

# Gliederung

## 1. Einleitung

## 2. Hauptteil

### *2.1 Grundmodelle der Arbeitszeitflexibilisierung*

### *2.2 Praxismodelle von Handels- und Dienstleistungsunternehmen*

2.2.1 Das Gleitzeitmodell der Ludwig Beck AG München

2.2.2 Das Lebensarbeitszeitmodell der Bertelsmann Distribution GmbH Gütersloh

2.2.3 Langzeiturlaub bei der Condat GmbH Berlin

### *2.3 Praxismodelle von Produktionsbetrieben*

2.3.1 Das BMW-Modell: Neue Wege für Schichtarbeit und Gleitzeit

2.3.2 Das Monatsarbeitszeitmodell und verschiedene Sonderregelungen der BASF  
AG Ludwigshafen

## 3. Schluß

## 4. Literaturverzeichnis

## Welche verschiedenen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung gibt es und wie werden sie in den verschiedenen Branchen umgesetzt? Welche Folgen ergeben sich daraus?

### 1. Einleitung

Unter flexiblen Arbeitszeitmodellen versteht man die im Rahmen gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen abgewandelte Arbeitszeit. Starre Zeitstrukturen werden aufgebrochen. Es gilt die Arbeitszeit den jeweiligen Aufgaben anzupassen und nicht umgekehrt. Man unterscheidet hierbei drei verschiedene Variationsmöglichkeiten:<sup>1</sup>

- Chronometrisch: Die Arbeitszeit variiert in der Dauer.
- Chronologisch: Die Arbeitszeit variiert in der Lage.
- Chronometrisch und chronologisch: Sie variiert sowohl in ihrer Dauer, als auch in Ihrer Lage.

Grund ist: *„Daß das zu einem Zeitpunkt x geltende Vollzeitniveau exakt den betrieblichen Erfordernissen entspräche, kann nur Ergebnis eines Zufalls sein, nicht aber einer inneren Logik gehorchen. Woher schließlich sollten die jeweiligen Arbeitsaufgaben ´wissen´, wieviel Zeit zu ihrer Erledigung der geltende Tarifvertrag läßt und wie sollten sie sich entsprechend anpassen?“<sup>2</sup>*

In der Praxis wurde dieses Problem von vielen Unternehmen erkannt, und führte zur Entwicklung der verschiedensten Modelle.

---

<sup>1</sup> vgl. Hopfenbeck, S. 241f

<sup>2</sup> Kutscher u.a., S. 16

## 2. Hauptteil

### 2.1 Grundmodelle der Arbeitszeitflexibilisierung

Wie in späteren Abschnitten noch erkennbar wird, gibt es diverse verschiedene Arbeitszeitmodelle, und selbst solche, die sich sehr ähneln unterscheiden sich doch in einigen Punkten. Grund dafür ist, daß die Unternehmen die verschiedenen (elf an der Zahl) Grundmodelle ihren Bedürfnissen entsprechend kombinieren.

- 1. Teilzeitarbeit:** Teilzeitbeschäftigte arbeiten regelmäßig mit einer verkürzten Arbeitszeit.  
Diese Form erweist sich hinsichtlich der Lage bzw. der Dauer als relativ unflexibel.<sup>3</sup>
- 2. Über-/Mehrarbeit:** Überarbeit ist die über die regelmäßige, normale betriebliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeit.  
Mehrarbeit ist die über die gesetzliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeit und stellt so eine besondere Form der Überarbeit dar.  
Diese Formen ermöglichen nur beschränkt eine flexible Arbeitszeitgestaltung.<sup>4</sup>
- 3. Schichtarbeit:** Die betriebliche Arbeitszeit wird bei diesem Modell in mehrere Zeitabschnitte eingeteilt, die unterschiedliche Anfangs- und Endzeiten haben und deren Dauer ebenfalls variieren kann.  
Dieses Modell gilt als beschränkt flexibel, da es zwar verschiedene Möglichkeiten bei Gestaltung eines Schichtsystems gibt, sich die Flexibilität jedoch mit der Einführung verringert.<sup>5</sup> (⇒ Praxisbeispiel BASF + BMW)

---

<sup>3</sup> vgl. Linnenkohl u.a., S. 27

<sup>4</sup> vgl. ebd., S. 42

<sup>5</sup> vgl. ebd., S. 49

**4. Freischicht:** Freischicht ist der Ausgleich von Überarbeit (evtl. auch Mehrarbeit) in Form von Freizeit.<sup>6</sup>

**5. Gleitzeit:**

- **einfache:** Es liegt zwar die Dauer der täglichen Arbeitszeit fest, doch kann der Arbeitnehmer den Beginn und das Ende innerhalb eines Rahmens frei wählen.<sup>7</sup>
  
- **qualifizierte:** Bei diesem Modell kann der Arbeitnehmer zusätzlich über die Dauer seiner täglichen Arbeitszeit verfügen. So kann er sie nach belieben über die Woche verteilen und evtl. innerhalb bestimmter Zeiträume durch Überarbeit ausgleichen.  
Es wird eine flexible Arbeitszeit ermöglicht, die jederzeit verändert werden kann. Interessen sowohl seitens des Arbeitgebers, als auch des Arbeitnehmers können **optimal** berücksichtigt werden.<sup>8</sup> (⇒ Praxisbeispiel Ludwig Beck)

