

Zeitliche Flexibilisierungskomponenten

„Je länger ich darüber nachdenke, umso anmassender erscheint mir, wenn irgendwelche Funktionäre oder Organisationen - seien es nun Firmen, Verbände, Politiker oder Behörden - einem mündigen erwachsenen Menschen vorschreiben wollen, wie lange er arbeiten soll und wieviel Ferien er beziehen darf. Seit mehreren Jahren wird dies deshalb in unserer Firma individuell vereinbart“ (Landert Motoren AG, zit. nach Then 1994).

Prämissen und Restriktionen flexibler Arbeitszeit (Auswahl):

- Sicherung der Sozialverträglichkeit und negative Beschäftigungswirkungen sind zu vermeiden.
- Ausweitung von Teilzeit-Arbeit soll die Integration von Arbeitslosen fördern.
- Die Arbeitgeber haben auch im Falle flexibler Arbeit ausreichende Sozialleistungen zu gewährleisten und es bedarf eines kalkulierbaren Einkommens und planbare Arbeitszeiten für den Arbeitnehmer.
- Die Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gleichzustellen.

Innovative Schichtarbeit:

Der gewerkschaftliche Druck zur Arbeitszeitverkürzung, sowie die Schwierigkeit Personal für Schichtarbeit zu gewinnen, erfordern kluge Strategien und Innovationen.

Schichtarbeit kann nur durch Wahlzeit-Arbeit, kürzere Schichten und Redzierung der Gesamtarbeitszeit attraktiv sein. Der Anteil von Schichtarbeit ist in der Schweiz mit unter 10% verhältnismässig gering (SHP Daten 1999-2006). In Deutschland liegt dieser Anteil bei 20% (Then 1994: 208). Kombiniert werden kann ein Schichtsystem mit der Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen. Trotz sinkenden Arbeitszeiten kann dadurch eine Ausweitung der Betriebszeit realisiert werden (z.B. BMW-Werk Regensburg).

Teilzeitarbeit:

Frauen sind die typischen Teilzeitarbeiter. Aber auch Studenten, ältere Menschen und Behinderte arbeiten Teilzeit.

Die Motive für ein teilzeitiges Arbeitsverhältnis sind in Veränderung: Die traditionellen Gründe, wie eine Einschränkung durch Kinder oder Geld hinzuzuverdienen, werden durch neue Motive, wie z.B. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Weiterbildung, familiengerechte Arbeitszeiten, ergänzt.

In der Schweiz hat der Anteil von Teilzeitarbeit in den letzten Jahren konstant zugenommen. Momentan arbeiten knapp weniger als 50% aller Beschäftigten Teilzeit. 79% der Teilzeit-Beschäftigten sind Frauen (SHP 2006). Bei den Frauen sind es hauptsächlich familiäre Gründe, die sie zu einem teilzeitigen Arbeitsverhältnis bewegen. Bei den Männern sind es ebenfalls familiäre Gründe, aber auch Ausbildungen und andere Ursachen, die sie Teilzeit arbeiten lassen.

Job-Sharing und Arbeitsplatz-Partnerschaft:

Job-Sharing stammt ursprünglich aus dem anglo-amerikanischen Arbeitsrecht. Die Job-Sharing-Partner arbeiten als Gruppe und schulden dem Arbeitgeber/Vorgesetzten entweder das Arbeitsergebnis oder die permanente Besetzung des Arbeitsplatzes. Fehlzeiten gehen im anglo-amerikanischen Modell zu Lasten der Stellenpartner.

Ohne diese radikale Auslegung ist das Modell jedoch interessant: Die Arbeitspartner übernehmen die Verantwortung für einen Arbeitsplatz und erledigen die Aufgaben in Eigenregie. Das bedingt einen erhöhten koordinativen Aufwand bezüglich der Arbeitsaufgaben, der Zeitabsprachen, der Organisation und den Informationspflichten (Arbeitsübergabe).

Voraussetzung für ein reibungsloses Funktionieren ist, dass alle Mitglieder des Teams alle Aufgaben übernehmen können.

Gleitzeit:

Gleitzeitmodelle sind die häufigste Form der Zeitflexibilisierung. Erstmals wurden sie bereits 1967 eingeführt (Then 1994: 225). Der Arbeitnehmer im Gleitzeitmodell geniesst Dispositionsfreiheit für den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende, gleichzeitig verpflichtet er sich jedoch zur Anwesenheit während der Kernarbeitszeit.

