

# Arbeitszeitregulierung als Element einer innovativen Arbeitspolitik

Vortrag für den autokongress2  
31.05.2005 in Bochum

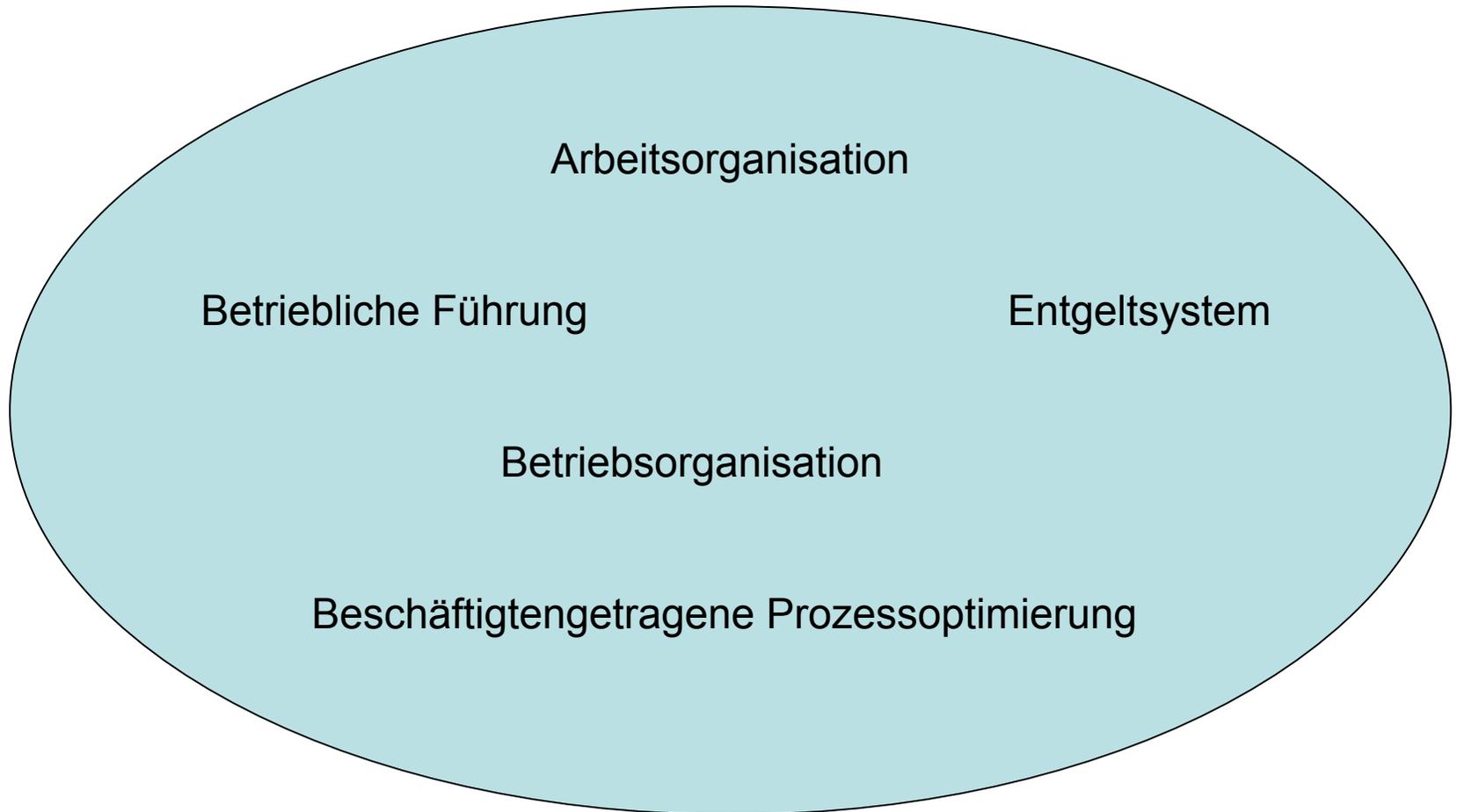
# 1. Innovative Arbeitspolitik

## Innovative Arbeitspolitik:

- Doppelte Zielsetzung von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsverbesserung
- Aufgabe Industriesoziologie: Praxisbeitrag zur Durchsetzung einer fortschrittlichen Rationalisierung
- Integrierte Sichtweise betrieblicher Reorganisation