**6. Die flexible Altersgrenze und der gleitende Übergang in den Ruhestand:**

Den Mitarbeitern wird der schrittweise Austritt aus der Erwerbstätigkeit ermöglicht, so kann er seine Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum verkürzen und so von der Vollzeit über die Teilzeit in den Ruhestand „gleiten“.<sup>9</sup> (⇒ Praxisbeispiel Bertelsmann Distribution)

---

<sup>6</sup> vgl. ebd., S. 75

<sup>7</sup> vgl. ebd., S. 92

<sup>8</sup> vgl. ebd., S. 102

<sup>9</sup> vgl. ebd., S. 96

**7. KAPOVAZ:**

Das Modell der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit ist die optimale Form der Arbeitszeitflexibilisierung, da sie die Arbeitszeit dem jeweiligen Arbeitsanfall anpaßt. Im Einzelarbeitsvertrag wird die vom Mitarbeiter zu erbringende Arbeitszeit im Vorfeld festgelegt, wobei unterschiedliche Bezugszeiträume vereinbart werden können (Woche, Monat oder Jahr).<sup>10</sup>

**8. Job Sharing:**<sup>11</sup>

Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen sich die Arbeitszeit eines Arbeitsplatzes.

- **Job Sharing i.e.S.:** Die Arbeitnehmer müssen gewährleisten, daß der Arbeitsplatz, den sie sich teilen dauernd besetzt ist, doch wann wer arbeitet bleibt ihnen überlassen. (⇒ Praxisbeispiel BMW)
- **Job Pairing:** Die Arbeitnehmer erledigen die Arbeit gemeinsam, informieren sich und treffen wesentliche Entscheidungen gemeinsam.
- **Job Splitting:** Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei Teilzeitarbeitsplätze.
- **Slip Level Sharing:** Funktionale Aufteilung der Arbeit, das heißt nach Arbeitsinhalten.

**9. Amorphe Arbeitszeit:** Hier wird nur der Umfang der Arbeitszeit (unterschiedliche Bezugsrahmen) vertraglich festgelegt. Die Einteilung bleibt dem Arbeitnehmer überlassen.<sup>12</sup> (⇒ Praxisbeispiel Condat)

---

<sup>10</sup> vgl. ebd., S. 121

<sup>11</sup> vgl. ebd., S. 128f

<sup>12</sup> vgl. ebd., S. 138

## **10. Die selbstbestimmte Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte.<sup>13</sup>**

- **Heimarbeit:** Der Heimarbeiter erbringt seine Arbeit in einer von ihm erbrachten Betriebsstätte ohne persönliche Abhängigkeit vom Auftraggeber.
- **Telearbeit:** Es besteht lediglich eine telekommunikative Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeit- bzw. Auftraggeber.
- **Heimplatzarbeit:** Für den Arbeitnehmer besteht die Möglichkeit bestimmte Arbeitsleistungen außerhalb des Betriebes zu erledigen.

**11. Sabbatical:** Auf einem Lebensarbeitszeitkonto werden Überstunden und Resturlaub angesammelt und dazu verwandt längere Zeiträume aus dem Berufsleben auszusteigen. Eine andere Variante ist es regelmäßig geringere Lohnzahlungen entgegenzunehmen um dann bei längerem Fernbleiben vom Arbeitsplatz weiterhin Einkünfte zu haben.<sup>14</sup> (⇒ Praxisbeispiel Condat)

Eine wichtige Rolle spielt bei fast allen Modellen die Trennung von Person und Funktion.<sup>15</sup> Dies ist bei der Abkopplung der Arbeitszeit von der Betriebszeit sowieso unumgänglich.

Im Folgenden werden die verschiedenen Arbeitszeitgestaltungen einiger ausgewählter Unternehmen näher erläutert, und dazu die Vorteile für den Betrieb und die Arbeitnehmer. Für einige der aufgeführten Unternehmen gab es bei der Einführung ihrer Modelle noch keine tarifliche Basis, so daß die Regelungen auf einer Betriebsvereinbarung beruhen.

