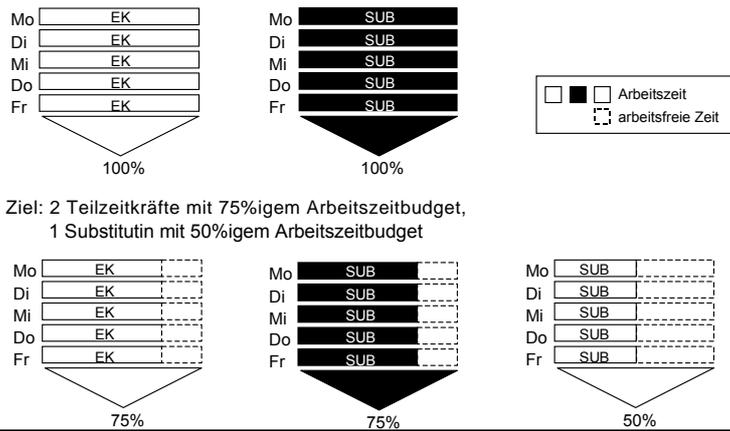
Arbeitszeitredu-
zierung und
Neueinstellung

In einem weiteren Fall reduzieren zwei Vollzeitkräfte, eine Einkäuferin und eine Substitutin, ebenfalls wegen Schwangerschaft, ihre Arbeitszeit auf jeweils 75%. Das fehlende Arbeitszeitvolumen von 50% wird durch eine neu eingestellte Teilzeitsubstitutin ergänzt.

Obwohl diese Arbeitszeitmodelle auf den ersten Blick nicht besonders familienfreundlich erscheinen, konnten die betroffenen Mitarbeiterinnen in ihrer konkreten Partner- und Familiensituation die Frage der Kinderbetreuung gut lösen.

Übersicht 30: Reduzierte Arbeitszeit und Neueinstellung auf Teilzeitbasis

Ausgangssituation: 2 Vollzeitkräfte (Einkäuferin und Substitutin)



F.G.H. 1998

Anwendungsbereiche:

Alle Unternehmen mit hoher Frauenbeschäftigungsquote, die Probleme mit hoher Fluktuation haben.

Fallbeispiel 11: Sanierung eines Maschinenbauunternehmens

Ausgangslage:

Ein mittelständischer Hersteller von Spezialmaschinen hat nach existenzbedrohender Krise am Rande der Liquidation mit Hilfe eines erfolgreichen Sanierungskonzepts, verbunden mit Reengineering-Maßnahmen eine Konsolidierung erreicht und steht vor neuem Aufschwung. Der Einsatz von Teilzeit für Fach- und Führungskräfte erhält die Bedeutung einer gezielten Revitalisierungsmaßnahme, die den Erfolgskurs des Unternehmens unterstützen soll.

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Abbau von Überstunden

Das Unternehmen mußte zur Bewältigung der Krise viele Beschäftigte entlassen, was zur Folge hatte, daß das Arbeitszeitvolumen der verbleibenden Belegschaft enorm angestiegen war. Für diese stark beanspruchten Arbeitskräfte mußte Entlastung geschaffen werden. Das neue Führungsteam analysierte die verschiedenen Arbeitsanforderungen und den Arbeitszeitbedarf in den einzelnen Abteilungen und kam zu dem Ergebnis, daß jeweils sehr unterschiedliche Bedingungen an Personalbedarf, Besetzungszeiten, (flexiblem) Personaleinsatz usw. vorliegen.

Spezifische Bedürfnisse der einzelnen Bereiche berücksichtigen

Vorübergehender Personalausbau

Im Pilotbereich „Verwaltung“ hat man es mit einem relativ stetigen Arbeitsanfall zu tun. Hier sollen einzelne Aufgabengebiete wie Controlling und Personalwesen ausgebaut werden. Die Einführung eines neuen DV-Programms bringt vorübergehend eine hohe Arbeitsbelastung mit sich, die sich nach der Implementationsphase aber abschwächt und einen geringeren Personalstand als zuvor erfordert. Diesen Bedingungen soll mit Änderung der Gleitzeitregelung begegnet werden (erweiterter Gleitzeitrahmen, verkürzte Kernzeiten, neue Regelung der Pausen).

Restrukturierung und erhöhter Personalbedarf

Im Pilotbereich „Vertrieb“ gibt es starke saisonale Schwankungen, allerdings mit abnehmender Tendenz. Durch den starken Personalabbau in der Ver-

gangenheit mußte man hier einschneidende Kompetenzverluste hinnehmen, da auch eine Reihe von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Unternehmen verlassen hatten. Gleichzeitig wurde aber die Vertriebsstufe der Händler abgeschafft, wobei deren Aufgaben in die interne Betriebsorganisation mit aufgenommen wurden. Damit entstand neuer Bedarf an qualifiziertem Personal.

Ausweitung der Servicezeiten und saisonale Arbeitszeitsteuerung

Der Pilotbereich „Produktmanagement“, der auch den Kundendienst umfaßt, verzeichnet in den meisten Abteilungen einen gleichbleibend hohen Arbeitsanfall, im Kundendienst aber recht starke Beschäftigungsschwankungen. Im Kundendienstbereich wird auch eine Ausweitung der Betriebszeit, etwa auf Samstagvormittag in Betracht gezogen. Insgesamt gibt es in der Abteilung Produktmanagement erhöhten Flexibilisierungsbedarf, insbesondere hinsichtlich saisonaler Arbeitszeitsteuerung. Das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Teilzeit wird als hoch eingeschätzt.

Umstrukturierung

Im Rahmen der Umstrukturierung des Pilotbereichs „Einkauf/Logistik“ erhielt diese Abteilung den Status einer teilautonomen Funktionsgruppe mit Vertretungsmöglichkeiten, was den Einsatz von Teilzeitkräften begünstigt. Zunächst liegen aber noch erhebliche Einarbeitungszeiten vor.

Saisonale Schwankungen und Aufstockung des Personals

Der Pilotbereich „Produktion“ unterliegt starken saisonalen Schwankungen, die einen flexiblen Personaleinsatz erfordern. Wegen erwarteter erheblicher Umsatzsteigerungen und der hohen Arbeitsbeanspruchung der vorhandenen Arbeitskräfte muß hier der Personalbestand aufgestockt werden.

