

Flexible Arbeitszeit nach TVöD

Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung

Von Harald Burkhart und Hans-Dieter Boss

Freizeit hat gesellschaftlich einen immer höheren Stellenwert. Sie hat auch ihren Preis. Es ist unstrittig, dass die Arbeitszeitverkürzung auch in der Kommunalverwaltung durch Arbeitsverdichtung kompensiert wurde. Entsprechend ist der Aspekt der Zeitautonomie im Vergleich zur reinen Arbeitszeitverkürzung in der Werteskala der Beschäftigten gestiegen. Flexible Arbeitszeitmodelle müssen aber auch bedarfsorientiert sein, also der Organisation Arbeitskraft dann zur Verfügung stellen, wenn sie gebraucht wird.

Personalpolitik

Flexible Arbeitszeit erschließt neue Arbeitskräftepotenziale:

- Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie wird verbessert. Das ist schon heute ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil des öffentlichen Dienstes gegenüber privaten Arbeitgebern.
- Ehrenämter und andere private Interessen lassen sich besser mit beruflichen Verpflichtungen vereinbaren. Das liegt oft auch im kommunalen Interesse.
- Berufliche Belastung und persönliche Leistungsfähigkeit lässt sich besser harmonisieren – ohne dass kostenträchtige Fehlzeiten entstehen.
- Brüche im Berufsleben können vermieden werden. So kann Teilzeit bei flexibler Arbeitszeitverteilung noch häufiger als heute eine Alternative zur langfristigen Beurlaubung mit anschließend schwierigem Wiedereinstieg sein. Für den Arbeitgeber bleiben Kenntnisse und Erfahrungen erhalten, Fortbildungskosten beim Wiedereinstieg werden erspart.
- Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber wird erhöht.
- Zeitautonomie ist ein hoch geschätzter immaterieller Leistungsanreiz. Vertrauen motiviert!

Die in der Kommunalverwaltung weit verbreitete, wenn auch meist nicht für alle Betriebsteile geltende, Gleitzeit bestätigt diese Erwartungen. Sie ist eine günstige Ausgangsbasis für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeitregeln. Das gilt auch für die breite Erfahrung mit Teilzeitbeschäftigung in verschiedensten Modellen.

Eine Ausweitung der verbreiteten Gleitzeitregelungen führt zu verlängerten Abrechnungszeiträumen, innerhalb derer Zeitguthaben

oder Zeitdefizite ausgeglichen werden können, oft zu einem Jahresarbeitszeitkonto. Von der Ausgestaltung als „Ampelkonto“ sind überwiegend gute Erfahrungen bekannt geworden.

rot	über 80 Plusstunden	Disposition durch Führungskraft
gelb	60 bis 80 Plusstunden	Warnphase: gemeinsame Disposition
grün	60 Plusstunden bis 30 Minusstunden	volle Dispositionsfreiheit unter Beachtung dienstlicher Erfordernisse
gelb	30 bis 40 Minusstunden	Warnphase: gemeinsame Disposition
rot	über 40 Minusstunden	Disposition durch Führungskraft

Tabelle: Beispiel für ein Ampelkonto nach TVöD

Organisation und Wirtschaftlichkeit

Das Arbeitszeitmanagement hat vor allem Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die bedarfs- und interessenorientiert sind; also der Organisation Arbeitskraft bedarfsgerecht zur Verfügung stellt, aber auch die Interessen der Beschäftigten an einer individuellen Lebensgestaltung zu berücksichtigen. Es gewinnt an Bedeutung, je mehr Arbeit nicht kontinuierlich anfällt. In der Kommunalverwaltung sind das vor allem saisonal zu gewährleistende Funktionen (z.B. Winterdienst, Grünpflege, Freibad) und temporäre kundenorientierte Dienstleistungen (z.B. Bürgerbüro, Bibliothek, Jugendhaus). Aber auch bei kontinuierlich zu erbringenden Diensten erfordert die Tendenz zur Ausweitung solcher Leistungen immer stärker ein systematisches Arbeitszeitmanagement (z.B. erweiterte Öffnungszeiten im Kindergarten).

Wichtigste Kriterien für flexible Arbeitszeitgestaltung sind:

- die organisatorisch-personalwirtschaftliche Steuerbarkeit,
- die Kostenwirkung, insbesondere ein Beitrag zum wirtschaftlichen Personaleinsatz,
- Akzeptanz bei Führungskräften und Beschäftigten.

