

PRAXISINFORMATIONEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG

Roland Winiger

Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle



Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle – mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen

Praxishandbuch
flexible Arbeitszeitmodelle

PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstrasse 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
mail@praxium.ch
www.praxium.ch

Roland Winiger

Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle

Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle – mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen und Reglementen.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

Der Autor

Roland Winiger war in zahlreichen HR- und Führungspositionen verschiedenster Branchen tätig, betreute und leitete HR-Kommunikations-Projekte und verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung in Fragen des Arbeitszeitmanagements und der Aufbau- und Ablauforganisation in kleineren und mittelgrossen Unternehmen.

ISBN: 978-3-9523596-5-5

1. Auflage 2011

Copyright: PRAXIUM-Verlag, Zürich, 2011

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Wilber's Grafik & Druckservices, www.wilber.ch

Lektorat: Doris Gampp

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Editorial

Bedeutung und Grundlagen

Bedeutung und Stellenwert der Arbeitszeitflexibilisierung

Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle

Vorteile und Nachteile flexibler Arbeitszeiten

Auswirkungen auf Anforderungsprofile und Personalauswahl

Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Auswirkungen auf die Führungsaufgaben

Kosten- und Nutzenaspekte von Arbeitszeitmodellen

Qualitätskriterien für die Evaluierung eines Beraters

Altersgerechte Arbeitszeit im demografischen Wandel

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Work-Life-Balance und Arbeitszeiten

Mögliche Work-Life-Balance-Massnahmen

Arbeitszeitmodelle im Überblick

Die verschiedenen Modelle

Arbeitszeitkonten

Lebensarbeitszeit

Langzeitkonten

Teilzeitarbeit

Abrufarbeit

Sabbaticals
Jahresarbeitszeit
Jobsharing
Vertrauensarbeitszeit
Telearbeit
Altersteilzeit
Flexible Pensionierung
Kurzarbeit
Schichtarbeit
Gleitzeit
Temporärarbeit
Weitere Arbeitszeitmodelle in Kürze
Punktuelle Arbeitszeitflexibilisierungen

Einführung und Organisation

Ausgangslage und Analyse
Informationskonzept zur Arbeitszeitmodell-Einführung
Planung und Entwicklung
Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszeit-Flexibilisierung
Evaluation und Know-how-Beschaffung
Piloteinführung und Testprojekte
Entscheid und Einführung
Wichtige Fragen zur definitiven Modell-Evaluation
Factsheet für Arbeitszeitmodell-Evaluation
Software für Arbeitszeitmanagement und Zeitwirtschaft
Mögliche Funktionen webbasierender Softwarelösungen

Fallbeispiele und Best Practices

Vorteile und Nutzung von Fallbeispielen
Fallbeispiel Standardarbeitszeit und Vertrauensgleitzeit

Flexible Arbeitszeiten und zeitautonome Arbeitsgruppen
Auftragsorientierte Kapazität durch flexible Arbeitszeit
Arbeitszeitkonto und Schichtsystem
Neues Arbeitszeitmodell in Dienstleistungsunternehmen
Ein Baukastensystem mit Regelzeiten
Flexibles und gesundheitsschonendes Schichtsystem
Vertrauensarbeitszeit mit Funktionszeiten
Familiengerechtes Arbeitszeitmodell
Ein weitreichendes Vertrauensarbeitszeit-Modell
Vertrauensarbeitszeit mit Wahlmöglichkeiten
So lange und dann arbeiten, wann man möchte...
Arbeit und Arbeitszeiten im Jahr 2025

Reglemente und andere Mustervorlagen

Reglement über die gleitende Arbeitszeit (GLAZ)
Kombiniertes Arbeitszeiten- und Absenzenreglement
Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitregelung
Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit
Reglement für ein Ampelmodell
Sabbatical-Reglement
Arbeitszeitkonten-Reglement
Umfrage für ein neues Arbeitszeitmodell
Muster-Arbeitsvertrag mit Job Sharing-Vereinbarung
Arbeitszeiten-Informationen auf HR-Websites
Benützte und weiterführende Literatur

Das PRAXIUM-Verlagsprogramm

Editorial

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten schreitet weiter voran und macht auch vor klein- und mittelständischen Unternehmen keinen Halt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Flexible Arbeitszeitmodelle machen es möglich, besser auf Kundenwünsche einzugehen, schnell auf Auftragsüberhänge zu reagieren und Beschäftigte durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten zu motivieren. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen eignen sich besonders gut für flexibilisierte Arbeitszeiten: Sie verfügen häufig über flache Hierarchien mit einem hohen Anteil an informellen Vereinbarungen. Kurze Wege ermöglichen eine direktere, offenere Kommunikation und schnelles Handeln.

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten bringt aber auch weitreichende Veränderungen mit sich: weniger Vorgaben und mehr Eigengestaltung, weniger Hierarchie und mehr Teamautonomie, weniger Kontrolle und mehr Selbstverantwortung - von den betrieblichen Akteuren wird ein Umdenken erwartet. Soll die Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells erfolgreich sein, die Produktivität des Unternehmens erhöht und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden, muss der Prozess der Einführung durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte und Führungskräfte begleitet werden.