In den einzelnen Abteilungen liegen also zum Teil sehr unterschiedliche Bedingungen vor, denen mit maßgeschneiderten Arbeitszeitregelungen begegnet werden muß.

Gestaltungsspielräume ausgeschöpft	<p><i>2. Veränderungsprozeß</i></p> <p>Es wurde ein ganzheitliches Teilzeitkonzept entwickelt, das sich an den strategischen Steuerungskennzahlen des Unternehmens und der Unternehmensteile orientiert. Die nach Manteltarifvertrag und geltender Betriebsvereinbarung vorhandenen Gestaltungsspielräume der Arbeitszeit sollten für eine Neuregelung des Arbeitszeitsystems ausgeschöpft werden. Dabei wurden für die fünf Pilotbereiche Arbeitsanfallanalysen durchgeführt und die technisch-organisatorischen Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeitbeschäftigung für Fach- und Führungskräfte untersucht.</p> <p>Diese Phase war zeitaufwendiger als zunächst geplant, da die notwendigen Informationen erst ermittelt und abteilungsspezifisch aufbereitet werden mußten.</p> <p>Jedoch bestand Einvernehmen in der Geschäftsleitung und zwischen ihr und dem Betriebsrat darüber, daß Teilzeit gut geeignet ist, die strategischen Unternehmensziele zu unterstützen.</p>
Arbeitsanfallanalysen in Pilotbereichen	
Vielgestaltige Teilzeitmodelle	<p><i>3. Teilzeitlösungen</i></p> <p>Bewußt vielgestaltige Teilzeitmodelle sollten den unterschiedlichen Bereichsanforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen Rechnung tragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verkürzte Wochenarbeitszeit 3-, 4-, 5-Tage-Woche mit regelmäßig oder unregelmäßig verkürzter Tagesarbeitszeit und/oder arbeitsfreien Tagen. ◆ Job Sharing Aufteilung einer Vollzeitstelle in zwei Teilzeitstellen mit gleichen und/oder ungleichen Zeitanteilen. ◆ Monatsarbeitszeit Die Beschäftigten arbeiten in festgelegten Monaten mit wechselnden Vollzeit-Teilzeit-Blöcken. Diese Arbeitszeitregelung bietet sich besonders für den Produktionsbereich an.

- ◆ **Jahresarbeitszeit**
Vereinbarung eines Jahresarbeitszeitvolumens, das im Jahresablauf gleichmäßig oder ungleichmäßig verteilt werden kann.
- ◆ **Altersteilzeit**
wöchentlich oder jährlich verkürzte Arbeitszeit.
- ◆ **Teilzeit-Ergänzungsschichten für den Bereich Produktion.**

Übersicht 31: Realisierbare Teilzeitmodelle für vorhandene und/oder neu einzustellende Mitarbeiter nach Funktionsbereichen und Beschäftigungsstatus (Fa = Fachkräfte; FÜ = Führungskräfte) unter Berücksichtigung unterschiedlicher betrieblicher Erfordernisse

Teilzeitmodelle	Verwaltung		Vertrieb		Produktmanagement		Einkauf/Logistik		Produktion	
	Fa	Fü	Fa	Fü	Fa	Fü	Fa	Fü	Fa	Fü
(1)* Reduzierte Tages-AZ	x		x		x		x		x	
(2)* Reduzierte Wochen-AZ (4- und/oder 3-Tage-Wochen)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
(3)* Reduzierte Monats-AZ					x		x			
(4)* Reduzierte Jahresarbeitszeit					x		x		x	
(5) Job Sharing (Aufspaltung von Vollzeitarbeitsplätzen)	x		x		x		x		x	
(6) Lebensarbeitszeit						x		x		
(7) Altersteilzeit nach Altersteilzeitgesetz (mit Wiederbesetzungsklausel)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Anm.: Im Regelfall verbunden mit Förderung nach Kapazitätsausgleich für reduzierte Arbeitszeit und/oder nach dosierter Kapazitätsaufstockung mit Teilzeitarbeitern

© ipa GmbH

Anwendungsbereiche:

Überall dort, wo wegen krisenhafter Entwicklungen Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet wurden und alle Potentiale, die zur Ergebnisverbesserung beitragen können, ausgeschöpft werden müssen.

Fallbeispiel 12: Großunternehmen der Textilherstellung

Ausgangslage:

Ein Großunternehmen des Bekleidungs- und Textilgewerbes weiß sich in einer ausgesprochenen Krisenbranche durch innovative, qualitativ hochwertige Produkte zu behaupten. Da es im ländlichen Raum angesiedelt ist, ist die Personalbeschaffung von hochqualifizierten und -spezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von geeigneten Nachwuchskräften häufig mit Schwierigkeiten verbunden.

Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Attraktive Arbeitszeitmodelle konzipieren

Teilzeitbeschäftigte in Gleitzeitregelung einbinden

1. Betriebliche Interessen und Ziele

Das Unternehmen möchte sich zu einer Hochleistungsorganisation entwickeln und muß sich deshalb vorhandenes Wissen sichern, gleichzeitig aber innovative, kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen. Der abgelegene Standort in einer Region mit schwacher Infrastruktur bringt einerseits Probleme hinsichtlich der Personalrekrutierung und andererseits der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen mit sich. Besonders im Bereich hochqualifizierter Positionen ist es schwierig, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, so daß es hier bereits zu einer Überalterung der Belegschaft gekommen ist. Vorhandene Arbeitskräfte, vorwiegend aus dem Fachkräftebereich, müssen zeitraubende Anfahrtswege in Kauf nehmen. In beiden Fällen sollen für die Beschäftigten attraktive und für das Unternehmen effiziente Arbeitszeitmodelle konzipiert werden. Dabei sollen die vorhandenen Teilzeitmodelle weiterentwickelt und in ein ausgearbeitetes Arbeitszeitkonzept eingearbeitet werden.

