

Flexible Arbeitszeiten im Bereich von Produktion und Dienstleistung:

Arbeitskreis 1.7 „Arbeitszeitmanagement“ informiert sich über das Arbeitszeitmanagement auf dem Flughafen Stuttgart

Auf Einladung von Herrn Müller, Bereichsleiter der Flughafen Stuttgart GmbH und Mitglied des AWW Arbeitskreises 1.7 „Arbeitszeitmanagement“, tagte der Arbeitskreis am 18.06.2013 bei der Flughafen Stuttgart GmbH¹: Ein guter Anlass für einen kurzen Werkstattbericht zum derzeitigen Sachstand unserer Arbeit.

Der Arbeitskreis besteht seit Oktober 2012 und hat es sich zum Ziel gesetzt herauszuarbeiten, welche Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitinstrumente in verschiedenen Bereichen von Unternehmen, Verwaltung und Drittem Sektor eingesetzt werden, um die Passung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot zu bewältigen. Ging man früher zumeist vom „normalen“, relativ starren Arbeitsverhältnis aus und verstand flexibles Arbeiten als Ausnahme von der Regel, so ist dies heutzutage zumeist nicht mehr zeitgemäß. Es zeigt sich in vielen Organisationen, dass das Flexible, das Volatile und das Besondere mittlerweile auch schon das Normale ist. Atypisch wäre es, wenn immer starre Zeitpläne eingehalten werden könnten.

Es wird im Arbeitskreis untersucht, welche konkreten Lösungen in ausgewählten Organisationen aus Industrie, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung praktiziert werden, und wo die Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen dieser Lösungen liegen. Relevant ist in der Arbeitspraxis die Frage,

ob sich die einzelnen Instrumente auch auf andere Branchen, Bereiche und Sektoren übertragen lassen. Auch geht es darum, wie sich die dargestellten Lösungen in der Praxis von Wirtschaft und Verwaltung sozialverträglich umsetzen lassen. Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind daher Vertreter aus öffentlichen Verwaltungen sowie Personalverantwortliche aus Unternehmen der Privatwirtschaft und des Dritten Sektors sowie Interessierte aus wissenschaftlichen Einrichtungen und Forschungsinitiativen mit Schwerpunkt Arbeitsrecht und Arbeitszeitmanagement.

I Untersuchungsansatz des Arbeitskreises und derzeitiger Sachstand

Die Instrumente des Arbeitszeitmanagements sind eng verflochten mit Anforderungen, die sich aus der Or-

ganisationsumwelt ergeben, sei es die demografische Entwicklung, die einen gewandelten Umgang mit Mitarbeitern erforderlich macht (Fachkräftemangel, Gesundheitsvorsorge) oder der durch die wirtschaftliche Entwicklung und die Internationalisierung erforderliche Zwang zu Flexibilisierung und optimaler Kapazitätsauslastung.

Abbildung 1 erläutert graphisch die drei externen unabhängigen Variablen „Globalisierung“, „Demografie“ und „Wirtschaftlichkeit“, die aufgrund ihrer wesentlichen Bedeutung auf das Arbeitsmanagement von Organisationen Einfluss nehmen.

Kundenorientierung fordert darüber hinaus in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung eine verbesserte Produktivität bzw. eine verbesserte, kundenbezogene Leistungserstellung. Für die