Über 80'000 Betriebe und neun Millionen Arbeitnehmer nutzen Gleitzeit in Deutschland (Then 1994: 225).

Verbreitet war die Annahme, dass Gleitzeit besonders für Büroberufe geeignet sei, mittlerweile werden jedoch auch zunehmend in Produktionsbetrieben Gleitzeitmodelle eingeführt. Das Institut für Soziologie der Universität Nürnberg stellte fest, dass die Mehrheit der Beschäftigten in Gleitzeitmodellen fixe Anfangszeiten wählt. Beim Arbeitsende bestehen hingegen starke Schwankungen. Am liebsten werden überzählige Zeitguthaben an Freitagen ausgeglichen, danach folgen freie Tage oder Blockfreizeiten an 2. und 3. Stelle (Then 1994: 226). Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung ist das weitgehend unabhängige Einziehen von freien Tagen/Stunden zum Abbau von Überstunden.

Jahresarbeitszeit:

„Die entscheidende Neuerung“ (Then 1994: 233). Die Bandbreite der Flexibilisierung muss über die traditionelle Wochen- oder Monatsarbeitszeit hinausgehen. Jahresarbeitszeiten geben den Unternehmen die Möglichkeit die Leistungskapazität dem tatsächlichen Arbeitsanfall anzupassen. Die Angestellten arbeiten zu Spitzenzeiten mehr, sind jedoch in ruhigen Tagen nicht arbeitslos. Eine Bedingung für ein Jahresarbeitszeit-Konzept ist, dass die Mitarbeiter monatlich ein gleichmässiges Einkommen beziehen. Im Gegensatz zu Gleitzeit-Regelungen, wo die Mitarbeiter die Arbeitszeit nach ihren Bedürfnissen steuern können, bietet die Jahresarbeitszeit eine kooperative Kapazitätssteuerung. Bedingung hierfür ist jedoch, dass die Mitarbeiter am Steuerungsprozess beteiligt werden. Überstundenbeiträge werden erst ausbezahlt, wenn die geleisteten Stunden die vereinbarte Jahresarbeitszeit übersteigt.

Sabbatzeiten/Langzeiturlaube:

Jeder zweite Berufstätige würde gerne einen Langzeiturlaub machen (Then 1994: 239). Ein Langzeiturlaub könnte ein Instrument des Ausgleichs von Überstunden und hohen Pluszeiten bei Gleitzeit darstellen. „Auftankphasen“ könnten gerade in der Lebensmitte oder in kritischen Übergangsphasen besonders hilfreich sein.

Der Arbeitsplatz bleibt während des Urlaubs gesichert. Teilweise unterstützen Unternehmen Mitarbeiter während des Urlaubs, wenn dieser einer Tätigkeit nachgeht, die auch für das Unternehmen interessant ist (z.B. Ausbildung).

Gleitende Übergangsphasen:

Sowohl der Einstieg in den Arbeitsmarkt als auch der altersbedingte Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt sind entscheidende Phasen im Leben eines Individuums. Durch erste Arbeitserfahrung während der Ausbildung könnte der Einstieg in den Arbeitsmarkt leichter fallen. Schwieriger wird es beim Ausstieg. Hier ist es gesetzlich geregelt, wann der Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt zu erfolgen hat. In diesem Zusammenhang bedarf es einer flexibleren Lösung von der sowohl Unternehmen als auch der Arbeitnehmer profitieren könnten. Eine Reduktion der Arbeitszeit im Alter könnte den Übergang zwischen Berufsleben und Pensionierung erleichtern.

Wochenendarbeit:

Bereits ein grosser Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor ist von Wochenendarbeit betroffen. Wochenendarbeit ist aufgrund höherer Tarife oder Zeitgutschriften attraktiv. Ein Konfliktfeld besteht zu den normativen Werthaltungen, dass am Sonntag nicht gearbeitet werden soll. Ob diese Regelung für die gesamte Gesellschaft gelten soll oder flexibel zu handhaben ist kann nicht eindeutig beantwortet werden. Wirtschaftliche Argumente sind für Then (1994: 253) kein ausreichendes Argument für Sonntagsarbeit.

Literatur:

Then, Werner (1994): Die Evolution in der Arbeitswelt. Inno Vatio Verlag, Bonn / Fribourg / Ostrava, S. 187-260.

Hinrichs, Karl (1991): Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. (Soziale Welt 43, S. 312-330.)