Teilzeit wird in diesem Unternehmen seit langem vorwiegend von gering qualifizierten Frauen im gewerblichen Bereich praktiziert. Die Teilzeitbeschäftigten sind bisher nicht in bestehende Gleitzeitregelungen eingebunden, so daß die Arbeitszeiten von der Unternehmensleitung als zu starr empfunden werden. Darüber

Wildwuchs der
Teilzeitarbeit
vermeiden

hinaus bestehen zahlreiche individuelle Teilzeitregelungen, die sich durch Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit unterscheiden („Wildwuchs der Teilzeitarbeit“). Es besteht also der Wunsch,

... vorhandene Teilzeitmodelle zu flexibilisieren – auch unter Einbeziehung von Telearbeit bzw. Arbeit zuhause,

... die Reichweite von Teilzeit zu erhöhen, also auch Fach- und Führungskräfte dafür zu gewinnen,

... Teilzeitmodelle für Pendler zu schaffen,

... Teilzeitschichten für die Produktion einzuführen.

Aufgeschlossenheit gegenüber
Teilzeit in der
Belegschaft

Überzeugung
der Geschäftsführung

2. Veränderungsprozeß

Da die Unternehmenskultur bereits seit längerem geprägt ist von der Vision „Weg von der Arbeitszeit, hin zu Leistungsorientierung“, gibt es ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit gegenüber Teilzeitangeboten in weiten Teilen des Unternehmens. Einzig die Geschäftsführung mußte noch vom Nutzen flexibler Teilzeit überzeugt werden. So wurden eine Reihe von Gesprächen mit Führungskräften aus den verschiedenen Abteilungen geführt, die zum einen das Ziel hatten, den jeweils spezifischen Arbeitszeit- und Personalbedarf festzuhalten, zum anderen aber auch der Information und Sensibilisierung hinsichtlich innovativer Teilzeitregelungen dienten.

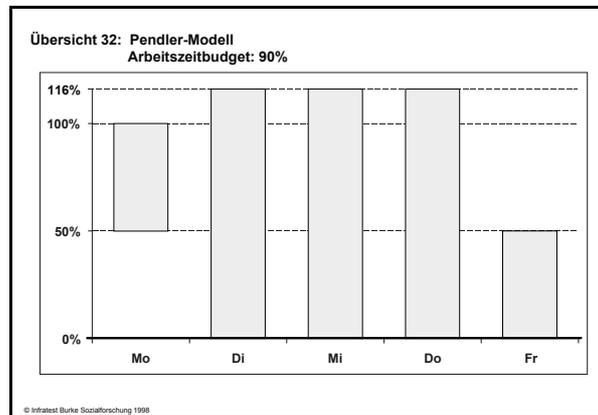
Reduzierte
Wochen-
arbeitszeit

3. Teilzeitlösungen

Fachkräften wird ein Wochenarbeitszeitmodell, basierend auf einer Drei- oder Vier-Tage-Woche mit Zeitkonto angeboten. Das Zeitkonto sieht einen eigenverantwortlich zu regelnden Übertragungsspielraum von +/- 50 Stunden vor.

Pendlermodell

Das sog. Pendlermodell beinhaltet ein verlängertes Wochenende. Die Arbeitszeit einer 90%-Kraft beginnt am Montag erst nach der Mittagspause und endet am Freitagmittag. Von Dienstag bis Donnerstag wird etwas mehr als Vollzeit gearbeitet.



Mit großem Erfolg wurde schließlich Teilzeitarbeit auch im Führungskräftebereich eingeführt. Damit konnte der Überalterung der Belegschaft entgegen gewirkt und dem Nachwuchs eine bessere Karrierechance eröffnet werden.

Teilzeitschichtmodell

Ferner wird ein Teilzeitschichtmodell für den gewerblichen Bereich angeboten. Es basiert auf einem 50%igen Arbeitszeitbudget im Wochenwechsel, d.h., eine Woche Vollzeitarbeit wechselt mit einer arbeitsfreien Woche ab.

Besonders für die Besetzung vakant gewordener oder neu geschaffener Fach- und Führungspositionen soll künftig, um geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gewinnen zu können, Teilzeit aktiv und offensiv angeboten werden.

Anwendungsbereiche:
Alle Unternehmen mit Standortnachteilen, die Probleme mit der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Anhang 1: Überblick über den Modellversuch

In dem dreijährigen Modellvorhaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1995 – 1998) wurden 102 Betriebe unterschiedlicher Größen und Branchen bei der Einführung von Teilzeit unterstützt.

Die Beratung erfolgte durch

- F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg
Professor Dr. Michel E. Domsch, Dr. Désirée Ladwig
- ISPA Professor Dr. Ackermann GmbH
- Neue Wege für die Arbeitswelt
Angela Fauth-Herkner

Auf jedes der drei Beratungsinstitute entfiel ein Drittel der Betriebe. Die am Modellvorhaben beteiligten Betriebe wurden von den Arbeitszeitberaterinnen und -beratern selbst akquiriert.

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Struktur der beratenen Unternehmen.

Modellbetriebe
nach Größe

Tabelle 1: Größe des Unternehmens	
1 – 99 Beschäftigte	20
100 – 499 Beschäftigte	36
500 und mehr Beschäftigte	<u>46</u>
	102

Die unterdurchschnittliche Repräsentanz kleiner Betriebe ist sicherlich darauf zurückzuführen, daß kleinere Betriebe bei der Gestaltung der Arbeitszeit ihrer Beschäftigten wegen der besseren Überschaubarkeit einen geringeren Planungs- und Beratungsbedarf haben.

Neben 84 Betrieben aus den alten Bundesländern wurden 18 Betriebe aus den neuen Bundesländern beraten,

so daß auch auf die spezifischen Arbeitszeiterfahrungen im Osten Deutschlands und die vom Westen z.T. recht abweichenden Bedingungen und Möglichkeiten von Teilzeit zurückgegriffen werden kann.

Modellbetriebe
nach Branche

Tabelle 2: Branche des Unternehmens	
Produzierendes Gewerbe	41
Investitionsgüterherstellung	19
Grundstoffherzeugung und -verarbeitung	9
Verbrauchsgüterherstellung	9
Bau- und Baunebengewerbe	4
Dienstleistungen	61
Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe	23
Handel (Einzel-, Groß- u. Versandhandel)	19
Beratung, Planung, Weiterbildung	7
Gesundheits- und soziale Dienste	5
Sonst. Dienstleistungen (z.B. Medien, Friseur)	4
Verkehr, Fremdenverkehr, Spedition	3
	<u>102</u>

Die Modellbetriebe beziehen viele Branchen ein. Der Dienstleistungsbereich ist stärker vertreten als das produzierende Gewerbe, wobei Banken und Versicherungen einen Schwerpunkt bilden.

