

Innovative Arbeitszeitmodelle – eine Chance für Unternehmen und Mitarbeiter/ -innen

Workshop
des Unternehmerverbandes
November 2011

Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

- betriebsorganisatorische Gründe
- effektivere Nutzung von Personalressourcen
- Kostenstrukturen

neu:

- veränderte Arbeitsmarktsituation
- veränderte Lebensentwürfe: Vereinbarkeit von Aufgaben in Beruf und Familie

Aktuelle Empfehlung der Europäischen Kommission:

In Deutschland ist es u.a. notwendig, dem drohenden Mangel an Fachkräften vorzubeugen, indem die Potentiale des Arbeitsmarktes ausgeschöpft werden. Dazu gehört unbedingt, bessere Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen, damit mehr Frauen berufstätig sein können.

Familienfreundliche Arbeitszeiten und Work – life - balance

im Zusammenhang zu:

- Unternehmenskultur
- Betriebsklima
- Personalführung
- Organisationsentwicklung
- Interessenkonflikte
- Mitbestimmung

Ansatz: work – life -balance

Bereiche:

- Arbeit/ Beruf
- Familie
- Freizeit/ Hobbies
- Körper/ Gesundheit/ Erholung
- Freunde/ soziale Kontakte
- Werte/ Sinn/ persönliche Entwicklung

3 Aspekte bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten beachten:

1. Dauer der Arbeitszeit
2. Lage der Arbeitszeit
3. Verteilung der Arbeitszeit

Arbeitszeitkonten

- Grundlage für alle flexiblen Arbeitszeitmodelle
- Soll – Vorgaben und Ist – Abrechnung von Arbeitszeiten für einen bestimmten Zeitraum
- Vorteil: Anpassung an tatsächlichen Arbeitsanfall und an persönlich Interessen, keine „Leerlauf – Zeiten“
- Nachteil: Kontrolle der Über-/ bzw. Untererfüllung, höhere Arbeitsintensität, Verlustrisiko von Arbeitszeit - Guthaben

Gestaltung von Arbeitszeitkonten

- Zugriffsrechte von AN auf eigene Arbeitszeitkonten
- Mitbestimmung über verlängerte Arbeitszeiten
- Mindestankündigungsfristen bei Veränderungen der Arbeitszeit
- max. Arbeitszeiten und Höchstgrenzen für Guthaben/Schulden
- Konfliktregelung
- Entgeltverstetigung
- Neudefinition Mehrarbeit
- Kurzzeit- oder Langzeitkonten möglich

Teilzeit

- jedes Arbeitsverhältnis mit weniger als der regulären Arbeitszeit
- auch geringfügige Arbeitsverhältnisse
- unterschiedlich Arbeitszeitverteilung pro Woche/ Monat möglich

Teilzeitarbeit

Vorteile:

- höhere Flexibilität
- niedriger Krankenstand, Fehlzeiten
- höhere Leistungsfähigkeit

Nachteile:

- oft nur für an- und ungelernte MA angeboten
- keine existenzsichernden Einkommen
- mehr Aufwand für Personalplanung, Kommunikation, Verwaltung, Lohnnebenkosten

Nutzen für work – life - balance

- mehr arbeitsfreie Zeit, die für andere Lebensbereiche genutzt werden können
- mehr Zeitsouveränität
- geeignet für Wiedereinstieg nach Erziehungszeiten
- weniger Probleme mit Öffnungszeiten von Kita

Job - sharing

2 MA teilen sich eigenverantwortlich einen Arbeitsplatz, Teilzeit- und Vollzeitphasen können sich abwechseln,

geeignet für Fachkräfte (auch Führungskräfte),
sog. „1,5 – Personen – Arbeitsplätze“

gute Kommunikation und Teamfähigkeit sind
nötig

job - sharing

Vorteile:

- auch anspruchsvolle Aufgaben können in Teilzeit vergeben werden
- hohe Freiheitsgrade, Selbstorganisation
- gegenseitige Vertretung ist unproblematisch

Nachteile:

- vergleichbare Qualifikation
- persönliche Eignung
- Aufwand für Abstimmungen
- Arbeitszeitkonten als Voraussetzung

Nutzen für work – life - balance

- Erhalt und weitere Entwicklung beruflicher Kompetenzen möglich
- mehr Zeit für andere Lebensbereiche
- größere Handlungsspielräume und Zeitsouveränität
- fördert Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum effektiven Arbeiten
- Übergang in Vollzeit leichter möglich

Gleitzeit

früherster Arbeitsbeginn und spätestes

Arbeitsende sind festgelegt, darin enthalten
eine „Kernarbeitszeit“ mit
Anwesenheitspflicht;

außerhalb der Kernarbeitszeit entscheidet AN
selbständig bei Einhaltung der wöchentlichen/
monatlichen Arbeitszeit über Beginn/ Ende

Gleitzeit

Vorteile:

