

8 Personalpolitische Forderungen und Leitsätze zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung

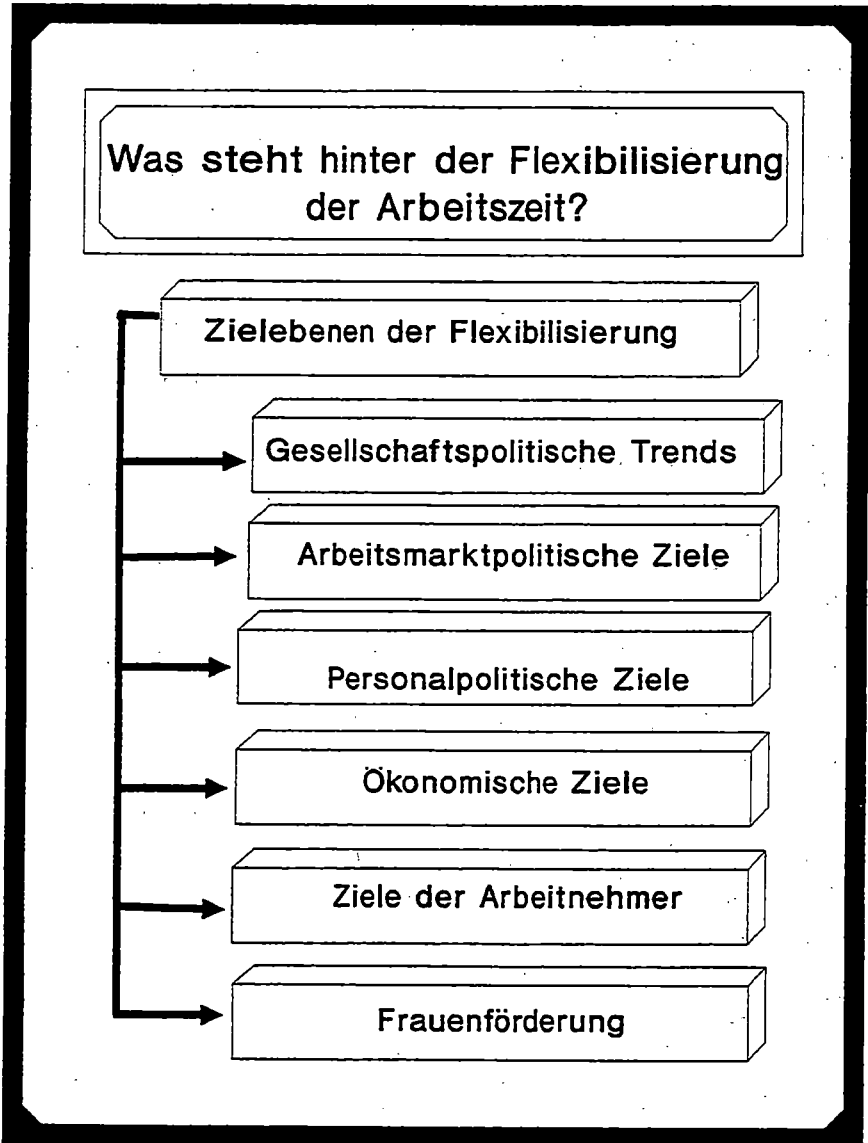
An der Arbeitszeitpolitik, den Arbeitszeitregelungen und den Arbeitszeitmodellen einer Verwaltung läßt sich heute sowohl die personalpolitische Flexibilität ablesen, als auch der Umgang der Verwaltungsleitung mit den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viel zu häufig sind die Regelungen auf diesem Gestaltungssektor restriktiv ausgelegt, und meist bauen diese Regelungen eher auf Unmündigkeit und Verantwortungsscheue als auf gereifte und verantwortungsbewußte Persönlichkeiten. Auch werden die innovativen Chancen des Arbeitszeitinstrumentes viel zu wenig genutzt. Vielfach ist ein restriktiver arbeitszeitpolitischer Einheitsschnitt unverkennbar. Während in einem Unternehmen mit ca. 30.000 Beschäftigten rund 40 verschiedene Arbeitszeitmodelle nebeneinander möglich sind, und ein Höchstmaß an Zufriedenheit bei allen Betroffenen garantieren, bewegt sich die öffentlichen Verwaltung in einem Vereinheitlichungszwang, der ohnehin nicht durchzuhalten ist. Wenn man will, findet man genügend Argumente, mehr Arbeitszeitflexibilität im Keim zu ersticken. Doch man braucht nur einmal die Breite der öffentlichen Verwaltung - von den Krankenanstalten über den Nahverkehr bis hin zum Bereich der Inneren Sicherheit - genauer anzuschauen, und man erkennt, was trotz dieser wenig flexiblen Regelungen - bezogen auf das Ganze, nicht bezogen auf die einzelne Institution - möglich ist. Und was an der einen Stelle als nicht machbar erklärt wird, funktioniert nicht selten an anderer Stelle.

Offensichtlich werden die innovativen Chancen einer flexiblen Arbeitszeitpolitik in der öffentlichen Verwaltung nicht hinreichend genutzt. Eine überprüfenswerte Einstellung zu diesem Instrument und ein Menschenbild, das eher Unmündigkeit und mangelnde Reife der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fürchtet, verbauen vielerorts zukunftsweisende Wege. Statt zu fragen: „Was müssen wir veranlassen, um Arbeitszeitmodelle umsetzen zu können?“ , steht vielerorts die abwehrende Frage: „Was spricht gegen diesen Vorschlag?“ So wird bei einem Antrag auf Teilzeitarbeit viel zu häufig geprüft, was gegen diesen Antrag spricht, statt das Trägheitsprinzip zu überwinden und zu fragen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um diesen Antrag bewilligen zu können.

8.1 Arbeitszeitpolitik: Ein wenig genutztes personalpolitisches Gestaltungsfeld

Die Arbeitszeitpolitik ist heute zu einem zentralen arbeitsmarkt- und betriebspolitischen Thema geworden: Durch Arbeitszeitverkürzungen will man das begrenzte Aufgabenvolumen auf mehr Schultern verteilen und durch die Entkoppelung der Arbeits- von den Betriebszeiten streben die Betriebe eine zügigere Amortisation der kapitalintensiven Anlagen an. Unter der Devise: „Mehr Zeitsouveränität für die Be-

schäftigten“ wird diese Entwicklung auf die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeschnitten.



Diese Entwicklung hat die öffentliche Verwaltung bislang nur am Rande erfaßt. Nach wie vor bewegt man sich hier in den „Trampelpfaden starrer Einheitslösungen“. Ein Blick auf die Arbeitszeitverordnung in Bund und Ländern zeigt, daß von einer Flexibilisierung der Arbeitszeit, die diesen Namen verdient, nach wie vor nicht die Rede sein kann.

Viele Betroffene, insbesondere die Gleichstellungsbeauftragten, und Verbände klagen daher auch, daß der Rahmen dieser Verordnung viel zu starr ausgelegt ist. Das folgende Zitat steht für viele: „Die Bestimmungen über die Gleitzeit in der Arbeitszeitverordnung für Beamte des Landes Nordrhein-Westfalen sind jetzt seit mehr als drei Jahren in Kraft. In vielen Verwaltungsbereichen sind aber noch keine Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit abgeschlossen worden, unter anderem wohl auch deshalb, weil der in der Verordnung vorgegebene Rahmen für eine Dienstvereinbarung als zu eng empfunden wird.“¹⁾ Im gleichen Sinne wird dieses Thema auch in der Leitlinie einer Gleichstellungsbeauftragten aufgegriffen: „Von der Doppelbelastung in Beruf und Familie sind überwiegend Frauen betroffen. Die Arbeitszeitregelungen bei der Stadt Köln und in den städtischen Regiebetrieben werden dieser Problematik nur unzureichend gerecht.“

Es sind deshalb Modelle zu entwickeln, die eine Ausdehnung der bestehenden Gleitzeitregelungen für kindererziehende Mütter und Väter ermöglichen. ... Die Verwaltung wird aufgefordert, soweit wie möglich bei künftiger Arbeitszeitgestaltung besonders die Familienbedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen.“²⁾

Mit der Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeit geht die Wirtschaft heute in vielen Bereichen neue Wege. Davon profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen. Gefahr ist allerdings immer dann im Verzug, wenn Mitarbeiterinnen infolge mangelnder Planungen zum Reparaturdienst herhalten müssen. Viele Hindernisse, die heute in der öffentlichen Verwaltung gegen eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit ins Feld geführt werden, sind Folge fehlender planerischer Umsicht. In diesem Zusammenhang ist auch die Stellenausstattung zu nennen. Insbesondere in Zeiten der Sparhaushalte (z.B. Wiederbesetzungssperren, Arbeitszeitverkürzung ohne Stellenvermehrung etc.) ist es in vielen Aufgabenbereichen zu einer Überbelastung der Beschäftigten gekommen. Was in der Verwaltung fehlt, ist eine personelle Verfügungsreserve, die an Schwerpunkten eingesetzt werden kann. Dies setzt Frequenzanalysen voraus, um den diskontinuierlichen Bedarf besser aussteuern zu können.

1) Gleitende Arbeitszeit, in: Der öffentliche Dienst an Rhein und Ruhr 6, 1990, S.1

2) Leitlinie der Gleichstellungsstelle der Stadt Köln, Ziffer IV.

8.2 Arbeitszeitpolitische Entwicklungstrends

Die heutige Arbeitszeitdiskussion ist durch zwei Entwicklungstrends gekennzeichnet: Zum einen geht es heute um eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit, zum anderen geht es um eine Flexibilisierung bzw. Derogulierung der mehr statischen Arbeitszeitmodelle. Die Festlegung der Arbeitszeit, erst der täglichen, dann der wöchentlichen, später der Lebensarbeitszeit hat eine lange Tradition. Etwa Mitte des letzten Jahrhunderts war eine tägliche Arbeitszeit von 14 bis 17 Stunden für Männer, Frauen, ja sogar für Kinder keine Seltenheit.

Seit 1918 gilt die 48 Stunden Woche, und mit dem „Bremer Abkommen“ im Jahre 1956, das zu einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 45 Stunden führte, war ein erster Schritt hin zu einem freien Sonnabend getan. Der Durchbruch zur „Fünf-Tage-Woche“ zeichnete sich dann 1965 in der Druckindustrie mit der Einführung der 40-Stunden-Woche ab. 1977 forderte die Gewerkschaft der IG-Metall die 35 Stundenwoche, und erst kürzlich brachte der Arbeitsminister die Vier-Tage-Woche ins Gespräch.

War die Bewegung einer Arbeitszeitverkürzung zunächst motiviert und geleitet von gesundheitspolitischen Fragen und Fragen einer menschenwürdigen Lebensführung, so stehen heute vorwiegend andere Motive im Vordergrund: Das begrenzte und zu einer Mangelware werdende Aufgabenvolumen soll auf möglichst viele Schultern verteilt werden. Dabei konzentriert sich die aktuelle Diskussion auf eine Verkürzung der Wochen- bzw. Jahresarbeitszeit bis hin zu Regelungen eines vorzeitigen Ruhestandes.

Folgt man den Prognosen über die demographische Entwicklung unserer Bevölkerung, die neben einem Bevölkerungsschwund vor allem eine Überalterung erwarten läßt, dann kann bereits heute nicht mehr ausgeschlossen werden, daß es bereits morgen ein Gebot der Rentenfinanzierung sein kann, die Lebensarbeitszeit zu verlängern.

Modelle, die im Zusammenhang mit einer Verkürzung bzw. einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit diskutiert werden, sind:

Modelle zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit

- *Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich*
- *Verkürzung der Lebensarbeitszeit ohne Lohnausgleich*
- *Verlängerung der Urlaubszeiten*
- *Teilzeitarbeit als kollektives Zwangs-Instrument*
- *Kurzarbeit*

- *Gleitender Übergang in den Ruhestand*
- *Vorruhestand*
- *vorgezogene Altersgrenzen bei hoher Beanspruchung*
- *Sabbatical*
- *Zeitverträge*
- *Beurlaubung ohne Dienstbezüge*
- *Teilzeitarbeit*
- *Qualifizierungsmaßnahmen*
- *Jahresarbeitszeitvertrag*
- *Verlängerung der Ausbildungszeiten*

Modelle zur Ausweitung der Lebensarbeitszeit

- *Überstunden*
- *Verlängerung der Wochenarbeitszeit*
- *Anhebung allgemeiner bzw. spezieller Altersgrenzen*
- *Verkürzung der Ausbildungszeiten*
- *Abbau bzw. restriktive Auslegung von Teilzeit- und Beurlaubungsmöglichkeiten*
- *Verkürzung der Urlaubszeiten*

8.3 Modelle einer Flexibilisierung der Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeitmodelle weichen von der starren Normalarbeitszeit ab. Unter Normalarbeitszeit versteht man einen nach Lage (z.B. eine tägliche Arbeitszeit von 7.30 - 15.45 Uhr an fünf Tagen in der Woche) und Dauer (z.B. 38,5 Stunden pro Woche) festgelegten Arbeitszeitrahmen.

Flexible Arbeitszeiten weichen von diesem Rahmen ab und unterscheiden sich von der Normalarbeitszeit

- a) hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit etwa für bestimmte Tageszeiten, bestimmte Tage in der Woche, im Monat etc.,

- (b) hinsichtlich der durchschnittlich tarifvertraglich festgelegten Arbeitszeitdauer (z.B. 20 Wochenstunden, 25 Wochenstunden, etc.),
- (c) hinsichtlich der Variabilität des zeitlichen Gestaltungsrahmens: Lage und Dauer der wöchentlichen, vierteljährlichen bis hin zur jährlichen Arbeitszeit werden flexibel entweder dem Bedarf der Verwaltung oder den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter folgend festgelegt.

Mit den Modellen der gleitenden Arbeitszeit wurde ein erster Schritt zur mitarbeiterorientierten Flexibilisierung der Arbeitszeit getan. Hier kann der Mitarbeiter außerhalb der Kernarbeitszeit variabel Arbeitsbeginn, Pausen und Arbeitsende bestimmen. Inzwischen ist die Entwicklung hin zu den dynamischen Modellen in Gang gekommen. Bei diesen Varianten der gleitenden Arbeitszeit entfallen Kernarbeitszeit ebenso wie die tägliche Anwesenheitspflicht.

Die heutige Auseinandersetzung der Tarifvertragsparteien kreist daher um die Frage, wie und ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Deregulierung der bislang festen Arbeitszeitvorgaben im Schnittbereich der Selbst- und Fremdbestimmung unbeschadet entfalten können. Gekennzeichnet ist dieser Schnittbereich durch zwei mitunter gegenläufige Interessenslinien: Auf der einen Seite stehen die Vorgaben der Verwaltung, die Produktion bzw. Dienstleistungen möglichst optimal in Gang zu halten. Arbeitskräfte will man hier am liebsten nur in Anspruch nehmen und bezahlen, wenn sie auch tatsächlich gebraucht werden. Konträr zu dieser Position stehen die Optionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Arbeitszeiten flexibel bei möglichst geringer Fremdbestimmung den individuellen Gegebenheiten anzupassen.

In diesem Spannungsfeld zeichnen sich Vorteile für beide Seiten ab, aber auch deutlich erkennbare Interessenskonflikte. In einer extremen Position gilt es, dem „Mitarbeiter auf Abruf“ ein eigenständiges Gewicht gegenüberzustellen und sie wirkungsvoll vor massiven und subtilen Vereinnahmungen durch den Arbeitgeber zu schützen.

8.3.1 Modelle der Teilzeitarbeit

Als Modifikationen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sind zu nennen:

- *die traditionelle Teilzeitarbeit,*
- *die Blockteilzeitarbeit,*
- *Gleitzeitmodelle*
- *Modelle der flexiblen Teilzeitarbeit,*
- *die individuell-orientierte variable Arbeitszeit*

- die kapazitäts-orientierte variable Arbeitszeit,
- das job sharing,
- der individuumorientierte Jahresarbeitszeitvertrag,
- der saisonbedingte Jahresarbeitsvertrag
- die Vier-Tage-Woche,
- Verlängerung der Pausen innerhalb der Kernarbeitszeiten.

Es ist unverkennbar, daß sich die öffentliche Verwaltung nur schwer mit den Gedanken flexibler Arbeitszeitstrukturen anfreunden kann. Oft hat man den Eindruck, als gelte es bei diesen Modellen den Anfängen einer nicht absehbaren Fehlentwicklung zu wehren. Diese Vorbehalte verkennen, daß eine Arbeitszeiflexibilisierung keinen Verlust an Effizienz bedeutet, sondern durchaus eine Leistungssteigerung der Verwaltung zur Folge haben kann.

Viele Unternehmen haben diesen Vorteil bereits erkannt und setzen daher das Instrument der Arbeitszeiflexibilisierung ein, um eine bessere Kostenstruktur zu erreichen. Dabei geht es um eine Entkoppelung der Betriebs- bzw. Maschinenlaufzeiten von der tariflichen Arbeitszeit. In diesem Zusammenhang ist das Modell der kapazitätsorientierten Personaleinsatzplanung zu nennen. Mit diesem Instrument lassen sich überall dort, wo die Nachfrageverläufe diskontinuierlich verlaufen, kostengünstige Produktionsabläufe gestalten.