Wichtige Hinweise für den Hintergrund der Interessen an Teilzeit gibt die zurückliegende und erwartete Beschäftigungsentwicklung in den Betrieben.

Beschäftigungs-
entwicklung

Tabelle 3: Beschäftigungsentwicklung in den Unternehmen

	Die Beschäftigungszahl	
	war in den letzten 12 Monaten ...	wird in den kommenden 12 Monaten sein ...
steigend	27	14
gleichbleibend	37	51
sinkend	37	34
Keine Angabe	<u>1</u>	<u>3</u>
	102	102

Es zeigt sich, daß in den Modellbetrieben Teilzeit insbesondere vor dem Hintergrund gleichbleibender und sinkender Beschäftigung eingeführt werden sollte. Dabei steht bei den für die kommenden beiden Jahre erwarteten Personalproblemen mit Abstand die hohe Belastung durch Lohnkosten an erster Stelle, gefolgt von der Notwendigkeit, das Personal weiterzubilden und zu schulen. Hierin wird der hohe Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, dem die Modellbetriebe unterliegen, deutlich.

Erwartete Personalprobleme

Hohe Belastung durch Lohnkosten	63%
Großer Bedarf an Weiterbildung und Qualifikation	46%
Zu hoher Personalbestand	39%
Schwierigkeit, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen	34%
Andere Personalprobleme	25%
Nachwuchsmangel	23%
Organisatorische Probleme im Zusammenhang mit Mutterschaft und Erziehungsurlaub	18%
Überalterung	18%
Hohe Fehlzeiten / Krankenstand	8%
Abwanderung von Fachkräften	8%
Personalmangel	6%
Mangelnde Arbeitsmotivation	5%
Hohe Personalfuktuation	3%
Keine Personalprobleme	1%

Personalplanung und Personaleinsatz unterliegen besonderen Schwierigkeiten, wenn Unternehmen mit Schwankungen in der Produktions- oder Geschäftstätigkeit konfrontiert sind, sei es wegen saisonaler Nachfrageunterschiede, unregelmäßigen Auftragseingangs oder bestimmter Liefer- bzw. Verkaufstermine. Nur 19% der Modellbetriebe verzeichnen keine Auslastungsschwankungen.

Nicht nur Beschäftigungsentwicklung und Personalplanung sind wichtige Rahmenbedingungen für die Einführung flexibler Teilzeit, sondern auch die Arbeitszeitkultur eines Unternehmens. Dies betrifft in erster Linie die Struktur und Entwicklung der Teilzeitarbeit. Etwa drei Viertel aller Modellbetriebe verfügen über mehr oder weniger ausgeprägte Erfahrungen mit Teilzeitarbeit. Nahezu jeder fünfte dieser Betriebe hatte bereits vor Beginn der Beratung im Rahmen des Modellvorhabens eine über 20%ige Teilzeitquote.

Die Struktur der Teilzeitarbeit weist das tradierte und weithin übliche Muster auf. Teilzeitarbeit konzentriert sich auf Frauen. Teilzeitarbeitende Männer stellen nach wie vor Einzelfälle dar – ganz besonders in qualifizierten Positionen. Für Führungspositionen sind sie eine seltene und dann fast ausschließlich Frauen vorbehaltene Ausnahme.

Waren für die derzeit praktizierte Teilzeitarbeit noch die Mitarbeiterbedürfnisse der ausschlaggebende Grund, so sind es für die Einführung innovativer Teilzeitmodelle in erster Linie die wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen der Betriebe.

Gründe für Teilzeitarbeit

	Die derzeit praktizierte Teilzeitarbeit wurde eingeführt,	Teilzeit soll künftig eingeführt werden,
... um den wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen des Betriebes Rechnung zu tragen	21	56
... um Wünschen der Arbeitnehmer nach weniger Arbeitszeit nachzukommen	35	2
... beide Gründe von gleicher Bedeutung	22	38
... andere Gründe	0	3
... keine Angabe	<u>24</u>	<u>3</u>
Summe	102	102

Die Betriebe wurden an sehr unterschiedlichen Arbeitszeitdiskussionspunkten abgeholt. Eine Reihe von Modellbetrieben hatte bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Teilzeitinitiative gestartet. Sie war aber entweder

nur auf geringe Resonanz (besonders bei den Fach- und Führungskräften) gestoßen oder bereits zu einem früheren Zeitpunkt zum Erliegen gekommen.

Andere Betriebe hatten bereits eine hohe Teilzeitquote, wollten diese aber auf neue Zielgruppen ausdehnen, insbesondere auf Beschäftigte in Fach- und Führungspositionen und auf männliche Beschäftigte, oder sie wollten die Modelle perfektionieren. Häufig war es zu einer Vielfalt an naturwüchsig entstandenen Arbeitszeitmodellen gekommen, die sich an Einzelfallbedürfnissen orientierten. Diese individuellen Arbeitszeitregelungen sollten im Rahmen des Modellvorhabens in ein zielorientiertes, ganzheitliches Arbeitszeitmanagement überführt werden. Übergeordnetes Ziel dabei war die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung.

Anhang 2: Rechenbeispiel Einkommensreduzierung

Beispiele für die steuerlichen Auswirkungen aufgrund der Verkürzung der individuellen Arbeitszeit

Steuerklasse 1 oder 4

(ohne Kinder, ledig oder verheiratet oder beide Partner haben in etwa die gleichen Einkommenshöhen)

Arbeitszeit	TG 6/11			TG 9/11			AT		
	100%	75%	50%	100%	75%	50%	100%	75%	50%
	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
Brutto inkl. VL	4.852,00	3.639,00	2.426,00	6.208,00	4.656,00	3.104,00	7.578,00	5.683,50	3.789,00
abzgl. Steuer	-1.145,87	-698,60	-262,41	-1.697,01	-1.070,64	-511,33	-2.331,93	-1.473,73	-751,43
abzgl. Soz.-Vers.	-967,97	-725,98	-484,00	-1.223,73	-928,88	-619,24	-1.399,78	-1.133,86	-755,90
Netto	2.738,16	2.214,42	1.679,59	3.287,26	2.656,48	1.973,43	3.846,29	3.075,91	2.281,67
v.H.-Satz	100	80,87	61,34	100	80,81	60,03	100	79,97	59,32