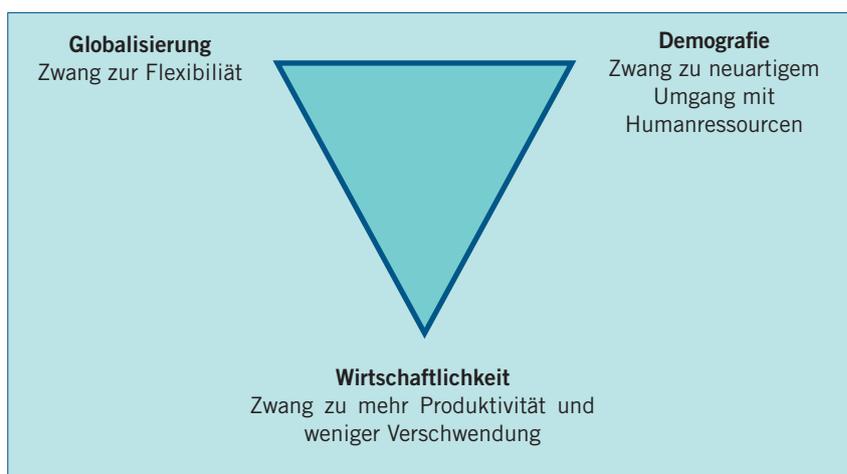


Abb. 1: Einflussfaktoren auf das Arbeitszeitmanagement.

Quelle: Bornewasser, M.: Vortrag im AK 1.7 „Arbeitszeitmanagement“ am 18.04.2013 in Berlin.

¹ An dieser Stelle nochmals unser herzlicher Dank an Herrn Müller und sein Team, dass im Rahmen der Tagung des Arbeitskreises eine Besichtigung von einzelnen Arbeitsbereichen des Flughafens möglich war.

Aufgabenerbringung des öffentlichen Bereichs gelten zusätzlich die Gemeinwohlbindung sowie Besonderheiten bei hoheitlichen Aufgaben, deren Erbringung dem Staat durch Regelungen des öffentlichen Rechts obliegen. Eine hohe Bedeutung kommt der Gefahrenabwehr und der Wahrung der öffentlichen Sicherheit oder Ordnung zu.

Seitens der Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Arbeitskreis wurde ein Katalog von konkreten Fragen und Problemen der Arbeitspraxis identifiziert, für die über die einzelnen Instrumente des Arbeitszeitmanagements jeweils Antworten gefunden werden müssen. Probleme innerhalb der Organisationen können sein:

- Auslastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Geringe und hohe Auslastung der Mitarbeiter über das Jahr verteilt, häufig auch saisonale oder jahreszeitliche Schwankungen.
- Steuerung der Arbeitsergebnisse und Zielerreichung: Wenn die Führung die geleisteten Arbeitszeiten nicht überwachen kann, wie steuert sie dann?
- Leistungsfähigkeit von mobiler Arbeit: Wenn Arbeitszeit und Reisezeit in keinem Verhältnis mehr stehen: In welchem Umfang ist mobile Arbeit eine Alternative?
- Kommunikation: Wie viel Flexibilität kann man in einer (flachen) Hierarchie mit Kommunikation bewirken? Welche Rolle spielt Kommunikation bei den jeweiligen Instrumenten?
- Kundenperspektive: Wie bewältigt man speziell eine starke Abhängigkeit von Kunden, wie sie sich beispielsweise in der Privatwirtschaft im Bereich der Logistik ergibt bzw. für öffentliche Verwaltungen bei der Aufgabenbindung, z.B. bei der Erledi-

gung von Pflichtaufgaben oder der Gefahrenabwehr.

- Notsituationen: Wie bewältigen Organisationen Notsituationen, wie können Notsituationen alternativ mit professionellen und/oder freiwilligen Kräften bewältigt werden und welche Instrumente werden hierzu in der Praxis genutzt?

Wir beschreiben nun im Arbeitskreis für derzeit zwölf Organisationen, mit welchen Instrumenten sie die betrieblichen Arbeitszeitprobleme unter Berücksichtigung der oben genannten externen Einflussfaktoren lösen.

und Tandemberichten um strategische Handlungsansätze unter weitgehender Beibehaltung der internen Strukturen. So wird derzeit pro Tandem ein Arbeitsbericht erstellt, in dessen Rahmen die maßgeblich genutzten Instrumente dargestellt werden. Der konkrete Sachstand gestaltet sich so, dass die Bildung der Tandems abgeschlossen ist und die einzelnen Tandems ihre Arbeit aufgenommen haben.

Die bisher bearbeiteten und inhaltlich nachverfolgten Beispiele sind organisationsbezogene Fallstudien und betreffen die folgenden Inhalte: siehe Abbildung 2.