War das Anliegen der „Gleitenden Arbeitszeit“ zunächst auf die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fixiert, so wird die heutige Diskussion mehr und mehr von der Kostenseite her beleuchtet. Damit verlagert sich der Akzent von einer sozialen Orientierung hin zu den ökonomischen Fragen. Dabei geht es um die generelle Ausweitung der täglichen und der wöchentlichen Arbeitszeit und dies in Abhebung zur individuellen Arbeitszeit. So konnten die Betriebszeiten in den letzten Jahren trotz Arbeitszeitverkürzung konstant gehalten oder sogar ausgeweitet werden. Im verarbeitenden Gewerbe führt dies 1984 zu einer Maschinenlaufzeit von 61 Stunden pro Woche. Damit reichen die Betriebszeiten 50 % über die individuelle Arbeitszeit hinaus. Eine bessere Nutzung des Kapitalstocks, der im Schnitt weit über 200.000,- DM je Arbeitsplatz liegt, ist so möglich.

Neben der Ausweitung der Betriebszeiten streben die Arbeitgeber an, die unproduktiven Stillstandszeiten durch einen flexibleren Personaleinsatz besser in den Griff zu bekommen.

Diese Rationalisierungsreserven liegen in der Verwaltung weitgehend brach, werden nur im Ansatz erahnt. Dabei ließen sich über dieses Instrument nicht nur Kosten einsparen, sondern auch ein bürgerfreundliches Angebot öffentlicher Dienstlei-

stungen gestalten: Das Spektrum der Anwendungsbereiche reicht von den Öffnungszeiten öffentlicher Einrichtungen (z.B. Museen, Bibliotheken, Schwimmbäder etc.) bis hin zu den Dienstleistungsbereichen, in denen die Nachfrageverläufe über den Tag (z.B. Kriminalpolizei, Krankenanstalten) die Woche bis hin zu den Jahreszeiten diskontinuierlich verlaufen. Auch lassen sich mit diesem Instrument Bearbeitungszeiten auf der einen Seite und Wartezeiten auf der anderen Seite besser aufeinander abstimmen und optimieren.

8.3.2 Die neuen zukunftsweisenden Wege

Aus den beiden Entwicklungslinien, also der Flexibilisierung auf der einen Seite und der Arbeitszeitverkürzung auf der anderen Seite, leiten sich eine Reihe von zukunftsweisenden Modellalternativen mit vielfältigen Modifikationen ab. Sie werden die Organisations- und Personalpolitik der öffentlichen Verwaltung tiefgreifend verändern. Drei Modellvarianten zeichnen sich dabei ab:

- Modelle, die wegführen von einer einheitlichen Arbeitszeitverkürzung und in Richtung auf betriebliche Durchschnittszeiten weisen,
- Modelle, die auf einen Neuzuschnitt der Berufs- und Freizeitblöcke im Lebensplan eines Beschäftigten zielen,
- Modelle, die den Zeitrahmen durch Leistungsstandards ersetzen und sich damit von örtlichen (Anwesenheit in der Verwaltung) und zeitlichen zugunsten inhaltlicher Vorgaben (z.B. differenzierte Leistungsstandards) lösen.

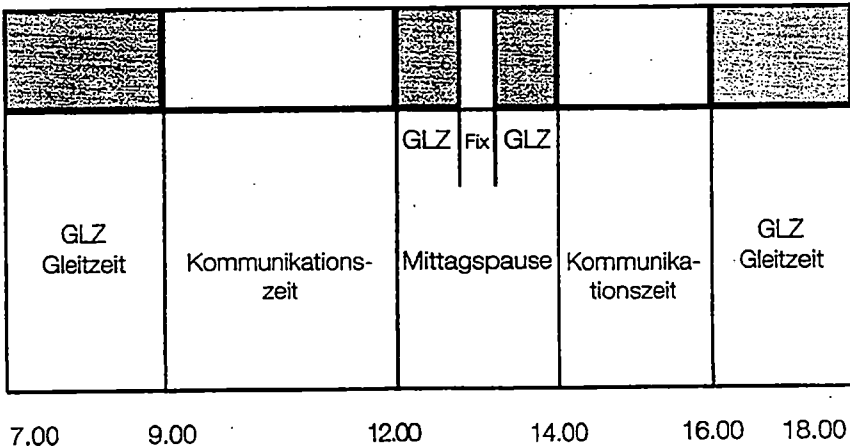
8.4 Gleitzeitmodelle

Alle Modelle der Gleitenden Arbeitszeit gehen von den Vorgaben aus, daß die tarifliche Arbeitszeit einzuhalten ist und die höchstzulässigen Arbeitszeitgrenzen, wie sie in der Arbeitszeitordnung festgelegt sind, beachtet werden müssen. Die Abweichungen zwischen den einzelnen Modellmodifikationen ergeben sich bezogen auf

- die Präsenzpflicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu festgelegten Zeiten (Spanne der täglichen Kernarbeitszeit)
- die Handhabung der Gleitzeit (z.B. für einen bestimmten Zeitraum festgelegt oder variabel)
- die individuelle Dispositionsmöglichkeit, Zeitguthaben bzw. Fehlzeiten bezogen auf den Zeitpunkt (z.B. die Woche, den Monat, das Vierteljahr etc.) und nach Menge (wieviele Stunden können in das nächste Zeitsegment übertragen werden?)

Bei den traditionellen Modellen liegt die Präsenzpflicht innerhalb der Kernarbeitszeit. Beim Modell der dynamischen Arbeitszeitregelung wird auf tägliche Kernarbeitszeiten verzichtet. In extremer Auslegung führt dies hin bis zu einer Befreiung von der täglichen Anwesenheitspflicht.

Das klassische Modell der Gleitenden Arbeitszeit beläßt demgegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur einen geringen Gestaltungsspielraum: Sie können in einem vorgegebenen Rahmen (Gleitzeitbereich) Arbeitsbeginn und Arbeitsende sowie die Pausenzeiten nach individuellen Bedürfnissen bestimmen. Dieser Rahmen ist dann für einen festgelegten Zeitraum bindend. Nach Ablauf dieser Zeit ist eine Neufestsetzung möglich.



8.4.1 Modifikationen zum klassischen Grundmodell der Gleitzeit

Modifikationen zu diesem klassischen Grundmodell sind:

Beispiel 1

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter können innerhalb der Gleitzeiten den täglichen Beginn der Arbeit bestimmen. Ist eine Zeitübertragung auf andere Tage nicht zulässig, ist mit dem Arbeitsbeginn auch dessen Ende festgelegt.

Beispiel 1 - Variante A:

Die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen können den Beginn ihrer Arbeit innerhalb eines Zeitrahmens etwa von 7.00 Uhr bis 8.30 Uhr festlegen.

Anwendungsbeispiel:

Frau M. beginnt ihre Arbeit jeden Tag um 7.45 Uhr. Da in der Verwaltung kein Übertrag auf andere Tage möglich ist, endet der Arbeitstag jeweils nach 462 Minuten plus der vorgeschriebenen Mittagspause von 30 Minuten täglich um ca. 16.00 Uhr. Auf diese Zeiten legt sich Frau M. für einen bestimmten Zeitraum fest. Der Vorgesetzte bzw. die Vorgesetzte weiß, wann sie die Mitarbeiterin am Arbeitsplatz antreffen kann.

Beispiel 1 - Variante B:

In Abhebung zur Varianten A, bei der die Festlegung des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes für alle Tage der Woche gleichermaßen gelten, kann hier Arbeitsbeginn und Arbeitsende für jeden Tag gesondert festgelegt werden.

Anwendungsbeispiel:

Herr X legt sich fest und beginnt jeweils montags um 8.30 Uhr, am Dienstag um 8.00 Uhr, mittwochs um 7.45 Uhr ... Der Dienst endet jeweils nach 462 Minuten plus der vorgeschriebenen Mittagspause.

Beispiel 1 - Variante C:

Die Festlegung des Arbeitsbeginns ist innerhalb des Gleitzeitrahmens von 7.00 bis 8.30 Uhr möglich und kann entsprechend den individuellen Bedürfnissen täglich variabel angesteuert werden. An jedem Arbeitstag sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 462 Minuten plus der vorgeschriebenen Arbeitspause in der Dienststelle.

Beispiel 2

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter können innerhalb der Gleitzeiten täglich den Beginn und das Ende der Arbeit bestimmen. Ein Zeitausgleich ist innerhalb einer Woche, eines Monats bis hin zu mehreren Monaten innerhalb der Gleitzeit möglich.

Beispiel 2 - Variante A

Die Kernarbeitszeit ist in der Verwaltung X auf 2.30 Stunden am Vormittag und auf 2.00 Stunden am Nachmittag festgelegt. Das Gleitzeitkonto ist innerhalb einer Woche auszugleichen. Herr M. arbeitet an vier Tagen in der Woche 510 Minuten, an einem Tag beschränkt er sich auf 260 Minuten.

Anwendungsbeispiel:

Frau J. beginnt täglich um 7.45 und endet ihre Arbeit jeweils um 16.45. Am Donnerstag beginnt sie um 9.00 Uhr und beendet ihre Arbeit um 14.00 Uhr.

Beispiel 2 - Variante B

Die Kernarbeitszeit ist in der Verwaltung B auf täglich vier Stunden festgelegt. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin kann den Zeitrahmen im Vorfeld festlegen. Es ist möglich diese Kernarbeitszeit frei zu variieren. Die Zeitvorgaben sind von den Betroffenen in Abstimmung mit den Vorgesetzten und mit den Erfordernissen der Arbeitssituation festzulegen. Das Gleitzeitkonto ist innerhalb von vier Wochen auszugleichen.

Anwendungsbeispiel:

Frau G. beginnt ihr Arbeit täglich um 7.45 und beendet sie jeweils um 16.45. Am Donnerstag beginnt sie um 7.45 Uhr verläßt um 11.45 Uhr die Dienststelle.

Beispiel 3

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter können sich auch innerhalb der Kernarbeitszeit freistellen lassen.

Beispiel 3 - Variation A

Eine Freistellung von der Kernarbeitszeit ist im Monat zweimal möglich. Damit kann im 14 tägigen Wechsel eine Vier-Tage-Woche realisiert werden.

Anwendungsbeispiel:

Herr V. arbeitet montags bis donnerstags jeweils 578 Minuten von 7.30 bis 17.00 Uhr und im vierzehntägigem Wechsel nimmt er sich an einem Freitag frei, während er alle vierzehn Tage an einem Freitag von 7.30 Uhr bis 11.30 Uhr arbeitet.

Beispiel 3 - Variation B

Eine Freistellung von der Kernarbeitszeit ist im halben Jahr an 10 von der Mitarbeiterin bzw. von dem Mitarbeiter beliebig gewünschten Tagen möglich.

Anwendungsbeispiel:

Um in den Schulferien ihre Kinder besser betreuen zu können, arbeitet Frau K. im Winterhalbjahr in der Woche statt der 38,5 Stunden ca. 44 Stunden. Auf diese Weise gewinnt sie 10 zusätzliche Urlaubstage hinzu.

Beispiel 4

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erbringen innerhalb eines festgelegten Zeitraumes ihre tarifvertraglich vereinbarten Stunden.

Beispiel 4 - Variante A

Eine tägliche Kernarbeitszeit entfällt. Die höchstzulässige tägliche Arbeitszeit ist auf 9,50 Stunden beschränkt. Der tägliche Arbeitszeitrahmen liegt zwischen 6.00 Uhr und 22.00 Uhr.

Anwendungsbeispiel

Herr und Frau K haben ihre Arbeit so organisiert, daß sie im wöchentlichen Wechsel ihre Arbeit wie folgt aufeinander abgestimmt haben: Einer von beiden gibt die Kinder um 7.30 Uhr im Kindergarten ab und ist um 8.00 Uhr im Dienst. Nach 4 Stunden unterbricht er/sie seine/ihre Arbeit, um die Kinder aus dem Kindergarten abzuholen. Ab 17.00 Uhr bis 21.00 Uhr geht er/sie zurück zum Arbeitsplatz.

Beispiel 4 - Variante B

Im Rahmen eines saisonbedingten Arbeitsanfalles werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im jahreszeitlichen Wechsel die Arbeitszeiten im Rahmen des tariflichen Arbeitszeitvolumen festgelegt.

Anwendungsbeispiel

Herr B. arbeitet von Februar bis Mai in der Woche 42 Stunden, in den Monaten Juni bis September an vier Tagen 34 Stunden in der Woche, in den Monaten Oktober bis Februar 39,5 Stunden in der Woche.

Beispiel 4 - Variante C

Aufgrund individueller Bedürfnisse vereinbart der Arbeitnehmer mit dem Arbeitgeber zu Beginn eines Jahres, wieviel Stunden er dem Unternehmen in dem anstehendem Jahr zur Verfügung stellen wird.

Anwendungsbeispiel

Herr C. hat einen kleinen landwirtschaftlichen Nebenerwerbsbetrieb. Um sich in den Sommermonaten besser um die anfallende Arbeit und um die Feriengäste kümmern zu können, vereinbart er mit seinem Arbeitgeber ein Teilzeitarbeitsverhältnis: In den Monaten Oktober bis April arbeitet er auf einem Vollzeit Arbeitsplatz (38,5 Stunden/Woche), in den Monaten Mai bis einschließlich September geht er einer Halbtagsstätigkeit nach, verteilt in einem vierzehntägigem Wechsel auf je einmal die Woche drei Tage und in der dann folgenden Woche auf zwei Tage.

Beispiel 4 - Variante D

Arbeitsnehmer und Arbeitgeber vereinbaren das Volumen der jährlichen Arbeitszeit. Beide verpflichten sich zur Einhaltung der Zeiten.

Anwendungsbeispiel

Aufgrund seiner finanziellen Lage, beschließt Herr V. sich Freiräume für sein Hobby zu schaffen. Er vereinbart mit seinem Arbeitgeber einen Jahresarbeitszeitvertrag von 1.000 Stunden.

Beispiel 4 - Variante F

Um den Dienst zu ungünstigen Zeiten (vgl. auch Schichtarbeit), der auf dem Weg von der Arbeits- hin zur Freizeitgesellschaft immer problematischer ausfällt, attraktiver zu gestalten, motiviert ein Arbeitgeber mit einem Zeitbonus: Wer zu diesen Zeiten arbeitet, bekommt die Arbeitszeit mit dem Faktor 1,4 angerechnet.

Mit diesen Modifikationen erschöpfen sich die Modelle der gleitenden Arbeitszeit noch keinesfalls. Aus der Kombination der Grundprinzipien lassen sich viele weitere Modelle ableiten, die auf die individuellen Belange der Mitarbeiter und auf die spezifischen Anforderungen der Organisation zugeschnitten werden können. Allerdings wird dieses Spektrum an schöpferischen Gestaltungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung - und dies in deutlicher Abhebung zur Wirtschaft - nur ganz selten genutzt.

Eine restriktive Auslegung der vielen Möglichkeiten steht nicht nur dem Gebot der Wirtschaftlichkeit entgegen, es steht auch im Widerspruch zur Frauenförderung. Übereinstimmend wird in den Leitlinien zur Frauenförderung die Forderung nach flexiblen Arbeitszeitmodellen gefordert: „Die Dienststellen haben die Inanspruchnahme von „familienfreundlichen Arbeitszeiten“ da zu erleichtern, wo dies machbar ist. Dabei sind die Belange der Beschäftigten hinsichtlich Stundenzahl und Verteilung der Arbeitszeit nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Frauen und Männern soll die Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und familiären Aufgaben erleichtert werden.“¹⁾ Einen Schritt weiter geht die Leitlinie des Landes Hessen: „Die Dienststellen sollen die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmöglichkeiten verbessern und dadurch unter Wahrnehmung der dienstlichen Interessen den berechtigten Belangen der Beschäftigten Rechnung tragen. ... Unter Beachtung der dienstlichen Belange soll bei Bedarf eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten (z.B. Beginn der Kernarbeitszeit ab 9.00 Uhr) wegen Kindererziehung, Pflege von Haushaltsangehörigen, Fort- und Ausbildung ermöglicht werden.“²⁾ Dieser Forderung stehen bescheidene Ansätze von Gleitzeitregelungen gegenüber. Vielfach werden die Möglichkeiten zu wenig ausgeschöpft. In diesen Fällen werden zwar häufig organisationsbedingte Hemmnisse genannt, doch mitunter stehen dahinter andere Erwägungen. Das folgende Zitat steht in diesem Zusammenhang für viele andere: „Die Forderung des DBB im Bereich der gleitenden Arbeitszeit freie Arbeitstage zu ermöglichen, und gleichzeitig den Umfang der Kernarbeitszeit zu reduzieren, stieß nicht auf die Zustimmung der Vertreter des BMI. Sie befürchteten, daß die Funktionsfähigkeit der Verwaltung durch eine derartige Regelung leiden könne, weil im Ergebnis eine Verlängerung des Urlaubsanspruches herauskomme.“³⁾ Diese Bedenken sind nicht von der Hand zu weisen. Für die Frauenförderung indes sind diese Argumente eher kontraproduktiv.