Steuerklasse 3 (ohne Kinder, verheiratet und allein verdienend oder Partner in Steuerklasse 5)

Arbeitszeit	TG 6111			TG 9/11			AT		
	100%	75%	so%	100%	75%	50%	100%	75%	50%
	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
Brutto inkl. VL	4.852,00	3.639,00	2.426,00	6.208,00	4.656,00	3.104,00	7.578,00	5.683,50	3.789,00
abzgl. Steuer	-514,45	-189,16	-0,00	-1.031,42	-454,88	-75,00	-1.508,55	-825,15	-220,33
abzgl. Soz.-Vers.	-967,97	-725,98	-484,00	-1.223,73	-928,88	-619,24	-1.399,78	-1.133,86	-755,90
Netto	3.369,58	2.723,86	1.942,00	3.952,85	3.272,24	2.409,76	4.669,67	3.724,49	2.812,77
v.H.-Satz	100	80,84	57,63	100	82,78	60,96	100	82,98	60,23

Steuerklasse 5 (verheiratet und ein Partner in Steuerklasse 3)

Arbeitszeit	TG 6111			TG 9111			AT		
	100%	75%	50%	100%	75%	50%	100%	75%	50%
	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
Brutto inkl. VL	4.852,00	3.639,00	2.426,00	6.208,00	4.656,00	3.104,00	7.578,00	5.683,50	3.789,00
abzgl. Steuer	-1.857,97	-1.254,13	-750,26	-2.678,52	-1.749,25	-1.022,47	-3.523,14	-2.353,40	-1.320,71
abzgl. Soz.-Vers.	-967,97	-725,98	-484,00	-1.223,73	-928,88	-619,24	-1.399,78	-1.133,86	-735,90
Netto	2.026,06	1.658,89	1.191,74	2.305,75	1.977,87	1.462,29	2.655,08	2.196,24	1.712,39
v.H.-Satz	100	81,88	58,82	100	85,78	63,42	100	82,72	64,49

Anhang 3: Beispiele für Betriebsvereinbarungen

Betriebsvereinbarung zur Teilzeitarbeit

1 Allgemeines und Geltungsbereich

Die Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherung AG räumt allen Arbeitnehmer/innen im Innendienst der Hauptverwaltung und der Geschäftsstellen die Möglichkeit ein, an ihrem Arbeitsplatz in Übereinstimmung mit ihrer Führungskraft eine Teilzeitbeschäftigung zu vereinbaren. Teilzeitarbeit ist grundsätzlich auch in Führungspositionen möglich.

Individuelle Verkürzungen der Arbeitszeit sind nur auf freiwilliger Grundlage möglich, ein Rechtsanspruch auf Umwandlung einer Vollzeit- in ein Teilzeitarbeitsverhältnis besteht nicht.

Teilzeitarbeitnehmer/innen werden hinsichtlich Vergütung und sonstigen Leistungen nach gleichen Maßstäben wie Arbeitnehmer/innen mit Vollzeit behandelt.

2 Begriff

Teilzeitarbeit im Sinne dieser Vereinbarung liegt vor bei Arbeitnehmer/innen, deren regelmäßige durchschnittliche Wochenarbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige tarifvertragliche Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer/innen.

3 Abschluß des Teilzeitvertrages

Teilzeitverträge sind generell schriftlich abzuschließen. Die Lage der Arbeitszeit wird individuell mit dem/der jeweiligen Arbeitnehmer/in vereinbart. Es sind sowohl stundenweise Beschäftigungen pro Arbeitstag möglich als auch ein Verlagern der Arbeit auf weniger als 5 Wochenarbeitstage oder die Vereinbarung von Freizeitblöcken. Eine Begrenzung der Modelle gibt es grundsätzlich nicht.

Untergrenze für Teilzeitarbeit bei der Volksfürsorge sind die jeweils geltenden gesetzlichen Grenzen für die Sozialversicherungspflicht (z. Zt. 18 Wochenstunden).

4 Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit muß im Arbeitsbereich mit dem/der jeweiligen Vorgesetzten geklärt werden. Teilzeitarbeitnehmer/innen können an der Gleitzeit teilnehmen, sofern die jeweils geltenden betrieblichen Regelungen zur gleitenden Arbeitszeit keinen Ausschluß vorsehen.

5 Mehrarbeit/Überstunden

Bei erhöhtem Arbeitsanfall kann die persönliche Arbeitszeit unter Berücksichtigung der allgemeinen Bestimmungen zur Mehr-/Überarbeit nach Zustimmung des BR einvernehmlich angehoben werden. Die Vertragsparteien gehen davon aus, daß sich Teilzeitarbeitnehmer/innen an Mehr-/Überarbeit ebenso beteiligen wie Vollzeitbeschäftigte. Ein Anspruch auf Mehrarbeitszuschläge besteht jedoch erst, wenn die jeweils geltende allgemeine betriebliche Wochenarbeitszeit überschritten wird. Dies gilt nicht für Zuschläge, die ausschließlich die besondere Lage der Arbeitszeit abgelteten.

Bei außertariflich bezahlten Teilzeitarbeitnehmer/innen ist die Regelung über die pauschale Abgeltung von Überstunden nach Teil A Abschnitt IV Ziffer 7 der Tarifvereinbarung VDL vom 12.01.1970 entsprechend dem jeweils vertraglich vereinbarten Verhältnis von individueller Teilzeitarbeit zur Vollzeitarbeit anzuwenden.

6 Qualifikationserhalt

Teilzeitarbeitnehmer/innen sollen – wie vergleichbare Arbeitnehmer/innen in Vollzeit – für Schulungen, die für die Durchführung ihrer Tätigkeit notwendig sind, berücksichtigt werden. Für die Teilnahme an solchen Veranstaltungen, die während der Arbeitszeit stattfinden und die einen höheren Zeitaufwand als die vereinbarte individuelle Arbeitszeit erfordern, wird ein entsprechender Zeitausgleich gewährt.