- Planungssicherheit
- Anpassung an individuelle Tagesleistungskurve
- auch bei Vollzeit möglich
- wenig organisatorischer Aufwand, leicht umsetzbar

Nachteile:

- relativ starr, nur Anfangs- und Endzeiten sind variabel

Nutzen für work – life - balance

- weniger Zeitdruck
- Aufgaben aus den verschiedenen Lebensbereichen können besser koordiniert werden
- Berufstätigkeit kann den bisherigen Platz in der Lebensplanung behalten
- bessere Übereinstimmung zwischen Arbeitszeit und individuellen Interessen

zeitautonome Arbeitsgruppe

- keine verpflichtenden Arbeitszeiten, auch keine Kernarbeitszeit
- aber: betrieblich vereinbarte Zeiten, in denen die Funktion eines Arbeitsbereichs gewährleistet sein muss
- im Rahmen dieser Vorgabe regelt das Team die Arbeitszeiten selbständig
- Absprachen mit Vorgesetzten

zeitautonome Arbeitsgruppe

Vorteile:

- im vorgegebenen Rahmen (Arbeits- und Tarifrecht) ist grundsätzlich alles vereinbar
- Zeitsouveränität
- hohe Verantwortung
- Imagegewinn, hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation
- gute Kundenorientierung

Nachteil:

- setzt funktionierende Teams voraus
- hohe soziale Kompetenz nötig
- Einrichtung von Arbeitszeitkonten nötig
- unternehmerisches Denken nötig
- oft schwierig: Kontakt zum Vorgesetzten

Nutzen für work – life - balance

- bessere Abstimmung zwischen den Lebensbereichen möglich
- gegenseitige Unterstützung
- geeignet für hochqualifizierte und motivierte MA
- gute Bedingungen für Vereinbarkeit von Aufgaben in Beruf und Familie
- günstig für Wiedereinstieg nach Familienphase

Wahlarbeitszeit

- es werden je nach (vorhersehbarem) Arbeitszeitbedarf bestimmte Blockarbeitszeiten vorgegeben
- MA wählen entsprechend eigener Interessen einen „Arbeitszeitblock“
- Arbeitszeitblöcke unterscheiden sich hinsichtlich Arbeitsstunden, Arbeitszeitlage –und Verteilung
- kein Arbeitszeitkonto, damit ist Wechsel der wöchentlichen Arbeitszeit möglich

Wahlarbeitszeit

Vorteil:

- sehr flexibel
- rasche Reaktion auf veränderte familiäre Belastungen möglich
- mehr Zeitsouveränität

Nachteil:

- freiwillige Reduzierung von Arbeitszeiten
- Arbeitszeitbedarf muss vorhersehbar sein
- heterogene Belegschaften als Bedingung

Nutzen für work – life - balance

- gut geeignet für MA mit Kindern bzw. pflegebedürftigen Angehörigen
- gute Anpassung an wechselnde außerberufliche Belastungen
- auch geeignet, um vorübergehende Mehrbelastungen (z.B. durch Fortbildung) zu bewältigen
- kritisch: Besetzung unattraktiver Arbeitszeitblöcke

Vertrauensarbeitszeit

- Vergabe von Arbeitsaufträgen, nicht von Arbeitszeit
- Lage und Dauer der Arbeitszeit sind nicht relevant
- Arbeitsort kann oft selbst bestimmt werden
- Steuerung über Zielvereinbarungen
- aufgabenorientierte Arbeitsorganisation
- MA wird zum „Unternehmer im Unternehmen“
- geeignet für Unternehmen, die überwiegend projektbezogen arbeiten
- Achtung: Arbeitszeiten über 8h/ Tag müssen dokumentiert werden

Vertrauensarbeitszeit

Vorteile:

- höchstes Maß an Zeitsouveränität und Eigenverantwortung
- hohe Motivation und Kompetenzentwicklung
- Imagegewinn

Nachteile:

- höchste Anforderungen an Kompetenzen der MA
- Notwendigkeit realistischer Zielvorgaben unter Mitwirkung der MA
- Kultur des Vertrauens unerlässlich
- nur bei ausreichenden Personalkapazitäten
- Quelle von Konflikten
- Entgrenzung von Arbeitszeit

Nutzen für work – life - balance

- beste Bedingungen für Fachpersonal, Aufgaben aus Beruf und Familie in Übereinstimmung zu bringen
- bei Wahl des Arbeitsortes: Reduzierung von Ausfallzeiten
- Problem: mangelnde Abgrenzung der Lebensbereiche, Arbeit kann dominieren – Balance ist gefährdet

Jahresarbeitszeit

- Mitarbeiterkapazitäten werden an Schwankungen im Arbeitsanfall angepasst
- Basis: jährliches Arbeitszeitkontingent