# 1. Innovative Arbeitspolitik

## Integrierte Sichtweise der Reorganisation



# 1. Innovative Arbeitspolitik

## Zentrale Rolle der Arbeitszeitgestaltung und –regulierung

### **Bsp. Arbeitsorganisation:**

- Institutionelle Absicherung der Selbstorganisation durch Arbeitszeitregulierung: Selbstgestaltung der Arbeitszeit

### **Bsp. Betriebliche Führung:**

- Wandel der Führungsrollen: Partizipationsrechte und diskursive Verfahren

### **Bsp. Entgeltsysteme:**

- Unterstützung und Ergänzung diskursiver Zielvereinbarungen

### **Bsp. Betriebsorganisation:**

- Stärkung teamorientierter Koordinations- und Steuerungsfunktionen

# 1. Innovative Arbeitspolitik

Anatzpunkte einer innovativen Arbeitszeitregulierung:

Wirtschaftlichkeit durch

- Deckung Arbeitseinsatz – Arbeitsanfall
- Diskurs über Effektivität und Effizienz

Arbeitsverbesserung durch

- Selbstorganisationsspielräume Arbeitszeitgestaltung
- Diskurs über Ressourcen und Personalbemessung

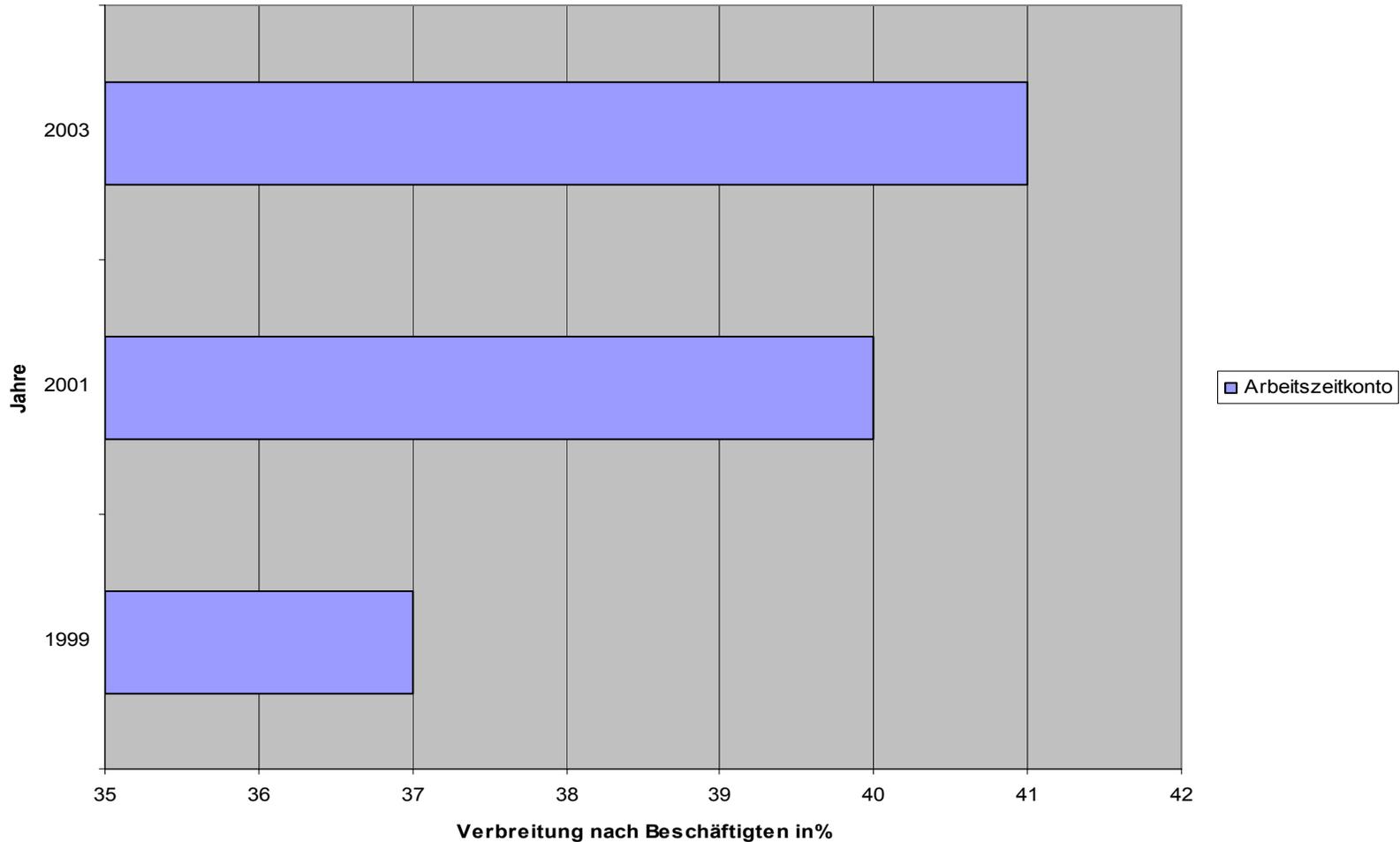
## 2. Flexible Arbeitszeitregulierung - Hintergrund