8.4.2 Kriterien von Gleitzeitmodellen: eine Prüfliste

Nicht jede Arbeitszeitregelung, die unter dem Etikett der Gleitenden Arbeitszeit firmiert, verdient diesen Namen. Gleitzeitmodelle werden geprägt durch feine Nuancen in den Weichenstellungen.

Die Festsetzung des Beginns der Kernarbeitszeit ist dabei sicherlich ein wichtiger Parameter. Doch Güte und Brauchbarkeit eines Gleitzeitmodells sind insgesamt von einer Reihe weiterer Parameter abhängig. Bei der Einführung bzw. Prüfung vorhandener Gleitzeitsysteme können die folgenden Prüfkriterien hilfreich sein, um das Gleitzeitsystem auf die Bedürfnisse aller von dieser Regelung Betroffenen zuzuschneiden.

1) Landschaftsverband, Leitlinie zur Frauenförderung, aaO, Ziffer 7.1.

2) Staatsanzeiger für das Land Hessen, 13/1987, S.693.

3) DBB (Hrsg.), Entwurf einer Achten Verordnung zur Änderung der Arbeitszeitverordnung für Bundesbeamte, Rundschreiben Nr. 108/ 1988, S.2.

Die Stadt Köln beispielsweise hat ihren Regelungen folgende Grundsätze vorangestellt:¹⁾

1. Die gleitende Arbeit ermöglicht den Verwaltungsangehörigen, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit im Rahmen dieser Grundsätze selbst zu bestimmen.
2. Die gleitende Arbeitszeit darf sich nicht nachteilig auf die Bürger/innen und die Erfüllung der Aufgaben auswirken.
21. Es können daher aus dienstlichen Gründen Personen und Personenkreise von der Teilnahme an der gleitenden Arbeitszeit ausgenommen werden.
22. Im Einzelfall können, wenn dienstlich erforderlich, vom/von der Leiter/in der Dienststelle zeitlich begrenzte Einschränkungen angeordnet werden.
23. Die Teilnahme an der gleitenden Arbeitszeit ist freiwillig. Die Teilnehmenden werden namentlich festgehalten. Die Teilnahme gilt für mindestens 1/2 Jahr, darüber hinaus kann sie jeweils zum 1.7. oder 1.1. widerrufen werden.
24. Für Verwaltungsangehörige, die nicht an der gleitenden Arbeitszeit teilnehmen, verbleibt es bei der normalen Dienstzeitregelung.
25. Für Auszubildende gilt die bei der jeweiligen Beschäftigungsdienststelle getroffene Regelung.

Die folgenden Kriterien zeigen das Spektrum einer Gleitzeitregelung auf.

1) Stadtverwaltung Köln, Mitteilungsblatt 28 vom 24.5.1989, S. 112.

Prüfliste Modelrahmen: Gleitende Arbeitszeit	
Bewertungskriterien	Ausprägungsgrad
<ul style="list-style-type: none"> - Gleitzeitspanne pro Tag <ul style="list-style-type: none"> - bezogen auf den Dienstbeginn - bezogen auf die Mittagspause (variable Mittagspause oder Einheitspause) - bezogen auf Dienstende 	
<ul style="list-style-type: none"> - Kernarbeitszeit pro Tag <ul style="list-style-type: none"> - bezogen auf den Vormittag - bezogen auf den Nachmittag - bezogen auf den Freitag 	
- Gleitzeitspanne pro Woche	
- Kernarbeitszeit pro Woche	
<ul style="list-style-type: none"> - Zulässiges Gleitzeit-Saldo <ul style="list-style-type: none"> - pro Woche in Stunden <ul style="list-style-type: none"> • Minuszeiten • Zeitguthaben pro Monat in Stunden • Minuszeiten • Zeitguthaben - pro Viertel-/Halbjahr in Stunden <ul style="list-style-type: none"> • Minuszeiten • Zeitguthaben 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ausgleich des Gleitzeit-Saldos <ul style="list-style-type: none"> - auf die Gleitzeit beschränkt? - auf einen wöchentlichen Ausgleich beschränkt? - auf einen monatlichen Ausgleich beschränkt? - viertel- bzw. halbjährlicher Ausgleich möglich? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ausgleich des Gleitzeit-Saldos <ul style="list-style-type: none"> - durch halbe Tage - durch ganze Tage - durch mehrere Tage - durch Urlaub 	

Prüfliste Modellrahmen: Gleitende Arbeitszeit	
Bewertungskriterien	Ausprägungsgrad
<ul style="list-style-type: none"> – Ausgleich des Gleitzeit-Saldos innerhalb der Kernarbeitszeiten <ul style="list-style-type: none"> – mit Antrag – ohne Antrag 	
<ul style="list-style-type: none"> – Anrechnung von Dienstreisen oder sonstiger Abwesenheit vom Arbeitsplatz 	

Diese Prüfung ist auf die Vollzeitarkbeitskraft zu beziehen, sie ist aber auch getrennt für Teilzeitkräfte vorzunehmen. Es zeigt sich, daß die Gleitzeitmöglichkeiten der Teilzeitkräfte häufig äußerst begrenzt sind. Bezogen auf eine Gleitzeitregelung einer Behörde ergibt sich aufgrund des Prüfschemas folgendes Bild:

Prüfliste Modellrahmen: Gleitende Arbeitszeit	
Bewertungskriterien	Ausprägungsgrad
<ul style="list-style-type: none"> – Gleitzeitspanne pro Tag <ul style="list-style-type: none"> – der Kernarbeitszeit vorgelagert – bezogen auf die Mittagspause (variable Mittagspause oder Einheitspause) – bezogen auf das Dienstende 	insgesamt 7 Stunden 7.00 bis 9.00 11.30 bis 13.30 ¹⁾ 15.00 bis 18.30
<ul style="list-style-type: none"> – Kernarbeitszeit pro Tag <ul style="list-style-type: none"> – bezogen auf den Vormittag – bezogen auf den Nachmittag – bezogen auf den Freitag 	insgesamt 4 Stunden 2.30 Stunden 1.30 Stunden wie alle anderen Tage
<ul style="list-style-type: none"> – Gleitzeitspanne pro Woche – Kernarbeitszeit pro Woche 	insgesamt 35 Stunden insgesamt 20 Stunden
<ul style="list-style-type: none"> – zulässiges Gleitzeit-Saldo <ul style="list-style-type: none"> – pro Woche in Stunden <ul style="list-style-type: none"> • Minuszeiten • Zeitguthaben 	vgl. Monat

1) Dabei werden 30 Minuten Mindestpause aufgrund der Arbeitsschutzvorschriften angesetzt.

Prüfliste Modellrahmen: Gleitende Arbeitszeit	
Bewertungskriterien	Ausprägungsgrad
<ul style="list-style-type: none"> – pro Monat in Stunden <ul style="list-style-type: none"> • Minuszeiten • Zeitguthaben 	10 Stunden 12 Stunden
<ul style="list-style-type: none"> – pro Viertel-/Halbjahr in Stunden <ul style="list-style-type: none"> • Minuszeiten • Zeitguthaben 	entfällt
<ul style="list-style-type: none"> – Ausgleich des Gleitzeit-Saldos <ul style="list-style-type: none"> – auf die Gleitzeit beschränkt? – auf einen wöchentlichen Ausgleich beschränkt? – auf einen monatlichen Ausgleich beschränkt? – viertel- bzw. halbjährlicher Ausgleich möglich? 	auf einen monatlichen Ausgleich beschränkt
<ul style="list-style-type: none"> – Ausgleich des Gleitzeit-Saldos <ul style="list-style-type: none"> – durch halbe Tage – durch ganze Tage – durch mehrere Tage – durch Urlaub – Ausgleich des Gleitzeit-Saldos innerhalb der Kernarbeitszeiten <ul style="list-style-type: none"> – mit Antrag – ohne Antrag 	bis zu einem Tag Vorgesetzter entscheidet
<ul style="list-style-type: none"> – Anrechnung von Dienstreisen oder sonstiger Abwesenheit von Arbeitsplatz 	

Bei diesem Gleitzeitmodell¹⁾ sind die Parameter gemessen am öffentlichen Dienst mitarbeiterfreundlich gestaltet worden. In vielen anderen Bereichen sind die Grenzen enger gezogen. So sieht etwa die Arbeitszeitordnung des Landes Baden-Württemberg den Beginn der Kernarbeitszeit um 9.00 Uhr, und das Ende der Kernar-

1) Landschaftsverband Rheinland vom 16.12.1989.

beitszeit ist nicht vor 15.30 Uhr vorgesehen. Ein Ausgleich ist einmal pro Monat bis zu vier Stunden innerhalb der Kernarbeitszeit möglich.

8.4.3 Gleitzeitregelung: ein Beispiel aus der Praxis

Gleitzeitmodelle werden in der Verwaltung über eine Dienstvereinbarung geregelt. Beim Landschaftsverband Rheinland ist diese Vereinbarung zwischen dem Direktor der Behörde und dem Vorsitzenden des Gesamtpersonalrates mit Bezug auf § 70 LPVG getroffen worden.

In dieser Vereinbarung werden in den ersten Ziffern Gegenstand und Geltungsbereich geregelt. Im zweiten Teil der Dienstvereinbarung wird der von dieser Regelung erfaßte Personenkreis festgelegt: Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können aus arbeitsorganisatorischen Gründen an der GIAZ (Gleitende Arbeitszeit) teilnehmen. So wurden beispielsweise Positionen im Bereich der Poststellen, der Botenmeistereien, der Telefonzentralen und der Brückprüftrupps, der Pförtner, der Hausmeister, der Maschienenbetriebsleitung u.ä. ausgespart.

Hier stellt sich natürlich die Frage, welche Sonderregelungen möglich bzw. tatsächlich notwendig sind. Entscheidend ist hierbei die Ausgangsfrage: Die Frage muß heißen: „Was können wir veranlassen, um die Gleitzeit auch in diesem Bereich zu realisieren. Dagegen ist in der Praxis häufig ein umgekehrtes Vorgehen beobachtbar: Können die Aufgaben störungsfrei wahrgenommen werden, wenn für diese Organisationseinheit eine Gleitzeitregelung getroffen wird.

Das Kernstück der Vereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit findet sich ab Ziffer 2:

„2. Arbeitszeit

2.1 Regelarbeitszeit

Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt ... ab 01.04.1990 38,5 Wochenstunden.

2.2 Gleitende Arbeitszeit

2.21 Verteilung der Regelarbeitszeit, Sollarbeitszeit

Für die Zentralverwaltung und die Außendienststellen mit gleitender Arbeitszeit gilt die 5-Tage-Woche; der Samstag einer jeden Woche ist arbeitsfrei. Die Regelarbeitszeit wird auf die verbleibenden Wochenarbeitstage Montag bis Freitag gleichmäßig verteilt (Sollarbeitszeit).

2.22 Arbeitsbeginn und -ende

2.221 Gleitzeitrahmen

Die Mitarbeiter/-innen können Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb der in 2.223 festgelegten Gleitzeiten selbst bestimmen, wenn und soweit im Einzelfall dringende dienstliche Erfordernisse nicht entgegenstehen und am Monatsende die in 4.51 festgelegte Höchstgrenze für Zeitguthaben und Zeitschulden nicht überschritten wird.

2.222 Einschränkungen

OE kann die eingeräumten Gleitzeitmöglichkeiten gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat für bestimmte Arbeitsbereiche einschränken oder Einschränkungen zulassen, soweit hierzu ein dienstliches Bedürfnis besteht.

2.223 Gleitzeiten

Als Gleitzeiten werden festgesetzt:

- für den Arbeitsbeginn (Kommen-Bereich)
Montag bis Freitag 07.00 - 09.00 Uhr
- für die Mittagspause
Montag bis Freitag 11.30 - 13.30 Uhr
- für das Arbeitsende (Gehen-Bereich)
Montag bis Freitag 15.00 - 18.30 Uhr

Protokollerklärung zum Arbeitsbeginn

Wenn eine Regelung, die vorschreibt, daß Frauen nicht länger als 4,5 Stunden hintereinander ohne Ruhepausen beschäftigt werden dürfen (z.Z. 18 Abs. 1 Satz 4 AZO), nicht mehr existiert, wird die Frage des Arbeitsbeginns zwischen den Dienstvereinbarungsparteien mit dem Ziel verhandelt, einen Arbeitsbeginn vor 7.00 Uhr zu ermöglichen.

Einer Kündigung der Dienstvereinbarung bedarf es für die dann zu verhandelnde Änderung der Dienstvereinbarung nicht.

2.224 Kernarbeitszeiten

Kernarbeitszeiten sind:

montags bis freitags die Zeiten von 09.00 – 11.30 Uhr und 13.30 – 15.00 Uhr

Während der Kernarbeitszeiten muß jede/r Mitarbeiter/-in im Dienst sein, sofern seine/ ihre Abwesenheit nicht besonders genehmigt (z.B. Urlaub, Dienstreise, Arbeitsbefreiung) oder infolge Krankheit begründet ist. Abweichend hiervon kann er/sie pro Kalenderwoche an einem Arbeitstag seiner/ ihrer Wahl den Dienst innerhalb der Kernzeit, frühestens um 14.00 Uhr beenden. An diesem Tag darf eine Mittagspause von 30 Minuten nicht überschritten werden. Von dieser Höchstgrenze für die Mittagspause kann OE 1 in besonders begründeten Fällen Ausnahmen zulassen.

2.225 Rahmenarbeitszeit

Rahmenarbeitszeit ist die Zeit von 07.00 bis 18.30 Uhr. Arbeitszeiten außerhalb der Rahmenarbeitszeit sowie an allgemein arbeitsfreien Tagen werden zwar erfaßt, bleiben aber bei der Zeitabrechnung grundsätzlich unberücksichtigt.

2.23 Arbeitsschutz

Im Rahmen der GlAZ ist die zeitliche Fixierung der in den Arbeitsschutzvorschriften festgelegten Dauer der täglichen Arbeitszeit und der Pausen nur bedingt möglich. Jede/r Mitarbeiter/-in hat daher auf die Einhaltung dieser Vorschriften selbst zu achten (s.Abschnitt IV).

Es folgen unter Ziffer 2.3 ff. Hinweise zur festen Arbeitszeit.

3. Zeiterfassung

Es werden Arbeitsbeginn, Arbeitsende sowie Beginn und Ende der dazwischenliegenden Mittagspause - sofern der/die Mitarbeiter/-in das Gebäude verläßt - und die unter 3.12 näher bezeichneten mehrstündigen Dienstbefreiungen sowie der Zeitausgleich nach Ziffer 4.42 erfaßt. Dienstgänge und Dienstreisen, die während der Rahmenarbeitszeit begonnen und/oder beendet werden, werden nicht gebucht.

4. Zeitabrechnung

Die Einhaltung der täglichen Arbeitszeit, ihre Über- oder Unterschreitung wird vom Zeiterfassungssystem unter Berücksichtigung der u.U. erforderlichen Korrekturgaben ... minutengenau erfaßt.

Jede/r Mitarbeiter/-in erhält monatlich für den Vormonat eine verschlossene schriftliche Abrechnung seines Zeitkontos (ähnlich der Gehaltsabrechnung). Zugriffe der Verwaltung auf die erfaßten Buchungsdaten eines/er Mitarbeiters/-in werden in dieser Abrechnung dokumentiert. ...

4.24 Dienstreisen

4.241 Eintägige Dienstreisen

Die Zeit zwischen Antritt und Beendigung einer Dienstreise rechnet mit Ausnahme einer 30-minütigen Mittagspause wie Arbeitszeit. Arbeitsbeginn und Arbeitsende sind auch an Reisetagen zu buchen. (vgl. 3.12). Hat der/die Mitarbeiter/-in die Dienstreise von der Wohnung aus angetreten oder ist er/sie nach Beendigung der Dienstreise nicht mehr zum Dienstgebäude zurückgekehrt, so ist die fehlende Zeitbuchung der Erfassungsstelle unverzüglich schriftlich vorzulegen.

Die mitgeteilten Zeiten müssen mit den Abfahrts-/ Ankunftszeiten in der Reisekostenabrechnung übereinstimmen.

4.242 Mehrtägige Dienstreisen

Bei mehrtägigen Dienstreisen werden die Tage, die nicht Reisetage sind, mit der jeweiligen tägl. Sollarbeitszeit (vgl. 2.21) als Arbeitszeit bewertet. Sie sind der Erfassungsstelle von dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin unverzüglich mitzuteilen. Anreise- und Abreisetage sind der Erfassungsstelle von dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin unverzüglich mitzuteilen. Für den Anreisetag rechnet dabei das Erreichen des Reisezieles bzw. das Ende des Dienstgeschäftes als Arbeitsende, für den Reisetag die Abfahrt vom Geschäftsort bzw. der Beginn des Dienstgeschäftes als Arbeitsbeginn.

4.243 Bewertung von Reisetagen

An den Reisetagen werden Reisezeit und eventuelle Vor- und Nacharbeit zusammengefaßt und als Arbeitszeit gewertet, soweit diese Zeiten innerhalb der Rahmenarbeitszeit (2.225) liegen. Außerhalb der Rahmenarbeitszeit liegende Zeiten sowie Reisezeiten an Samstagen, Sonntagen/ Feiertagen und an Werktagen, die allgemein arbeitsfrei sind, bleiben grundsätzlich unberücksichtigt.