7 Rahmenbedingungen

Vorbehaltlich entgegenstehender unabdingbarer gesetzlicher oder tarifvertraglicher Bestimmungen gelten folgende Regelungen:

- Bezüge mit Entgeltcharakter stehen den Teilzeitarbeitnehmer/innen anteilig zu; die Höhe bemisst sich im Verhältnis von individueller Arbeitszeit zur Vollzeitarbeit.
- Bezüge in besonderen Fällen ohne Entgeltcharakter wie z. B. Kontoführungspauschale, Heirats-/Geburtsbeihilfe, Anerkennung für 10jährige Betriebszugehörigkeit werden auch bei Teilzeit in voller Höhe gezahlt.
- Leistungen, die sich an einem besonderen Zweck orientieren, wie z. B. Essengeld oder Fahrgeldzuschüsse, werden auch Teilzeitarbeitnehmer/innen gezahlt, wenn sie die Voraussetzungen dafür erfüllen.
- Der Urlaubsanspruch für Teilzeitarbeitnehmer/innen nach den tarifvertraglichen Bestimmungen beträgt 6 Wochen. Bei der Ermittlung des Urlaubsanspruchs, nach Urlaubstagen sind vertraglich vereinbarte arbeitsfreie Tage anzurechnen.
- Teilzeitarbeitnehmer/innen haben wie Vollzeitarbeitnehmer/innen bei krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit Anspruch auf Fortzahlung der Bezüge. Basis ist die vereinbarte Teilzeitvergütung.

8 Rückkehrrechte/Befristungen

8.1

Arbeitnehmer/innen, mit denen eine individuelle vertragliche Verkürzung ihrer Arbeitszeit vereinbart wurde, können innerhalb der ersten 6 Monate (gerechnet vom Zeitpunkt der Vertragsumstellung) mit einer Ankündigungsfrist von 14 Tagen zum Monatsende, danach mit einer 6monatigen Ankündigungsfrist zur vertraglichen Arbeitszeitregelung vor der Umstellung zurückkehren.

Nach 5 Jahren ist eine Arbeitszeitveränderung nur noch einvernehmlich möglich. Vertragliche Befristungen einer Teilzeittätigkeit sind maximal bis zu 5 Jahren möglich.

8.2

Teilzeitarbeitnehmer/innen, die aufgrund eines ihnen vertraglich eingeräumten Rückkehrrechtes oder einer vereinbarten Befristung ihrer Teilzeittätigkeit von dem Recht Gebrauch machen, zu ihrer Arbeitszeitregelung vor Vertragsumstellung zurückzukehren, haben dadurch keine Nachteile ge-

genüber vergleichbaren Arbeitnehmer/innen mit Vollzeittätigkeit. Eine Rückkehr muß dem Unternehmen rechtzeitig, entsprechend der jeweils vertraglich vereinbarten Fristen, schriftlich mitgeteilt werden. Entstehen durch die Ausübung von Rückkehroptionen personelle Überkapazitäten, die im Rahmen der jeweils geltenden tarifvertraglichen oder betrieblichen Regelungen Maßnahmen zum Abbau erforderlich machen, sind Teilzeit- und Vollzeitmitarbeiter/innen gleichzustellen.

9 Inkrafttreten/Kündigung

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.04.1996 in Kraft und kann beiderseits mit einer Frist von 3 Monaten zum Quartalsende gekündigt werden. Nach einer Kündigung sind Verhandlungen über eine Neuregelung unverzüglich aufzunehmen. Solange keine Neuregelung vereinbart ist, wirken die Bestimmungen dieser Vereinbarung maximal für ein Jahr nach. Abweichend davon kann Ziffer 8.1 mit einer Frist von einem Monat zum Monatsende gekündigt werden, ohne daß deswegen eine Kündigung der übrigen Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung erforderlich ist; eine Nachwirkung ist ausgeschlossen.

Hamburg, 25.03.1996

Volksfürsorge
Deutsche Lebensversicherung AG

Volksfürsorge
Deutsche Lebensversicherung AG
Gesamtbetriebsrat

Zwischen
den zum [...] gehörenden Gesellschaften und deren Betrieben
in Deutschland

und

dem Betriebsrat, dieser zugleich handelnd in Vollmacht der Betriebsräte der
o.a. [...] -Gesellschaften

wird folgende

Betriebsvereinbarung

zur Förderung von Teilzeitarbeit bei [...] abgeschlossen:

1. Zielsetzung

Unterschiedliche Formen der Arbeitszeit z.B. mehr Teilzeitarbeitsplätze sind ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung bei [...]. Mit sozial abgesicherten Teilzeitarbeitsplätzen

- können kapitalintensive Arbeitsplätze und Produktionsmittel besser ausgelastet,
- kann auf unterschiedlichen Arbeitsanfall flexibler reagiert,
- kann Mehrarbeit reduziert und
- können kundengerechte Ansprechzeiten besser realisiert

werden.

Sie bietet Möglichkeiten

- qualifizierte und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.
- Nachwuchs-Ressourcen zur Stärkung unserer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.
- vor allem auch den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren.
- mehr auf die persönlichen Interessen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch durch flexible Teilzeitangebote Rücksicht zu nehmen.

Es ist erklärtes Ziel, mehr Teilzeitarbeitsplätze einzurichten.

Um diese Ziele zu realisieren, vereinbaren Vorstand und Betriebsrat der [...] die nachfolgenden Grundsätze.

2. Geltungsbereich

Die Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gesellschaften und Betrieben der [...].

Gegenstand der Betriebsvereinbarung ist die Regelung der Rahmenbedingungen für Teilzeitbeschäftigte.

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in einem Teilzeitarbeitsverhältnis – gleich welcher Art – stehen bzw. ein solches Teilzeitarbeitsverhältnis anstreben.

3. Begriffsbestimmung

Teilzeitarbeitsverhältnisse sind die Arbeitsverhältnisse, für die im Einzelarbeitsvertrag eine regelmäßig wöchentliche Arbeitszeit von weniger als der tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte vereinbart ist.

4. Formen

Die Gestaltung der individuellen Teilzeitarbeit ist grundsätzlich offen für alle Formen (z.B. Teilzeitblöcke nach Stunden/Tag, Tag/Woche, Woche/Monat, Zeitblöcke/Jahr, Altersteilzeit). Lage und Verteilung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten ist im gegenseitigen Einvernehmen festzulegen.

Auf Wünsche der Beteiligten wird im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten Rücksicht genommen (siehe auch [...]).

