

Wegweiser für moderne Arbeitszeitsysteme

Die Arbeitszeit ist sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmen ein wichtiges Gestaltungsmerkmal der Arbeit. Der globale Wettbewerb verlangt nach längeren Betriebszeiten und damit nach hochflexiblen Arbeitszeitsystemen. Beschäftigte wiederum wünschen mehr Zeitspielraum bei der Verteilung ihrer Arbeitszeit, um Beruf und Privates gut miteinander vereinbaren zu können. Moderne Arbeitszeiten, die beides miteinander zu vereinbaren suchen, sind somit zu einer bedeutenden Schlüsselressource geworden.

Auch wenn es hilfreich wäre, so genannte Patentrezepte für Arbeitszeiten zu haben, zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass dies nicht möglich ist. Denn so unterschiedlich und individuell die Erwartungen an ein Arbeitszeitsystem sind, so vielschichtig und komplex sind erfolgreiche Arbeitszeitmodelle. Ein passendes Arbeitszeitsystem kann erst entstehen, wenn die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen analysiert und basierend auf den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen in das neue Arbeitszeitsystem integriert werden. Hierfür ist Entwicklungszeit notwendig, damit ein nachhaltig wirksames maßgeschneidertes Arbeitszeitsystem entsteht.

Arbeitszeit als betrieblicher Erfolgsfaktor

Die flexible Verteilung der wöchentlichen Arbeits- und Betriebszeiten wirkt sich auf verschiedene betriebliche Erfolgsfaktoren aus. Beispielsweise auf:

- **Kosten:** Eine effiziente Verteilung der Arbeitszeiten verringert zum einen teure Leerzeiten, baut Überstundenzuschläge ab und steigert somit die Produktivität.
- **Service:** Flexible Arbeitszeitgestaltung fördert den Ausbau des Kundenservices durch längere Ansprechzeiten.

- **Termintreue:** Die Termintreue kann durch kürzere Durchlaufzeiten verbessert werden sowie durch die Anpassung an Auftragsschwankungen.
- **Qualität:** Motivierte und zufriedene Mitarbeiter fördern die Qualität der Dienstleistung und der Produkte. Auch die Qualitätssicherung kann durch ergebnisorientierte Absprachen verbessert werden.

Attraktive flexible Arbeitszeitmodelle sind ferner ein wichtiger Reputationsfaktor. Gut qualifiziertes Personal kann durch ein mitarbeiterorientiertes Arbeitszeitmodell an das Unternehmen gebunden werden. Bei der Personalakquisition stellen Arbeitszeitmodelle zunehmend für Bewerber ein wichtiges Entscheidungskriterium dar.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Zahlreiche Regelungen gesetzlicher, tarifvertraglicher und arbeitsvertraglicher Art bilden den rechtlichen Spielraum für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung. Für jede Vereinbarung oder Neuorganisation von Arbeitszeiten ist es notwendig, die entsprechenden Regelungen zu beachten. Eine zentrale Rolle bei der Arbeitszeitgestaltung spielt das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer gewährleistet und Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten darstellt:

- Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten und kann auf zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten ein Ausgleich stattfindet (§ 3 ArbZG). Hierdurch wird eine Arbeitszeitflexibilisierung unter Wahrung des Grundsatzes des Acht-Stunden-Tages möglich.
- Bei einer Arbeitszeit von sechs bis zu neun Stunden ist die Arbeit mindestens für 30 Minuten zu unterbrechen, bei einer Arbeitszeit über neun Stunden sind 45 Minuten Ruhepause vorgeschrieben (§ 4 ArbZG).
- Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden erfolgen. Das Arbeitszeitgesetz enthält zudem zahlreiche Ausnahmen und Sonderregelungen, die im Einzelfall zu berücksichtigen sind (§ 5 ArbZG).

Instrumente der Arbeitszeitgestaltung

Aufgrund der unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Produktionsabläufe und Erfolgsfaktoren in Unternehmen ergeben sich entsprechend spezifische Möglichkeiten für moderne Arbeitszeitsysteme. Grundsätzlich lassen sich drei Parameter der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Aus den unterschiedlichen Parametern lassen sich vielseitige Arbeitszeitregelungen entwickeln, von denen hier häufig angewandte Formen vorgestellt werden.

Dauer der Arbeitszeit

Die Dauer der Arbeitszeit ist vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. verkürzt oder verlängert werden. Arbeitszeitvarianten können sein: Teilzeit, Altersteilzeit, Job-Sharing oder Kurzarbeit.