Vorteil: saisonale Schwankungen werden ausgeglichen, Abbau von Überstunden

Nutzen für work – life -balance

- gering, nicht Ziel des Modells
- in Phasen von Arbeitsspitzen müssen familiäre Belange zurück stehen
- geeignet für MA, für die Gewinn an Freizeit von Interesse ist

Schichtarbeit

- kurze Wechsel (nach je 2 Arbeitstagen): geringes Schlafdefizit
- lange Wechsel (nach 4 Wochen): bessere Gewöhnung an Schichtlage
- möglichst kurze Nachtschichtphasen (oder: Dauer – Nachtdienst)
- Ruhetage nach Nachtschichtphase
- Ruhetage möglichst im Zusammenhang mit 1 Wochenendtag
- rückwärts zu wechseln ist besser verträglich als früh – spät – nachts
- Schichtdauer max. 8 Stunden
- Frühschicht nicht zu früh beginnen
- soziale Desynchronisation bei Spätschicht
- Schlafdefizit

Nutzen für work – life -balance

- gering, Erfordernisse der Arbeitsorganisation sind entscheidend für die Schichtlage
- wenig familienfreundlich, weil mit erhöhtem Organisationsaufwand verbunden
- Tagesfreizeit kann besser für andere Aufgaben benutzt werden, dann aber vermehrt Schlafdefizit
- Menschen können sich unterschiedlich gut an Schichtarbeit anpassen
- insgesamt besondere Belastung mit gesundheitlichem Risiko
- kürzere monatliche Arbeitszeit ist besser als finanzielle Vergünstigung

Lebensarbeitszeit

- Voraussetzung: Lebensarbeitszeit – Konto
- Arbeitszeit – Guthaben über mehrere Jahre ansparen und für eine längere Auszeit nutzen:
- Sabbatical oder früherer Ruhestand
- mit Teilzeit – AV Vollzeit arbeiten, Guthaben wird en bloc genutzt, dabei wird Gehalt für TZ weiter gezahlt

Lebensarbeitszeit

Vorteile:

- Freiräume für Aktivitäten in anderen Lebensbereichen gewinnen
- Reduzierung von Kosten für Überstunden
- langfristige Bindung an das Unternehmen

Nachteile:

- setzt langfristige Bindung an einen sicheren AG voraus
- auf Basis Vollzeit – AV schnell im Widerspruch zu Arbeitszeitgesetz bzw. nicht lohnend

Nutzen für work – life -balance

- bedingt, weil sehr langfristige Planungen nötig sind – eine kurzfristige und flexible Anpassung ist kaum möglich
- geeignet z.B. um zusätzliche Freizeit für Urlaub, Fortbildung o.ä. zu gewinnen
- nur im Rahmen von Teilzeit – AV empfehlenswert

Telearbeit

- moderne Form der Heimarbeit:
Arbeitsaufgaben werden überwiegend vom Arbeitsplatz zu Hause erledigt,
- mitunter in Kombination mit Präsenzzeiten

Telearbeit

Vorteile:

- sehr flexible Zeiteinteilung
- weitgehende Anpassung an eigene Bedürfnisse möglich

Nachteile:

- soziale Isolation
- Überlastung: zu viele Aufgaben parallel erledigen müssen
- hohe Anforderungen an Selbstorganisation
- Einrichtung eines geeigneten Arbeitsplatzes

Nutzen für work – life - balance

- bei guter Selbstorganisation gelingt Vereinbarkeit Beruf – Familie
- führt nicht selten zur Überlastung (keine Ruhe, fehlende Abgrenzung)
- nicht selten Verlagerung der Arbeitszeit in späte Abend – und Nachtstunden

4 – Tage - Woche

- wöchentliche Arbeitszeit wird auf 4 statt auf 5 Arbeitstage verteilt
- tägliche Arbeitszeit max. 10 Stunden
- bei Teilzeit – Arbeitsverhältnissen auch 2- oder 3 – Tage – Woche möglich

4 – Tage - Woche

Vorteile:

- zusätzlicher freier Tag – oft als langes Wochenende
- Reduzierung von Zeiten für den Arbeitsweg

Nachteile:

- bei Vollzeit hohe Belastung an Arbeitstagen
- beachten: Arbeitsplatz frei von Gefährdungen

Nutzen für work – life - balance

- lange Arbeitstage bringen Schwierigkeiten bei der Betreuung von Kindern (Kita – Öffnungszeiten)
- zusätzlicher freier Tag wird gern genutzt für Freizeitaktivitäten in der Familie – für MA ohne bzw. große Kinder besser geeignet
- passend während berufsbegleitender Fortbildung

Praxisbeispiele

- Jugendherbergsverband : zeitautonome Arbeitsgruppen erfolgreich eingeführt, „Ampel – Arbeitszeitkonto“
- Einzelhandel mit langen Öffnungszeiten: Wahlarbeitszeit
- ein Drittel der MA bei Siemens arbeitet auf Basis „Vertrauensarbeitszeit“
(wissenschaftliche und kreative Bereiche)