

Zentraler Baustein familienbewusster Personalpolitik

Flexible Arbeitszeiten



Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider ist Inhaber der SVI-Stiftungsprofessur für Marketing und Dialogmarketing an der School of Management and Innovation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Darüber hinaus gehört er der Projektleitung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster an.



Prof. Dr. Irene Gerlach, ebenfalls Mitglied der FFP-Projektleitung, ist derzeit Verwalterin der Professur für Politik an der Hochschule Vechta.



Dipl.-Ök. Helen Wieners ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am FFP an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Ausgangspunkte familienbewusster Personalpolitik sind die Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie angesichts deren unterschiedlichen Handlungsmaximen. Die Unternehmen müssen unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen nach Rentabilität streben. Familien ihrerseits haben grundlegende Aufgaben zu erfüllen bzw. Leistungen zu erbringen, die vom Sichern der Generationenfolge bis zum Beitrag zur Humanvermögensbildung in der Gesellschaft reichen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer konkurrieren demzufolge um die knappe Ressource Zeit, die für beide Lebensbereiche notwendig ist. Dies unterstreicht die unbestritten hohe Bedeutung entsprechender unternehmerischer Maßnahmen, allen voran flexibler Arbeitszeiten.

1 Doppelte Anforderungen an Berufstätige

Die zwei zentralen Lebensbereiche Beruf und Familie sind durch individuelle Anforderungen an den Einzelnen geprägt. Zeitanprüche, die an ihn in seiner Rolle als Privat- sowie als Berufsmensch (M. Wingen, Der Betrieb als Träger von Sozialpolitik, in: Sozialer Fortschritt, 9. Jahrgang, Heft 1, 1960, S. 17–21) simultan und somit konkurrierend seitens des Arbeitgebers und der Familie gestellt werden, bilden die Hauptursache auftretender Konflikte. Familienbewusste Maßnahmen in den Unternehmen sollen und können deshalb auf einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen abzielen. Sie müssen die verschiedenen Lebenssituationen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigen, um den prekären Balanceakt zwischen privatem und beruflichem Bereich zu bewerkstelligen.

Das Hauptproblem liegt darin, dass die Zeit- und Dienstleistungsangebote öffentlicher Kinderbetreuungseinrichtungen, die Anforderungen der Arbeitswelt, aber auch das kleinteilige Geflecht örtlicher Zeitstrukturen von Ärzten etc. im Alltag zeitlich wenig miteinander harmonieren (vgl. N. Ott, Beruf, Kinder, Familie – Spannungsfeld aus ökonomischer Sicht, Berlin 2002, S. 60). Der knappe Faktor Zeit lässt sich nur schwierig auf die Bereiche der Familie und des Berufs so aufteilen, dass der bestehende Zeitkonflikt aufgelöst wird oder aber ein effektiver Weg gefunden werden kann, ihm zu begegnen.

2 Verteilung beider Zeitanprüche

In diesem Zusammenhang sind die im Folgenden genannten drei Szenarien denkbar. In Anlehnung an ein Gantt-Diagramm, vgl. **Definition**, lassen sie sich darstellen und die unterschiedlich verteilten Zeitanprüche beider Seiten veranschaulichen, vgl. **Grafik 1** auf S. 580.

1. Bei der Parallelität von Arbeits- und Betreuungszeit kann sich der Arbeitnehmer gleichermaßen sowohl um sein Kind (oder um einen pflegebedürftigen Angehörigen) kümmern, als auch seinen beruflichen Pflichten nachgehen. Ein Beispiel hierfür wäre das Eltern-Kind-Arbeitszimmer.
2. Bei der Verschiebung der Arbeitszeit lässt sich bestehender Zeitbedarf so verrücken, dass dennoch beide Seiten ihren Bedarf, jedoch sukzessiv, befriedigen können.
3. Die Senkung der Arbeitszeit verdeutlicht die Lösung des Zeitkonflikts dadurch, dass nur noch ein Zeitbedarf befriedigt werden muss, weil der zweite herabgesetzt wurde.

Definition

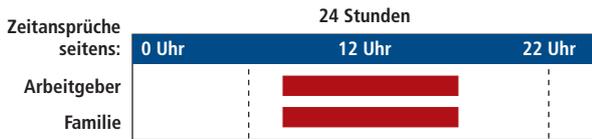
Gantt-Diagramm

Ein Gantt-Diagramm ist ein nach dem amerikanischen Berater Henry L. Gantt (1861–1919) benanntes Managementinstrument. Es spiegelt grafisch Aktivitäten auf einer Zeitachse in Form von Balken wider, weshalb es auch unter dem Namen Balkenplan bekannt ist. Meist stellt es zeitliche Abläufe dar, vor allem von Projekten und deren Teilschritten, insbesondere mit direkten Bezügen zu Tagen, Wochen, Monaten oder Jahren.

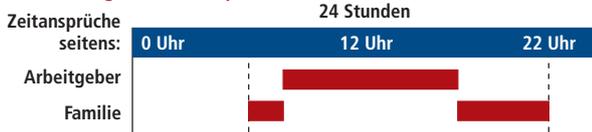
Verteilung von Zeitanprüchen

Grafik 1

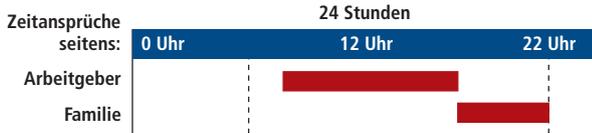
Parallelität beider Zeitanprüchs



Verschiebung eines Zeitanprüchs



Senkung eines Zeitanprüchs



Quelle: H. Schneider/H. Wieners, 2006, S. 21

Die letzten beiden Fälle führen zu einer Reduktion eines Zeitbedarfs und somit auch zu einer Auflösung des Zeitkonfliktes. Die Verschiebung der Arbeitszeit, z.B. durch flexible Arbeitszeiten, fällt ebenfalls unter den Oberbegriff der Reduktion, da der Zeitbedarf des Unternehmens an den Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Verschiebung gesenkt wird.

3 Lösen des Konkurrenzverhältnisses

Unternehmen können den Umgang mit dem beschriebenen Zeitkonflikt und somit auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich mitbestimmen, indem sie bei der alltäglichen Koordination von Berufs- und Privatleben unterstützend mitwirken. Eine familienbewusste Personalpolitik umfasst alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination beider Lebensbereiche zu ermöglichen oder zu fördern.

Inwieweit betriebliche Maßnahmen umgesetzt werden, um zu einem entschärften oder aufgelösten Zeitkonflikt zu führen, ist individuell abzuwägen. Flankierend können familienbezogene Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie eine familienbewusste Unternehmensphilosophie wirken (D. Juncke, Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik – Forschungsstand, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1, Münster 2005, S. 27). Dabei ist die Palette von Maßnahmen zur Entschärfung des Spannungsfeldes zwischen Familien- und Erwerbsleben breit gefächert. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die acht Handlungsfelder der berufundfamilie gGmbH,

Definition

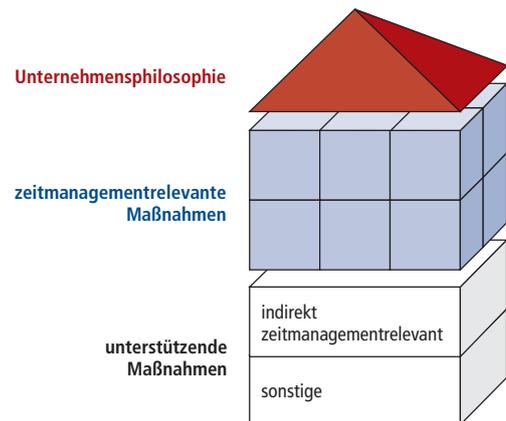
Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind sämtliche von der Normalarbeitszeit abweichende Arbeitszeiten. Dabei können deren Dauer und Lage regelmäßig oder unregelmäßig im Ablauf variieren. Entscheidend ist, dass sich die vereinbarte Arbeitszeit variabel auf der Zeitachse verteilen lässt. Die Dauer der Arbeitszeit ist dabei phasenweise veränderbar, sei es im Rahmen kollektiv vereinbarter temporärer Arbeitszeitverkürzungen bzw. -verlängerungen oder als individueller Wechsel zwischen Vollzeit und Teilzeit (vgl. H. Seifert, Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt a.M. 2005, S. 42).

die (übrigens unterstützt sie das FFP – www.ffp-muenster.de) bislang weit über 160 familienbewusste Maßnahmen zu den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie zu Service für Familien aggregiert (vgl. „Media Round Table“ in der vorliegenden Ausgabe, S. 575 ff.). Für die Praxis bietet sich folgende Ordnung an, vgl. **Grafik 2**. Eine empirische Untersuchung des FFP belegte, dass 98,6% der einbezogenen Firmen arbeitszeitrelevante Maßnahmen durchführen. Die Arbeitszeit und die Möglichkeit ihrer flexiblen Ausgestaltung scheint – durch Ver-

Kategorisierung familienbewusster Maßnahmen

Grafik 2



Quelle: FFP 2005

schiebung oder Senkung – ein sehr bedeutendes Instrument zur Lösung des zentralen Zeitkonfliktes zwischen Beruf und Familie zu sein, vgl.

Definition. Denn Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben gleichermaßen ein Interesse an flexiblen Arbeitszeiten, wenn auch nicht immer aus den gleichen Gründen und in der gleichen Form, vgl. **Übersicht**.

Einerseits legen Arbeitnehmer aufgrund des Wandels der Wertvorstellungen in der Gesellschaft immer mehr ihr Augenmerk darauf, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen aktiv mitzuwirken und diese selbst zu bestimmen, und somit ihre Bedürfnisse individuell und flexibel anzupassen. Andererseits sind Arbeitgeber aufgrund des steigenden Flexibilitätsbedarfs zunehmend an individualisierten Lösungen interessiert, da sie dadurch eigene Flexibilität, insbesondere des Personaleinsatzes, gewinnen.

Übersicht

Interessenlage und Motivation

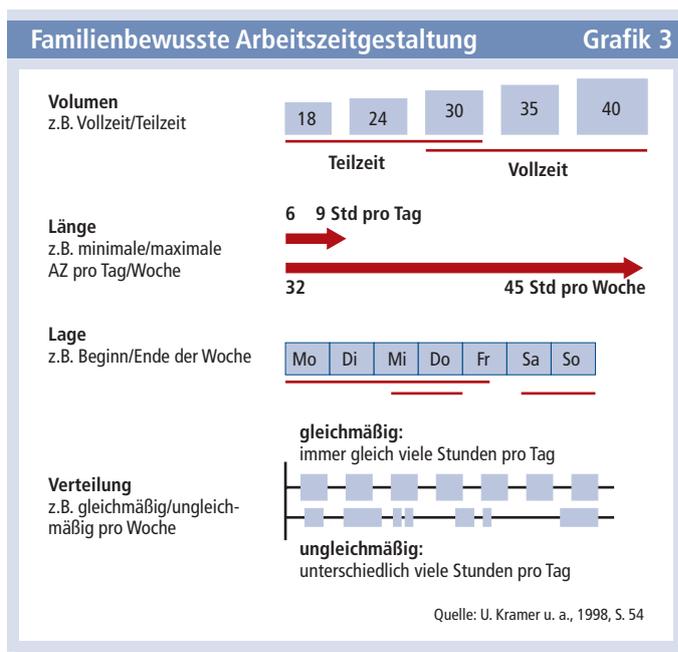
Arbeitgeber	Arbeitnehmer
Anpassung der Personalkapazitäten an Marktanforderungen	Anpassung der persönlichen, individuellen Arbeitszeit
Anpassung an saisonale und konjunkturelle Schwankungen	mehr Zeitsouveränität
bessere Auslastung kapitalintensiver Anlagen	individuelle Arbeitszeitwahloptionen
Ausweitung von Betriebszeit	Zeit für fachliche und persönliche Weiterbildung

4 Gestaltende Werkzeuge

Der Arbeitgeber kann in der beschriebenen Vereinbarkeitsproblematik auf vier Werkzeuge der Arbeitszeitgestaltung zurückgreifen, um für jede Arbeitsstelle individuelle Arbeitszeiten zu entwickeln und um somit eine Vereinbarkeit der Bereiche Beruf und Familie zu unterstützen und zu ermöglichen. Dabei muss das Arbeitszeitmanagement ökonomische und organisatorische Interessen des Betriebs und gleichermaßen persönliche Präferenzen, physiologische Dispositionen und soziale Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen (W.H. Staehle, Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1994). In der Vergangenheit wurden primär das Volumen und die Verteilung der Arbeitszeit untersucht. Jedoch hat sich gezeigt, dass auch deren Länge und die Lage nicht zu vernachlässigen sind, um individuelle Lösungen anzustreben und umzusetzen.

Die in Anlehnung an Kramer entstandene **Grafik 3** verdeutlicht die vier Aspekte der Arbeitszeit, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Dies geschieht durch eine Berücksichtigung familiärer (Anzahl und Alter der Kinder, Berufstätigkeit des Partners etc.) und betrieblicher (Vorhersehbarkeit und Schwankungen des Arbeitsanfalls, Ansprechzeiten für Kunden und betriebliche Mitarbeiter etc.) Rahmenbedingungen (siehe U. Kramer u.a., Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Stuttgart 1998, S. 54 bzw. 16).

- **Volumen der Arbeitszeit:** beschreibt die Dauer der Arbeitszeit in Stunden gemessen. Unterschieden wird hier z.B. zwischen Teilzeit und Vollzeit.
- **Länge der Arbeitszeit:** beschreibt die minimale und maximale Arbeitszeit eines gewählten Zeitraums. Beispielsweise liegt die Arbeitszeit pro Tag zwischen 6 und 9 Stunden und pro Woche zwischen 32 und 45 Stunden.
- **Lage der Arbeitszeit:** beschreibt, wann die Arbeit zu leisten ist. Hier stehen Beginn und Ende im Fokus. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass die Arbeitszeit von Montag bis Freitag oder lediglich Mittwoch und Donnerstag sowie am Wochenende zu leisten ist.



- **Verteilung des Arbeitszeitvolumens im gewählten Ausgleichszeitraum:** beschreibt, ob eine gleich- oder ungleichmäßige Verteilung des Arbeitszeitvolumens vorliegt. Im ersten Fall arbeiten die Beschäftigten gleich viele Stunden pro Tag, Monat etc., im zweiten unterschiedlich viele Stunden auf einzelne Tage oder pro Woche verteilt.

5 Rechtlichen Rahmen beachten

Mit Hilfe der genannten Werkzeuge kann das Unternehmen die Arbeitszeit flexibel gestalten und somit positiv zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Jedoch ist der Arbeitgeber durch einige rechtliche Rahmenbedingungen eingeschränkt, die es zu beachten gilt (H. Keil, Arbeitszeit und Betriebsverfassung, Ratgeber-Reihe für Betriebsräte und Personalpraktiker, Band 3, Münster 2006).

■ Der öffentlich-rechtliche Arbeitsschutz

Mit ihm werden zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer und zur Sicherung ihres Rechts auf freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit und zur Teilnahme am öffentlichen Leben für die Dauer der täglichen Arbeitszeit und für den Schutz von Sonn- und Feiertagen Grenzen gezogen. So beträgt die gesetzliche Höchstarbeitszeit gemäß § 3 Satz 1 ArbZG acht Stunden je Werktag. Nach § 3 Satz 2 ArbZG kann sich die Arbeitszeit bis auf zehn Stunden je Werktag verlängern, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt die achtstündige Arbeitszeit je Werktag nicht überschritten wird. Die Regelung dient dazu, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu gewährleisten und zugleich die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern (§ 1 Nr. 1 ArbZG).

Gemäß § 5 Abs. 1 ArbZG hat jeder Arbeitnehmer Anspruch auf eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden. Diese Phase unterscheidet sich von der Ruhepause durch ihre Lage. Die Ruhezeit liegt zwischen den Arbeitszeiten, die Ruhepause dagegen zwischen Beginn und Ende der Arbeitszeit eines Arbeitstages. Die Ruhezeitregelung hat den Zweck, den Arbeitnehmern nach der täglichen Arbeitszeit die Möglichkeit zur Erholung von der Arbeit und zur privaten Lebensgestaltung zu geben. Wege- und Reisezeiten gehören i.A. zur Ruhezeit. § 5 Abs. 2 bis 4 ArbZG, § 14 Abs. 1 und 2 ArbZG und § 15 Abs. 1 Nr. 3 und 4 ArbZG regeln Ausnahmen, also Abweichungen von der Ruhezeit. Daneben bestimmen die §§ 9 bis 13 ArbZG die Arbeitsruhe an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen sowie die Ausnahmen.

Anzeige

M-U-M-®

OutPLACEMENT

*“OutPLACEMENT
ist
Personal-Entwicklung.”*

M-U-M-®

Outplacementberatung · Karrieremanagement

Heinrichstraße 6A · D-21244 Buchholz
Tel 04181-219300 · www.mum-outplacement.com

Hamburg · Bremen · Essen · Frankfurt · Stuttgart · München

... sucht weitere
ambitionierte
Partner

Gesetzliche Regelungen zur Dauer der Arbeitszeit sind in den §§ 3 ff. ArbZG, in §§ 7, 8 MuSchG und in §§ 8 bis 18 JArbSchG enthalten. Von diesen Regelungen kann nach § 7 ArbZG durch Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrags durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen abgewichen werden.

■ Privatrechtliche Regelungen der Arbeitszeit im Arbeitsverhältnis

Arbeitgeber und Arbeitnehmer können im Arbeitsvertrag Regelungen über die Dauer und die Lage der täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit treffen. Enthält die Vereinbarung keine Bestimmung zur Dauer der Arbeitszeit, dann gilt das für den Betreffenden gleichen Ranges im Betrieb Übliche. Bei fehlender Regelung zur Lage der Arbeitszeit ist der Arbeitgeber nach § 106 Satz 1 GewO im Rahmen seines Direktionsrechts berechtigt, diese nach billigem Ermessen näher zu bestimmen. Die Regelungen können durch Vorschriften eines Tarifvertrags überlagert sein, wenn er für das Arbeitsverhältnis gilt. Außerdem können Regelungen des Arbeitsvertrags zur Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie das Direktionsrecht des Arbeitgebers durch Bestimmungen einer zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossenen Betriebsvereinbarung überlagert sein, die nach § 77 Abs. 4 Satz 1 BetrVG unmittelbar und zwingend in Betracht kommt.

Wichtig

Solche Betriebsvereinbarungen sind nach § 77 Abs. 3 BetrVG zulässig, soweit die Dauer der Arbeitszeit nicht durch einen für den Betrieb passenden Tarifvertrag geregelt ist oder üblicherweise geregelt wird.

Der rechtlichen Rahmenbedingungen bewusst, verlieren für viele Arbeitnehmer die zwingenden Vorgaben der Normalarbeitszeit mit einem festgelegten, regelmäßigen 7- bis 8-Stunden-Tag von Montag bis Freitag an Bedeutung. Es zeichnet sich eine Pluralisierung von Zeitstrukturen ab (V. Hielscher, Die Unpünktlichkeit der Arbeit – Individuelle Zeitarrangements in der Ambivalenz flexibler Arbeitszeit, in: H. Seifert: Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt a. M. 2005, S. 286–303). Dieser Wandel ist durch zwei zentrale Faktoren geprägt, die in der Arbeitszeitflexibilisierung kombiniert werden.

Der erste Aspekt – die Ausdifferenzierung der individuellen Arbeitszeitmuster – betrifft Arbeitsbeginn und -ende pro Tag sowie die Lage der Arbeitstage in der Woche, im Monat und im Jahr. Der zweite betrifft die Variabilisierung der Arbeitszeiten im Betrieb: Mit dem Vordringen von Gleitzeitregelung, Arbeitszeitkonten etc. werden Dauer und Lage der individuellen Arbeitszeit nicht mehr durch regelmäßige und fixierte Zeitpunkte vorgegeben, sondern können je nach Bedarf variieren.

6 Arbeitszeiterfassungssysteme

Hintergrund: Diese Instrumente dienen der schnellen Dokumentation und Kontrolle unterschiedlicher individuell vereinbarter variabler Arbeitszeiten, die in den vergangenen Jahren zunehmende Verbreitung gefunden haben. Sie halten die Ist- und Plus- bzw. Minusstunden fest. Entweder erfasst das Unternehmen die An- bzw. Abwesenheit durch computergestützte Systeme zentral oder die Mitarbeiter übernehmen dies selbst. Den Beschäftigten hilft es häufig, wenn sie Arbeitszeiten über einen längeren Zeitraum planen können, um somit langfristig den familiären und den erwerbstätigkeitsbegründeten Zeitbedarf aufeinander abzustimmen. Für den Arbeitgeber sind die Erfassungssysteme nicht nur ein Kontrollinstrument. Sie zeichnen ebenfalls Arbeitszeiten in Verbindung mit Tätigkeiten oder Bereichen auf, so dass sich einzelne Betriebsabläufe effektiver gestalten lassen. Ferner können Aufgaben ermittelt werden, die sich flexibel und auch von zu Hause in Form von Telearbeit erledigen lassen. Erfas-

zungssysteme sollen vor allem einfach zu handhaben sein. Allzu ausführliche oder zeitaufwändige Systeme legen den Verdacht nahe, dass das Unternehmen sie als Kontrollinstrumente missbraucht. Zur sinnvollen Nutzung und zum Vermeiden von Datenfriedhöfen ist eine zeit-, personal- und damit kostenintensive Auswertung ratsam.

Bewertung: Erfassungssysteme erfordern wenig Personalaufwand, müssen jedoch regelmäßig gewartet und auf ihre Funktionstüchtigkeit hin überprüft werden. Bei der Einführung ist an die Mitbestimmungspflicht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG zu denken. Der finanzielle Aufwand variiert in Abhängigkeit zum ausgewählten System. Bei einer computergestützten Variante muss das Unternehmen die Kompatibilität zu seinen anderen Systemen im Vorfeld prüfen.

Beispiel Ampelkonto: Dieses dokumentiert die Arbeitszeit, indem es geleistete Zeiten als Plus und Fehlzeiten als Minus erfasst. Es dient der flexiblen Steuerung und Anpassung von schwankendem Aufkommen. In jeweils festgelegten Bereichen kann der Mitarbeiter relativ frei über sein Pensum entscheiden: Der grüne Bereich zeigt eine freie und der gelbe eine eingeschränkte Disposition; der rote Bereich unterliegt einer strengen Reglementierung. Überstunden werden zumeist nicht finanziell vergütet, sondern als Freizeit ausgeglichen.

Praxisbeispiel: Bei der Datev eG in Nürnberg, einem Softwarehaus und IT-Dienstleister, der 5.400 Mitarbeiter mit einer Frauenquote von 41% beschäftigt und bereits 2004 das Grundzertifikat der berufundfamilie gGmbH verliehen bekam, ist neben anderen Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik das Arbeitszeiterfassungssystem weit verbreitet. Das Unternehmen hat mit Beginn der Planung dieser Maßnahme Mitarbeiter und Führungskräfte in die Ausgestaltung des flexiblen Arbeitszeitmodells eingebunden. Dadurch konnten interne Abwehrhaltungen verhindert bzw. ausgeräumt werden. Zudem wurden die Betriebspartner frühzeitig informiert, so dass auch deren Forderungen berücksichtigt werden konnten und die Verhandlungen entsprechend konstruktiv abliefen. Vom Konzept bis zur Umsetzung dauerte der Prozess der Einführung inklusive der Verhandlungen mit den Betriebspartnern sowie der intensiven Information der Mitarbeiter ungefähr ein Jahr. Die Disponierbarkeit der Arbeitszeit im Rahmen eines flexiblen Arbeitszeitmodells nutzen Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten gleichermaßen.

Seit Jahresbeginn 2005 hat Datev zudem die Kernarbeitszeiten abgeschafft und damit noch mehr Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung ermöglicht. Das bedeutet, dass Teams zunächst die Zeiten, in denen eine externe Erreichbarkeit sichergestellt sein muss, im Zeitkorridor zwischen 6.00 Uhr und 20.00 Uhr festlegen und sich die einzelnen Mitarbeiter im Team dann verständigen, wer zu welchen Zeiten am Arbeitsplatz ist. Schwerwiegende Probleme gab es im Unternehmen auch vor der Umsetzung des neuen Systems nicht.

Die Flexibilisierung hat zu einer Optimierung der Arbeitszeitgestaltung beigetragen – mit positiven Auswirkungen für die Beschäftigten wie auch für das Unternehmen. Dadurch bekommen die Mitarbeiter mit Familien mehr Spielraum, ihren Tagesablauf zu organisieren. Beschäftigte ohne Familienpflichten schätzen es ebenfalls, ihre Arbeits- und Freizeit besser in Einklang zu bringen. Ferner können auch Spitzenzeiten mit höherem Arbeitsaufkommen über ein sog. Floating-Zeitkonto aufgefangen werden. In Phasen mit normaler oder unterdurchschnittlicher Arbeitslast ist es möglich, die über ihre vertragliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Stunden über Freizeitausgleich „abzugleiten“. Datev gewinnt dabei doppelt: Erstens durch positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und zweitens durch einen problemlosen, unbürokratischen Umgang mit Arbeitsspitzen. Aus dem Unternehmen wird berichtet, dass der Aufwand, der mit dieser Maßnahme einhergeht, sich in Grenzen hält. Zeiterfassungssysteme und die Verwaltung der Arbeitszeitkonten existierten bereits, so dass das Unternehmen sein System im Rahmen des flexiblen Arbeitszeitmodells auf vorhandene Strukturen aufsetzen konnte, die lediglich in Teilen zu modifizieren waren.

7 Flexible Pausenregelungen

Hintergrund: Pausenregelungen sind mit oder ohne vorgegebenen Rahmen in der Länge und in der Lage flexibel einteilbar, so dass sich private Verpflichtungen – z.B. das Kind von der Schule abholen – lediglich in Absprache mit den Kollegen wahrnehmen lassen. Flexible Pausenregelungen erweisen sich insbesondere in privaten Ausnahmesituationen als entlastend und sinnvoll. Häufig reicht eine ausgedehnte Pause, um wichtige Dinge zu erledigen, ohne dass die Arbeit darunter leidet. Die Präsenzpflicht der Mitarbeiter wird über gemeinsame Regelungen im Team gewährleistet. So kann häufig vermieden werden, dass bei kurzfristig eintretenden Ausfällen der Beschäftigten zusätzliche Kosten für Überstunden der Kollegen entstehen.

Praxistipp

Hierzu sollten klare Regeln im Unternehmen existieren, beispielsweise in Form von arbeitsplatzbezogenen Mitarbeiterinformationen. So kann der Arbeitgeber z.B. Widerständen vorbeugen, die aufgrund wechselnder Pausen durch sich ändernde Wünsche der Kollegen entstehen. Zumindest in der Anfangszeit erscheint es sinnvoll, die tatsächlich gearbeitete Zeit bzw. Anwesenheitszeiten stichprobenartig zu kontrollieren.

Bewertung: Ein gesteigerter Personalaufwand ist nicht zu erwarten. Individuelle Regelungen sollten die Team-Mitglieder besprechen, so dass sich eine gewisse Routine einstellt, wodurch sich Zeitaufwand weiter reduzieren lässt. Da die Pausenzeiten in Absprache mit den Kollegen gewählt werden, entstehen keine finanziellen Verpflichtungen.

Praxisbeispiel: Die von der berufundfamilie gGmbH zertifizierte Gerhard Rösch GmbH, die 380 Mitarbeiter mit einer Frauenquote von 70% beschäftigt, führt flexible Pausenregelungen bereits seit mehr als 15 Jahren durch. Alle Mitarbeiter, sowohl mit als auch ohne Familienpflichten, machen davon in einem gesetzten Rahmen Gebrauch.

8 Gleitzeit

Hintergrund: Diese scheint die einfachste und wirkungsvollste Form der Arbeitszeitflexibilisierung zu sein. Sie ermöglicht den Mitarbeitern eine individuelle Ausgestaltung der Arbeitszeit. Die Maßnahme wird von den Mitarbeitern als Autonomiegewinn geschätzt, gleichgültig ob sie genutzt wird oder nicht. Häufig gibt es eine festgelegte Kernarbeitszeit, um eine Anwesenheitspflicht aller zu bestimmten Zeiten sicherzustellen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen kann der Betreffende selbst wählen, wann er die Arbeit aufnimmt und sie beendet; die Einteilung kann er variabel bestimmen. Dadurch erhält er die Möglichkeit, private Termine, Kinderbetreuung etc. je nach Bedarf mit der Arbeitszeit zu koordinieren. Das Unternehmen profitiert bei guter Absprache mit den Beschäftigten durch eine deutliche Ausdehnung der Öffnungs- oder Ansprechzeiten, ohne den Personalbestand auszuweiten. Somit lässt sich bei gleichbleibenden Personalkosten eine höhere Kunden- und Dienstleistungsorientierung realisieren. Dabei müssen Gleitzeitregelungen so koordiniert werden, dass beispielsweise offizielle Ansprechzeiten oder Produktionsspitzen von allen Mitarbeitern mit abgedeckt werden. Ferner ist die Arbeitsorganisation so abzustimmen, dass Beschäftigte mit Familienpflichten nicht häufiger unangenehmere Arbeiten verrichten müssen, weil sie z.B. erst später kommen und bei der Aufgabeneinteilung noch nicht anwesend waren. Unstimmigkeiten wirken den positiven Seiten der Gleitzeit entgegen und sind daher im Vorfeld auszuräumen. Konkrete Absprachen zwischen Unternehmens- und Personalleitung, Betriebsrat und Belegschaft sind



wesentlich für das Gelingen des Gleitzeit-Modells, denn gemeinsam gilt es, verträgliche Kompromisse für alle zu finden.

Bewertung: Der Personalaufwand hängt von der Arbeitszeitregelung ab. Er ist überschaubar, wenn die Zeiten der Anwesenheit am Arbeitsplatz eindeutig bestimmt sind. Der Aufwand für die Einführung dieser Maßnahme ist in der Regel gering. Falls Arbeitszeiterfassungssysteme vorhanden sind, fallen keine weiteren Kosten an. Ohne sie können Gleitzeitregelungen in eingeschränktem Maße ebenfalls in Betracht kommen (auf Vertrauensbasis). Im Übrigen sind Einführung, Änderung und Abbau von Gleitzeitarbeit und variabler Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Weshalb sich entsprechende Regelungen in größeren Unternehmen am besten per Betriebsvereinbarung finden lassen.

Praxisbeispiel: „Die Möbelmacher“ in Hersbruck, ein ebenfalls durch die berufundfamilie gGmbH zertifiziertes Unternehmen, bietet seinen 15 Mitarbeitern – darunter fünf Frauen – Gleitzeit seit mehreren Jahren an. Fünf Betriebsangehörige nutzen die Maßnahme, vier davon aus familiären Gründen. Die Wünsche der Beschäftigten wurden im Rahmen eines EFQM-Prozesses (European Foundation for Quality Management) und durch eine Mitarbeiterbefragung identifiziert. Darauf aufbauend wurden die Gleitzeit und mögliche Alternativlösungen diskutiert, um für jeden Einzelnen eine individuelle und maßgeschneiderte Lösung erarbeiten zu können.

Die Mitarbeiter legen beim Umsetzen ihrer flexiblen Arbeitszeiten Wert auf den direkten und persönlichen Kontakt untereinander. Insofern finden sie schnell und auch unkompliziert Lösungen, eben durch einfache persönliche Absprachen. Der Aufwand ist gering, dafür sind die positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima umso höher.

9 Fazit

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales Instrument der familienbewussten Personalpolitik. Wenn nämlich Unternehmen starre Arbeitszeiten überwinden, helfen sie ihren Angehörigen, die Erfordernisse des Berufs- und des Privatlebens problemfreier zu synchronisieren, das Konkurrenzverhältnis um den knappen Faktor Zeit zu entschärfen. Hierfür stehen ihnen viele Facetten der Arbeitszeitflexibilisierung zur Verfügung, die aber auch Mitarbeitern ohne Familienpflichten zugute kommen. Der Arbeitgeber profitiert ebenfalls davon, denn ohne flexible, vertrauensvolle soziale Beziehungen lässt sich ökonomische Stabilität nicht erreichen.