Kurzum: Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten gewähren, profitieren beide davon. Die Mitarbeiter gewinnen an Lebensqualität und die Unternehmen gewinnen somit motiviertere Mitarbeiter. Dies ist nicht nur die Quintessenz, die man aus diesem Buch gewinnen kann, sondern auch das Ergebnis vieler Analysen, Umfragen und Studien.

In diesem Buch zeigen wir unter anderem auf, welche Arbeitszeitmodelle es mit welchen Vorteilen und Nachteilen gibt, wodurch sich die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten durch Einführung neuer Arbeitszeitmodelle verändern, welche Qualifikationen erforderlich sind, damit das Modell erfolgreich umgesetzt werden kann und wie eine betriebliche Bedarfsanalyse als Grundlage für die Evaluierung und Einführung von Arbeitszeitmodellen erfolgen sollte. Zahlreiche Fallbeispiele, Arbeits-, Entscheidungshilfen und Erfahrungen aus der Praxis sind Ihnen bei der Umsetzung und Anwendung behilflich.

Verlag und Autor

Bedeutung und Grundlagen

Bedeutung und Stellenwert der Arbeitszeitflexibilisierung

Ob Studie, Quintessenzen aus Fachzeitschriften, Expertenmeinungen oder die Überzeugungen von Unternehmensberatern – es vergeht kaum ein Tag, bei dem nicht eindringliche Voten zeigen, wie ausgeprägt das Bedürfnis nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeit ist – und zwar in sehr vielen Gesellschafts- und Wirtschaftskreisen. Einige Beispiele:

Auszug aus einer Management-Zeitschrift

"Bereits heute haben 70 Prozent der Unternehmen Probleme, passende Fachkräfte zu finden. Wer Mitarbeiter an sein Unternehmen binden oder neue Fachkräfte gewinnen will, für den sind innovative Arbeitszeitmodelle unverzichtbar..."

Äusserung eines HR-Recruiters:

„Wenn ich zu den flexiblen und attraktiven Arbeitszeiten unseres Unternehmens zu sprechen komme, steigt die Aufmerksamkeit vieler Bewerber oft sprunghaft an..."

Ergebnis der Befragung einer Arbeitsmarkt-Behörde:

"Nahezu die Hälfte nun auch der Führungskräfte wünscht je länger, je mehr Teilzeitarbeit!"

Aussage bzw. Meinung eines Mitarbeiters bei Befragung:

"Flexible Arbeitszeiten haben für mich eine wesentlich höhere Priorität als Boni und Geschäftsauto, denn die Freiheit der Einteilung und Ausgewogenheit meiner Lebenszeit ist mir zehn Mal wichtiger, als das was auf dem Bankkonto liegt."

Statement eines Unternehmensberaters:

"Schon heute und in Zukunft wohl noch stärker gehören attraktive und flexible Arbeitszeitmodelle zu den grössten Pluspunkten der Arbeitgeber-Attraktivität mit erheblichem Einfluss auf die Mitarbeiterbindung"...

Ergebnis einer Studie zum Thema Gesundheitsmanagement:

"Die jetzt veröffentlichte Studie zeigt beispielhaft den Zusammenhang zwischen der wöchentlichen Arbeitsdauer und gesundheitlichen Störungen auf".

Aus einer Arbeits- und Berufsforschungs-Studie:

"Arbeitszeitkonten haben sich, nach Erkenntnissen von Arbeitsmarktforschern, in der jüngsten Rezession als Krisenpuffer bewährt und so die Krisenfolgen teilweise massiv abgemildert".

Auszug aus einer Work-Life-Balance-Studie

"Vergütungsbestandteile rangieren klar hinter Arbeitsbedingungen: Nummer Eins der favorisierten Benefits ist die flexible Arbeitszeit, die von mehr als 75 Prozent der Studienteilnehmer als "attraktiv" eingestuft wird".

Fazit einer Umfrage zum aktuellen Bedarf

"Vier von fünf weiblichen (79 Prozent) und mehr als zwei Drittel aller männlichen Mitarbeiter (68 Prozent) würden gerne flexible Arbeitszeiten in Anspruch nehmen".

Daraus folgt: Unternehmen werden wohl noch stärker als bis anhin flexibilitätsorientierte Instrumente bereitstellen müssen. Damit sind vor allem Flexibilisierungsmöglichkeiten etwa bei der Vergütung, der Arbeitszeit und dem Arbeitsort gemeint, die einhergehen mit anderen Trends wie die Work-Life-Balance und Arbeitszeitindividualisierung. Die Flexibilisierung ist auch ein Erfolgsfaktor, der es ermöglicht, dem Wunsch nach interessanter Arbeit ebenso nachzukommen wie dem Bedürfnis nach optimaler Freizeitgestaltung. Die Studie "Flexible Working" des Marktforschungsunternehmens Dynamic Markets

ergab, dass für über 70 Prozent der Befragten flexible Arbeitszeiten sehr wichtig sind und 75 Prozent von 3518 Befragten sogar bereit wären, dafür auf durchschnittlich 11 Prozent ihres Lohnes zu verzichten.