---

<sup>13</sup> vgl. ebd., S. 148

<sup>14</sup> vgl. Schäfer, S.177  
Hopfenbeck, S. 247

<sup>15</sup> vgl. Kutscher u.a., S 17

## **2.2 Praxismodelle von Handels- und Dienstleistungsunternehmen**

### **2.2.1 Das Gleitzeitmodell der Ludwig Beck AG München<sup>16</sup>**

Ein Pionierunternehmen auf dem Gebiet der Arbeitszeitflexibilisierung, daß den Vorteil der Gleitzeit sehr früh erkannte, ist das Münchner Kaufhaus Ludwig Beck am Rathauseck. Hier begann man bereits 1976, aufgrund einer Mitarbeiterbefragung, mit der Planung eines flexiblen Arbeitszeitmodells. Ziel war es, die Zahl der anwesenden Mitarbeiter der Anzahl der Kunden anzupassen, um lange Wartezeiten, zum Beispiel an den Kassen, zu vermeiden. Zu diesem Zweck wurde ein Umsatzplan und eine Kundenfrequenztafel erstellt. Bei dem Vergleich der über zwei Jahre gesammelten Informationen stellte sich heraus, daß die Daten, unabhängig von äußeren Einflüssen (wie Witterung), nie mehr als 2% im Vergleich zum Vorjahr abwichen. So konnte der Personalbedarf sehr genau im Voraus geplant werden. Aufgrund dieser Informationen vereinbarte die Personalleitung mit allen Abteilungen eine Mindestbesetzung für die erste Stunde nach Ladenöffnung. Danach kann jeder Mitarbeiter, in Absprache mit der Abteilungsleitung, selbst entscheiden wie viele Stunden er arbeiten möchte. Wer an welchem Tag arbeitet, wird monatlich geplant, die tägliche Arbeitsdauer wöchentlich. Die monatliche Gehaltszahlung ist konstant und basiert auf der vertraglich festgelegten Durchschnittszeit, die auf Wunsch des Mitarbeiters und nach betrieblicher Absprache auch verändert werden kann. Es gibt also auch die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, die Arbeitszeit kann zwischen 60 und 160 monatlichen Arbeitsstunden vereinbart werden.

Zur Erfassung der Anwesenheitszeiten diente bei Beck bereits seit 1978 eine eigens dafür entwickelte, elektronische Datenerfassungsanlage. Ihr Kommen und Gehen müssen die Mitarbeiter am Eingang einbuchen. Sollte das einmal vergessen werden, genügt ein Anruf in der Personalabteilung, und die Buchung wird nachgeholt. Monatlich werden die Mitarbeiter über den Stand ihres Zeitkontos informiert. Am Ende des Arbeitsjahres soll die tatsächlich geleistete Arbeitszeit mit der auf ein Jahr hochgerechneten, vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit übereinstimmen. Die Vorgesetzten achten bei der Arbeitseinteilung darauf, daß keine zu großen Differenzen auftreten. Zeitschulden machen die meisten Mitarbeiter nicht. Sie häufen lieber erst Zeitguthaben an und feiern diese dann ab.

---

<sup>16</sup> vgl. Fiedler–Winter, S. 98ff

Das Modell „individuelle Arbeitszeit (IAZ)“, wie es genannt wird, stieß von Anfang an auf breite Zustimmung, sowohl bei der Unternehmensleitung als auch bei den Mitarbeitern.

Durch die Einführung der IAZ fühlten sich die Angestellten selbständiger und für den Personaleinsatz mitverantwortlich – was stark motivierend wirkte. Damit sind die Ziele der Betriebsvereinbarung vom Mai 1978, welche die Einführung der IAZ regelte, erfüllt worden. Sie besagte: *„Die Mitarbeiter unseres Hauses sollen damit mehr persönliche Freiheiten erhalten, verbunden mit einem großen Maß an Eigenverantwortlichkeit im Rahmen der gemeinsamen Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter“*<sup>17</sup>.

Da die Mitarbeiter jetzt ihre Arbeitszeit selbst beeinflussen können, sind sie öfter bereit in anderen Abteilungen auszuhelfen. Auch werden Personalengpässe und Überbesetzungen besser ausgeglichen.

Die Mitarbeiter begrüßten an der Flexibilisierung vor allem, die Möglichkeit sich die Zeit so einzuteilen, daß sie mehr Zeit für ihre Familien haben. Und wenn wenig Kunden im Haus sind, sie sogar zwischendurch Besorgungen erledigen können. Außerdem summieren sich die zuviel geleisteten Arbeitsstunden bei den Meisten zu einem zusätzlichen freien Tag, der bei wenig Kundenandrang und in Absprache mit den Kollegen auch kurzfristig genommen werden kann. Dadurch können sich alle Angestellten ihre Freizeit besser einteilen.

Für die Geschäftsleitung ist vor allem die höhere Kundenzufriedenheit entscheidend. Sie wird erreicht, da zu jeder Zeit die benötigte Anzahl von Mitarbeitern im Haus ist. Das Unternehmen kann somit effizienter arbeiten. Darüber hinaus entstand eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Angestellten, deren Arbeitsmotivation deutlich angehoben wurde.

Auch der Betriebsrat bewertete das Modell positiv. Er sieht darin eine Humanisierung der Arbeit und eventuell auch die Möglichkeit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Insgesamt waren alle Beteiligten froh, das Modell eingeführt zu haben.

Heutzutage praktizieren eine Vielzahl von Unternehmen ähnliche Modelle.

---

<sup>17</sup> Betriebsvereinbarung der Ludwig Beck AG vom Mai 1978 Zitiert nach Fiedler-Winter, S. 101



### 2.2.2 Das Lebensarbeitszeitmodell der Bertelsmann Distribution GmbH Gütersloh<sup>18</sup>

Im Prinzip ging es der Bertelsmann Distribution, genau wie im vorherigen Modell, um die Vermeidung von Leerläufen in auftragsschwachen Zeiten und die schnellere Erfüllung von Kundenwünschen durch bessere Auslastung, als sie 1985 das Jahresarbeitszeitkonto einführte.

Die Mitarbeiter können täglich zwischen sechs und zehn Stunden arbeiten, allerdings nur in Absprache mit den Vorgesetzten. Die Angestellten müssen ihre Arbeitswünsche im Voraus äußern, und sie mit dem Arbeitsanfall abstimmen. Dies geschieht in einem wöchentlich stattfindenden Gespräch mit den Abteilungsleitern. Guthaben oder Minusstunden werden am Ende des Monats in den nächsten übertragen. Am Ende eines Geschäftsjahres soll aber eine Differenz von 30 Stunden nicht überschritten werden. Bis hierhin ähnelt dieses Modell noch sehr stark dem der Ludwig Beck AG.