### **Arbeitszeitkonten – das Regulierungsinstrument flexibler Regelarbeitszeiten**

- Ursprung in Gleitzeitkonten
- Vom Instrument der Unternehmenskultur zu einem Instrument der Flexibilisierung
- Neue Kontenformen:
  - Neue Gleitzeitkonten
  - Mittelfristkonten
  - Langzeitkonten
- Prozessnormen der Arbeitszeitgestaltung
  - Beschäftigte
  - Betriebsräte

## 2. Flexible Arbeitszeitregulierung - Hintergrund

Verbreitung Arbeitszeitkonten nach Beschäftigten (ISO)



## 2. Flexible Arbeitszeitregulierung - Hintergrund

Variable Arbeitszeitverteilung (ISO 2004, in % der Beschäftigten)

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

## 2. Flexible Arbeitszeitregulierung - Hintergrund

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

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

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

## Untersuchung innovativer Arbeitszeitregulierungen

- Spielräume der Selbstorganisation
- Partizipative Verfahren
- Verbindung mehrerer Kontensysteme
- Einbindung des Betriebsrates als Organ der Mitbestimmung



Praktische Wirksamkeit der Regulierungen  
Erfolgsbedingungen der betrieblichen Praxis

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

## 5 Problembereiche der flexiblen Arbeitszeitregulierung im Betrieb

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

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

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

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

## **Wandel der betrieblichen Rahmenbedingungen: Marktorientierte Steuerungsformen**

- Corporate Governance
  - Zentralisierung strategischer Entscheidungen
  - Finanzialisierung
  - Steuerung über betriebswirtschaftliche Kennziffern
- Operative Dezentralisierung
  - Dezentralisierung der Verantwortung für Kosten und Profite
  - Konfrontation der dezentralen Einheiten mit dem Markt (extern und intern) - Standortkonkurrenz
  - Konfrontation der einzelnen Arbeitnehmer mit dem Markt (indirekte Steuerung)