Erkennt jedoch

- in der ZV der/die zuständige Abteilungsleiter/-in...
- in den AD der Leiter/ die Leiterin der Außenstelle

im Einzelfall schriftlich an, daß die Dienstreise und deren zeitliche Lage außerhalb der Rahmenarbeitszeit bzw. an arbeitsfreien Tagen einem dringenden dienstlichem Bedürfnis entsprechen, so ist die über die Rahmenarbeitszeit hinausgehende bzw. auf freie Tage entfallende Tätigkeit wie Mehrarbeit/ Überstunden zu bewerten.

...

4.273 Schulbesuch/ Fortbildung

Fortbildungsveranstaltungen werden mit der jeweiligen täglichen Sollarbeitszeit als Arbeitszeit bewertet.

Dies gilt dann nicht, wenn die Veranstaltung in der eigenen Dienststelle durchgeführt wird. In diesen Fällen ist zu buchen...

4.4 Zeitguthaben und Zeitschulden, Ausgleich

4.41 Höchstgrenze

Die Höchstgrenze für Zeitguthaben gegenüber der Sollarbeitszeit beträgt 12 Stunden im Monat. Die Höchstgrenze für Zeitschulden gegenüber der Sollarbeitszeit beträgt 10 Stunden im Monat.

Zeitguthaben von mehr als 12 Stunden bleiben bei der Abrechnung der Arbeitszeit unberücksichtigt. Dies gilt nicht für getrennt von dem übrigen Zeitguthaben verwalteten Überstunden (vgl. 4.3).

4.42 Ausgleich

4.421 Zeitguthaben und Zeitschulden

Im zulässigen Rahmen (4.41) entstandene Zeitguthaben oder Zeitschulden sind baldmöglichst auszugleichen. Bei entsprechenden Zeitguthaben, die nicht als Mehrarbeit/ Überstunden i.S.v. Ziffer 4.3 abzurechnen sind, sind die Referatsleiter/-innen, bei den AD die dafür bestimmte Stelle, ermächtigt, den stundenweisen Ausgleich von Zeitguthaben innerhalb der Kern-/ Mindestarbeitszeit zuzulassen, wenn und soweit der Dienstbetrieb dies erlaubt.

Diese Freistellung vom Dienst ist jedoch nur einmal im Monat für bis zu 4 bzw. 4,5 Stunden zulässig. Der Freizeitausgleich ist schriftlich zu beantragen. Nach Genehmigung ist die Erfassungsstelle zu unterrichten....ⁿ¹⁾

1) Landschaftsverband, Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit (GIAZ), Köln 13.11.1989.

8.4.4 Bewertung von Gleitzeitmodellen

Bei der Ausgestaltung von Gleitzeitmodellen treffen zwei Zielebenen aufeinander: die ökonomischen (der Arbeitsablauf muß sichergestellt sein) und die sozialen (den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte bei Gleitzeitmodellen Rechnung getragen werden). Beide Ziele stehen mitunter divergent zueinander, und es gilt, die Balance zwischen diesen Zielen zu finden. Häufig wird mit Blick auf den Arbeitsablauf eine restriktive Auslegung des Gleitzeitrahmens getroffen. Geht man den Argumenten nach, so läßt sich nicht selten ausmachen, daß weniger unveränderliche Sachzwänge großzügigeren Regelungen entgegenstehen, sondern beharrliche Einstellungen und festgefahrene Arbeitsstile von Vorgesetzten.

Aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterliegen häufig Versuchungen, die nicht im Einklang mit den physiologischen Gesetzmäßigkeiten stehen. Der Mensch unterliegt einer rhythmischen Abfolge von Spannungs- und Entspannungsphasen. Auf eine Phase der konzentrativen Spannung folgt bei einem natürlichen Ablauf eine Phase der Entspannung. Gesteuert wird dieses Ablaufschema über zentralnervöse und vegetative Vorgänge, denen zwei gegenläufig Schaltungen zugrunde liegen: eine ergotrope Schaltung, die auf Aktivität und Spannung ausgerichtet ist, sowie eine auf Ruhe und Entspannung hin ausgerichtete trophotrope Schaltung.¹⁾ Wird dieser Rhythmus nachhaltig gestört, so kann dies zu Streßerkrankungen führen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise auch die Schichtarbeit zu nennen.

In einer Untersuchung variierte Herwig die tägliche Arbeitszeit: Wird der Zeitraumen von 8 Stunden (die hier erzielte Leistungsabgabe wird auf 100 Prozent gesetzt) um eine Stunde erhöht, dann steigt die Gesamtleistung des Arbeitstages auf 107 %. Eine Steigerung um eine weitere Stunde auf einen 10 Stundentag führt zu einer Erhöhung der Leistung auf 113 %. Eine Steigerung der täglichen Arbeitszeit um eine weitere Stunde auf 11 Stunden führte zu einer Leistungssteigerung von lediglich einem Prozent von 113 auf 114 Prozent (vgl. Tabelle S. 285).

Die weiteren Steigerungen auf 12 Stunden (Leistungsergebnis 113 %) oder 13 Stunden (Leistungsergebnis 111%) führten trotz verlängerter Arbeitszeit zu einem Abbau der Gesamtleistung. Offensichtlich gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Erwartung eines längeren Arbeitstages bereits ab der ersten Stunde mit „gedrosseltem Elan“ an die Arbeit heran: Der lange Arbeitstag schreckt ab und führt wie bei einem 1.000 Meter-Läufer zu einem wohlproportionierten Leistungseinsatz. Diese Einstellung deckt sich auch mit Untersuchungen, bei denen in Aussicht gestellte Pausen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veranlaßten, mit einem höheren Leistungsgrad ihre Arbeit zu beginnen.

1) Vgl. hierzu auch Meixner, H.E., Personalpolitik, aaO, S. 192 ff. und die dort angegebene Literatur.

Diese Ergebnisse belegen, was bereits häufig bei Teilzeitkräften etwa im Schreibdienst beobachtet wurde: Hier zeigt sich häufig, daß die Halbtagskräfte, obgleich sie nur die Hälfte der Zeit verfügbar sind, mit 80 % an die Leistungen der Vollzeitkräfte heranreichen.

Das Untersuchungsergebnis und diese Beobachtungen stützen Bestrebungen, die Arbeitszeit von 38,5 Wochenstunden möglichst gleichmäßig auf fünf Arbeitstage zu verteilen. Dagegen stehen häufig die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine vier Tage-Woche bevorzugen. Der Vorteil wird von den Betroffenen in einem größeren Freizeitblock gesehen und in der Ersparnis von zeit- und kostenintensiven Anfahrzeiten.

Weder aus der Sicht des Arbeitgebers noch aus der Sicht einer humanen Arbeitszeitbelastung kann diese Konzentrierung der Arbeitszeit befriedigen. Der Gesetzgeber hat daher auch in der Arbeitszeitordnung (AZO) geregelt, daß die „werktägliche“ Arbeitszeit (definiert als die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen) die Dauer von acht Stunden nicht überschreiten darf. Darüber hinaus regelt die AZO auch, daß bei einer Gesamtarbeitszeit von mehr als sechs Stunden mindestens eine halb- oder zwei viertelstündige Ruhepausen zu gewähren sind.

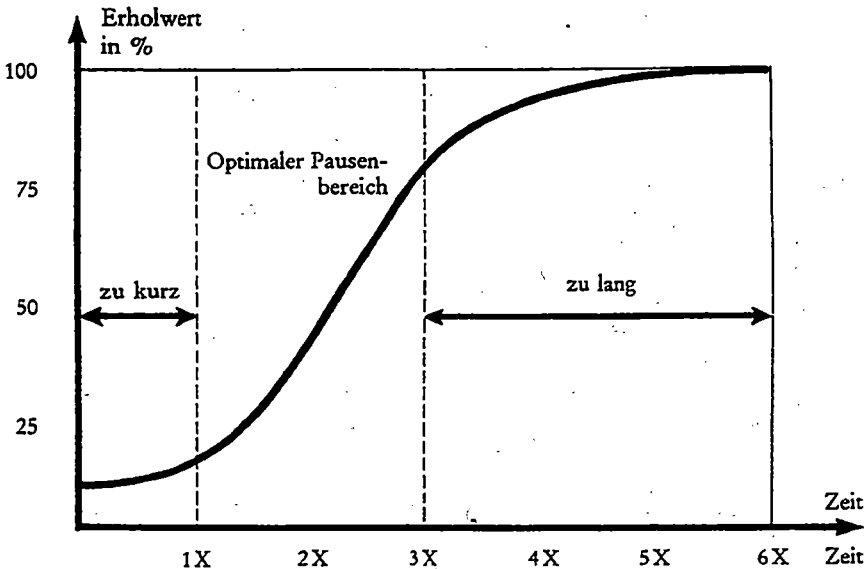
Bei einem 10 Stundentag, der ja die Ausnahme sein sollte, wäre sicherlich eine weitaus größere Pausenzeit erforderlich. Sie müßte überproportional steigen, was dann die Abwesenheit von Haus und Familie in eine weniger attraktive Verteilung drängt.

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Untersuchungen und Ergebnisse von Otto Graf, der von einer lohnenden Arbeitspause spricht, wenn bestimmte Parameter eingehalten werden.

Die „Theorie der optimalen Pause“ besagt, daß der Einschub von Pausen zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führt, wenn die folgenden Eckwerte beachtet werden:

- *das Verhältnis der Arbeits- (Belastungs-) zur Pausenzeit (Pausenzeit insgesamt). Entsprechend dem Beanspruchungsgrad der Tätigkeit dürfte eine angemessene Pausenzeit zwischen 8 bis 30 Prozent am Gesamt der Arbeitszeit liegen. Für Arbeitsplätze mit geistiger Beanspruchung und Sinnesbeanspruchung (z.B. Bildschirmarbeitsplätze) verweist Böhrs als Richtwerte für*
 - *geringe bis mittlere Beanspruchungen 5 bis 8 v.H.*
 - *mittlere bis höhere Beanspruchungen 8 bis 12 v.H.*
 - *hohe bis sehr hohe Beanspruchungen 12 bis 16 v. H.*

- die Länge der Einzelpausen (Pausenlänge: Wie lang sollte die Pause bemessen sein?) Forschungsergebnisse zeigen, daß mehrere kleinere Pausen ergiebiger sind, als einige wenige geblockte Pausen. Auf mehrere kleinere Pausen sollten größere folgen. Wird die Pausenzeit zu großzügig bemessen, dann kann sich der Pauseneffekt ins Gegenteil verkehren. Das ist immer dann der Fall, wenn der Energieaufwand, um in die Arbeit zurückzufinden, überproportional steigt.
- die Lage der Pause (Pausenlage: Zu welchem Zeitpunkt sollte die Pause eingesetzt werden?). Entscheidend ist, daß die Pause eingesetzt wird, bevor es zu einem Leistungsabfall kommt. Es gilt, Erschöpfungszuständen bereits im Vorfeld zu begegnen.
- die inhaltliche Gestaltung der Pause (Pauseninhalte: als Kommunikationspause (sozialer Aspekt), als Erholpause (physiologische bzw. mentale Entspannung) oder als Essenspause setzt eine entsprechende Infrastruktur (z.B. Fitneß-Raum, Ruheraum etc.) voraus.



Eine Pause wirkt auf zwei Ebenen

- der physiologische Erholwert
- der motivationale Effekt: Eine in Aussicht gestellte Pause wirkt motivierend und kann zu einer Leistungssteigerung führen.

Nimmt man diese Hinweise, ist eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf eine Woche sicherlich sinnvoller als eine auf vier Tage geblockte Arbeitswoche. Nimmt man die „Theorie der lohnenden Arbeitspause“ als Aufforderung, dann würde der Arbeitstag mit den Intervallen Arbeitszeit plus Pausenzeit eine Abwesenheit von zu Hause bedeuten, die wenig sinnvoll erscheint. Die Untersuchungen zeigen aber auch auf, daß die Flexibilisierung der Arbeitszeit den Pausenbereich miteinbeziehen sollte.

8.5 Flexible Teilzeitmodelle

Vielfach wird unter Teilzeitarbeit die sogenannte Halbtagsarbeit verstanden, die täglich zur gleichen Zeit – meist am Vormittag – mit einem Umfang von ca. 4 Stunden geleistet wird. Dies ist eine - für den öffentlichen Dienst wohl offensichtlich symptomatische – Verkürzung des Begriffs auf eine von vielen weiteren Varianten.

Es zeigt sich in der Praxis, daß mit der begrifflichen Einengung häufig auch die Vielfalt an Teilzeitmodellen eingeschränkt wird. Teilzeitarbeit steht für mehr: Man spricht von Teilzeitarbeit, wenn die durchschnittliche Arbeitszeit einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters unter der tariflichen Arbeitszeit einer Vollzeitkraft (also 38,5 Stunden pro Woche) liegt. Die Dauer der Teilzeitarbeitsverhältnisse kann somit zeitlich beliebig variieren, etwa von 20, 22, 23 bis hin zu 37 oder 38 Stunden. Die Festlegung auf einen Teilzeitvertrag kann auf längere Sicht fest vereinbart werden, es ist aber auch denkbar, daß der Zeitumfang monatlich, halbjährlich oder in anderen Zeiträumen jeweils neu mit dem Arbeitgeber verhandelt wird. Vereinbart werden kann eine tägliche Präsenz oder die Anwesenheit an bestimmten Tagen (Blockteilzeitarbeit) oder an beliebig zu wählenden Tagen. Gerade für Teilzeitbeschäftigte ist die Frage von entscheidender Bedeutung, welche Dispositionsmöglichkeiten sie bei der Festlegung ihrer Arbeitszeiten haben und inwieweit sie sich den Dispositionen des Arbeitgeber/Dienstherren unterzuordnen haben. Aus den drei Parametern der Teilzeitarbeit

- *Dauer*
- *Lage*
- *Dispositionsrahmen*

können optimal ausgerichtete Arbeitszeitmodelle zugeschnitten werden, die sowohl den persönlichen Belangen der Teilzeitbeschäftigten gerecht werden, als auch den organisatorischen Erfordernissen Rechnung tragen. Die ökonomischen Vorteile sind am Beispiel des job sharing wie auch an den Modellen der kapazitätsorientierten Personaleinsatzplanung diskutiert und belegt worden.¹⁾

8.5.1 Die Bedeutung der Arbeitszeitflexibilisierung für die öffentliche Verwaltung

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit können Einsparungseffekte erzielt werden. Zum einen werden individuelle Leistungsreserven bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mobilisiert: Eine flexible Arbeitszeitgestaltung erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Aufgabe. Hiermit einher geht eine höhere Leistungsbereitschaft. Zum anderen können durch flexible Arbeitszeitmodelle Zeitreserven besser

1) Meixner, Teilzeitarbeit, aaO, S.103 ff.

genutzt sowie Anlagen durch eine Ausweitung der Betriebszeiten besser ausgelastet und damit auch schneller amortisiert werden.

Ansätze einer Ausweitung der Betriebszeiten sind überall dort sinnvoll, wo kapitalintensive Anlagen eingesetzt werden. Die Wirtschaft verfährt bereits nach dieser Devise: Betriebsvereinbarungen, die Mindestnutzungszeiten kapitalintensiver Anlagen regeln, schaffen hierfür den erforderlichen Rahmen. So sieht beispielsweise eine Betriebsvereinbarung bei Bosch (ähnlich bei Siemens) beispielsweise vor, daß für Anlageeinheiten über 350.000 DM die Betriebsnutzungszeiten generell 24 Stunden von Montag 6.00 Uhr bis Samstag 6.00 Uhr betragen.¹⁾ Gleiches Kostendenken und vergleichbare Regelungen kann man sich auch für die öffentliche Verwaltung vorstellen.

Neben den organisationstechnischen Möglichkeiten zur Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen ist vor allem entscheidend, ob und in welchem Umfange die Verwaltungsleitung und die hiervon betroffenen Vorgesetzten bereit sind, auf dieses Instrumentarium zurückzugreifen. Wer der flexiblen Teilzeitarbeit aufgeschlossen gegenübersteht, findet genügend Wege, um zu befriedigenden Lösungen für die an einer Teilzeitarbeit Interessierten zu kommen und dabei gleichwohl die Belange der Verwaltung zu wahren.