Die entscheidende Änderung kam 1994, als die Flexibilisierung auf die Lebensarbeitszeit ausgeweitet wurde. Im Einzelnen bedeutet das, jeder Mitarbeiter entscheidet am Jahresanfang, in Absprache mit seinem Abteilungsleiter, wie viele Stunden er aus seinem Gleitzeitkonto auf das Lebensarbeitszeitkonto übertragen will. Obergrenze für solche Vereinbarungen sind 150 Stunden pro Jahr. Ende Dezember wird der Transfer dann vorgenommen, wenn der Mitarbeiter genug Mehrarbeitsstunden während des Jahres erbracht hat. Die Gesamtzahl der angesparten Stunden ist auf 3300 begrenzt. Diese werden durch Rückstellungen seitens der Firma geschützt. Normalerweise sind die Stunden für das vorzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsleben gedacht. In begründeten Ausnahmefällen können sie aber auch vorher abgebaut werden. Nur im Falle eines Firmenwechsels werden die angesammelten Stunden dem Mitarbeiter in bar ausgezahlt. Im Todesfall erhalten die Erben den entsprechenden Betrag. Berechnet wird dieser auf der Basis des jeweils aktuellen Stundensatzes.

Bei Inanspruchnahme des Zeitguthabens erhalten die Mitarbeiter für geleistete 3-Schicht-Arbeit Zeitzuschläge, die dem Zeitkonto gutgeschrieben werden. Die Höhe des Zuschlages reicht von 5% bis 20% und richtet sich nach den gearbeiteten Jahren im Schichtbetrieb. Das Arbeitsverhältnis bleibt während der Abgeltung in Kraft. Das heißt, die Mitarbeiter erhalten in diesem Zeitraum weiterhin Urlaub, Urlaubsgeld,

---

<sup>18</sup> vgl. Fiedler–Winter, S. 112ff

Weihnachtsgeld und Gewinnbeteiligung. Sie werden bei voller Bezahlung von der Arbeit freigestellt. Der richtige Zeitpunkt der Freistellung wird von der Personalabteilung rechtzeitig ermittelt, und dem Mitarbeiter bekannt gegeben.

Auf Wunsch des Angestellten kann das Stundenguthaben auch für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand verwendet werden. Die Arbeitszeit der betreffenden Person kann bei voller Lohnfortzahlung bis auf die Hälfte reduziert werden. Hierfür ist allerdings die Zustimmung des Vorgesetzten und der Personalabteilung notwendig.

Über die Vorteile dieser Regelung äußerte sich das Unternehmen wie folgt: *„Die Mitarbeiter können mehr denn je individuell und selbständig ihre Lebensarbeitszeit [nicht nur die tägliche wie bei anderen Zeitkontenmodellen, MM] gestalten. Sie sind in Notfällen abgesichert, ein vorgezogener oder gleitender Übergang in den Ruhestand ist möglich. Das Unternehmen hat deutlich bessere Möglichkeiten, auf konjunkturelle Schwankungen flexibler zu reagieren; es kann abteilungs- und seasonspezifische Arbeitsregelungen nutzen sowie die Arbeitszeiten in besonders produktive Lebensphasen vorverlegen.“*<sup>19</sup> Ebenso können hierdurch auch tarifliche Arbeitszeitverkürzungen aufgefangen werden. Die Differenz zur tatsächlich gearbeiteten Zeit wird einfach im Lebensarbeitszeitkonto verbucht.

### 2.2.3 Langzeiturlaub bei der Condat GmbH Berlin<sup>20</sup>

Ein Arbeitszeitmodell, daß ebenfalls weit über das herkömmliche Zeitkonto hinausgeht, wurde von der Softwarefirma Condat GmbH entwickelt. Hier ging man davon aus, daß Kreativität und Produktivität der Angestellten nicht mit starren Zeiteinteilungen vereinbar sind, und zu viele Regelungen die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft der Belegschaft vermindern würden. Außerdem haben qualifiziertere Mitarbeiter ein so großes Interesse an ihrer Arbeit, daß nur eine minimale formelle Kontrolle notwendig ist. Deshalb kann hier jeder seine tägliche Arbeitszeit selbst bestimmen. Die Anwesenheitszeit ist täglich in ein Stundenbuch am Computer einzutragen und wird monatlich abgerechnet. Eine Abweichung von bis zu 40 Stunden von der vertraglich festgelegten Arbeitszeit ist ohne Probleme möglich; als Ausgleichszeitraum wurde ein Jahr vereinbart.