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

## Konsequenzen für die Arbeitszeitregulierung

- Konfrontation mit Marktanforderungen
  - Druck auf Betriebsräte in der Standortkonkurrenz
  - Normen als Hindernisse der individuellen Zielerreichung und als abhängige Variable des Arbeitsvolumens
- Verknappung der (Personal-) Ressourcen im Kontext der Finanzialisierung
  - Personalpolitik der unteren Linie
  - Druck auf tatsächliche Arbeitszeiten

# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

## Zwei Erfolgsbedingungen der flexiblen Arbeitszeitregulierung:

- Gute Regelungen
  - „Mitbestimmungsschwellen“ für die Betriebsräte (Interventionspunkte: Problemlösungen; Saldensteuerung; Veto-Rechte...)
  - „Haltegriffe“ für die Beschäftigten (Partizipationsrechte: Arbeitszeitgespräche; Problemlösungsverfahren; Hinzuziehung Betriebsräte...)

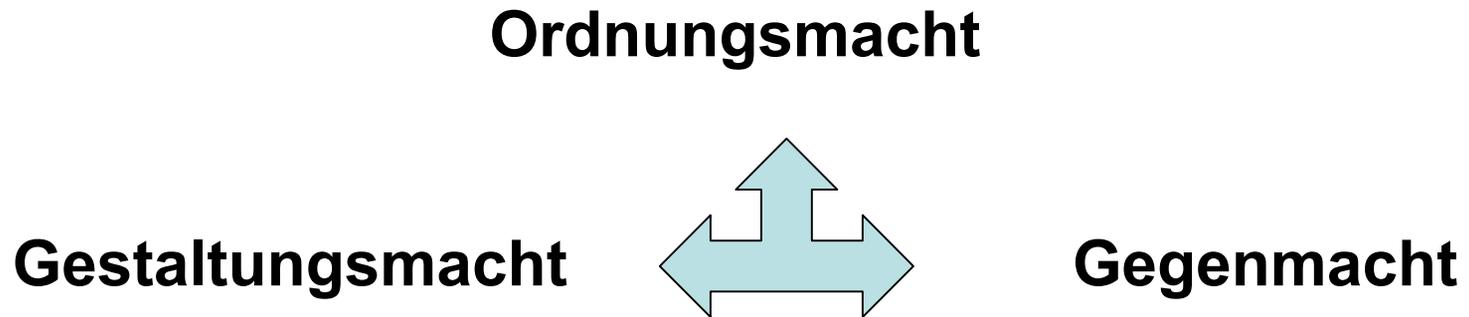
# 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse

- Betriebsräte als Anker der Arbeitszeitregulierung
  - Aushandlung guter Regelungen
  - Promotor der Arbeitszeitregulierung
  - Controlling ohne Kontrolle
  - Hilfe zur Selbsthilfe statt Stellvertreter der Interessen (Moderation)
  - Folgewirkungen der Marktsteuerung zum politischen Problem machen; neues Wechselspiel Mitbestimmung - Partizipation



Plurale Rollenanforderungen im  
Spagat zwischen Tarifvertrag und  
Standort-/Beschäftigteninteressen

### 3. Flexible Arbeitszeitregulierung - Forschungsergebnisse



Ziel:                      Eindämmung der Marktsteuerung

Problem:                Wachsender Marktdruck (Standortkonkurrenz...)  
- Schwächung der Betriebsräte

# 4. Schlussfolgerung

1. Arbeitszeit und Arbeitszeitregulierung ein Kernelement der innovativen Arbeitspolitik
2. Weite Verbreitung neuer Formen der Arbeitszeitregulierung
3. Probleme der Arbeitszeitregulierung auch bei Pionierfällen mit hohem innovativen Potenzial
4. Wichtige Ursache Auswirkungen marktorientierter Steuerungsformen
5. Zentrale Bedeutung des Betriebsrates
6. Hohe Anforderungen bei verschlechterten Rahmenbedingungen
7. Unwahrscheinlichkeit der innovativen Praxis