5. Vereinbarung von Teilzeitarbeit

Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmen überein, daß Teilzeitarbeit möglichst im Rahmen der Mindestarbeitszeit von 18 Stunden (§ 8 SGB IV und § 102 AFG) gefördert werden soll. Sofern dies aus betriebsorganisatorischen Gründen nicht möglich ist, oder die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter eine

kürzere Arbeitszeit wünscht, ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter auf mögliche sozialversicherungsrechtliche Folgen schriftlich hinzuweisen.

Der Wechsel von Vollzeit- in Teilzeitarbeit ist auch befristet möglich.

Vom Arbeitsvertrag vorübergehende abweichende Festlegungen hinsichtlich der Lage der Teilzeitarbeit werden schriftlich getroffen unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates.

Bestehende Vollzeitarbeitsplätze werden grundsätzlich nur dann in Teilzeitarbeitsplätze umgewandelt bzw. aufgeteilt, wenn der/die Beschäftigte einverstanden ist.

6. Besetzung von Teilzeitstellen

Bei der Besetzung von Teilzeitstellen sowie beim Wechsel von Vollzeit- auf Teilzeitarbeit oder umgekehrt haben die Beschäftigten, vergleichbare Eignung und Qualifikation, die auch vor Antritt der Tätigkeit erworben werden kann, vorausgesetzt, Vorrang vor externen Bewerbern.

7. Gleichbehandlung

Teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wegen der Teilzeitarbeit gegenüber vollzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht benachteiligt.

Dies gilt z.B. bei

- Veränderungen der Arbeitsorganisation
- Beschäftigungsanpassungen
- Beruflichem Aufstieg
- Beruflicher Fortbildung

Sie haben Anspruch auf die betrieblichen Sozialleistungen entsprechend der [...] Sozialordnung, Treueprämienregelungen und den übrigen Regelungen. Soweit Sozialleistungen einkommensabhängig sind, haben sie einen Anspruch im Verhältnis vertragliche Arbeitszeit zur tariflichen Arbeitszeit.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von Vollzeitarbeit in Teilzeitarbeit gewechselt sind und wieder in Vollzeitarbeit zurückkehren möchten, soll die Rückkehr ermöglicht werden, wenn dies betrieblich möglich ist. Der Wunsch zum Wechsel in Vollzeitarbeit ist mindesten 3 Monate vorher anzukündigen. Der Betrieb wird versuchen, einen gleichwertigen Arbeitsplatz anzubieten. In Fällen, in denen kein Vollzeitarbeitsplatz angeboten wird, wird mit dem örtlichen Betriebsrat eine einvernehmliche Regelung gesucht.

8. Vergütung von Ausfallzeiten

Bei bezahlten Ausfallzeiten wird der Monatslohn bzw. das Gehalt weiterbezahlt. Variable Bestandteile werden entsprechend den tarifvertraglichen Regelungen pro Ausfallstunde gewährt.

9. Weiterbildung

Teilzeitbeschäftigten ist die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsausbildung im selben Maße zu ermöglichen wie den Vollzeitbeschäftigten.

Das Weiterbildungsangebot hat den Arbeitszeitrahmen der Teilzeitbeschäftigten möglichst zu berücksichtigen.

10. Stellenausschreibung

Teilzeitarbeitsplätze sind bei der internen und externen Stellenausschreibung, unter Angaben der Stundenzahl und vorgesehenen Arbeitszeitlage auszuschreiben (§ 93 BetrVG).

11. Meinungsverschiedenheiten

Sollten im Zusammenhang mit der Auslegung dieser Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten entstehen, sollen – bevor der Rechtsweg beschritten wird bzw. eine Einigungsstelle tätig werden soll – die seitens des Betriebsrats einerseits und der [...] andererseits Beauftragten angerufen werden, um zu vermitteln.

Entstehen bei der Umsetzung/Durchführung dieser Betriebsvereinbarung vor Ort Meinungsverschiedenheiten, sind diese dort zu lösen.

12. Schlußbestimmungen

12.1 Die gesetzlichen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte der Betriebsratsbereiche bleiben von dieser Vereinbarung unberührt.

12.2 Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich darüber einig, daß diese Betriebsvereinbarung für alle jetzt vorhandenen sowie neu abzuschließenden Teilzeitarbeitsverträge Gültigkeit besitzt.

12.3 Im übrigen gelten die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen und die Regelungen in den Betriebsvereinbarungen.

12.4 Diese Betriebsvereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Ort, den

Betriebsrat [...]

Anhang 4: Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F.: Entwicklungsstände der Mobilzeitbeschäftigung in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben. Analyse und Bewertung mit Hilfe eines Multikriterienkatalogs, in: Forschungsberichte „Personalmanagement und Unternehmensführung“, Nr. 13, Stuttgart 1997
- Ackermann, K.-F.: Implementierungskonzepte für betriebliche Mobilzeit-Initiativen, in: Forschungsberichte „Personalmanagement und Unternehmensführung“, Stuttgart 1997
- Ackermann, K.-F.: Neuere Ansätze zur Planung der Arbeitszeitflexibilisierung, in: Personalführung 10/97
- Allmendinger, J. u. a.: Teilzeitarbeit in Führungspositionen. München 1997
- Autorengemeinschaft „IAB-Betriebspanel“, Beschäftigungstrends und Geschäftserwartungen in der westdeutschen Wirtschaft 1996 in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1/1996
- Bäcker, G. /Stolz-Wittig, B.: Mehr Teilzeitarbeit aber wie? WSI-Diskussionspapier, Nr. 20, Düsseldorf 1994
- Bauer, F. u.a.: Arbeitszeit '95 – Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland, Düsseldorf 1996
- Beckmann, P. / Kempf, B.: Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche von Frauen in West- und Ostdeutschland in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/1996
- Beckmann, P.: Beschäftigungspotentiale der Ausweitung von Teilzeitarbeit in: WSI-Mitteilungen 9/1997
- Bellmann, L. u.a.: Flexibilität von Betrieben in Deutschland – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995 (BeitrAB 200), Nürnberg 1996
- Bielenski, H./Strümpel, B.: Eingeschränkte Erwerbsarbeit bei Frauen und Männern, Berlin 1988
- Bielenski H. u.a.: Befristete Beschäftigung und Arbeitsmarkt, Forschungsbericht 242 des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1994
- Bielenski, H.: New Forms of Work and Activity – Survey of Experience at Establishment Level in Eight European Countries, Luxembourg 1994
- Bielenski, H./Bujok, E.: Mobilzeitberatung – Qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer, Zwischenauswertung des Modellvorhabens, in: Materialien zur Frauenpolitik Nr. 61/1997
- Bihl, G. Effizienzsteigerung in der Produktion, Vortrag am 11.9.1995 auf dem Münchner Symposium „Arbeiten in neuer Form“