Aus organisationstechnischer Sicht begünstigen die folgenden Voraussetzungen die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen.²⁾

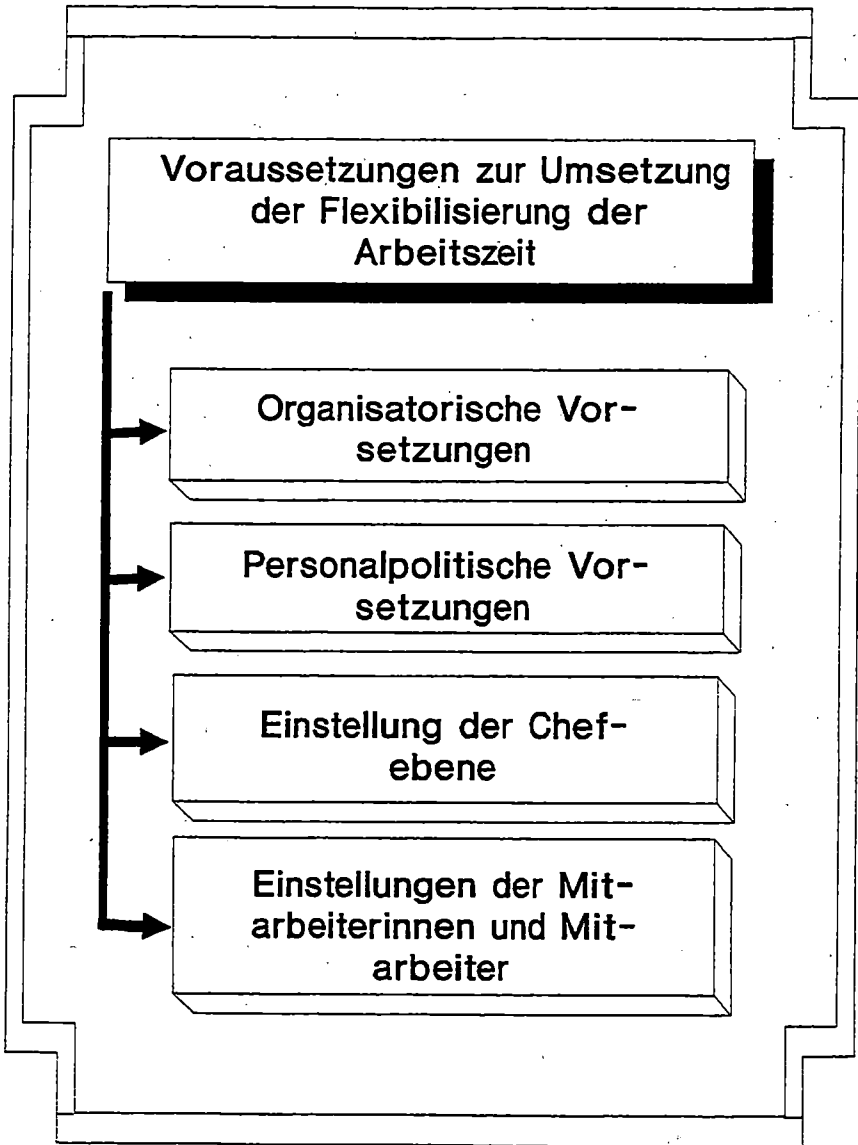
- *möglichst kurze Arbeitszyklen*
- *keine starren Terminbindungen*
- *unkomplizierte Arbeitsinhalte*
- *klare Verantwortungsabgrenzungen*
- *nicht ausgelastete Vollzeit Arbeitsplätze*
- *Routineaufgaben mit einem hohen Multiplikator*

Weniger günstig für eine Teilung von Arbeitsplätzen erweisen sich:

- *komplexe Arbeitsvorgänge mit Termingebundenheit*
- *komplexe Bearbeitungsstrukturen*
- *konzeptionelle Aufgaben*
- *Objektzentralisation*

1) Seifert, H., Variable Arbeitszeitgestaltung - Arbeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitaunomie für die Arbeitnehmer? in: WSI Mitteilungen 12, 1987, S. 732.

2) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Köln (Hrsg.), Flexible Teilzeitarbeit - Chance für verbesserte Wirtschaftlichkeit und mehr Beschäftigung, Köln 1987, S.14.



Insgesamt wird das breite Spektrum teilbarer Arbeitsplätze bislang nur im Ansatz genutzt. So kommt etwa eine Studie des Rheinland-Pfälzischen Sozialministerium zu dem Schluß, daß 60 Prozent der Arbeitsplätze zeitlich ohne große Schwierigkeiten teilbar sind.¹⁾ Zurückhaltender äußern sich das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo): Sie sehen im „Verarbeitenden Gewerbe“, im Bauhauptgewerbe und im Handel eine Quote von 9 bis 24 Prozent.²⁾

Für die öffentliche Verwaltung kann eine generelle Aussage über die Teilungspotentiale wegen deren Vielschichtigkeit nicht gemacht werden. Doch die Bandbreite dürfte (aus organisatorischer, in Abhebung zur personalwirtschaftlichen Sicht) zwischen 20 und 80 Prozent (etwa Bildungsbereich) liegen. Gegen eine volle Ausschöpfung dieser Potentiale stehen häufig personalpolitische Erwägungen und Bedenken:

Gründe, die für die Diskrepanz zwischen den möglichen, und den tatsächlich angebotenen Teilzeitarbeitsplätzen maßgebend sind, finden sich wohl weniger im organisationstechnischen Bereich als vielmehr auf psychologischer Ebene.

Entscheidend ist vor allem auch die Einstellung der Behördenleitung zu diesem Instrument. Wer Interessierten an einer Teilzeitbeschäftigung beispielsweise die nötige Arbeitsmoral manifest (etwa durch ironische Formulierungen, die „spaßig“ in Nebensätzen anklingen) oder latent (etwa im Bereich der non-verbalen Kommunikation) in Abrede stellt, wird wohl kaum auf eine besondere Resonanz derjenigen stoßen, die an einer befristeten Teilzeitarbeit Interesse zeigen, gleichwohl aber ihr berufliches Fortkommen nicht gefährden wollen. Denn in vielen Köpfen scheint Karriere und Teilzeitarbeit immer noch unvereinbar zu sein.

Nach Auffassung der ÖTV werden die Möglichkeiten und Chancen einer Arbeitsplatzteilung eher organisatorisch mißbraucht: Man greift auf dieses Instrument aus der Sicht der Behördenleitung gerne zurück, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansonsten auf Vollzeitarbeitsplätzen überfordert sind. Die charakteristischen Merkmale von Teilzeitarbeitsplätzen in der öffentlichen Verwaltung lassen sich daher wie folgt kennzeichnen:

- *Konzentration auf relativ wenige, meist monotone, gering qualifizierte Tätigkeiten;*
- *größeres Arbeitsplatzrisiko durch Rationalisierung und Privatisierung;*
- *größere Leistungsverdichtung in kürzerer Arbeitszeit;*

1) Rheinland-Pfalz, Ministerium für Soziales, Gesundheit und Sport (Hrsg.), Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung in der Wirtschaft, Technisch-organisatorische Voraussetzungen für die zeitliche Arbeitsplatzteilung, Mainz 1978.

2) Bundesvereinigung, Flexible Teilzeitarbeit, aaO, S. 14; iwd, Moderne Zeiten, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 35, 1989, S. 1.

- *ungünstiges Verhältnis zwischen persönlichen Aufwendungen und erzieltm Lohn;*
- *geringere Aufstiegsmöglichkeiten;*
- *mangelnde soziale Sicherheit*

Um diesen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken sollten nach Auffassung der ÖTV Teilzeitarbeitsplätze den folgenden Forderungen gerecht werden:¹⁾

- *Alle Teilzeitbeschäftigten sind in die Tarifverträge einzubeziehen.*
- *Die Bezahlung und der geforderte Arbeitsumfang müssen dem Verhältnis der Teilzeitbeschäftigung zur Vollzeitbeschäftigung entsprechen. Die Wartezeiten auf Bewährungsaufstieg und andere Leistungen dürfen nicht länger sein als bei Vollzeitbeschäftigung.*
- *Eine Teilzeitbeschäftigung mit weniger als der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit ist wegen ungünstiger Auswirkungen für die Arbeitnehmer unerwünscht.*
- *Durch den Gesetzgeber ist die volle Einbeziehung aller Teilzeitbeschäftigten in das Netz der sozialen Sicherung vorzunehmen. Die Aufnahme in die Zusatzversorgung der jeweils geltenden Betriebsrentenvereinbarung ist sicherzustellen.*
- *Die Teilzeitbeschäftigten unterliegen in vollem Umfang den Arbeitsschutzbestimmungen.*
- *Den Teilzeitbeschäftigten ist der gleiche Anspruch auf berufliche Weiterentwicklung, Fortbildung und Umschulung zu gewährleisten wie den Vollzeitbeschäftigten.*
- *Auf Antrag ist Vollzeitbeschäftigten, die Kinder oder pflegebedürftige Personen betreuen, die Arbeitszeit bis auf die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit zu ermäßigen oder ein entsprechender Urlaub zu gewähren. Die Rückkehr auf einen Vollzeitarbeitsplatz ist zu gewährleisten.*
- *Der Gesetzgeber hat außerdem dafür zu sorgen, daß sich auch Beamte und Richter unter Beachtung der vorstehenden Grundsätze für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden können.*

1) ÖTV Hauptvorstand, Entschließung zur Teilzeitarbeit – Beschluß 155, Stuttgart 1988.

8.5.2 Arbeitsplatzbezogene Modellvarianten flexibler Arbeitszeitmodelle

Aus der Fülle möglicher Varianten der Teilzeitarbeit, die sich aus den Parametern: Lage, Dauer und Dispositionsrahmen entwickeln lassen, seien einige Beispiele aufgezeigt. Der ökonomische und soziale Nutzen des Instrumentes „ Teilzeitarbeit“ reicht von dem Dienstleistungsabend über den Wechsel- und Schichtdienst bis hin zur Neuorganisation als Folge einer verkürzten Wochenarbeitszeit.

Teilzeitarbeit ermöglicht für viele Problembereiche der Verwaltung einen aufgabenmäßigen, flexiblen Zuschnitt der Personalkapazität. Dabei sind mehrere Grundvarianten denkbar:

Variante 1:

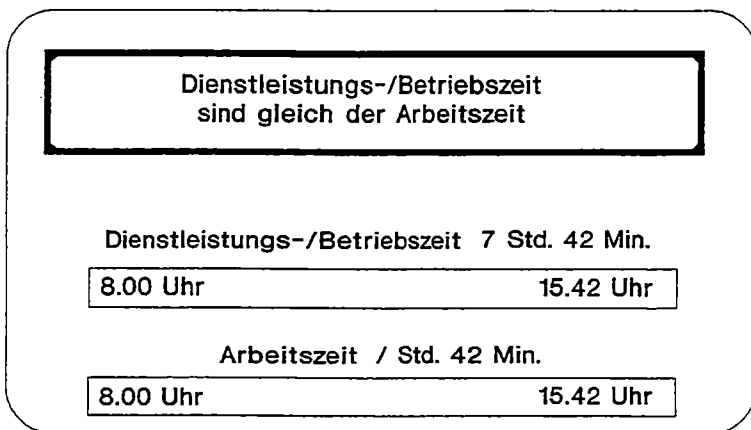
Nicht termingebundene Betriebszeiten

Zwei Modifikationen sind bei dieser Variation denkbar: Das auf einem Arbeitsplatz anfallende Aufgabenvolumen liegt unter den tariflichen Vorgaben einer Vollzeitarbeitskraft. In diesem Fall wird das Teilzeitarbeitsverhältnis auf den Arbeitsanfall hin zugeschnitten. Die zweite Modifikation: Eine ständige Präsenz auf dem/den Dienstposten ist nicht erforderlich. Anfallende Arbeiten werden immer dann erledigt, wenn Personalkapazität durch Freistellung an anderer Stelle verfügbar ist.

Variante 2

Dienstleistungs- bzw. Betriebszeit entsprechen den tariflichen Arbeitszeitvorgaben

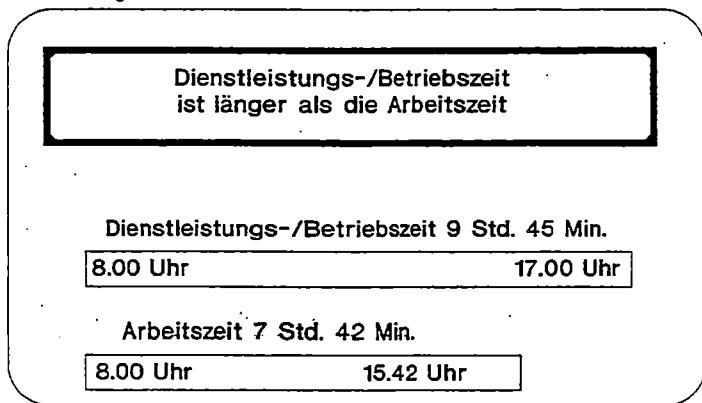
In diesem Fall sind die Dienstleistungs- bzw. Betriebszeiten auf die tarifliche Arbeitszeit hin ausgerichtet: Die Dienstleistungszeit richtet sich nach der jeweils vereinbarten tariflichen Arbeitszeit. Bei einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit folgt analog eine Verkürzung der Dienstleistungszeit. Sind beispielsweise fünf Arbeitsplätze an fünf Tagen in der Woche besetzt zu halten, so kann die Personalkapazität auf fünf Vollzeitarbeitsplätze oder auf zehn Teilzeitarbeitsplätze zugeschnitten werden. Denkbar sind weitere Zuordnungsmodelle.



Variante 3

Dienstleistungs- bzw. Betriebszeiten länger als die tarifliche Arbeitszeit

Dienstleistungs- bzw. Betriebszeiten gehen über die tarifliche Arbeitszeit hinaus. Aktuell zeichnet sich diese Variante am Beispiel des Dienstleistungsabends ab. Mit dieser Varianten läßt sich das starre Muster eines gleich langen Arbeitstages nicht mehr aufrechterhalten.



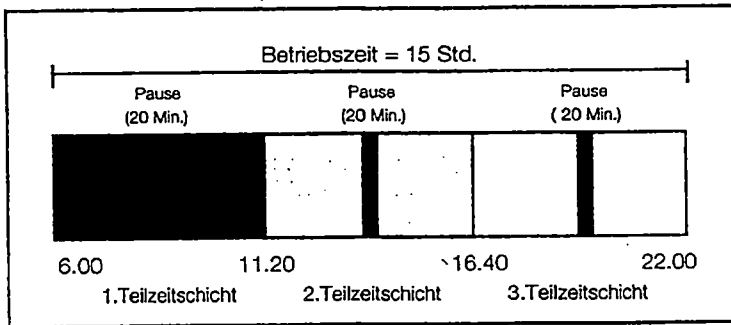
Variante 4

Wechseldienst in Abhängigkeit vom Arbeitsanfall

In allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, in denen Wechseldienst mit fest vorgegebenen Dienstleistungszeiten wahrgenommen wird, führt die Ar-

beitszeitverkürzung entweder zu Überstunden oder aber man muß auf eine variable Arbeitszeitregelung zurückgreifen.

Von erprobten und praktizierten Beispielen wird aus dem Metallbereich berichtet: In einem Werk sind in der Geräteendmontage 60 Frauen beschäftigt. Durch eine Kapazitätsausweitung konnte die Zahl der Teilzeitbeschäftigten von 60 auf 75 Beschäftigte erhöht werden. Die Arbeitszeit beträgt hier 25 Stunden in der Woche. Zudem wurde vereinbart, daß im Falle von längerfristiger Krankheit oder bei Inanspruchnahme des Jahresurlaubs das Teilzeitvolumen kurzfristig erhöht werden kann. „Somit ist auch in diesen Phasen die Sicherstellung der betrieblichen Leistung garantiert, ohne daß ein zusätzlicher Springereinsatz organisiert werden muß.“¹⁾



Variante 5

24 Stunden – Schichtdienst über 7 Tage

In vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung fällt über sieben Tage in der Woche ein 24 stündiger Schichtdienst an. Nimmt man beispielsweise den Bereich der Polizei, so wird hier im Vier-Schichtendienst (Früh-, Spät-, Nacht- und Freischichtdienst) die Arbeitsverkürzung durch Überstunden aufgefangen, die dann durch Freizeitgewährung ausgeglichen wird. Da die hierzu erforderliche Personaldecke häufig nicht vorhanden ist, führt diese

1) Hegener, F., Kramer, U., Neue Erfahrungen mit beweglichen Arbeitszeiten – Beispiel-Sammlung aus der Metallindustrie, Köln 1988, S. 30.

Praxis zu einer Verminderung der Polizeipräsenz und dies wiederum zu einer Leistungsverdichtung für die jeweilige Schicht. Wird so verfahren, dann geht die Arbeitszeitverkürzung einseitig zu Lasten der betroffenen Mitarbeiter. Diese Sparpolitik engt aber auch den Selbstgestaltungsspielraum der Mitarbeiter/innen und das, was man allgemein als Zeitsouveränität bezeichnet, drastisch ein. Eine Lösung aus diesem Dilemma wird in einer 5. Dienstschicht bei einer gleichzeitigen Personalverstärkung gesehen.¹⁾

8.5.3 Varianten von fixen und flexiblen Teilzeitregelungen

Eine variable Arbeitszeitgestaltung wird durch die Kombination von Teilzeit- und Vollzeit Arbeitsplätzen erleichtert. Im folgenden sollen beispielhaft einige Varianten von Teilzeitregelungen, die sich beliebig erweitern und ergänzen lassen, aufgezeigt werden. Diese Beispiele sollen anregen, bedarfsgerechte Lösungen für einen Dienstleistungsbereich zu entwickeln.²⁾

Eckwerte:

**Regelarbeitszeit 38,5 Wochenstunden
6 Wochen Jahresurlaub**

Variante 20 Stunden pro Woche

Modifikation A

Montag bis Freitag jeweils vormittags vier Stunden. Es handelt sich bei dieser Regelung um die einfachste Variante - eine Variante, wie sie heute überwiegend Anwendung findet.