---

<sup>19</sup> Betriebsvereinbarung der Bertelsmann Distribution GmbH zitiert nach Fiedler-Winter, S. 116

<sup>20</sup> vgl. Fiedler-Winter, S. 131

Darüber hinaus bietet dieses Unternehmen seinen Arbeitskräften die Möglichkeit zu einem Langzeiturlaub bei voller Lohnfortzahlung. Dafür müssen nur vorher genug Stunden auf dem persönlichen Arbeitszeitkonto angesammelt werden. Sollten diese nicht ausreichen, kann man durch Gehaltsverzicht zusätzliche freie Zeiten hinzu kaufen. Der Langzeiturlaub darf aber, einschließlich normalem Jahresurlaub, sechs Monate nicht überschreiten. Um beispielsweise ein halbes Jahr Urlaub zu machen, muß der Betriebsangehörige zu seinem Jahresurlaub noch 600 Stunden durch Überstunden ansparen oder er arbeitet weiter 40 Stunden pro Woche für das Gehalt einer 30-Stunden-Woche. Die Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden, bei entsprechendem Lohn, ist bei der Condat GmbH für einen Zeitraum bis zu 18 Monaten jederzeit möglich. Natürlich kann die Arbeitszeit auf Wunsch auch dauerhaft verkürzt werden. Dann ist allerdings eine Rückkehr auf das alte Niveau nicht mehr ohne Weiteres möglich. Grundsätzlich ist eine Arbeitszeitreduzierung drei Monate und ein Langzeiturlaub sechs Monate im Voraus anzukündigen. Natürlich müssen die individuellen Wünsche der Mitarbeiter mit den betrieblichen Interessen vereinbar sein, und auf diese abgestimmt werden.

Für die meisten Arbeitnehmer ist die flexible Gestaltung der täglichen Arbeitszeit der wichtigste Bestandteil des Modells. So kann jeder nach seinem persönlichen Tagesrhythmus arbeiten. Auch die Möglichkeit zwischendurch schnell ein paar wichtige Dinge zu erledigen wird gerne in Anspruch genommen, so die Unternehmensleitung. Dies trägt zur Erhöhung der Lebensqualität bei und wirkt sich somit auch positiv auf die Leistungsbereitschaft der Angestellten aus. Für Langzeiturlaub und Reduzierung der Arbeitszeit entscheidet sich die Belegschaft eher selten. Aber allein das Angebot solcher Freiräume wirkt motivierend.

Im Allgemeinen befürwortet der Betriebsrat das Modell, da die meist jung und ungebunden Mitarbeiter in ihre Lebensgestaltung freier sind. Außerdem fühlen sich die Angestellten durch die Autonomie der Arbeitszeit in ihrer Persönlichkeit verstanden. Er gab aber folgendes zu bedenken:

- Die Mitarbeiter arbeiten wegen Termindrucks teilweise unzulässig lange.
- Für geleistete Überstunden werden seit Einführung des Modells keine Zuschläge mehr bezahlt.
- Es besteht die Gefahr, daß die Mitarbeiter ständig verfügbar sein müssen.
- Grundlage dieses Modells ist eine 40-Stunden-Woche, die sonst kaum noch üblich ist.

- Bei Condat wird ein Modell als selbstverständlich hingenommen, daß in anderen Unternehmen nur nach harten Verhandlungen mit der Mitarbeitervertretung möglich wäre.

## 2.3 Praxismodelle von Produktionsbetrieben

### 2.3.1 Das BMW-Modell: Neue Wege für Schichtarbeit und Gleitzeit<sup>21</sup>

BMW hat in seinem Werk in Regensburg drei verschiedene Arbeitszeitmodelle in die Realität umgesetzt:

#### *Das 99-Stunden Schichtmodell (im Produktionsbetrieb)*

Dieses Modell wird im Zwei-Schicht-Betrieb gefahren, das heißt es werden von Montag bis Samstag elf Schichten gearbeitet. Die Arbeitszeit beträgt neun Stunden pro Schicht, das entspricht 99 Stunden in der Woche. Die einzelnen Mitarbeiter arbeiten elf Schichten innerhalb von drei Wochen, was einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 33 Stunden gleichkommt.

Wochentag	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S
Frühschicht	A	A	A	A	C	C		C	C	C	C	B	B		B	B	B	B	A	A	
Spätschicht	C	C	B	B	B			B	B	A	A	A			A	A	C	C	C		

erste Woche

zweite Woche

dritte Woche

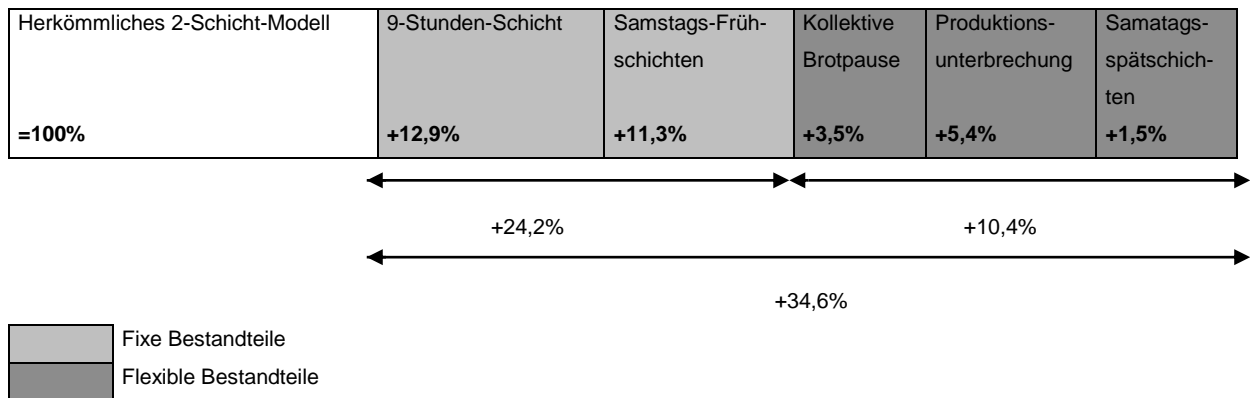
**Anmerkung:** A, B, C = Arbeitnehmer A, B, C

Hinzu kommen fünf zusätzliche Schichten, die den Ausgleich zwischen den 33 Stunden pro Woche und der tariflich vereinbarten 35-Stunden-Woche gewährleisten sollen. Diese Ausgleichsschichten werden teilweise kollektiv, teilweise individuell erbracht:

<sup>21</sup> vgl. Teunert, in: Büssig, Seifert, S. 236ff

- Zwei Schichten für Fortbildung
- Zwei Schichten samstags spät, sofern aus Kapazitätsgründen nötig
- Eine Schicht wird flexibel vom Mitarbeiter erbracht

BMW veranlaßt je nach Notwendigkeit auch eine Produktionsunterbrechung, das heißt Betriebsurlaub, oder fährt die Produktion während einer kollektiven Brotzeit herunter. Durch diese flexiblen Bestandteile ist es BMW möglich die Produktivität gegenüber dem herkömmlichen Zwei-Schicht-Betrieb um 34,6% zu steigern.



Dieses Modell ist sehr sozialverträglich, da die Mitarbeiter von BMW 44 zusätzliche freie Tage im Jahr haben, ohne gleichzeitigen Lohnverlust und weil auf diese Weise 2.500 neue Arbeitsplätze geschaffen werden konnten.

*Das 90-Stunden Schichtmodell (im Produktionsbetrieb)*

Auch dieses Modell wird im Zwei-Schicht-Betrieb gefahren, wobei von Montag bis Freitag zehn Schichten á neun Stunden gearbeitet werden.

Frühschichtwochen: 1-3

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
	A1	A1	A1	A1	A1
A2		A2	A2	A2	A2
A3	A3		A3	A3	A3
A4	A4	A4		A4	A4
A5	A5	A5	A5		A5

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
B1		B1	B1	B1	B1
B2	B2		B2	B2	B2
B3	B3	B3		B3	B3
B4	B4	B4	B4		B4
B5	B5	B5	B5	B5	

---

 Spätschichtwochen: 1-3
 

---

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Fr
	B1	B1	B1	B1	
B2		B2	B2	B2	
B3	B3		B3	B3	
B4	B4	B4		B4	
B5	B5	B5	B5		

Schichtgruppe A = A1 – A5 (Mitarbeitergruppen)

Schichtgruppe B = B1 – B5 (Mitarbeitergruppen)

	In Zeiten hoher Nachfrage (zum Beispiel März)
	In Zeiten niedriger Nachfrage (zum Beispiel September)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Fr
A1		A1	A1	A1	
A2	A2		A2	A2	
A3	A3	A3		A3	
A4	A4	A4	A4		
	A5	A5	A5	A5	

Die Mitarbeiter arbeiten im Durchschnitt vier Tage pro Woche á neun Stunden mit einem sich wöchentlich änderndem freien Tag in der Woche.

Ausnahmen ergeben sich sowohl in Zeiten hoher, als auch in Zeiten niedriger Nachfrage. Aus dem 90-Stunden-Schichtmodell wird dann, je nach Notwendigkeit ein 99-, bzw. ein 81-Stunden-Schichtmodell.

Die Sozialverträglichkeit liegt bei diesem Modell ohne Frage bei der Tatsache, daß saisonalbedingte Produktionsschwankungen nicht in Form von Personalmaßnahmen, sondern durch die Arbeitszeitgestaltung ausgeglichen werden können. Dies dient der Arbeitsplatzsicherheit.

### *Die Gleitzeitregelung (in der Verwaltung)*

Auf Grund der beiden Schichtsysteme besteht auch für die Verwaltung die Notwendigkeit an Samstagen zu arbeiten. Daher wurde bei BMW in diesem Bereich ein flexibles Gleitzeitsystem eingeführt. Besonders ist hierbei, daß den Mitarbeitern nicht nur Flexibilität hinsichtlich der Lage und Dauer, sondern zusätzlich der Tage ermöglicht wird. So müssen sie die Sollarbeitszeit innerhalb von sechs Werktagen (Montag-Samstag) leisten und sind ansonsten in der Gestaltung frei.

Sehr sozialverträglich ist an diesem Modell, daß individuelle Interessen der Arbeitnehmer in die Gestaltung der Arbeitszeit eingebunden werden können und er somit zufriedener und schließlich motivierter ist.

### 2.3.2 Das Monatsarbeitszeitmodell und verschiedene Sonderregelungen der BASF AG Ludwigshafen:<sup>22</sup>

Bereits vor mehr als 10 Jahren begann man bei der BASF AG mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit. Damals wurde eine Vollkonti-Schicht für Frauen eingerichtet.

Die Gründe für die Flexibilisierung lagen zum einen bei der tariflich vereinbarten Verkürzung der Arbeitszeit und zum anderen bei dem Wunsch der Mitarbeiter nach weitgehender Selbstbestimmung. Die BASF AG erhoffte sich durch die Arbeitszeitflexibilisierung eine höhere Motivation der Mitarbeiter und in dessen Folge eine höhere Produktivität.