Betriebswirtschaftliche Entwicklungen und Trends

Es gibt einige betriebswirtschaftliche und ökonomische Trends und Entwicklungen, welche eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten geradezu notwendig und unvermeidbar machen. Es sind dies:

Trend zur Reduzierung der Arbeitszeit

Dieser erschwert oft eine Ausweitung der Betriebszeit und macht eine Kompensation der Arbeitszeitverkürzungen notwendig. *Der Beitrag zur Lösung durch Arbeitszeitflexibilisierung:* Entkopplung von individuellen Arbeitszeiten und Betriebszeiten durch flexible Arbeitszeitgestaltung.

Vermehrte Marktschwankungen

Schwankungen im Arbeitseingang und -volumen nehmen zu und zwingen zur Anpassung der Produktion. *Der Beitrag zur Lösung durch Arbeitszeitflexibilisierung:* Durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten ist ein variables Produktionsvolumen möglich.

Zunehmende Bedeutung schneller Lieferzeiten

Die Bedürfnisse von Kunden nach schneller Lieferung und besserer Ansprechbarkeit gewinnen an Macht, neue Logistikkonzepte und moderne Kommunikationsinstrumente allein reichen nicht aus. *Der Beitrag zur Lösung durch Arbeitszeitflexibilisierung:* Einhaltung von Lieferterminen mit Hilfe flexibler Arbeitszeiten.

Zunehmende Kapitalintensität der Arbeitsplätze

Dies zwingt zur besseren Auslastung der Produktionsanlagen, vor allem in produzierenden Unternehmen und machen eine Verlängerung der Präsenz- und Ansprechzeiten unumgänglich. *Der*

Beitrag zur Lösung durch Arbeitszeitflexibilisierung: Verlängerung der Betriebszeit durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Kosten des Arbeitskräfteeinsatzes

Mehrarbeits- und Wochenendzuschläge, Ausgleichszahlungen bei Kurzarbeit, mehr Überstunden erhöhen und belasten die Lohnkosten und führen zu einem erhöhten administrativen Aufwand. *Der Beitrag zur Lösung durch Arbeitszeitflexibilisierung:* Verbilligung des Arbeitskräfteeinsatzes durch eine Flexibilisierung und Effizienzsteigerung und Planungsoptimierung der Arbeitszeit.

Der Kampf um die Besten am Arbeitsmarkt

Flexible Arbeitszeiten sind besonders bei jungen Mitarbeitern ein grosses Bedürfnis. Ein Unternehmen, welches bei dieser Gruppe punkten möchte und sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren will, gewinnt qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter mit wesentlich grösseren Chancen. Zudem ist dies ein wesentlicher Bestandteil eines modernen Employer Brandings.

Unterscheidungen von Arbeitszeitflexibilitäten

Man unterscheidet in der Praxis bezüglich Formen der Flexibilität von Arbeitszeiten häufig die folgenden:

- *örtlicher* Flexibilität (Telearbeit oder mobile Arbeit)
- *zeitlicher* Flexibilität (Schichtarbeit, Jahresarbeitszeit)
- *arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig gewünschter* Flexibilität

unterscheiden. Bei *arbeitnehmerseitig gewünschter* Flexibilität können dies Work-Life-Balance, Sabbaticals und *arbeitgeberseitig eine bessere* Auslastung von Kapazitäten oder erwünschte Arbeitsleistung an mehreren Standorten sein. Die besten Erfolgsaussichten haben jene Modelle, welche die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern aufeinander abstimmen oder in einem ausgewogenen Verhältnis beidseitige Interessen berücksichtigen und miteinbeziehen. Der Nutzen und die Vor- und

Nachteile von Arbeitszeitflexibilisierungen ist in vielen Fällen von der Art der Tätigkeit, von der Branche und von Position und Funktion abhängig. Wie übrigens sind flexible Arbeitszeitmodelle zu definieren? Es gibt Dutzende von höchst wissenschaftlichen und komplexen bis zu sehr detaillierten und umfangreichen. Der Autor hält die folgende einfache Definition, die zugleich sagt, worauf es ankommt und wer den Nutzen haben soll, für die zutreffendste:

„Flexible Arbeitszeiten sind mehr oder minder kurzfristig veränderbare Arbeitszeiten, die unter Beachtung betrieblicher Erfordernisse und berechtigter Interessen der jeweils betreffenden Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmergruppen festgesetzt werden.“