Abb. 2: Handlungsansätze des Arbeitszeitmanagements.

II Konkrete Handlungsansätze des Arbeitszeitmanagements in der Arbeitspraxis

Die genannten Fragen werden im Arbeitskreis über sog. „Tandems“, bestehend aus zwei Bearbeitern, jeweils aus der (Arbeits-)wissenschaft und der Arbeitspraxis analysiert. Dabei handelt es sich bei allen teilnehmenden Organisationen

Für die einzelnen Handlungsansätze wird auf Basis der geschilderten abstrakten Problemlagen herausgearbeitet, welches die zentralen Herausforderungen der Organisation sind, die durch mittel- und langfristiges Personal- und Arbeitszeitmanagement zu bewältigen sind. Analysiert wird, welche zentralen Instrumente bzw. welche Kombinationen von Instrumenten

in Wirtschaft und Verwaltung jeweils eingesetzt werden, um diesen Herausforderungen im Rahmen des gegebenen Geschäftsmodells gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang werden auch wesentliche rechtliche Aspekte der Instrumente aufgegriffen.

III Weitergehende Zielsetzungen des Arbeitskreises: Transfer der Arbeitsergebnisse

Nicht zuletzt wird von den Tandems erörtert, weshalb der gewählte Handlungsansatz in der Praxis besonders erfolgversprechend ist bzw. wo die Grenzen der Instrumente jeweils liegen.

Hinsichtlich der Folgewirkungen/ Auswirkungen von Arbeitszeitmaßnahmen erfolgt durch die Mitarbeiter des Tandems eine systematische Beurteilung der folgenden Gesichtspunkte:

- Technikbezogene Auswirkungen
- Beschäftigtenstruktur
- Anreizmechanismen (Entgelt, Befugnisse) bezogen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Genderaspekte
- Produktivität der Beschäftigten
- Arbeitsrecht und Tarifrecht
- Gesundheit und Prävention.

Letztlich erhofft sich der Arbeitskreis auch wesentliche Ergebnisse durch eine Gesamtschau über die Einzelfalldarstellungen hinweg. Daher wird aufbauend auf den Arbeitsergebnissen der Tandems thematisiert werden, wie strategisches Arbeitszeitmanagement in Zeiten zunehmender Flexibilisierung gestaltet werden kann oder durch welche Maßnahmen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung bei mittel- und langfristigen Maßnahmen unterstützt werden könnte.

Eine Zusammenfassung aus arbeitsrechtlicher Sicht ist ebenso

von Bedeutung wie eine Bewertung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht.

Am Ende soll die Umsetzung unserer Ergebnisse in eine anwenderfreundliche Veröffentlichung

Personalleiter Trumpf GmbH&Co. KG, geben einen kurzen Überblick in die Lösungsansätze für ein flexibles Arbeitszeitmanagement in zwei unterschiedlichen Bereichen privatwirtschaftlicher Produktion und Dienstleistung.



AWV-Arbeitskreis 1.7 „Arbeitszeitmanagement“ während der Besichtigung von einzelnen Arbeitsbereichen des Flughafens Stuttgart.



Besuch im Kontrollzentrum der Flughafengepäckabfertigung.

stehen, die auch einen Anhang mit Werkzeugen zu Methoden, Charts und Checklisten enthält und in dem alle in den Berichten erwähnten Konzepte und Instrumente aufgeführt werden.

Die beiden nachfolgenden Beiträge von Herrn Müller, Flughafen Stuttgart GmbH und Herrn Grylewski,

Fühlen Sie sich von dem Thema und der Arbeitsweise unseres Arbeitskreises angesprochen? Wenn Sie Interesse an einer Mitarbeit im Arbeitskreis haben, dann steht Ihnen als Ansprechpartnerin der AWV Dr. Petra Pfisterer unter Tel.: (06196) 777-2636 bzw. E-Mail: pfisterer@awv-net.de gerne zur Verfügung.

Nächster Sitzungstermin des Arbeitskreises ist der 1. Oktober 2013 in Berlin.