Heute verfügt die BASF AG über mehrere verschiedene Arbeitszeitmodelle, von denen einige an dieser Stelle vorgestellt werden.

#### *Das Monatsarbeitszeitmodell (bei den PKW-Fahrern)*

Da lange Bereitschaftszeiten hohe Kosten entstehen ließen, wurde ein Modell eingeführt, welches auf einem 200 Stunden-Monat basiert, dies entspricht einer 46 Stunden-Woche. Die tägliche Kernarbeitszeit liegt zwischen 7:30 Uhr und 16:30 Uhr, kann jedoch in Absprache mit dem Einsatzleiter variieren. Die monatliche Bezahlung erfolgt auf der Basis von 200 Stunden.

Zeitsalden dürfen 16 Stunden nicht überschreiten und sind im Folgemonat auszugleichen. Entstehen dennoch größere Zeitguthaben, so werden diese als Überstunden behandelt und können auf einem Zeitkonto zum Aufbau zusätzlicher Freizeit angesammelt werden.

Bei schwächerer Auslastung besteht seitens des Unternehmens die Möglichkeit den Freizeitausgleich für Überstunden festzulegen, diese Maßnahme bedarf allerdings einer vorherigen Bekanntgabe.

---

<sup>22</sup> vgl. Fiedler – Winter, S.86ff

*Die 3x12 Stunden bzw. die 4x12 Stunden Wechselschicht  
(im Produktionsbetrieb)*

Tarifliche Wochenarbeitszeit 37,5 Stunden	
<p><b>3x12 Stunden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•11 Stunden Arbeitszeit</li> <li style="padding-left: 20px;">1 Stunde Pause</li> <li>•<b>Rhythmus:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">Tagschicht</li> <li style="padding-left: 20px;">24 Stunden frei</li> <li style="padding-left: 20px;">Nachtschicht</li> <li style="padding-left: 20px;">24 Stunden frei</li> <li style="padding-left: 20px;">Tagschicht...</li> <li>•Arbeitszeitausgleich durch 57 Freischichten p.a.</li> <li>•Mindestens 2+4 Freischichten im 2-Monats-Zeitraum</li> </ul>	<p><b>4x12 Stunden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•11 Stunden Arbeitszeit</li> <li style="padding-left: 20px;">1 Stunde Pause</li> <li>•<b>Rhythmus:</b></li> <li style="padding-left: 20px;"><b>Tagschicht</b></li> <li style="padding-left: 20px;">24 Stunden frei</li> <li style="padding-left: 20px;">Nachtschicht</li> <li style="padding-left: 20px;">48 Stunden frei</li> <li style="padding-left: 20px;">Tagschicht...</li> <li>•Arbeitszeitausgleich durch 4 Freischichten p.a.</li> </ul>
<p>Tagschicht: 6:00 – 18:00 Uhr / Nachtschicht: 18:00 – 6:00 Uhr</p>	

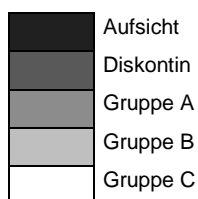
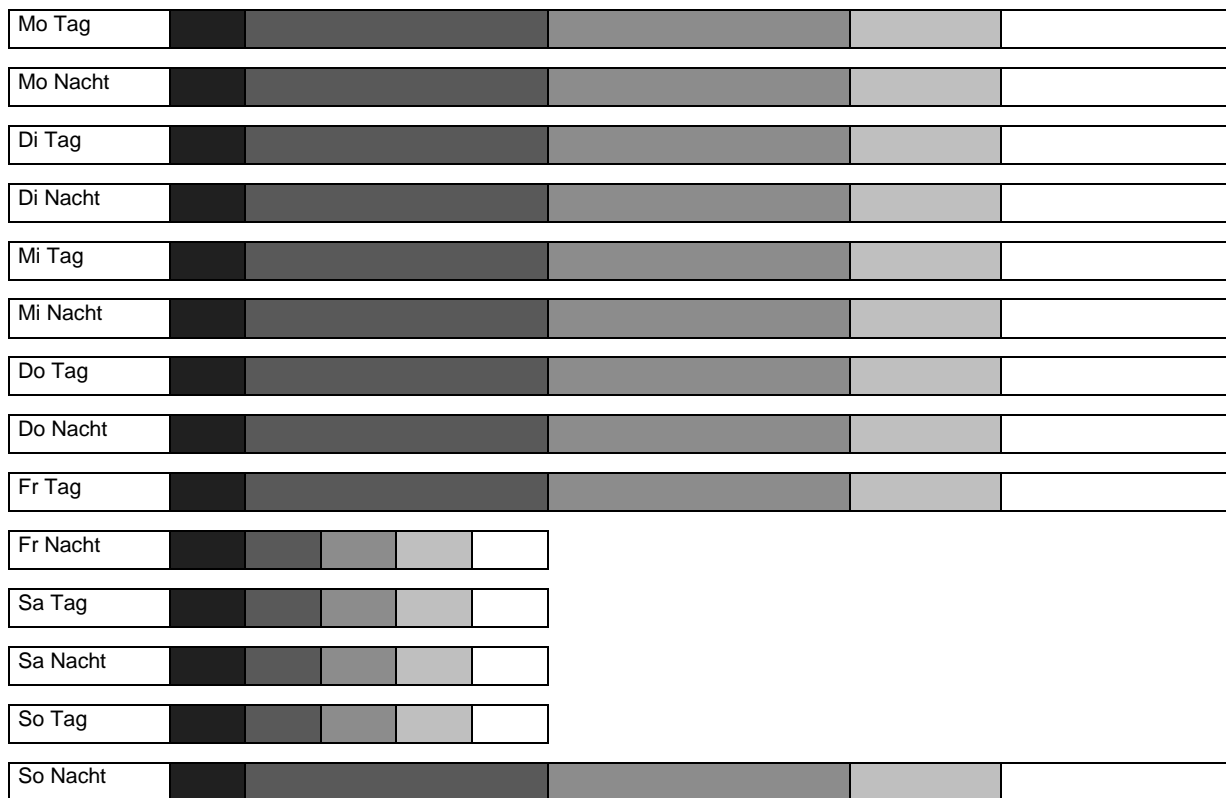
Während der diskontinuierliche Teil der Produktion, der in vier Schichten gefahren wird, am Wochenende von Freitag 18:00 Uhr bis Sonntag 18:00 Uhr abgeschaltet ist, läuft der vollkontinuierliche, mit einer Aufsicht und vier Mitarbeitern weiter.