- Bihl, G./Gassner, P.: Auf dem Weg zur ergebnisorientierten Arbeitszeit: Beispiel BMW AG. in: Personalführung 2/1996
- Bogai, D.: Arbeitszeitflexibilisierung – ein Mittel gegen die Arbeitslosigkeit?, in: IBV Nr. 47, 20.11.1996
- Brinkmann, Ch. / Kohler, H.: Teilzeitarbeit und Arbeitsvolumen; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 4/1989
- Dellekönig Ch.: Der Teilzeitmanager – Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen, Frankfurt / New York 1995
- Dittrich, W. u.a.: Staatliche Teilzeitförderung in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Dienst – Regelungen, Interessen, Wirkungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2/1989
- Domsch, M. u.a.: Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes, München / Mering 1994
- Domsch, M. / Kleiminger, K.: Modellversuch. Teilung einer Leitungsposition im Ortsamt Wilhelmsburg. Darstellung und Dokumentation der Vorgehensweise, Hamburg 1997
- Domsch, M. u.a.: Teilzeitarbeit für Führungskräfte in: Personalführung 1/1995
- Domsch, M. E. u.a.: Job Sharing für Führungskräfte, in zfo Zeitschrift für Führung und Organisation, 67. Jg., 1998
- Doppler, K./Lauterburg Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt / New York 1996
- Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996
- Fauth-Herkner, A. / Willenegger, A.: Individuelle Arbeitszeit im Textilhaus Ludwig Beck. Erfahrungen aus einem mittelständischen Handelsunternehmen. In: Marr, R. (Hrsg.) Arbeitszeitmanagement – Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, Regensburg / Münster 1993
- Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation: Entwicklung der Telearbeit – Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Stuttgart 1997
- Gagel, A.: Arbeitsförderungsgesetz, Kommentar (Loseblattwerk), 3. Aufl., München 1997
- Hegner, F. u.a.: Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – (k)ein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben, Band 152 der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stuttgart / Berlin / Köln 1998

- Hoff, A.: Möglichkeiten zur Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene. Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Berlin 1993
- Hoff, A.: Kurzsabbatical – Möglichkeiten zur Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene, Berlin 1994
- Keese, G.: Neue Arbeitszeiten für Fach- und Führungskräfte, Mainz 1996
- Kohler, H./Spitznagel, E.: Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft aus der Sicht von Arbeitnehmern und Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/1995
- Kurz-Scherf, I.: Zeit der Vielfalt – Vielfalt der Zeiten. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Band 11, Berlin 1995
- Kutscher, J./Weidinger M.: Das „Bündnis für Arbeit“ kann nur als Bündnis für flexiblere und individuellere Arbeitszeiten erfolgreich sein, in: Personalführung 6/1996
- Kutscher J. u.a.: Flexible Arbeitszeitgestaltung – Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle, Wiesbaden 1996
- Ladwig, D. H.: Mobilzeit – Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, in: Rosenstiel, L. von u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 4. Auflage, Stuttgart, 1998 (im Druck)
- Langmaak, S.: Teilzeitarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung. Ein arbeitsrechtlicher Leitfaden für die betriebliche Praxis, Berlin 1996
- McKinsey & Company: Teilen und gewinnen – Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung, München 1994
- Mobilzeit. Ein Leitfaden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Hrsg.: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesanstalt für Arbeit und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn 1997
- Mobilzeitmappe: Arbeiten in neuer Form. Entscheidungshilfen für Arbeitgeber, Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung sowie Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn 1997
- Neumann, K.H.: Arbeitsplatzteilung – insbesondere bei Führungskräften und qualifizierten Arbeitnehmern; in: Bielenski, H. / Hegner, F., Flexible Arbeitszeiten – Erfahrungen aus der Praxis, Frankfurt / New York 1985
- Promberger M. u.a.: Akzeptanzprobleme beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2/96

- Quack, S.: Dynamik der Teilzeitarbeit – Implikationen für die soziale Sicherung von Frauen, Berlin 1993
- Rosdücher, J., Seifert, H. Temporäre Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz? – in: WSI-Mitteilungen 12/1994
- Schaub: Arbeitsrechts-Handbuch, München 1996
- Schein, E.: Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt / New York 1995
- Schilling, G./Groß, H.: Studien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Über Arbeitszeiten von Frauen und über Teilzeitbeschäftigung von Männern. Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln 1992
- Schilling, G. u.a.: Arbeitszeiten, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung in Deutschland., in: WSI-Mitteilungen 7/1996
- Schnabel, C.: Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung: Wünsche, Erfahrungen und Auswirkungen im Spiegel einer Arbeitnehmerbefragung. in: IW-trends, 1997
- Schulze-Buschhoff K.: Arbeitszeiten in Ost- und Westdeutschland: Starke Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, in: Informationsdienst soziale Indikatoren, Nr. 14, 7/95
- Seifert, H. (Hrsg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung, Köln 1993
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Senge, P.: Das Fieldbook zur "Fünften Disziplin", Stuttgart 1997
- Straumann L. u. a.: Teilzeitarbeit in der Führung, Zürich 1996
- Walwei, U. / Werner, H.: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/1995
- Weidinger, M.: Neue Perspektiven betrieblicher Arbeitszeitgestaltung: Starre Arbeitszeitmodelle haben ausgedient., in: Personalführung 7/1993
- Weidinger, M.: Abschied von der „Zeitverbrauchs-Kultur“: Konsequenzen für Führung und Organisation, in: Personalführung, 9/1995
- Weidinger, M.: Betrieblicher Informationsbedarf im Zusammenhang mit der Einführung von Teilzeitarbeit für Fach- und Führungskräfte , Berlin 1996
- Weidinger, M.: Das neue Altersteilzeitgesetz kreativ umsetzen, in: internet: <http://www.flexible-unternehmen-com./salterst.htm>.