Modifikation B

Montag bis Freitag je vier Stunden zu beliebiger Zeit.

- 1) Bienert, M., Verbesserung der Dienstleistungen und Möglichkeiten zur Unterstützung der Vollbeschäftigungspolitik am Beispiel des Polizeivollzugsdienstes, WSI Mitteilungen 6, 1988, S.376 f.
- 2) Vgl. hierzu auch das Sonderrundschreiben des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland, Nr. 17/1984.

Modifikation C

Wöchentlich 20 Stunden zu beliebiger, aber im vorhinein festgelegter Zeit, die für einen bestimmten Zeitzyklus bindend ist.

Modifikation D

Wöchentlich 20 Stunden zu beliebiger Zeit.

Modifikation E

Bezogen auf einen Monat, zwei Monate etc. im Wochendurchschnitt 20 Stunden zu beliebiger Zeit.

Modifikation F

Wie E, jedoch nach Abstimmung mit der Arbeitsgruppe bzw. mit der für die Personaleinsatzplanung zuständigen Instanz.

Modifikation G

Montag und Dienstag je 8 Stunden, Mittwochvormittag 4 Stunden, Rest der Woche frei.

Modifikation H

wie G, jedoch Montag bis Mittwochmittag frei, Mittwochnachmittag 4 Stunden, Donnerstag und Freitag je 8 Stunden.¹⁾

Modifikation I

Wie H und G, jedoch im Wechsel: erste Woche Montag bis Mittwoch, zweite Woche Mittwoch bis Freitag.

Modifikation J

Wie I, jedoch in der ersten Woche drei Arbeitstage à 8 Stunden, in der zweiten Woche zwei Arbeitstage à 8 Stunden.

1) Die Modifikationen G und H garantieren, daß ein Vollzeit Arbeitsplatz in zwei Teilzeitarbeitsplätze mit der Vorgabe einer ständigen Besetzung geteilt werden kann. In diesem Fall können zusätzliche Infrastrukturkosten vermieden werden.

Modifikation K

Wie J, jedoch am Donnerstag ab 13.00 Uhr bis 21.00 Uhr.

Modifikation L

Ein halbes Jahr Montag bis Freitag 8 Stunden, die andere Hälfte des Jahres frei.

Modifikation M

Drei Tage in der Woche 8 Stunden, insgesamt 11 Wochen frei.

Modifikation N

Ein viertel Jahr 8 Stunden an drei Tagen in der Woche, den Rest je vier Stunden an fünf Tagen mit einem entsprechendem Urlaubsblock.

Variante 2: 22 1/2 Stunden pro Woche

Modifikation A

Montag bis Freitag 8.00 bis 13.00 Uhr.

Modifikation B

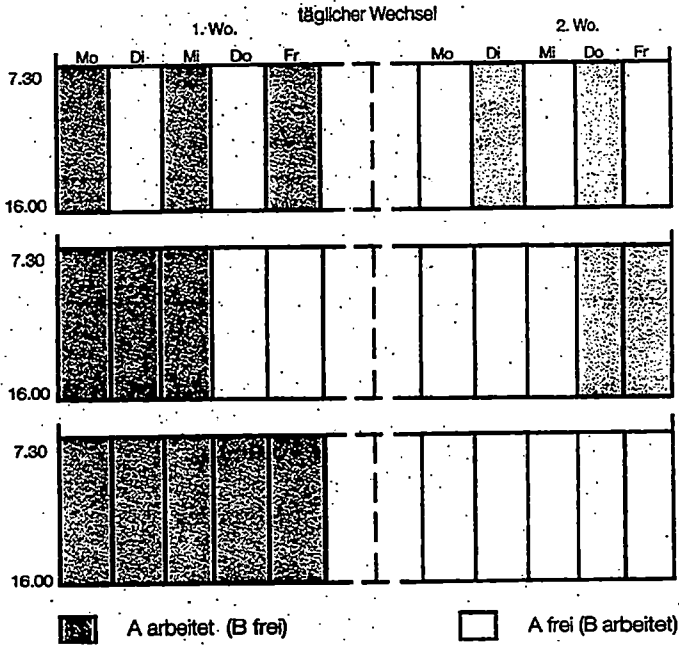
Montag bis Freitag 13.00 bis 17.00 Uhr.

Modifikation C:

Wie A und B, jedoch im wöchentlichen, monatlichen Wechsel.

Modifikation D und folgende

analog der Variante 1.



Variante 3: 24 Stunden pro Woche

Modifikation A

Montag bis Donnerstag je 5 Stunden, am Freitag 4 Stunden.

Modifikation B

Montag bis Mittwoch je 8 Stunden.

Modifikation C

Montag bis Donnerstag je 6 Stunden.

Modifikation D und folgende

analog der Variante 1.

Variante 4: 26 2/3 Stunden pro Woche

Modifikation A

Erste Woche Montag bis Freitag je 8 Stunden, zweite Woche Montag bis Freitag je 8 Stunden, dritte Woche frei.

Modifikation B und folgende

analog der Variante 1.

Variante 5: Variable Festlegung der Arbeitszeit

Modifikation A

Festlegung der Arbeitszeit (monatlich, vierteljährlich, etc.) nach Dauer und Lage.

Modifikation B

Festlegung der Arbeitszeit an beliebigen Tagen.

Modifikation C und folgende

analog der Variante 1.

8.5.4 Sonderformen flexibler Teilzeitmodelle

Es gibt eine Reihe von Sonderformen der flexiblen Teilzeitarbeit. Besondere Aufmerksamkeit hat das Münchner Textilkaufhaus „Beck am Rathauseck“ auf sich gezogen. Hier kann man wohl ohne Übertreibung von einer absoluten Zeitsouveränität für die Beschäftigten sprechen. „Wenn sie eine Besorgung machen oder einfach vorzeitig nach Hause gehen wollen, stecken sie ihre Identifikationskarte in den Kontrollautomaten und "buchen sich aus". Jeder kann sein Arbeitsvolumen selbst bestimmen.“¹⁾ Was hier realisiert und erprobt wurde, wagen viele Vorgesetzte noch nicht einmal zu denken. Weit verbreitet ist nämlich die Auffassung, daß die Freiheit in der Zeitdisposition von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwangsläufig zum Nachteil für das Unternehmen bzw. die Verwaltung genutzt wird. Das Modehaus Beck ist zumindest ein Gegenbeweis, daß dies nicht zwangsläufig so sein muß.

1) Blüm, N., aaO, S.72 f.

A. Job sharing

Beim job-sharing (auch Partner-Teilzeitarbeit genannt) teilen sich in Abhebung zu dem üblichen Teilzeitarbeitsverhältnis zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz und haften gegenüber dem Anbieter des Arbeitsplatzes gemeinschaftlich für die Aufgabenerledigung. Rechte und Pflichten des gemeinsamen Vertrags verteilen die „job sharer“ in eigener Regie, ohne daß es einer Rückkoppelung mit dem Arbeitgeber bedarf. Wie sie sich die Zeiten untereinander aufteilen, bleibt ihre Sache. Nur dann, wenn eine Einigung zwischen den Partnern nicht möglich ist, bestimmt der Dienstherr die Arbeitszeit. Insoweit setzt dieses Modell einen besonderen Reifegrad der Beteiligten sowie Kooperationsvermögen und Teamgeist voraus.

Daß diese Arbeitsform nicht nur im dispositiven Bereich, sondern auch im operativen Bereich erfolgreich sein kann, zeigt das in einigen französischen Unternehmen praktizierte Tandem-Modell: Zwei gleichqualifizierte Näherinnen teilen sich einen Arbeitsplatz.

Das „Group-jobs-Modell“ erweitert das „job sharing“ Modell auf mehrere Arbeitsplätze. Voraussetzung für dieses Modell sind Arbeitsplätze, die sich nach außen hin abheben lassen und innerhalb der Gruppe in einem Funktionszusammenhang stehen. Die Bewirtschaftung der Ressourcen durch die Arbeitsgruppe erfolgt im Rahmen der vereinbarten Aufgabenerledigung, die Abstimmung innerhalb der Gruppe bleibt den Gruppenmitgliedern ohne Einwirkung Dritter überlassen. An Warnungen gegenüber diesem Modell fehlt es nicht. Die Gewerkschaften vermissen bei diesem Modell ein rechtlich bindendes Arbeitsverhältnis, sehen Probleme bei der sozialen Absicherung und kritisieren die gegenseitige Abhängigkeit, die den job-sharing Partner mit großen Risiken behaftet. Letztendlich sei dieses Modell auf den Arbeitgeber, nicht aber den Arbeitnehmer zugeschnitten.¹⁾

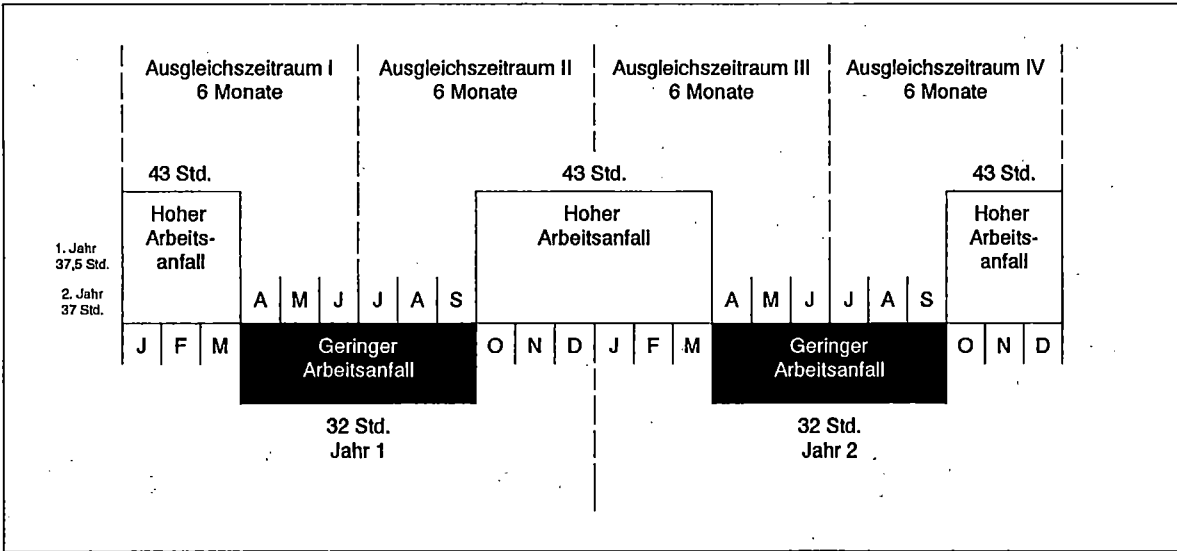
1) Schusser, W.H., Teilzeitarbeit ...,aaO,S.92.

B. Der Jahresarbeitszeitvertrag

Bei diesem Modell handelt der Beschäftigte mit dem Arbeitgeber bzw. dem Dienstherrn abweichend von den Tarifverträgen aus, wieviel Stunden er im Jahr einem Unternehmen zur Verfügung stellt. Dieser Rahmen kann sich orientieren an der tariflichen Arbeitszeit (Vollzeitstelle), dieser Rahmen kann aber auch auf ein Teilzeitarbeitsverhältnis bezogen werden.

Ein auf die Kapazitätsauslastung abgestimmter Jahresarbeitszeitvertrag mit einer ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit wird aus dem Metallbereich vorgestellt. Hier ist geregelt, „daß die Mitarbeiter in den Monaten Januar bis März sowie Oktober bis Dezember 43 Stunden in der Woche (ohne Mehrarbeitszuschläge) arbeiten und dafür in den Monaten April bis September den Zeitausgleich erhalten. In dieser Periode gilt für die Mitarbeiter eine wöchentliche Arbeitszeit von 32 Stunden. Im Halbjahresdurchschnitt wird die tariflich vereinbarte Arbeitszeit von 37,5 Stunden erreicht.“¹⁾

1) Hagener, F., Kramer, U., aaO, S. 43.



C. Die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit

Häufig wird diese Arbeitsform auch mit einer „Arbeit auf Abruf“ gleichgesetzt. Die Bewertung ist im Grunde richtig, da die Einführung einer flexiblen (variablen) Arbeit eine Abstimmung zwischen den Dienstleistungserfordernissen einer Verwaltung und den individuellen Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter erfordert. Tragbare Kompromisse sind indes von einer Reihe von Voraussetzungen abhängig:

- einer umsichtigen Vorausplanung, die sich an dem Nachfrageverlauf orientiert,
- einer Fluktuations- und Absentismusstatistik,
- einer bedarfsgerechten Personalausstattung, was in diesem Fall auch den Verzicht auf zeitlich befristete Wiederbesetzungssperren einschließt,
- einer vorausschauenden Personalbedarfsplanung,
- einer agierenden, umsichtigen Personaleinsatzplanung.

Immer dann, wenn in einer Verwaltung eine unzureichende Vorausplanung vorherrschend ist, scheitert zwangsläufig eine längerfristige Abstimmung zwischen Verwaltung und Mitarbeiter. Es dominiert dann die Flickschusterei mit der Folge, daß Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zum Reparaturdienst für fehlendes Management herhalten müssen.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung wird häufig geklagt, daß die Arbeit ungleich verteilt ist. Abteilungen mit einer hohen Belastung stehen häufig unterlasteten Organisationseinheiten gegenüber. Mitunter können hierfür temporär schwankende Nachfrageverläufe verantwortlich gemacht werden. Ein erster und wohl auch gewichtiger Schritt ist es daher, diese Nachfrageverläufe zu identifizieren und die temporär anfallenden Bedarfe planerisch vorwegzunehmen.

D. Kombination von Vollzeitarbeitsplätzen und Teilzeitarbeitsplätzen zur Erhöhung der Betriebszeiten kapitalintensiver Anlagen

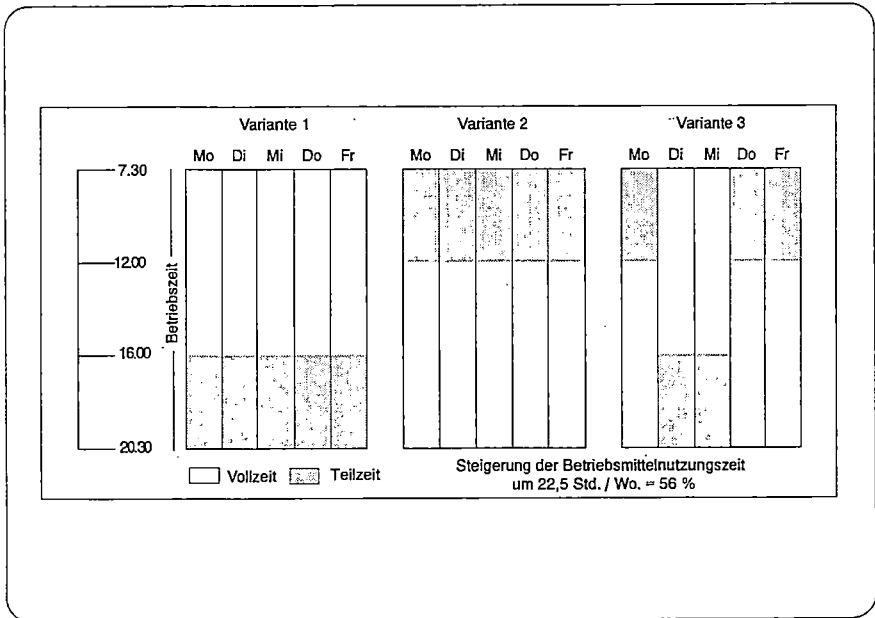
Die Amortisation kapitalintensiver Anlagen verlängert sich mit der Verkürzung der Wochenarbeitszeit regelmäßig, wenn Maschinenlaufzeit und Arbeitszeit parallel geschaltet sind. Um diese Fixkosten aufzufangen ist die Samstags- und Sonntagsarbeit ins Gespräch gekommen: Dabei geht es im Extrem um eine Ausdehnung der Betriebs- bzw. Maschinenlaufzeiten auf sechs bzw. sieben Tage in der Woche bei einer gleichzeitigen Reduzierung der Arbeitszeit auf vier Tage. Der Vorteil für die Unternehmen liegt auf der Hand: Amortisiert sich beispielsweise eine Anlage nach 5.000 Betriebsstunden, dann ist bei einer wöchentlichen Laufzeit von 37,5 Stunden die Anlage nach etwa 11 Jahren abgeschrieben, bei 60 Stunden Maschinenlaufzeit in der Woche dagegen bereits in ca. 7 Jahren – oder anders ausgedrückt: Bei glei-

chem Produktionsoutput benötigt man bei einer Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeit im Verhältnis 37,5 : 60 Stunden statt drei Anlagen nur noch zwei Anlagen.

In diesem Fall teilen sich dann mehrere Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz. Statt eines uniformen Zuschnitts feststehender täglicher Arbeitszeiten bedarf es jetzt eines differenzierteren Personaleinsatzplanes. Neben Vollarbeitsplätzen sind hier Alternativen denkbar, die auch das Instrument der flexiblen Teilzeitarbeit nutzen.

So wurde in einem Betrieb eine Vollschicht mit einer Teilzeitschicht gekoppelt und auf diese Weise die Betriebszeit von 8 auf 12,5 Stunden erweitert.¹⁾

Kombination von Voll- und Teilzeitarbeit



Dieses Modell hat auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seinen Reiz: „Entsprechend den Wünschen und Interessen der Mitarbeiter/innen kann die Arbeitsdauer und die Lage der Arbeitszeit zwischen Vorlaufschicht, Normalschicht und Anschlußschicht weitgehend frei gewählt werden. Die Vollzeitschicht kann je nach Be-

1) Erhardt, G., Teilzeitarbeit – Beispiele aus tariflicher und betrieblicher Praxis – BASF, in: Deutsche Arbeitgeberverbände, Teilzeitarbeit, aaO, S. 94.

ginn und Ende zwischen 6,5 und 8 Stunden am Tag betragen, die Teilzeitschicht zwischen 4,5 und 6 Stunden pro Tag. Die Mitarbeiterinnen können entweder nur Vollzeit arbeiten, wobei dies entweder am Morgen oder am späten Nachmittag der Fall sein kann. Sie können jedoch auch zwischen Vollzeit- und Teilzeitschichten wechseln... Das Echo der Mitarbeiterinnen ist positiv. Sie arbeiten in ihrer Wunschzeit.“¹⁾

8.5.5 Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen?

Häufig hört man, daß Teilzeitarbeit auf Führungsebene kaum vorstellbar sei und dies, weil die Führungsverantwortung nicht geteilt werden könne. An diesem apodiktisch in den Raum gestellten Vorurteil läßt sich - so hat es den Anschein - nur schwerlich rütteln. Hieran mag es liegen, daß Teilzeitarbeitsplätze auf den höheren Funktionsebenen nach wie vor eine seltene Ausnahme sind. Der Regierungspräsident ist diesem Vorwand nicht gefolgt. Hier teilen sich zwei Hauptdezernentinnen die Führung des Dezernats Schulrecht und Schulverwaltung. Obgleich beide Dezernentinnen nur vormittags arbeiten, schien zunächst die Koordinierung mit den anderen Dezernaten des Präsidiums möglich und gelöst. Beide Führungskräfte wechseln sich jeweils nach Ablauf eines halben Jahres in der Führung des Dezernates ab. Möglichen Reibungsverluste, die sich aus der Doppelbesetzung ergeben könnten, tritt der Regierungsdirektor mit dem Hinweis entgegen: „Das ist eher ein Beitrag zur Teamarbeit, denn beide Damen müssen sich miteinander intensiv abstimmen. So stelle ich mir die öffentliche Verwaltung vor: die Schwerpunkte in der Führungstätigkeit werden abgestimmt und festgelegt.“²⁾

Es ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten, ob solche Modell überhaupt praktikabel sind. Auf diesem Weg ist ein gut Stück Weg zur Versachlichung des Problems gewonnen, wenn man sich mit der gebotenen Differenzierung dieser schwierigen und sicherlich nicht unstrittigen Frage zuwendet. Dazu gehört, die Gruppe der Führungskräfte und deren Spezifika zunächst einmal herauszuarbeiten.

Ist von Führungskräften im öffentlichen Dienst die Rede, dann ist das Bedeutungsspektrum dieses Begriffes oft sehr weit gespannt. Wenn in diesem Beitrag von Führungskräften die Rede ist, dann geschieht dies unter zwei Aspekten:³⁾

- Führung im Sinne der Beeinflussung von Untergebenen zur Mitarbeit (menschengebogene Linie)

1) Erhardt, G., Teilzeitarbeit - Beispiele aus tariflicher und betrieblicher Praxis -BASF, in: Deutsche Arbeitgeberverbände, Teilzeitarbeit, aaO, S. 94 f.

2) Zitiert aus: Der Bundeswehrbeamte, 4,1990, S.94.

3) Vgl. hierzu auch Reichard, C., Managementkonzeptionen für die öffentliche Verwaltung, in: DVP 10,179, S. 216 ff.; Altmann, Berndt, Grundriß der Führungslehre - Grundlagen kooperativer Führung, 2. Aufl. Lübeck 1982.

- Führung im Sinne der Leitung zwecks Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung in soziotechnischen Systemen.

Diese Differenzierung wird an folgendem Beispiel deutlich: Die Führungskraft „Oberamtsrat“ in einem Ministerium mit nur einem Zuarbeiter ist sicherlich in Bezug auf eine Arbeitsteilung anders zu bewerten, als der Oberamtsrat als Leiter einer Standortverwaltung mit weit über hundert Mitarbeitern. Beides sind Führungs- bzw. Leitungskräfte. Dieses Beispiel spiegelt die menschenbezogene und die systembezogene Linie der Führung deutlich wider. Diese Unterscheidung legt aber auch nahe, zur Klärung der Frage, ob eine Führungsposition für eine Teilzeitkraft geeignet ist, die Spezifika einer Führungsposition differenziert zu bewerten. Diesem Differenzierungsgebot folgend lassen sich folgende vier Grundprofile der Führung nennen

- Führungspositionen mit überwiegend beratendem Aufgabenprofil. Aufgabenschwerpunkte können im Bereich von Stabsstellen bis hin zu höher bezahlten Spezialisten liegen.
- Führungspositionen mit einem überwiegend operativen Aufgabenprofil. Hier liegt der Aufgabenschwerpunkt auf Interaktionen wie Impulse setzen, motivieren, ausgleichen, etc.
- Führungspositionen mit einem überwiegend strategischen Aufgabenprofil. Hier liegt der Aufgabenschwerpunkt auf Funktionen der strategischen Lenkung, Koordination, Zukunftssicherung, etc.
- Führungsposition mit überwiegend repräsentativen Funktionen.

A. Führungspositionen mit einem überwiegend beratenden Aufgabenprofil

Weitgehend unproblematisch scheint eine Arbeitsplatzteilung bei den hochbezahlten Spezialistentätigkeiten. Hier sind Lösungsansätze denkbar. Beispiele zu diesem Bereich sind: Sicherheitsingenieur, Lebensmittelchemiker, Betriebsarzt, arbeitsärztlicher Dienst, Psychologischer Dienst, Bibliotheksfunktionen, Justitiar.

Allerdings ist bei den Spezialisten eine Einschränkung zu beachten: Ist ein Spezialist bzw. eine Spezialistin in beratenden Funktionen zur Vorbereitung von Entscheidungen tätig (z.B. persönlicher Referent), dann könnten ablauftechnische Probleme nur dann im Sinne des Ganzen gelöst werden, wenn sich die Teilzeitkraft flexibel den aktuellen Anforderungen anpaßt. Dies setzt für diese Tätigkeit häufig einen hohen Aufwand an Koordinations- und Abstimmungsaktivität voraus. Dies ist beispielsweise für bestimmte spezialisierte Referentenfunktionen auf der Ministerialebene denkbar. Hier sind im Rahmen der Gesetzesvorbereitung oder wenn es um die Auswahl oder Einführung neuer Arbeitstechniken geht, Abstimmungsprozesse mit anderen Ressorts oder Stellen erforderlich. Die sich daraus ergebenden ablauftechnischen Probleme können nur dann im Sinne des Ganzen gelöst werden, wenn sich die Teilzeitkraft flexibel den aktuellen Anforderungen anpaßt. Hier aber sind häufig die faktischen Schwierigkeiten bedeutsamer als die konzeptionellen, anders

ausgedrückt: Was aus zweckrationaler Sichtweise weitgehend lösbar ist, kann zu einem Problem werden, wenn Persönlichkeiten aufeinander stoßen.

B. Führungspositionen mit einem überwiegend operativen Aufgabenprofil

Man kann die Frage der Teilbarkeit von Führungsstellen formal rational angehen, also aus der Sicht des „rational-economic man“, oder auch aus der Perspektive des „social man“. Aus formal-rationaler Sicht sind wohl die meisten Führungsstellen teilbar. Geht es um die Führung in operativen Organisationseinheiten mit einem hohen Formalisierungsgrad in den Koordinations- und Entscheidungsfunktionen, dann scheint eine Stellenteilung weitgehend unproblematisch. So kann beispielsweise die Aufgabe eines Sachgebietsleiters im Rahmen einer vertikalen Stellenteilung so aufgeteilt werden, daß das Sachgebiet statt der Bearbeitung von Personenstandsangelegenheiten der Buchstaben A bis J nur noch die Buchstaben A bis E betreut. Entscheidend ist, daß die Stellvertretung im Sachgebiet geregelt ist. Hier zeichnen sich zusätzliche Chancen für die Heranführung von Führungsnachwuchskräften ab.

C. Führungspositionen mit überwiegend strategischem Aufgabenprofil

Schwieriger ist eine Teilung in strategischen Organisationsbereichen mit einem hohen Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Je höher die Hierarchieebene, desto mehr nehmen die leitenden Kräfte Führungsgespräche, repräsentative Aufgaben und Sitzungen in Anspruch. Nicht jede Tätigkeit, bei der die leitende Kraft Präsenz zeigen muß, ist allerdings in der Sache so bedeutsam, daß sie die Anwesenheit der Führungskraft fordert. In diesem Sinne spricht so manche Erfahrung streßgeplagter Führungskräfte. Wer hat sich nicht schon nach einer Marathonsitzung selbstkritisch gefragt, was, außer der vielen Luft, die um die Ecke geschaufelt wurde, sich in der Sache bewegte. Es mag sein, daß aus einer rationalen Sicht vieles machbar ist. Aber man tut gut daran, die soziale Seite des Menschen nicht zu übersehen. Und dies gilt natürlich insbesondere auch, wenn sich im Rahmen der Teilzeitarbeit zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter die Führungsaufgaben teilen. In solchen Fällen ist immer Gefahr im Verzug, daß es einen lachenden Dritten gibt.

D. Führungsposition mit überwiegend repräsentativen Funktionen

Bei Führungspositionen, die sich überwiegend auf repräsentative Aufgaben beschränken, ist Teilzeitarbeit denkbar. In der Wirtschaft ist in diesem Zusammenhang auch häufig die Rede von den Frühstücksdirektoren. In der öffentlichen Verwaltung ist es nicht auszuschließen, daß im Rahmen eines Proporztes die Leitungsebene überbesetzt ist.

8.6 Grundsätze der Arbeitszeitorganisation

Mit dem Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich ökonomische wie auch soziale Ziele verwirklichen. Nicht immer allerdings sind die Ziele des Dienstherrn deckungsgleich mit denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In vielen Fällen stehen sie konträr zueinander. In diesen Fällen bedarf es eines als gerecht empfundenen Ausgleichs der verschiedenen Interessenslagen. So ist es durchaus vorstellbar, da viele Modelle der Teilzeitarbeit kostenintensiv sind und somit dem Gebot der Wirtschaftlichkeit zuwiderlaufen, daß die Vorteile neuer Arbeitszeitmodelle vor allem die Mitarbeiter/innen begünstigen. Andererseits lassen sich wirtschaftliche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung finden, die konträr zu dem Bestreben nach Zeitsouveränität stehen.

Um diese Zielkonflikte und deren Lösung geht es, wenn in diesem Zusammenhang von einer Arbeitszeitpolitik die Rede ist. Politik ist aber auch immer eine Frage von Grundsätzen.

So stößt beispielsweise eine Teilzeitbeschäftigung vielfach auf Vorbehalte und dies insbesondere, wenn es um Führungspositionen geht. Nicht immer aber werden diese Vorbehalte auf einer sachlichen Ebene reflektiert und ausgetragen. Auch daran mag es liegen, da das Angebot an Teilzeitstellen weit hinter der Nachfrage und sicherlich auch hinter den organisatorischen Möglichkeiten liegt.

Sicher ist, daß ein flexibles und individuell angepaßtes Angebot an Teilzeitstellen häufig mit kreativer Unruhe verbunden ist und die ansonsten so „bewährten personellen und organisatorischen Strukturen“ in Bewegung geraten. Viele Verwaltungen blocken daher bereits im Vorfeld ab und meiden so das damit verbundene Risiko und übersehen dabei die vielfältigen innovativen Chancen. Und hieraus leitet sich ein Grundsatz ab: Bequemlichkeit darf nicht zum Gradmesser innovativer Entwicklungen werden: Bei einem Antrag auf ein Teilzeitarbeitsverhältnis ist daher nicht herauszuarbeiten, warum dem Antrag nicht stattgegeben werden kann, sondern es sind der Antragsstellerin bzw dem Antragssteller alternative Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, damit der Wunsch auf Teilzeitarbeit realisiert werden kann.

Nicht jede Teilzeitstelle ist allerdings auch unter dem Gesichtspunkt der Humanisierungsidee akzeptabel. Neben dem quantitativen Aspekt sind bei der Bereitstellung von Teilzeitstellen auch qualitative Gütekriterien zu beachten. So ist beispielsweise im Rahmen der Humanisierungsbewegung viel über den Ausgleich von sozialen und ökonomischen Zielen die Rede gewesen. Während im produzierenden Bereich die Akzente im besonderen Maße auf physiologische Kriterien von der Erträglichkeit bis hin zur Zumutbarkeit zu setzen sind, liegt der Schwerpunkt im Verwaltungsbereich heute vornehmlich in einer Erweiterung des Handlungsspielraumes der Be-

schäftigten. Fremdsteuerung ist hier, wie auch im operativen Bereich, durch Selbststeuerung zu ersetzen.

Auch wenn es selbstverständlich ist: Weder die Voll- noch die Teilzeitkräfte dürfen zum Reparaturdienst der jeweils anderen Gruppe werden. Auch sollte der Grundsatz Beachtung finden, daß besonders Arbeitsplätze mit einer hohen Beanspruchung und Belastung für die Stelleninhaber mit Priorität an die neuen Modelle herangeführt werden.

Die folgenden Leitsätze sind als Anregung und als ein Beitrag gedacht, über die Grundsätze einer zeitgemäßen Arbeitszeitpolitik zu reflektieren. Denn ohne eine Überprüfung der praktizierten Leitbilder ist eine zielorientierte Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle kaum vorstellbar. Diese Grundsätze sind dem Buch: „Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit“¹⁾ entnommen. Sie können eine erste Orientierung auf dem Weg einer mitarbeiter- und organisationsorientierten Arbeitszeitpolitik sein.

1. *Bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen ist auf die Selbstverantwortung der Beschäftigten zu vertrauen und das Maß an Fremdsteuerung möglichst weit zurückzunehmen.*
2. *Die Teilung von Stellen sollte von einem positiven Menschenbild geleitet werden: Der Mitarbeiter sucht Verantwortung und Selbständigkeit. Er braucht den Ratschlag, nicht aber den bürokratischen Vordenker.*
3. *Bei einem Neuzuschnitt der Arbeitsplätze ist zu prüfen, bis zu welchem Grad Hierarchiestufen entfallen und das Verwaltungshandeln bürgerfreundlicher gestaltet werden kann.*
4. *Der stellenbezogene bzw. abteilungsbezogene Neuzuschnitt zur Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen sollte dem Anliegen des „Job enrichment“ und des „Job enlargement“ folgen.*
5. *Das Delegations- und Formalisierungspotential der Verwaltung sollte möglichst breit ausgeschöpft werden, um die Leitungsinstanzen zu entlasten.*
6. *Der Teamgedanke ist gegenüber hierarchischen Denkansätzen zu stärken.*

1) Meixner, H. E. , Flexible Arbeitszeitmodelle, aaO.