Das gewählte Organisationsmodell muss gewährleisten, dass Arbeitskapazitäten bedarfsgerecht bereitstehen. Dies kann durch Führungsentscheidungen oder im Wege einer Selbststeuerung durch die Mitarbeiter geschehen. Dabei können neben der in Gleitzeitregelungen üblichen Kernzeit für einzelne Organisationseinheiten differenzierte Servicezeiten definiert werden, in denen eine bedarfsgerechte Zahl von Beschäftigten für externe Kunden (z.B. Bürgerbüro) oder interne Kunden (z.B. IT-Systembetreuung) ein definiertes Dienstleistungsangebot zu erbringen bereit sind.

Kostenwirksam wird Arbeitszeitflexibilisierung durch effektive Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes an den Bedarf und optimale Auslastung der Arbeitskapazitäten, also vor allem Vermeidung von

Leerlauf und Überstunden. Schwer quantifizierbar, aber offensichtlich vorhanden sind Kosteneffekte, die aus der zunehmenden Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Arbeitgebers entstehen, der flexible Arbeitszeiten anbieten kann. Das setzt voraus, dass sich die Planung und Implementierung der flexiblen Arbeitszeitorganisation frühzeitig und intensiv auch an den Interessen der Beschäftigten orientiert.

Für eine Flexibilisierung der Arbeitszeitwirtschaft kommen unterschiedliche Instrumente in Betracht. Welche sich als zweckmäßig erweisen, hängt wesentlich davon ab, wie sich das Arbeitsvolumen verteilt. Häufig sind in kommunalen Verwaltungen und Betrieben Schwankungen im Arbeitsvolumen vorhersehbar und planbar: Haushaltsplan und Jahresabschluss, Wahlen, regelmäßige Statistiken, zunehmende Passanträge vor den Sommerferien, ansteigende Bibliotheksausleihen vor Wochenenden und Ferien, Anmeldungen bei Volkshochschulen vor Semesterbeginn, Kindergartenferien und viele andere Beispiele. Personalwirtschaftlich am schwierigsten sind die nicht vorhersehbare Bedarfsspitzen oder -lücken wie der witterungsabhängige Freibadbesuch und Winterdienst.

Arbeitsvolumen			
	gleichmäßig	vorhersehbare Schwankungen	nicht vorhersehbare, unregelmäßige Schwankungen
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gleitzeit ▪ Arbeitszeitkonto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisonarbeitszeit ▪ Ausweitung der Kernarbeitszeit ▪ Urlaubssperre ▪ Mehrarbeit der Teilzeitkräfte ▪ Mehrarbeit / Überstunden der Vollbeschäftigten ▪ Schichtdienst ▪ Einsatz von Saisonkräften / Aushilfen <p>bei geringerem Bedarf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweitung des Gleitzeitspielraums ▪ Ausgleich von Mehrarbeit / Überstunden ▪ Beschäftigung in anderen Organisationseinheiten ▪ Betriebsurlaub (Betriebsschließung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruf-/Bereitschaftsdienst ▪ Urlaubssperre ▪ Mehrarbeit der Teilzeitkräfte ▪ Mehrarbeit / Überstunden der Vollbeschäftigten ▪ Einsatz von Springern / Beschäftigten aus anderen Organisationseinheiten ▪ Einsatz von Aushilfen / Abrufkräften / Leiharbeitskräften <p>bei geringerem Bedarf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgleich von Mehrarbeit / Überstunden ▪ Beschäftigung in anderen Organisationseinheiten

Tabelle: Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung

Zeitüberwachung

Eine zunehmende Arbeitszeitflexibilisierung setzt nicht zwangsläufig eine intensivere Zeiterfassung und Überwachung voraus. Sowohl aus

Unternehmen wie aus kommunalen Verwaltungen sind Beispiele bekannt, bei denen aufwendige Zeiterfassungen im Zuge der Flexibilisierung eingestellt wurden. Gleichzeitig wird Beschäftigten und Mitarbeitern vermittelt, dass anstelle der Arbeitszeitkontrolle durch Ziel- und Qualitätsvereinbarungen geführt wird – eine wesentliche Änderung der Führungskultur, die entsprechender Vorbereitung und Begleitung bedarf. Es geht hier übrigens auch um eine Frage, die von der tarifpolitischen Auseinandersetzung um die Wochenarbeitszeit leider überlagert wird: Wollen wir Anwesenheit bezahlen oder Leistung?

(Der Beitrag wird fortgesetzt.)

Literatur:

Marr (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, Berlin, 2001
KGSt, Flexible Arbeitszeit, Köln, 6/1991, 2/1999