Trends bei flexiblen Arbeitszeitmodellen

Bei Arbeitszeitmodellen der Zukunft und auch bei vielen schon heute zum Einsatz kommenden Modellen ist auch ein Umdenken im Gange, dass man nicht mehr Präsenz und Stunden, sondern erreichte Ziele und erzielte Ergebnisse als Grundlage nimmt. Wer seine Ziele in sechs Stunden erreicht, arbeitet nicht nur effizienter sondern auch motivierter als jener, der acht Stunden benötigt – oder mit zehn Stunden Eindruck und Einsatz vortäuschen will oder einer Arbeit womöglich auch nicht gewachsen ist. Allerdings hängt beispielsweise eine Arbeit in Projekten auch stark von den Arbeitstypologien ab, wie messbar erzielte Ergebnisse sind und davon, wie autonom man arbeiten kann. Wer etwa stark in Teams eingebunden ist und Leistungen gemeinsam mit anderen erbringen muss, kann sich seine Zeit nur schwer oder gar nicht selbst einteilen. Generell gilt wohl mittel- und langfristig: Je flexibler die Arbeitswelt wird, umso weniger muss man festen Arbeitszeiten folgen. Und die Anzahl derer, die frei arbeiten, wird voraussichtlich zunehmen, indem viele Arbeiten und Tätigkeiten zu kleinen und überschaubaren Projektaufträgen mit klaren Zielen, Ergebniserwartungen und Terminen werden, womit man sich letzten Endes sich in einem permanenten Workflow befindet. Gerade für Fach- und

Führungskräfte wird das flexible - und damit zusammenhängend – auch das mobile Arbeiten wohl immer alltäglicher.

Positive Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

Mit dem Angebot flexibler Arbeitsbedingungen werden schon heute in der Praxis positive Erfahrungen gemacht. So wird beispielsweise die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen verlängert, die Mitarbeitermotivation und –bindung wird mit flexibleren Rahmenbedingungen - besonders in Verbindung mit geeigneten Work-Life-Balance-Massnahmen - erhöht und die Arbeitgeber-Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt wird gestärkt. Innovative und attraktive Arbeitgeber werden damit auf dem Arbeitsmarkt qualifizierte und talentierte Mitarbeitende gewinnen und halten können. Es bestehen in der Praxis aber auch Bedenken, dass eine zu weitgehende Flexibilisierung das Arbeitsvolumen von Mitarbeitern reduzieren und dadurch auch ein Führungsdefizit entstehen kann. Die Konzeption und Einführung dieser Instrumente und deren Integration in den betrieblichen Alltag sowie die Flexibilisierung von Belegschaftsstrukturen gehören aber wohl dennoch zu den wichtigen und dringenden Aufgaben des Personalmanagements in den nächsten Jahren.

Zusammenfassend: Demografische und konjunkturelle Schwankungen, unterschiedliche Auftragssituationen in den Betrieben, kurze Lieferfristen, Anpassungen der Firmen an neue Marktverhältnisse, zunehmender Fachkräftemangel, veränderte und neue Mitarbeiterbedürfnisse - dies alles ruft nach Flexibilität auch bei der Gestaltung der Arbeit. Diese Beweglichkeit braucht aber einen Rahmen, muss berechenbar und transparent sein. Arbeitszeitmodelle bieten das, z.B. mit der Möglichkeit zur Jahresarbeitszeit, Arbeitszeitreduktionen, Teilzeitarbeit, Jobsharing usw. Sie ermöglichen eine Vielzahl von zeitlichen, organisatorischen und personellen Kombinationen, die den bestmöglichen Einsatz der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden erlauben, zum Vorteil auch der Firmen. Unternehmen helfen Arbeitszeitmodelle, wie

bereits zahlreiche Untersuchungen belegen Konjunkturzyklen aufzufangen: In der Hochkonjunktur erwartet die Mitarbeitenden Mehreinsatz, der in der Abschwungphase mit sich verschlechternder Auftragslage Entlassungen verhindert – oder diese zumindest hinauszögert.

Arbeitszeitmodelle und die gesellschaftlichen Dimensionen

Neue Arbeitszeitmodelle haben aber auch eine gesellschaftliche, ethische und soziale Dimension. Unternehmen und Gesellschaft bewegen sich mehr und mehr in Richtung einer sogenannten wissensbasierten Wirtschaft. Das Erwerben, Weitergeben und Verarbeiten und Dokumentieren von Wissen und sein Anteil an anspruchsvolleren Aufgaben und als Mittel zur Lösung anspruchsvollster Probleme wird an Bedeutung weiter zunehmen.

Deshalb werden wir darauf angewiesen sein, das vorhandene Potenzial der Menschen nicht nur mit neuen Technologien sondern auch mit mehr entgegenkommender Flexibilität einzusetzen. Gerade in der Phase der Kindererziehung, bei Weiterbildungen, bei steigenden Anforderungen des lebenslangen Lernens und bei erhöhter Balance zwischen Beruf, Arbeit und Privatleben gewinnen flexible Arbeitszeiten in besonderer Weise an Bedeutung.

Flexiblere und kürzere oder auf soziale und ökonomische Bedürfnisse ausgerichtete Arbeitszeiten sind auch volkswirtschaftlich sinnvoll und wünschenswert. Sie können dazu beitragen, Arbeitsplätze zu erhalten, bestehende Arbeit auf mehr Beschäftigte zu verteilen oder neue Stellen zu schaffen. Auch der Beitrag zu besserer psychischer und physischer Gesundheit spielt, angesichts explodierender Gesundheitskosten und zunehmender gesundheitlicher Belastungen, eine wichtige Rolle. Unternehmen sollten erkennen, dass Menschen ausserhalb der Erwerbsarbeit noch andere Lebensaufgaben und -ziele haben. Umso mehr sie dies tun und Mitarbeitern dazu die Möglichkeit geben, desto stärker steigt die Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen, das

Engagement und die Bindungsbereitschaft zum Betrieb, der dies erkennt und ermöglicht.

Arbeitszeitmodelle sind ein vorzügliches Instrument, um alle diese Ziele, Erwartungen und Ansprüche im Interesse aller zu bewältigen. Sie erfordern Einsicht, Einsatz, Umdenken und längerfristiges Denken, aber sie lohnen sich für alle Beteiligten.

Trends und Zukunft flexibler Arbeitszeitmodelle

Eine hervorragende Analyse und vorausschauende Begründung zur steigenden Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten stammt von Toni Holenweger, dem Leiter der Gruppe Corso, einer Forschungs- und Beratungsgemeinschaft zu Fragen des Arbeitszeitmanagements:

"Das sogenannte "Normalarbeitsverhältnis" - d.h. die Vorstellung einer Vollzeitbeschäftigung an fünf Tagen und 35-40 Stunden die Woche und über 40 - 45 Jahre hinweg, also die klassische männliche Erwerbsbiografie, gehört immer mehr zu den Mythen der Arbeitsgesellschaft. Der Wandel der Werte, die Forderung nach lebenslangem Lernen, die fortschreitende Individualisierung und ein neues Rollenverständnis führen zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis und zur Erfindung und Gestaltung neuer Lebensentwürfe.

Das Bild der Patchwork-Biografie gibt diesen Wandel am eindrucklichsten wieder. In die Patchwork-Biografie sind die verschiedenen Lebensbereiche und Lebensaufgaben planvoll (oder nach der Zufälligkeit und den Wechselfällen des Lebens) eingestrickt. Im Gegensatz zum linearen und irreversiblen Ablaufschema des "industriellen Normalarbeiters" sind in der Patchwork-Biografie die einzelnen Lebensbereiche keine abgeschlossenen, sich ausschliessenden und zeitlich festgelegten Lebensphasen, sondern sind durchlässig, überlappen und durchdringen sich.

Arbeitszeitgestaltung in dieser Perspektive heisst: die Ermöglichung von eingestreuten Familienphasen mit stark reduzierter Erwerbstätigkeit, Sabbaticals für Reisen; Weiterbildungsurlaube dank angesparter Zeit auf dem individuellen Zeitkonto und schliesslich gleitender Übergang in den Altersruhestand nach den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten.

Aber es heisst auch: intensive Erwerbsphasen mit grösster Produktivität, um diese Vorteile zu ermöglichen. Jahresarbeitszeitverhältnisse mit Langzeitkonten könnten die Grundlage bilden, um solche Verteilungsmuster von Erwerbsarbeit und ausserberuflichen Bereichen besser zu ermöglichen". (Quelle: Toni Holenweger: "Jahresarbeitszeit und Zeitkonten")

Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle

Die Gestaltung der Arbeitszeit hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen: Die sogenannte traditionelle <Normalarbeitszeit> (z. B. der klassische Acht-Stunden-Tag) mit einheitlichen und weitgehend normierten Regelungen ist in der Schweizer Unternehmenslandschaft immer seltener anzutreffen. Inzwischen findet man dort eine grosse Anzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle, die deutlich von der traditionellen Normalarbeitszeit abweichen. Diese Abweichung basiert meistens auf einer flexibleren Gestaltung von Dauer und Lage der geleisteten Arbeitszeit.

In letzter Zeit weisen die Trends vermehrt in eine langfristig orientierte Betrachtung der Arbeitszeit: Diese wird nicht mehr auf den Tag oder die Woche ausgerichtet, sondern umfasst ein ganzes Jahr oder sogar die gesamte berufliche Biografie eines Menschen. Flexible Arbeitszeitmodelle haben viele Vorteile, sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Unternehmen wie Mitarbeitende profitieren von mehr Flexibilität und attraktiven Teilzeitmöglichkeiten. Das Interesse an flexiblen Arbeitszeitmodellen ist gross - sowohl auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite. Diese Flexibilisierung der Arbeitszeit wird aus verschiedenen Gründen durch die Unternehmen vorangetrieben:

Differenzierung der Arbeitszeitgestaltung

Insbesondere durch attraktive Teilzeitmöglichkeiten lassen sich zudem neue Personalmärkte erschliessen, was in Zeiten von Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden interessant ist. Die heutigen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung führten zur Entwicklung einer ganzen Reihe von Arbeitszeitmodellen. Im Vordergrund stehen dabei flexible Arbeitszeitsysteme, welche auf die zeitlichen Kundenbedürfnisse, wie die unterschiedliche Arbeitsauslastung,

abgestimmt sind und gleichzeitig den Mitarbeitenden eine individuelle Arbeitszeitgestaltung ermöglichen. Flexible Arbeitszeiten gibt es in den verschiedensten Facetten. Flexible Arbeitszeitmodelle erfordern es, in einem Reglement die Detailbestimmungen festzulegen. Dabei sind die zeitlichen Rahmenbedingungen sowie beispielsweise die Frage der Mehr- und Überstundenkompensation oder -entschädigung zu regeln. Bei der Einführung und Konzeption von Arbeitszeitmodellen sollte, wenn immer möglich, eine individuelle Differenzierung (z. B. längere Mittagspausen für ältere Mitarbeiter) angestrebt werden, die sich an der Erwerbsbiografie der Mitarbeiter orientiert.

Makrotrends fördern flexible Arbeitszeiten

Man geht allgemein davon aus, dass die drei Makrotrends *Globalisierung* (Veränderungen und neue Bedingungen auf den Arbeitsmärkten, Anpassung der Arbeitszeiten an andere Weltregionen, Kostendruck durch die Globalisierung der Konkurrenz usw.), *demografischer Wandel* (altersgerechte Arbeitszeiten, Mitarbeiter die länger arbeiten werden aber flexiblere Bedingungen wünschen, der abzusehende Fachkräftemangel) und der *Wertewandel* (Neue Bedürfnisse im Bereich des Work-Life-Balance, Bedeutung und Stellenwert von Beruf und Arbeit überhaupt, ganzheitlichere Lebensgestaltung usw.) die Flexibilisierung der Arbeitszeiten nachhaltig beschleunigen, beeinflussen und prägen werden.

Die Praxis zeigt immer wieder, dass die Mitgestaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter bei neuen Arbeitszeitmodellen und das weitmöglichste Eingehen auf Bedürfnisse und Erwartungen, beispielsweise mit einer Mitarbeiterbefragung, zentrale Faktoren der Akzeptanz und des Erfolgs der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen sind.

Moderne Kommunikationsmittel und das Internet

Neue Kommunikationsmittel und das Internet sorgen dafür, dass sich die Arbeits- und Organisationsformen und damit auch die Präferenzen der Mitarbeitenden ändern. Beschleunigt wird der Trend durch Smartphones, die an praktisch jedem Ort weltweit die Bearbeitung beruflicher E-Mails und Dokumente ermöglichen, oder auf Servern abgelegte Dokumente, auf die von jedem Ort aus zugegriffen werden kann.

Das Cloudecomputing, welches den Zugriff auf Tools im Web ermöglicht, wird auch hier Abläufe und Prozesse effizienter gestalten. Kommunikationsinstrumente wie Skype vereinfachen die persönliche Kommunikation via Internet zum Nulltarif und wichtige Aufgaben wie Informationsrecherchen, die ebenfalls im Netz erledigt werden können, machen mobiles und standortunabhängiges Arbeiten möglich. Dies vereinfacht die Telearbeit und erhöht die Kommunikationsmöglichkeiten oder verbessert die Erreichbarkeit, wenn beispielsweise Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, um nur zwei Beispiele positiver Auswirkungen zu nennen.

Vorteile und Nachteile flexibler Arbeitszeiten

Die Vorteile flexibler Arbeitszeiten überwiegen für Unternehmen und Mitarbeitende in sehr vielen Bereichen – vor allem auch in jenen, die ein zunehmend wichtiges Bedürfnis darstellen (Lebenszeitgestaltung, Balance von Arbeit und Privatleben, Flexibilisierungsanforderungen von Märkten und Kunden, Ressourcennutzungen und Auslastungseffizienz). Nebst den untenstehenden Vorteilen möchten wir aber, im Interesse der Objektivität und eines erweiterten Bewusstseins für die Thematik, auch auf gewisse Nachteile und Risiken eingehen.

Die Vorteile flexibler Arbeitszeiten

Arbeitszeitflexibilisierung bietet eine ganze Reihe von erheblichen Vorteilen für die Unternehmen, die Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit von letztlich beiden. Es sind dies vor allem:

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Flexible Arbeits- und Betriebszeitengestaltung unterstützt betriebliche Erfolgs- und mitarbeiterbezogene Motivationsfaktoren, orientiert sich ausgewogen an den Interessen der Beschäftigten, der Unternehmen und der Produktivität und kann hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmen nachhaltig verbessern. Durch Flexibilisierung ist in der Regel, je nach Modell und Branche, eine Produktivitätssteigerung von 10% oder gar mehr realisierbar. Beispielsweise können der Kundenservice durch flexible Arbeitszeiten verbessert, die Anpassung an Auftragschwankungen optimiert und die Arbeitsmotivation durch eine verbesserte Work-Life-Balance wesentlich erhöht werden.

Sicherung von Arbeitsplätzen

Wie verschiedene Projekte zeigen, sichern innovative Arbeitszeitmodelle Arbeitsplätze oder ermöglichen, unter bestimmten

Voraussetzungen, sogar die Schaffung neuer Stellen. Gerade in Phasen wirtschaftlicher Probleme können etliche Stellen durch Flexibilisierungen gerettet werden und nach der Verbesserung der konjunkturellen Lage wieder auf den vorherigen Stand zurückgebracht werden. Dies dient Mitarbeitern mit der Arbeitsplatzsicherung und Unternehmen mit der Beibehaltung von Fachkräften und Mitarbeitern in Schlüsselpositionen.

Erhöhung der Arbeitsmotivation

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenverantwortlich die Verteilung ihrer Arbeitszeit mitbestimmen können, arbeiten motivierter – dies zeigen Untersuchungen und Befragungen immer öfter. Flexible Arbeits- und Betriebszeitengestaltung sind sogar oft einer der wichtigsten Gründe, einem Unternehmen treu zu bleiben. Mitarbeiter haben grössere Zeitspielräume, können den Ablauf ihrer Tätigkeit mit beeinflussen und private und familiäre Interessen stärker berücksichtigen.

Zeitsouveränität

Zeitsouveränität bzw. -autonomie bezeichnet die eigenständige Einteilung der individuellen Arbeitszeit für Mitarbeiter. Dies ist ein an Bedeutung gewinnendes Bedürfnis vieler Mitarbeiter, oft gerade der talentierten und anspruchsvollen, die diesbezüglich nicht nur in beruflichen Bereichen, sondern auch in privaten eine ganzheitliche und ausgewogene Sicht der Dinge haben.

Kostenreduktion

Die Verbesserung unterschiedlicher Wettbewerbsfaktoren trägt dazu bei, verschiedene Kosten zu reduzieren. Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise Überkapazitäten an Personal vermeiden oder Stückkosten durch verlängerte Maschinenlaufzeiten senken. Auch die stärker auf Kapazitäten und Auftragslage ausgerichteten Flexibilisierungen bieten erhebliches Sparpotenzial.

Verminderung sozialer Probleme bei Reorganisationen

Flexiblere und kürzere Arbeitszeiten können einen wesentlichen Beitrag zur Dämpfung der sozialen und wirtschaftlichen Folgen bei *Restrukturierungen, Fusionen, Übernahmen* usw. leisten. Mit anderen Worten: Sie können unter bestimmten Bedingungen mithelfen, Arbeitsplätze zu erhalten, bestehende Arbeit auf mehr Beschäftigte zu verteilen oder neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Rekrutierung und Bindung von Fachkräften

Qualifizierte Fachkräfte legen zunehmend Wert auf Handlungs- und Kontrollspielräume bei der Arbeit. Flexible Arbeitszeiten mit entsprechenden Regelungen schaffen Zeitautonomie oder Zeitsouveränität und werden von Fachkräften und besonders jüngeren Mitarbeitenden mehr und mehr geschätzt. Unternehmen mit flexibler Arbeitszeit haben bessere Rekrutierungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt und binden insbesondere jüngere, qualifizierte und talentierte Mitarbeitende mit einem breiten Spektrum von Lebensgestaltung und Lebenserwartungen.

Bessere Kundenorientierung

Die Qualität der Kundenorientierung lässt sich durch flexible Arbeitszeiten verbessern, wenn dies ein Bestandteil der Zielsetzung ist. Längere Ansprechzeiten, längere Öffnungszeiten, schnellere und besser organisierte Serviceleistungen und motiviertere und damit servicebewusstere Mitarbeiter wirken sich auf die Kundenzufriedenheit positiv aus.

Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitszeitflexibilisierung fördert in der Regel die Weiterbildung in den Unternehmen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten auf diese Weise wesentlich besser, sprich flexibler planen und organisieren, wenn die Arbeitszeiten beispielsweise über Jahresarbeitszeitkonten gesteuert werden.

Ermöglichung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Flexible Arbeitszeiten, die ergebnisorientiert sind und zeitliche Spielräume schaffen, fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beispielsweise reduziert sich der morgendliche Zeitdruck, wenn der Arbeitsbeginn flexibel gehandhabt werden kann oder andere wichtige familiäre Ereignisse können problemloser berücksichtigt werden. Dies können auch persönliche Ziele, die Bedürfnisse von Kindern und der Familienzuwachs sein. Diverse Untersuchung dass ein hohes Familienverständnis seitens des Human Resource Managements bezüglich flexiblen Arbeitszeiten auf grosse Akzeptanz stösst und auch dem Unternehmen eine Reihe Vorteile bringt. Nicht nur arbeitstätige Eltern sondern auch Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen können von flexiblen Angeboten wie Teilzeitarbeit, Telearbeit oder unbezahltem Urlaub profitieren. Ein Grossteil der Angebote zur Arbeitsflexibilität konzentriert sich auf den Dienstleistungssektor. Von Familien unterstützenden Flexibilitätsformen profitieren vor allem Arbeitnehmende mit hoher Ausbildung.

Verbesserung der Kommunikation und des Teamgeistes

Damit flexible Arbeitszeitregelungen optimal funktionieren, ist eine gute und intensive Kommunikation unentbehrlich und man lernt dabei aufeinander einzugehen, sich anzupassen und die Bedürfnisse anderer zu respektieren. Durch die notwendigen Absprachen werden häufig auch die Kommunikationswege, die sozialen Kompetenzen und der Teamgeist verbessert.

Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Die verbesserte Abstimmung der Arbeits- und Betriebszeiten zwischen Fertigung und Qualitätssicherung führt zur Vermeidung von Fehlern. Auch die Anpassung der Arbeitszeit an den individuellen Tagesrhythmus der Mitarbeiter hat eine Reduktion von Fehlern und eine Steigerung der Motivation zur Folge.

Steigerung der Lebensqualität

Fliessen die individuellen Interessen der Beschäftigten bei der Verteilung der Arbeitszeit ein, wirkt sich dies förderlich und positiv auf die Lebensqualität der Beschäftigten aus. So kann beispielsweise der eigene Tagesrhythmus bei der Lage der täglichen Arbeitszeiten berücksichtigt werden, um den Morgen- und Abendtypen gerecht zu werden oder ein Kindererziehungs-Kurs kann von einem Ehepaar gemeinsam besucht werden

Nachteile und Gefahren der Arbeitszeitflexibilisierung

Es gibt davon einige, die je nach Sichtweise und Interessenlage, mehr oder weniger relevant sind oder effektiv einen Nachteil darstellen.

Risiken und Nachteile für Mitarbeiter

Da ist zum einen die Befürchtung auch von Arbeitswissenschaftlern, dass die Grenzen von Arbeit und Freizeit immer stärker verschwimmen und sich langfristig womöglich ganz auflösen könnten. Einige sehen auch das Ende von unbefristeten und die Arbeitszeiten regelnden Arbeitsverträgen auf uns zukommen. Auch die totale oder zumindest weitgehende Erreichbarkeit und Verfügbarkeit kann sich für viele Mitarbeiter als Bürde erweisen, weil die Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben nicht mehr gelingt. Zudem erhöht sich das Risiko für manche Mitarbeiter, je nach Modell, mit Flexibilisierungen überfordert zu sein (Arbeitsplanung, Eigenverantwortlichkeiten, stärkere Ziel- und Ergebnisorientierung) oder neuen komplexen Ansprüchen wie langfristiger Lebensplanung (Sabbaticals, Lebensarbeitszeiten) nicht oder ungenügend gewachsen zu sein. Je nach Regelung und Arbeitszeitmodell können auch Einkommenseinbussen erfolgen, welche sich dann wiederum auf die soziale Absicherung nachteilig auswirken können. Auch gesundheitliche Konsequenzen und Auswirkungen müssen bedacht werden (Schichtarbeit, Arbeit auf Abruf, permanente Erreichbarkeit); allerdings sind diese bei den meisten Arbeitszeitmodellen mehrheitlich eher positiver Art, wie beispielsweise bei Teilzeit, Sabbaticals, Jobsharing, Arbeitszeitkonten, flexibler Pensionierung

und mehr Modellen (mehr Regenerierungsmöglichkeiten, bessere Work-Life-Balance, mentale Entspannung, weniger Leistungsdruck, mehr Zeit für gesundheitliche Aktivitäten und vieles mehr).

Risiken und Nachteile für die Unternehmen

Gefahren entstehen auch bezüglich der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von flexibleren Arbeitszeitmodellen, wenn Unternehmen diese zu sehr in ihrem Interesse und mit ihren Flexibilisierungsansprüchen realisieren und die Mitarbeiterinteressen ignorieren und diese bei Änderungen nicht einbeziehen. Auch im arbeitsrechtlichen Bereich bestehen teilweise gravierende Rechtsunsicherheiten, die viele Unternehmen auch daran hindern, innovativere und flexiblere Arbeitszeitmodelle anzugehen. Hier hinkt auch der Gesetzgeber neuen Bedürfnissen und Veränderungen hintennach. Oft werden in Unternehmen ein höherer Koordinationsaufwand und eine geringere Planungssicherheit zu wenig beachtet.

Der Umgang mit diesen Nachteilen und Risiken

Diese und mehr Nachteile und Risiken bestehen zweifellos und sie dürfen nicht ignoriert oder unterschätzt werden. Doch ist man sich deren bewusst, bezieht man sie in Planungen und Reorganisation ein, informiert und trainiert man Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermassen auf solche Probleme hin und bietet man im Human Resource Management Unterstützungsmöglichkeiten und betreibt Aufklärungsarbeit, entstehen viele dieser Unsicherheiten und Nachteile oft gar nicht oder können zumindest recht schnell gelöst oder abgemildert werden.

Generelle Problembereiche der Flexibilisierung

Christian Scholz nennt in seinem Buch zum Personalmanagement einige generelle Probleme der Flexibilisierung, die vom Autor nachfolgend mit Beispielen und Erläuterungen versehen werden:

Ineffizienzfalle