7. *Statt der Fremdsteuerung durch den Vorgesetzten sollten die Arbeitsteams stärker ihre koordinierende Tätigkeiten zur Entlastung der übergeordneten Stellen selbst wahrnehmen.*
8. *Interessenskonflikte zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten sowie zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, die zwangsläufig entstehen, sind fair und offen auszutragen.*
9. *Weder Vollzeitkräfte noch Teilzeitkräfte dürfen zum Reparaturdienst der jeweils anderen Gruppe werden.*
10. *Teilzeitarbeitsplätze und flexible Arbeitszeitmodelle sind da sinnvoll, wo sich diese Form zeitlich, inhaltlich und ablauftechnisch in die Organisation einbringen lassen.*
11. *Einen generellen Anspruch auf Teilzeitarbeit bzw. flexibler Arbeitszeitgestaltung kann aus organisations- und personalpolitischen Erwägungen nicht gewollt sein. Bei Prüfung eines Antrages auf Flexibilisierung der Arbeitszeit bzw. Teilzeitarbeit hat der Arbeitgeber zu begründen, warum dem Antrag nicht gefolgt werden kann. Dabei sind dem Mitarbeiter/in Alternativen (etwa Versetzung in andere Aufgabenbereiche) aufzuzeigen.*
12. *Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeit dürfen nicht einseitig zu Lasten einer Interessensgruppe (z.B. Dienstherr, Beschäftigte) vorangetrieben werden.*
13. *Der Weg einer Reversibilität bei der Gewährung von flexiblen Teilzeilverträgen muß für die Verwaltung offenbleiben. Das verpflichtet die Verwaltung zu einer umsichtigen Planung, die ausschließt, daß die Beschäftigten als Manövriermasse verfehlter Planungsansätze erhalten müssen.*
14. *Vorgesetzte sollen als Promotoren flexibler Teilzeitmodelle auftreten und auf ein breites Angebot an solchen Stellen hinwirken. Ihre Führungsqualität ist an dieser Vorgabe zu messen.*
15. *Der Vorgesetzte hat bei einem Antrag nicht herauszustellen, was gegen den Antrag auf flexibler Teilzeitarbeit spricht, sondern die Devise muß heißen: Was muß veranlaßt werden, damit dem Antrag stattgegeben werden kann?*

16. *Arbeitsplätze mit einer hoher Beanspruchung und Belastung für die Beschäftigten sollten mit Priorität an die neuen Modelle herangeführt werden.*
17. *Insbesondere älteren Mitarbeitern sollte die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand gegeben werden. Dies darf aber nicht zu einem Verdrängungsprozeß führen.*
18. *Flexible Arbeitszeitmodelle dürfen nicht zu einer Verdichtung der Belastungen und damit zu einer Arbeitsintensivierung führen.*
19. *Es ist eine gleichmäßige, angemessene Be- und Auslastung der Arbeitsplätze anzustreben.*
20. *Interessenten an flexiblen Arbeitszeitmodellen sind umfassend zu beraten.*
21. *Teilzeitkräfte müssen den gleichen Zugang zu Qualifikationsmaßnahmen (z.B.Fortbildung) haben wie Vollzeitkräfte.*
22. *Es muß Vorsorge getroffen werden, daß auch Teilzeitbeschäftigte nicht von Karrieremaßnahmen ausgeschlossen bleiben.*
23. *Das Anciennitätsprinzip und die Bewertung des Erfahrungsgewinns muß in der Verwaltung insbesondere im Hinblick auf Teilzeitarbeit und Beurlaubung neu definiert werden.*
24. *Personalentscheidungen müssen auf eine langfristige Entwicklungsplanung ausgerichtet werden. Die statistisch orientierten Personalauswahlinstrumente sind durch dynamische Entscheidungsmodelle zu ersetzen. Nur so können ungerechtfertigte Nachteile in der Laufbahnplanung, die sich aufgrund von Beurlaubung und Teilzeitarbeit ergeben können, vermieden werden.*
25. *Ein Antrag auf Teilzeitarbeit darf dem Antragsteller/in nicht nachteilig ausgelegt werden.*
26. *Der Begriff „Teilzeitarbeit“ sollte vermieden werden und durch den Begriff „persönliche“ Arbeitszeit“ – in Abhebung zur tariflichen Arbeitszeit - ersetzt werden.*

8.7 Wie setzt man flexible Arbeitszeitmodelle durch?

Flexible Arbeitszeitmodelle sollten auf die Bedürfnisse der Verwaltung hin zugeschnitten sein. Das setzt umfangreiche Vorarbeiten voraus. Immer dann, wenn die Organisations- bzw. Hauptämter überlastet sind, empfiehlt sich zur Abwicklung der konzeptionellen Vorarbeit die Einrichtung einer Projektgruppe.

8.7.1 Die Einrichtung einer Projektgruppe

Bei der Einrichtung einer Projektgruppe stehen folgende Problemkreise an, die im Vorfeld zu bedenken sind:

- *Auftrag an die Projektgruppe*
- *Festlegung des Zeitrahmens*
- *personelle und sachliche Ausstattung*
- *Berufung der Mitglieder*
- *Benennung des Leiters*
- *Arbeitstechniken*

A. Auftrag an die Projektgruppe

Arbeitsteams neigen nicht selten zu ausufernden Arbeiten. Es ist daher wichtig, den Rahmen so abzustecken, daß die zeitliche Befristung deutlich bleibt und der Charakter einer Daueraufgabe vermieden wird. Der Gefahr ausufernder Gedankenmodelle begegnet man, indem man die Vorgaben und Eckwerte des Auftrages möglichst exakt eingrenzt, ohne dabei allerdings notwendige Perspektiven von vornherein zu verschütten. Der zeitlich befristete Auftrag sollte sich beziehen auf

- *eine Zielanalyse und Zielgewichtung*
- *Festlegung von Grundsätzen und Prämissen*
- *Modell- und Gestaltungsalternativen zur Realisierung der Ziele unter zeitlichen, ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten*
- *die Schrittabfolge der zu veranlassenden Wege.*

B. Festlegung des Zeitrahmens

Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit handelt es sich um eine Daueraufgabe. Die ersten Schritte, die hier zu veranlassen sind, sollten sich daher auf einen erkennbaren Problembereich beschränken. So könnte sich der Auftrag an die Projektgruppe darauf beschränken, innerhalb eines knapp definierten Zeitrahmens das Angebot

an Teilzeitarbeitsplätzen auf den Bedarf hin zuzuschneiden sowie Teilzeitmodelle zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Betroffenen entgegenkommen.

C. Sachliche und personelle Ausstattung

Bei der Projektgruppenarbeit handelt es sich um eine Investition in die Zukunft. Da heute nicht selten Kommissionen den üblen Beigeschmack haben, als Alibi zur Abwendung innovativer Initiativen mißbraucht zu werden, hat sich der Eindruck festgesetzt, daß Projektarbeiten zum Nulltarif zu haben sind. Dies beginnt mit der Bereitstellung der personellen Kapazität und setzt sich im Sachmittelbereich nahtlos fort. Ohne bestehende Aufgaben einzugrenzen, löst man die Mitglieder der Projektgruppen anteilig aus ihrer Linienarbeit. In diesem Fall haben sie zwei Herren zu dienen: dem Linienvorgesetzten und dem Leiter der Projektgruppe. Das schafft eine Reihe von Konfliktpotentialen. Es ist daher ein Gebot der Fürsorge, den zeitlichen Anteil des Einsatzes in der Projektgruppe exakt festzulegen und für die dort gebundene Arbeitskapazität eine Stellvertretung zu finden. Die Arbeit in einer Projektgruppe sollte für die Mitglieder karriereförderlich und nicht hinderlich sein.

Im Sachmittelbereich sollte man Mittel für Untersuchungen, Reisekosten, Expertenberatung und ggf. Forschungsmittel vorsehen.

D. Berufung der Mitglieder

Entscheidend für das Gelingen oder Mißlingen ist bei innovativen Vorhaben dieser Qualität und dieses Umfanges vor allem die personelle Besetzung der Projektgruppe. Hier ist neben Sachverstand und Autorität vor allem Innovationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Disziplin und Kreativität gefordert sowie die feste Absicht, auftretende Probleme zu lösen. Wichtig ist somit auch die persönliche Einstellung der Projektgruppenmitglieder zu dem geplanten Vorhaben: Es kann nicht darum gehen, sich ständig und ausschließlich auf die vielfältigen Widerstände und Probleme zu konzentrieren. Dabei gerät das Ziel nur zu leicht aus den Augen. Statt dessen muß die Devise heißen:

Was ist zu veranlassen, damit das erstrebenswerte Projekt trotz der vielfältigen Widerstände realisiert werden kann?

Neben der persönlichen Qualifikation sollte auch das Spektrum der Intressensgruppen einer Verwaltung möglichst breit vertreten sein. Das garantiert, daß viele Gesichtspunkte bereits in dieser Phase berücksichtigt und denkbare Widerstände beizeiten erkannt werden. Neben fachkundigen Mitarbeitern/innen, die unabhängig von ihrer derzeitigen Verwendung benannt werden sollten, empfehlen sich als Mitglieder der Projektgruppe Vertreter des Personal-, Organisationsamtes, der/des Gleichstellungsbeauftragten, der Personalvertretung und ggf. externe Experten.

E. Auswahl des Leiters der Projektgruppe

Als Leiter der Projektgruppe bietet sich an, wer Fachverstand besitzt und über allgemein anerkannte Autorität verfügt. In der Regel greift man in diesen Fällen gern auf eine erfahrene leitende Kraft zurück. Das hat Vor- und Nachteile, wie dies auch für die folgenden Varianten zutrifft: Diese Stelle des Leiters könnte unabhängig von der Funktionsebene innerhalb der Verwaltung ausgeschrieben und besetzt werden oder aber die Mitglieder der Projektgruppe wählen aus ihrer Mitte einen Sprecher. Mit diesen Alternativen wird realisiert, was hinter den flexiblen Arbeitszeitmodellen steht: ein Mehr an Selbstbestimmung für die Beschäftigten.

F. Arbeitstechniken

Neue Wege erfordern auch neue Denkansätze. Brainstorming und andere Kreativitätstechniken helfen, verkrustete Strukturen zu durchbrechen und schöpferische Zonen zu erschließen. Viel zu schnell werden vorurteilsbehaftet mit Hinweisen wie: „Das wäre in der Tat eine große Hilfe, doch das läßt sich in der Verwaltung nicht realisieren, weil ... die Gesetze, die Politiker, die ...“ Barrieren und Denkblockaden errichtet, in deren Labyrinth man sich verläuft und kreative Ansätze schon bald versanden. Worauf es ankommt, ist der richtige Ansatz. Hilfreich auf diesem Wege kann es sein, sich an dem angestrebten Szenario zu orientieren: Das Träumen von einer effektiven und sozialen Verwaltung sollte kein Tabu sein. Der Projektleiter könnte seine Mitarbeiter auffordern, gemeinsam eine Vision zu entwickeln, wie das Modell einer flexiblen Arbeitszeit aussehen müßte:

„Lassen Sie vor Ihrem geistigen Auge das Ideal eines flexiblen Arbeitszeitmodells entstehen, das Ihnen aus der Sicht der Beschäftigten und aus der Sicht einer effizienten Verwaltung erstrebenswert erscheint. Stellen Sie sich in möglichst vielen Einzelheiten vor, wie dieses Modell aussehen müßte.“

Auf diesem ersten, entscheidenden Schritt folgt dann die Frage, welche Schritte dorthin getan werden müssen, damit diese Vision zu keinem Alptraum wird.

8.7.2 Projektablaufplanung

Als eine erste Orientierung lassen sich einige Schritte auf dem Weg zu flexiblen Arbeitszeitmodellen aufzeigen. Diese Liste ist als eine erste Orientierung gedacht. Sie verfolgt ein Ziel: Sie will Anregungen geben. Denkbar ist folgende Schrittabfolge:

1. Einsetzung einer Projektgruppe mit dem Auftrag
 - a. einen Zielkatalog sowie eine organisations- und personalpolitische Konzeption zu erarbeiten zur Realisierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen unter Wahrung ökonomischer und sozialer Ziele,
 - b. die organisations- und personalwirtschaftlichen Voraussetzungen zu ermitteln,
 - c. Prämissen und Grundsätze festzulegen.
2. Ermitteln von Tätigkeiten und Tätigkeitsbereichen, bei denen die Verwirklichung von Flexibilisierungsmodellen
 - a. dem Dienstherrn nützen,
 - b. die kostenneutral sind,
 - c. die Mehraufwendungen zur Folge haben,
 - d. die personalpolitischen Erwägungen nicht entgegenstehen.
3. Analyse von möglichen Konfliktfeldern und -gruppen (Rat, Personal-, Organisationsstelle, Leitung, Vorgesetzte, Mitarbeiter/innen, Frauenförderung, Personalvertretung). Denkbar ist in diesem Schritt eine Befragung (z.B. Interview, Fragebogen, „Hearing“) zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zu Kategorien wie
 - die gruppenspezifischen Ziele,
 - die erwarteten Vor- und Nachteile bezogen auf
 - die jeweilige Gruppe,
 - den für erforderlich gehaltenen Regelungsbedarf
 - aus der Sicht des jeweiligen Rollenträgers.
4. Aufstellen einer personalpolitischen Negativliste, die zu beziehen ist auf den Zeitraum (Befristung der Maßnahme) sowie auf ggf. Qualifikationen.
5. Ermittlung der konkreten Nachfrage nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und nach Teilzeitstellen sowie der Akzeptanz zu diesen neuen Wegen differenziert
 - nach allgemeinen Präferenzen

- bezogen auf den unmittelbaren Arbeitsbereich
6. Informations- und Werbemaßnahmen zu den neuen Wegen der Arbeitszeitgestaltung
 - Problemorientierung durch Werkstattberichte
 - Erfahrungsberichte aus Teilbereichen
 - schriftliche Informationen
 - Seminarangebote
 - Multiplikatorenseminare
 7. Bilanzierung des Angebots an Teilzeitarbeitsplätzen und der Nachfrage nach solchen Plätzen bezogen
 - auf geeignete Arbeitsplätze
 - auf geeignete Vorgesetzte
 - auf geeignete Mitarbeiter/innen.
 8. Grundsatzentscheidung , ob und in welcher Form die flexiblen Arbeitszeitmodelle eingeführt werden sollen:
 - flächendeckend
 - in Teilbereichen
 - in welche Bereichen (negativ Liste) sie ausgespart bleiben müssen
 - quantitative Vorgaben
 9. Entwicklung und Bereitstellung der Instrumentarien zur Erfassung und Analyse der Arbeitsabläufe (z.B. Techniken der Frequenzanalyse, Programmentwicklung).
 10. Die personalpolitischen Voraussetzungen wie Abstimmung mit dem Personalrat sowie tarifliche und gesetzliche Vorgaben beachten und personalwirtschaftliche Instrumentarien bereitstellen.
 11. Zusammenstellung und Qualifizierung von Beratungsteams, die bei der Bildung von Teilzeitstellen und dem organisatorischen Neuzuschnitt unterstützend tätig werden sollen.
 12. Qualifizierung der mit flexiblen Arbeitszeitmodellen befaßten Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen.
 13. Kontrolle über Erfahrungsaustausch und SOLL-IST-Vergleiche.

8.7.3 Thesen zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeit in der öffentlichen Verwaltung

1. These

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist zu einem gesellschaftspolitischen Thema geworden. Die Attraktivität eines Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt wird vermehrt an der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle gemessen.

2. These

Die öffentliche Verwaltung schöpft die ökonomischen und sozialen Chancen und Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit zu wenig aus.

3. These

Disponierbare Zeit gehört heute zu einem Statussymbol. Damit eine flexible Arbeitszeitgestaltung sinnvoll unter ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten genutzt werden kann, ist auf den Reifegrad aller hieran Beteiligten einzuwirken. Diese Modelle setzen auf allen hierarchischen Ebenen ein „flexibles Denken“ und einen hohen Identifikationsgrad mit der übertragenen Aufgabe voraus.

4. These

Die Arbeitszeitverkürzung ist von den Gewerkschaften als Instrument eingesetzt worden, um das knappe Arbeitsangebot auf mehr Schultern zu verteilen. Nicht immer haben die öffentlichen Arbeitgeber die geforderten Konsequenzen nachvollzogen und im entsprechenden Umfang zusätzliche Stellen geschaffen. Das Ergebnis: Die Glaubwürdigkeit hat Schaden genommen und die Arbeit hat sich immer mehr verdichtet. Diese Entwicklung steht konträr zum Fürsorgegebot.

5. These

Die Arbeitszeitverkürzung sollte nicht im Gießkannenverfahren verteilt werden, sondern auf Problemgruppen sowie zu einer Entschärfung der Arbeitsintensivierung eingesetzt werden (vgl. Entlastung in den Kernarbeitszeiten).

6. These

Die Chancen und Möglichkeiten des kapazitätsorientierten Personaleinsatzes werden in der öffentlichen Verwaltung zu wenig genutzt.

7. These

Die Honorierung von Dienst zu ungünstigen Zeiten wird in der öffentlichen Verwaltung in keiner Weise marktkonform honoriert. Dies führt in vielen Bereichen zu erheblichen Personalproblemen (z.B. sozialer Bereiche wie Krankenhäuser, Altenheime bis hin zur Polizei).

8. These

Flexible Arbeitszeitmodelle sind eine Grundvoraussetzung für die Frauenförderung. Flexible Modelle erfordern aber auch „flexible Denkstrukturen“ auf der Vorgesetztenenebene.

9. These

Die Chancen und Möglichkeiten der Modellalternativen werden zu wenig gesehen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird in der öffentlichen Verwaltung häufig mit Gleitzeitmodellen und der traditionellen Halbtagsarbeit gleichgesetzt. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind viel zu wenig informiert, um die wirklichen Chancen tatsächlich zu nutzen.

10. These

Es werden zu wenige attraktive Teilzeitarbeitsplätze angeboten. Häufig wird nicht gefragt: Was spricht gegen den Antrag auf Teilzeitarbeit statt: Was muß unternommen werden, damit dem Antrag entsprochen werden kann?

11. These

Die Umsetzung einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Teilzeitarbeit ist auch eine Frage der Personal- und Organisationspolitik.

12. These

Bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen ist auf die Selbstverantwortung der Beschäftigten zu vertrauen und das Maß an Fremdsteuerung möglichst weit zurückzunehmen.

13. These

Die Teilung von Stellen sollte von einem positiven Menschenbild geleitet werden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen Verantwortung und Selbstständigkeit. Sie brauchen den Ratschlag, nicht aber den bürokratischen Vordenker.

14. These

Interessenskonflikte zwischen Vollzeitkräften und Teilzeitkräften sind fair und offen auszutragen.

15. These

Weder Vollzeitkräfte noch Teilzeitkräfte dürfen zum Reparaturdienst der jeweils anderen Gruppe werden.

16. These

Teilzeitkräfte müssen den gleichen Zugang zu Qualifikationsmaßnahmen haben wie Vollzeitkräfte.

17. These

Eine flexible Teilzeitgestaltung muß auch für leitende Kräfte denkbar sein.