Dieses Modell wurde eingeführt, um zum einen die Produktion an den Absatz anzupassen und gewünschte Lieferkapazitäten aufrechtzuerhalten, zu anderen um Kurzarbeit zu vermeiden, ohne gleichzeitig die monatliche Arbeitszeit der Mitarbeiter zu verkürzen.

Nach einer sechsmonatigen Erprobungsphase wurde es fünf Mitarbeitern ermöglicht in einem anderen Betrieb zu arbeiten. Sie beklagten den geänderten Schichtrhythmus und Einkommenseinbußen durch Wegfall regelmäßiger Sonntagsarbeit.



### Belegschaftsreduzierung am Wochenende:



### *Die Teilzeitarbeit*

Über die bereits genannten Modelle hinaus verfügt die BASF AG noch über Teilzeitarbeitsplätze, bei denen es die unterschiedlichsten Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung gibt. So bevorzugen 65% der Mitarbeiter eine 5 Tage-Woche mit vier bis fünf Stunden Vormittagsarbeit täglich, 30 % arbeiten acht Stunden am Tag, jedoch weniger Tage pro Woche. Die übrigen 5% wählen andere variable Formen, wie zum Beispiel:

- 1. Woche vormittags  
2. Woche nachmittags...
- 1. Woche Vollzeit  
2. Woche frei...
- 2-3 Vollzeittage je Woche, aber wöchentlich wechselnd
- Kombination von Voll- und Teilzeittagen

Zusätzlich zu all diesen Möglichkeiten können die BASF-Teilzeitmitarbeiter auch noch die Möglichkeiten der Gleitzeit nutzen.

### 3. Schluß

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Flexibilisierung der Arbeitszeit in unzähligen Variationen auftritt, die jedoch durch vier Ebenen begrenzt werden:<sup>23</sup>

- die gesetzliche Ebene
- die tarifliche Ebene
- die betriebliche Ebene
- die einzelvertragliche Ebene

Eine erfolgreiche Einführung solcher Maßnahmen ist nur möglich, wenn der Betriebsrat von Anfang an mit in die Planung einbezogen wird, so daß er die betriebliche Notwendigkeit und vor allem die Vorteile für die Belegschaft frühzeitig erkennt.<sup>24</sup>

Für die Betriebe ist Arbeitszeit bereits ein nicht zu vernachlässigender Wettbewerbsfaktor geworden, der teilweise maßgeblich für den Unternehmenserfolg ist. Aber nicht nur die Unternehmen profitieren von den neuen Modellen – auch die Arbeitnehmer. Sie haben jetzt die Möglichkeit sich ihre Arbeitszeit – und damit auch ihre Freizeit – individueller einzuteilen.<sup>25</sup>

Würden die Arbeitszeiten weiter flexibilisiert werden, so daß jeder der will weniger arbeiten kann, hätte das auch positive Effekte auf die Arbeitslosenzahlen.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> vgl. Hopfenbeck, S. 239f

<sup>24</sup> vgl. Fiedler–Winter, S. 20

<sup>25</sup> vgl. Kutscher, S. 1

<sup>26</sup> vgl. Fiedler–Winter, S. 14

#### 4. Literaturverzeichnis

- **Büssing, André**  
**Seifert, Hartmut** Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung,  
München 1995
- **Fiedler–Winter, Rosemarie** Flexible Arbeitszeiten, 3. Aufl.,  
Landsberg / Lech 1997
- **Hopfenbeck, Waldemar** Allgemeine Betriebswirtschafts- und  
Managementlehre, 12. Aufl.,  
Landsberg/Lech 1998
- **Kutscher, Jan u.a.** Flexible Arbeitszeitgestaltung,  
Wiesbaden 1996
- **Linnenkohl, Karl u.a.** Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen  
und ihre Modelle, 3. Auflage,  
Heidelberg 1996
- **Schäfer, Annette** Ein wenig Zivilcourage,  
in: Wirtschaftswoche 49/1999