Die Lage der Arbeitszeit

Die Lage der Arbeitszeit bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das Ende der geleisteten Arbeitszeit. Sie kann pro Tag, Woche oder Jahr variieren oder gleich sein. Steht die Variation der Lage der Arbeitszeit im Vordergrund, so handelt es sich meist um Schichtarbeit, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein und derselbe Arbeitsplatz von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Tages- und Nachtzeiten besetzt wird.

Die Verteilung der Arbeitszeit

Aus der Lage und Dauer ergibt sich die Verteilung der Arbeitszeit, die wiederum gleichmäßig (starr) oder ungleichmäßig (flexibel) erfolgen kann. Eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit erfolgt zum Beispiel bei der Kernarbeitszeit, wenn das Personal immer zur gleichen Zeit mit der Arbeit beginnt und zur gleichen Zeit die Arbeit beendet. Die meisten modernen Arbeitszeitsysteme ermöglichen eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden dann auf einem Arbeitszeitkonto registriert. Basis für die verstetigte Entlohnung bleibt die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit. Zu den wichtigsten dieser ergebnisorientierten Arbeitszeitmodelle zählen: Funktionszeit, Wahlarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit.

Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Entwicklung

Basierend auf den geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen, den betrieblichen Belangen und den Interessen der Beschäftigten trägt eine systematische Vorgehensweise zur Entwicklung eines maßgeschneiderten Arbeitszeitsystems bei.

einen Betriebsrat hat. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollten dann in geeigneter Weise an die Mitarbeiter übermittelt werden.

- Fünfter Schritt: Die entwickelten Arbeitszeitregelungen werden möglichst allen Mitarbeitern vorgestellt und erklärt. Daraufhin erfolgt eine Diskussion und Erörterung mit dem Ziel, die Testphase vorzubereiten.
- Sechster Schritt: Die Testphase hat sich in der Praxis als besonders wichtig erwiesen. Die Bereitschaft des Personals, etwas Neues auszuprobieren, ist deutlich höher, wenn die Neugestaltung der Arbeitszeit noch nicht endgültig ist und noch Modifikationen möglich sind. Die Testphase hilft den Beschäftigten und Führungskräften, die neuen Modelle kennen zu lernen und bietet die Chance, kontinuierlich an Verbesserungen zu arbeiten. Hierfür ist eine Prozess begleitende Kommunikationsform unentbehrlich.
- Siebter Schritt: Das Ziel, ein modernes Arbeitszeitsystem zu entwickeln ist erreicht, es muss immer wieder veränderten Bedingungen angepasst werden.

Fazit

Die Arbeitszeitgestaltung ist für die Unternehmen nach wie vor ein wichtiges und spannendes Aufgabenfeld. Es gilt nicht, nur die vielen Interessen unter einen Hut zu bringen, sondern auch die organisatorische Integration zu bewerkstelligen. Vor dem Hintergrund betrieblicher Zielvorgaben stellen moderne Arbeitszeitsysteme eine lohnende Herausforderung für das Management dar, denn sie fördern und sichern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Literaturhinweise

- Hellert, Ulrike: Humane oder flexible Arbeitszeiten? In: Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2005, S. 23-26
- Hellert, U.; Bröde, P.; Griefahn, B.: Erfolgreiche Schichtplanumstellung in einem mittelständischen Konti-Betrieb. S. 345-348. Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, Ges. f. Arbeitswissenschaft, 2005
- Hollmann, S.; Hellert, U.; Schmidt, K.-H.: Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. In: Wirtschaftspsychologie, Themenheft "Faktor Zeit". Mieg, H.A. (Hg.) 3-2005, 7. Jg.
- Hellert, U.; Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. In: Personalführung 12/2006, Jg. 39, S.36-43
- Hellert, U.: Humane Arbeitszeiten. Münster 2001

Hellert, U.: Moderne Arbeitszeitgestaltung als ein Element arbeitsorientierter Modernisierung. In: Arbeitsorientierte Modernisierung. Konzept, Umsetzung, Praxisbeispiele, hrsg. von Fuchs-Frohnhofen, P., München und Mering 2002

Links

www.arbeitszeiten.nrw.de

www.moderne-arbeitszeiten.de

Ansprechpartnerin

Dr. Ulrike Hellert, Zeitbüro NRW (hellert@zeitbuero.nrw.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum