Arbeitszeit im Wandel

GESAMTMETALL
Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

TEIL I

1 Einleitung 9

2 Grundlagen

2.1 Definitionen relevanter Zeitarten 13
2.2 Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung 14
2.3 Arbeitszeit- und Personalbedarf 16
2.4 Flexibilität 19
2.4.1 Betriebliche Flexibilität – Gestaltungsansätze. 20
2.4.2 Individuelle Flexibilität – Gestaltungsansätze 22
2.4.3 Arbeitszeitmodelle mit differenziertem Arbeitszeitvolumen . . . 23
2.4.4 Arbeitszeitmodelle mit flexibler Verteilung der Arbeitszeit 26
2.5 Arbeitszeitkonten 32

3 Praxisbeispiele

3.1 Beispiel 1: Vollkontinuierliches Drei-Schichtsystem mit kurzen Schichtzyklen und langen Erholungsphasen 40
3.2 Beispiel 2: Betriebliche Flexibilität – „Gangschaltung" zwischen 15 und 21 Schichten 43
3.3 Beispiel 3: Drei-Schichtsystem mit Flexibilitätsstufen von 15 bis 21 Schichten und Arbeitszeitkonto. 49
3.4 Beispiel 4: Vollkontinuierliches Schichtsystem mit verlängerten Schichten am Wochenende 53
3.5 Beispiel 5: Jahresschichtplan mit Abweichungsmöglichkeit und gleitendem Ausgleichszeitraum 56
3.6 Beispiel 6: Flexibles Drei-Schichtsystem mit Nachtschicht-reduktion für alle Beschäftigten und Arbeitszeitkonto. 59
3.7 Beispiel 7: Gleitzeit im Drei-Schichtsystem in der Instandhaltung . . . 62
3.8 Beispiel 8: Zwei-Schichtsystem mit variablen Schichtlängen und großem Zeitkonto sowie gleitendem Ausgleichszeitraum 65
3.9 Beispiel 9: Zwei-Schichtsystem mit Funktionszeit und Teamabsprache 68
3.10 Beispiel 10: Funktionszeit mit Rahmenarbeitszeit 71
3.11 Beispiel 11: Kundenorientierte Funktionszeit in einem Tagarbeitssystem 74
3.12 Beispiel 12: Betrieblicher Arbeitszeitrahmen mit individuellem Gestaltungsspielraum. 77
3.13 Beispiel 13: Eigenverantwortlich abgestimmte Gleitzeit ohne Rahmenzeit im Saisonbetrieb 81

3.14 Beispiel 14: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit 84
3.15 Beispiel 15: Arbeitszeitkontensystem für betriebliche und individuelle Flexibilität 87
3.16 Beispiel 16: Vertrauensarbeitszeit mit Funktionszeit. 90
3.17 Beispiel 17: Rufbereitschaft adaptiert an vier verschiedene Anwendungsbereiche 93

Zusammenfassung von Teil I 97

TEIL II

4 Jetzt geht's los – Vorgehen

4.1 Standortbestimmung 102
4.1.1 Bedarfsermittlung 102
4.1.2 Ist-Analyse 103
4.1.3 Ausblick. 105
4.2 Der Weg zum neuen Arbeitszeitmodell. 107
4.2.1 Ist-/Soll-Analyse und Zielsetzung. 108
4.2.2 Entwicklung von Arbeitszeitmodellen 109
4.2.2.1 Berechnung des Personal- und Kapazitätsbedarfs 110
4.2.2.2 Gestaltungsansätze für ergonomische Schichtpläne 112
4.2.2.3 Vertretungsmöglichkeiten 112
4.2.2.4 Erstellung diskontinuierlicher Pläne 114
4.2.2.5 Einplanung von Flexibilitätsbausteinen 116
4.2.3 Einsatz von Arbeitszeitkonten. 117
4.2.4 Information der Betroffenen. 118
4.2.5 Testphase. 121
4.2.6 Evaluation 122
4.2.7 Einführung des neuen Arbeitszeitmodells 123

5 Was Sie noch wissen müssen

5.1 Allgemeine arbeitswissenschaftliche Empfehlungen 125
5.2 Tagarbeitssysteme ohne Schichtarbeit. 126
5.3 (Mehr-)Schichtsysteme 126
5.3.1 Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung 127
5.3.2 Empfehlungen und Gestaltungshinweise zur Nachtarbeit . . . 130
5.3.3 Checkliste ergonomischer Schichtplan nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen 132
5.4 Lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung 134

5.5 Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung 138
5.5.1 Gestaltungsansätze: Präventiv Beeinträchtigungen mindern 138
5.5.2 Einsatz bei gesundheitlich bedingten Beeinträchtigungen fördern 140
5.6 Arbeitsformen, die flexible Arbeitszeiten unterstützen 141
5.7 Arbeitsbezogene Erreichbarkeit 144
5.8 Rechtliche Aspekte im Überblick 145
5.8.1 Das Arbeitszeitgesetz 145
5.8.2 Gefährdungsbeurteilung und Besondere Schutzvorschriften 146
5.8.3 Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie 147
5.8.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats 149
5.9 Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit mit oder ohne Wertguthaben 150

Zusammenfassung Teil II 160

Anhang

Autorenteam 162
Empfehlenswerte Literatur 163
Verbände und Kontaktadressen 164



Oliver Zander



Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

Vorwort

Arbeitszeit ist aktuell nicht nur ein hochpolitisches und tarifpolitisches Thema, es ist auch eines der wichtigsten Themen, wenn es um die Organisation des Betriebsablaufs geht. Geht man geschickt mit der Arbeitszeit um, lässt sich einer der größten Kostenfaktoren optimieren und die Zufriedenheit der Beschäftigten steigern.

Die Gesetze geben Grenzen vor, an die sich der Arbeitgeber bei der Verteilung der Arbeitszeit zwingend halten muss. Innerhalb dieser Grenzen aber haben die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie weite Spielräume geschaffen, um den Unternehmen eine größtmögliche Flexibilität zu gewährleisten. So lassen sich nicht nur moderne Arbeitszeitkonzepte, zum Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzen, sondern für jedes Unternehmen und jeden Betrieb kann eine passgenaue Lösung entwickelt werden.

In dieser Broschüre möchten wir Ihnen zeigen, welche Möglichkeiten beim Umgang mit der Arbeitszeit bestehen und Sie auf der Suche nach dem passenden Arbeitszeitmodell für Ihr Unternehmen/Ihren Betrieb unterstützen.

Zu diesem Zweck haben wir sorgfältig verschiedene Unternehmensbeispiele gesammelt und die dazugehörigen Arbeitszeitmodelle beleuchtet. Anhand der rechtlichen und arbeitswissenschaftlichen Grundlagen zeigen wir Ihnen Möglichkeiten, wie sich ein neues Arbeitszeitmodell implementieren lässt.

Zur weiteren Unterstützung bei der Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells empfiehlt es sich, den zuständigen Arbeitgeberverband hinzuzuziehen. Hier können Ihnen Juristen und Arbeitswissenschaftler konkrete Hilfestellungen bieten.

Hauptgeschäftsführer
Gesamtmetall

Direktor
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft

Teil I

1 Einleitung

Entwicklungen wie Globalisierung, demografischer Wandel sowie Digitalisierung und Industrie 4.0 stellen neue Anforderungen an die Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung. Arbeitszeiten müssen flexibler, gesünder und differenzierter werden, um dem betrieblichen Bedarf gerecht zu werden und Belange der Beschäftigten zu berücksichtigen. Diese Trends und neue Fragestellungen greift die vorliegende Arbeitszeitbroschüre „Arbeitszeit im Wandel" auf. Sie verdeutlicht die vielseitigen Möglichkeiten, die die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie zur Gestaltung der Arbeitszeit bieten. Und sie motiviert Arbeitgeber, Betriebsräte und Gewerkschaften vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

Die Arbeitszeitbroschüre „Arbeitszeit im Wandel" richtet sich an betriebliche Akteure. Anhand von Beispielen aus der Metall- und Elektro-Industrie zeigt sie, wie theoretische Gestaltungsansätze in Einklang mit tariflichen Optionen praktisch umgesetzt worden sind. Die Praxisbeispiele orientieren sich an den folgenden fünf Leitfragen:

1. Wie kann Ihr Unternehmen auf Auftragsschwankungen flexibel und effizient reagieren?

2. Wie können Sie zuschlagspflichtige Mehrarbeit vermeiden?

3. Wie kann die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch Arbeitszeitgestaltung erhalten und gefördert werden?

4. Wie können betriebliche Anforderungen mit den Wünschen der Beschäftigten nach Planungssicherheit und Einfluss auf die eigene Arbeitszeit in Einklang gebracht werden?

5. Wie können Sie die Arbeitgeberattraktivität durch Arbeitszeitgestaltung Ihres Unternehmens erhöhen?

Jede Leitfrage besteht aus unterschiedlichen Teilaspekten. Deshalb sind jeder Leitfrage mehrere betriebliche Lösungsansätze zugeordnet. Zudem geben einzelne Praxisbeispiele auch Antworten auf mehr als eine dieser Ausgangsfragen. Die Matrix in Kapitel 3 bietet einen Überblick über die Zuordnung.

Die Praxisbeispiele geben Anregungen, wohin die Reise gehen könnte. Beachten Sie jedoch bitte, dass Arbeitszeitsysteme nicht einfach übernommen werden können, sondern maßgeschneidert sein müssen, um zu den spezifischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens zu passen. Die Arbeitszeitbroschüre enthält einen Handlungsleitfaden, der aufzeigt, wie Sie vorgehen könnten, um Ihr eigenes Arbeitszeitprojekt aufzusetzen und erfolgreich durchzuführen.

Die Arbeitszeitbroschüre ist in zwei Teile gegliedert. Teil I bietet Ihnen Informationen und Anregungen rund um die Arbeitszeitgestaltung. Teil II ist ein Handlungsleitfaden, der Sie bei der Entwicklung und Einführung eines Arbeitszeitsystems unterstützen soll, in dem arbeitswissenschaftliche Empfehlungen berücksichtigt sind, und das sich im geltenden rechtlichen Rahmen bewegt.

Teil I besteht aus drei Kapiteln:

Kapitel 1 Einleitung – diese lesen Sie gerade – skizziert kurz den Aufbau und Inhalt der Arbeitszeitbroschüre.

Kapitel 2 Grundlagen stellt die wichtigsten Grundbegriffe, Rahmenbedingungen und Stellschrauben für die Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Schichtsystemen vor. Sie erhalten einen Überblick über flexible Arbeitszeitmodelle, die aus den Grundlagen abgeleitet worden sind, sowie Arbeitszeitkonten für unterschiedliche Verwendungszwecke.

Kapitel 3 Praxisbeispiele gibt Ihnen Anregungen aus der betrieblichen Praxis. Die Beispiele zeigen, welche maßgeschneiderten Lösungen Unternehmen aus der Metall- und Elektro-Industrie für aktuelle betriebliche Arbeitszeitfragen entwickelt und umgesetzt haben.

Teil II besteht aus zwei Kapiteln mit folgenden Schwerpunkten:

Kapitel 4 Jetzt geht's los – Vorgehen unterstützt Sie bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung Ihres betrieblichen Arbeitszeitsystems. Es beschreibt beispielhaft, wie die betriebliche Ausgangssituation analysiert, Ziele definiert, Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen zur Entwicklung eines Arbeitszeitmodells abgeleitet werden können. Zudem stellt Kapitel 4 beispielhaft dar, wie ein Arbeitszeitprojekt aufgesetzt und gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsrat durchgeführt werden kann, das auf die Anforderungen Ihres Unternehmens zugeschnitten ist und dabei Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigt.

Kapitel 5 Was Sie noch wissen müssen stellt Ihnen in groben Zügen arbeitswissenschaftliche Empfehlungen und arbeitsrechtliche Aspekte vor, welche im Zusammenhang mit der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten eine wichtige Rolle spielen. Skizziert werden Tagarbeits- und Schichtsysteme sowie Ansätze für lebenssituationsspezifische und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Arbeitsformen, die flexible Arbeitszeiten unterstützen, runden das Kapitel ab.

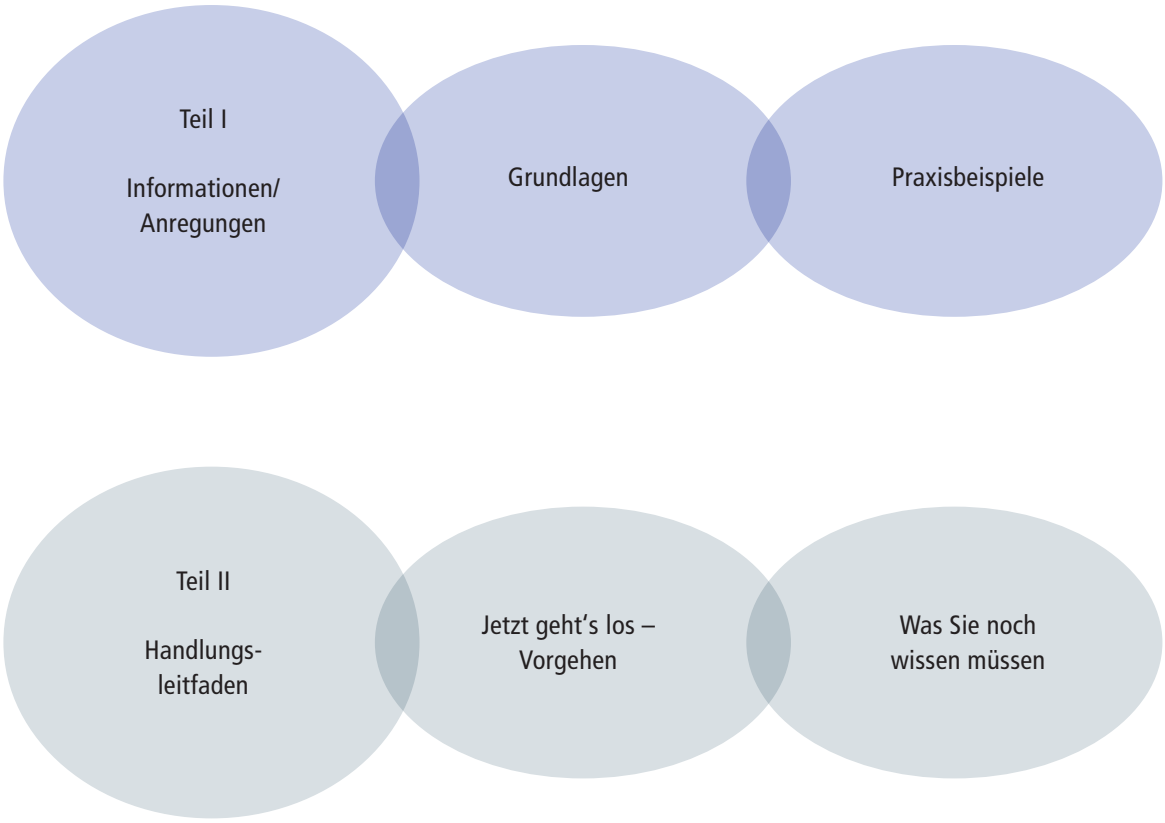


Abbildung 1-1: Module der Arbeitszeitbroschüre

Allgemeine Hinweise:
Zu Beginn eines Kapitels erhalten Sie einen groben Überblick über die angesprochenen Themen. Am Ende von Teil I und Teil II werden die wichtigsten Aspekte kurz zusammengefasst.

2 Grundlagen

Worum es in diesem Kapitel geht:

In diesem Kapitel werden Grundbegriffe definiert und Grundlagen beschrieben, die für das Verständnis und die Gestaltung von Arbeitszeit- und Schichtsystemen notwendig sind. Sie erhalten einen Überblick über betrieblichen und individuellen Flexibilitätsbedarf, flexible Arbeitszeitmodelle sowie Arbeitszeitkonten als Instrumente zur Verwaltung ungleichmäßig verteilter Arbeitszeit. Diese Grundlagen bilden die Gestaltungsbasis für die Praxisbeispiele in Kapitel 3.

2.1 Definitionen relevanter Zeitarten

Arbeitszeit ist nicht gleich Arbeitszeit. Zwischen Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes, eines Schutzgesetzes und zu vergütender Arbeitszeit kann ein Unterschied bestehen.

Im arbeitsschutzgesetzlichen Sinne ist Arbeitszeit die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen (§ 2 Abs. 1 ArbZG, vgl. Abschnitt 5.8). Abbildung 2-1 verdeutlicht beispielhaft die unterschiedlichen relevanten Zeitarten.

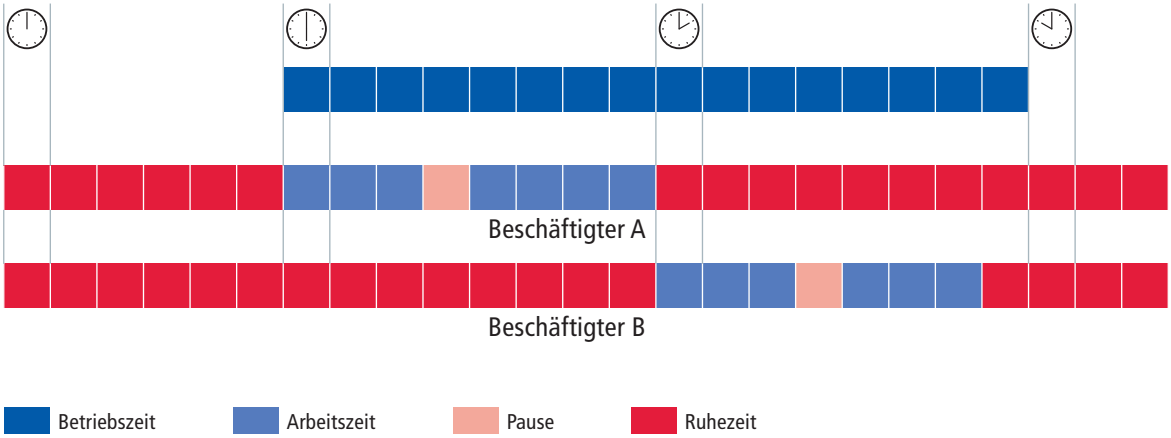


Abbildung 2-1: Relevante Zeitarten am Beispiel zweier Beschäftigter

Die Arbeitszeit beginnt mit der Aufnahme der Arbeit. Ruhepausen unterbrechen die Arbeitszeit, sie dienen der Erholung und Nahrungsaufnahme (§ 4 ArbZG, vgl. Abschnitt 5.8).

Die Betriebszeit ist der Zeitrahmen, in dem die Betriebsmittel genutzt werden. Arbeits- und Betriebszeit können identisch sein, zum Beispiel wenn die tägliche

Öffnungszeit eines Unternehmens so lang ist wie die tägliche Arbeitszeit der Beschäftigten. Im Schichtbetrieb ist die Betriebszeit länger als die Arbeitszeit, die beiden Zeitarten sind voneinander entkoppelt.

Insbesondere in Zusammenhang mit ungleichmäßig verteilten Arbeitszeiten ist darauf zu achten, dass die Ruhezeit eingehalten wird. Dabei handelt es sich um eine längere Phase arbeitsfreier Zeit nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit, die in § 5 ArbZG geregelt ist (vgl. Abschnitt 5.8). Die Beschäftigten sollten über diese Zeit frei verfügen können, sie dient primär der Erholung und Regeneration, insbesondere durch möglichst ununterbrochenen Schlaf.

2.2 Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung

Die Festlegung der Arbeitszeitdauer und die Verteilung dieser Arbeitszeit sind zentrale Stellschrauben der Arbeitszeitgestaltung (Abbildung 2-2). Bei der Gestaltung der Arbeitszeit sind gesetzliche und tarifrechtliche Regelungen zu beachten. Nachfolgend werden ausgewählte Aspekte kurz dargestellt. Einen ausführlichen Überblick über rechtliche Regelungen bietet Abschnitt 5.8 in Teil II.

Arbeitszeitvolumen

Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie bezeichnen das Volumen der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ) meist als „Dauer der Arbeitszeit". Im Arbeitsvertrag ist das Volumen der IRWAZ, häufig durch Verweis auf die tarifliche Wochenarbeitszeit, festgelegt, für die das Unternehmen das gleichmäßige tarifliche Monatsentgelt bezahlt. Unter bestimmten Umständen ist es möglich, das Arbeitszeitvolumen zu differenzieren, also zu erhöhen bzw. abzusenken (vgl. Abschnitte 2.4.3 und 5.8).

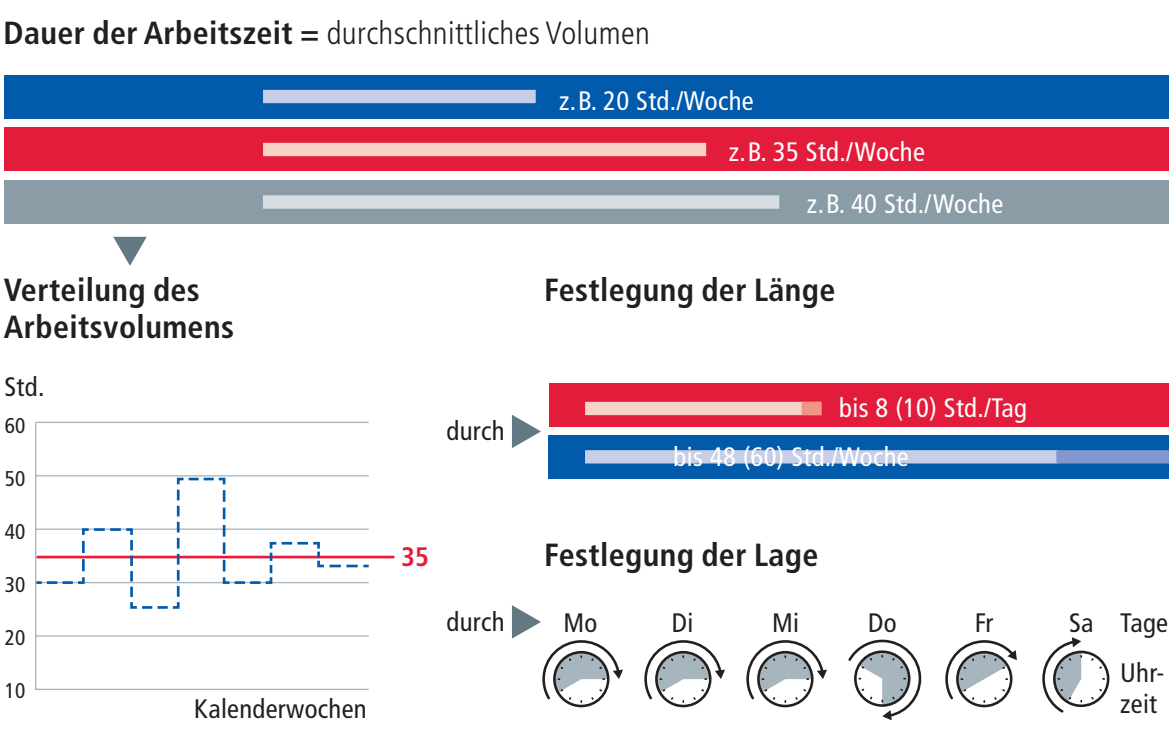


Abbildung 2-2: Stellschrauben der Arbeitszeitgestaltung

Höchstarbeitszeit und Pausen

Das Arbeitszeitgesetz legt eine Höchstarbeitszeit von acht Stunden netto[1] pro Tag fest, die auf bis zu zehn Stunden netto pro Tag verlängert werden darf[2]. Bei sechs Werktagen pro Woche ergibt sich eine Obergrenze von 60 Stunden auf eine einzelne Woche gesehen. Über einen Zeitraum von sechs Kalendermonaten bzw. 24 Wochen darf die Arbeitszeit pro Woche im Durchschnitt jedoch maximal 48 Stunden betragen. Bei einer Arbeitszeit von bis zu sechs Stunden pro Tag schreibt das Arbeitszeitgesetz keine Pause vor. Über sechs Stunden bis maximal neun Stunden netto pro Tag ist eine Pause von mindestens 30 Minuten einzulegen und über neun Stunden netto pro Tag ist die Pausenzeit auf mindestens 45 Minuten zu verlängern.

Arbeitszeitverteilung

Das Arbeitszeitvolumen kann unter Beachtung des Arbeitszeitgesetzes auf Tage und Wochen gleichmäßig oder ungleichmäßig verteilt werden (vgl. Abschnitt 2.3). Bei der Verteilung der Arbeitszeit wird also festgelegt, in welcher Woche an welchem Wochentag wie lange und in welchem Tagesabschnitt gearbeitet wird. Dabei sind insbesondere die gesetzlichen Grenzen einzuhalten, in deren Rahmen die Tarifverträge einen weiten Verteilungsspielraum geben.

Die Verteilung der Arbeitszeit in diesen Grenzen geschieht idealerweise in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, dem bei der Verteilung der Arbeitszeit gemäß Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht zusteht (vgl. Abschnitt 5.8.4). Je nach Lage der Arbeitszeit handelt es sich um Tag-, Nacht- beziehungsweise Sonn- und Feiertagsarbeit.

Arbeitszeitgesetz und Manteltarifvertrag sehen beide eine grundsätzliche Verteilung auf die Werktage Montag bis Samstag vor. Sonn- und Feiertage können unter Berücksichtigung der besonderen gesetzlichen und tariflichen Voraussetzungen einbezogen werden. Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie geben zum Teil eine bestimmte Zeitspanne an, innerhalb derer Beschäftigte ihr vereinbartes Arbeitszeitvolumen im Durchschnitt erreicht haben müssen. Die Länge dieses sogenannten Ausgleichszeitraums bei ungleichmäßiger Verteilung der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ist in den regionalen Tarifverträgen unterschiedlich geregelt, häufig beträgt er zwölf Monate (vgl. Abschnitt 2.5 und 5.8).

Über die Stellschrauben Differenzierung des Arbeitszeitvolumens sowie flexible Verteilung dieser Arbeitszeit können sehr unterschiedliche Arbeitszeitmodelle entwickelt werden (vgl. Abschnitte 2.4.3 und 2.4.4). Diese Broschüre soll Ihnen dabei helfen, herauszufinden, welche für Ihr Unternehmen angemessen sein könnten. Für eine konkrete Beratung wenden Sie sich bitte an den zuständigen Arbeitgeberverband.

1 Netto bezieht sich auf die Dauer der Arbeitszeit exklusive Pause.
2 Unter bestimmten Voraussetzungen ist eine Verlängerung auf zwölf Stunden an bestimmten Tagen zulässig (vgl. Abschnitt 5.8).

2.3 Arbeitszeit- und Personalbedarf

Bevor Sie mit der eigentlichen Gestaltung der Arbeitszeit beginnen können, ist zu ermitteln, wie hoch der Arbeitszeitbedarf ist und wie viele Beschäftigte Sie dafür benötigen. Um den Personalbedarf berechnen zu können, ist für jede Organisationseinheit zu klären, welche Leistungen sie (zukünftig) erbringen soll, welche Arbeitsaufgaben dafür zu erledigen sind, und wie viele Personen mit welcher Qualifikation zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben benötigt werden. Im Arbeitsvertrag ist das Volumen der im Durchschnitt zu leistenden individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ, vgl. Abschnitt 2.2) festgelegt, also das „Soll", auf dessen Basis ein festgelegtes Entgelt bezahlt wird. Wie viele Personen gebraucht werden, um den Arbeitszeitbedarf abzudecken, hängt vom Volumen der vertraglichen Arbeitszeit der einzelnen Beschäftigten ab. Bei Vollzeitarbeitsverhältnissen werden weniger „Köpfe" benötigt als bei Teilzeitarbeitsverhältnissen. Zudem sind Reserven für Abwesenheitszeiten wie Urlaub, Krankheit, Fortbildung etc. zu berücksichtigen. Die Personalkapazität eines Unternehmens(-bereichs) ergibt sich als Summe der individuellen Arbeitszeitvolumina aller dort Beschäftigten. Abschnitt 4.1.2 beschreibt exemplarisch die Ermittlung eines Arbeitszeit- und Personalbedarfs.

Arbeitszeit- und Personalbedarf entscheiden auch darüber, welches Arbeitszeitmodell überhaupt in Frage kommt. Beispielsweise macht es keinen Sinn, ein Schichtsystem einzuführen, wenn Sie lediglich zwei Personen von Montag bis Freitag zwischen 8:00 und 16:00 Uhr benötigen. Die Bereitstellung der passenden Personalkapazität ist die Grundlage für ein funktionierendes Arbeitszeitsystem. Nur mit ausreichend Personal sind alle Aufträge zur Zufriedenheit von Kunden und Beschäftigten zu erledigen. Sie sollten aber auch nicht zu viel Personal beschäftigen, weil Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen nur dann zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten können, wenn die Personalkosten nicht zu hoch sind. Bitte beachten Sie, dass eine unangemessene Personalkapazität nicht dauerhaft durch flexible Arbeitszeiten (vgl. Abschnitt 2.4) kompensiert werden kann. Stehen Personalengpässe bzw. Personalüberkapazitäten auf der Tagesordnung, sind zunächst organisatorische Aspekte zu überprüfen und ggfs. zu optimieren, bevor Sie Anpassungen über Arbeitszeit bzw. Personal vornehmen.

Personalengpässe

Hier stellt sich die Frage, wodurch die Engpasssituationen verursacht werden. Durch eine Optimierung der Arbeitsorganisation lassen sich Personalengpässe oftmals beheben oder zumindest deutlich abmildern, ohne die Arbeitszeit anpassen zu müssen. Dazu gehören Maßnahmen wie die Eliminierung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten, interne Umverteilung der Arbeit, Verlagerung von Aufgaben in andere Bereiche mit besserer personeller Besetzung, Verringerung von Schnittstellen im Auftragsdurchlauf sowie die (vorübergehende) Versetzung von Beschäftigten aus nicht ausgelasteten Abteilungen in die überlastete Organisationseinheit. Diese erhöhte Einsatzflexibilität der Beschäftigten ist ggf. mit Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen. In der Metall- und Elektro-Industrie gibt es Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung.

Erhöhung der Personalkapazität

Erst wenn diese Maßnahmen nicht greifen, ist über eine Vergrößerung der Personalkapazität nachzudenken. Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie bieten mehrere Optionen an, zum Beispiel Mehrarbeit oder eine einzelvertragliche Ausweitung des Arbeitszeitvolumens. Was dabei zu beachten ist, erfahren Sie in Abschnitt 5.8. Beide Varianten erhöhen die Personalkos-

ten. Zudem stehen die zusätzlich geleisteten und bezahlten Stunden nicht als Stundenpolster für Auslastungstäler zur Verfügung. Eine andere Möglichkeit stellt die Ansparung von Stunden auf einem Flexikonto dar, das der Arbeitgeber steuert (vgl. Abschnitte 2.5 und 5.9). Diese Plusstunden könnten in Phasen niedriger Auslastung in Freizeit ausgeglichen werden. Insbesondere bei sehr starken Auslastungsschwankungen mit länger anhaltenden Auslastungsspitzen, wäre der Einsatz von Zeitarbeitskräften[3] zu überlegen. Bei lang anhaltender Personalknappheit ist über die Einstellung von Vollzeit- oder Teilzeitkräften mit befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnissen nachzudenken. Eine weitere Möglichkeit ist die Fremdvergabe von Aufträgen.

Personalüberhang

Auch bei einem Personalüberhang steht an erster Stelle die Aufdeckung der Ursachen. Anstatt die Arbeitszeit anzupassen, könnte zunächst für eine bessere Auslastung gesorgt werden, indem zum Beispiel Aufgaben aus anderen Bereichen mit geringerer personeller Besetzung übernommen, Beschäftigte mit entsprechender Qualifikation an überlastete Abteilungen „verliehen" oder als sogenannte „verlängerte Werkbank" Aufträge aus anderen Unternehmen übernommen werden.

Verringerung der Personalkapazität

Zeigen Maßnahmen zur Optimierung der Auslastung nicht den gewünschten Erfolg bzw. sind diese im betroffenen Bereich nicht umsetzbar, bietet es sich an, primär über die Stellschraube Dauer der Arbeitszeit die Personalkapazität zu verringern. Beispielhafte Maßnahmen sind vorhandene Mehrarbeit zu stoppen, Wechsel in Teilzeit (vgl. Abschnitt 2.4.3) anzubieten bzw. Wahlarbeitszeit unter Beachtung der betrieblichen Interessen einzuführen (vgl. Abschnitt 2.4.3, Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3, Abschnitt 5.4). Weitere Möglichkeiten wären zum Beispiel Abbau von Plusstunden auf Zeitkonten, Reduzierung von Zeitarbeitskräften und Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge. Im nächsten Schritt ist die Möglichkeit der Absenkung der Arbeitszeit nach den Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung[4] zu prüfen (vgl. Abschnitt 5.8) sowie die Anmeldung von Kurzarbeit.

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen zur Anpassung der Personalkapazität – also des in Summe über alle Beschäftigten zur Verfügung stehenden Arbeitszeitvolumens – sind aufwendig. Sie werden ergriffen, um länger anhaltende gravierende Personalengpässe bzw. Personalüberhänge zu kompensieren. Kurzfristige leichtere Unterbesetzungen bzw. Überbesetzungen lassen sich über eine bedarfsgerechte Verteilung des Arbeitszeitvolumens ausgleichen oder gar vermeiden. Denn bei der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ) handelt es sich um einen Durchschnittswert, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums[5] zu erreichen ist. Die IRWAZ kann gleichmäßig oder ungleichmäßig verteilt werden. Abbildung 2-3 verdeutlicht das Prinzip für eine gleichmäßig verteilte Arbeitszeit. Die schraffierte Fläche bildet das Arbeitszeitvolumen für ein Jahr. In jeder Woche wird 35 Stunden[6] gearbeitet.

3 Im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Möglichkeiten.
4 Je nach Tarifgebiet weicht die Benennung etwas ab, auch z. B. Tarifvertrag zur Beschäftigungsentwicklung genannt.
5 Die Länge dieses Zeitraums variiert in Abhängigkeit vom regionalen Tarifvertrag.
6 Die IRWAZ variiert in Abhängigkeit vom regionalen Tarifvertrag und dem individuell vereinbarten Arbeitszeitvolumen eines Beschäftigten. Dem Beispiel wurde eine IRWAZ von 35 Stunden zugrunde gelegt.

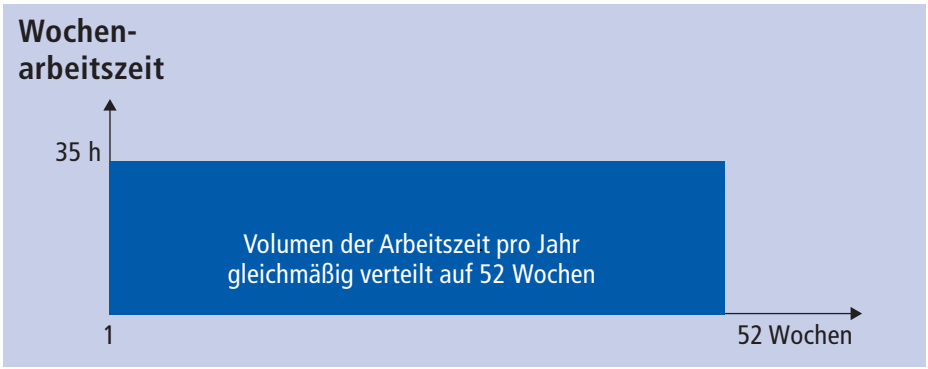


Abbildung 2-3: Gleichmäßig verteiltes Arbeitszeitvolumen eines Jahres

In vielen Unternehmen schwankt die Auftragslage auf Tagesbasis bzw. konjunkturell oder saisonal bedingt. Und auch Beschäftigte wünschen sich für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben flexible Arbeitszeiten. Starre Arbeitszeiten wären hier kontraproduktiv. Die schraffierte Fläche in Abbildung 2-4 zeigt das Prinzip für eine ungleichmäßige Verteilung des Arbeitszeitvolumens eines Jahres. An einzelnen Tagen und Wochen wird länger und zum Ausgleich an anderen kürzer gearbeitet. Auf diese Weise kann die Arbeitszeit an variierende betriebliche Bedarfe bzw. persönliche Zeitbedürfnisse angepasst werden, ohne die Personalkapazität des Unternehmens zu verändern.

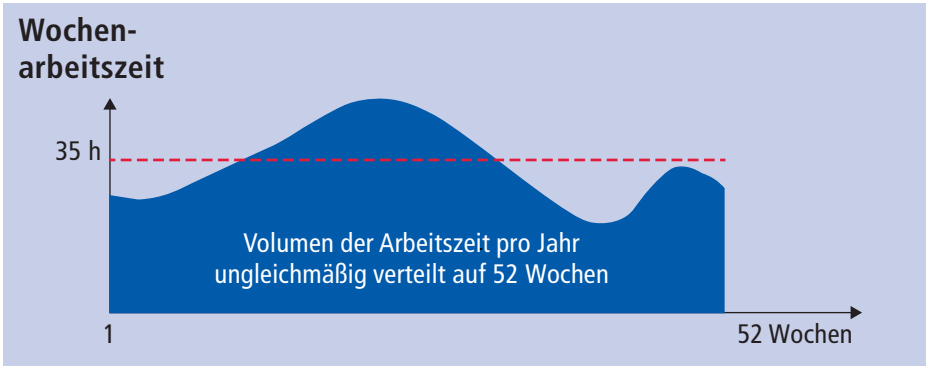


Abbildung 2-4: Ungleichmäßig verteiltes Arbeitszeitvolumen eines Jahres[7]

7 Die IRWAZ variiert in Abhängigkeit vom regionalen Tarifvertrag und dem individuell vereinbarten Arbeitszeitvolumen eines Beschäftigten. In der beispielhaften Abbildung beträgt die IRWAZ 35 Stunden.

2.4 Flexibilität

Im vorhergehenden Abschnitt haben wir Ursachen und grobe Ansätze zur Gestaltung der Arbeitszeit vorgestellt. Wir haben je nach Stellschraube unterschieden zwischen der Differenzierung bei der Dauer der Arbeitszeit (Arbeitszeitvolumen oder auch IRWAZ) und der Flexibilisierung durch die Arbeitszeitverteilung. Sowohl Betriebe als auch Beschäftigte haben einen zunehmenden Bedarf an differenzierten bzw. flexiblen Arbeitszeiten. Verstärker dieser Entwicklung sind die wirtschaftliche Notwendigkeit durch Globalisierung, der demografische Wandel sowie Digitalisierung und Industrie 4.0. Daraus ergibt sich eine ganze Reihe von Gründen für eine ungleichmäßige, bedarfsgerechte Verteilung des Arbeitszeitvolumens, aber auch für eine Anpassung des Arbeitszeitvolumens selbst (vgl. Abschnitt 2.4.3).

Soweit die Tätigkeit dies zulässt, können zudem Arbeitszeit und Arbeitsort voneinander über unterschiedliche Facetten von Telearbeit (vgl. Abschnitt 5.6) losgelöst sein.

Die wichtigsten Gründe für eine erhöhte Flexibilisierung sind:

- Kapazitätsanpassung an saisonale oder konjunkturelle Auslastungsschwankungen durch Vermeidung von Mehrarbeit und Leerlaufphasen
- Sicherung von Arbeitsplätzen durch Ansammeln von Zeitguthaben in „Boomphasen“ für „schlechte Zeiten“
- Schaffung von Arbeitsplätzen, indem Auslastungsschwankungen in erster Linie von flexibel einsetzbaren festen Beschäftigten bewältigt werden, anstatt durch Einsatz von Mehrarbeit, Aushilfen oder befristeten Arbeitsverhältnissen
- Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen in bestimmten Lebenssituationen, z. B. Hausbau, Fortbildung, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, gleitender Übergang in den Ruhestand
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden

Beim Thema Arbeitszeitflexibilität stehen die betrieblichen Erfordernisse und damit der Kunde im Mittelpunkt. Das kollidiert nicht selten mit den Interessen der Beschäftigten. Dies sollte Sie nicht abschrecken. Hier ist schlichtweg Kompromissbereitschaft von allen Beteiligten gefragt, um Wettbewerbsfähigkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere der Familie, bestmöglich in Einklang zu bringen. Nutzen Sie die Interessenkonflikte als Hinweis auf Flexibilisierungsansätze, die eine Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte ergeben könnten. Eine gute Basis für bedarfsgerechte Flexibilisierung bietet ein betrieblicher Arbeitszeitrahmen, der den jeweils benötigten Kapazitätsbedarf abdeckt, innerhalb dessen ein individueller Gestaltungsspielraum den Beschäftigten aber Einfluss auf die eigene Arbeitszeit gewährt. Daraus lassen sich unterschiedliche Arbeitszeitmodelle mit vielseitigen Differenzierungs- und Flexibilisierungsoptionen ableiten. Einen Überblick bieten die Abschnitte 2.4.3 und 2.4.4. Wie Unternehmen theoretische Arbeitszeitmodelle praktisch umgesetzt haben, sehen Sie in Kapitel 3. Lassen Sie sich inspirieren.

Wenn Sie sich ans Werk machen, denken Sie bitte daran, dass nicht nur die Verteilung der Arbeitszeit, sondern auch die Abweichung von der betriebsüblichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig ist. Maßnahmen und Rahmenbedingungen sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren und in einer Betriebsvereinbarung schriftlich festzuhalten (vgl. Abschnitt 5.8).

2.4.1 Betriebliche Flexibilität – Gestaltungsansätze

Wie wir gesehen haben, sind starre Arbeitszeiten oftmals weder für das Unternehmen noch für die Beschäftigten angemessen bzw. attraktiv. In diesem Abschnitt betrachten wir zunächst den betrieblichen Flexibilitätsbedarf. Eine möglichst flexible Arbeitsorganisation ist eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

Welche betriebliche Flexibilität Ihr Unternehmen benötigt, hängt unter anderem von der Vorhersehbarkeit, dem Umfang und der Dauer der Auslastungsschwankungen ab. Wo können Sie ansetzen, um die Arbeitszeit zu flexibilisieren? Um diese Frage zu beantworten, greifen wir auf die zentralen Stellschrauben der Arbeitszeitgestaltung – Dauer und Verteilung (vgl. Abschnitt 2.2) – zurück. Entsprechende Regelungen bauen auf Folgendem auf: Relativ kurzfristig könnten Sie die Länge der täglichen Arbeitszeit bzw. Schichten verändern, indem Sie sie verlängern oder verkürzen. Weicht die aktuelle Auslastung stärker von der geplanten Arbeitszeit ab, könnten Sie komplette Arbeitstage bzw. Schichten absagen oder hinzunehmen – dies betrifft also auch die Lage der Arbeitszeit. Mit beiden Varianten ändert sich für die Betroffenen die Länge der geleisteten Wochenarbeitszeit. Möglicherweise wirkt sich die Anpassung zudem auf die Betriebszeit aus. Dies sei am Beispiel eines Schichtbetriebs verdeutlicht, dessen Betriebszeit am Sonntag um 22:00 Uhr mit der Nachtschicht beginnt und am Freitag nach der Spätschicht um 22:00 Uhr endet. Fällt die Spätschicht am Freitag für alle Beschäftigten weg, verkürzt sich die Betriebszeit. Wird an den Freitagen für alle Beschäftigten eine Nachtschicht angehängt, verlängert sich die Betriebszeit, weil die sogenannten Randschichten betroffen sind. Als Randschicht wird die erste bzw. letzte Schicht einer Woche bezeichnet.

Um die Arbeitszeit schnell an den veränderten Bedarf anpassen zu können und nicht jedes Mal die Zustimmung des Betriebsrats einholen zu müssen, empfiehlt es sich, mit dem Betriebsrat eine Rahmenbetriebsvereinbarung abzuschließen. Diese sollte für bestimmte Situationen und bestimmte Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung die pauschale Zustimmung des Betriebsrates enthalten.

Eine weitere Methode zur Flexibilisierung besteht darin, die Besetzungsstärke zu verändern. Ist weniger zu tun als erwartet, könnte die Besetzungsstärke reduziert werden, indem ein Teil der Beschäftigten frei hat. Ist die Auftragslage höher als vorhergesehen, könnte die Besetzungsstärke durch zusätzlich eingesetzte Arbeitskräfte erhöht werden. Damit ändern sich Länge und Lage der Arbeitszeit nur für Einzelne, während die Betriebszeit gleichbleibt. Dies ist insbesondere bei „Engpassmaschinen“ eine gute Möglichkeit, die Besetzungsstärke an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen.

Sind Auslastungsschwankungen mittel- bis langfristig vorhersehbar, umfangreicher und länger andauernd, reichen die vorher genannten Methoden nicht mehr aus, um angemessen und kostengünstig zu reagieren. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Arbeits- und Betriebszeit im betroffenen Bereich ungleichmäßig zu verteilen. Zwei Ansätze zur Flexibilisierung bewähren sich in Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie besonders. Wenn Umfang und Dauer von wiederkehrenden Auftragsschwankungen in etwa bekannt sind, nicht jedoch der Zeitpunkt, eignet sich ein Arbeitszeitsystem mit unterschiedlichen Flexibilitätsstufen für Phasen mit hoher, mittlerer und niedriger Auftragslage (vgl. Praxisbeispiel 3 in Kapitel 3). Die Auslastungsstufe wird entsprechend der Auftragslage gewechselt (Abbildung 2-5).

Betriebszeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Wochenarbeitszeit
Rund um die Uhr (168 h)	hohe Auslastung							39,38 h
Mo. bis Sa. (144 h)	mittlere Auslastung							33,75 h
Mo. bis Fr. (120 h)	niedrige Auslastung							28,13 h

Abbildung 2-5: Flexibilitätsstufen zur Anpassung der Arbeits- und Betriebszeit an die jeweilige Auslastung

Ist zudem der Zeitpunkt der wiederkehrenden Auslastungsschwankungen in etwa bekannt, bietet sich an, die Arbeits- und Betriebszeit bereits im Vorfeld unterschiedlich zu verteilen (Abbildung 2-6). Das erhöht die Planungssicherheit für das Unternehmen und die Beschäftigten. Beide Varianten sind meistens mit Arbeitszeitkonten gekoppelt, um die unterschiedlich verteilte Arbeitszeit zu dokumentieren und innerhalb eines festgelegten Zeitraums auszugleichen, sodass im Durchschnitt das tarifliche bzw. individuelle Arbeitszeitvolumen erreicht ist (vgl. Abschnitte 2.5 und 4.2.3).

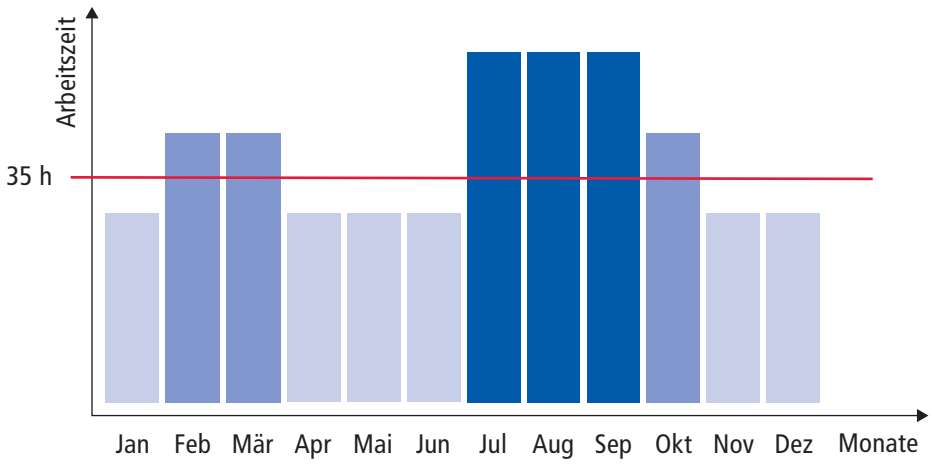


Abbildung 2-6: Jahresplanung mit unterschiedlichen Sollzeiten[8]

Treten erfahrungsgemäß innerhalb der Jahresplanung kurzfristige Schwankungen des Arbeitsaufkommens auf, die nicht planbar sind, werden für die über das Jahr unterschiedlich hohen Sollzeiten zusätzliche Bandbreiten für die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit vereinbart, innerhalb derer die Kapazitäten variabel sind (Abbildung 2-7).

8 Die im Durchschnitt zu erreichende Wochenarbeitszeit variiert in Abhängigkeit vom regionalen Tarifvertrag und dem individuellen Arbeitszeitvolumen eines Beschäftigten. In der beispielhaften Abbildung beträgt die im Durchschnitt zu erreichende IRWAZ 35 Stunden.

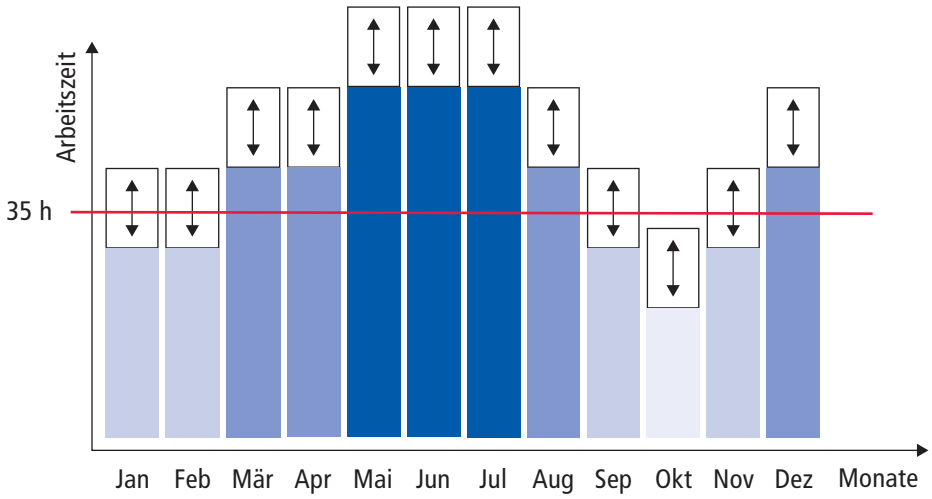


Abbildung 2-7: Jahresplanung mit unterschiedlichen Sollzeiten und Abweichungsspielraum[9]

Die Steuerung bedarfsgerecht verteilter Arbeitszeit kann durch eine Urlaubsplanung unterstützt werden, die auf die schwankende Auftragslage abgestimmt ist. In Kapitel 4 stellen wir mehrere Ansätze dazu vor.

Führen große und nicht absehbare Auftragsschwankungen zu länger anhaltendem Personalengpass bzw. Personalüberhang, kommt möglicherweise eine Differenzierung des Arbeitszeitvolumens als betriebliche Flexibilisierungsmaßnahme in Betracht (vgl. Abschnitte 2.3 und 2.4.3 sowie Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3). Ein erster Schritt im Falle eines entsprechenden Personalengpasses wäre, Teilzeitbeschäftigten einen Wechsel in Vollzeit anzubieten. Beim Personalüberhang könnte Vollzeitbeschäftigten ein Wechsel in Teilzeit angeboten werden. Welche Optionen der Tarifvertrag diesbezüglich bietet, erfahren Sie in Abschnitt 5.8.

2.4.2 Individuelle Flexibilität – Gestaltungsansätze

Nachdem wir Ansätze zur Deckung des betrieblichen Arbeitszeitflexibilitätsbedarfs beschrieben haben, wenden wir uns nun Ansätzen zur Flexibilisierung und Differenzierung der individuellen Arbeitszeit zu. Der betriebliche Bedarf muss zuverlässig abgedeckt sein und den Beschäftigten soll in diesem Rahmen Einfluss auf die eigene Arbeitszeit gewährt werden, um sie ein Stück weit mit persönlichen Zeitbedürfnissen abgleichen zu können. Das steigert Motivation und Zufriedenheit. Denn auch Beschäftigte stellen neue Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung. Sowohl Männer als auch Frauen legen zunehmend Wert darauf, berufliche Tätigkeit und die private Lebenssituation miteinander zu vereinbaren. Ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte können mit angemessen gestalteten Arbeitszeiten effizient arbeiten. Vor allem jüngere Menschen legen zunehmend mehr Wert auf Freizeit. Insbesondere Fach- und Nachwuchskräfte lassen sich nicht nur gewinnen, sondern auch binden, wenn sie Einfluss auf die eigene Arbeitszeit haben. Im „war for talents“ punktet, wer attraktive Arbeitszeiten anbietet. Der Trend geht weg vom Gießkannenprinzip hin zu individuell anpassbaren Arbeitszeiten, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und gute Voraussetzungen für lebenssituationsspezifische und alternsgerechte Arbeitszeitgestal-

9 Die im Durchschnitt zu erreichende Wochenarbeitszeit variiert in Abhängigkeit vom regionalen Tarifvertrag und dem individuellen Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten. In der beispielhaften Abbildung beträgt die im Durchschnitt zu erreichende IRWAZ 35 Stunden.

tung zu schaffen (vgl. zu lebenssituationsspezifischen Arbeitszeiten Abschnitt 5.4 und das Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3 und zur alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung Abschnitt 5.5 und das Praxisbeispiel 6 in Kapitel 3).

Die Ansätze, anhand derer die Beschäftigten ihre Arbeitszeit in Teilen selbst steuern können, sind zum Teil identisch mit denen der betrieblichen Flexibilität. Der Betrachtungszeitraum kann jedoch von einem Tag bis über das gesamte Erwerbsleben reichen. Fangen wir klein an: Z. B. über Gleitzeit bzw. deren Weiterentwicklung zur Funktionszeit (vgl. Abschnitt 2.4.4) können Beschäftigte die Lage und Länge der täglichen Arbeitszeit bzw. Schichten im betrieblich vorgegebenen Rahmen variieren. Zur Erweiterung des individuellen Flexibilitätsspielraums könnte das Unternehmen zulassen, dass komplette Arbeitstage bzw. Schichten getauscht, freigenommen oder zusätzlich gearbeitet und zu einem späteren Zeitpunkt durch Freizeit ausgeglichen werden. Im Rahmen von Gleitzeit- und Funktionszeitmodellen (vgl. Praxisbeispiele 7, 9, 10 und 11 in Kapitel 3) können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange verteilen.

Durch flexible Beginn- und Endzeiten lässt sich möglicherweise die „Rushhour" und damit Stress auf dem Weg zur Arbeit vermeiden. Die eigene Arbeitszeit kann besser an Kinderbetreuungszeiten angepasst werden. Flexibilität auf Stunden- und Tagesbasis bietet Beschäftigten die Möglichkeit, familiären Pflichten oder Behördengängen nachzukommen, ohne einen Urlaubstag zu „opfern". Es entsteht Spielraum für zeitnahe Erholung.

Flexibilität mit größerer Dimension schaffen Arbeitszeitmodelle und Instrumente, anhand derer Beschäftigte ihre Arbeitszeit im betrieblich vorgegebenen Rahmen z. B. an spezifische Lebenssituationen oder gesundheitliche Beeinträchtigungen anpassen können. Diese gehen zumeist mit einer Erhöhung oder Reduktion des vertraglichen Arbeitszeitvolumens einher oder mit Lang- bzw. Lebensarbeitszeitkonten, soweit ein Tarifvertrag diese Option anbietet (vgl. Abschnitte 2.4.3, 2.4.4, 2.5, 4.2.3, 5.5 und 5.9 sowie diverse Praxisbeispiele in Kapitel 3). Der größere Flexibilitätsrahmen schafft gute Voraussetzungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Vergrößerung der Karrierechancen von Erziehenden. Er ermöglicht Leistungsgewandelten, die Einsatzzeit an das individuelle Leistungsvermögen anzupassen. Zudem bietet er individuelle Freiräume für längere arbeitsfreie Phasen bzw. Phasen reduzierter Arbeitszeit mit bzw. ohne Entgelteinbußen für z. B. Familie, Qualifizierung, Pflege, Langzeiturlaub oder Gestaltung eines gleitenden Übergangs in die Rente.

2.4.3 Arbeitszeitmodelle mit differenziertem Arbeitszeitvolumen

In diesem und dem nächsten Abschnitt stellen wir Ihnen eine Auswahl an unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen vor. Diese sind entwickelt worden über die zentralen Stellschrauben der Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschnitt 2.2), kombiniert mit unterschiedlichen Ansätzen der Flexibilisierung (vgl. Abschnitte 2.4.1 und 2.4.2). In einem Arbeitszeitmodell wird der Rahmen für die Anwesenheitssteuerung der Beschäftigten gesetzt. Der Grad an betrieblicher und individueller Flexibilität kann sehr unterschiedlich sein. Er wird festgelegt durch den betrieblichen Arbeitszeitrahmen und die Größe des individuellen Gestaltungsspielraums, der den Beschäftigten zur Verfügung gestellt wird (vgl. Abschnitt 2.4 und Praxisbeispiele 12 und 13 in Kapitel 3). Die Mehrzahl der flexiblen Arbeitszeitmodelle ist mit Arbeitszeitkonten gekoppelt. Ausführliche Informationen zu Arbeitszeitkonten finden Sie in den Abschnitten 2.5, 4.2.3 und 5.9. Ein Arbeitszeitmodell

muss maßgeschneidert sein, damit es zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens passt und die gewünschte Wirkung erzielen kann. Kapitel 4 zeigt beispielhaft, wie ein bereichsspezifisches Arbeitszeitmodell entwickelt und eingeführt werden kann. Konkrete Unterstützung erhalten Sie von Ihrem zuständigen Arbeitgeberverband. Beachten Sie bitte, dass der Betriebsrat auch bei der Entwicklung und Einführung eines Arbeitszeitmodells ein Mitbestimmungsrecht hat (vgl. Abschnitt 5.8.4).

Dieser Abschnitt bietet eine Übersicht über Arbeitszeitmodelle, bei denen in erster Linie das Volumen der (tarif-)vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit (vgl. Abschnitt 2.2) variiert. Kurz skizziert werden folgende Arbeitszeitmodelle:

- Teilzeit
- Jobsharing
- Flexibler Übergang in die Rente
- Wahlarbeitszeit

Teilzeit

Teilzeit ist jede vertragliche Wochenarbeitszeit (IRWAZ), deren Höhe unterhalb der Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte im gleichen Unternehmensbereich liegt (Abbildung 2-8). Das Entgelt ist entsprechend reduziert. Kapitel 3 enthält zwei Praxisbeispiele (Beispiele 3 und 6), die Teilzeit auch in Schichtarbeit anbieten.

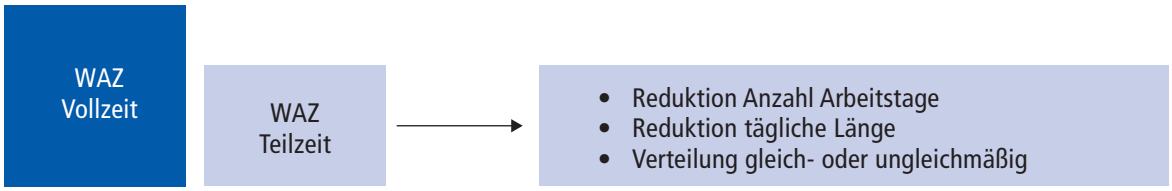


Abbildung 2-8: Teilzeit

Effekte:
Teilzeit ermöglicht die Anpassung der Personalkapazität an den Arbeitszeitbedarf (vgl. Abschnitt 2.3). Teilzeit ist ein geeignetes Instrument, um die Personalkapazität zu reduzieren, gleichzeitig aber gut qualifizierte Beschäftigte an das Unternehmen zu binden, mit denen bei beiderseitigem Bedarf auch wieder längere Arbeitszeiten vereinbart werden können. Andererseits lässt sich die Personalkapazität durch zusätzliche Teilzeitbeschäftigte auch erhöhen, beispielsweise als Ersatz für ständig anfallende Überstunden, deren Umfang die Einstellung einer weiteren Vollzeitkraft nicht rechtfertigt. Das entlastet die Beschäftigten und vermeidet Mehrarbeit und entsprechend Mehrarbeitszuschläge. Einzelne Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität bei geringerer Arbeitszeit höher ist. Teilzeit unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie kann dazu beitragen, Fehlzeiten – zum Beispiel aufgrund von Erkrankungen eigener Kinder oder Leistungseinschränkung – zu reduzieren. Sie verbessert die Einsetzbarkeit zeitlich eingeschränkt verfügbarer Fachkräfte, zum Beispiel von Eltern. Das Angebot von Teilzeit erhöht die Arbeitgeberattraktivität.

Jobsharing

Jobsharing ist eine besondere Form der Teilzeit. Zwei oder mehr Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz, den sie im Wechsel besetzen (Abbildung 2-9).

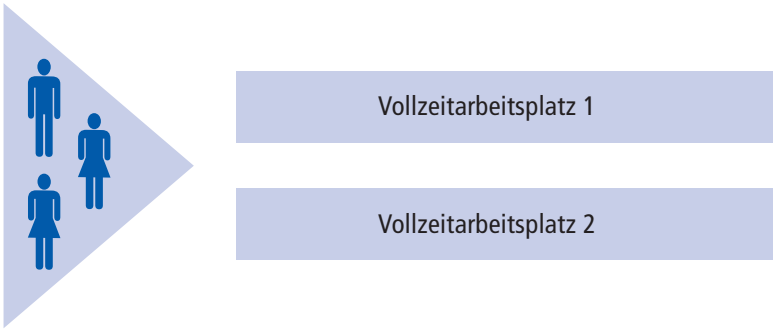


Abbildung 2-9: Jobsharing

Effekte:
Die Effekte von Jobsharing entsprechen denen der Teilzeit. Im Unterschied dazu sind jedoch mehrere Personen für denselben Arbeitsplatz verantwortlich und teilen sich Aufgaben. Dies erfordert klare und verbindliche Absprachen. Jobsharing kann sich auch für Führungskräfte in Teilzeit eignen.

Flexibler Übergang in die Rente

In der Metall- und Elektro-Industrie bietet der Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente (TV FlexÜ) verschiedene Optionen zur Gestaltung der Arbeitszeit vor Beginn der Rente (Abbildung 2-10). Es wird in ein Teilzeitverhältnis gewechselt, die Arbeitszeit wird um die Hälfte reduziert. Im Blockmodell wird die reduzierte Arbeitszeit in der ersten Hälfte der Laufzeit des Altersteilzeit-Arbeitsverhältnisses komplett geleistet. In der zweiten Hälfte der Laufzeit ist der Beschäftigte freigestellt. Beim unverblockten Modell wird die reduzierte Arbeitszeit gleichmäßig über die Laufzeit verteilt. Beim gleitenden Modell wird die Arbeitszeit vom Beginn bis zum Ende der Laufzeit immer weiter reduziert. Der Freizeitanteil steigt entsprechend.



Blockmodell | Unverblocktes Modell | Gleitendes Modell

Abbildung 2-10: Optionen des Tarifvertrags zum flexiblen Übergang in die Rente

Effekte:
Die Optionen des TV FlexÜ ermöglichen älteren Beschäftigten vor Beginn des regulären Verrentungszeitpunktes das Arbeitszeitvolumen zu reduzieren bei anteiliger Fortzahlung des Entgeltes verbunden mit der Zahlung eines zusätzlichen Aufstockungsbetrags und Höherversicherungsbeiträgen in der gesetzlichen Rentenversicherung.

Bei der gleichmäßigen Reduktion der Arbeitszeit und dem gleitenden Übergang in die Rente könnte das Unternehmen Tandems von älteren und jüngeren Beschäftigten bilden, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu gewährleisten. Die Optionen tragen zur alternsgerechten und lebenssituationsspezifischen Arbeitszeitgestaltung bei und helfen die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern (vgl. Abschnitte 5.4 und 5.5).

Wahlarbeitszeit

Wahlarbeitszeit zeichnet sich dadurch aus, dass Beschäftigte das Volumen ihrer vertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit für einen festgelegten Zeitraum meist in einem vorgegebenen betrieblichen Rahmen verändern können (Abbildung 2-11). Das Entgelt wird entsprechend angepasst. Im Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3 ist die konkrete Ausgestaltung eines Wahlarbeitszeitmodells eines Unternehmens aus der Metall- und Elektro-Industrie dargestellt.

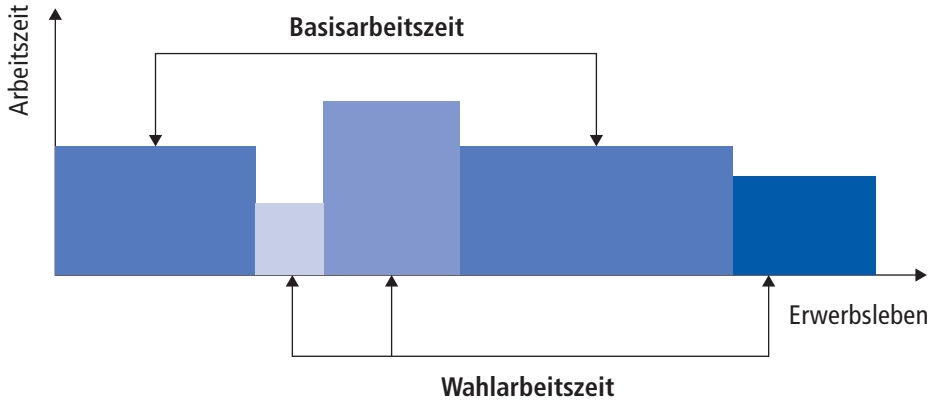


Abbildung 2-11: Wahlarbeitszeit

Effekte:

Wahlarbeitszeit bietet Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Die Personalkapazität kann bei entsprechendem Interesse der Beschäftigten an längerfristige Kapazitätsschwankungen angepasst werden. Beschäftigte, die vorübergehend zeitlich eingeschränkt sind (z. B. aufgrund einer berufsbegleitenden Weiterbildung) oder vorübergehend ein höheres Einkommen benötigen und daher ihre Arbeitszeit verlängern möchten, können an das Unternehmen gebunden werden. Wahlarbeitszeit trägt zur alternsgerechten und lebenssituationsspezifischen Arbeitszeitgestaltung bei (vgl. Abschnitte 5.4 und 5.5).

2.4.4 Arbeitszeitmodelle mit flexibler Verteilung der Arbeitszeit

Dieser Abschnitt stellt Arbeitszeitmodelle vor, bei denen in erster Linie die Verteilung der (tarif-)vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit variiert. Flexibilisiert wird hauptsächlich über die Stellschrauben Lage und Länge der Arbeitszeit (vgl. Abschnitt 2.2). Die Lage setzt bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit an. Daraus ergibt sich auch die tägliche Länge. Der Zeitraum, über den die (tarif-)vertragliche Wochenarbeitszeit verteilt werden darf, kann von einzelnen Tagen bis über das gesamte Arbeitsleben reichen. Am Ende des Zeitraums ist die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt zu erreichen. Ar-

beitszeitmodelle, die die Verteilung der Arbeitszeit flexibilisieren, sind häufig mit Arbeitszeitenkonten kombiniert (vgl. Abschnitte 2.5, 4.2.3 und 5.9). Zu beachtende Rahmenregelungen finden sich zum Beispiel im Arbeitszeitgesetz und dem geltenden Tarifvertrag (vgl. Abschnitte 5.8 und 5.9). Folgende Arbeitszeitmodelle werden kurz vorgestellt:

- Funktionszeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Nacht- und Schichtarbeit
- Versetzte Arbeitszeiten
- Arbeit auf Abruf
- Jahresarbeitszeit

Funktionszeit

Funktionszeit-Systeme sind eine Weiterentwicklung der Gleitzeit, bei denen die starre Kernzeit ersetzt wurde durch sogenannte Funktions- oder Servicezeiten, innerhalb derer eine Abteilung ihre Leistungen anbietet. Der wesentliche Unterschied zur Kernzeit ist, dass Funktionszeiten nicht personenbezogen sind. Festgelegt wird lediglich, in welchem Zeitrahmen wie viele Beschäftigte mit welchen Qualifikationen benötigt werden. Abbildung 2-12 zeigt ein Beispiel, in dem die Abteilung von 7:00 bis 17:00 besetzt sein muss.

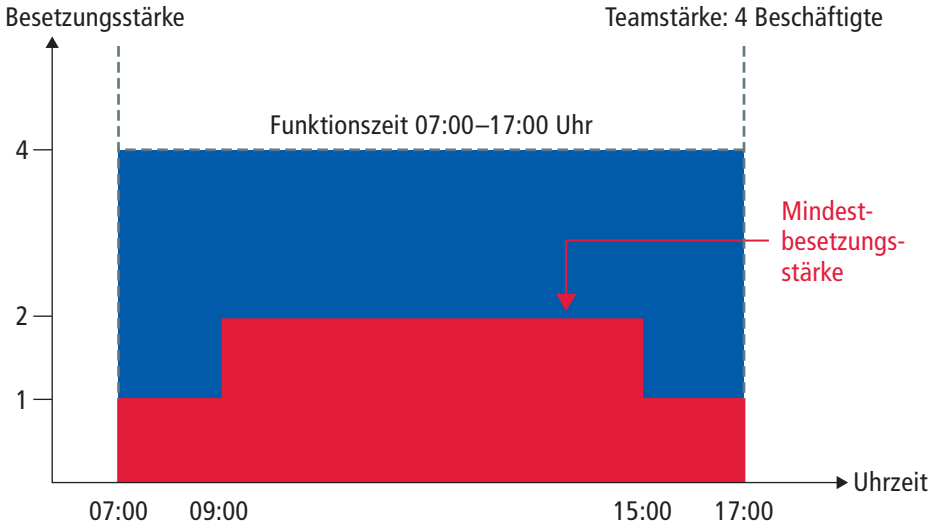


Abbildung 2-12: Funktionszeit

Von 07:00 bis 09:00 Uhr und von 15:00 bis 17:00 Uhr reicht ein Beschäftigter aus, um den betrieblichen Bedarf abzudecken. Zwischen 09:00 Uhr und 15:00 Uhr werden mindestens zwei Personen benötigt. Das Team besteht aus vier Kollegen, die sich untereinander absprechen, wer wann arbeitet, sodass die Mindestbesetzungsstärke zuverlässig abgedeckt ist. Kapitel 3 enthält Praxisbeispiele zu den oben genannten Flexibilisierungsansätzen. Das Unternehmen in Beispiel 7 hat Schichtarbeit mit Gleitzeit und Kernzeit kombiniert. Praxisbeispiel 9 zeigt die Umsetzung von Funktionszeit in Kombination mit Schichtarbeit. In den Praxisbeispielen 10 und 11 wird Funktionszeit in Tagarbeitssystemen realisiert und Praxisbeispiel 16 kombiniert Vertrauensarbeitszeit mit Funktionszeit.

Effekte:
Funktionszeit ermöglicht Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Sie erleichtert eine bedarfsorientierte Arbeitszeitverteilung, zum Beispiel für den Kundenservice. Funktionszeit bietet Beschäftigten ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität, weil sie untereinander absprechen, wer die Mindestbesetzung wann abdeckt, sodass sie im Wechsel die Arbeit unterbrechen können, um z. B. private Angelegenheiten zu erledigen. Damit unterstützt Funktionszeit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dies erfordert jedoch eine hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten, um die Funktionsfähigkeit des Betriebes zu garantieren, was z. B. die Erreichbarkeit für interne und externe Kunden und die Teilnahme an Besprechungen angeht.

Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeitszeit ist das für Beschäftigte flexibelste Arbeitszeitmodell mit zahlreichen Varianten. Praxisbeispiel 16 in Kapitel 3 stellt eine dieser Varianten ausführlich dar. Grundsätzlich gibt es ein vertraglich vereinbartes Arbeitszeitvolumen ohne festgelegte tägliche oder wöchentliche Arbeitszeitlänge und -lage. Was zählt, ist das Arbeitsergebnis (Abbildung 2-13).

Zu beachten ist allerdings, dass auch eine Vertrauensarbeitszeit nicht von den Verpflichtungen aus dem Arbeitszeitgesetz entbindet. Insbesondere müssen auch in solchen Modellen werktägliche Arbeitszeiten, die acht Stunden überschreiten, dokumentiert werden, die gesetzlichen Pausen- und Ruhezeiten eingehalten werden etc. Auch bei der Vertrauensarbeitszeit wird eine IRWAZ vereinbart, sie ist u. a. Grundlage für das Entgelt.

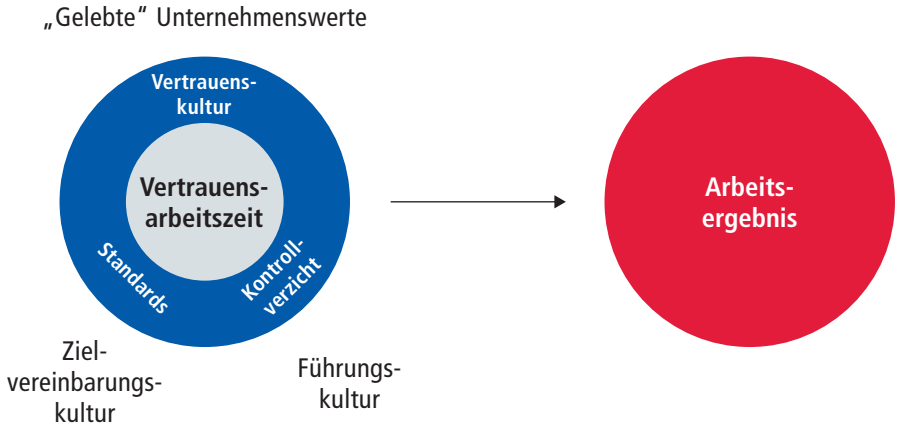


Abbildung 2-13: Vertrauensarbeitszeit

Effekte:
Vertrauensarbeitszeit setzt eine Unternehmenskultur des Vertrauens voraus. Sie ermöglicht weitreichende Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Sie bietet Beschäftigten ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum und fördert die Motivation. Dies erfordert eine stark ausgeprägte Eigenverantwortung der Beschäftigten sich selbst und dem Unternehmen gegenüber. Durch die Ergebnisorientierung fallen keine bezahlten unproduktiven Arbeitszeiten an, Kosten können gesenkt, Effizienz und Produktivität gesteigert werden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird unterstützt.

Nacht- und Schichtarbeit

Schichtarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene Beschäftigte einen Arbeitsplatz nacheinander übernehmen. Liegt eine der Schichten in der Nacht, handelt es sich um Nachtarbeit. Abbildung 2-14 zeigt einen beispielhaften Schichtplan mit Früh-, Spät- und Nachtschicht. Mit diesem in der Praxis sehr bedeutsamen Arbeitszeitmodell befasst sich der Abschnitt 5.3 ausführlich. Kombinationen von unterschiedlichen Schichtsystemen mit anderen Arbeitszeitmodellen sind in den Praxisbeispielen 1 bis 9 in Kapitel 3 realisiert.

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N		N
B			F	F	S	S	N
C	N	N			F	F	
D	S	S	N	N			

Abbildung 2-14: Schichtplan

Effekte:

Bei Schichtarbeit werden Betriebszeit und individuelle Arbeitszeit entkoppelt. Dies ermöglicht Produktionsprozesse, die länger dauern als die gesetzlich zulässige tägliche Höchstarbeitszeit der Beschäftigten. Die ausgedehnten Betriebszeiten verbessern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im globalisierten Markt. Im Dienstleistungssektor gewährleisten sie Schutz und Versorgung rund um die Uhr. Mit Schichtarbeit einhergehende wechselnde Arbeitszeiten bieten Zeitfenster zur Erledigung privater Angelegenheiten, ohne dafür Urlaub nehmen zu müssen. Nicht ergonomisch gestaltete Nacht- und Schichtarbeit belastet Beschäftigte. Deshalb sind bei der Gestaltung von Schichtplänen arbeitswissenschaftliche Gestaltungskriterien zu berücksichtigen. Diese sind in Abschnitt 5.3.1 beschrieben.

Versetzte Arbeitszeiten

Bei versetzter Arbeitszeit ist die Betriebszeit ebenfalls länger als die individuelle Arbeitszeit. Die Beschäftigten arbeiten in zeitlich überlappenden Abschnitten. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Besetzungsstärken pro Zeitabschnitt. In der beispielhaften Abbildung 2-15 reicht die Betriebszeit von 6:00 bis 22:00 Uhr, die individuelle Arbeitszeit beträgt 7,5 Stunden plus Pause. Die Beschäftigten arbeiten zeitlich versetzt von 6:00 bis 14:00 Uhr, von 8:00 bis 16:00 Uhr, von 10:00 bis 18:00 Uhr etc. Die Besetzungsstärke pro Zeitabschnitt variiert zwischen einer und vier Personen.

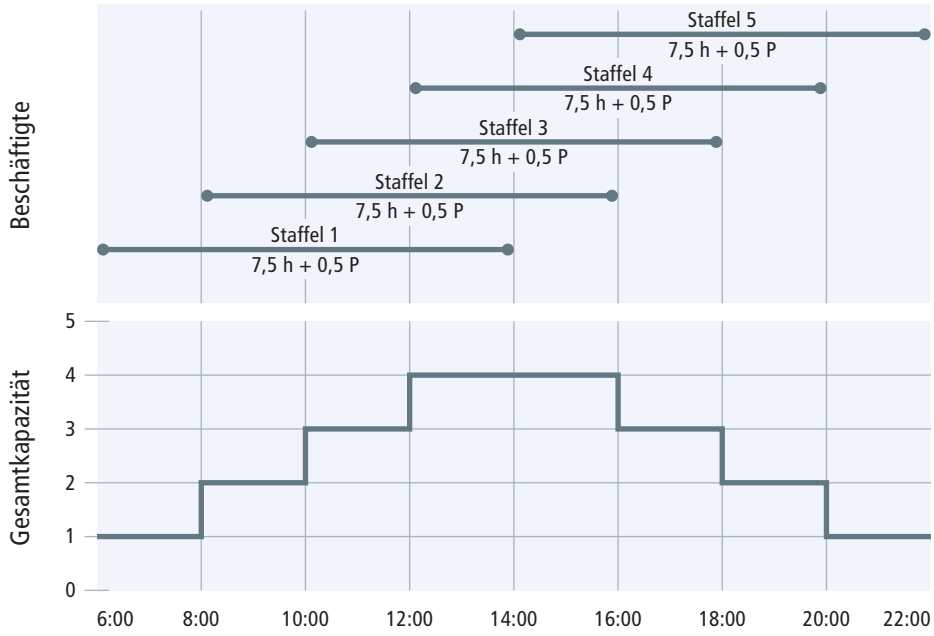


Abbildung 2-15: Versetzte Arbeitszeiten

Effekte:
Versetzte Arbeitszeiten bieten eine große Bandbreite zur Anpassung der Besetzungsstärke an unterschiedliche Auslastungen – insbesondere im Tages- und Wochenverlauf. So können stundenweise Auftragsspitzen effizient und kostengünstig abgedeckt werden. Beschäftigte, die bei der Planung der versetzten Arbeitszeiten einbezogen werden, sind motiviert und können Beruf und private Verpflichtungen besser aufeinander abstimmen.

Arbeit auf Abruf und Rufbereitschaft

Arbeit auf Abruf ist das für Unternehmen flexibelste Arbeitszeitmodell. Die beiden häufigsten Varianten sind KAPOVAZ (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit) und Rufbereitschaft.

Bei KAPOVAZ arbeitet der Beschäftigte nur, wenn Arbeit für ihn anfällt. Vereinbart werden müssen z. B. eine tägliche und wöchentliche Mindestarbeitszeit und eine Ankündigungsfrist pro Einsatz, die mindestens vier Tage betragen muss (§ 12 TzBfG). Der Arbeitgeber entscheidet dann in diesem Rahmen über Arbeitseinsätze und ruft den Beschäftigten bei Bedarf. Eine kürzere Frist ist nur möglich, wenn der Beschäftigte einverstanden ist, auf freiwilliger Basis die Arbeit zu leisten.

Rufbereitschaft wird zusätzlich zur „geregelten" Arbeitszeit geleistet. Beschäftigte in Rufbereitschaft stehen kurzfristig zum Abruf bereit. Praxisbeispiel 17 in Kapitel 3 stellt mehrere Unternehmensbereiche mit unterschiedlichen Rufbereitschaftsvarianten vor.

Effekte:
Arbeit auf Abruf bietet dem Unternehmen weitreichende und kurzfristige Flexibilität. Bei der Rufbereitschaft wird zwischen Bereithaltungszeiten und Einsatzzeiten unterschieden. Die Bereithaltungszeit wird in Abhängigkeit der geltenden Regelung berücksichtigt und meist anteilig vergütet.

Jahresarbeitszeit

Jahresarbeitszeit ist die Summe an Stunden, die ein Beschäftigter auf Basis seiner vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit auf das Jahr hochgerechnet arbeiten muss. Die Jahresarbeitszeit wird bedarfsgerecht über das Jahr verteilt und zumeist über ein Arbeitszeitkonto verwaltet (Abbildung 2-16). Praxisbeispiel 5 in Kapitel 3 verdeutlicht dies in Kombination mit Schichtarbeit.

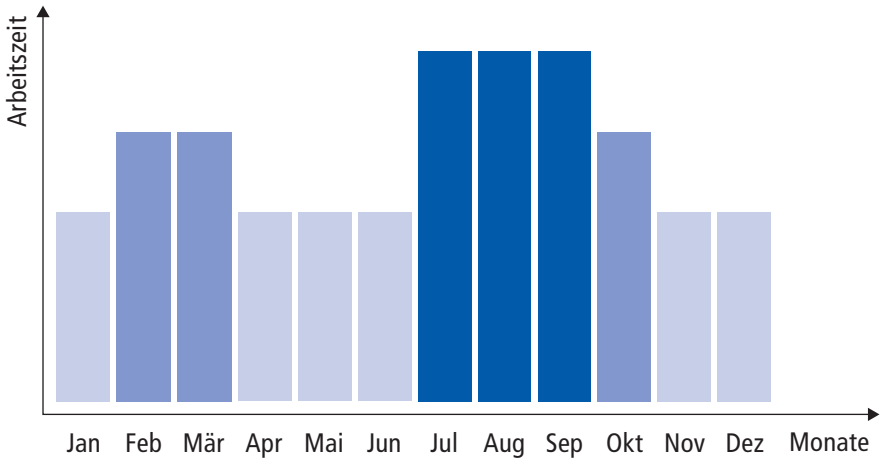


Abbildung 2-16: Jahresarbeitszeit

Effekte:

Die Arbeitszeit kann zum Beispiel an konjunkturelle oder saisonale Auftragsschwankungen angepasst werden (vgl. Abschnitt 2.4.1). Überstunden und Unterauslastung können dadurch vermieden werden. Die Beschäftigten können sich auf die vorab grob geplanten höheren beziehungsweise niedrigeren Wochenarbeitszeiten einstellen.

2.5 Arbeitszeitkonten

An mehreren Stellen haben wir bereits darauf hingewiesen, dass flexible Arbeitszeitmodelle häufig mit Arbeitszeitkonten kombiniert sind. Arbeitszeitkonten sind Instrumente, die entwickelt worden sind, um ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit zu verwalten. Dem liegt folgendes Verrechnungsprinzip zugrunde: Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten wird die Zeit erfasst, die von der Sollzeit abweicht. Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit (Ist) wird mit der zu erbringenden Arbeitszeit (Soll) verrechnet. Abweichungen (Zeitguthaben bzw. Zeitschulden) werden auf dem Arbeitszeitkonto festgehalten. Abweichungen vom Soll sind meist über einen festgelegten Zeitraum auszugleichen[10], sodass im Durchschnitt die tarifliche bzw. individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit erreicht ist. Aufgrund einer gesetzlichen Änderung bezüglich Arbeitszeitkonten, die am 01.01.2009 in Kraft getreten ist (vgl. Abschnitt 5.9), werden die verschiedenen Arten von Arbeitszeitkonten zwei unterschiedlichen Kategorien zugeordnet (Abbildung 2-17). Die Zuordnung erfolgt über den Verwendungszweck.

Zeitkonto

Zu der einen Kategorie, die wir als „Zeitkonto" bezeichnen, gehören Arbeitszeitkonten, die dazu dienen, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten oder betriebliche Produktions- oder Arbeitszyklen auszugleichen. Dazu gehören Gleitzeit- und Flexikonten. Das Volumen an Stunden, das über die ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit verwaltet wird, ist verhältnismäßig klein, der Ausgleichszeitraum eher kurz. Zeitkonten werden in Zeit geführt. Die regionalen Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie enthalten Rahmenregelungen zu Zeitkonten, zum Beispiel hinsichtlich des Ausgleichszeitraums, die Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam bedarfsgerecht ausgestalten können.

Wertkonto

Die andere Kategorie bezeichnen wir als „Wertkonto". Wertkonten haben ein ganz anderes Ziel, nämlich die Finanzierung von längeren Phasen vollständiger Freistellungen bzw. reduzierter Arbeitszeit. Deshalb ist das Fassungsvermögen deutlich größer und der Ausgleichszeitraum deutlich länger. Ein Wertkonto muss spätestens am Ende des Erwerbslebens ausgeglichen sein. Wertkonten werden zumindest seit 2009 auch in Geld geführt. In dem für Sie geltenden regionalen Tarifvertrag ist vermerkt, ob die Option besteht, ein Wertkonto einzurichten. Nähere Informationen zur Entwicklung, Steuerung und dem Ausgleich dieses komplexen Konstrukts erhalten Sie in den Abschnitten 4.2.3 und 5.9. Zudem steht Ihnen der zuständige Arbeitgeberverband mit Rat und Tat zur Seite.

Zwischen diesen beiden Kategorien von Arbeitszeitkonten muss auf betrieblicher Ebene klar unterschieden werden. Neben den in Abbildung 2-17 pro Kategorie aufgeführten Arbeitszeitkontenarten, finden sich in der betrieblichen Praxis weitere Varianten, wie z. B. ein Jahresarbeitszeitkonto. Wenn Sie beabsichtigen, Arbeitszeitkonten einzuführen, ist zunächst zu klären, welche Art von Arbeitszeitkonto geeignet ist, um den gewünschten Effekt zu erreichen (vgl. Kapitel 4). Jeder einzelne Beschäftigte bekommt mindestens ein eigenes Arbeitszeitkonto.

10 Ausgleichszeitraum ist die Zeitspanne, innerhalb derer im Durchschnitt eine bestimmte Arbeitszeit erreicht bzw. unterschritten werden muss. Dabei ist gleichzeitig zwischen einem gesetzlichen und einem tariflichen Ausgleichszeitraum zu unterscheiden (vgl. Abschnitt 5.8).

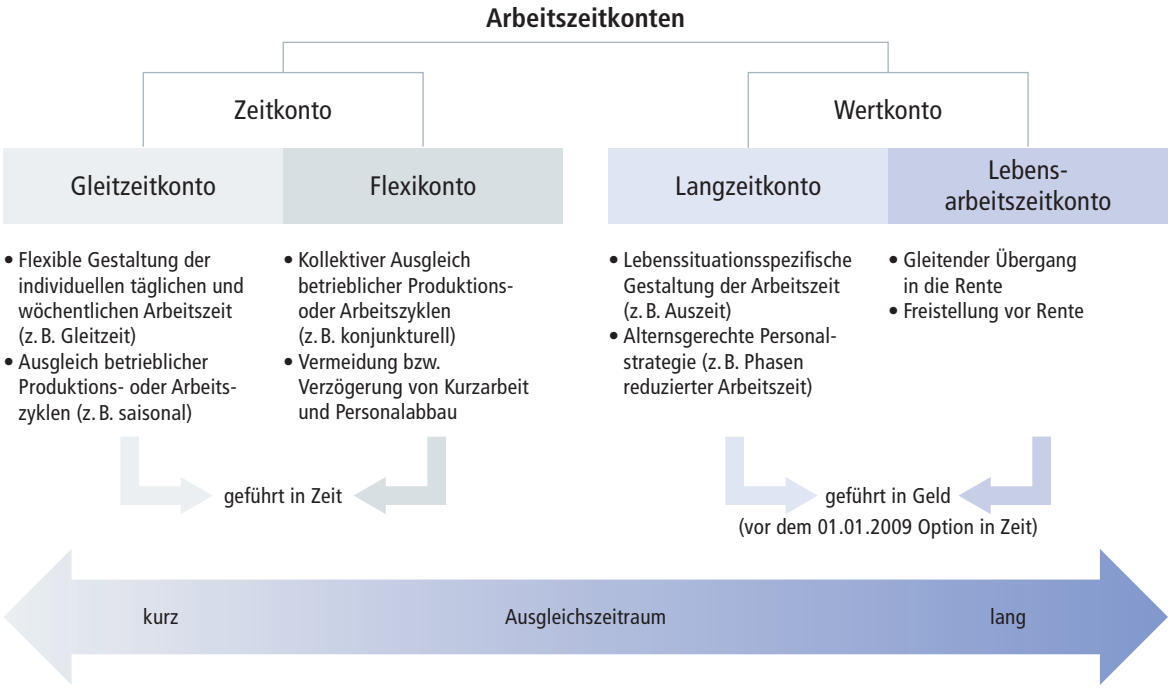


Abbildung 2-17: Arten von Arbeitszeitkonten

Festlegung der Dispositionsrechte durch zwei unterschiedliche Zeitkonten

In der betrieblichen Praxis laufen Zeitkonten häufig aus dem Ruder. In den meisten Fällen werden sie kontinuierlich gefüllt und stagnieren dann an der maximal zulässigen Obergrenze (Plusstundengrenze). Damit bieten sie keinen Flexibilitätsspielraum nach oben, wodurch der eigentliche Sinn und Zweck – das Atmen nach oben und unten – verfehlt ist. Um Verantwortlichkeiten, Spielräume und Steuerung klar zu definieren, hat es sich in der betrieblichen Praxis bewährt, für jeden Beschäftigten zwei strikt voneinander getrennte Zeitkonten ohne automatischen „Überlauf" einzuführen. Das eine Zeitkonto (z. B. Flexikonto) steuert allein der Arbeitgeber entsprechend dem Kapazitätsbedarf. Das andere Zeitkonto (z. B. Gleitzeitkonto) disponiert der Beschäftigte in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Er kann unter Berücksichtigung des betrieblichen Bedarfs von der Soll-Arbeitszeit abweichen.

Mit Regelungsaspekten zur ungleichmäßig verteilten Arbeitszeit und der Steuerung von Arbeitszeitkonten beschäftigten wir uns ausführlicher in Abschnitt 4.2.3. Bei der Auswahl, Entwicklung und Steuerung von Arbeitszeitkonten sind rechtliche Aspekte zu beachten, die in den Abschnitten 5.8 und 5.9 aufgeführt sind.

In den Praxisbeispielen 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 und 14 sind unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Arbeitszeitkonten kombiniert. Das Praxisbeispiel 15 stellt ein ausgefeiltes Arbeitszeitkontensystem vor, für unterschiedliche betriebliche sowie individuelle Verwendungszwecke (vgl. Kapitel 3).

3 Praxisbeispiele

Worum es in diesem Kapitel geht:

In diesem Kapitel erhalten Sie Anregungen aus der betrieblichen Praxis. Die Beispiele mit Tagarbeitssystemen bzw. Schichtsystemen zeigen, welche maßgeschneiderten Lösungen Unternehmen für aktuelle betriebliche Arbeitszeitfragen entwickelt und umgesetzt haben.

Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung und Industrie 4.0 stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu sein, ist es wichtig, schnell, angemessen und kostengünstig auf Kundenwünsche zu reagieren. Oberstes Ziel eines Arbeitszeitsystems ist also, den jeweils benötigten Kapazitätsbedarf zuverlässig abzudecken. Effizient genutzte Arbeitszeit setzt leistungsfähige und motivierte Beschäftigte voraus. Beschäftigte, deren Arbeitszeitbedürfnisse anteilig berücksichtigt werden, können Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren, und sind motivierter und produktiver. Sie arbeiten gerne in einem Unternehmen, das ihnen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

Um diese Idealzustände zu erreichen, haben sich betriebliche Praktiker nachfolgend aufgeführte Ausgangsfragen zur Arbeitszeitgestaltung gestellt und betriebliche Lösungen entwickelt.

1. Wie kann mein Unternehmen auf Auftragsschwankungen flexibel und effizient reagieren?
   – Hier geht es um den Aspekt der betrieblichen Flexibilität (Abschnitt 2.4.1) und Arbeitszeitkonten (Abschnitte 2.5, 4.2.3 und 5.9)

2. Wie können wir zuschlagspflichtige Mehrarbeit vermeiden?
   – Hier geht es ebenfalls um den Aspekt der betrieblichen Flexibilität (Abschnitt 2.4.1) und Arbeitszeitkonten (Abschnitte 2.5, 4.2.3 und 5.9)

3. Wie kann die Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten durch Arbeitszeitgestaltung erhalten und gefördert werden?
   – Es geht um den Aspekt alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung (Abschnitt 5.5), häufig kombiniert mit dem Aspekt Nacht- und Schichtarbeit (Abschnitt 5.3)

4. Wie können betriebliche Anforderungen mit den Wünschen der Beschäftigten nach Planungssicherheit und Einfluss auf die eigenen Arbeitszeiten in Einklang gebracht werden?
   – Angesprochen sind die Aspekte individuelle Flexibilität (Abschnitt 2.4.2), Arbeitszeitkonten (Abschnitte 2.5, 4.2.3 und 5.9) und lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung (Abschnitt 5.4) sowie mobiles Arbeiten (Abschnitt 5.6)

5. Wie können wir die Arbeitgeberattraktivität durch Arbeitszeitgestaltung unseres Unternehmens erhöhen?
   – Thema sind auch hier die Aspekte individuelle Flexibilität (Abschnitt 2.4.2), Arbeitszeitkonten (Abschnitte 2.5, 4.2.3 und 5.9) und lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung (Abschnitt 5.4) sowie mobiles Arbeiten (Abschnitt 5.6).

Möglicherweise finden Sie sich in einer oder mehreren dieser Fragen wieder. Dann holen Sie sich Anregungen aus den Praxisbeispielen, die in diesem Kapitel vorgestellt werden. Behalten Sie dabei jedoch bitte immer im Auge, dass Arbeitszeitsysteme maßgeschneidert sein müssen. Kopieren Sie ein Arbeitszeitsystem nicht eins zu eins. Passen Sie es an die spezifischen Bedingungen Ihres Unternehmens[1] an und beziehen Sie auch Führungskräfte, den Betriebsrat und betroffene Beschäftigte frühzeitig in den Gestaltungs- und Einführungsprozess mit ein (vgl. Kapitel 4). Gerne unterstützt Sie Ihr zuständiger Arbeitgeberverband.

Die breite Palette der dargestellten Praxisbeispiele reicht von Arbeitszeitmodellen wie Schichtarbeit, Vertrauensarbeitszeit mit variablem Arbeitsort bis hin zur Rufbereitschaft (vgl. Abschnitte 2.4.3 und 2.4.4). Die Matrix gibt Ihnen einen Überblick über die auf der nebenstehenden Ausklappseite dargestellten Praxisbeispiele (Tabelle 3-1), die einer oder mehreren der fünf Ausgangsfragen zugeordnet sind. Diese stehen oberhalb der Tabelle. In den ersten drei Spalten von links sind die durchnummerierten Praxisbeispiele aufgelistet und die Seite, auf der sie beginnen. Die darauffolgende Spalte enthält eine Detailfrage zum einzelnen Beispiel. Die Zuordnung unterhalb der fünf Ausgangsfragen hilft Ihnen, gezielt Praxisbeispiele auszuwählen, die für Ihre Fragen bzw. Ziele relevant sind. Hier sei nochmals betont, dass es sich jeweils um eine spezifische Lösung für dieses Unternehmen handelt.

Wir wünschen Ihnen spannende Anregungen und viel Erfolg bei der Planung, Entwicklung und Einführung Ihres eigenen Arbeitszeitsystems.

1 Ggf. sind Vorgaben eines Tarifvertrages zu beachten.

Beispiel-nummer	Name des Praxisbeispiels	Seite	Detailfrage	1. Wie kann Ihr Unternehmen auf Auftragsschwankungen flexibel und effizient reagieren?	2. Wie können Sie zuschlagspflichtige Mehrarbeit vermeiden?	3. Wie kann die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch Arbeitszeitgestaltung erhalten und gefördert werden?	4. Wie können betriebliche Anforderungen mit den Wünschen der Beschäftigten nach Planungssicherheit und Einfluss auf die eigenen Arbeitszeiten in Einklang gebracht werden?	5. Wie können Sie die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens durch Arbeitszeitgestaltung erhöhen?
1	Vollkontinuierliches Drei-Schichtsystem mit kurzen Schichtzyklen und langen Erholungsphasen	40	Wie können Sie mit ergonomischen und alternsgerechten Schichtmodellen ununterbrochene Maschinenlaufzeiten erreichen?		1	1		
2	Betriebliche Flexibilität – „Gangschaltung“ zwischen 15 und 21 Schichten	43	Wie kann die Arbeits- und Betriebszeit über die Anzahl der Schichten und die Anzahl der Gruppen flexibilisiert werden?	2	2			
3	Drei-Schichtsystem mit Flexibilitätsstufen von 15 bis 21 Schichten und Arbeitszeitkonto	49	Wie passen Sie die Betriebs- und Arbeitszeit schnell und angemessen an wiederkehrende konjunkturell bedingte Auslastungsschwankungen an?	3	3	3		3
4	Vollkontinuierliches Schichtsystem mit verlängerten Schichten am Wochenende	53	Wie kann die Anzahl von freien Wochenenden in einem bestehenden vollkontinuierlichen Arbeitszeitmodell erhöht werden?					4
5	Jahresschichtplan mit Abweichungsmöglichkeit und gleitendem Ausgleichszeitraum	56	Wie können Sie große saisonale Kapazitätsschwankungen bewältigen?	5	5			5
6	Flexibles Drei-Schichtsystem mit Nachtschichtreduktion für alle Beschäftigten und Arbeitszeitkonto	59	Wie können Sie Nachtschichten für alle Beschäftigten reduzieren?	6	6	6	6	6
7	Gleitzeit im Drei-Schichtsystem in der Instandhaltung	62	Wie kann neben der betrieblichen auch individuelle Flexibilität im indirekten Bereich geboten werden?	7	7		7	7
8	Zwei-Schichtsystem mit variablen Schichtlängen und großem Zeitkonto sowie gleitendem Ausgleichszeitraum	65	Wie können Sie starke Auftragsschwankungen bewältigen?	8	8			
9	Zwei-Schichtsystem mit Funktionszeit und Teamabsprache	68	Wie können Sie von teuren Überstunden wegkommen und die Arbeitgeberattraktivität durch flexible Arbeitszeiten erhöhen?	9	9		9	9
10	Funktionszeit mit Rahmenarbeitszeit	71	Wie können die individuelle Gestaltung und kundengerechte Anpassung der Arbeitszeit mit einem flexiblen Arbeitszeitkonto optimiert werden?	10	10		10	10
11	Kundenorientierte Funktionszeit in einem Tagarbeitssystem	74	Wie können Sie eine zeitnahe und kompetente Bearbeitung von Kundenanfragen gewährleisten?	11	11		11	11
12	Betrieblicher Arbeitszeitrahmen mit individuellem Gestaltungsspielraum	77	Wie können Sie in Tagarbeit Auslastungsspitzen und Auslastungstäler schnell und kostengünstig abfangen?	12	12		12	12
13	Eigenverantwortlich abgestimmte Gleitzeit ohne Rahmenzeit im Saisonbetrieb	81	Wie können Arbeitszeiten in Entwicklung, Verwaltung und Kundendienst gemäß starker, saisonal bedingter Auftragsschwankungen verteilt werden?	13	13		13	13
14	Lebensphasenorientierte Arbeitszeit	84	Wie können Sie die Arbeitgeberattraktivität mit Wahlarbeitszeit erhöhen?	14		14	14	14
15	Arbeitszeitkontensystem für betriebliche und individuelle Flexibilität	87	Welche Arbeitszeitkonten können Sie einsetzen, um ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit kurz-, mittel oder langfristig auszugleichen?	15		15	15	15
16	Vertrauensarbeitszeit mit Funktionszeit	90	Wie können Sie eigenverantwortliches und kundenorientiertes Handeln der Beschäftigten mit größeren Gestaltungsspielräumen bedarfsgerecht und ohne Zeitkonto fördern?	16	16	16	16	16
17	Rufbereitschaft in drei unterschiedlichen Varianten	93	Wie kann man einen 24-Stunden-Service sicherstellen, ohne permanent in Bereitschaft vor Ort zu sein?	17			17	

Tabelle 3-1: Matrix Ausgangsfragen/Praxisbeispiele

3.1 Wie können Sie mit ergonomischen und alternsgerechten Schichtmodellen ununterbrochene Maschinenlaufzeiten erreichen?

Beispiel 1: Vollkontinuierliches Drei-Schichtsystem mit kurzen Schichtzyklen und langen Erholungsphasen

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Rohrverbindungstechnik, Armaturen und Werkzeuge
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 300
- IRWAZ: 35 Stunden
- Planungshorizont: Zehn Wochen

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Vollkontinuierliches Drei-Schichtsystem
- Lange Ruhezeiten durch Vorwärtsrotation

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das tarifgebundene Unternehmen ist ein eigenständiges Unternehmen innerhalb einer internationalen Holding. Zu dieser Holding gehören weltweit namhafte Unternehmen aus verschiedenen Branchen der metallverarbeitenden Industrie.

Der wachsende Preisdruck in der metallverarbeitenden Industrie und die Notwendigkeit, auf veränderte Auftragslagen äußerst kurzfristig reagieren zu müssen, sowie die mit der ständig steigenden Automatisation verbundenen Anforderungen an die vorhandene Belegschaft erforderten ein neues Arbeitszeitmodell. Das neue Arbeitszeitmodell soll Ziele wie Orientierung der Betriebszeit an Kundenbedarfen, Wegfall teurer Mehrarbeitszuschläge, Freiraum für individuelle Arbeitszeitgestaltung und mehr Eigenverantwortung erfüllen. Zudem bauten die Beschäftigten regelmäßig Überstunden auf, wodurch die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gelitten hat. Es fielen häufig teure Mehrarbeitszuschläge an. Das Unternehmen war wegen der Fünf-Tage-Produktion in seiner Personaleinsatzplanung eingeschränkt und konnte schwer auf die sich ändernde Auftragslage reagieren.

Ziele

Der höhere Materialdurchfluss, insbesondere an CNC-gesteuerten Anlagen, soll längere Maschinenlaufzeiten sowie kürzere Auftragsdurchlaufzeiten ermöglichen und damit einen Wettbewerbsvorteil schaffen, welcher für die Standortsicherung und den Erhalt von Arbeitsplätzen enorm wichtig ist. Weitere Ziele lauteten:

- Auf Auftragsschwankungen schneller und wirtschaftlicher reagieren
- Feststehender Schichtplan für das ganze Jahr und planbare Freizeit

- Kurze Wechsel, zwei max. drei gleiche Schichten hintereinander[2]
- Schichtfolgen ergonomisch gestalten
- Lange Ruhezeiten durch Vorwärtsrotation
- Integrierte Jahresurlaubsplanung
- Zugehörigkeit zu einer Schichtgruppe, keine Durchmischung der Schichtgruppen
- Erhöhten Arbeitsanfall in Freizeit ausgleichen
- Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen

Lösung

Die Geschäftsleitung entwickelte gemeinsam mit dem Betriebsrat und Beschäftigten ein Fünf-Schichtenmodell, um von der Fünf-Tage-Produktion zur vollkontinuierlichen Produktion mit kurzen Schichtzyklen zu wechseln. Das Personal wurde auf fünf Schichtgruppen verteilt. Dadurch wurde die Erholungsphase mit vier freien Tagen nach der letzten Nachtschicht vergrößert. Zudem bietet der vorwärtsrotierende Schichtplan mit kurzen Schichtzyklen den Vorteil, dass die Beschäftigten bei dem Wechsel von Früh- auf Spät- beziehungsweise von Spät- auf Nachtschicht 24 Stunden Ruhezeit haben (Abbildung 3-1).

Bei acht Stunden Arbeitszeit pro Schicht wird allerdings im Durchschnitt über fünf Wochen nur eine 31,5-Stundenwoche erreicht (Abbildung 3-2). Um auf die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35,00 Stunden zu kommen, werden zusätzliche Einbringschichten pro Jahr verplant und geleistet. Die Lage dieser Einbringschichten wird mit dem Betriebsrat vereinbart.

Hierbei werden die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt. Alternativ kann auf Wunsch des Beschäftigten auch Urlaub und/oder Zeitguthaben für die Einbringschichten genommen werden. Zudem können die Beschäftigten nach Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten Schichten tauschen, sofern dadurch eine qualifizierte Besetzung sichergestellt bleibt. Tauschvorgänge bedürfen der Kenntnisnahme des zuständigen Vorgesetzten. Betriebsrat und Personalabteilung werden darüber informiert. Der Schichttausch, der nicht betriebsbedingt erfolgt, soll nicht wie Mehrarbeit vergütet werden.

Gleichzeitig vereinbarten Geschäftsleitung und Betriebsrat, die Beschäftigten des Schichtmodells nur mit äußerster Sorgfalt und auf individuellen Wunsch nach Prüfung und Beurteilung durch den Werksarzt einzusetzen. Im Falle von geäußerten Bedenken des Werksarztes an der Teilnahme in diesem Schichtmodell verpflichtet sich die Geschäftsleitung, für die betroffenen Beschäftigten Alternativarbeitsplätze in einem anderen Schichtmodell zur Verfügung zu stellen.

Die Beschäftigten können jährlich eine kostenlose ärztliche Untersuchung der Einsatzfähigkeit in Anspruch nehmen, die durch den Werksarzt durchgeführt wird. Das Leistungsspektrum wird gemeinsam mit dem Werksarzt definiert. Bei Versetzungen aus gesundheitlichen Gründen wird dieser Beschäftigtenkreis vorrangig berücksichtigt.

2 Ausführliche Erläuterungen zu arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen finden Sie in Teil 2. Von den Rahmenbedingungen eines Schichtsystems hängt ab, welche arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen berücksichtigt werden können.

Plan 1–10 Woche(n)

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Woche 1	F	F	S	S	N	N	
Woche 2				F	F	S	S
Woche 3	N	N					F
Woche 4	F	S	S	N	N		
Woche 5			F	F	S	S	N
Woche 6	N					F	F
Woche 7	S	S	N	N			
Woche 8		F	F	S	S	N	N
Woche 9					F	F	S
Woche 10	S	N	N				

Abbildung 3-1: Vollkontinuierliches Schichtsystem mit kurzen Schichtzyklen und langen Erholungsphasen. Der gesamte Schichtzyklus wird von jeder Schichtgruppe in zehn Wochen durchlaufen. Somit wiederholt sich der Ablauf ab der elften Woche.

Informationen zum Schichtplan

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit	31,50 Stunden
Einsätze pro Woche	4,2 Einsätze
Schichten	
F Frühschicht	14
S Spätschicht	14
N Nachtschicht	14
Schichten mit eigener Anfahrt	42
Durchschnittliche Schichtlänge	8,00 Stunden

Abbildung 3-2: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit

Fazit

Das mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten gemeinsam entwickelte Modell wurde für eine sechsmonatige Pilotphase eingeführt. Durch das neue Modell wurde einerseits der Grundstein für höhere Produktivität und kürzere Reaktionszeiten gelegt. Andererseits sollen insbesondere älter werdende sowie gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte durch ergonomische Schichtfolgen, die Reduktion der Anzahl der Nachtschichten und den Ausgleich von Plusstunden durch Freizeit entlastet werden. Die Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten sowie die Wahlmöglichkeit und deren Einfluss auf die eigene Arbeitszeit sollen für hohe Akzeptanz sorgen. Entsprechend positiv ist die Erwartung der Beschäftigten, des Betriebsrats und der Geschäftsleitung, das Modell nach Ablauf der Pilotphase dauerhaft einzusetzen.

3.2 Wie kann die Arbeits- und Betriebszeit über die Anzahl der Schichten und die Anzahl der Gruppen flexibilisiert werden?

Beispiel 2: Betriebliche Flexibilität – „Gangschaltung" zwischen 15 und 21 Schichten

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Medizintechnik
- Fertigungsart: Kundenspezifische Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 100
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenauftrag
- Planungshorizont: Zwei Wochen; Grobplanung auf sechs Monate

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Gangschaltung zwischen 15 und 21 Schichten
- Zweiwöchige Ankündigungsfrist zum Wechsel von einem Arbeitszeitmodell in den nächsthöheren bzw. niedrigeren Gang
- Zeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten ohne Verlängerungsmöglichkeit
- Planbare Wochenendarbeit für den Betrieb und die Beschäftigten

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

In dem Unternehmen mit einer tariflichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden wurde bisher in einem starren Drei-Schichtsystem gearbeitet. Damit war es nicht möglich, schnell genug auf einen steigenden Betriebszeitbedarf zu reagieren. Zusätzliche Aufträge konnten nur angenommen werden, wenn es dem Vorgesetzten gelang, ausreichend Beschäftigte auf freiwilliger Basis zur Samstagsarbeit zu motivieren. Die Samstagsschichten waren oft nicht voll besetzt, obwohl sie als Mehrarbeit bezahlt wurden.

Dieser unsichere Planungszustand war für die Arbeitgeberseite nicht mehr akzeptabel. Auch die Belegschaft war mit dieser kurzfristigen Planung der Samstagsschichten sehr unzufrieden.

Ziele

Um flexibler auf schwankende Auftragseingänge reagieren zu können, und auch die Planbarkeit der Schichten für die Beschäftigten besser zu gestalten, wollten die Betriebsparteien gemeinsam ein Arbeitszeitmodell entwickeln, welches die Interessen beider Seiten berücksichtigt. Ziel sollte sein, flexibel zwischen 15 und 21 Schichten variieren zu können.

Lösung

Nach anfänglichen Diskussionsrunden zwischen den Betriebsparteien wurde die Unterstützung des Arbeitgeberverbandes hinzugezogen. Nach einer Priorisierung der Ziele wurden die im Unternehmen bereits angewendeten und in den Diskussionen skizzierten Arbeitszeitmodelle mit Hilfe einer Schichtplanungssoftware systematisch erfasst und bewertet.

In den folgenden Abbildungen steht F für Frühschicht, S für Spätschicht und N für Nachtschicht. Jede Schicht ist acht Stunden lang und enthält eine unbezahlte Pause von 30 Minuten Dauer.

Das zum Zeitpunkt der Verhandlungen im Unternehmen bestehende alte Arbeitszeitmodell sieht folgendermaßen aus:

Alter Schichtplan	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	F	F	F	F	F		
	B	N	N	N	N	N		
	C	S	S	S	S	S		

Abbildung 3-3: Alter Schichtplan

Bei diesem 15-Schichten-Modell erfolgt der Wechsel wochenweise von der Früh- in die Nacht- und anschließend in die Spätschicht. Dieser „Rückwärts"-Wechsel wird häufig angewendet, da die Beschäftigten nach dem Nachtschichtblock ein langes Wochenende frei haben und erst in der darauffolgenden Woche am Montag zur Spätschicht kommen.

In dem neu entwickelten Basisplan ist die Abfolge eine Woche Frühschicht, eine Woche Spätschicht und danach eine Woche Nachtschicht. Dieser „Vorwärts"-Wechsel ist ergonomisch und wird benötigt, um die weiteren Gangstufen zu realisieren. Hierbei nimmt man jedoch den etwas ungünstigen Wechsel von der letzten Nachtschicht zur ersten Frühschicht am Montag in Kauf, um auf diesem 15-Schichten-Modell das 16er-, 17er- und 18er-Modell aufzubauen.

Neuer Basisplan	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	F	F	F	F	F		
	B	S	S	S	S	S		
	C	N	N	N	N	N		

Abbildung 3-4: Neuer Basisplan

Das auf dem neuen Basisplan aufbauende 16-Schichten-Modell wird als erster Gang bezeichnet. Für die Gruppe, die mit der Frühschichtwoche beginnt (im Beispiel Gruppe A), kommt eine Frühschicht am Samstag hinzu.

1. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	F	F	F	F	F	F	
	B	S	S	S	S	S		
	C	N	N	N	N	N		

Abbildung 3-5: 1. Gang

Das 17-Schichten-Modell ist der zweite Gang. Hier kommt zusätzlich die Spätschicht am Samstag zum Einsatz.

2. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	F	F	F	F	F	F	
	B	S	S	S	S	S	S	
	C	N	N	N	N	N		

Abbildung 3-6: 2. Gang

Mit dem dritten Gang wird das Modell durch eine zusätzliche Nachtschicht am Samstag auf 18 Schichten erweitert. Es ist von der Arbeitszeitbelastung her am anspruchsvollsten. Deshalb stellt es lediglich ein Übergangsmodell dar, das dem Arbeitgeber Zeit gibt, um eine vierte Schichtgruppe (Gruppe D) aufzubauen. Die Betriebsvereinbarung genehmigt die Anwendung dieses Modelles für maximal drei Wochen in Folge und höchstens dreimal pro Jahr.

3. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	F	F	F	F	F	F	
	B	S	S	S	S	S	S	
	C	N	N	N	N	N	N	

Abbildung 3-7: 3. Gang

Im vierten Gang wird das 18-Schichten-Modell um eine zusätzliche Schichtgruppe auf vier Gruppen erweitert. Die vierte Schichtgruppe setzt sich aus Beschäftigten der bestehenden drei Schichtgruppen zusammen, die ausgedünnt werden, und Zeitarbeitskräften. Dieses Modell weicht erstmals vom vorhergehenden Wochenrhythmus ab. Hier erfolgt innerhalb des Arbeitsblocks ein kurzzyklischer vorwärts rotierender Schichtwechsel. Um mit der Nachtschicht am Sonntag beginnen zu dürfen, ist die gesetzlich vorgeschriebene 24-stündige Sonntagsruhe per Betriebsvereinbarung auf Samstag 22:00 bis Sonntag 22:00 Uhr vorverlegt worden.

4. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	S	S	N	N			
	B	F	F	S	S	N		
	C			F	F	S	S	N
	D	N	N			F	F	

Abbildung 3-8: 4. Gang

Der fünfte Gang ergibt 19 Schichten pro Woche, die Frühschicht am Sonntag ist hinzugekommen. Die Sonntagsruhe von 24 Stunden wird nicht mehr eingehalten. Aus diesem Grund ist die Genehmigung zur Sonntagsarbeit bei den entsprechenden Behörden vorab einzuholen.

5. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	S	S	N	N			
	B	F	F	S	S	N		
	C			F	F	S	S	N
	D	N	N			F	F	F

Abbildung 3-9: 5. Gang

Der sechste Gang ist ein 20-Schichten-Modell, es enthält die Nachtschicht am Samstag. Zudem ändert sich die Schichtfolge, um die notwendigen Rahmenbedingungen für den höchsten Gang zu schaffen. Die Nachtschicht am Sonntag im fünften Gang wird im sechsten Gang gegen eine Spätschicht getauscht.

6. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	S	S	N	N			
	B	F	F	S	S	N	N	
	C			F	F	S	S	S
	D	N	N			F	F	F

Abbildung 3-10: 6. Gang

Der siebte Gang ist die höchste Stufe. Durch die Ergänzung der Nachtschicht am Sonntag entsteht ein vollkontinuierliches Schichtmodell mit 21-Schichten.

7. Gang	Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
	A	S	S	N	N			
	B	F	F	S	S	N	N	N
	C			F	F	S	S	S
	D	N	N			F	F	F

Abbildung 3-11: 7. Gang

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die jeweilige durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der unterschiedlichen Modelle.

Gangstufe des Modells	Anzahl der Gruppen	Schichten pro Woche	Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit	Schichtzyklus
Basis	3 Gruppen	15 Schichten	37,5 h	3 Wochen
1. Gang	3 Gruppen	16 Schichten	40,0 h	3 Wochen
2. Gang	3 Gruppen	17 Schichten	42,5 h	3 Wochen
3. Gang	3 Gruppen	18 Schichten	45,0 h	3 Wochen
4. Gang	4 Gruppen	18 Schichten	33,75 h	4 Wochen
5. Gang	4 Gruppen	19 Schichten	35,63 h	4 Wochen
6. Gang	4 Gruppen	20 Schichten	37,5 h	4 Wochen
7. Gang	4 Gruppen	21 Schichten	39,38 h	4 Wochen

Abbildung 3-12: Überblick über die unterschiedlichen Gänge des neuen Arbeitszeitmodells

Der Wechsel von einem Arbeitszeitmodell in den nächsthöheren bzw. niedrigeren Gang erfolgt mit einer zweiwöchigen Ankündigungsfrist. Der Verbleib im jeweiligen Gang sollte mindestens die doppelte Schichtzykluslänge betragen. Also z. B. beim Modell „Gang zwei" sollte für mindestens sechs Wochen in diesem Modell gearbeitet werden.

Eine Ausnahme ist das 18-Schichten-Modell mit drei Gruppen (dritter Gang). Da hier eine hohe durchschnittliche Wochenarbeitszeit entsteht, darf dieses Modell maximal drei Wochen am Stück laufen und höchstens dreimal im Jahr angewendet werden.

Fazit

Diese acht Arbeitszeitmodelle sind die Basis für eine neue Betriebsvereinbarung zum Thema Arbeitszeit. Darin wurde neben den reinen Modellen besonderes Augenmerk auf eine klare zeitliche Regelung für den Wechsel zwischen den Arbeitszeitmodellen gelegt. Vorteil für den Arbeitgeber ist eine verlässliche Planung der Samstagarbeit. Zudem werden Plusstunden nicht als Mehrarbeit vergütet, sondern gehen in das parallel bestehende Arbeitszeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten ohne Verlängerungsmöglichkeit über. Für die Belegschaft hat die Arbeitszeitregelung den Vorteil, dass Arbeit an Wochenenden genauer und vorzeitig geplant ist. Die neue Arbeitszeitregelung wird einer einjährigen Testphase unterzogen. Im Anschluss daran diskutieren die Betriebsparteien über die Weiterführung bzw. über Anpassungen.

3.3 Wie passen Sie die Betriebs- und Arbeitszeit schnell und angemessen an wiederkehrende konjunkturell bedingte Auslastungsschwankungen an?

Beispiel 3: Drei-Schichtsystem mit Flexibilitätsstufen von 15 bis 21 Schichten und Arbeitszeitkonto

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Halbleitermodule und Systemlösungen
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: Von 600 auf ca. 1.900 gewachsen innerhalb von zwölf Jahren
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenanonyme Vorproduktion, kundenspezifische Fertigstellung
- Planungshorizont: Mindestens zwei Wochen

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Flexibles Drei-Schichtsystem
- Voll- und Teilzeitkräfte
- Genehmigung von Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen
- Auslastungsstufen von teilkontinuierlich mit 15 Schichten pro Woche bis vollkontinuierlich mit 21 Schichten pro Woche
- Zeitkonto von +200 Stunden bis –200 Stunden, disponiert durch Arbeitgeber und Beschäftigtem
- Ausgleichszeitraum zwölf Monate, erweiterbar auf 16 Monate

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Eine zyklisch schwankende Auftragslage ist typisch für die hochtechnologisierte Halbleiter-Branche. Bis zum Jahrtausendwechsel reagierte das Unternehmen darauf, indem es in Boomphasen Beschäftigte einstellte und in auftragsschwachen Zeiten entließ. Um die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden durchgehend einzuhalten, wurde bei erhöhter Auftragslage das teilkontinuierliche Schichtsystem mit vier Schichtgruppen abgelöst durch ein vollkontinuierliches Schichtsystem mit fünf Schichtgruppen. Für die fünfte Schichtgruppe musste entsprechend Personal eingestellt und bei Auftragsrückgang mit Umstellung auf das ursprüngliche teilkontinuierliche Schichtsystem wieder freigesetzt werden. Die Flexibilisierung über die Anzahl der Beschäftigten war für das Unternehmen, auch aufgrund der langen Einarbeitungszeit, unwirtschaftlich und für die Belegschaft existenziell bedrohlich.

Ziele

Um eine Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen, sollte nicht über die Anzahl der Beschäftigten, sondern über die Dauer der Arbeits- und Betriebszeit flexibilisiert werden. Ein ergonomisch gestaltetes Schichtsystem sollte über einen einfachen Steuerungsmechanismus mit minimalem Aufwand an die jeweilige Auftragslage angepasst werden, um

- den jeweiligen betrieblichen Kapazitätsbedarf zuverlässig abzudecken
- für kurze Lieferzeiten und Termintreue zu sorgen
- Beschäftigung zu sichern
- präventiv gute Voraussetzungen für die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit zu schaffen
- den Beschäftigten individuellen Gestaltungsspielraum hinsichtlich der eigenen Arbeitszeiten zu bieten

Lösung

Arbeitgeber und Betriebsrat erarbeiteten gemeinsam mit Hilfe externer Unterstützung ein flexibles Schichtsystem mit drei unterschiedlichen Auslastungsstufen.

Der zugrunde gelegte Schichtplan besteht aus Basisfolgen, die sich alle vier Wochen wiederholen (Abbildung 3-13). Im Sinne der Prävention und alternsgerechten Arbeitszeit sind arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur „menschengerechten Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“ berücksichtigt. Zum Beispiel kurz vorwärts rotierende Schichten mit maximal drei Nachtschichten in Folge.

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
B			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N
C	N	N			F	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
D	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F

⇧ hohe Auslastung, inkl. Samstag und Sonntag, Wochenarbeitszeit 38,93 Stunden

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N				F	F	S	S		N	N			F	F		S	S	N	N			
B			F	F	S	S		N	N			F	F		S	S	N	N				F	F	S	S	N	N	
C	N	N			F	F		S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	
D	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N				F	F	S	S		N	N			F	F	

⇔ mittlere Auslastung, ohne Sonntag, Wochenarbeitszeit 33,37 Stunden

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N					F	F	S			N	N			F			S	S	N	N			
B			F	F	S			N	N			F			S	S	N	N				F	F	S	S	N		
C	N	N			F			S	S	N	N				F	F	S	S	N					F	F	S		
D	S	S	N	N				F	F	S	S	N					F	F	S			N	N			F		

⇩ niedrige Auslastung, ohne Samstag und Sonntag, Wochenarbeitszeit 27,82 Stunden

Abbildung 3-13: Drei-Schichtsystem mit Flexibilitätsstufen

Dem flexiblen Schichtsystem liegen folgende Rahmenparameter zugrunde: Vier Schichtgruppen arbeiten in drei Schichtarten. Im Wechsel hat immer eine dieser Schichtgruppen frei. Die Frühschicht dauert 8,5 Stunden und reicht von 6:00 bis 14:30 Uhr. Die Spätschicht umfasst 7,5 Stunden von 14:30 bis 22:00 Uhr. Die Nachtschicht ist 8,0 Stunden lang, beginnt um 22.00 Uhr und endet um 6:00 Uhr. Jede Schicht enthält eine unbezahlte Pause von 35 Minuten. Die Schichtübergaben finden in Zeitfenstern von +/– 15 Minuten statt. Den genauen Zeitpunkt sprechen die Beschäftigten untereinander ab.

Der Flexibilitätsspielraum des Schichtsystems mit drei verschiedenen Auslastungsstufen reicht von teilkontinuierlicher Produktion mit 15 Schichten pro Woche bis zu vollkontinuierlicher Produktion mit 21 Schichten pro Woche. Die Betriebszeit variiert zwischen 120 und 168 Stunden, die durchschnittliche Wochenarbeitszeit zwischen rund 28 und knapp 39 Stunden (Abbildung 3-14). Der Wechsel von einer Auslastungsstufe in die andere vollzieht sich mit minimalem Aufwand durch das Hinzunehmen bzw. Weglassen kompletter Arbeitstage – nämlich Sonntag bzw. Samstag und Sonntag. Auch eine feinere Anpassung durch einzelne Schichten ist möglich. Die Ankündigungsfrist beträgt mittlerweile zwei Wochen. Die zunächst auf zwei Jahre befristete Genehmigung zum Einsatz von Beschäftigten an Sonn- und Feiertagen wurde anschließend generell erteilt.

Differenzen zwischen der tariflichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden und der tatsächlichen Wochenarbeitszeit werden über ein Arbeitszeitkonto von + 200 bis – 200 Stunden dokumentiert. Der tarifliche Ausgleichszeitraum, in dem das Arbeitszeitkonto mindestens einmal auf „0“ gestanden haben muss, beträgt grundsätzlich zwölf Monate. Arbeitgeber und Betriebsrat können nach dem regional geltenden Tarifvertrag eine Erweiterung um vier Monate vereinbaren.

Betriebszeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	**Wochenarbeitszeit**
Rund um die Uhr (168 h)	hohe Auslastung							38,93 h
Mo. bis Sa. (144 h)	mittlere Auslastung							33,37 h
Mo. bis Fr. (120 h)	niedrige Auslastung							27,82 h

Abbildung 3-14: Betriebs- und Wochenarbeitszeit der Flexibilitätsstufen

Die Beschäftigten können ihre eigenen Arbeitszeiten mitgestalten: etwa durch Zeitfenster für Schichtübergabe, Freischichten, Schichttausch, Wechsel in die Auslastungsstufe einer anderen Fertigungslinie, Zeitguthaben bzw. Zeitschulden auf Arbeitszeitkonten. Bei Bedarf berücksichtigt das Unternehmen besondere Bedürfnisse beispielsweise durch Befreiung von der Nachtschicht, Aussetzen ungünstiger Schichten oder Teilzeit. Bei Teilzeit können die Betroffenen sowohl die Anzahl als auch die Dauer der Schichten reduzieren.

Fazit

Das flexible Schichtsystem bewährt sich seit vielen Jahren. Selbst die Weltwirtschaftskrise 2009 wurde gut gemeistert. Das Unternehmen passt die Betriebs- und Arbeitszeit an die schwankende Auftragslage an und liefert innerhalb kurzer Fristen. Die Kunden sind zufrieden. Dadurch hat die Auftragslage im Durchschnitt ein wesentlich höheres Niveau erreicht. Seit der Einführung des flexiblen Schichtsystems gibt es keine betriebsbedingten Kündigungen, vielmehr hat sich die Anzahl der Beschäftigten mehr als verdreifacht. Das Unternehmen ist ein attraktiver Arbeitgeber. Die Beschäftigten wissen ihren Einfluss auf die eigenen Arbeitszeiten und die ergonomischen Schichtfolgen sehr zu schätzen. Die Fluktuationsrate ist auf unter ein Prozent gesunken.

3.4 Wie kann die Anzahl von freien Wochenenden in einem bestehenden vollkontinuierlichen Arbeitszeitmodell erhöht werden?

Beispiel 4: Vollkontinuierliches Schichtsystem mit verlängerten Schichten am Wochenende

Exkurs: Voraussetzungen für Zwölf-Stunden-Schichten

Schichtmodelle mit einer Dauer von zwölf Stunden pro Schicht sind in der Regel in eine Tagschicht (6:00 bis 18:00 Uhr) und in eine Nachtschicht (18:00 bis 6:00 Uhr) aufgeteilt. Bei einer täglichen Arbeitszeit über neun Stunden beträgt die gesetzlich vorgeschriebene Mindestpausendauer 45 Minuten (§ 4 ArbZG). Das Arbeitszeitgesetz beinhaltet mehrere Optionen, Zwölf-Stunden-Schichten einzuführen. Ob derartige Modelle eingeführt werden dürfen, hängt auch von den jeweiligen tariflichen Regelungen ab.

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Verbindungsteile für die Bodengruppen von Fahrzeugen
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 100
- Kein Tarifvertrag (Wochenarbeitszeit 40 Stunden)
- Auftragsauslösung: Auftragsbezogene Produktion
- Planungshorizont: Langfristig

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Vollkontinuierliches Schichtsystem mit Zwölf-Stunden-Schichten an Wochenenden
- Dadurch entfallen die Spätschichten an den Wochenenden
- Mehr freie Tage an Wochenenden

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen stellt Verbindungsteile für die Bodengruppen von Fahrzeugen her. Wegen der guten Auftragslage wird in einigen Fertigungsbereichen mit vier Gruppen in einem vollkontinuierlichen Schichtmodell mit durchschnittlich 40 Stunden pro Woche gearbeitet. Bisher wurde das folgende Modell mit den entsprechenden Schichtzeiten inklusive 30 Minuten Pause verwendet.

Frühschicht von 6:00 Uhr bis 14:00 Uhr
Spätschicht von 14:00 Uhr bis 22:00 Uhr
Nachtschicht von 22:00 Uhr bis 6:00 Uhr

Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	S	S			F	F	F
D	N	N	N	N			

Abbildung 3-15: Altes Schichtsystem

Die relativ lange Arbeitswoche von sieben Arbeitstagen am Stück wurde in dem Unternehmen akzeptiert, da man dadurch nach der letzten Schicht mindestens zwei Tage am Stück frei hat.

Ziele

Um dem Wunsch der Belegschaft nach mehr Wochenendfreizeit gerecht zu werden, wurde gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Verband ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt. Hierbei lag der Fokus auf mehr Freizeit am Wochenende.

Lösung

In einer ersten Gesprächsrunde aller Beteiligten wurden sämtliche Vorschläge für mehr Wochenendfreizeit geäußert und Ideen, Modelle und Lösungsansätze gesammelt. Weiterhin erfasste man die Vor- und Nachteile zu den Modellen jeweils aus Beschäftigten- und Arbeitgebersicht. Es wurde bewusst darauf geachtet, dass diese Besprechung nicht den Charakter einer Verhandlung zu einer Betriebsvereinbarung bekommt.

Nach einer Aufbereitung der gesammelten Modelle stieg man in die Diskussion ein. Neben weiteren Varianten des bestehenden Vier-Gruppen-Modells mit z. B. anderen Schichtfolgen wurden auch Fünf-Gruppen-Modelle besprochen.

Die Modelle, bei denen fünf Beschäftigtengruppen die 21 Schichten abdecken, können nicht umgesetzt werden, da man nicht die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erreicht und der Aufbau der zusätzlich benötigten fünften Gruppe mittelfristig nicht zu bewerkstelligen ist.

So konzentrierte man sich auf das bereits angewendete Vier-Gruppen-Modell und nahm einzelne Anpassungen vor.

In Bereichen, in denen an den Maschinenbedienungsarbeitsplätzen hauptsächlich überwachende Tätigkeiten anfallen, wurde über Zwölf-Stunden-Schichten nachgedacht. An diesen Arbeitsplätzen ist der Beschäftigte einen großen Teil seiner Arbeitszeit in einem Leitstand und muss nur selten an der Maschine kleine Einstellarbeiten vornehmen. Die besondere Belastung und Beanspruchung, die mit Zwölf-Stunden-Schichten einhergehen kann, wurde ausgiebig zwischen Arbeitgeber, Beschäftigten, Betriebsrat und Betriebsarzt diskutiert. Als Ergebnis entstand das folgende Arbeitszeitmodell, was in den Grundzügen dem „alten" Modell entspricht.

Die Unterschiede beziehen sich auf die Wochenenden und werden am Beispiel der ersten Woche des neuen Modells erläutert: Am Samstag und Sonntag arbeitet die Gruppe A von 18:00 Uhr bis 6:00 Uhr (N12) und die Gruppe C von 6:00 Uhr bis 18:00 Uhr (F12). Die Zwölf-Stunden-Schichten enthalten 45 Minuten Pause und einen erheblichen Anteil an Arbeitsbereitschaft. Da die im alten Modell vorhandene Spätschicht durch die Zwölf-Stunden-Schichten im neuen Modell wegfällt, hat die Gruppe B zusätzlich zur Gruppe D an diesen Tagen frei. Der Schichtzyklus dauert vier Wochen, sodass Schichten und Freischichten über alle Gruppen gleichmäßig verteilt sind.

Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N12	N12
B			F	F	S		
C	S	S			F	F12	F12
D	N	N	N	N			

Abbildung 3-16: Neues Schichtsystem

Durch die Umgestaltung des Schichtplans ist nun nicht mehr nur eins von vier Wochenenden frei, sondern jedes zweite Wochenende. Das Modell wurde von den Beschäftigten gut angenommen. Der langjährig bestehende Arbeitsrhythmus bleibt fast gleich, sodass dem Partner bzw. der Familie nur die Änderung der Wochenendarbeit erläutert werden musste.

Zu dem neuen Arbeitszeitmodell wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die eine zwölfmonatige Testphase und regelmäßige Gespräche vorsieht, um sich über die Erfahrungen mit dem Modell auszutauschen. Parallel dazu wird bei der Einsteuerung der Aufträge darauf geachtet, in den Wochenendschichten Aufträge mit wenigen Rüstaufgaben einzuplanen.

Fazit

Wie bei allen neuen Vereinbarungen zur Arbeitszeit ist es wichtig, dass die Betriebsparteien über alle Punkte diskutieren. Hilfreich ist immer eine Probephase mit einzuplanen, um auch Korrekturen an dem Modell zu ermöglichen.

3.5 Wie können Sie große saisonale Kapazitätsschwankungen bewältigen?

Beispiel 5: Jahresschichtplan mit Abweichungsmöglichkeit und gleitendem Ausgleichszeitraum

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Landwirtschaftliche Maschinen
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 800
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung:
  Saisonabhängige Kundenaufträge (Kleinmaschinen);
  kundenanonyme Vorproduktion mit kundenauftragsbezogener Endproduktion (Großmaschinen)
- Planungshorizont:
  Kurzfristig vier bis sechs Wochen (Kleinmaschinen);
  mehrere Monate (Großmaschinen)

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Gleitzeitmodell in Kombination mit Schichtarbeit
- Jahresschichtplan mit unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten
- Jahresarbeitszeit wird bedarfsgerecht über das Jahr verteilt und über ein Arbeitszeitkonto verwaltet
- Bessere Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeiten an die Auftragslage
- Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen ist ein Erntemaschinenhersteller und muss, um im weltweiten Wettbewerb mit fünf Hauptkonkurrenten bestehen zu können, schnell auf die Wünsche der Kunden und deren sehr wechselhaftes Auftragsverhalten reagieren.

Kleinere Erntemaschinen für den europäischen Markt werden als Serienprodukt zunehmend erst kurzfristig vor dem Einsatztermin, d. h. saisonabhängig bestellt. Der Bau von Selbstfahrern (z. B. Mähdrescher) mit einer Durchlaufzeit von mehreren Monaten wird bereits vor Auftragseingang begonnen, um den kurzen Lieferfristen der saisonabhängig bestellenden Kunden Rechnung tragen zu können. Folge ist der mittel- bis kurzfristige Umbau, da jede Maschine an den individuellen Bedarf des Kunden angepasst wird. Wegen des weltweiten Absatzes kann es mehrere Saisonspitzen geben.

Diese Situation konnte mit dem bestehenden starren Arbeitszeitmodell, das die Arbeits- und Betriebszeiten für jeweils ein Jahr im Voraus festlegte, nicht bewältigt werden. Dieses unzureichende Modell sah folgende Verteilung der Arbeitszeit vor:

- grundsätzlich 35 Stunden verteilt auf fünf Tage pro Woche (Montag bis Freitag)
- in Phasen prognostizierter Auftragsspitzen eine Verteilung von 40 Stunden auf eine Fünf-Tage-Woche

Der Zeitausgleich erfolgte durch betrieblich wie auch individuell zu vereinbarende freie Tage (Freischichtenmodell).

Ziele

Zukünftig soll die tariflich vereinbarte (Wochen-)Arbeitszeit flexibler und kurzfristiger an die jeweilige Auftragslage angepasst werden. Ziel war, Leerlaufzeiten sowie kostenintensive Mehrarbeit zu vermeiden.

Geschäftsführung und Betriebsrat erkannten gleichermaßen die Notwendigkeit einer Änderung des bestehenden Arbeitszeitmodells. Der ursprünglich von der Geschäftsführung angedachten Lösung, der kurzfristigen Festlegung der Arbeitszeit mit einer Schwankungsbreite von 27 bis 48 Stunden pro Woche zur Bewältigung der Saisonspitzen ohne Bezahlung von Mehrarbeitszuschlägen, stand der Betriebsrat skeptisch gegenüber. Er begründete dies mit einer zu geringen Personaldecke.

Lösung

Anstatt das ursprüngliche Arbeitszeitsystem vollständig zu ersetzen, einigten sich Geschäftsführung und Betriebsrat schließlich auf folgende Erweiterung des bestehenden Systems:

Die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden. Der Jahresschichtplan führt zu einer wöchentlichen Durchschnittsarbeitszeit von 35,5 Stunden. Der erforderliche Zeitausgleich wird durch drei individuell zu gewährende freie Tage erreicht.

Der Jahresschichtplan sieht sieben Blöcke mit unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten von 0, 30, 35, 40 und 45 Stunden bei fünf Arbeitstagen pro Woche (Montag bis Freitag) vor. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, von dem vorgesehenen Schichtplan innerhalb einer Korrekturspanne von ± zwei Stunden pro Woche nach Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abzuweichen. Die Ankündigungsfrist beträgt zwei Wochen. Hierbei ist die Verteilung regelmäßiger Arbeitszeit auf den Samstag möglich. Weiterhin besteht durch Vereinbarung von Arbeitgeber und Betriebsrat die Möglichkeit der zeitlichen Verschiebung der vorgesehenen Wochenblöcke.

In einem der 45-Stunden-Blöcke gilt die Genehmigung des Betriebsrates für ein Mehrarbeitsvolumen von drei Stunden pro Woche als erteilt. Darüber hinaus können bei Bedarf Mehrarbeitssonderschichten auch für den Samstag vereinbart werden. Diese Mehrarbeitsstunden werden mit Zuschlägen ausbezahlt.

Es wird ein Arbeitszeitkonto über die Abweichungen von der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit geführt. Das Arbeitszeitkonto darf maximal ein Guthaben von 100 Stunden und einen Negativsaldo von 50 Stunden aufweisen. Als Ausgleichszeitraum zur Erreichung der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit sind zwölf Monate bestimmt. Der Ausgleichszeitraum beginnt mit jedem Nulldurchgang des Zeitkontos von Neuem zu laufen (Abbildung 3-17).

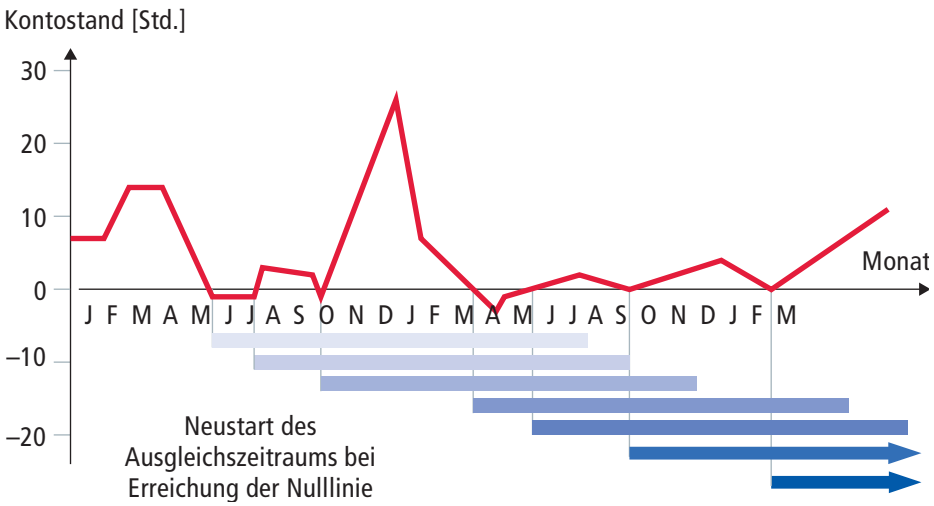


Abbildung 3-17: Gleitender Nulldurchlauf

Bei der Schichtplangestaltung wurde die Besetzungsstärke in zwei im Jahresschichtplan vorgesehenen Blöcken bewusst knapp kalkuliert und der Einsatz von Zeitarbeitnehmern eingeplant.

Fazit

Durch stärkere Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeiten an die Auftragslage ist die Notwendigkeit gesunken, Zeitarbeitnehmer zu beschäftigen. Dies wurde von der Stammbelegschaft im Hinblick auf routiniertere Arbeitsabläufe begrüßt. Da mit diesem Arbeitszeitsystem für das Unternehmen eine verlässliche und schnelle Möglichkeit zur Anpassung der Kapazitäten an die Auftragslage geschaffen worden ist, sah sich die Geschäftsleitung in diesem Fall sogar in der Lage die Stammbelegschaft aufzustocken.

3.6 Wie können Sie Nachtschichten für alle Beschäftigten reduzieren?

Beispiel 6: Flexibles Drei-Schichtsystem mit Nachtschichtreduktion für alle Beschäftigten und Arbeitszeitkonto

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Roll-Biege-Teile für die Automobilindustrie
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 150, davon 16 im betroffenen Schichtsystem
- IRWAZ: auf 36,75 Stunden erhöht
- Auftragsauslösung: Kundenanonyme Vorproduktion und kundenauftragsbezogene Endproduktion
- Planungshorizont: Ein bis zwei Monate

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Flexibles teilkontinuierliches Drei-Schichtsystem mit Voll- und Teilzeitkräften
- Summe der Nachtschichten für alle Beschäftigten reduziert
- Tarifliche Wochenarbeitszeit durch tarifliche Regelung von 35 auf 36,75 Stunden erhöht
- Zeitkonto von + dreifacher IRWAZ bis – einfacher IRWAZ, disponiert durch Arbeitgeber und Beschäftigtem
- Ausgleichszeitraum zwölf Monate, erweiterbar auf 16 Monate

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Die Auftragslage des tarifgebundenen Automobilzulieferers schwankt sowohl konjunkturell als auch saisonal bedingt. Im Sommer ist die Auslastung besonders niedrig. Das alte Schichtsystem war unflexibel, teuer und aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ungünstig. In auftragsstarken Zeiten wurden Früh-, Spät- und Nachtschichten wochenweise von Montag bis Freitag gewechselt, und bei Bedarf mit Zusatzschichten am Samstag aufgestockt. Mehrarbeit wurde inklusive der Zuschläge bezahlt. Den langen Nachtschichtblock empfanden die Beschäftigten als besonders belastend. Während der Auslastungstäler fielen zwar alle Nachtschichten weg, wodurch sich im dreiwöchigen Schichtzyklus eine komplett freie Woche ergab. Früh- und Spätschichten wurden jedoch auf zehn Stunden brutto inkl. 45 Minuten unbezahlter Pause verlängert. Die niedrige Wochenarbeitszeit von 30,5 Stunden im Durchschnitt war sehr ungleichmäßig verteilt. Die Beschäftigten empfanden die langen Arbeitsblöcke mit verlängerten täglichen Arbeitszeiten (in Summe 46,25 Stunden netto bzw. 50 Stunden brutto pro Woche) in zwei von drei Wochen als belastend. Weil Mehrarbeit bezahlt wurde, fehlte ein Stundenpolster, um in auftragsschwachen Phasen das Defizit zwischen Ist- und Sollzeit auszugleichen. Dies führte zu Phasen mit Kurzarbeit.

Ziele

Das Unternehmen strebte an, zukünftig angemessener und kostengünstiger auf Auftragsschwankungen zu reagieren und die Belastung für die älter werdende Belegschaft zu optimieren, indem es

- Mehrzeiten in Freizeit ausgleicht
- einen betrieblichen Flexibilitätsspielraum nach oben und unten schafft
- Schichtfolgen ergonomisch gestaltet
- die Summe der Nachtschichten für alle Beschäftigten reduziert
- Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt

Lösung

An der Entwicklung eines flexiblen Drei-Schichtsystems mit Nachtschichtreduktion für alle Beschäftigten waren Geschäftsführung, Betriebsrat, Schichtführer und die Beschäftigten selbst beteiligt.

Abbildung 3-18 zeigt den teilkontinuierlichen Schichtplan mit drei Schichtgruppen. Der Beginn der Betriebszeit wurde auf Sonntag 22:00 Uhr vorverlegt und endet am Samstag nach der Frühschicht. Somit entfällt die Spätschicht am Samstag, die bei den Beschäftigten sehr unbeliebt ist. In der Regel dauern Früh-, Spät- und Nachtschichten jeweils acht Stunden inklusive 30 Minuten unbezahlter Pause. Die Analyse der Ausgangslage hat ergeben, dass der Betriebszeitbedarf dienstags und mittwochs niedriger ist. Deshalb wurde an diesen beiden Wochentagen die Früh- und Spätschicht auf 9,5 Stunden brutto inklusive 30 Minuten unbezahlter Pause verlängert. Dafür entfällt an diesen beiden Tagen die Nachtschicht. Dadurch reduziert sich für alle Beschäftigten die Anzahl der Nachtschichten von sechs auf vier innerhalb des dreiwöchigen Schichtzyklus. Ein weiterer Vorteil ist der entstandene Gestaltungsspielraum, der für eine ergonomische Schichtfolge mit nur zwei Nachtschichten in Folge genutzt wird. Auf Wunsch der Beschäftigten gibt es nach der zweiten Nachtschicht zwei zusammenhängende freie Tage.

	Woche 1							Woche 2							Woche 3						
Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	N			F	F	F		S	SL	SL	N	N			F	FL	FL	S	S		N
B	S	SL	SL	N	N			F	FL	FL	S	S		N	N			F	F	F	
C	F	FL	FL	S	S		N	N			F	F	F		S	SL	SL	N	N		

F Frühschicht (8h) | FL Frühschicht lang (9,5h) | S Spätschicht (8h) | SL Spätschicht lang (9,5h) | N Nachtschicht (8h)

Abbildung 3-18: Drei-Schichtsystem mit Nachtschichtreduktion

Da die Phasen mit überdurchschnittlich hoher Auslastung überwiegen, wurde der Basisschichtplan über Soll geplant. Daraus resultiert eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 39,5 Stunden. Mit der IG Metall wurde eine tarifliche Wochenarbeitszeit von 36,75 Stunden statt 35 Stunden vereinbart. Pro Woche geleistete Mehrzeiten oberhalb der tariflichen Wochenarbeitszeit bis einschließlich der 40. Stunde fließen in ein Arbeitszeitkonto. Darüber hinaus geleistete

Arbeitszeit ist Mehrarbeit im Sinne des Tarifvertrags und wird inklusive der Mehrarbeitszuschläge ausbezahlt.

Der Plusbereich der Arbeitszeitkonten beträgt das Dreifache der vertraglichen Wochenarbeitszeit, der Minusbereich das Einfache der vertraglichen Wochenarbeitszeit. Bei Vollzeit entspricht das +110,25 bis – 36,75 Stunden. Plusstunden werden in Freizeit ausgeglichen. Im Sinne der alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung fällt zuerst eine Nachtschicht weg. Der Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate zum Ende eines Kalenderjahres. Arbeitgeber und Betriebsrat können gemäß regionalem Tarifvertrag eine Erweiterung um vier Monate vereinbaren.

Wenn die Auftragslage steigt und über den Basisschichtplan nicht mehr abgedeckt werden kann, dehnt das Unternehmen die Betriebszeit aus. Einzelne Schichten werden auf zehn Stunden netto zuzüglich 45 Minuten unbezahlter Pause verlängert. Betroffen sind zum einen sogenannte Randschichten, die am Beginn oder Ende der Betriebszeit liegen, und die langen Früh- und Spätschichten am Dienstag und Mittwoch.

Sinkt die Auftragslage wieder, kehrt das Unternehmen im ersten Schritt zum Basisschichtplan mit Basisbetriebszeit zurück. Geht die Auftragslage weiter zurück, fallen geplante Schichten weg, z. B. die Randschichten. Das spart Schichtzulagen und erhöht die Freizeit am Wochenende. Die Betriebszeit verkürzt sich entsprechend. Darüber hinaus flexibilisiert das Unternehmen über den Einsatz von Teilzeitkräften im Schichtsystem.

Auch den Beschäftigten steht ein Flexibilitätsspielraum zur Verfügung. Zum einen haben sie die Möglichkeit ihr vertragliches Arbeitszeitvolumen zu reduzieren, indem sie in Teilzeit arbeiten. Zum anderen können sie in Absprache mit dem Vorgesetzten Freizeit über das Arbeitszeitkonto nehmen. Auch der Tausch von Schichten ist möglich.

Fazit

Das gemeinsam entwickelte Schichtsystem wurde nach einer sechs Monate dauernden Pilotphase eingeführt. Durch die Möglichkeiten zur Verlängerung und Verkürzung der Betriebszeit mit Ausgleich von Plus- und Minusstunden über Arbeitszeitkonten deckt es den betrieblichen Flexibilitätsbedarf angemessen und kostengünstig ab. Ergonomische Schichtfolgen, Reduktion der Anzahl der Nachtschichten für alle Beschäftigten und Ausgleich von Mehrleistung durch Freizeit tragen zur alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung bei. Jüngere Beschäftigte werden präventiv geschützt und die älter werdende Belegschaft wird entlastet. Die Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten bei der Entwicklung des Schichtsystems und deren Einfluss auf die eigene Arbeitszeit sorgen für hohe Akzeptanz. Entsprechend positiv ist die Resonanz der Beschäftigten, des Betriebsrats und der Geschäftsführung.

3.7 Wie kann neben der betrieblichen auch individuelle Flexibilität im indirekten Bereich geboten werden?

Beispiel 7: Gleitzeit im Drei-Schichtsystem in der Instandhaltung

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Elektronische Bauteile für Automobil- und Automobilzulieferindustrie
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 800
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenanonyme Vorproduktion, kundenauftragsbezogene Endproduktion
- Planungshorizont: Wenige Tage

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Schichtarbeit kombiniert mit Gleitzeit und Kernzeit
- Verteilung der Arbeitszeit in Absprache mit Führungskräften unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange
- Anwesenheitspflicht nur in der Kernzeit

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen stellt elektrische Ausrüstungen für Motoren und Fahrzeuge her. In Serienfertigung werden bis zu 2.000 Teile pro Schicht gefertigt. Aufgrund des wachsenden Preisdrucks in der Zulieferindustrie und der Notwendigkeit, auf veränderte Auftragslagen äußerst kurzfristig reagieren zu müssen, waren neue Arbeitszeitmodelle erforderlich, um im Wettbewerb bestehen zu können. Gesondert betrachtet wird im Folgenden das Modell für die Instandhaltung. Geschäftsleitung und Betriebsrat sind sich einig, das positive Betriebsklima durch Übertragung von mehr Eigenverantwortung auf die Beschäftigten für die betrieblichen und individuellen Interessen zu nutzen.

Ziele

- Orientierung der Betriebszeit am Kundenbedarf
- Wegfall teurer Mehrarbeitszuschläge
- Freiraum für individuelle Arbeitszeitgestaltung
- Mehr Eigenverantwortung

Lösung

Im Unternehmen finden zahlreiche Arbeitszeitmodelle Anwendung, die vielfach in einer Verbindung aus Gleitzeit und Schichtarbeit (Ein-, Zwei- oder Drei-Schichtsysteme) bestehen. Im Bereich Instandhaltung gilt die im Folgenden dargestellte Regelung. Auf Basis der tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden erhalten die Beschäftigten ein verstetigtes Entgelt.

Die Betriebsparteien legen die Rahmenbedingungen für eine flexible Verteilung des Arbeitszeitvolumens fest. Innerhalb dieses Rahmens können Führungskraft und Beschäftigte die individuelle Arbeitszeit konkret gestalten. Eine Flexibilisierung der Länge der täglichen Arbeitszeit ist wie folgt vereinbart worden:

- Minimum: Fünf Stunden
- Maximum: Zehn Stunden

Die maximale wöchentliche Arbeitszeit ist auf 40 Stunden begrenzt. Im Bereich Instandhaltung wird von Montag bis Freitag in einem variabel rollierenden Drei-Schichtsystem mit folgenden Merkmalen gearbeitet (Abbildung 3-19):

	Bandbreite	Kernzeit	Variable Kernzeit in Abstimmung mit dem Ablöser
Frühschicht	05:30 bis 16:00 Uhr	07:30 bis 12:15 Uhr	12:30 bis 16:00 Uhr
Spätschicht	12:30 bis 00:30 Uhr	16:00 bis 19:00 Uhr	12:30 bis 16:00 Uhr
Nachtschicht	19:00 bis 07:00 Uhr	21:45 bis 02:45 Uhr	19:00 bis 21:45 Uhr

Abbildung 3-19: Variabel rollierendes Drei-Schichtsystem

Die Bandbreite stellt den äußeren zeitlichen Rahmen der einzelnen Schichten dar. Nur in der Kernzeit besteht Anwesenheitspflicht für die in der jeweiligen Schicht eingeteilten Beschäftigten. Da in den Schichten keine volle Gruppenbesetzung, sondern nur eine Mindestbesetzung vorgesehen ist, kann in Abstimmung mit dem Ablösenden entschieden werden, welche Beschäftigten aus den jeweiligen Schichten während der variablen Kernzeit arbeiten.

Die Beschäftigten bestimmen innerhalb der genannten Grenzen den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst. Die Anwesenheit ist im Rahmen der gestellten Aufgaben mit der Führungskraft oder den Kollegen in der Weise abzustimmen, dass ein reibungsloser Arbeitsablauf gewährleistet ist. Bei dringender betrieblicher Notwendigkeit kann dieses Recht der Beschäftigten durch ausdrückliche Weisung des Vorgesetzten oder durch eine abteilungsinterne Regelung im Einzelfall eingeschränkt werden.

Im Rahmen der vereinbarten Gleitzeit können Zeitguthaben erarbeitet oder entstandene Zeitschulden aufgearbeitet werden. Das maximale individuelle Zeitguthaben beträgt +120 Stunden. Die höchste Zeitschuld ist auf –60 Stunden festgelegt. Ein Ausgleich von Zeitguthaben kann durch festgelegte Freischichten oder individuelle Freistunden bzw. -schichten erfolgen. Der Abbau erfolgt nach Absprache mit dem Vorgesetzten. Der Zeitraum zum Ausgleich der Arbeitszeitkonten ist auf zwölf Monate festgelegt.

Die Arbeitszeit wird mittels elektronischer Zeiterfassung registriert und die eingelegten Pausen werden darin automatisch von der Anwesenheitszeit abgezogen. Dadurch erfolgt bei Unterbrechungen der Arbeitszeit in Folge von Pausen keine Eingabe in das System. Jeder Beschäftigte erhält eine maschinenlesbare Zeitkarte, die den Zeitzähler aktiviert und deaktiviert. Mindestens einmal pro Monat erhält der Beschäftigte einen Ausdruck über Anwesenheitszeiten und bezahlte und unbezahlte Abwesenheitszeiten. Zudem kann der einzelne Beschäftigte an

den Zeiterfassungsgeräten selbst den aktuellen Stand seines Arbeitszeitkontos sowie seinen Resturlaub abrufen. Bei Ausscheiden eines Beschäftigten sind Zeitguthaben bzw. Zeitdefizite bis zum Ablauf der Kündigungsfrist auszugleichen.

Fazit

Bei der Gestaltung des Arbeitszeitmodells hat sich der offene Dialog zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat unter Einbeziehung der einzelnen Abteilungen ausgezahlt. Die Verfügbarkeit der Produktionsanlagen konnte durch das dargestellte flexible Schichtsystem im Bereich Instandhaltung deutlich erhöht werden. Durch eine Anpassung der Betriebszeit an den Kundenbedarf ist zudem eine schnelle und variable Reaktion auf veränderte Auftragslagen möglich.

Die von den Kunden erwartete hohe Produktqualität und Liefertreue wird geboten. Die Lagerbestände für die zu montierenden Einzelteile konnten auf einzelne Tage bzw. Schichten reduziert werden. Auch die Zufriedenheit der Beschäftigten ist deutlich gestiegen. Denn die verschiedenen auf die einzelnen Arbeitsbereiche des Unternehmens zugeschnittenen Arbeitszeitmodelle lassen den einzelnen Beschäftigten mehr Freiräume bei der Arbeitszeitgestaltung und betonen ihre Eigenverantwortung.

3.8 Wie können Sie starke Auftragsschwankungen bewältigen?

Beispiel 8: Zwei-Schichtsystem mit variablen Schichtlängen und großem Zeitkonto sowie gleitendem Ausgleichszeitraum

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Gussteile
- Fertigungsart: Auftragsfertigung
- Beschäftigte am Standort: 400
- IRWAZ: 35 Stunden
- Aufträge: Starke Schwankungen in Größe und Anzahl der Aufträge
- Planungshorizont: Mehrere Monate

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Tägliche Arbeitszeit zwischen fünf und neun Stunden
- Jahresarbeitszeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten
- Ankündigungsfrist: Zwei Wochen

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen unterliegt aufgrund seines Produktspektrums mittel- bis langfristigen Nachfrageschwankungen. Diese orientieren sich im Inland im Wesentlichen an der Auftragssituation der Baubranche. Zugleich wird diese Nachfragesituation überlagert durch Spitzen aus internationalen Großprojekten. Die Kapazitätsauslastung der Fertigung schwankt dabei um +/– 50 % bezogen auf die Normalauslastung.

Das Unternehmen fertigt auf kapitalintensiven Maschinen und Anlagen. Die Produktion ist sehr energieaufwendig. Der Fertigungsprozess lässt zu, dass die Anlagen entsprechend der Nachfrageschwankungen ein- und ausgeschaltet werden. Die Produkte sind Normalartikel, die in verschiedenen Abmessungen und unterschiedlicher Oberflächenbeschaffenheit gefertigt werden. Insgesamt werden mehr als 200 Varianten angeboten. Deshalb ist eine Fertigung auf Lager nur sehr begrenzt möglich und auf Halbfertigprodukte beschränkt. Die Fertigungsaufträge basieren auf Kundenbestellungen und internen Anforderungen.

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein Traditionsunternehmen, das in den letzten Jahren durch erhebliche Investitionen den Standort modernisiert und damit aufgewertet hat. Die Wettbewerbssituation ist derzeit positiv und die Beschäftigungslage gilt als sicher. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ist konstruktiv; beide Seiten sind stets um einvernehmliche Lösungen bemüht.

Ziele

Das Unternehmen benötigt zur optimalen Anpassung der Arbeitszeit an die saisonalen Nachfrageschwankungen und zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz ein flexibles Arbeitszeitsystem. Zugleich sollen die Arbeitszeiten transparent für die Beschäftigten sein, um damit die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu gewährleisten.

Lösung

Die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden und muss innerhalb eines Ausgleichszeitraums von zwölf Monaten im Durchschnitt erreicht sein. Plus- und Minusstunden, die sich aus der ungleichmäßigen Verteilung ergeben, werden auf einem Jahresarbeitszeitkonto verrechnet (Abbildung 3-20).

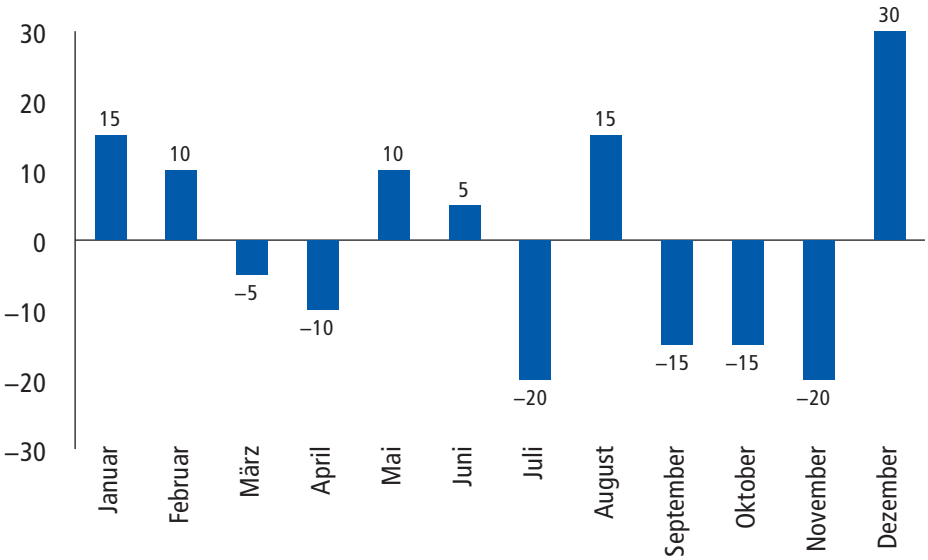


Abbildung 3-20: Saldo Jahresarbeitszeitkonto (in Stunden)

Die tägliche Arbeitszeit beträgt zwischen fünf und neun Stunden. Die Länge der wöchentlichen Arbeitszeit wird nach Maßgabe der betrieblichen Erfordernisse zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbart und den Beschäftigten mit einer Ankündigungsfrist von zwei Wochen mitgeteilt.

Die nach dem Arbeitszeitgesetz mögliche Arbeitszeit von maximal zehn Stunden pro Tag wurde nicht in Erwägung gezogen, da die überwiegend körperlich sehr anstrengende Arbeit den Beschäftigten nicht über neun Stunden täglich zugemutet werden soll. Die wöchentliche Arbeitszeit wird in der Regel gleichmäßig auf die Wochentage Montag bis Freitag verteilt. In Phasen kurzer Wochenarbeitszeit kann diese auch auf weniger als fünf Arbeitstage pro Woche verteilt werden. Übersteigt die wöchentliche Arbeitszeit 40 Stunden, kann aufgrund der hohen körperlichen Belastung der Beschäftigten die Arbeitszeit auch auf sechs Wochentage von Montag bis Samstag verteilt werden.

Wird eine Arbeitszeit von 45 Stunden pro Woche durch eine zusätzliche Produktionsschicht überschritten, wird diese Schicht als Mehrarbeit mit den tarifvertraglichen Zuschlägen ausbezahlt. Auf Wunsch einzelner Beschäftigter besteht die

Möglichkeit, die erarbeiteten Stunden dem Arbeitszeitkonto gutzuschreiben und in Freizeit auszugleichen.

Das Unternehmen arbeitet mit dieser Arbeitszeitregelung in einem Zwei-Schicht-Rhythmus. Die jeweils gültigen Schichtpläne werden per Aushang bekannt gegeben. Die tägliche Arbeitszeit beginnt frühestens um 04:00 Uhr und endet spätestens um 24:00 Uhr. Diese Regelung berücksichtigt die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel. Bei Arbeitsunfähigkeit bzw. an Urlaubstagen bleibt das Konto unverändert.[3] Bei tageweisem Freizeitausgleich wird ein Fünftel der tarifvertraglichen bzw. individualvertraglichen Wochenarbeitszeit vom Zeitkonto abgebucht. Für jeden Beschäftigten besteht die Möglichkeit, nach Absprache mit seiner Führungskraft bzw. seiner Gruppe Freizeit aus dem Arbeitszeitkonto tage- oder stundenweise zu entnehmen. Führungskräfte und Beschäftigte sorgen gemeinsam für den Ausgleich des Zeitkontos innerhalb von zwölf Monaten. Dazu finden in einer monatlichen Planungsrunde Abstimmungen innerhalb der Bereiche statt. Wenn das Zeitkonto einen Saldo von +120 bzw. –80 Stunden aufweist, ist eine Warngrenze erreicht. Spätestens zu diesem Zeitpunkt werden zwischen Führungskraft und Beschäftigtem Maßnahmen zur Korrektur der Arbeitszeitsalden besprochen und eingeleitet (z. B. Umverteilung der Arbeit auf Kollegen). Die Betriebsparteien haben Wert darauf gelegt, dass bei Erreichen der Kontengrenzen kein Automatismus entsteht, der zur Auszahlung der Zeiten in Geld führt.

Fazit

Durch die neuen Vereinbarungen kann der steigenden Flexibilitätsanforderung Rechnung getragen werden. Die vorausgegangene starre Arbeitszeitregelung führte dazu, dass auf Phasen geringer Auslastung (und entsprechender Dehnung der Arbeit) Phasen mit bezahlter Mehrarbeit folgten. Die dadurch verursachte Erhöhung der Stückkosten wird durch die neue Arbeitszeitregelung vermieden. Dieses neue Modell ist ein wichtiger Baustein zur Erhaltung der Arbeitsplätze.

3 Diesbezüglich sind ggf. die Vorgaben des regional geltenden Tarifvertrages zu beachten.

3.9 Wie können Sie von teuren Überstunden wegkommen und die Arbeitgeberattraktivität durch flexible Arbeitszeiten erhöhen?

Beispiel 9: Zwei-Schichtsystem mit Funktionszeit und Teamabsprache

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Herstellung von feinmechanischen Einzelteilen und Baugruppen
- Fertigungsart: Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 25
- Nicht tarifgebunden, aber IRWAZ: 35 Stunden
- Aufträge: Kundenspezifische Aufträge
- Planungshorizont: Wöchentlich

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Funktionszeit in Kombination mit Schichtarbeit
- Keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten für jeden einzelnen Beschäftigten
- Betrieblich vereinbarte Funktionszeiten, zu denen die einzelnen Abteilungen funktionsfähig sind
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit richten sich nach dem betrieblichen Bedarf und den Wünschen der Beschäftigten
- Absprache, wer wann arbeitet, innerhalb der Teams

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Herstellung von Präzisionsteilen. Es hat den Anspruch, kurze Lieferzeiten und eine hohe Termintreue zu gewährleisten. Das Unternehmen hat in der Region spürbare Konkurrenz im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte durch namhafte Unternehmen. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, möchte das Unternehmen durch eine Anpassung der Arbeitszeiten seine Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und somit die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen binden. Derzeit hat das Unternehmen 25 Beschäftigte, ein Betriebsrat besteht nicht.

Die Beschäftigten des Unternehmens waren unzufrieden mit dem starren Zwei-Schichtbetrieb, der in wöchentlichem Rhythmus wechselte. Dieser ließ wenig Flexibilität für die Beschäftigten und ihre privaten Bedürfnisse. Zudem bauten die Beschäftigten regelmäßig Überstunden auf, worunter Motivation und Zufriedenheit litten. Auch das Unternehmen war in seiner Personaleinsatzplanung eingeschränkt und konnte nur schwer auf die sich ändernde Auftragslage reagieren.

Ziele

Das neue Arbeitszeitmodell sollte einen wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen, aber auch eine Verbesserung der Flexibilität für die Beschäftigten bringen:

- Attraktiv durch Funktionszeiten
- Besserer Umgang mit schwankender Auftragslage
- Attraktivere Arbeitszeiten
- Einheitliche Regelungen

Lösung

Anstelle des jahrelang bestehenden Zwei-Schichtbetriebs wurde ein neues Arbeitszeitmodell mit Funktionszeit entwickelt (Abbildung 3-21). Das neue Modell sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten für jeden einzelnen Beschäftigten vor, sondern legt betrieblich vereinbarte Funktionszeiten fest, zu denen die einzelnen Abteilungen funktionsfähig sein müssen. Nicht die Schichtpläne, sondern Liefertermine und Maschinenlaufzeiten sind für die Anwesenheit der Beschäftigten ausschlaggebend.

Die Unternehmensleitung legt fest, welche Maschinenlaufzeiten erforderlich sind, um die vorliegenden Aufträge fristgerecht auszuliefern. Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit richtet sich nach dem betrieblichen Bedarf und den Wünschen der Beschäftigten. Die Beschäftigten planen ihre Arbeitszeit entsprechend und können in Abstimmung mit den Vorgesetzten und Kollegen ihre Wünsche einbringen. Zu Beginn der Woche besprechen die Beschäftigten mit dem Meister das Arbeitspensum der Woche und bis wann welcher Auftrag konkret zu erledigen ist. Anhand dieser Produktionsplanung werden die Dienstpläne erstellt.

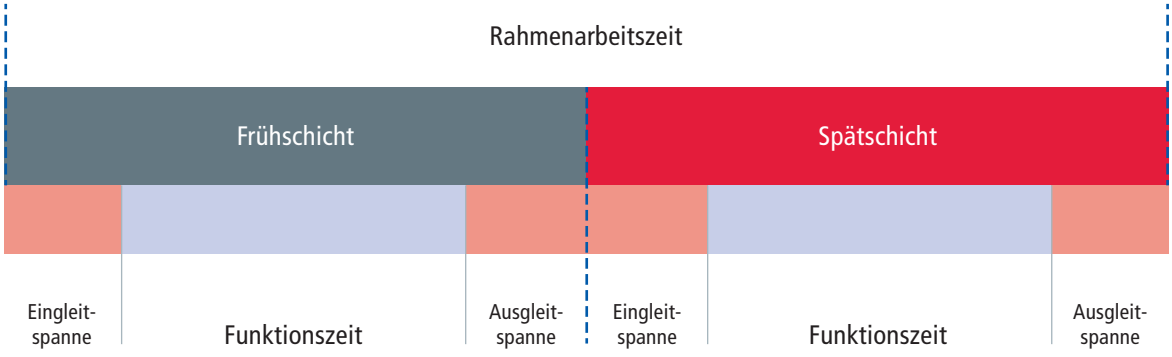


Abbildung 3-21: Zwei-Schichtsystem mit Funktionszeit

Es wird ein Arbeitszeitkonto über die Abweichungen von der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit geführt. Daraus ergeben sich Zeitguthaben und Zeitschulden für die einzelnen Beschäftigten.

Fazit

Die Funktionsarbeitszeit ist ein flexibles Modell, bei dem es keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten für alle Beschäftigten gibt, sondern lediglich vorgegeben wird, wann bestimmte Abteilungen bzw. Bereiche funktionsfähig besetzt sein müssen. Die Absprache, wer wann arbeitet, erfolgt dann innerhalb eines Teams. Das Modell wurde mit den Beschäftigten zusammen erarbeitet und hat deswegen einen hohen Stellenwert.

Mit dem neuen Arbeitszeitmodell werden die individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten nur noch in der Abteilung mit Kollegen und dem Abteilungsleiter vereinbart. Die einzigen Kriterien hierfür sind seitens der Geschäftsführung die Erfüllung der Abteilungsfunktionen, Lieferpünktlichkeit und Maschinenlaufzeit. Feste Arbeitszeiten und Schichtgruppen gehören seitdem der Vergangenheit an.

Insgesamt zeigt sich seit Einführung des Modells ein Anstieg der Produktivität und der Qualität: Durch die von nun an vorrangig durch Freizeit ausgeglichenen Plusstunden entfällt die zusätzliche finanzielle Vergütung. Der verbesserte Einsatz der Beschäftigten je nach Kompetenz zeigt eine Qualitätsverbesserung, insbesondere durch die Vermeidung von Fehlern.

Durch stärkere Anpassung der Betriebs- und Arbeitszeiten an die Auftragslage ist die Notwendigkeit gesunken, ständig Plusstunden zu leisten. Das neue Arbeitszeitmodell bringt somit einen wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen, aber auch eine Verbesserung in der Flexibilität für die Beschäftigten.

3.10 Wie können die individuelle Gestaltung und die kundengerechte Anpassung der Arbeitszeit mit einem flexiblen Arbeitszeitkonto optimiert werden?

Beispiel 10: Funktionszeit mit Rahmenarbeitszeit

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Zählerplätze, elektrotechnische Baugruppen und Komponenten für den Wohnbau sowie komplette kundenbezogene Schaltanlagen für den Gewerbebau
- Fertigungsart: Von großer Serienfertigung bis zur kundenbezogenen mittleren und kleinen Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 850
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenbestellungen bzw. Lagerbestandsführung bei Standardteilen
- Planungshorizont: Monatlich

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Rahmenarbeitszeit von Montag bis Freitag zwischen 07:00 Uhr und 19:00 Uhr
- Jeder Beschäftigte kann Arbeitsbeginn und Arbeitsende in Abstimmung mit Vorgesetzten und Kollegen selbst bestimmen
- Vorgesetzte und Beschäftigte sorgen gemeinsam für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos innerhalb von zwölf Monaten
- Zeitkonto von + 25 Stunden bis – 25 Stunden

Ausgangslage

Geschäftsleitung und Betriebsrat stimmen überein, mit einem flexiblen Arbeitszeitkonto die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit und die kundengerechte Anpassung der Ansprechzeiten optimieren zu können. Dabei ist die Erhöhung der Zeitsouveränität der Beschäftigten ein wichtiges Element, durch das die individuellen Bedürfnisse zur Arbeitszeitgestaltung besser als bisher berücksichtigt werden können.

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen ist ein führender Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen für elektrotechnische Installationen in Wohn-, Industrie- und Gewerbeimmobilien. Mit seinen Standardprodukten ist es seit vielen Jahren ein etablierter und anerkannter Lieferant sowohl für Fachgroßhandel und Fachmärkte als auch Zulieferer für Handwerksunternehmen im In- und Ausland. Durch das intelligente und vernetzte Gebäude befindet sich das Marktumfeld im Wandel und stellt neue Herausforderungen an das Unternehmen:

- Mit der ständig wachsenden Anzahl der entwickelten und produzierten Produktvarianten können die steigenden Anforderungen der Kunden besser bedient werden; allerdings sinkt dadurch zugleich die Losgröße der bisher produzierten Standardprodukte erheblich.

- Insbesondere die Handwerksunternehmen möchten zunehmend nicht nur einzelne Baugruppen und Komponenten abnehmen, sondern erwarten die komplette Montage inkl. der Funktionsprüfung von Schalt- und Steuerungsanlagen entsprechend der jeweiligen individuellen Kundenapplikationen.

Dieser Wandel ist für das Unternehmen eine große Chance, seine Position im Markt weiter zu stärken und auszubauen.

Ziele

Ziel des neuen Arbeitszeitmodells ist es,

- sicherzustellen, dass die persönliche Arbeitszeit unter Beachtung der Kundenbedürfnisse und betrieblichen Erfordernisse flexibel gestaltet werden kann
- sicherzustellen, dass die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird und durch kundenorientierte Arbeitszeitregelungen Arbeitsplätze erhalten bzw. geschaffen werden.

Lösung

Das neue Arbeitszeitmodell gilt für alle Beschäftigten mit Ausnahme derer, die, zumeist mit maßgeschneiderten Schichtplänen, an die Betriebszeiten der Produktion gebunden sind. Zudem sind Beschäftigte aus Sonderbereichen (beispielsweise Werkschutz, EDV etc.) mit gesonderten Arbeitszeitregelungen ausgenommen.

Die Rahmenarbeitszeit liegt von Montag bis Freitag zwischen 07:00 Uhr und 19:00 Uhr. Innerhalb dieser Zeitfenster kann grundsätzlich jeder Beschäftigte seinen Arbeitsbeginn und sein Arbeitsende in Abstimmung mit Vorgesetzten und Kollegen selbst bestimmen. Falls es dabei nicht zu einem Einvernehmen zwischen den Beschäftigten kommt, greift die jeweilige verantwortliche Führungskraft „regulierend“ ein. Arbeitszeiten über neun Stunden pro Tag müssen, nachdem sie vom Vorgesetzten genehmigt wurden, per Zeitnachweis an die Personalabteilung gemeldet werden. Dabei sind die gesetzlichen und tariflichen Regelungen, insbesondere das Arbeitszeitgesetz, zu beachten.

Die in der Rahmenarbeitszeit enthaltene unbezahlte Pause von mindestens 30 Minuten und höchstens 90 Minuten Dauer liegt zwischen 12:00 Uhr und 13:30 Uhr. Systemseitig wird eine Pause von 60 Minuten ab 12:00 Uhr vorgegeben. Bei einer Abweichung hiervon sind Beginn und Ende der Pause am Erfassungsgerät zu belegen.

Funktionszeit der Abteilung

Die Funktionszeiten liegen

- Montag bis Donnerstag: 08:00 – 12:00 Uhr und 13:30 – 17:00 Uhr
- Freitag: 08:00 – 12:00 Uhr und 13:30 – 15:00 Uhr

Die Funktionszeit gilt für alle Abteilungen, für die keine abweichenden Regelungen vereinbart sind. Zur Verhinderung eines automatischen Zeitaufbaus wird in Abteilungen mit geringer Beschäftigtenzahl, unter Beachtung der Funktionszeit, eine entsprechende Regelung zwischen den Beschäftigten gefunden, um die Funktionsfähigkeit gegenüber internen und externen Kunden zu gewährleisten.

Arbeitszeitkonto

Für jeden Beschäftigten wird ein Arbeitszeitkonto geführt. Die Differenz zwischen einem Fünftel der tariflichen bzw. vertraglichen Wochenarbeitszeit zur tatsächlichen täglichen Arbeitszeit wird auf einem individuellen Arbeitszeitkonto der Beschäftigten gebucht. Bei Arbeitsunfähigkeit bzw. an Urlaubstagen bleibt das Konto unverändert. Das Arbeitszeitkonto kann zwischen +/– 25 Stunden schwanken. Vorgesetzte und Beschäftigte sorgen gemeinsam für den Ausgleich des Arbeitszeitkontos innerhalb von zwölf Monaten.

Arbeitszeitguthaben über 25 Stunden werden am Monatsende gestrichen, es sei denn, es handelt sich um angeordnete und genehmigte Arbeitszeiten, die spätestens bis zum 20. des Monats der Personalabteilung gemeldet werden. Ein höheres Minus als 25 Stunden muss im nächsten Monat auf die erlaubte Höhe zurückgeführt werden.

Endet das Arbeitsverhältnis, gleicht der Beschäftigte sein Arbeitszeitkonto bis zum letzten Tag aus; ggf. wird ein Arbeitszeitguthaben zur Freistellung von der Arbeit verwendet. Falls dennoch ein Zeitausgleich nicht mehr in Betracht kommt, ist der Stundensaldo zu verrechnen. Bei Arbeitszeitschulden soll der Beschäftigte die Gelegenheit erhalten, diese durch Nacharbeit auszugleichen; gelingt dies nicht, erfolgt eine Abstimmung zwischen Betriebsrat und Personalabteilung. In allen sonstigen Fällen werden die bis zum Austritt nicht ausgeglichenen Stunden als Entgeltvorschuss behandelt und mit den Bezügen verrechnet. Der individuelle Gleitzeitstand wird in regelmäßigen Abständen dem Betriebsrat mitgeteilt und im Bedarfsfall in einem Gremium (Betriebsrat, Personalabteilung, Werksleitung) weiter erörtert.

Fazit

Die vereinbarten Regelungen werden von allen Beteiligten gemeinsam und verantwortungsvoll anerkannt und umgesetzt. Voraussetzung dafür war das Verständnis aller Beteiligten (Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigte) für die neuen Herausforderungen des Marktes und die veränderten Bedürfnisse der Kunden, die zu vermitteln waren sowie die Offenheit beider Betriebsparteien und der Beschäftigten beim Abwägen der betrieblichen Notwendigkeiten und persönlichen Freizeitinteressen.

3.11 Wie können Sie eine zeitnahe und kompetente Bearbeitung von Kundenanfragen gewährleisten?

Beispiel 11: Kundenorientierte Funktionszeit in einem Tagarbeitssystem

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Blechteile und Schweißzusammenbauten
- Fertigungsart: Ausschließlich kundenbezogen
- Beschäftigte am Standort: 150
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenbezogen und saisonal schwankend
- Planungshorizont: Ein Monat

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Funktionszeiten ohne verpflichtende Anwesenheitszeiten für jeden einzelnen Beschäftigten
- Mindestbesetzungsstärke wird je nach Auftragslage abgestimmt
- Beschäftigte bestimmen Arbeitsbeginn und Arbeitsende im Rahmen der Funktionszeiten selbst
- Grenze des Arbeitszeitkontos beträgt +/– 30 Stunden
- Zeitausgleich erfolgt stunden- oder tageweise

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das Unternehmen plant, konstruiert und fertigt – in der Regel – großflächige Blechteile und Schweißzusammenbauten für in- und ausländische Kunden. Aufgrund der indirekten Abhängigkeit von der Baubranche ist die Auslastung sowohl saisonal als auch über die Jahre hinweg stark schwankend. Insbesondere von den Beschäftigten der indirekten Bereiche des Unternehmens wird große Flexibilität abgefordert, um auf Anfragen von Kunden kurzfristig und kompetent reagieren zu können.

Geschäftsführung und Betriebsrat haben sich im Rahmen einer Einigungsstelle darauf verständigt, ein neues Arbeitszeitmodell mit Funktions- und Rahmenarbeitszeit einzuführen.

Ziele

Kurzfristige und kompetente Beantwortung von Anfragen der Kunden gewährleisten

Lösung

Das Arbeitszeitmodell mit Funktionszeiten sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten für jeden einzelnen Beschäftigten vor, sondern definiert ja nach Abteilung vereinbarte Funktionszeiten, zu denen die einzelnen Abteilungen funktionsfähig sein müssen.

Das Arbeitszeitmodell gilt für alle tariflichen Beschäftigten in den indirekten Unternehmensbereichen, für die keine anderweitige Betriebsvereinbarung zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit besteht.

Funktionszeit

Es wurden folgende kundenorientierte Funktionszeiten definiert:

- Controlling: 07.00 Uhr – 16.30 Uhr
- Qualitätssicherung: 07.30 Uhr – 16.00 Uhr
- Arbeitsvorbereitung: 06.30 Uhr – 16.30 Uhr
- Versandbüro: 07.30 Uhr – 16.30 Uhr
- Fertigungssteuerung: 06.30 Uhr – 16.30 Uhr

Innerhalb dieser festgelegten Funktionszeiten sind die Abteilungen, ohne Berücksichtigung der Führungskräfte, tatsächlich so zu besetzen, dass das oben genannte Ziel gewährleistet ist. Im Rahmen dieser festgelegten Funktionszeiten kann jeder Beschäftigte den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst bestimmen. Die Funktionsfähigkeit der Abteilung und die dazu erforderliche Mindestbesetzungsstärke werden durch die verantwortliche Führungskraft in Absprache mit den Beschäftigten je nach Auftragslage abgestimmt und gewährleistet. Arbeitszeiten außerhalb dieser Funktionszeiten bedürfen der vorherigen Zustimmung des Betriebsrates.

Die tatsächlichen Komm- und Gehzeiten werden mit dem im Betrieb eingesetzten Zeiterfassungssystem erfasst oder über Selbstaufschreibung durch die Beschäftigten dokumentiert. Die Pausenlänge und -lage wird im Rahmen der Funktionszeiten von den Beschäftigten in Abstimmung mit Vorgesetzten und Kollegen selbst bestimmt. Dabei sind die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes einzuhalten.

Arbeitszeitkonto

Die Differenz zwischen der tariflichen bzw. vertraglichen Wochenarbeitszeit zur tatsächlichen Arbeitszeit wird auf einem individuellen Arbeitszeitkonto der Beschäftigten gebucht. Bei Arbeitsunfähigkeit bzw. an Urlaubstagen entstehen keine Differenzen.

Der Zeitausgleich kann stunden- oder tageweise erfolgen. Die Inanspruchnahme von ganzen Tagen erfolgt unter analoger Berücksichtigung der Kriterien nach § 7 Abs. 1 Satz 1 BUrlG und bedarf der Zustimmung der Führungskraft. Der Beschäftigte kann, wenn ihm der Antrag auf ganze Tage nicht genehmigt wird, eine Kommission anrufen, die aus dem betroffenen Beschäftigten, seiner Führungskraft, einem Betriebsratsmitglied und einem Vertreter der Geschäftsführung besteht. Diese Kommission tagt mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung. Kommt diese nicht zustande, gilt der Antrag als abgelehnt.

Die Disposition hinsichtlich der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit erfolgt unter Berücksichtigung der Funktionsfähigkeit und in Abhängigkeit der Höhe des individuellen Arbeitszeitkontos nach folgender Regelung:

- bis zu 15 Stunden = grüne Phase:
  Die Beschäftigte disponieren die Arbeitszeit selbstständig
- größer 15 Stunden = rote Phase:
  Der Beschäftigte und die Führungskraft disponieren gemeinsam die Rückführung des Arbeitszeitkontos in die grüne Phase; kommt kein Einvernehmen zustande, entscheidet die Führungskraft über die Rückführung.

Die Grenze des Arbeitszeitkontos beträgt +/– 30 Stunden.

Fazit

Die Aufgabe des bisherigen gewohnten starren Arbeitszeitsystems zu Gunsten eines flexiblen und kundenorientierten Systems war zwischen den Betriebsparteien sehr umstritten. Nachdem viele Verhandlungsrunden nicht zu einem tragfähigen Kompromiss führten, wurden die Gespräche schließlich als gescheitert angesehen. Da der Handlungsdruck von Seiten der Kunden aber enorm groß war, verständigten sich Geschäftsführung und Betriebsrat auf Anrufung einer Einigungsstelle nach § 76 BetrVG. Unter der Leitung und Moderation eines neutralen Vorsitzenden konnte die oben beschriebene Lösung einvernehmlich vereinbart werden.

Nach einer Eingewöhnungszeit arrangierten sich die Beschäftigten mit dem neuen Arbeitszeitsystem und erkannten die Flexibilitätsvorteile auch zu ihren Gunsten, ohne dass die betrieblichen Belange und Kundenanforderungen vernachlässigt werden.

3.12 Wie können Sie in Tagarbeit Auslastungsspitzen und Auslastungstäler schnell und kostengünstig abfangen?

Beispiel 12: Betrieblicher Arbeitszeitrahmen mit individuellem Gestaltungsspielraum

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Geräte der Unterhaltungselektronik
- Fertigungsart: Kleinserien- und Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: ca. 800
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenanonyme Vorproduktion; kundenauftragsbezogene Endproduktion
- Planungshorizont: Wenige Wochen

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Flexibles Tagarbeitszeitsystem
- Zeitkonto von + 70 Stunden bis – 70 Stunden
- Dispositionsrechte durch Ampelphasen geregelt
- Ausgleichszeitraum ist das Kalenderjahr

Ausgangslage

Rahmenbedingungen
Bedingt durch die Globalisierung des Wirtschaftsmarktes und stark schwankendes Auftragsvolumen war es notwendig, Betriebs- und Arbeitszeiten zu flexibilisieren, um schnell und kostengünstig auf Kundenwünsche zu reagieren. Zudem wurde die Ablauforganisation durch einen zweistufigen Fertigungsprozess optimiert. Die erste Stufe besteht aus einer kundenanonymen Vorproduktion. Nach Eingang der konkreten Bestellung erfolgt dann die kundenspezifische Endmontage.

Ziele
Um auf Kapazitätsschwankungen angemessen reagieren und damit wettbewerbsfähig bleiben zu können, war es erforderlich, die Betriebs- und Arbeitszeiten in der Produktion kurzfristig anzuheben bzw. auch abzusenken. Das neue Arbeitszeitsystem zielte darauf ab

- die Arbeitszeit an die jeweilige Auftragslage anzupassen
- Kosten zu senken
- die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen.

Lösung

In konstruktiver Zusammenarbeit diskutierten Arbeitgeber und Betriebsrat unterschiedliche Rahmenbedingungen eines neuen Arbeitszeitmodells. Die motivierten und hochqualifizierten Beschäftigten wurden in den Entwicklungsprozess einbezogen. Nach intensiven Verhandlungen wurden nachfolgende Vereinbarungen getroffen:

Basis bildet die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden. Diese kann flexibel verteilt werden, um die mit den Kapazitätsschwankungen einhergehenden Auslastungsspitzen und Auslastungstäler abzufangen. Es wurde ein betrieblicher Arbeitszeitrahmen abgesteckt, innerhalb dessen Führungskräfte und Beschäftigte die Arbeitszeit flexibel festlegen können.

Der Flexibilitätsspielraum bewegt sich in folgenden Grenzen:

- Pro Woche: Minimum 21 Stunden
  Maximum 48 Stunden
- Pro Tag: Minimum 4 Stunden
  Maximum 10 Stunden

Regelarbeitstage sind grundsätzlich die Werktage von Montag bis Freitag. Wenn die Auftragslage besonders hoch ist, kann gemäß Betriebsvereinbarung der Samstag auf freiwilliger Basis und zuschlagsfrei einbezogen werden. Beschäftigter und Vorgesetzter stimmen sich entsprechend ab.

Der tägliche Arbeitszeitrahmen reicht von 6:00 Uhr bis 19:45 Uhr. Die gesetzliche Ruhezeit von elf Stunden ist dabei individuell einzuhalten. Um die Zeitsouveränität der Beschäftigten und die damit einhergehende Verantwortung zu erhöhen, legen die Beschäftigten die Arbeitszeit innerhalb des Arbeitszeitrahmens nach folgenden Grundsätzen selbst fest.

Der jeweils benötigte Kapazitätsbedarf ist zuverlässig abzudecken, um die anstehenden Arbeitsaufgaben fristgerecht zu erledigen und somit die Produktionsziele zu erreichen. Die Beschäftigten sind dafür verantwortlich, den jeweils vorgegebenen betrieblichen Arbeitszeitrahmen auszufüllen. Dies eröffnet einen individuellen Gestaltungsspielraum, der es ermöglicht, Flexibilisierungswünsche zu berücksichtigen. Die Kollegen stimmen innerhalb ihrer Arbeitsgruppe die individuellen Arbeitszeiten ab und informieren den direkten Vorgesetzten.

Erfordern betriebliche Notwendigkeiten eine veränderte Arbeitszeit, können die verantwortlichen Vorgesetzten diese anordnen. Bei planbaren, von der Unternehmensleitung angeordneten Veränderungen der täglichen Soll-Arbeitszeit beträgt die Ankündigungsfrist drei Tage. Bei unvorhersehbaren und nicht planbaren Ereignissen kann, abgestimmt mit den betroffenen Beschäftigten, eine Veränderung der täglichen Soll-Arbeitszeit ohne Ankündigungsfrist erfolgen.

Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit wird durch ein Arbeitszeitkonto verwaltet und ausgeglichen. Der Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate und deckt sich mit dem Kalenderjahr. Um einen besseren Überblick über die Entwicklung der Kontenstände zu haben und frühzeitig steuernd eingreifen zu können, wird das Arbeitszeitkonto als Ampelkonto geführt. Der Stand von Zeitguthaben bzw. Zeitdefiziten wird in die drei Ampelphasen grün, gelb und rot eingeteilt. Dies gilt jedoch nicht für außertarifliche Angestellte.

Das Ampelkonto fasst maximal 70 Stunden Guthaben bzw. Zeitschulden mit folgenden Phasengrenzen und Aktivitäten zur Steuerung (Abbildung 3-22):

- Grüne Phase (bis ± 40 Stunden):
  Keine Eingriffe
- Gelbe Phase (von über ± 40 bis 60 Stunden):
  Beobachtung durch den verantwortlichen Vorgesetzten
- Rote Phase (von über ± 60 bis 70 Stunden):
  In Gesprächen mit betroffenen Beschäftigten werden konkrete Maßnahmen zum Zeitausgleich vereinbart. Auf Wunsch erhält der Betriebsrat eine Liste dieser Beschäftigten.



Abbildung 3-22: Ampelkonto

Zeitguthaben werden grundsätzlich in Freizeit ausgeglichen. Freizeitnahme stimmen Beschäftigter und Vorgesetzter miteinander ab. Ist es betrieblich notwendig, tageweise Freizeitnahme anzuordnen, z. B. in Auslastungstälern, beträgt die Ankündigungsfrist mindestens fünf Tage. Nur in Ausnahmefällen werden Zeitguthaben ausbezahlt. Dies ist vorab mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat abzustimmen.

Bei einer Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit von 48 Stunden bzw. einer Überschreitung des Zeitguthabens von +70 Stunden fallen in diesem betriebsspezifisch ausgestalteten Arbeitszeitmodell Mehrarbeitszulagen an. Die Mehrarbeit wird entsprechend den Bestimmungen des Tarifvertrages vergütet.

Fazit

Dank des flexiblen Arbeitszeitsystems inklusive Arbeitszeitkonto und flankierender organisatorischer Maßnahmen ist das Unternehmen in der Lage, schnell und kostengünstig auf Kundenwünsche zu reagieren. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines betrieblichen Arbeitszeitrahmens mit individuellem Gestaltungsspielraum ist eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsrat gemeinsam Verantwortung für den effizienten Einsatz der Arbeitszeit übernehmen, um Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze zu sichern. Dies wiederum setzt einen zeitnahen und vertrauensvollen Informationsfluss voraus, in dem Vorgesetzte ihre Beschäftigten über den jeweiligen Arbeitsanfall informieren und die Beschäftigten ihre Arbeits- und Freizeitwünsche äußern.

3.13 Wie können Arbeitszeiten in Entwicklung, Verwaltung und Kundendienst gemäß starker, saisonal bedingter Auftragsschwankungen verteilt werden?

Beispiel 13: Eigenverantwortlich abgestimmte Gleitzeit ohne Rahmenzeit im Saisonbetrieb

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Maschinen der Landtechnik
- Fertigungsart: Kleinserien- und Serienfertigung
- Beschäftigte am Standort: 998
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenbezogene Endproduktion
- Planungshorizont: Saisonabhängig, von wenigen Tagen bis ca. acht Wochen

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Saisonales Gleitzeitsystem ohne Kernarbeitszeit oder Gleitzeitrahmen
- Zeitkonto von + 200 Stunden bis – 50 Stunden
- Verwendung des Gleitzeitguthabens außerhalb der Saison
- Ausgleichszeitraum zwölf Monate

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Der Landmaschinenbau unterliegt starken, saisonal bedingten Auftragsschwankungen. Bereits im Jahr 2000 wurde die heute noch geltende Arbeitszeitregelung eingeführt. Aufgrund umfassender organisatorischer Umstrukturierungen war seinerzeit eine Anpassung der Arbeitszeitregelung unumgänglich.

Ziele

Aufgrund der saisonabhängigen Auftragsschwankungen ist die tarifliche bzw. vertragliche Wochenarbeitszeit entsprechend ungleichmäßig über das Jahr zu verteilen. Flexible Arbeitszeiten setzen gegenseitiges Vertrauen aller Beteiligten im Unternehmen voraus. In diesem Sinne haben die Geschäftsleitung und der Betriebsrat eine zukunftsorientierte Arbeitszeit geschaffen, die insbesondere

- Auslastungsschwankungen in saisonabhängigen Bereichen wie z. B. Kundendienst, Entwicklung und Verwaltung auffängt
- zur dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt
- die bestehenden Arbeitsplätze sichern hilft
- die Wünsche und Belange der Beschäftigten bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit bei stärkerer Eigenverantwortung möglichst umfassend berücksichtigt.

Lösung

Basis des Arbeitszeitmodells für die Bereiche Entwicklung, Verwaltung und Kundendienst bildet die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden. Das System besteht aus einer Gleitzeitregelung, die weder eine Kernarbeitszeit noch einen Gleitzeitrahmen enthält. Die Verteilung der individuellen Arbeitszeit sowie Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit richten sich primär nach der Aufgabenstellung und -erledigung, unter Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes. Die geleistete Arbeitszeit wird mit der durchschnittlichen täglichen Sollzeit gemäß Tarifvertrag bzw. Arbeitsvertrag verrechnet. Um den variierenden, jeweils benötigten Kapazitätsbedarf zuverlässig abzudecken, stimmen die Beschäftigten innerhalb der Gruppe und mit der jeweiligen Führungskraft die individuelle tägliche und wöchentliche Arbeitszeit ab und legen diese fest. Dabei muss zwischen allen Beteiligten, das heißt, zwischen einzelnen Beschäftigten, innerhalb einer Gruppe sowie auch mit den Führungskräften eine unbedingte Bereitschaft zur verantwortlichen, vertrauensvollen und kollegialen Zusammenarbeit bestehen.

Die ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit wird über individuelle Arbeitszeitkonten verwaltet. Das Zeitguthaben darf maximal + 200 Stunden betragen, darüber hinausgehende Plusstunden werden grundsätzlich gekappt. Zeitschulden sind auf – 50 Stunden begrenzt. In Ausnahmesituationen sind Zeitsalden über + 200 Stunden zulässig. Diese Stunden werden im Folgemonat ohne Mehrarbeitszuschläge ausbezahlt. Lediglich Samstags- und Sonntagsarbeit wird mit Zuschlägen vergütet, wenn die Mehrarbeit im Vorfeld genehmigt worden ist.

Der Ausgleichszeitraum des Arbeitszeitkontos beträgt zwölf Monate. Einmal im Jahr wird mit dem Betriebsrat über die Verwendung von Gleitzeitguthaben bis +200 Stunden diskutiert. Dabei werden die allgemeine wirtschaftliche Lage sowie die Aussichten des kommenden Jahres berücksichtigt.

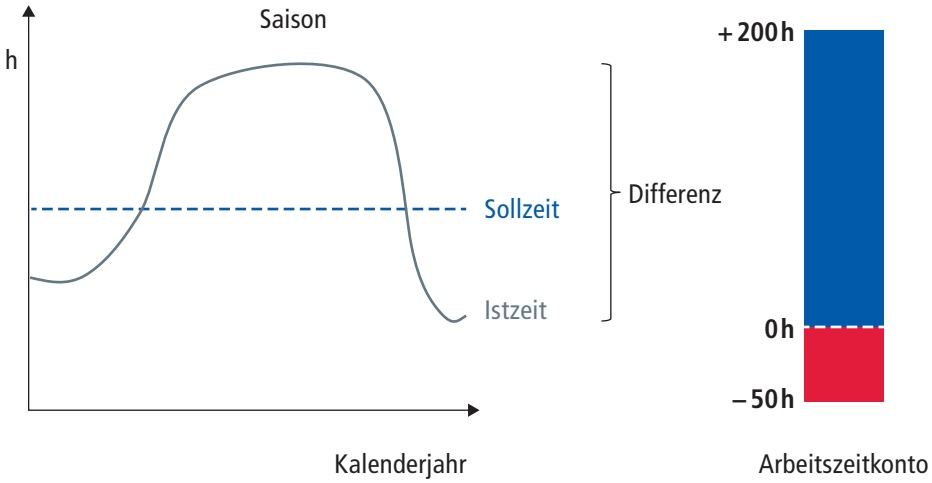


Abbildung 3-23: Verrechnung und Ausgleich ungleichmäßig verteilter Arbeitszeit über das Arbeitszeitkonto

Fazit

Seit nunmehr über 15 Jahren wird dieses System erfolgreich praktiziert. Die Beschäftigten organisieren sich untereinander weitgehend selbstständig, in wenigen Einzelfällen ist eine engere Mitarbeiterführung notwendig. Durch die Verwendung von Zeitguthaben konnte sogar im Jahr der Weltwirtschaftskrise Kurzarbeit größtenteils verhindert werden. So wurde in auftragsstärkeren Zeiten die Gleitzeitgrenze nach oben geöffnet, um in den auftragsschwächeren Zeiten die Gleitzeitsalden für einen längeren Zeitraum nutzen zu können.

3.14 Wie können Sie die Arbeitgeberattraktivität mit Wahlarbeitszeit erhöhen?

Beispiel 14: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Stromversorgungen
- Fertigungsart: Serienfertigung, Einzelfertigung
- Beschäftigte am Standort: 4.600
- IRWAZ: 35 Stunden
- Planungshorizont: Bis zwei Jahre

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Verringerung der Personalkapazität über Dauer der Arbeitszeit
- Anpassen des vertraglichen Arbeitszeitvolumens an wechselnde Lebenssituationen, ohne die betriebliche Flexibilität einzuschränken
- Phase bezahlter Freistellung für persönliche Zwecke (zum Beispiel Sabbatical) ermöglichen
- Wochenarbeitszeitvolumen kann im Arbeitsvertrag zwischen 15 und 40 Stunden vereinbart werden
- Quotenregelung zur Ausweitung des Arbeitszeitvolumens erhöht auf 40 %
- Durch Vereinbarung mit dem Arbeitgeber können die Beschäftigten ihre Basisarbeitszeit für jeweils zwei Jahre verändern und ebenfalls zwischen 15 und 40 Stunden je Woche festlegen
- Das wöchentliche Arbeitszeitvolumen erhöht sich als Gegenleistung zur Wahlarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte um 1,63 Stunden pro Woche
- Verschiedene Kontenarten

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Wie in vielen anderen Betrieben war es für das Unternehmen nicht einfach, kreative und leistungsfähige Beschäftigte zu finden und auf Dauer zu halten. Ein starres Arbeitszeitmodell ist für viele Beschäftigte nicht oder nur sehr schwer mit ihrer individuellen Lebenssituation und -planung vereinbar.

Ziele

Um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, sollte ein neues Arbeitszeitmodell für Beschäftigte mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, familiären Situationen und individuellen Bedürfnissen individuelle Gestaltungslösungen ermöglichen. Außerdem setzten Beschäftigte die Prioritäten im Leben immer wieder neu. Das Arbeitszeitmodell sollte deshalb ermöglichen, dass Beschäftigte immer wieder neu über die Höhe ihres Arbeitszeitvolumens entscheiden können.

Das Modell der lebensphasenorientierten Arbeitszeit soll der längerfristigen Strategie zur stetigen Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität entsprechen und ermöglichen, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, ohne die be-

triebliche Flexibilität einzuschränken. Die Einführung sollte zur Verbesserung der Beschäftigtenzufriedenheit, einer starken Zunahme der Bewerbungen und einer großen Resonanz bei anderen Unternehmen und in der Presse führen.

Lösung

Das Unternehmen hat im Rahmen eines Haustarifvertrages an sechs deutschen Standorten eine Arbeitszeitregelung eingeführt, die den Beschäftigten mehr Wahlmöglichkeiten über die Dauer ihrer vertraglichen Wochenarbeitszeit einräumt, da ein starres Arbeitszeitmodell für immer mehr Beschäftigte nicht mit ihrer individuellen Lebenssituation und –planung vereinbar war.

Die Lösung ist ein Modell zur lebensphasenorientierten Gestaltung der Arbeitszeit (Abbildung 3-24). Basis bleibt die im individuellen Arbeitsvertrag vereinbarte Wochenarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden. Abweichend davon können die Beschäftigten, in Abstimmung mit den betrieblichen Belangen, für jeweils zwei Jahre ihre wöchentliche Arbeitszeit ebenfalls zwischen 15 und 40 Stunden je Woche verändern. Danach haben sie einen Anspruch zur vertraglich festgelegten Basisarbeitszeit zurückzukehren oder können erneut eine Vereinbarung über eine abweichende Wahlarbeitszeit treffen. Beschäftigte können darüber hinaus entscheiden, ob sie für die betriebliche Altersversorgung ein oder zwei Stunden wöchentlich zusätzlich zur Wahlarbeitszeit leisten wollen. In diesem Fall zahlt das Unternehmen einen einmaligen Zuschlag und eine attraktive Verzinsung.

Das Arbeitszeitmodell enthält für unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich der Freistellung von der Arbeit jeweils angepasste Instrumente (Abbildung 3-25). Beschäftigte haben die Möglichkeit, einseitig festzulegen, wie groß der Anteil des Entgelts sein soll, den sie monatlich ausgezahlt bekommen, und wie groß der Anteil sein soll, den sie ansparen, um das Entgelt später für Phasen mit reduzierter Arbeitszeit oder Freistellungen einzusetzen. Sie können hierfür Entgelt für reguläre Arbeitszeit auf ein Familien- und Weiterbildungszeitkonto einbringen bzw. daraus entnehmen. Das Unternehmen ist dabei an die Vorgaben des „Flexi-II"-Gesetzes gebunden. Maximal kann individuell das Entgelt für 1.000 Stunden angespart werden.

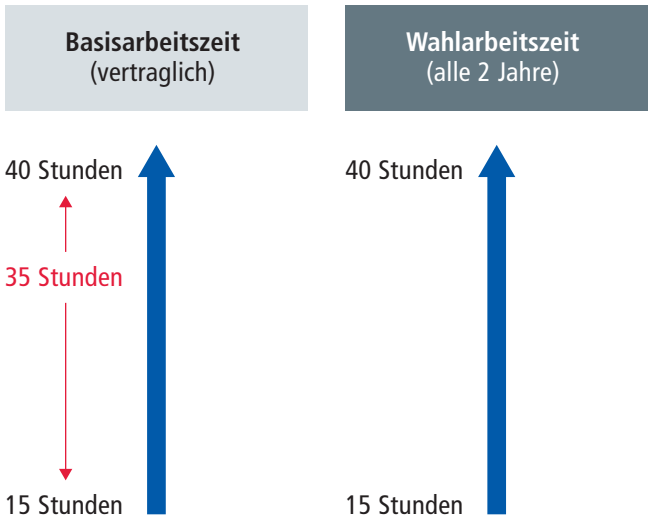


Abbildung 3-24: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit



Abbildung 3-25: Freizeit

Zur Anpassung der Arbeitskapazität an die Auftragslage gibt es für jeden Beschäftigten ein Regelarbeitszeitkonto, auf dem in konjunkturellen Hochphasen Stunden angesammelt werden. Das Konto hat einen Rahmen von + 350 bis – 200 Stunden. Pro Woche können maximal 5,5 Stunden aufgebaut oder 15 Stunden abgebaut werden. Die Steuerung erfolgt durch den Arbeitgeber. Zudem gibt es für jeden Beschäftigten ein Gleitzeitkonto von + 25 bis – 40 Stunden. Entscheidend für die Funktionsfähigkeit der einzelnen Instrumente ist die strikte Trennung von beschäftigten- und arbeitgebergesteuerten Arbeitszeitkonten: Das Regelarbeitszeitkonto dient ausschließlich der Steuerung geplanter Kapazitäten. Das Gleitzeitkonto dient ausschließlich der individuellen Flexibilität.

Für Freistellungen von mehr als sechs Monaten bis zu zwei Jahren gibt es das Instrument des Sabbaticals. Beschäftigte erhalten, analog zu einer verblockten Altersteilzeit, in einer Arbeits- und Freistellungsphase jeweils ein reduziertes Entgelt. Die Freistellungsphase kann auch vor der Arbeitsphase liegen. Typische Verwendungszwecke sind längere Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Master, Techniker, Promotion), Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen.

Im Gegenzug zu dem lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodell erhält der Arbeitgeber unentgeltlich ein Arbeitszeitvolumen von 1,63 Wochenstunden je Vollzeitbeschäftigtem.

Fazit

Die vielen Wahlmöglichkeiten bedeuten mehr Verantwortung für jeden Einzelnen und einen höheren Planungsaufwand für das Unternehmen. Dabei bleibt die flexible Steuerung der Kapazität nach dem betrieblichen Bedarf unverzichtbar. Dennoch ist die Rückmeldung von Beschäftigten und Führungskräften durchgehend positiv. Die Individualisierung ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen als die bisherigen kollektiven Regelungen. Die lebensphasenbezogene Gestaltung erleichtert es den Beschäftigten, Entscheidungen zu treffen und „Risiken“ einzugehen, da der Planungshorizont überschaubar ist und Fehlentscheidungen korrigierbar sind.

3.15 Welche Arbeitszeitkonten können Sie einsetzen, um ungleichmäßig verteilte Arbeitszeit kurz-, mittel- oder langfristig auszugleichen?

Beispiel 15: Arbeitszeitkontensystem für betriebliche und individuelle Flexibilität

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Produkte für die Luftfahrtindustrie
- Fertigungsart: Sowohl Serienfertigung als auch kundenspezifische Anpassung
- Beschäftigte am Standort: 18.000
- Haustarifvertrag auf Basis M+E West (IRWAZ: 35 Stunden)
- Auftragsauslösung: Kundenauftrag
- Planungshorizont: Kurz- bis mittelfristig

Angaben zum neuen Arbeitszeitkontensystem

- Zeitkonto in Form eines Gleitzeitkontos mit Ampelphasen, primär disponiert vom Beschäftigten
- Zeitkonto in Form eines Flexikontos, disponiert vom Arbeitgeber
- Wertkonto in Form eines Lebensarbeitszeitkontos zur Finanzierung einer Vollfreistellung unmittelbar vor Beginn der Rente
- Wertkonto zur Finanzierung einer Teilfreistellung für Familienpflegezeit bzw. Vollfreistellung für sonstige Zwecke

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

In der Luftfahrtindustrie schwanken die Marktverläufe zyklisch. Vor Einführung des Arbeitszeitkontensystems benötigte das Unternehmen in Hochlastphasen Mehrarbeit, die mit hohen Zuschlägen versehen war und ausbezahlt wurde. Für Auslastungstäler stand hingegen kein Zeitpolster zur Verfügung, das hätte genutzt werden können. So entstanden teure Leerlaufzeiten. Im Rahmen der damaligen tariflichen Regelungen – Wochenarbeitszeit von 35 Stunden im Durchschnitt und Arbeitszeitkonto mit einem Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten – führte diese mangelnde Flexibilität phasenweise zu Mehrkosten, ineffizienter Arbeitszeit und Kurzarbeit. Es bestand die Gefahr, dass wertvolle Fachkräfte das Unternehmen verlassen würden.

Ziele

Um wirtschaftlicher arbeiten und wettbewerbsfähig bleiben zu können, musste das Unternehmen flexibler auf den Markt reagieren können. Es galt, Kurzarbeit hinauszuzögern – bestenfalls zu vermeiden –, Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Darüber hinaus wollte das Unternehmen den Beschäftigten einen individuellen Flexibilitätsspielraum bieten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und als attraktiver Arbeitgeber Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Das vorhandene Arbeitszeitkontensystem musste überarbeitet und erweitert werden, um

- auf Unter- und Überauslastungen schnell, flexibel und zielgerichtet zu reagieren
- Arbeitszeiten an besondere Lebenssituationen anzupassen, Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können
- Ersatz für den Wegfall staatlich geförderter Altersteilzeit in Form der Erstattungsleistungen zu bieten.

Lösung

Gemeinsam mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Betriebsräten vereinbarte das Unternehmen ein neues mehrstufiges Arbeitszeitkontenmodell. Es basiert auf einem Haustarifvertrag, der durch Betriebsvereinbarungen ergänzt wird. Jede/-r Beschäftigte verfügt grundsätzlich über vier verschiedene Konten. Arbeitszeit-, Sicherheits- und Lebensarbeitszeitkonto bilden ein geschlossenes System (Abbildung 3-26), in dem Mehrarbeit grundsätzlich in Freizeit ausgeglichen wird. Das flexible Wertkonto ist davon unabhängig.

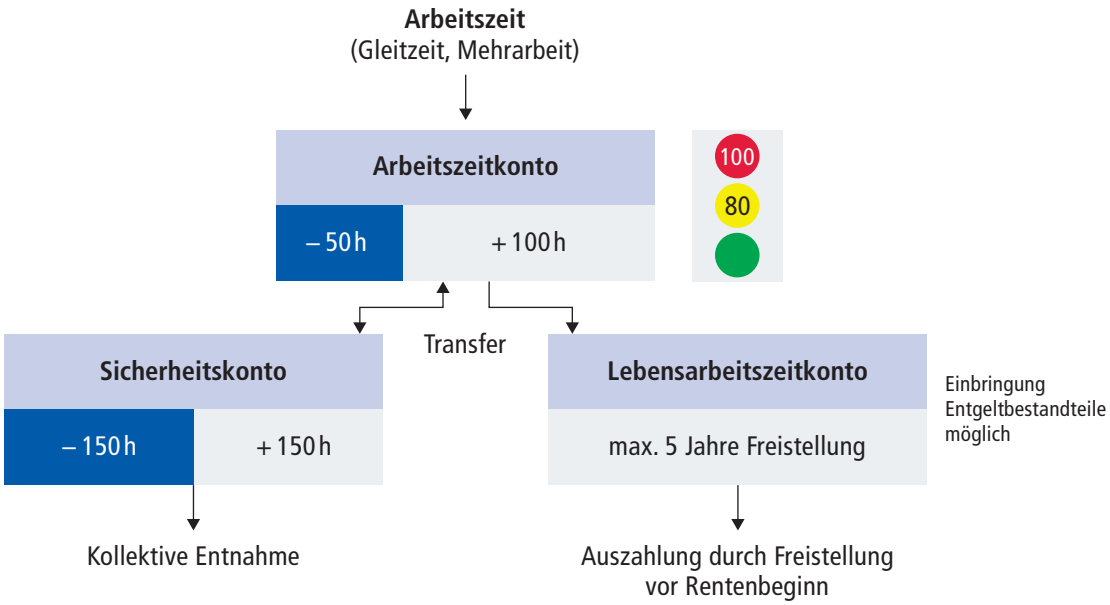


Abbildung 3-26: Drei-Konten-System

Das Arbeitszeitkonto ist ein Gleitzeitkonto von + 100 bis – 50 Stunden über das jeder Aufbau und jede Entnahme von Stunden gesteuert wird. Der Plusbereich ist in Ampelphasen unterteilt. Gefüllt wird das Arbeitszeitkonto durch vereinbarte Mehrarbeit, lediglich anfallende Zuschläge werden ausbezahlt. Geleert wird es durch Freizeitnahme in Absprache mit dem Vorgesetzten. Ab der gelben Phase (+ 80 Stunden) sind Maßnahmen zum Abbau der Stunden zu vereinbaren. Ist dies betrieblicherseits nicht möglich, können grundsätzlich bis zu zehn Stunden pro Monat ins Sicherheits- oder Lebensarbeitszeitkonto übertragen werden. In Ausnahmefällen können die Betriebsparteien vereinbaren, eine höhere Anzahl an Stunden zu übertragen. Zweck des Arbeitszeitkontos ist, Über- und Unterkapazitäten abzufedern und den Beschäftigten Zeitsouveränität zu bieten.

Das Sicherheitskonto ist ein Flexikonto, es speist sich aus dem Arbeitszeitkonto. Die Grenzen reichen von + 150 bis – 150 Stunden. Der Aufbau von Plusstunden

als Sicherheitspolster ist erwünscht. Die Betriebsparteien entscheiden gemeinsam, wann und wofür kollektiv Stunden abgebaut und somit aus dem Sicherheitskonto entnommen werden. Mit dieser Teil- oder Vollfreistellung von Beschäftigten wird Unterauslastung aus dem Sicherheitskonto finanziert. Hauptzweck des Sicherheitskontos ist, betrieblichen Flexibilitätsspielraum zu schaffen und Mehr- und Kurzarbeit zu vermeiden. In besonderen Einzelfällen ist eine individuelle Entnahme möglich. Ist das Sicherheitskonto gefüllt, können die Betriebsparteien eine Übertragung von Stunden – über das Arbeitszeitkonto – in das Lebensarbeitszeitkonto individuell vereinbaren.

In das Lebensarbeitszeitkonto fließen Stunden entweder aus vereinbarter verlängerter Arbeitszeit oder aus dem Sicherheitskonto. Für außertariflich Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit stellt das Unternehmen jährlich 50 Stunden in das Lebensarbeitszeitkonto ein. Zudem ist die Einzahlung von Entgeltbestandteilen möglich. Es handelt sich um ein Ansparkonto, also ohne Minusbereich, das in Geld geführt wird. Das angesparte Wertguthaben wird unmittelbar vor Beginn der Rente verwendet, um eine vollständige Freistellung von maximal fünf Jahren Dauer bei vollen Bezügen und Sozialversicherung zu finanzieren.

Um den Beschäftigten finanzierte Auszeiten zu ermöglichen, die nicht an das Ende des Erwerbslebens gekoppelt sind, wurde das Drei-Konten-System um ein davon unabhängiges flexibles Wertkonto ergänzt (Abbildung 3-27). Es wird ebenfalls in Geld geführt. Im Unterschied zum Lebensarbeitszeitkonto weist das flexible Wertkonto auch einen Minusbereich auf. Der Arbeitgeber ist bereit, den Beschäftigten ein „Darlehen" in Form von Aufstockung von Entgelt zu gewähren, das sie erst nach der finanzierten Freistellung durch Teilverzicht auf Entgelt „zurückzahlen" müssen. Zwei unterschiedliche Vereinbarungen können getroffen werden. Zum einen eine Teilfreistellung für Familienpflege, zum anderen eine Vollfreistellung für andere Zwecke.

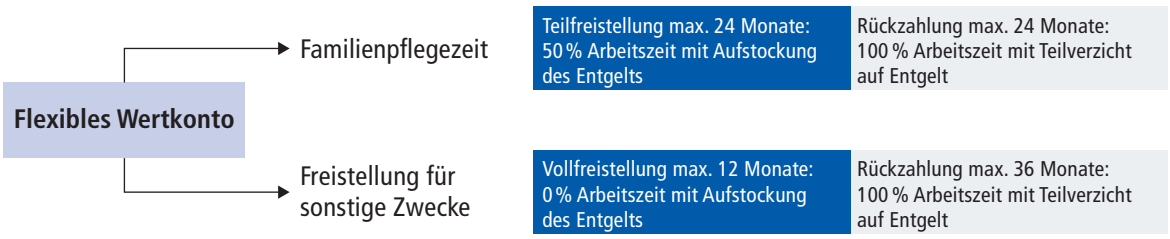


Abbildung 3-27: Flexibles Wertkonto

Fazit

Das gemeinsam entwickelte System aus Zeitkonten und Wertkonten bietet vielfältige Möglichkeiten, die Arbeitszeit schnell und angemessen an die schwankende Auftragslage anzupassen und im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten mit privaten Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Es trägt entscheidend zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität bei.

3.16 Wie können Sie eigenverantwortliches und kundenorientiertes Handeln der Beschäftigten mit größeren Gestaltungsspielräumen bedarfsgerecht und ohne Zeitkonto fördern?

Beispiel 16: Vertrauensarbeitszeit mit Funktionszeit

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Automotive Erstausrüstung und Aftermarket
- Fertigungsart: Großserie bis hin zu Kleinserien
- Beschäftigte am Standort: 2.600
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenspezifische Produktion
- Planungshorizont: Ein Jahr

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Vertrauensarbeitszeit kombiniert mit Funktionszeit
- Individuelle regelmäßige Arbeitszeit kann ungleichmäßig verteilt werden
- Anwesenheitspflicht und feste Arbeitszeiten nicht erforderlich
- Tägliche Rahmenarbeitszeit ist werktags von Montag bis Freitag von 06:00 Uhr bis 20:00 Uhr

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das tarifgebundene Unternehmen ist ein global aufgestelltes Familienunternehmen mit 70 Standorten in mehr als 30 Ländern und ca. 29.000 Beschäftigten. Das Unternehmen entwickelt und fertigt für die Automobilindustrie Komponenten und Systeme der Lichttechnik sowie Elektronik und verfügt über eine Handelsorganisation für Kfz-Teile, Zubehör, Diagnose und Serviceleistungen in Europa. In Joint-Venture-Unternehmen entstehen zudem komplette Fahrzeugmodule, Klimasysteme und Bordnetze. Es bestehen eine schwankende Auftragslage und ein hoher Verwaltungsaufwand mit Zeiterfassung und Zeitsalden.

Ziele

Eine attraktive Arbeitszeitgestaltung soll das Arbeitsergebnis in den Vordergrund rücken und daher zur Vertrauensarbeitszeit gewechselt werden. Das Vertrauensarbeitszeitmodell wird vor allem in Bereichen praktiziert, wo eine permanente synchrone Zusammenarbeit der Beschäftigten nicht notwendig ist – zum Beispiel in Verwaltung, Entwicklung, aber auch Werkstattbereichen ohne festen Schichtbetrieb oder Zeiterfassung.

Mit der Vertrauensarbeitszeit wird ein unbürokratisches und an den Interessen der externen und internen Kunden ausgerichtetes, eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten mit ihrer Arbeitszeit ermöglicht. Der Vorteil für die Beschäftigten liegt in der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und den

größeren Freiräumen. Starre Arbeitszeiten sollten der Vergangenheit angehören und das neue flexible Arbeitszeitmodell soll dazu dienen, folgende Ziele zu erfüllen:

- Steigerung der Kundenorientierung und -zufriedenheit und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Bedarfsgerechte Arbeitszeitflexibilität
- Mehr Zeitautonomie für die Beschäftigten und Erhöhung der Beschäftigtenmotivation
- Eigenverantwortliches, unbürokratisches, kundenorientiertes Handeln der Beschäftigten mit größeren Gestaltungsspielräumen
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten
- Reduzierung des bürokratischen Aufwands (Führen der Arbeitszeitkonten, Durchlaufen der Nulllinie, Software für Arbeitszeitmodelle usw.)

Lösung

Die Vertrauensarbeitszeit wurde für Angestellte und einige Werkstattbereiche eingeführt. Im Rahmen der betrieblichen Bedürfnisse und der gesetzlichen sowie tariflichen Bestimmungen stimmen Führungskräfte und Beschäftigte die erforderlichen Arbeits- und Pausenzeiten ab. Die individuelle regelmäßige Arbeitszeit kann ungleichmäßig, auch über mehrere Wochen, verteilt werden. Im Schnitt eines Geschäftsjahres soll die vereinbarte individuelle Wochenarbeitszeit eingehalten werden. Eine Anwesenheitspflicht und feste Arbeitszeiten gibt es nicht. Die Abwesenheitstage, wie Urlaub, Seminare etc. werden über die Führungskräfte bzw. dafür benannte Stellen/Personen abgewickelt. Die tägliche Rahmenarbeitszeit ist Montag bis Freitag von 06:00 Uhr bis 20:00 Uhr (Abbildung 3-28). In diesen Zeitrahmen kann der früheste mögliche Arbeitsbeginn bzw. das späteste mögliche Arbeitsende gelegt werden. Dabei sind die gesetzliche Arbeitszeit von maximal zehn Stunden sowie die Ruhezeit von mindestens elf Stunden zwingend einzuhalten.

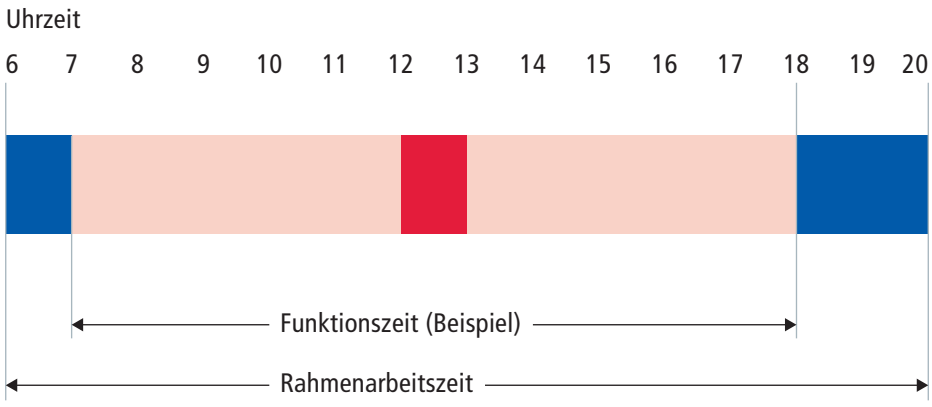


Abbildung 3-28: Rahmenarbeitszeit und Funktionszeit

Die aufgrund schwankenden Arbeitsanfalls geleisteten Stunden sollen stundenweise, möglichst zeitnah, abgebaut werden. Arbeiten die Beschäftigten über einen längeren Zeitraum – bis zu drei Monaten – über ihre individuelle regelmäßige Arbeitszeit hinaus, so besteht nach Absprache die Möglichkeit, die mehr

geleistete Arbeitszeit mit ganzen freien Tagen auszugleichen. In Ausnahmefällen kann es erforderlich sein, dass auch von den tariflich Beschäftigten Mehrarbeit zu leisten ist. Mehrarbeit liegt vor, wenn ein Beschäftigter auf Anordnung über einen längeren Zeitraum in deutlichem Umfang über seine individuelle regelmäßige Arbeitszeit hinaus eingebunden und ein Ausgleich innerhalb des Geschäftsjahres deshalb ausgeschlossen ist. Mehrarbeit muss von der Führungskraft beantragt und von der zuständigen oberen Führungsebene bzw. Geschäftsführung genehmigt werden. In einer Betriebsvereinbarung wurde festgelegt, dass der Betriebsrat und das Personalwesen hierüber zeitnah in Kenntnis gesetzt werden.

Disposition der Arbeitszeit

Mit Hilfe von Funktionszeiten wird die Ansprechbarkeit der Abteilungen für interne und externe Kunden sichergestellt. Notwendigkeit, Lage und Dauer der Funktionszeit sowie die erforderlichen Besetzungsstärken werden in den einzelnen Abteilungen entsprechend den betrieblichen Belangen einvernehmlich festgelegt. Innerhalb der Rahmenarbeitszeit können sich die Beschäftigten ihre Arbeit unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen durch die Arbeitsaufgabe (z. B. Termineinhaltung, Sicherstellung der Funktionszeiten etc.) eigenverantwortlich einteilen. Dabei können sie auch freie Tage disponieren, solange durch Absprache mit den Kollegen die betrieblichen Abläufe sichergestellt und Arbeitsergebnisse termingerecht fertiggestellt werden. Führungskräfte und Beschäftigte führen einen ständigen Dialog über Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfang und Zeitbudget. Zu diesem Zweck finden mindestens einmal im Monat Abstimmungsgespräche statt.

Veränderungen der Funktionszeiten werden mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgestimmt. Samstagsarbeit wird nur dann festgelegt, wenn sie aus betrieblichen Gründen erforderlich ist oder aus persönlichen Gründen, z. B. zur Vermeidung von zusätzlichen Stunden während der Woche, gewünscht wird und betrieblich möglich ist. Sie wird dem Betriebsrat vor der Verrichtung mitgeteilt.

Die Beschäftigten sind für den Zeitausgleich selbst verantwortlich. Soweit sie dies für erforderlich halten, können sie ihre tägliche Mehr- oder Minderarbeit gegenüber der Vertragsarbeitszeit durch Selbstaufschreibung dokumentieren. In jedem Fall haben sie aufgrund gesetzlicher Vorschriften die über acht Stunden werktäglich (bzw. null Stunden sonn- und feiertags) hinausgehende Arbeitszeit aufzuschreiben und diese Dokumentation zwei Jahre aufzubewahren.

Fazit

Die Erfahrungen und die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragungen zeigen, dass die Arbeitszeiteffizienz bei hoher Motivation gestiegen ist. Vertrauensmissbrauch wurde kaum festgestellt. Es hat sich auch gezeigt, dass die Beschäftigten zur Veränderung der Verhaltensweisen bei der Arbeitszeitgestaltung bereit sind. Die Vertrauensarbeitszeit wird auf Basis von Befragungen stetig weiterentwickelt. In der Befragung beurteilten 60 Prozent der Befragten die Zeitsouveränität im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit uneingeschränkt positiv.

3.17 Wie kann man einen 24-Stunden-Service sicherstellen, ohne permanent in Bereitschaft vor Ort zu sein?

Beispiel 17: Rufbereitschaft adaptiert an vier verschiedene Anwendungsbereiche

Exkurs: Rufbereitschaft

Rufbereitschaft bedeutet, dass der Beschäftigte an einem selbstbestimmten Ort zu einem vereinbarten Zeitpunkt, der außerhalb der regulären Arbeitszeit liegt, für den Arbeitgeber auf Abruf zur Verfügung steht, um ggf. zusätzliche Arbeitsleistungen zu erbringen. Das Wesentliche dabei ist es, dass der betroffene Beschäftigte sich im Unterschied zum Bereitschaftsdienst nicht an einem vom Arbeitgeber definierten Ort aufhält, sondern in der Zeit der Rufbereitschaft seinen Aufenthaltsort selbst bestimmt. Von dort aus muss er den Arbeitsort in angemessener Zeit erreichen.

Dabei gilt die Rufbereitschaft an sich als Ruhezeit im arbeitszeitrechtlichen Sinne und wird erst dann als Arbeitszeit bewertet, wenn der Beschäftigte seine Arbeitsleistung erbringt. Durch den Arbeitsabruf wird die Ruhezeit unterbrochen.

Gestaltungseckpunkte

- Die im Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Grenzen der Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen sowie die Ruhezeiten sind einzuhalten.
- Durch flexible Arbeitszeitgestaltung soll den Beschäftigten eine zeitversetzte Arbeitsaufnahme am Folgetag ermöglicht werden.
- Den Beschäftigten soll ermöglicht werden, sich aus gesundheitlichen oder persönlichen Gründen vorübergehend von der Rufbereitschaft befreien zu lassen.
- Rufbereitschaft soll auf mehrere Beschäftigte verteilt werden.
- Der Tausch bzw. die Weitergabe von Rufdiensten zwischen den Beschäftigten soll erlaubt werden.
- Rufdienste zu ungünstigen Zeiten sollen auf möglichst viele Beschäftigte verteilt werden, sodass die Belastung für den Einzelnen gesenkt werden kann.
- Rufdienste sollen langfristig geplant werden, damit die Beschäftigten dementsprechend ihre Dienst- und Freizeit planen können.
- Bei der Gestaltung von Rufdiensten sollen die Beschäftigten mitwirken.
- Die Mitbestimmung des Betriebsrates ist zu wahren.

Angaben zum Unternehmen

- Produkte: Komponentenherstellung für Avionik und Kabinenintegration
- Fertigungsart: Auftragsbezogene Fertigung
- Beschäftigte am Standort: 769
- IRWAZ: 35 Stunden
- Auftragsauslösung: Kundenauftrag, Reparatur sowie Kundendienstleistungen
- Planungshorizont: Mittel- bis langfristige Nachfrageschwankungen

Angaben zum neuen Arbeitszeitsystem

- Rufbereitschaft wird zusätzlich zur geregelten Arbeitszeit geleistet

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

Das tarifgebundene Familienunternehmen unterliegt aufgrund seines Produktspektrums mittel- bis langfristigen Nachfrageschwankungen. Er ist ein Zulieferer der Flugzeugindustrie. Mit einer großen Bandbreite von Kundendienstleistungen hinsichtlich Entwicklung, Herstellung und Reparatur bietet das Unternehmen eine Servicequalität, die der tägliche Flugbetrieb rund um den Globus erfordert.

Ziele

Das Hauptziel ist es, die Servicequalität rund um die Uhr aufrechtzuerhalten. Daher war es unerlässlich, mit dem Betriebsrat in die Verhandlung zu einer maßgeschneiderten Rufbereitschaftslösung zu kommen. Es gibt für den Bereich On-Site-Support, den Bereich Ersatzteilservice, den technischen Dienst sowie für den Bereich After Sales/Customer Support und Engineering vier unterschiedlich adaptierte Regelungen (Abbildung 3-29).

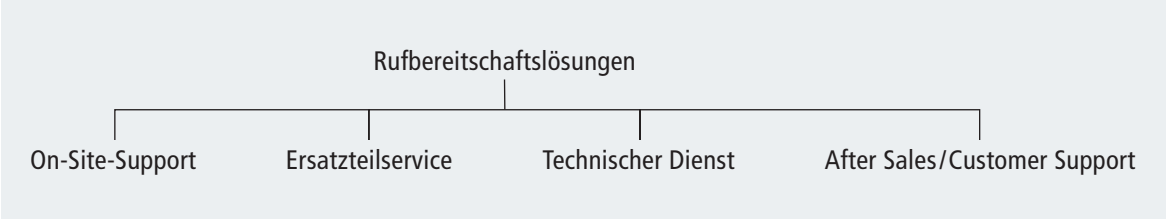


Abbildung 3-29: Die vier Rufbereitschaftslösungen

Lösung

Die Rufbereitschaft dient der Sicherstellung von Prozessabläufen bei Kunden, beispielsweise durch den Einbau von Komponenten, Reparaturen an den Produkten, Materialbereitstellung oder Bereitstellung von Konstruktionsleistungen. Zur Sicherstellung dieser Zweckbestimmung können Beschäftigte aus allen Bereichen zur Unterstützung herangezogen werden. Die Beschäftigten haben sicherzustellen, dass sie nach Aufforderung innerhalb von zwei Stunden am Einsatzort ihre Arbeit aufnehmen können.

Die Vereinbarung gilt nur für tariflich Beschäftigte. Der Betriebsrat wird über die Einteilung solcher Beschäftigter informiert, die sich zur Leistung von Rufbereitschaft bereit erklärt haben.

Der in Rufbereitschaft befindliche Beschäftigte erhält für die Zeit die erforderliche technische Ausstattung (Laptop, Mobiltelefon), damit er während des Rufbereitschaftsdienstes jederzeit erreichbar ist und bei Abruf umgehend die Arbeit aufnehmen kann.

Kann jeder Beschäftigte zur Rufbereitschaft herangezogen werden?
Beschäftigte können eine Befreiung unter bestimmten Voraussetzungen beantragen, z. B. aus gesundheitlichen und familiären Gründen.

Aufgrund von veränderten Kundenanforderungen wurde eine Anpassung der schon vorhandenen Rufbereitschaft notwendig. Im Mittelpunkt der Verhandlung standen Fragen der Vergütung und wie die unterschiedlichen Bereiche On-Site-Support, Ersatzteilnotdienst, technischer Dienst und After Sales/ Customer Support und Engineering abzugrenzen sind.

Es werden drei Arten der Vergütung unterschieden, die Rufbereitschaft an sich, die Wegezeiten sowie der Arbeitseinsatz.

Der Arbeitseinsatz vor Ort, der in der Rufbereitschaft anfällt, ist grundsätzlich genehmigte Mehrarbeit. Die angefallene Arbeitszeit wird im Zeiterfassungssystem erfasst und der Betriebsrat wird hierüber nachträglich informiert.

Soweit wegen der Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeit die individuelle betriebliche Arbeitszeit nicht eingehalten werden kann, sind die ausgefallenen Arbeitszeiten zu vergüten. Dies gilt nicht, wenn Nacharbeit im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitregelungen möglich ist. Bei der Höhe der Vergütung wurde der Wahrscheinlichkeit eines Einsatzes im Rahmen der Rufbereitschaft Rechnung getragen.

Wie ist die Rufbereitschaft im On-Site-Support geregelt?
Die Einteilung erfolgt bedarfsweise nach Kundenanforderung durch die Führungskräfte. Die Anzahl der zur Rufbereitschaft einzuteilenden Beschäftigten bestimmt sich ebenfalls nach dem jeweilig angemeldeten Bedarfsfall des Kunden, der sich aus den vertraglichen Verpflichtungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Kunden ergibt.

Die Verpflichtung erreichbar zu sein, in der Regel per Mobiltelefon, wird pro Stunde vergütet.

Wegezeiten im Zusammenhang mit einem Arbeitseinsatz werden zur Einsatzzeit hinzugerechnet und entsprechend vergütet. Darüber hinaus wird Kilometergeld gemäß der jeweils gültigen Reisekostenrichtlinie erstattet.

Wie sieht die Regelung der Rufbereitschaft im Ersatzteilnotdienst aus?
Die Rufbereitschaft dient hier der Sicherstellung des geforderten Ersatzteilservices an 24 Stunden pro Tag und sieben Tagen pro Woche. Die zur Rufbereitschaft eingeteilten Beschäftigten haben vom Homeoffice aus auf Kundenanforderung die Verfügbarkeit von Ersatzteilen zu prüfen, die Liefertermine zu ermitteln und zu kommunizieren sowie ggf. ein Ersatzteil innerhalb von vier Stunden versenden zu lassen. Die Beschäftigten können an der Gestaltung der Rufbereitschaft mitwirken, in dem sie Dienste tauschen. Dadurch kann auf individuelle und soziale Gegebenheiten wie Familienfeiern reagiert werden.

Die Rufbereitschaft umfasst jeweils eine Kalenderwoche. Sie beginnt um 18:00 Uhr und endet um 08:00 Uhr des darauffolgenden Tages für die Werktage Montag bis Freitag. An Samstagen, Sonn- und Feiertagen beginnt sie um 08:00 Uhr und endet um 08:00 Uhr des darauffolgenden Tages.

Bei Einsätzen während der Rufbereitschaft im Betrieb werden die anfallenden Arbeitsstunden entsprechend der jeweils gültigen einzelvertraglichen bzw. tariflichen Regelung vergütet. Zudem werden pro Rufbereitschaftstag werktags 40 € pauschal gezahlt. Am Wochenende und an Feiertagen werden 75 € vergütet.

Wegezeiten im Zusammenhang mit einem Arbeitseinsatz vor Ort werden pauschal mit 20 € vergütet. Darüber hinaus wird Kilometergeld gemäß der jeweils gültigen Reisekostenrichtlinie erstattet.

Welche Regelung gibt es für die Rufbereitschaft im technischen Notdienst?
Mit der Rufbereitschaft wird die geforderte Ansprechbarkeit an 24 Stunden pro Tag und sieben Tagen pro Woche für Kunden mit akuten technischen Problemstellungen, die sich nicht mit den ihnen zur Verfügung stehenden Unterlagen (technische Handbücher) lösen lassen, sichergestellt. Die zur Rufbereitschaft eingeteilten Beschäftigten haben vom Homeoffice aus auf entsprechende Anfragen zu reagieren, indem sie beispielsweise Problemlösungen im Rahmen von Umrüstungen oder Hilfestellung zu den technischen Unterlagen anbieten. Die Vergütung ist gleich der Regelung im Ersatzteilnotdienst.

Wie ist die Rufbereitschaft im After Sales/Customer Support und Engineering geregelt?
Durch die Bereiche After Sales/Customer Support und Engineering ist eine ständige Rufbereitschaft sicherzustellen. Alle Beschäftigten werden für die Rufbereitschaft herangezogen. Die Einteilung erfolgt wiederum durch den Vorgesetzten in Gestalt eines Dreimonatsplanes.

Die Beschäftigten können die Rufbereitschaft tauschen. Die Vergütung in der ständigen Rufbereitschaft ist mit 25 € pauschal pro Wochentag und 50 € an Wochenenden und Feiertagen geregelt. Kommt es zum Einsatz, dann wird die anfallende Arbeitszeit dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben und entsprechend der jeweiligen Entgeltgruppe vergütet. Zudem werden auch hier Wegezeiten mit 20 € vergütet und das Kilometergeld erstattet.

Fazit

Die Regelung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Servicequalität sicherzustellen und bewährt sich seit Jahren. Auch die Adaption der Regelung für die Bereiche On-Site-Support, Ersatzteilservice und der technische Notdienst hat sich als praxisnah erwiesen und wird sowohl von den Beschäftigten als auch von den Führungskräften gelebt.

Zusammenfassung von Teil I

In Teil I der Arbeitszeitbroschüre sind die wichtigsten Grundbegriffe, Rahmenbedingungen und Stellschrauben für die Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Schichtsystemen vorgestellt worden. Sie haben einen Überblick über flexible Arbeitszeitmodelle erhalten, die aus den Grundlagen abgeleitet worden sind, sowie über Arbeitszeitkonten für unterschiedliche Verwendungszwecke.

Es wurden Praxisbeispiele aus Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie dargestellt, welche maßgeschneiderte Lösungen für aktuelle betriebliche Arbeitszeitfragen entwickelt und umgesetzt haben.

Teil II

4 Jetzt geht's los – Vorgehen

Worum es in diesem Kapitel geht:

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns konkret mit der Entwicklung und Einführung von Arbeitszeitmodellen. Dabei werden wir Ihnen eine Vorgehensweise vorstellen, wie Sie gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und dem Betriebsrat ein Arbeitszeitmodell entwickeln können, das auf die Anforderungen Ihres Unternehmens zugeschnitten ist und die Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigt.

Neben der Entwicklung eines Arbeitszeitmodells sind auch dessen Einführung und Umsetzung sehr wichtig. Denn die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells kann an manchen Gewohnheiten und festgefahrenen Verhaltensmustern rütteln und auf Widerstand stoßen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie einen Einführungsprozess erfolgreich gestalten können und worauf Sie dabei achten sollten. Zudem wird in konkreten Beispielen gezeigt, wie z. B. der Personalbedarf ermittelt werden kann, wie Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gestaltet werden können, was unter Zeitkonten zu verstehen ist und worauf bei der Gestaltung von Schichtmodellen noch geachtet werden sollte.

Erfahrungen zeigen, dass jede Änderung mit der Veränderung persönlicher Lebensmuster verbunden sein kann, bei den betroffenen Beschäftigten Unsicherheit und teilweise auch Angst hervorrufen kann. Veränderungsprozesse wie die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie von den Betriebsparteien und Beschäftigten unterstützt und getragen werden.

4.1 Standortbestimmung

Aus diesem Grund empfehlen wir Ihnen eine systematische Vorgehensweise bei der Vorbereitung. Das Ziel ist schließlich, dass das neue Arbeitszeitmodell dauerhaft und erfolgreich umgesetzt werden soll. Hier empfiehlt es sich grundsätzlich, in drei Schritten vorzugehen (Abbildung 4-1).

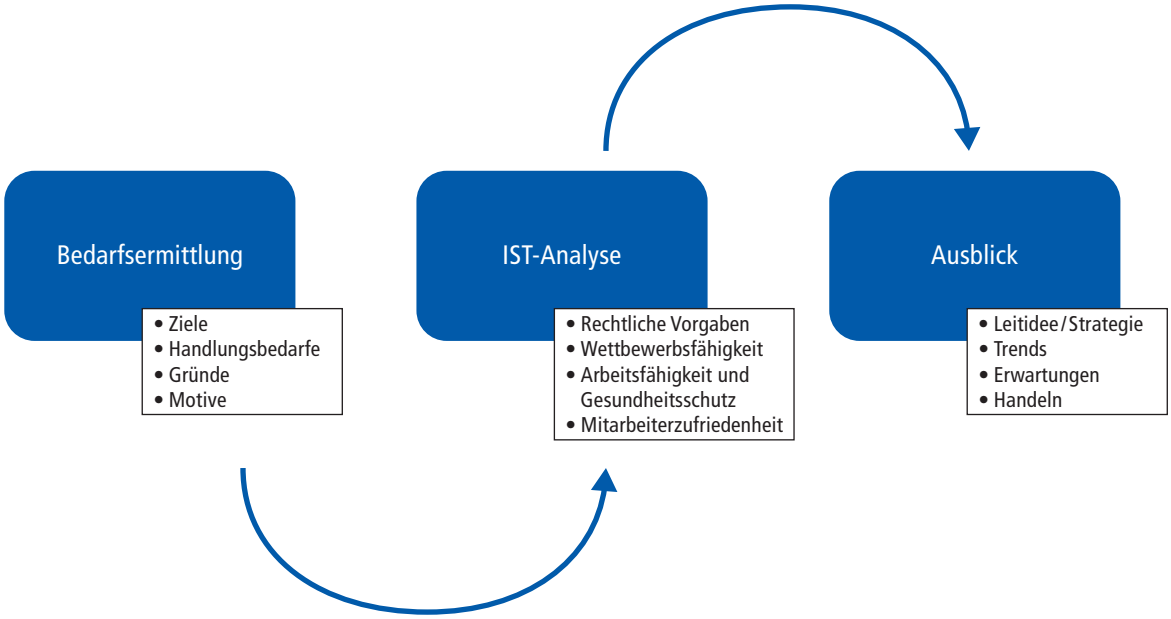


Abbildung 4-1: Etappen der Standortbestimmung

Im ersten Schritt geht es um die Bestandsaufnahme und um die Ermittlung von Bedarfen. Diesem Schritt folgt die IST-Analyse unter Berücksichtigung von festgelegten Kriterien. Und zum Schluss werden aufgrund von vorliegenden Ergebnissen und Empfehlungen konkrete Maßnahmen sowie die Realisierung von Maßnahmen definiert. Denn erst nach dem Erfassen der Ausgangssituation, der Zieldefinition und dem Aufzeigen von Handlungsfeldern können Sie tragfähige Arbeitszeitmodelle entwickeln. Je praxisnäher und betriebsspezifischer das Thema aufgegriffen wird, desto erfolgreicher wird die Einführung und Umsetzung sein.

4.1.1 Bedarfsermittlung

Bei der Bedarfsermittlung geht es grundsätzlich darum, die betrieblichen Anforderungen (Kundenanforderungen, Produktionsprozesse, Wettbewerbsfähigkeit) sowie Wünsche der Beschäftigten hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeiten zu erfassen. Für eine effiziente und am Bedarf orientierte Arbeitszeitgestaltung ist die Kenntnis vergangener und zukünftiger Handlungsfelder unerlässlich.

Im Rahmen der Bedarfsermittlung sollten jene Problemfelder, Bedarfe, Interessen und Anforderungen rechtzeitig und konkret ermittelt werden, die für die Einführung und Umsetzung von (neuen) Arbeitszeitmodellen besonders von Interesse sein könnten. Dabei können folgende Motive wertvolle Impulse geben:

- Reaktion auf saisonale und konjunkturelle Auslastungsschwankungen
- Kurze Reaktions- und Lieferzeiten, Termintreue
- Kostensenkung durch Ausdehnung von Betriebszeiten
- Reduzierung von Mehrarbeit (wegen Kosten und Belastung der Beschäftigten)
- Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen durch verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
- Arbeitgeberattraktivität, Gewinnung und Bindung von Beschäftigten
- Reduktion von Leerzeiten, Mehrarbeit und Personalüberhängen
- Motivation der Beschäftigten
- Gesundheitsförderung durch ergonomische Arbeitszeitgestaltung
- Entlastung der Führungskräfte durch Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten

Die Datenerhebung kann durch die Auswertung der zur Verfügung stehenden Informationen, durch Interviews und Workshops mit Führungskräften, Beschäftigten und dem Betriebsrat sowie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen erfolgen.

4.1.2 Ist-Analyse

Für die Standortbestimmung bildet die Ist-Analyse eine wichtige und anspruchsvolle Etappe. Damit das Unternehmen, die Kunden und die Beschäftigten von einer zielgerichteten und bedarfsgerechten Arbeitszeitgestaltung profitieren, ist die Ist-Analyse möglichst vollständig durchzuführen. Das Ziel ist, das Unternehmen mit einem maßgeschneiderten Arbeitszeitkonzept zukunftsorientiert, wettbewerbsfähig und nachhaltig aufzustellen.

Die Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells beginnt mit einer genauen Betrachtung des Ist-Zustands, bestehender Strukturen im Unternehmen und der Identifikation weiterer Faktoren. Mit der Ist-Analyse können die alltäglichen Probleme erkannt, die Ausgangslage definiert, die Einschätzungen der Zielgruppen verglichen und gesetzte Ziele auf deren Realisierbarkeit hin geprüft werden. Darüberhinaus lassen sich Korrekturen bzw. Alternativen erarbeiten.

Positionsbestimmung	
Auflistung der Arbeitszeitmodelle, die im Unternehmen aktuell eingesetzt werden	Welche Erfahrungen bezüglich der Arbeitszeitgestaltung besitzt Ihr Unternehmen? Welche Modelle existieren in Ihrem Unternehmen?
Die betrieblichen Anforderungen	Nutzen Sie die Kapazitäten Ihres Maschinenparks optimal? Sie haben Termindruck und nicht genügend Kapazität? Stellen Mehrarbeitszuschläge und geleistete Überstunden eine zu hohe Kostenbelastung dar?
Kundenanforderungen	Sind die Betriebszeiten Ihres Unternehmens an die Auftragslage und Bedürfnisse Ihrer Kunden angepasst? Wie schnell und gezielt können Sie auf Nachfrageschwankungen reagieren?
Wünsche der Beschäftigten	Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit den aktuellen Modellen?
Gesetzliche und tarifvertragliche Rahmenbedingen	Wie ist der gesetzliche und tarifvertragliche Rahmen gestaltet? Welche Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung wurden bereits abgeschlossen?
Aktuelle Personaleinsatzplanung	Liegt eine detaillierte Personalbedarfsrechnung vor? Zu welchen Zeiten gibt es Unter- bzw. Überbesetzungen?

Tabelle 4-1: Checkliste und Leitfragen zur Positionsbestimmung

Je besser Sie Ihr Unternehmen auf Schwächen und Stärken analysieren, umso effektiver können Sie die wichtigsten Ziele definieren, welche durch die flexible Arbeitszeitgestaltung erreicht werden sollen. Bei der Bestandsaufnahme der aktuellen Situation sollten folgende Kriterien besondere Beachtung finden:

- Rechtliche Vorgaben (vgl. Abschnitt 5.8.)
- Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Abschnitt 2.4.)
- Arbeitsfähigkeit und Gesundheitsschutz (vgl. Abschnitt 5.5)
- Wünsche der Beschäftigten (vgl. Abschnitt 2.4.2)

Weiterhin kann die aktuelle Arbeitszeitgestaltung im Hinblick auf verschiedene betriebliche Belange bewertet werden. Führungskräfte sowie Beschäftigte können gebeten werden, ihre Zufriedenheit einzuschätzen. Zudem kann die Ist-Analyse dazu dienen, genau zu klären, wie das derzeit vorhandene Arbeitszeitmodell theoretisch aussieht und wie es tatsächlich ausgeführt wird. Darauf aufbauend kann auch abgefragt werden, ob Änderungen der Arbeitszeitregelung gewünscht sind.

Die Ergebnisse der Analyse des „Ist-Zustandes" werden anschließend die Grundlage für weitergehende Überlegungen zur Arbeitszeitgestaltung bilden. Von zen-

traler Bedeutung ist in dieser Phase die frühzeitige und umfassende Einbindung der Beschäftigten und des Betriebsrats. Ein Einführungsprozess, der die Beschäftigten von Anfang an über die Planung eines neuen Arbeitszeitmodells informiert und sie ebenso wie die Führungskräfte und den Betriebsrat mit einbezieht, kann sich als sehr erfolgreich erweisen. Die direkte Beteiligung der Beschäftigten fördert nicht nur deren konstruktive Mitarbeit, sondern auch die Akzeptanz für das neue Arbeitszeitmodell im Unternehmen. Allerdings sollten Sie zu diesem frühen Zeitpunkt auf Zusagen hinsichtlich der Gestaltung eines neuen Arbeitszeitmodells verzichten, um nicht später mit nicht erfüllbaren Wünschen konfrontiert zu werden.

4.1.3 Ausblick

Auf der Basis einer abgeschlossenen Ist-Analyse kann mit der Entwicklung eines neuen Modells begonnen werden, welches die ökonomische Machbarkeit, Unternehmensziele, Zukunftstrends, Kundenbedürfnisse, rechtliche Rahmenbedingungen sowie Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt.

In dieser abschließenden Phase der Standortbestimmung können Sie mit nachstehender Checkliste und den Leitfragen die wichtigsten Handlungsfelder und Ziele festlegen sowie den Ablauf strukturieren (Tabelle 4-2).

Daran anknüpfend kann mit der Einführung bzw. der Projektorganisation gestartet werden. Das Wichtigste dabei ist, dass Sie konkrete Ziele formulieren, welche Sie mit der Arbeitszeitgestaltung erreichen möchten. Die Beschäftigten und die Führungskräfte brauchen eine klare Vorstellung, was als Ergebnis angestrebt wird, ohne dass der Weg dorthin immer klar ersichtlich sein muss. Zudem setzt ein wirksames Projektcontrolling erreichbare und messbare Ziele voraus.

Wenn Sie ein neues Arbeitszeitmodell einführen wollen, ist es auch zu empfehlen, dies zunächst für einen definierten Zeitraum in einem ausgewählten Bereich Ihres Unternehmens (Pilotbereich) zu testen. Während dieses Testzeitraums können Sie, Ihre Führungskräfte sowie die betroffenen Beschäftigten Stärken und Schwächen des jeweiligen Modells beobachten und das Modell gegebenenfalls anpassen.

Ziele und Leitfragen	
Konzeption und Zeitplanung	Welche Modelle kommen den gesetzten Zielen am nächsten? Welchen Nutzen erwarten Sie sich? Welche Risiken bestehen für das Vorhaben? Welche konkreten Fragestellungen müssen geklärt und in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden? Mit welchem zeitlichen Vorlauf, mit welchen Ankündigungsfristen soll geplant werden?
Rechtzeitig auf Auftragsschwankungen reagieren	Wie sollen die Auftragsspitzen und Leerlaufzeiten möglichst kostenneutral bewältigt werden?
Längere Betriebszeiten, angepasst an die Kundenbedürfnisse	Welchen Nutzen soll das neue Modell in Bezug auf die Kundenbedürfnisse haben? Was sind die langfristigen Ziele hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeiten?
Optimierung von Maschinenlaufzeiten	Wie können die Maschinenlaufzeiten und Personalauslastung kostenneutral optimiert werden?
Höhere Arbeitsmotivation	Was sind Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine höhere Arbeitsmotivation? Wie sehen die Arbeitszeitwünsche Ihrer Beschäftigten aus?
Arbeitgeberattraktivität	Sollen durch attraktive Arbeitszeitmodelle eine stärkere Mitarbeiterbindung und geringere Fluktuation erreicht werden?
Eigenverantwortung der Beschäftigten steigern	Möchten Sie Ihren Beschäftigten mehr Zeitsouveränität verschaffen? Soll auf die Beschäftigten mehr Verantwortung für die eigene Arbeitszeitgestaltung übertragen werden?
Ermittlung des neuen Personalbedarfes	Welchen Personalbedarf erwarten Sie mit der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells? Wie viele Beschäftigte werden betroffen sein? Wird ggf. weiteres Personal benötigt? Wie stellen Sie die ausreichende Qualifikation der Beschäftigten sicher? Welche Qualifikationsmaßnahmen sind erforderlich?
Informationsmanagement	Wie werden die betroffenen Beschäftigten informiert und beteiligt? Welche Kommunikationswege sind geplant?

Tabelle 4-2: Checkliste und Leitfragen zur Entwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen

4.2 Der Weg zum neuen Arbeitszeitmodell

Für den Weg zu einem bedarfsgerechten Arbeitszeitmodell gibt es keine „Patentlösung", sondern eine Vielzahl möglicher Wege. Aus diesem Grund empfehlen wir, die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells wie ein Projekt zu planen und durchzuführen.

Grundsätzlich bildet den ersten Schritt der Projektorganisation ein Gespräch (bzw. eine Kick-off-Veranstaltung) zwischen Geschäftsführung, Projektgruppe (s. u.), Personalverantwortlichen und Betriebsrat. Bei diesem Treffen können erste betriebliche Ziele sowie das Ziel des Projektes formuliert, die Erwartungen der Geschäftsleitung sowie des Betriebsrates kurz geschildert und die Möglichkeiten der Vorgehensweise besprochen werden.

Dabei sollte die Organisation in Händen einer Projektgruppe liegen. Die Projektgruppe sollte aus maximal vier bis fünf Mitgliedern bestehen. Gruppen mit mehr als fünf Mitgliedern sind nicht zu empfehlen, da der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand überproportional ansteigt und damit der Fortschritt der Projekt- und Planungsarbeiten verlangsamt wird.

Die konkrete Besetzung der Projektgruppe soll in jedem Fall betriebsspezifisch erfolgen und sich an den Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens orientieren. Ein Beschäftigter und eine Führungskraft des Testbereiches sollten in jedem Fall Mitglieder der Projektgruppe sein. Zusätzlich können Führungskräfte aus dem Personalbereich, der Produktion und ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden. Die Praxis zeigt, dass gerade in kleineren Unternehmen das Projekt häufig von einer kleineren Anzahl von Beschäftigten (zwei bis drei) übernommen wird. Dies muss keine negativen Auswirkungen auf die Qualität des Ergebnisses haben.

Die Mitglieder der Projektgruppe sollten gezielt angesprochen werden und bereit sein, auf freiwilliger Basis mitzuarbeiten. Die fachliche Kompetenz der Mitglieder ist so breit anzulegen, dass ein selbstständiges Arbeiten möglich ist und nur bei Spezialfragen die Hinzuziehung weiterer Fachvertreter (z. B. zur Arbeitssicherheit und Arbeitszeit) erforderlich wird. Ein Mitglied der Projektgruppe übernimmt als Projektleiter die Koordination. Die Projektgruppe legt fest, wer wann welche Aufgaben übernimmt. Die Anzahl der benötigten Arbeitstreffen sollte sich aus der betrieblichen Situation ergeben. Vor dem Projektstart soll die Projektgruppe zu arbeits- und tarifrechtlichen Regelungen sowie arbeitswissenschaftlichen Themen qualifiziert werden.

Die einzelnen Projektphasen sind in Abbildung 4-2 dargestellt. Die Laufzeit des Einführungsprozesses sollte mindestens drei und maximal zwölf Monate betragen. Die Vorschläge, die in diesem Abschnitt dargestellt werden, sind als Anregung zu verstehen, welche an die Möglichkeiten und Bedingungen Ihres Unternehmens anzupassen sind.

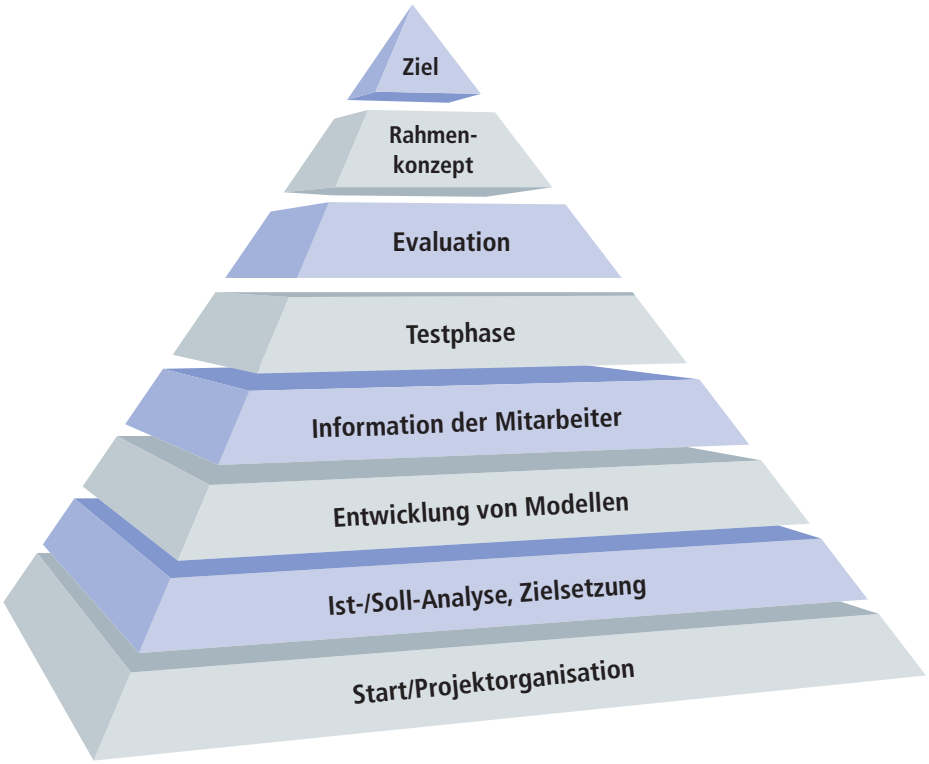


Abbildung 4-2: Die einzelnen Projektphasen

4.2.1 Ist-/Soll-Analyse und Zielsetzung

Die erste Aufgabe der Projektgruppe besteht in der Erarbeitung einer genauen Ist-/Soll-Analyse (vgl. Abschnitt 4.1.2). Da die Hauptaufgabe der Projektgruppe die Entwicklung und Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells auf der Basis der betrieblichen Situation ist, ist es notwendig, aktuelle oder vergangenheitsbezogene Daten auszuwerten, um die notwendigen Grundlagen zu schaffen. Hierbei geht es hauptsächlich darum, hinsichtlich der Gestaltung von neuen Arbeitszeitmodellen die Ausgangslage, betriebliche Anforderungen, Produktionsprozesse, Kundenerwartungen, Wünsche der Beschäftigten usw. zu erfassen sowie die gesetzten Ziele auf deren Realisierbarkeit hin zu prüfen bzw. Alternativen zu erarbeiten.

Eine der wichtigsten Kennzahlen ist die Berechnung des Betriebszeitbedarfs. Zur Analyse des Betriebszeitbedarfs können verschiedene Ausgangsdaten herangezogen werden (vgl. Abschnitt 2.4). Weitere wichtige Themen und Fragestellungen der Ist-/Soll-Analyse können u. a. sein:

- Altersstruktur der Beschäftigten
- Ist-Qualifikation und Qualifikationsbedarf
- Zufriedenheit der Beschäftigten mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung
- Innerbetriebliche organisatorische Handlungsfelder
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Wie stehen die Führungskräfte, der Betriebsrat und die Beschäftigten zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle?

Die Ist-/Soll-Analyse soll sich auf diejenigen Daten beschränken, welche für das Projekt relevant sind. Es sollte vermieden werden, umfangreiche Daten zu erhe-

ben. Durch langwierige Datenaufnahmen kann die Motivation der Beteiligten gefährdet werden. Nach einer zehnmonatigen Analysephase besteht die Gefahr, dass das eigentliche Ziel des Projektes untergeht. Zudem ist die Ermittlung der betrieblichen Ausgangslage, welche auf einer gemeinsamen Einschätzung aller Projektmitglieder basiert, wichtiger als die absolute Vollständigkeit der Datengrundlage. Anschließend können die Ergebnisse der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat präsentiert und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Im zweiten Schritt dieser Phase werden aufbauend auf die Ist-/Soll-Analyse Ziele bestimmt, welche mit der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells erreicht werden sollen. Überlegen Sie sich dazu, welche Ziele Sie mit dem neuen Arbeitszeitmodell erreichen wollen. Ziele haben eine handlungsleitende Funktion, das heißt Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsrat haben eine klare Vorstellung davon, was als Ergebnis angestrebt ist, ohne dass der Weg dorthin immer klar ersichtlich sein muss. Sie sind notwendig, um allen Beteiligten die Richtung vorzugeben und unter verschiedenen Planungsalternativen die bessere auszuwählen. Zusätzlich bieten die angestrebten Ziele die Möglichkeit, den Grad der Zielerreichung anhand von Kennzahlen zu operationalisieren. Dadurch werden Abweichungen frühzeitig sichtbar. Nach Abschluss des Projektes lässt sich anhand der Zielerreichung leicht ermitteln, ob sich der Projektaufwand gelohnt hat. Zudem setzt ein wirksames Projektcontrolling erreichbare und messbare Ziele voraus.

Die Formulierung der Ziele sollte durch die Projektgruppe in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat erfolgen. Hier ist zu empfehlen, dass der Betriebsrat bei einem Projekt zur Neugestaltung der Arbeitszeit rechtzeitig ins Boot geholt wird. Es sollten nicht mehr als fünf Ziele vereinbart werden, um die Gefahr von Zielkonflikten zu reduzieren.

4.2.2 Entwicklung von Arbeitszeitmodellen

Nachdem die Ausgangslage analysiert, der Betriebszeitbedarf ermittelt und die Ziele formuliert wurden, kann mit der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen begonnen werden. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass eine Standardlösung „von der Stange", die von anderen Unternehmen übernommen wird, meist nicht die richtige Lösung ist. Obwohl in manchen Unternehmen versucht wird, erfolgreiche Modelle anderer Unternehmen zu übernehmen oder zumindest Teile dieser Modelle zu kopieren, führt dieses Vorgehen nur sehr selten zum gewünschten Erfolg. Denn jedes Unternehmen hat andere Rahmenbedingungen, Handlungsbedarfe und Ziele. Es wäre auch erstaunlich, wenn zwei Unternehmen exakt gleiche Flexibilitätsanforderungen, interne Prozesse oder erforderliche Besetzungsstärken aufweisen würden, die in die Gestaltung der Arbeitszeit einfließen. Zu empfehlen ist, dass sich die Projektgruppe schon im Vorfeld darüber Gedanken macht, welche Modelle den gesetzten Zielen am nächsten kommen und abklärt, ob diese mit dem geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmen realisierbar sind.

Die Projektgruppe entwickelt gemeinsam ein Modell oder mehrere mögliche Modellalternativen. In dieser Phase sollte mindestens ein Arbeitszeitmodell bereits entwickelt sein. Es können auch zwei oder mehrere Alternativen zur Auswahl stehen, die der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, den Beschäftigten und Führungskräften präsentiert werden. Die Auswahl des umzusetzenden Modells sollte jedoch zügig und in enger Abstimmung mit den o.g. Personen bzw. Gremien erfolgen. Während dieser Phase können mehrere Treffen und Gespräche notwendig sein. Dies kann mehrere Gründe haben. Zum einen naht am Ende jeglicher Entwicklung die Umsetzung, die immer von Zweifeln begleitet wird („Haben

wir an alles gedacht?"; „Wie werden die Betroffenen reagieren?"). Zum anderen werden mögliche Nachteile antizipiert, die zu Widerständen führen können.

Als Entscheidungshilfe bei der Prüfung der Vollständigkeit des erarbeiteten Arbeitszeitmodells können die Checklisten in Tabelle 4-1 und Tabelle 4-2 in Abschnitt 4.1.2 herangezogen werden. Nachdem das endgültige Arbeitszeitmodell festgelegt ist, kann anhand dieser Checklisten ein Abgleich mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation stattfinden. Dadurch können Sie zum Beispiel die Wünsche der Beschäftigten und Erfordernisse im Unternehmen vergleichen bzw. harmonisieren. Eventuell empfiehlt es sich, eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um die Wünsche und Interessen der Beschäftigten genau zu analysieren. Der Abgleich dient auch dazu, aufgrund der Modellwahl weitere Fragen, wie die Regelung der Betriebsvereinbarung, die Ankündigungsfristen, den zeitlichen Vorlauf, den Starttermin des neuen Modells usw. zu klären. Ein weiterer und wichtiger Punkt vor der Einführung des neuen Modells ist die Feststellung der fachlichen und persönlichen Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten. Nach der Bedarfsermittlung können entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Zusätzlich sollte die Umsetzung des Modells innerhalb der bestehenden Zeiterfassungs- und IT-Systeme besprochen und geprüft werden.

In folgenden Abschnitten 4.2.2.1 bis 4.2.2.5 wollen wir Ihnen einen Überblick verschaffen, was Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeit- bzw. Schichtmodellen berücksichtigen sollten. Da eine ausführliche Beschreibung, wie man ein Arbeitszeit- bzw. Schichtmodell entwickelt und einführt, den Rahmen der Broschüre sprengen würde, haben wir uns auf die wichtigsten Komponenten und Kennzahlen konzentriert. Sollten Sie weitere Informationen und Unterstützungsangebote brauchen, können Sie sich an den für Sie zuständigen Arbeitgeberverband wenden.

4.2.2.1 Berechnung des Personal- und Kapazitätsbedarfs

Eine wichtige Kennzahl für die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen ist der Personal- und Kapazitätsbedarf. Die Bereitstellung der passenden Personalkapazität ist die Grundlage für ein funktionierendes Arbeitszeitsystem. Nur mit ausreichendem Personal sind alle Aufträge zur Zufriedenheit von Kunden und Beschäftigten zu erledigen. Die Personalkapazität eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereichs ergibt sich als Summe der individuellen Arbeitszeitvolumina aller dort Beschäftigten. Wenn Sie also durchschnittlich 350 Arbeitsstunden pro Woche benötigen, entspricht das einem Brutto-Personalbedarf von zehn Beschäftigten mit einem individuellen Arbeitszeitvolumen von je 35 Stunden.

Ist das individuelle Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten niedriger, z. B. bei Teilzeit, benötigen Sie mehr Personal zur Abdeckung des Brutto-Arbeitszeitbedarfs. Ist es höher, z. B. durch 40-Stundenverträge (Quotenregelung des Manteltarifvertrags der Metall- und Elektro-Industrie sind zu beachten), dann benötigen Sie weniger Personal.

Auch eine Kombination von Voll- und Teilzeitkräften ist denkbar. Wenn jedoch die benötigten 350 Stunden im Durchschnitt nicht zur Verfügung stehen, ist jedes auf einem falschen Volumen basierende Arbeitszeitmodell langfristig zum Scheitern verurteilt. Das Arbeitszeitvolumen ist in der Regel nur durch arbeitsvertragliche Änderungen anzupassen und wird daher üblicherweise nur mittelfristig geändert.

Daher sollte vor der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells für ein dem betrieblichen Bedarf entsprechendes Arbeitszeitvolumen gesorgt werden. Anhand eines Beispiels wollen wir Ihnen zeigen, wie Sie den Personalbedarf für ein Schichtmodell ermitteln können, damit Sie feststellen, wie viele Beschäftigte pro Schicht Sie brauchen werden:

In unserem Beispiel beträgt die Betriebszeit 7 × 24 = 168 Stunden wöchentlich (vollkontinuierlicher Plan). Je Schicht werden 7,5 Stunden gearbeitet (8 Stunden minus 30 Minuten Pause). Um einen ununterbrochenen Betrieb zu gewährleisten, werden die Pausen zu versetzten Zeiten genommen bzw. durch Springer aufgefüllt. Sie benötigen also insgesamt pro Woche

7,5 Stunden pro Schicht

× 3 Schichten pro Tag

× 7 Tage pro Woche

× 4 Beschäftigte pro Schicht

= 630 Stunden

Wenn Sie diese Personalkapazität durch die tarifliche Arbeitszeit von 35 Stunden teilen, ergibt sich ein theoretischer Personalbedarf (netto) von 630/35 = 18 Beschäftigten (in unserem Beispiel wurde als IRWAZ 35 Stunden angenommen. Sie muss je nach Tarifgebiet bzw. IRWAZ entsprechend angepasst werden).

Wenn Sie sich zum Beispiel für ein System mit vier Schichtgruppen mit je vier Beschäftigten entscheiden, haben Sie insgesamt 16 Beschäftigte verplant, die eine Wochenarbeitszeit von 630 Stunden/16 Beschäftigte = 39,4 Stunden ableisten. Werden fünf Schichtgruppen mit je vier Beschäftigten eingesetzt, ergibt sich für jeden der 20 Beschäftigten eine Wochenarbeitszeit von 630/20 = 31,5 Stunden. Der Ausgleich findet über Arbeitszeitkonten statt. Ein entsprechender Schichtplan könnte wie in unserem Praxisbeispiel 1 in Kapitel 3 aussehen.

Nicht in jedem Bereich ist es sinnvoll jede Woche gleich lang zu arbeiten und auch nicht für jeden Beschäftigten sind starre Arbeitszeiten wünschenswert. Durch ungleichmäßig verteilte Arbeitszeiten wird an einzelnen Tagen und Wochen länger und zum Ausgleich an anderen kürzer gearbeitet. Die Arbeitszeit kann damit an variierende betriebliche Bedarfe bzw. persönliche Zeitbedürfnisse angepasst werden.

4.2.2.2 Gestaltungsansätze für ergonomische Schichtpläne

Für die Gestaltung von ergonomischen Schichtplänen sollten bestimmte Kriterien erfüllt sein. Das Wichtigste dabei ist, dass die Anzahl der Schichtgruppen in vielen Fällen größer[1] sein muss als die Anzahl der Schichtarten. Wird täglich eine Früh-, Spät- und Nachtschicht benötigt, sind mindestens vier Schichtgruppen erforderlich, um die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen umsetzen zu können.

Im nächsten Schritt geht es darum, die Art des Schichtplans zu ermitteln. Dabei wird aufgrund der Betriebszeit festgelegt, an welchen Tagen und in welchen Schichten gearbeitet wird. Grundsätzlich geht es dabei um folgende Arten von Schichtplänen:

Diskontinuierlicher Plan:	Montag bis Freitag (evtl. Samstag)	ohne Nachtschicht
Teilkontinuierlicher Plan:	Montag bis Freitag (evtl. Samstag)	mit Nachtschicht
Vollkontinuierlicher Plan:	Montag bis Sonntag	mit Nachtschicht

4.2.2.3 Vertretungsmöglichkeiten

Sicherlich haben Sie gemerkt, dass wir in unserem obigen Beispiel, bei der Berechnung der passenden Personalkapazität, davon ausgegangen sind, dass alle zur Schicht eingeteilten Beschäftigten auch tatsächlich zur Arbeit erscheinen. Man spricht dabei von Netto-Plänen. Bei sechs Wochen Jahresurlaub und durchschnittlich zwei Wochen Krankheit steht jeder Beschäftigte de facto ca. zwei Monate im Jahr nicht zur Verfügung, also rund ein Sechstel der theoretischen Arbeitszeit. Um diese Ausfälle zu kompensieren, ohne dass die Produktion darunter leidet, ist es empfehlenswert, auch den Bruttobedarf zu ermitteln und Reserven zu planen. Sie können entweder eine externe Vertretung (außerhalb des zu planenden Schichtsystems) in Form von Springerpools vorsehen oder die interne Vertretung durch Reserven innerhalb des Schichtsystems. Selbstverständlich sind auch Mischsysteme aus interner und externer Vertretung möglich.

Reserveschichten

Auch in einem Plan mit klassischen Schichtgruppen haben Sie die Möglichkeit, Reserveschichten einzubauen, die kurzfristig abgesagt werden können, falls kein Vertretungsbedarf besteht. Damit lassen sich Personalengpässe vielfach innerhalb der Schichtgruppe vertreten. Das kann z. B. geschehen, indem das Personal anstatt auf minimal vier auf fünf Gruppen verteilt wird, wobei jeweils eine Gruppe für eine Woche als Reservepool fungiert. Das bedeutet im Vertretungsfall zwangsläufig eine Durchmischung der Gruppen, denn die jeweilige Reservegruppe kann nur Beschäftigte in anderen Gruppen vertreten.

Abbildung 4-3 zeigt diese Möglichkeit. Die potenziellen Reserveschichten sind farbig hervorgehoben. Durch Vertretung in verschiedenen Schichtgrup-

1 Eine Ausnahme stellen die übergroßen Gruppen dar. Übergroße Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass in jeder Gruppe mehr Beschäftigte zusammengefasst sind, als in jeder Schicht benötigt werden.

pen können sich oft sehr ungünstige Schichtfolgen und kaum planbare Arbeitszeiten für den einzelnen Beschäftigten ergeben. Auch können nicht alle Schichten vertreten werden, denn am Anfang und Ende der Reservewoche ist die Einsetzbarkeit eingeschränkt: nach der Nachtschicht kann nur wiederum eine Nachtschicht geleistet werden, und vor der Frühschicht kann nur eine Frühschicht vertreten werden. Andernfalls würde die elfstündige Ruhezeit verletzt, die das Arbeitszeitgesetz vorschreibt.

	Woche 1							Woche 2							Woche 3						
Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
B			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F	S	S	N	N			
C	N	N			F	F	F	S	S	N	N										
D	S	S	N	N											F	F	S	S	N	N	N
E								F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S

	Woche 4							Woche 5						
Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N										
B								F	F	S	S	N	N	N
C	F	F	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S
D			F	F	S	S	S	N	N			F	F	F
E	N	N			F	F	F	S	S	N	N			

Abbildung 4-3: Verteilung der Reserveschichten nach Schichtgruppen

Zeitfenster

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Einteilung der nötigen Freischichten der Eigenverantwortung der Beschäftigten zu überlassen. Die betriebliche Vorgabe besteht in der Festlegung, wie viele Beschäftigte in Freischicht gehen dürfen/müssen. In obigem Beispiel wäre das immer ein Beschäftigter, es sei denn, einer der Kollegen aus derselben Gruppe ist in Urlaub oder erkrankt. Formal besteht diese Vorgabe darin, jeder Schicht eine gewisse Zahl von leeren Kästchen zuzuordnen, sogenannten Zeitfenstern. In jedes dieser Zeitfenster muss sich ein Beschäftigter eintragen, der dann in der betreffenden Schicht frei hat. Abbildung 4-4 zeigt dies exemplarisch für Gruppe A.

Schichtplan Gruppe A	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
KW 1	F	F	S	S	N	N	N
KW 2			F	F	S	S	S
KW 3	N	N			F	F	F
KW 4	S	S	N	N			

Zeitfenster Gruppe A	(Grün = Zeitfenster geschlossen)						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
KW 1	Meier	Meier	Müller	Müller	Schmitz	Keller	Keller
KW 2			Pfeifer	Pfeifer	Keller	Müller	Maier
KW 3	Urlaub Meier	Urlaub Meier			Urlaub Meier	Urlaub Meier	Urlaub Meier
KW 4	Keller	Müller	Schmitz	Schmitz			

Abbildung 4-4: Gestaltung der Freischichten in Eigenverantwortung der Beschäftigten

Urlaub und Krankheit sind vorrangig und schließen das Zeitfenster; ansonsten wird die Belegung der Zeitfenster innerhalb der Gruppe entschieden. Im Streitfall können weitere Regelungen herangezogen werden, z. B. dass die Beschäftigten mit der höheren Zahl von Plusstunden auf dem Zeitkonto zuerst ihre Stunden abbauen. Um zu vermeiden, dass im Konfliktfall Zuständigkeiten und Schuld verschoben werden, sind die endgültigen Eintragungen in die Zeitfenster individuell vorzunehmen. Erkennt der Vorgesetzte, dass die Selbstabstimmung nicht funktioniert und Zeitfenster offen bleiben, kann er Personal „zwangseinteilen" (z. B. zunächst den Beschäftigten mit dem höchsten Zeitguthaben). Als Einführungsstrategie kann es sinnvoll sein, die Zeitfenster (nicht den Schichtplan) rollierend vorzubelegen, und den Beschäftigten dann die Möglichkeit zu geben, Freischichten untereinander zu tauschen. Wenn diese Tauschmöglichkeit in größerem Umfang wahrgenommen wird, kann schließlich auch ganz auf die Vorbelegung verzichtet werden.

4.2.2.4 Erstellung diskontinuierlicher Pläne

In unserem Beispiel sind wir von einer Betriebszeit (7 × 24 = 168 Stunden wöchentlich) ausgegangen (vollkontinuierlicher Plan). Schichtpläne mit durch Wochenenden unterbrochenen Schichtfolgen stellen größere Anforderungen an den Schichtplaner, da die fest verplanten und für alle Gruppen identischen freien Tage den Spielraum deutlich einschränken. Insbesondere die Forderung nach kurzzyklischen Schichtwechseln benötigt freie Tage, um einen (kurzen) Nachtschichtblock von den darauffolgenden Schichten zu trennen.

Eine praktikable Möglichkeit für klassische Schichtgruppen ist dabei, aus kontinuierlichen Plänen die Einsätze an Wochenenden herauszustreichen und an den entstandenen Lücken noch vereinzelte Verbesserungen vorzunehmen, um beispielsweise einzelne Schichten zwischen Freizeitblock und Wochenende zu vermeiden. Abbildung 4-5 und Abbildung 4-6 zeigen die Vorgehensweise für die Entwicklung eines Schichtplans mit 18 Schichten pro Woche.

Ausgangsschichtplan

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	N	N			F	F	F
D	S	S	N	N			

1. Schritt: Überflüssige Schichten streichen

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N	N	N
B			F	F	S	S	S
C	N	N			F	F	F
D	S	S	N	N			

Abbildung 4-5: Entwicklung eines Plans für 18 Schichten pro Woche mit vier Schichtgruppen

Wir gehen von dem bereits bekannten vier Schichtgruppen-Plan aus, wobei wir der besseren Übersichtlichkeit wegen die Kurzdarstellung wählen. Zunächst werden drei Wochenendschichten gestrichen, wobei die Arbeitswoche mit der Sonntag-Nachtschicht beginnt und mit der Samstagspätschicht endet (Schritt eins). Das trägt der Erfahrung Rechnung, dass der Samstagabend den höchsten Freizeitwert hat und damit von den Beschäftigten gegenüber einem freien Sonntagabend deutlich bevorzugt wird.

2. Schritt: Entstandene Lücken im Schichtplan „glätten" durch Schichttausch innerhalb einer Spalte

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N		N
B			F	F	S	S	
C	N	N			F	F	
D	S	S	N	N			

Fertiger Schichtplan für 18 Schichten pro Woche

Schichtgruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	S	S	N		
B			F	F	S	S	N
C	N	N			F	F	
D	S	S	N	N			

Abbildung 4-6: Entwicklung eines Plans für 18 Schichten pro Woche mit vier Schichtgruppen (Schritt zwei)

Es zeigt sich, dass durch die Streichung am Ende der ersten Woche eine einzelne Sonntag-Nachtschicht stehen bleibt, die zwei Freizeitphasen (Samstag und Montag/Dienstag) unterbricht, (Abbildung 4-6). Hier bietet sich als Lösung an, diese mit der Sonntag-Freischicht in der zweiten Woche zu tauschen (Schritt zwei). Dadurch entsteht ein viertägiger Freizeitblock nach dem ersten Schichtblock. Der zweite Schichtblock ist mit einer Länge von sieben Schichten lang, aber noch „akzeptabel". Er enthält drei Nachtschichten in Folge, was ebenfalls arbeitswissenschaftlich unbedenklich ist. Durch diesen Schichttausch entsteht auch kein unzulässiger Rückwärtswechsel der Schichten.

4.2.2.5 Einplanung von Flexibilitätsbausteinen

Bei den Vertretungsmöglichkeiten geht es uns darum, in jedem Fall eine gleichbleibende Personalkapazität sicherzustellen, indem für Personalausfälle Reaktionsmöglichkeiten vorgesehen werden. Unter dem Aspekt Flexibilität wollen wir Möglichkeiten erörtern, die Arbeitszeit an eine schwankende Auslastung anzupassen. Dabei werden Sie feststellen, dass sich zahlreiche Parallelen finden. Kurzfristige Möglichkeiten zum flexiblen Personaleinsatz im Schichtbetrieb bestehen in der Variation der Schichtlänge, der Anzahl der Schichten pro Woche, und der Besetzungsstärke der jeweiligen Schicht (vgl. Abschnitte 2.4.1 und 2.4.2).

Eine Verlängerung oder Verkürzung der Schichtlänge bietet sich als Mittel zur Kapazitätsanpassung im Ein- und Zweischichtbetrieb an. Die eher hierarchische Ausgestaltung sieht dergestalt aus, dass der jeweilige Vorgesetzte innerhalb eines gewissen Rahmens mit einer vereinbarten Vorankündigungsfrist die Soll-Arbeitszeit festlegt. Systeme, die ähnlich der Gleitzeit im Angestelltenbereich den Beschäftigten die Entscheidung überlassen, ob sie zur Abarbeitung eines Auftrages länger bleiben oder früher nach Hause gehen, weil es nicht mehr lohnend ist, noch einen neuen Auftrag zu beginnen, setzen stärkere Eigenverantwortung der Beschäftigten voraus.

Eine variable Anzahl von Schichten pro Woche lässt sich dergestalt regeln, dass der jeweilige Vorgesetzte mit entsprechender Vorankündigungsfrist bekannt gibt, ob am letzten Arbeitstag der Woche eine zusätzliche Schicht erforderlich ist, oder die letzte Schicht entfällt. Eine situationsabhängige Selbststeuerung durch die Beschäftigten ist hierbei schwierig.

Die Variation der Besetzungsstärken kann wiederum entweder durch den Vorgesetzten (z. B. den Meister) erfolgen, der einzelne Beschäftigte instruiert, dass sie am Folgetag nicht zur Schicht erscheinen müssen. Mehr Zustimmung für arbeitsanfallorientierte Flexibilität dürften jedoch die sogenannten Zeitfenstersysteme erfahren, die den Beschäftigten eine größere Selbstständigkeit bei der Planung ihrer Freischichten zubilligen: Der Vorgesetzte bestimmt pro Qualifikation nur die Anzahl der nicht benötigten Beschäftigten je Schicht; die konkrete Entscheidung, wer wann zu Hause bleibt, erfolgt durch Abstimmung der Beschäftigten untereinander. Für den Fall der Nichteinigung der Betroffenen sollte jedoch eine Eingriffsmöglichkeit des Vorgesetzten vorgesehen werden.

Für planbare und längerfristige Auslastungsschwankungen bietet sich auch an, zwischen verschiedenen Schichtplänen zu wechseln. Idealerweise erfolgt dieser Wechsel jeweils am Ende eines Schichtzyklus, sodass für alle Schichtgruppen gleich viele Freischichten oder Nachtschichteinsätze anfallen.

4.2.3 Einsatz von Arbeitszeitkonten

Verschiedene Zeit- bzw. Wertkonten betrachten wir als ein Instrument zur Verwaltung ungleichmäßig verteilter Arbeitszeit. Sie dokumentieren Ansprüche zwischen Beschäftigten und Unternehmen.

So gehen Sie vor: Gleitzeit, Flexi- oder Langzeitkonto?

Ermitteln Sie aus Vergangenheitswerten die Zyklusdauer der Auslastungsschwankungen sowie die längerfristige Tendenz. Liegt diese innerhalb des für Sie maßgeblichen tariflichen Ausgleichszeitraums (für die Metall- und Elektro-Industrie in der Regel zwölf Monate), können Sie mit einem Gleitzeit- oder Flexikonto arbeiten. Besonders geeignet ist die Variante Flexikonto, bei der je nach Vereinbarung Stunden kollektiv eingebracht bzw. entnommen werden, um stärkere Auslastungsschwankungen aufzufangen. Längere Zyklusdauern lassen sich nur durch ein Konto ohne oder mit verlängertem Ausgleichszeitraum abbilden. Ein Langzeitkonto muss im Grundsatz spätestens zum Ende des Arbeitsverhältnisses ausgeglichen sein. Durch den Einsatz solcher Konten können Sie vorübergehend Ihre Kapazitäten durch Aufbau von Zeitguthaben erweitern. Echte Flexibilität im Sinne einer Anpassungsmöglichkeit an den – auch abnehmenden – Arbeitsanfall bieten sie oft nicht. Zudem sollten Sie die bilanziellen Auswirkungen von hohen und lange liegenden Zeitguthaben berücksichtigen.

Gleitzeit- oder Flexikonten

Ermitteln Sie, wie viele Plus- bzw. Minusstunden sich durch die Auslastungsschwankungen voraussichtlich ergeben werden. Legen Sie die Kontengrenzen für den Plus- und den Minusbereich fest. Beachten Sie dabei auch, wer über Auf- und Abbau des Kontos disponieren soll. Beim Gleitzeitkonto sind dies üblicherweise die Beschäftigten selbst. Ein Konto mit beispielsweise maximal 100 Plus- und 50 Minusstunden suggeriert durch die enger gesetzte Grenze nach unten hin, dass Minusstunden nicht erwünscht sind.

Dabei ist es aus betrieblicher Sicht durchaus wünschenswert, wenn die Zeitkonten in Phasen mit geringem Arbeitsanfall im Minus sind. Führt der Arbeitgeber die Arbeitszeitkonten ins Minus, muss er jedoch auch die Gelegenheit zum Ausgleich bieten. Andernfalls kann es passieren, dass er unter bestimmten Umständen (z. B. Beendigung des Arbeitsverhältnisses) auf den Minusstunden „sitzen bleibt". Ob Zeitkonten symmetrisch zu gestalten sind, also identische Ober- und Untergrenzen aufweisen, oder der Minusbereich geringer als der Plusbereich bemessen wird, ist vom spezifischen betrieblichen Bedarf abhängig.

Der maximale Ausgleichszeitraum ist in der Regel in den Manteltarifverträgen bzw. Tarifverträgen zur Beschäftigungssicherung vorgegeben. In manchen Tarifverträgen bzw. für manche Zeitkontenarten gibt es diesbezüglich keine Beschränkung. Sollte ein tariflicher Ausgleichszeitraum vorgegeben sein, können Sie innerhalb dieses Ausgleichszeitraums einen Zeitpunkt festlegen, an dem die Arbeitszeitkonten auf „null" stehen sollen. Entscheiden Sie sich für einen kalendarischen Stichtag, sollte dieser vor Beginn der Phase mit hoher Auslastung liegen, sodass die Beschäftigten zunächst Plusstunden ansammeln können, die in dem anschließenden Auftragstal abgefeiert werden. Aufgrund unterschiedlicher Arbeitsaufgaben können für einzelne Bereiche oder Abteilungen abweichende Stichtage sinnvoll sein.

Dieses Verfahren eignet sich besonders, wenn die Disposition der Arbeitszeit durch Führungskräfte oder Betriebsparteien erfolgt (wie in der Regel beim Flexikonto). Disponieren die Beschäftigten ihre Arbeitszeit weitgehend selbst (wie in der Regel beim Gleitzeitkonto), ist eine Entzerrung der Ausgleichszeitpunkte sinnvoll. Wählen Sie dazu entweder beschäftigtenindividuelle Stichtage oder einen gleitenden Ausgleichszeitraum im Rahmen der tariflichen Regelung, der von Neuem beginnt, wenn das Zeitkonto auf „null" steht oder die „Nulllinie" durchschritten wurde (vgl. Praxisbeispiel 5 in Kapitel 3).

Langzeitkonten
Regeln Sie den Zufluss von Stunden. Dazu gibt es folgende Möglichkeiten:

Automatische Ansparung in definiertem Umfang: Bei einer vertraglichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden hat der Beschäftigte z. B. eine wöchentliche Soll-Arbeitszeit von 38 Stunden zu leisten. Pro Woche wird ihm der Geldwert von drei Stunden auf Basis des aktuellen Bruttostundenlohns auf dem Langzeitkonto gutgeschrieben bzw. bei einem noch in Zeit zu führenden Konto die entsprechende Stundenzahl.

Übertragungsmöglichkeit aus dem Gleitzeit- oder Flexikonto: Monatlich, quartalsweise oder jeweils zum Ausgleichsstichtag kann ein bestimmtes Stundenkontingent übertragen werden. Diese Übertragung sollte in Abstimmung mit dem Vorgesetzten und der Personalabteilung erfolgen. Vereinbaren Sie eine automatische Übertragung, schaffen Sie damit einen Anreiz zum Ansammeln von Stunden, die vielfach nicht auf betrieblichem Kapazitätsbedarf beruhen. Teilweise ist die automatische Übertragung bereits tarifvertraglich ausgeschlossen.

Regeln Sie, wo tarifvertraglich zulässig, den Zufluss von sonstigen Mitteln, z. B. Zeitzuschlägen, Urlaubstagen, die den gesetzlich vorgeschriebenen Mindesturlaub übersteigen, oder von Entgeltbestandteilen.

Regeln Sie die Verwendung des Zeit- bzw. Wertguthabens, sodass auch bei Freistellung der Beschäftigten genügend Zeit bleibt, um durch organisatorische Maßnahmen (Vertretungsregelungen, Umverteilung von Aufgaben) eine ordnungsgemäße Erledigung der Arbeit sicherzustellen. Erscheint Ihnen der Aufwand für solche organisatorischen Maßnahmen unverhältnismäßig groß und besteht zumindest für einen gewissen Zeitraum entsprechender Bedarf, vereinbaren Sie mit den betreffenden Beschäftigten besser ein größeres Arbeitszeitvolumen, das Sie mit einem entsprechend höheren Monatsentgelt vergüten (vgl. Abschnitt 2.4.1). Dadurch vermeiden Sie die Entstehung großer Freizeitansprüche.

4.2.4 Information der Betroffenen

Die Gründe, warum ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt und umgesetzt werden soll, können vielfältig sein. Wichtig ist aber, die Betroffenen offen über die Ausgangslage zu informieren, damit alle das Problem verstehen und sich mit dem damit verbundenen Problem identifizieren können sowie gemeinsam nach einer Lösung suchen. In dieser Projektphase geht es darum, das in der Projektgruppe entwickelte Arbeitszeitmodell allen Betroffenen vorzustellen und gemeinsam mit ihnen zu diskutieren. Hierbei können offene Fragen geklärt oder Anregungen aufgenommen werden. Ziel sollte es sein, für die neuen Vorschläge Akzeptanz zu schaffen und die Beschäftigten für einen fairen Kompromiss zu gewinnen.

Um Informationen verständlich aufzubereiten, bedarf es eines „gesunden Mittelmaßes". Sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig an Informationen kann verwirrend wirken und die Mitwirkung der Betroffenen erschweren. Sie sollten sich bei der Darstellung der Ausgangslage Ihres Unternehmens, z. B. im Rahmen einer Betriebs- bzw. Abteilungsversammlung, vergewissern, welche betriebswirtschaftlichen Entwicklungen von Ihnen ein Handeln erfordern. Warum ist es notwendig, darauf mit einer Anpassung des Arbeitszeitsystems zu reagieren? Diese Gründe sollten Sie in nachvollziehbarer Art und Weise an Ihre Beschäftigten und Führungskräfte herantragen.

Achten Sie darauf, dass auch eine komplizierte Ausgangssituation so dargestellt wird, dass die Beschäftigten sie verstehen können. Einfache Darstellungen, z. B. über die zeitliche Verteilung der Auftragseingänge oder die aufgewendeten Personalstunden des letzten Jahres, sind dabei komplizierten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vorzuziehen, die von den Beschäftigten nicht nachvollzogen werden können. Informationsveranstaltungen, Aushänge am Schwarzen Brett und Info-Broschüren bieten sich neben intensiven Diskussionen (z. B. im Rahmen von Workshops) an, um Ergebnisse darzustellen und ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen.

Das Verstehen und Akzeptieren neuer Arbeitszeitmodelle erfordert Zeit, sowohl in der Kommunikation als auch in der Verarbeitung und Einschätzung des neuen Modells. Das neue Modell kann am Anfang auf Skepsis stoßen. Denn jede Veränderung im Unternehmen, insbesondere in der Arbeitszeitgestaltung, greift möglicherweise in Gewohnheiten ein oder gefährdet (vermeintliche) Besitzstände. Aus diesem Grund ist eine offene, transparente und breite Diskussion zu empfehlen.

So hat jeder Beschäftigte die Möglichkeit, die außerbetrieblichen Angelegenheiten wie Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen, Fahrzeiten von öffentlichen Verkehrsmitteln, typische Stauzeiten, familiäre Absprachen, Freizeitaktivitäten usw. zu organisieren. Gleichzeitig führt die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oft zu Veränderungen im Unternehmen. Wenn Sie die Organisation Ihres Unternehmens verändern, erfordert dies auch eine aktive Mitwirkung der Beschäftigten, der Führungskräfte sowie des Betriebsrates. Im Folgenden werden diese Gründe näher erläutert.

Beschäftigte

Bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt der Mitwirkung der betroffenen Beschäftigten eine hohe Bedeutung zu. Dadurch wird sichergestellt, dass die Betroffenen in eine betriebliche Informationspolitik eingebunden werden, die zum Abbau von Widerständen führt und positive Folgen deutlich macht. Die Ideen und Anregungen der Beschäftigten können systematisch in die Gestaltung des neuen Arbeitszeitsystems einfließen und neben den Erfordernissen des Unternehmens Berücksichtigung finden.

Gewohnheiten und Verhaltensweisen, welche sich in Jahren oder Jahrzehnten entwickelt haben, geben Sicherheit und strukturieren den Tagesablauf. Bei anstehenden Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen werden häufig zuerst die möglichen negativen Auswirkungen auf diese Gewohnheiten und Verhaltensweisen wahrgenommen, die Ängste gegenüber Veränderungen und Neuem auslösen. Mögliche positive Konsequenzen von Veränderungen, die zu Motivation und Akzeptanz beitragen, sind in frühen Phasen der Veränderungen häufig noch nicht ausreichend bekannt. Daher können Veränderungen zunächst aus Skepsis stoßen.

Führungskräfte

Führungskräfte sind durch flexible Arbeitszeiten in mehrfacher Weise in ihrer Führungsarbeit und Führungsrolle betroffen. Dies hat mehrere Gründe. Einerseits gelten die neuen Regelungen auch für sie als Beschäftigte des Unternehmens. Andererseits sind sie gefordert, diese Veränderung zu unterstützen und als Vorbilder zu tragen. Zudem verändert die Einführung von neuen und flexiblen Arbeitszeitmodellen sowohl die Zusammenarbeit im Unternehmen als auch die Rolle der Führungskraft und kann unter Umständen auf Widerstand stoßen.

Trotz möglicher Widerstände ist es notwendig, die Führungskräfte für die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit zu gewinnen. Als Informationsträger sind sie die primären Ansprechpartner Ihrer Beschäftigten und können als Multiplikatoren positiv wie negativ auf die geplante Arbeitszeitflexibilisierung einwirken. Ohne die Unterstützung der Führungskräfte werden flexible Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen nicht „funktionieren". Die Führungskräfte sind daher aktiv in die Erarbeitung des neuen Arbeitszeitsystems einzubinden.

Bereiten Sie Ihre Führungskräfte so vor, dass sie zu den Unterstützern und Multiplikatoren im Unternehmen gehören. Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Führungskräfte, insbesondere die Meister, in den Gestaltungsprozess einzubinden, ist eine hierfür wichtige Voraussetzung geschaffen. Möglicherweise werden in Ihrem Unternehmen Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sein, um dieses Führungsverhalten einzuführen und zu unterstützen.

Betriebsrat

In der Regel empfiehlt es sich, den Betriebsrat möglichst frühzeitig und umfassend einzubinden und einen übereinstimmenden Weg anzustreben. Dies gilt umso mehr, da der Betriebsrat über das Betriebsverfassungsgesetz umfangreiche Mitbestimmungsrechte besitzt (vgl. Abschnitt 5.8.4).

Die Rolle des Betriebsrates kann jedoch über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehen. Zusätzlich zur betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligung des Betriebsrates ist eine Mitwirkung auf der Basis seiner fachlichen Kompetenz ggf. wünschenswert. Nachdem im Management die Weichen für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit gestellt worden sind, soll dem Betriebsrat möglichst frühzeitig die Mitarbeit in den weiteren Planungsphasen angeboten werden. Durch dieses Angebot der fachlichen Mitarbeit räumen Sie dem Betriebsrat die Möglichkeit ein, aktiv an der Gestaltung der Arbeitszeit mitzuwirken. Gleichzeitig ist damit auch die Pflicht verbunden, nicht nur im Sinne einer Blockadepolitik Vorschläge des Arbeitgebers zu kritisieren und abzulehnen, sondern konstruktiv und lösungsorientiert zu handeln.

In der Praxis ergeben sich häufig Probleme aus der Befürchtung der Betriebsräte, durch eine aktive Mitwirkung in der Projektgruppe spätere Verhandlungs- und Kompensationschancen zu verschenken und ihre Position zu „kompromittieren". Daher sollten Phasen der inhaltlichen Entwicklung des Arbeitszeitmodells deutlich getrennt werden von „Verhandlungsphasen", in denen häufig politische Kompromisse erzielt werden müssen. Mitwirkung basiert auf fachlicher Kompetenz, Mitbestimmung auf gesetzlichen Regelungen. Beide Formen der Beteiligung können getrennt werden, ggf. können bei Planungsarbeiten andere Mitglieder des Betriebsrates mitwirken als bei späteren Verhandlungs- und Entscheidungssituationen, was besser vermieden werden sollte.

4.2.5 Testphase

Die Einführung sollten Sie mit einer Testphase beginnen, um erste Erfahrungen zu sammeln und Fehlentwicklungen bedarfsgerecht korrigieren zu können. Unsere Erfahrungen zeigen, dass gerade die Testphase besonders wichtig ist.

Hierbei können die weiteren Schritte geplant und abgestimmt werden. Bei entsprechender Unternehmensgröße ist es auch sinnvoll, zunächst eine Testabteilung auszuwählen. Bei positivem Verlauf der Testphase stellt sich häufig der erwünschte „Mitnahmeeffekt" in der Breitenumsetzung ein.

Die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren, ist viel höher, wenn es noch nicht endgültig ist und kurz- bis mittelfristig Raum für Veränderung und Anpassung bleibt. Die Testphase hilft den Beschäftigten, den Betriebsräten und der Geschäftsleitung, das neu entwickelte Modell in der Praxis zu erproben und bei Bedarf kontinuierlich zu verbessern. Hierfür ist eine gute Kommunikation untereinander unverzichtbar.

Durch den Start in einem Pilotbereich ist es möglich, die Bindung der Personalressourcen für die Planung und Steuerung gering zu halten. Positive und negative Erfahrungen, die in der Testphase gesammelt werden, sind Ansatzpunkte für Veränderungen und Optimierungen vor der Anwendung der neuen Arbeitszeitregelung in weiteren Abteilungen.

In der Praxis hat es sich bewährt, beim Start eines neuen Arbeitszeitsystems nicht jede Eventualität in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Sie werden feststellen, dass viele Probleme, die man mit der Umsetzung verbunden sah, später nicht auftreten. Andererseits werden Sie vielleicht, trotz sorgfältiger Planung, mit Fragen und Problemen konfrontiert, die Ihnen in der Planungsphase noch nicht bekannt waren.

Auch hier ist darauf zu achten, dass Information keine Einbahnstraße ist und genügend Zeit für Rückfragen und Diskussionen zur Verfügung steht. In der Praxis besteht an dieser Stelle die Gefahr, sich „totzureden". Gerade an dieser wichtigen Stelle zwischen Planung und Umsetzung sollte Ihnen dies nicht passieren. Dazu einige Argumente, die Ihnen helfen können, die Startschwierigkeiten zu überwinden:

- Der Start in einem Testbereich stellt sicher, dass evtl. auftretende negative Wirkungen sich nicht auf das gesamte Unternehmen auswirken.
- Die Begleitung der Einführung durch Kennzahlen macht frühzeitig Abweichungen von geplanten Verläufen sichtbar, auf die reagiert werden kann. Negative Entwicklungen werden erkannt und durch neue Regelungen ersetzt.
- Jede Regelung kann verändert werden. Falls Sie bereits beim Start der neuen Arbeitszeitregelung eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben, versuchen Sie, sich auf die wichtigsten und rechtlich notwendigen Regelungspunkte zu beschränken. Nach der Testphase sollte diese Regelung überprüft und im Bedarfsfall optimiert werden.
- In manchen Fällen kann es vorteilhaft sein, mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung bis zur Beendigung der Testphase zu warten, um erste Erfahrungen einfließen zu lassen. Stattdessen können Sie sich mit Ihrem Betriebsrat auf „Spielregeln" einigen, deren Einhaltung und Nützlichkeit Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat prüfen. Nach Abschluss

der Testphase werden diese „Spielregeln“ in eine Betriebsvereinbarung übertragen.

Achten Sie während der Umsetzung darauf, dass Ansprechpartner für die Beschäftigten im Unternehmen zur Verfügung stehen und bekannt gemacht werden, die bei Unklarheiten und Problemen eingeschaltet werden können. Eine ausführliche Information vor Beginn der Testphase soll folgende Inhalte umfassen:

- Rahmenbedingungen des Arbeitszeitmodells
- Dauer und Bereich der Testphase
- Ansprechpartner bei Informationsbedarf, Unklarheiten und Problemen
- geplante Schritte nach Abschluss der Testphase

4.2.6 Evaluation

Während der Testphase wird das neue Arbeitszeitmodell fortlaufend überprüft und nach Beendigung eventuell geändert. Dabei geht es darum, festzustellen, ob die Testphase erfolgreich war, sodass mit dem Modell weiter gearbeitet werden kann. In der Evaluationsphase werden im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs die Ergebnisse den Zielsetzungen des Projektes gegenübergestellt.

Nach der Darstellung des Soll-Ist-Vergleiches erfolgt eine systematische Beurteilung nach den vier Kriterien Funktionsfähigkeit, Verbesserungspotenzial, Umsetzbarkeit und Multiplizierbarkeit. Dadurch kann die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells in anderen Unternehmensbereichen vorbereitet werden. Hierzu bietet sich die folgende Checkliste an:

- Funktionsfähigkeit des Arbeitszeitmodells:
  - Prüfung der Erreichung der vordefinierten Ziele
  - Darstellung der Ergebnisse
  - Klärung der innerbetrieblichen, organisatorischen Handlungsfelder (z. B. Parkplatzmöglichkeiten, Kapazität der Umkleideräume, Arbeitsschutzregelungen, Qualifizierungsbedarf, Verpflegung)
  - Arbeitszeitregelungen, Entlohnungssysteme und Gestaltung von Zeitkonten

- Verbesserungspotenzial:
  - Was kann verbessert werden? (z. B. prüfen, ob Neueinstellungen nötig sind, Qualifikation von Beschäftigten)
  - Verbesserungsvorschläge von Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsratsmitgliedern
  - Ermittlung des sich ergebenden Personalbedarfes (z. B. Aufteilung der Schichtgruppen unter Berücksichtigung von Wünschen der Beschäftigten, Urlaubsplanung und Pausenregelung)

- Umsetzbarkeit:
  - Die Wahl des neuen Arbeitszeitmodells
  - Klären, in welchen Abteilungen bzw. Bereichen gestartet werden soll
  - Den richtigen Zeitpunkt für den Start wählen (Urlaubszeit, Betriebsruhe, Auftragslage usw. berücksichtigen)
  - Formulierung bzw. Überarbeitung der Betriebsvereinbarung

- Multiplizierbarkeit:

  – Wären auch für andere Abteilungen und Bereiche flexible und bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle erforderlich (z. B. Gleitzeit für Angestellte, Rufbereitschaft für indirekte produktionsnahe Bereiche)
  – Welche weiteren Schritte sind für die Optimierung erforderlich?

4.2.7 Einführung des neuen Arbeitszeitmodells

Nun sind Sie ans Ziel gelangt. Nach dem in der Evaluationsphase die letzten offenen Fragen geklärt und die Ziele, welche zu Beginn des Projektes formuliert wurden, erreicht sind, kann das neue Arbeitszeitmodell im gesamten Unternehmen bzw. im vorgesehenen Bereich eingeführt werden. Vor der Einführung werden die Betriebsvereinbarung sowie die Rahmenbedingungen allen Beschäftigten vorgestellt und der Starttermin festgelegt.

5 Was Sie noch wissen müssen

Worum es in diesem Kapitel geht:

In diesem letzten Kapitel des zweiten Teiles wollen wir Ihnen in groben Zügen die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und arbeitsrechtlichen Aspekte vorstellen, welche im Zusammenhang mit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten eine wichtige Rolle spielen. Denn die betrieblichen Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitszeit sowie die tatsächliche Arbeitszeit der Beschäftigten werden durch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, das Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder Einzelverträge geregelt und teils festgelegt. Weitere Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung finden sich darüber hinaus unter anderem im Mutterschutz- und Jugendarbeitsschutzgesetz.

5.1 Allgemeine arbeitswissenschaftliche Empfehlungen

Unter arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen verstehen wir alle Erkenntnisse und Informationen, die mit wissenschaftlichen Methoden empirisch gewonnen wurden und mit statistischen Methoden abgesichert sind (vgl. Checkliste, Abschnitt 5.3.3). Oberstes Ziel ist der Erhalt von Gesundheit und Motivation der Beschäftigten. Die Arbeitszeitgestaltung soll neben Arbeitsschutzgedanken auch wirtschaftlichen Interessen, z. B. der Erhaltung oder Steigerung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, gerecht werden sowie das Risiko für gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen verringern.

Diese Zielvorgabe erfordert ein enges Zusammenwirken von Arbeitgebern, Betriebsräten, Arbeitsmedizinern und -wissenschaftlern und nicht zuletzt den Beschäftigten selbst. Dies gilt auch, weil die Vorgaben, den aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstand zu berücksichtigen, dem Wunsch des Einzelnen nach Individualisierung der Arbeitszeitregelungen und den betrieblichen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, nicht selten Kompromisslösungen erfordern.

Trotz der positiven Effekte kann es vorkommen, dass die Beschäftigten die Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen bzw. Schichtplänen, die arbeitswissenschaftliche Empfehlungen berücksichtigen, ablehnen. Geschäftsführung und Betriebsrat sollten davor nicht zurückschrecken und beispielsweise für eine Pilotphase in einem Pilotbereich plädieren, nach deren Abschluss alle Beteiligten aus eigener Erfahrung über das zukünftige Arbeitszeit- und Schichtmodell entscheiden können.

5.2 Tagarbeitssysteme ohne Schichtarbeit

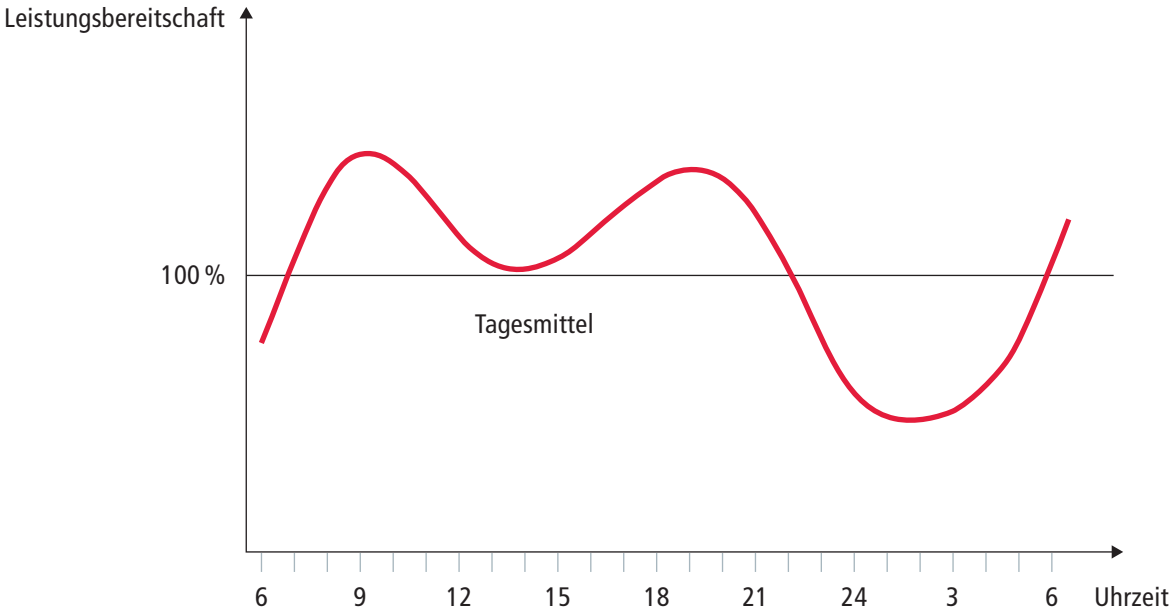
Der Begriff „Tagarbeitssystem“ umfasst alle Arbeitszeitmodelle, bei denen außerhalb des im Arbeitszeitgesetz definierten Nachtzeitraums (grundsätzlich zwischen 23:00 und 6:00 Uhr) gearbeitet wird. Demzufolge liegen bei Tagarbeit die Arbeitszeiten zwischen 6:00 und 23:00 Uhr. Bei der Gestaltung von Tagarbeitssystemen ist eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen möglich, welche Beginn und Ende sowie Dauer der Arbeitszeit vielfältig gestalten lassen. Neben dem klassischen Modell, Vollzeit mit festen Arbeitszeiten an festen Tagen, existieren weitere Varianten, in denen die Verteilung und Dauer der Arbeitszeit nach betrieblichen Belangen und Bedürfnissen der Beschäftigten flexibel geregelt werden können.

Das bekannteste Arbeitszeitmodell, das in zahlreichen Betrieben praktiziert wird, ist das klassische Gleitzeitmodell. Das Modell besteht aus einer festgelegten Kernzeit, für die eine allgemeine Anwesenheitspflicht besteht sowie aus den Ein- und Ausgleitphasen. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in diesem vorgegebenen Rahmen frei zu wählen. Durch das Gleitzeitmodell kommt es zu einer Verschiebung der Anfangs- und Endzeiten der Arbeitszeit und ggf. der täglichen Länge der Arbeitszeit. Die Abweichungen von der Regelarbeitszeit sind auf einem Arbeitszeitkonto festzuhalten, um einen Zeitausgleich zu ermöglichen. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten und Modelle sind in den Abschnitten 2.4.3 und 2.4.4 beschrieben.

5.3 (Mehr-)Schichtsysteme

Unter Mehrschichtsystemen werden Arbeitszeitsysteme verstanden, in denen die Arbeit zu wechselnden Zeiten (z. B. im Wechsel Früh-, Spät- und Nachtschicht) ausgeführt wird. Einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 20. Juni 1990 zufolge ist Schichtarbeit gegeben, wenn eine bestimmte Arbeitsaufgabe über einen erheblich längeren Zeitraum als die tägliche Arbeitszeit des einzelnen Beschäftigten hinaus anfällt und daher von mehreren Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen in einer geregelten zeitlichen Reihenfolge erbracht wird. Dadurch wird erreicht, dass die Maschinen und Fertigungsprozesse im Unternehmen länger laufen können, als die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten dauert. Man spricht auch von einer Entkopplung der Betriebszeit von der (individuellen) Arbeitszeit.

Diese Arbeitszeitform hat dabei nicht unerhebliche Auswirkungen auf Privatleben und Wohlbefinden der Beschäftigten. Eine ungewöhnliche Lage der Arbeitszeit ist anstrengend für den Organismus, wenn sie nicht der „inneren Uhr” des Menschen entspricht. Abbildung 5-1 zeigt die Leistungsbereitschaft des Menschen im Laufe eines Tages. Spät- und insbesondere Nachtschicht fordert die höchste Leistung in Phasen ab, in denen der Organismus auf Ruhe und Regeneration eingestellt ist. Weiterhin liegen die Schichtzeiten und damit die verbleibende Freizeit teils außerhalb der gesellschaftlichen Norm in Deutschland, was die Teilnahme am sozialen Leben erschwert und besondere Rücksichtnahme des Umfeldes erfordert.



Biorhythmus (aus Knauth/Hornberger, S. 44)

Abbildung 5-1: Biorhythmus

Schichtarbeit sollte daher besonders sorgfältig geplant werden, um die zusätzliche Belastung für die Beschäftigten so gering wie möglich zu halten. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und zur Motivation der Beschäftigten ist es sinnvoll, die im nächsten Abschnitt dargestellten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen bei der Gestaltung von Schichtplänen zu berücksichtigen. Wir werden mit Ihnen schrittweise die einzelnen Kriterien durchgehen, die dem Planer Entscheidungen abverlangen, um die für Ihr Unternehmen wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten zu erläutern.

5.3.1 Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung

Nun wollen wir die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Gestaltungskriterien für Schichtpläne erläutern. Denn nach dem seit 1994 geltendem Arbeitszeitgesetz ist die Arbeitszeit der in Nacht- und Schichtarbeit Beschäftigten „nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen“ (§ 6 Abs. 1 ArbZG). Neben der Dauer und Lage der Arbeitszeit kommt dabei der Verteilung und dem Rhythmus der unterschiedlichen Schichten (z. B. Früh-, Spät- und Nachtschicht) eine erhebliche Bedeutung zu.

Zum besseren Verständnis haben wir die Empfehlungen mit den entsprechenden Hintergründen für Sie zusammengestellt. Die Einhaltung dieser Empfehlungen sichert und stärkt die Leistungsfähigkeit. Gesunde Beschäftigte helfen Kosten und Organisationsaufwand für Vertretungen einzusparen, leisten bessere Arbeit und sind in der Regel auch motivierter.

1. Planen Sie nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander

Der biologische Rhythmus des Menschen und seine Körperfunktionen sind während der Zeit der Nachtarbeit überwiegend auf Erholung und nicht auf Leistung eingestellt. Entgegen dem subjektiven Empfinden vieler Schichtarbeiter wird dieser Rhythmus auch nach einigen Nachtschichten nicht umgekehrt. Das heißt, es wird in der Tiefphase der Leistungsfähigkeit gearbeitet. Der Tagschlaf ist in der Regel kürzer und störanfälliger als der Nachtschlaf. Lange Nachtschichtphasen können deshalb zu Schlafdefiziten führen. Zudem erschweren lange Nachtschichtphasen familiäre und sonstige soziale Kontakte.

Zwar können junge Beschäftigte die Belastung durch Nachtarbeit verhältnismäßig gut verkraften. Der von den Beschäftigten vorgebrachte Gewöhnungseffekt ab der dritten Nachtschicht in Folge ist jedoch ein subjektiver Eindruck. Der Biorhythmus stellt sich nicht auf die veränderte Tag-Nacht-Rhythmik ein, sondern wird lediglich deformiert. Das hat eine – mit zunehmender Länge der Nachtschichtblöcke – steigende Übermüdung zur Folge, was für den Betrieb ein höheres Unfallrisiko und sinkende Arbeitsqualität bedeutet. Abbildung 5-2 zeigt die im Mund gemessene Körpertemperatur als Indikator für den Verlauf der Körperfunktionen während der ersten und fünften Nachtschicht. Es ist erkennbar, dass sich der Organismus auch nach fünf Tagen noch nicht auf den veränderten Rhythmus eingestellt hat, sondern in der Zeitspanne der Nachtschicht nach wie vor ein Leistungstief ausweist. Dies wird darauf zurückgeführt, dass der Mensch seine Tagesrhythmik stärker an der Uhr, am Tageslicht und am sozialen Kontakt zu anderen Menschen orientiert als an seinem Arbeits-Freizeit-Rhythmus.

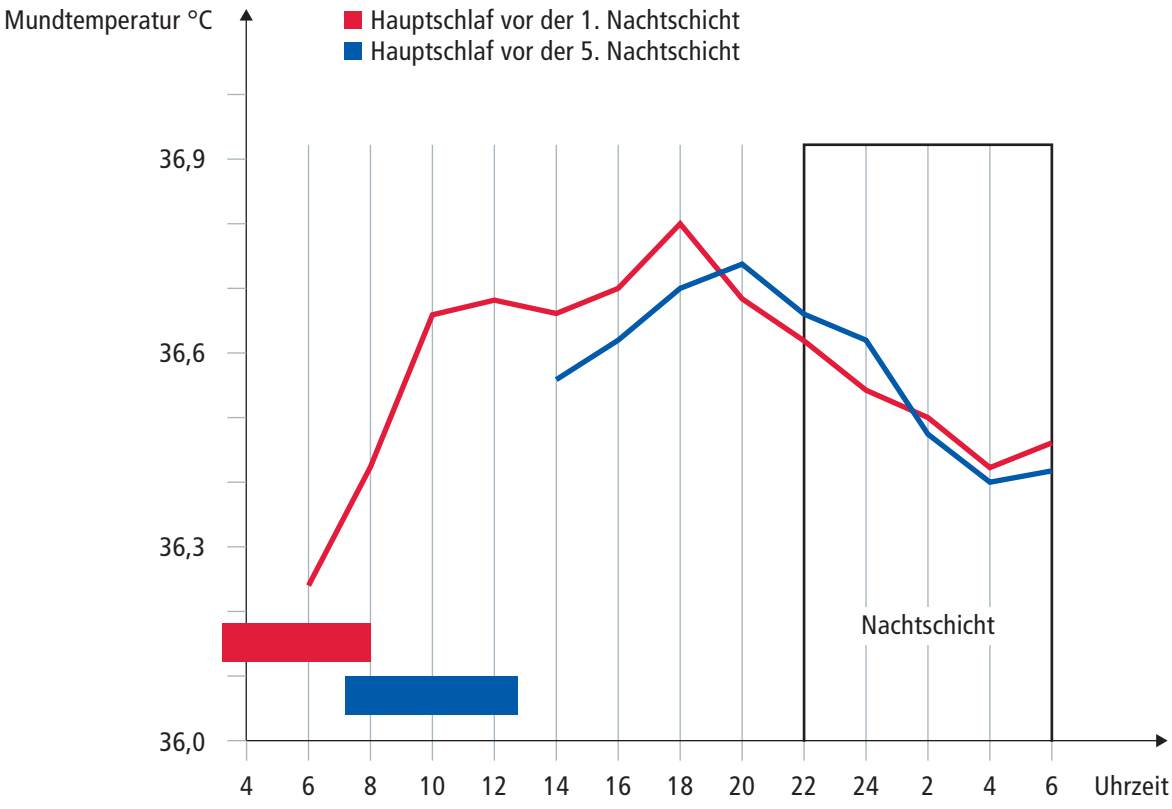


Abbildung 5-2: Durchschnittliche Mundtemperatur von Schichtarbeitern an den Tagen der ersten und fünften Nachtschicht

2. Wechseln Sie häufiger zwischen Früh- und Spätschichten

Nicht nur Nachtarbeit, sondern auch Früh- und Spätschichten haben spezifische Auswirkungen auf die Beschäftigten. Spätschichten liegen in der für soziale Kontakte besonders wichtigen Tageszeitspanne, weshalb für Schichtarbeiter vor allem die Frühschichtphasen für abendliche Unternehmungen in Frage kommen. Das kann kurzen Nachtschlaf und ein mit zunehmender Anzahl aufeinanderfolgender Frühschichten wachsendes Schlafdefizit bedeuten.

3. Lassen Sie die Frühschichten nicht zu früh beginnen (zwischen 06:00 und 07:00 Uhr)

Insbesondere im Zweischichtbetrieb können Sie damit die unter Punkt 2 erläuterten Schlafdefizite reduzieren. Je später die Frühschicht beginnt, desto geringer ist das Schlafdefizit. Zudem kann ein sehr früher Beginn der Arbeit Wegeunfälle und Verspätungen erhöhen sowie verringerte Wachheit mit sich bringen. Im Dreischichtbetrieb würde ein späterer Frühschichtbeginn ein späteres Ende der besonders belastenden Nachtschicht bedeuten, wobei die Vor- und Nachteile der beiden Alternativen im Unternehmen gegeneinander abgewogen werden sollten.

4. Vermeiden Sie die Anhäufung von Arbeitszeiten

Sowohl mit der Länge der täglichen Arbeitszeit als auch mit der Anzahl aufeinanderfolgender Arbeitstage nimmt die Beanspruchung zu. Die Beschäftigten benötigen einen zunehmenden Anteil der freien Zeit zur Regeneration. Längere zusammenhängende Freizeiten, die durch Anhäufung von Arbeitszeiten erreicht werden, verlieren damit an Wert. Höhere Beanspruchung spiegelt sich oft auch in höherem Krankenstand wider.

5. Bevorzugen Sie eine Vorwärtsrotation der Schichten (Früh-Spät-Nacht)

Ein vorwärtsrotierendes Schichtmodell mit der Abfolge Früh-Spät-Nacht kommt dem Organismus entgegen und bewirkt, dass der Beschäftigte mehr vom Tag hat als durch die Rückwärtsrotation (Nacht-Spät-Früh). Die Vorwärtsrotation ermöglicht einen Wechsel der Schichtart auch innerhalb des Arbeitsblocks, im Sinne der Empfehlungen 1 und 2. Die Ruhezeiten zwischen den Schichten bei den Wechseln Früh-Spät, Spät-Nacht betragen dabei jeweils 24 Stunden. Ein Rückwärtswechsel der Schichten an aufeinanderfolgenden Tagen (Nacht-Spät oder Spät-Früh) ist nach dem Arbeitszeitgesetz grundsätzlich unzulässig, weil die Ruhezeit nur acht Stunden beträgt und dadurch die elfstündige Ruhezeit zwischen zwei Schichten (§ 5 Abs. 1 ArbZG) nicht gewährleistet ist.

6. Vermeiden Sie ungünstige Schichtfolgen

Besonders beanspruchend ist die Folge Nacht-Frei-Früh: Die Nachtschicht ist um 06:00 Uhr zu Ende. Der Beschäftigte fährt nach Hause, frühstückt und legt sich gegen 08:00 Uhr schlafen, bis er zwischen 13:00 und 14:00 Uhr aufwacht. Wenn er am folgenden Tag um 06:00 Uhr pünktlich zur Frühschicht erscheinen will, muss er je nach Arbeitsweg und Frühstücksgewohnheiten zwischen 04:30 und 05:30 Uhr aufstehen. Um sieben bis acht Stunden Schlaf zu genießen, müsste er an seinem freien Tag ca. um 21:30 Uhr zu Bett gehen – nachdem er aber um 14:00 Uhr erst aufgestanden ist, wird er um diese Zeit nicht einschlafen können. Er kommt mit Sicherheit unausgeschlafen und „völlig aus dem Tritt“ zur Frühschicht.

Sehr unbeliebt bei den Beschäftigten sind auch einzelne Schichten, die zwischen freien Tagen liegen, z. B. Frei-Früh-Frei sowie einzelne freie Tage, die insbesondere Nachtschichtblöcke unterteilen (… Nacht-Frei-Nacht …), einzelne Arbeitstage, aber auch Schichtfolgen, die im Widerspruch zur biologischen Tagesrhythmik stehen (z. B. … Nacht-Frei-Früh …).

7. Streben Sie geblockte Wochenendfreizeiten an
Zwei zusammenhängende freie Tage haben einen höheren Erholungswert als einzelne freie Tage und bieten bessere Möglichkeiten zur Pflege sozialer Kontakte. Als freie Wochenenden bieten sich auch die Kombinationen Freitag/Samstag und Sonntag/Montag an.

8. Machen Sie Freizeit planbar
Sinnvolle Freizeitgestaltung und die Pflege sozialer Kontakte werden durch übersichtliche, lange im Voraus bekannte Schichtpläne erleichtert. Notwendige Änderungen im Schichtplan sollten so langfristig wie möglich bekannt gegeben werden. Eine frühzeitige Information der Beschäftigten über veränderte Auslastungsfaktoren ist hier ebenso hilfreich wie die Möglichkeit, den konkreten Arbeitseinsatz im Rahmen von Gleitzeitregelungen oder Zeitfenstermodellen mit Kollegen abstimmen zu können.

9. Passen Sie die Länge der Schichten der Arbeitsbelastung an
Körperlich anstrengende Tätigkeiten, Arbeiten unter erschwerten Umgebungsbedingungen sowie zu ungünstigen Tageszeiten (Nachtschicht) können durch kürzere Schichtzeiten kompensiert werden. Längere Arbeitszeiten können Sie durch häufigere Ruhepausen erleichtern sowie durch Schichtsysteme, die Ermüdungsanhäufungen vermeiden.

Beachten Sie insbesondere bei Arbeiten mit gesundheitsgefährdenden Stoffen, dass die AGW-Werte (Arbeitsplatzgrenzwerte) nur für Acht-Stunden-Schichten gelten. Bei längeren Arbeitszeiten sind niedrigere Grenzwerte einzuhalten.

5.3.2 Empfehlungen und Gestaltungshinweise zur Nachtarbeit

Die Erfahrungen sowie einige arbeitsmedizinische Studien zeigen, dass die Nachtarbeit in vieler Hinsicht eine Herausforderung für die Schichtplangestaltung darstellt, insbesondere wenn Nachtarbeit und/oder Dauernachtschicht Bestandteil eines Schichtmodells sind. Ausgehend von arbeitswissenschaftlichen und medizinischen Forschungsergebnissen lassen sich jedoch konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

Im Folgenden wollen wir die wichtigsten Definitionen darstellen, welche für die Nachtarbeit relevant sind und einige grundsätzliche Empfehlungen aussprechen, die nach Auffassung von Arbeitswissenschaftlern und -medizinern zu einer gesundheitsgerechten Gestaltung von Nachtarbeit beitragen. Denn mittlerweile sind uns durch empirische Langzeitstudien die Probleme von Nachtarbeit bekannt:

- Leben gegen die „innere Uhr“
- Der Tagschlaf nach Nachtschichten ist kürzer als der normale Nachtschlaf
- Die Qualität des Tagschlafs ist aufgrund der Umwelteinflüsse schlechter
- Anhäufung von Schlafdefiziten bei langen Nachtschichtblöcken
- Schlafstörungen sind auch noch Jahre nach dem Ausstieg aus der Dauernachtarbeit vorhanden
- Erhöhtes Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Soziale Probleme/eingeschränktes Freizeitverhalten

Gesetzliche Regelungen

Als Nachtarbeiter nach § 2 Abs. 5 ArbZG gilt, wer regelmäßig Nachtarbeit im Wechselschichtsystem leistet oder an mindestens 48 Kalendertagen im Jahr nächtliche Arbeit durchführt. Dauernachtschicht bedeutet häufig und über einen langen Zeitraum entgegen dem biologischen Schlaf-Wach-Rhythmus zu arbeiten und zu ruhen. Nach dem Arbeitszeitgesetz ist die Arbeitszeit der in Nacht- und Schichtarbeit Beschäftigten nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten. Eines der Hauptziele ist dabei der Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Die Nachtarbeit darf nach § 6 Abs. 2 Satz 1 ArbZG werktäglich nicht länger als acht Stunden dauern. Unter bestimmten Voraussetzungen ist eine Verlängerung der werktäglichen nächtlichen Arbeit auf höchstens zehn Stunden zulässig (§ 6 Abs. 2 Satz 2 ArbZG). Eine werktägliche Nachtarbeit von bis zu zehn Stunden ist dann erlaubt, wenn in einem Kalendermonat oder im Zeitraum von vier Wochen im Durchschnitt die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden nicht überschritten wurde.

Medizinische Vorsorgeuntersuchungen

Das Arbeitszeitgesetz berechtigt jeden Nachtarbeiter, sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen alle drei Jahre arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Nach Vollendung des 50. Lebensjahres steht Nachtarbeitern dieses Recht in Zeitabständen von jeweils einem Jahr zu. Diese Untersuchungen können vom Beschäftigten entweder selbst bei einem Arzt oder auf Veranlassung des Arbeitgebers auch beim Betriebsarzt durchgeführt werden (§ 6 Abs. 3 Satz 1 ArbZG).

Alternatives Modell: Arbeiten aus der Nacht in den Tag verlagern

Der einfache und effizienteste Weg, Belastungen und Kosten in Folge der Nachtarbeit zu senken, ist, die Anzahl nächtlicher Arbeitseinsätze zu reduzieren. Regelmäßig sollte hinterfragt werden, welche Tätigkeiten und Aufgaben die Beschäftigten in der Nacht leisten und ob dies nicht stattdessen auch in der Früh- und Spätschicht möglich wäre. Je weniger Nachteinsätze erforderlich sind, desto besser sind die Voraussetzungen, belastungsoptimierte Schichtpläne zu gestalten. Dieser Ansatz wirkt präventiv und begünstigt zudem den Einsatz gesundheitlich beeinträchtigter Beschäftigter (vgl. Praxisbeispiel 6 in Kapitel 3).

Je nach betrieblicher Situation sind die Potenziale auf verschiedene Weise nutzbar. Reduzierter Nachtschichtbedarf kann gleichmäßig auf alle Beschäftigten verteilt werden. Dann leistet jeder Beschäftigte weniger Nachtschichten. Alternativ ist es auch möglich, einige Beschäftigte ganz von der Nachtschicht zu befreien und ihnen eine Arbeit ausschließlich in Früh- und Spätschichten zu ermöglichen.

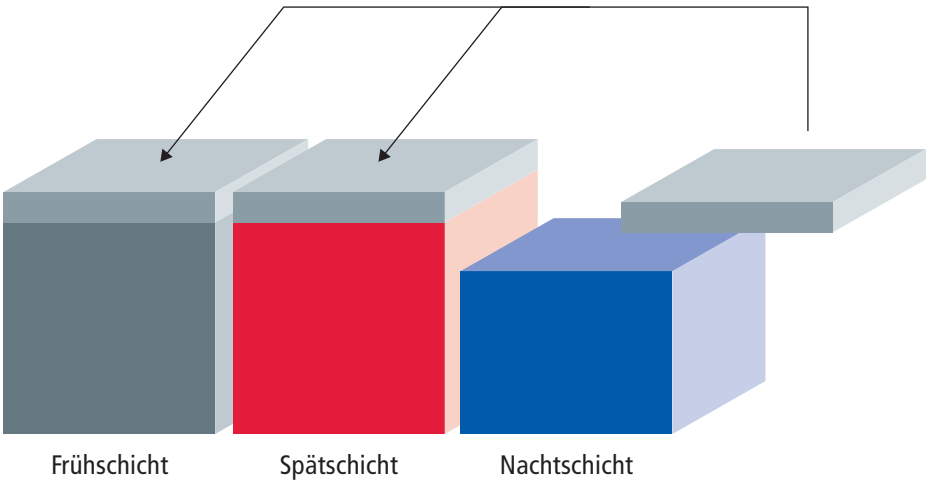


Abbildung 5-3: Verlagerung von Tätigkeiten aus der Nachtschicht

5.3.3 Checkliste ergonomischer Schichtplan nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen

Den Abschnitt „Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung“ schließen wir mit einer Checkliste ab, welche die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen für eine ergonomische Schichtplangestaltung beinhaltet. Zwar lassen sich nicht alle Anforderungen gleichzeitig verwirklichen. Jedoch soll diese Checkliste Ihnen helfen, Handlungsfelder schneller zu finden und diese im Hinblick auf eine Schichtplangestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gezielt anzugehen.

Kriterien zur Entwicklung von ergonomischen Schichtplänen

Gesetzliche und tarifrechtliche Kriterien

- Tägliche Dauer der Arbeitszeit
- Pausenregelung
- Ruhezeiten
- Gesetzliche Regelungen für besondere Personengruppen
- Liegt die wöchentliche Arbeitszeit im Rahmen einer tariflichen Vereinbarung?

Arbeitswissenschaftliche Kriterien

- Möglichst wenige Nachtschichten nacheinander (am besten nur zwei, maximal drei)
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine lange Ruhephase folgen
- Nachtschichten sollten früh enden (zwischen 5 und 6 Uhr)
- Vorwärtsrotation der Schichten: Früh-Spät-Nacht
- Ungünstige Schichtfolgen wie Frei-Früh-Frei vermeiden
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen
- Mindestens ein Abend pro Woche sollte frei sein (zwischen Montag und Freitag)
- Geblockte Wochenendfreizeiten sollten gewährt werden; mind. zwei aufeinanderfolgende Tage (auch Freitag und Samstag oder Sonntag und Montag)
- Kurzfristige Änderungen des Schichtplans vermeiden
- Planbare Freizeit für die Beschäftigten, Ankündigungszeit für Schichtwechsel und Schichtplanänderungen

Innerbetriebliche und organisatorische Kriterien

- Ist der Betriebsrat über das Vorhaben der Neugestaltung des Schichtplans informiert?
- Sind die Beschäftigten informiert?
- Sind die wirtschaftlichen Aspekte klar und eindeutig?
- Bestimmung der Betriebszeit (Wird an Wochenenden gearbeitet?, Feiertagsregelung usw.)
- Bestimmung des Personalbedarfes für jede Schicht
- Personaleinsatzplanung: Sind Versetzungen oder Neueinstellungen erforderlich?
- Sind die betroffenen Beschäftigten eingewiesen und qualifiziert?
- Zeitkonten erforderlich und ggf. vorhanden?
- Sind Urlaubsplanung und Pausenzeiten geregelt?
- Ist die Regelung „Krankheits-/Freistellungszeiten" vereinbart?
- Sind die vorhandenen Einrichtungen ausreichend? (Parkplätze, Umkleidekabinen, Verpflegungsmöglichkeiten, Notruf/Meldeeinrichtungen)
- Sind neue Einrichtungen nötig?
- Schichtwechsel: Sind Übergabezeiten erforderlich?
- Tausch von Schichten unter den Beschäftigten möglich?

Tabelle 5-1: Checkliste ergonomische Schichtpläne

5.4 Lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung

Die Implementierung von Arbeitszeitmodellen mit individuellem Gestaltungsspielraum, der die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit den Interessen des Unternehmens in Einklang bringt, ist zur Bewältigung des demografischen Wandels von großer Bedeutung. So gesehen ist das Thema lebenssituationsspezifische und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung aktueller denn je. Die Menschen durchlaufen verschiedene Phasen im Leben. (Abbildung 5-4). Lebenssituationen und Bedürfnisse erfahren dabei permanente Änderungen. Für die Arbeitszeitgestaltung sind drei Phasen ausschlaggebend:

- Die **berufliche Lebensphase** – von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben
- Die **familiäre Lebensphase** – beeinflusst durch Familiengründung, Geburten, Betreuungs- und Pflegeaufgaben
- Die **biosoziale Lebensphase** – mit altersbedingten unterschiedlichen Potenzialen

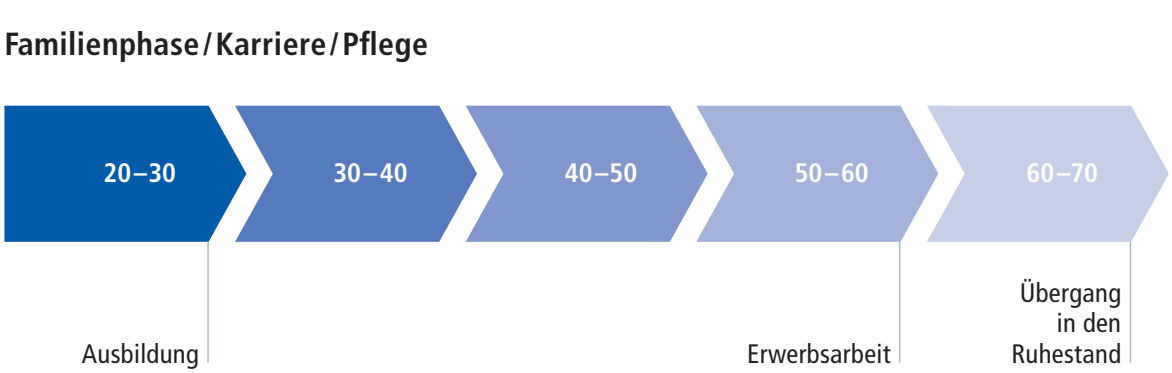


Abbildung 5-4: Unterschiedliche Lebensphasen

Für diese bestimmten Lebenssituationen kann eine spezifische und individuelle Arbeitszeitplanung wünschenswert sein, um sie besser bewältigen zu können. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass ein umfassendes Angebot an flexiblen Arbeitszeitinstrumenten angeboten werden sollte, um den Anforderungen aus privaten/familiären und beruflichen Verpflichtungen gerecht zu werden. Hier geht es darum, die unterschiedlichen Interessenlagen nach längerer oder kürzerer Arbeitszeit in den einzelnen Lebensphasen mit den betrieblichen Belangen in Einklang zu bringen. Dabei wird das Volumen der Arbeitszeit variiert.

Denn Arbeitszeiten, die sich an unterschiedliche Lebenssituationen anpassen lassen und die Belange verschiedener Beschäftigtengruppen stärker berücksichtigen, können dazu beitragen, die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden, neue Beschäftigtenpotenziale zu erschließen und die Leistungsfähigkeit bis zur Rente zu erhalten. Demzufolge ist es für die Unternehmen sinnvoll, in die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu investieren und sich so in Zeiten des Fachkräftemangels als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen die lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung als Wettbewerbsfaktor erkannt. Dazu kommt, dass immer mehr Beschäftigte sich sowohl beruflich als auch familiär einbringen wollen.

Richtig umgesetzt kann die lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung eine Win-win-Situation ergeben. Die Beschäftigten können sich ohne Zeitnot und schlechtes Gewissen ihren beruflichen, privaten und familiären Aufgaben widmen sowie ihre persönlichen Vorstellungen von Beruf und Privatleben in den verschiedenen Lebensabschnitten verwirklichen (etwa Berufseinstieg, Weiterbildung, Gründung einer Familie, Pflege von Familienangehörigen). Die Unternehmen profitieren von einer hohen Mitarbeitermotivation und Arbeitseffizienz.

Auf betrieblicher Ebene können Sie die Arbeitszeiten so gestalten, dass eine Kombination aus verschiedenen Arbeitszeitmodellen die individuelle Zeitsouveränität Ihrer Beschäftigten – bei Wahrung der betrieblichen Anforderungen – erhöht. Dabei müssen Sie aber gewährleisten, dass der Betriebsablauf sowie die Kostenneutralität sichergestellt sind. Flankiert wird die lebenssituationsspezifische Arbeitszeit in aller Regel von Anspar- bzw. Finanzierungsmodellen. So wird beispielsweise eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit über die IRWAZ hinaus nicht als Mehrverdienst ausgezahlt, sondern zur Finanzierung der Lebensphasen mit abgesenkter IRWAZ in einem Wertkonto gutgeschrieben.

Ansätze für individuelle und spezifische Arbeitszeitgestaltung

Im Folgenden werden wir Ihnen Ansätze für die individuelle und spezifische Gestaltung der Arbeitszeit vorstellen, welche für die verschiedenen Lebenssituationen in Frage kommen. Da eine ausführliche Darstellung der Modelle den Rahmen der vorliegenden Broschüre sprengen würde, werden wir Ihnen ausgewählte Möglichkeiten vorstellen. Selbstverständlich kommen auch andere Varianten in Frage. Demzufolge können Sie Ihren Beschäftigten eine ganze Reihe von Arbeitszeitmodellen bieten, sodass die Beschäftigten private und berufliche Belange besser miteinander vereinbaren können. Das reicht von gängigen Arbeitszeitmodellen wie beispielsweise Teilzeit oder Jobsharing bis zu lebenssituationsspezifischen Konzepten wie Umwandlung von Sonderzahlungen in Zeit oder in ein Sabbatical.

Gerade für berufstätige Eltern kann z. B. das Arbeitszeitmodell „Jobsharing", welches auf Teilzeit basiert, eine gute Möglichkeit bieten, die Karriere mit dem Wunsch nach einem Familienleben zu vereinbaren. Wer auch neben dem Job sich weiterqualifizieren bzw. studieren möchte, hat genügend Zeit für die Weiterbildung oder das Studium, da bei diesem Modell der Arbeitsplatz sowie die Arbeitszeit von zwei oder mehreren Beschäftigten geteilt werden können. Die Beschäftigten können die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit zum größten Teil in gegenseitiger Absprache bestimmen. Die Einteilung der Aufgaben regeln die Beschäftigten unter sich. Das bedeutet, sie teilen sich die Aufgaben und Zeit selbstständig untereinander auf. So können die Beschäftigten die Arbeitsintensität an ihre spezifische Lebenssituation flexibel und individuell anpassen.

Dies kann wiederum für die Karriere interessanter sein und ist in der Regel auch finanziell attraktiver, weil dadurch eine Stelle mit gleicher Qualifikation geteilt wird und der Beschäftigte nicht auf eine geringwertige Stelle versetzt werden muss. Somit bietet das Modell vielen Unternehmen den Vorteil, dass nicht völlig auf Berufserfahrung verzichtet werden muss und sogar eine wichtige Position im Unternehmen beibehalten werden kann. Das Unternehmen kann gute Fach- und Führungskräfte gewinnen bzw. langfristig begeistern.

Umwandlungen von Entgeltbestandteilen in freie Zeit

Besonders attraktiv ist auch ein lebenssituationsspezifisches Modell, das den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität eröffnet: Die Umwandlung von Einmalzahlungen, wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, in freie Zeit. Eingezahlt werden können auch Arbeitszeiten wie vereinbarte Mehrarbeit, Mehrarbeitszuschläge oder nicht in Anspruch genommene Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs sowie Arbeitsentgelte wie laufende Gehaltsbestandteile oder Sonderprämien. Hier sollten Sie darauf achten, dass die für Ihr Unternehmen geltenden tariflichen Regelungen die „Umwandlung" dieser Bestandteile in freie Zeit zulassen. Ein derartiges Modell ist jedoch nur über ein Langzeitkonto bzw. eine Wertguthabenvereinbarung möglich (siehe Abschnitt 5.9). Wer sich für dieses Modell entscheidet, kann in Abstimmung mit dem Betrieb wählen, wie das Mehr an Freizeit eingesetzt werden soll, ob 4-Tage-Woche, tägliche Reduzierung der Arbeitszeit oder Auszeit in Blöcken. Für Eltern von schulpflichtigen Kindern, gesundheitlich Beeinträchtigte, aber auch für ältere Menschen oder für Beschäftigte, die einfach nur mehr freie Zeit für sich selbst haben möchten, ergibt sich eine attraktive Gestaltung der Arbeitszeit.

So kann auch frühzeitig für eine Finanzierung von Vorruhestandsregelungen, zwischenzeitlichen Familienphasen, Pflege von Angehörigen oder individuelle Weiterbildungsphasen vorgesorgt werden. Der Vorteil liegt darin, dass die Beschäftigten zwar weniger arbeiten, aber dennoch den Vollzeit-Status behalten können. Davon profitiert auch das Unternehmen, weil dadurch die Beschäftigten motiviert und leistungsfähig sind. Zudem sind derartige Arbeitszeitmodelle ein wichtiges Element der Arbeitgeberattraktivität, denn angesichts des Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, gute Fach- und Führungskräfte zu finden und langfristig über verschiedene Lebensphasen hinweg an das Unternehmen zu binden. Allerdings müssen für eine derartige Option die tariflichen und/oder betrieblichen Voraussetzungen bestehen.

Sabbatical

Das Sabbatical, auch Sabbatzeit genannt, wird zunehmend attraktiver. Gründe, die Arbeit für bestimmte Lebenssituationen zu unterbrechen, gibt es genug: z. B. den Lebenstraum erfüllen und eine Weltreise machen, Zeit mit den Kindern verbringen, ein Haus bauen oder sich weiterbilden. Die Beschäftigten können selber entscheiden, wie lang die Auszeit dauern soll. Dabei muss zwischen den Beschäftigten und Betrieben immer eine Vereinbarung getroffen werden (vgl. Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3). Auch hier gilt, dass der Betriebsablauf sichergestellt werden muss. Sollte eine Sabbatzeit aus betrieblichen Gründen nicht möglich sein, sollte gemeinsam mit dem Beschäftigten eine andere Lösung gefunden werden. Gegebenenfalls, wenn die Sabbatzeit mit den betrieblichen Bedarfen nicht zu vereinbaren ist, können Sie, als Arbeitgeber, den Antrag auf eine Sabbatzeit ablehnen.

Die durch ein Sabbatical bedingte Fehlzeit kann vor- oder nachgearbeitet werden. Die optimale Variante ist, dass die Beschäftigten auf Langzeitkonten Arbeitszeit ansparen, sie dann individuell und lebenssituationsspezifisch am Stück abbauen. Eine weitere Variante ist, dass der Beschäftigte und der Arbeitgeber über einen vorab definierten Zeitraum einen sogenannten Teilzeitvertrag abschließen. In dem Teilzeitvertrag wird die Stundenzahl des Beschäftigten reduziert, zum Beispiel auf 20 Stunden die Woche. Tatsächlich arbeitet dieser aber Vollzeit, ohne jedoch das volle Gehalt zu bekommen. Die so angesparte Zeit bzw. deren Gegenwert wird auf einem speziellen Langzeitkonto gesammelt, ein Wertguthaben gebildet und während der Freistel-

lungsphase ausgezahlt. Aus der Sicht von Unternehmen kann das Gewähren einer Auszeit mit hohem organisatorischem Aufwand verbunden sein. Einer der wichtigsten Punkte beim Sabbatical ist auch der Versicherungsschutz. Denn der Arbeitsvertrag läuft normal weiter und die Beschäftigten sind weiterhin versichert. Zudem ist zu berücksichtigen, dass, wenn die Beschäftigten während der Auszeit weiterhin Entgelt beziehen, auch weiterhin Beiträge an die Sozialversicherungen abgeführt werden.

Führen in Teilzeit

Ein Unternehmen, das eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben umsetzen möchte, sollte auch über Führen in Teilzeit nachdenken. Hierbei können Sie gemeinsam mit der Führungskraft nach einer einvernehmlichen Regelung suchen, die sowohl die betrieblichen Belange als auch die privaten Bedürfnisse Ihrer Führungskraft berücksichtigt. Dabei kann die Verteilung der Arbeitszeit in sehr flexiblen und unterschiedlichen Formen erfolgen. So kann z. B. auf Grundlage einer vereinbarten Jahresarbeitszeit ebenso eine gleichbleibende Anzahl von Wochenstunden gearbeitet wie auch eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr gewählt werden. Für Menschen, die sich um Kinder, ältere oder kranke Familienangehörige kümmern, oder auch für diejenigen, die aus privaten Gründen eben nur einen Teil ihrer Zeit in Arbeit investieren möchten, ist dieses Modell eine gute Lösung.

Damit so ein Modell erfolgreich umgesetzt werden kann, genügt es nicht, die Arbeitszeit zu verkürzen. Auch die Arbeitsgestaltung sollte entsprechend der Arbeitszeit reorganisiert werden. Hierbei ist es empfehlenswert, eine Bestandsaufnahme der betreffenden Stelle sowie der Arbeitsorganisation vorzunehmen und alle Aufgaben der Führungskraft zu erfassen. Anschließend definieren Sie die Aufgaben, die nicht zwingend von der Führungskraft selbst erledigt werden müssen. Dafür kommen Fachaufgaben bzw. organisatorische Aufgaben in Frage, die nach entsprechender Einarbeitung an geeignete Beschäftigte (evtl. auch in Teilzeit) übertragen werden können. In einem weiteren Schritt überprüfen Sie die organisatorischen Abläufe und Regeln, wie diese durch die Teilzeittätigkeit einer Führungskraft berührt werden. Hilfreich können u. a. die folgenden Fragestellungen sein: Welche Präsenzzeiten sind tatsächlich notwendig? Welche Termine sind intern sowie extern durch die Führungskraft selbst wahrzunehmen und wo kann die Führungskraft und durch wen vertreten werden? Welche Erreichbarkeit verlangt die Aufgabenstellung? Wann finden Meetings statt? Können bestimmte Aufgaben im Homeoffice erledigt werden?

Wahlarbeitszeit

Eine weitere Variante für die individuelle Gestaltung der Lebensarbeitszeit ist die Wahlarbeitszeit, welche den Beschäftigten eine Wählbarkeit der Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum ermöglicht (vgl. Abschnitt 5.9). Hier entscheidet der Beschäftigte gemeinsam mit seinem Arbeitgeber, ob er seine Arbeitszeit insgesamt für eine bestimmte Zeit verringert oder erhöht. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Zum einen Wahlarbeitszeit mit Zeitkonto, zum anderen Wahlarbeitszeit mit Anpassung des Entgeltes ohne Zeitkonto, was üblicherweise darunter verstanden wird. Je nach Ausgestaltung ist wiederum auf die Zulässigkeit nach den tariflichen und/oder betrieblichen Voraussetzungen zu achten. Die Wahlarbeitszeit hat den Vorteil, dass nach Ende der Laufzeit eine Rückkehr zur Basisarbeitszeit erfolgt, wenn dies schriftlich vereinbart ist. Wie im Beispiel 14 ausführlich dargestellt (vgl. Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3), können zum Beispiel die Beschäftigten alle zwei Jahre selbst entscheiden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen oder verringern wollen.

Dabei reicht der jeweilige Zeitrahmen von 15 bis 40 Arbeitsstunden pro Woche. Beschäftigte können bis zu 1.000 Stunden auf ein individuelles Konto einzahlen lassen und diese später je nach individuellem Bedürfnis für eine längere Freizeitphase in Anspruch nehmen. Die Beschäftigten haben auch die Möglichkeit, durch eine Erhöhung der Arbeitszeit mehr zu verdienen. Das Wahlarbeitszeitmodell ermöglicht somit für unterschiedliche Bedürfnisse und Lebensabschnitte eine individuelle Lösung. Je umfangreicher die Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Beschäftigten werden, desto stärker erfordert der funktionsfähige Betriebsablauf Instrumente, um kurzfristig entfallendes Arbeitszeitvolumen kompensieren zu können. In dem betrieblichen Beispiel (vgl. Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3) wurde z. B. im Firmentarifvertrag als Gegenstück zu Wahlarbeitszeit das Recht des Arbeitgebers verankert, von jedem Beschäftigten pro Kalenderjahr ein zusätzliches unentgeltliches Arbeitszeitvolumen von bis zu 70 Stunden abfordern zu können. Gleichzeitig dürfte der betriebliche Bedarf zum kompensierenden Zugriff auf Zeitarbeit und Befristungen steigen.

5.5 Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung

Angesichts des demografischen Wandels und alternder Belegschaft erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit der alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung, um die betrieblichen Folgen zu bewältigen. Durch alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung können zum einen die Beschäftigten ggf. dauerhaft am Erwerbsleben teilhaben und zum anderen ältere Beschäftigte möglichst ohne gesundheitliche Einschränkungen und Folgen langfristig im Betrieb eingesetzt werden. Folglich fördert und erhält sie unabhängig vom Alter die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten, trägt ein ganzes Arbeitsleben lang zur Optimierung von Belastungen und Beanspruchungen bei und berücksichtigt dabei besondere Arbeitszeitbedürfnisse von Beschäftigten aller Altersgruppen. In diesem Zusammenhang soll alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung

- gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung der Arbeitszeit berücksichtigen
- maßgeschneidert und strategisch sowie auf das jeweilige Unternehmen und dessen Beschäftigte ausgerichtet sein
- sich auf jedes Lebensalter beziehen
- präventiv bei den Jüngeren ansetzen
- das individuelle Leistungsvermögen und vorhandene Leistungseinschränkungen einbeziehen.

Nachfolgend erhalten Sie konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitszeiten. Im Fokus stehen sowohl Ansätze zur Vorbeugung als auch Empfehlungen für Beschäftigte mit beeinträchtigter Leistungsfähigkeit.

5.5.1 Gestaltungsansätze: Präventiv Beeinträchtigungen mindern

Um negative Beanspruchungsfolgen und vermeidbaren gesundheitlichen Verschleiß zu verhindern, soll die alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung gezielt gestaltet werden. Pauschale Regelungen in Abhängigkeit vom Lebensalter sind dabei nicht sinnvoll. Größte Aussichten auf Erfolg haben Gestaltungsansätze, welche in die Unternehmensstrategie eingebettet und mit anderen Handlungsfeldern vernetzt werden. Diese ermöglichen zum Beispiel, Dauer, Lage und Ver-

teilung der Arbeitszeit von leistungsgeminderten beziehungsweise leistungsgewandelten Beschäftigten an deren temporäre Einsetzbarkeit anzupassen und entsprechend produktiv tätig zu sein. Anregungen hierzu finden Sie in Arbeitszeitmodellen in Kapitel 3 und den Abschnitten 2.4.3 und 2.4.4.

Alternsgerechte oder ergonomische Arbeitszeitmodelle gelten einheitlich für alle Beschäftigten eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches. Diese Modelle

- sind ergonomisch und wirken präventiv für alle Beschäftigten und
- berücksichtigen einen eventuellen Leistungswandel von Beschäftigten.

Dauer der Arbeitszeit

Aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung ist der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitdauer und Belastung empirisch belegt. Leistungsfähigkeit und Konzentrationsfähigkeit können bis ins hohe Alter erhalten bleiben, wenn ausreichend Zeit zur Erholung gewährt wird. Demzufolge kann über die Dauer der Arbeitszeit das Verhältnis von Arbeitszeit und arbeitsfreier Zeit verändert werden, zum Beispiel durch

- Ausgleich von Mehrarbeit beziehungsweise Mehrbelastung durch Freizeit statt Geld (zum Beispiel Überstunden/Nachtzuschläge)
- Reduzierung der täglichen beziehungsweise wöchentlichen Arbeitszeit, insbesondere bei Nacht- und Schichtarbeit – zum Beispiel Wahlarbeitszeit, Teilzeit beziehungsweise betriebliche Altersteilzeit mit gleitendem Übergang in den Ruhestand, Freizeitnahme aus einem Langzeitkonto (vgl. Abschnitt 5.9)
- Auch Belastungswechsel tragen dazu bei, dass sich belastete Körperregionen erholen können, während in dieser Zeit andere Regionen beansprucht werden und der Beschäftigte weiterhin wertschöpfend tätig ist. Eine von vielen Möglichkeiten: Wechsel von Hand-Arm-Belastung zu Beinen beziehungsweise Wechsel von mentaler zu körperlicher Belastung.

Lage der Arbeitszeit

Auch die Lage der Arbeitszeit kann zu Belastungen führen. Zum Beispiel können Nachtschichten zu Schlafstörungen, Magen- und Verdauungsbeschwerden führen und die Gesundheit gefährden. Vorbeugend und um betroffene Beschäftigte zu entlasten, sollte die Lage der Arbeitszeit – soweit betrieblich möglich – gleichförmig sein, zum Beispiel durch

- weniger, kürzere oder keine (Nacht-)Schichten
- täglich in etwa gleiche Arbeitszeit
- individuelle Zeiteinteilung (zum Beispiel Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit)
- mehr und regelmäßige Zeit zur Erholung – zum Beispiel längere Erholungsphasen nach der Nachtschicht, häufige Kurzpausen, Pause unmittelbar nach körperlicher beziehungsweise mentaler Belastung, gleichmäßige Urlaubsverteilung, ggf. mehr Urlaubstage.

Denn mit zunehmendem Alter

- braucht der Körper tendenziell länger, um sich an wechselnde Arbeitszeiten anzupassen
- führen diese Anpassungsprozesse häufig zu einer stärkeren Beanspruchung
- nehmen Schlafstörungen durch wechselnde Arbeitszeiten oftmals zu.

Über diese Veränderungen hinaus verschlechtert sich die Schlafqualität im Alter. Dies schränkt die Fähigkeit ein, sich durch Schlaf von stärkerer Beanspruchung zu erholen.

Verteilung der Arbeitszeit
Arbeit zu unterschiedlichen Zeitpunkten und von langer Dauer ist eine Belastung, die mit zunehmendem Alter zu einer stärkeren Beanspruchung führen kann. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist grundsätzlich die gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über den Tag und die Woche zu empfehlen, um einen gleichmäßigen Lebens- und Arbeitsrhythmus zu gewährleisten.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Bedarfs an betrieblicher und individueller Flexibilität und Schichtarbeit wird es jedoch immer schwieriger, diese Empfehlung umzusetzen. Spezifische Hinweise zur ergonomischen Gestaltung von Schichtarbeit finden Sie in Abschnitt 5.3.1 und Abschnitt 5.3.2.

5.5.2 Einsatz bei gesundheitlich bedingten Beeinträchtigungen fördern

Der Einsatz von Beschäftigten mit Leistungswandel oder körperlichen Beeinträchtigungen kann – ähnlich wie bei situativen Beeinträchtigungen – durch Arbeitszeitmodelle unterstützt werden, bei denen das Arbeitszeitvolumen wählbar ist und die Dauer und Lage der Arbeitseinsätze beeinflussbar sind. Dies kann beispielsweise für Beschäftigte gelten, die weniger arbeiten bzw. weniger Nachtschichten leisten möchten.

In der Praxis existieren bereits Arbeitszeitmodelle, welche den jeweiligen betrieblichen Bedarf abdecken und gleichzeitig besondere Arbeitszeitbedürfnisse von Beschäftigten aller Altersgruppen berücksichtigen. Neben der ergonomischen Gestaltung von Schichtplänen gewinnt auch eine lebenssituationsspezifische Gestaltung der Arbeitszeit immer größere Bedeutung.

Die Wahlarbeitszeit ist ein gutes Beispiel dafür (vgl. Praxisbeispiel 14 in Kapitel 3). Grundlage bildet die vertraglich vereinbarte „Basisarbeitszeit" eines Beschäftigten. Diese kann zum Beispiel zwischen 15 und 40 Stunden pro Woche liegen. Zur Anpassung an individuelle Zeitbedürfnisse beziehungsweise das Leistungsvermögen könnte den Beschäftigten ermöglicht werden, für einen gemeinsam vereinbarten Zeitraum eine von der Basisarbeitszeit abweichende Wahlarbeitszeit zu beantragen. Hierbei muss jedoch die gewünschte Arbeitszeit zur betrieblichen Situation passen.

Eine Alternative wäre die Vertrauensarbeitszeit (vgl. Praxisbeispiel 16 in Kapitel 3). Einsetzbar ist dieses Modell dort, wo Beschäftigte nicht zeitgleich zusammenarbeiten müssen, zum Beispiel in der Verwaltung oder in indirekten Bereichen der Produktion.

Beschäftigte können ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung des Arbeitsanfalls, der Rahmenarbeitszeit sowie Funktionszeiten des Bereiches individuell verteilen oder private Termine im Tagesablauf vorsehen. Zeitautonomie und Entfall der Anwesenheitspflicht eröffnen einen weiten Spielraum, um die Arbeitszeit individuellen Bedürfnissen anzupassen.

Für die betriebliche Praxis haben die oben dargestellten Ansätze, welche die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv beeinflussen und erhalten, folgende Bedeutung:

- Optimale Belastung und Beanspruchung im betrieblichen und im privaten Bereich können dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit bis zum regulären Verrentungszeitpunkt zu erhalten.
- Alternsgerechte Arbeitszeitmodelle erhöhen die Wahrscheinlichkeit, zukünftig auch mit weniger und immer älteren Beschäftigten die Produktivität der Unternehmen zu entwickeln.
- Mit alternsgerechten Arbeitszeitmodellen können Unternehmen gute Voraussetzungen zur Optimierung von Belastung und Beanspruchung schaffen.
- Arbeitszeitmodelle sind auf Basis unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen zu gestalten, um den betrieblichen Bedarf langfristig abzudecken und die individuellen Bedürfnisse zu berücksichtigen.
- Pauschale Arbeitszeitregelungen für Ältere sind nicht sinnvoll. Denn Gesundheit und Leistungsfähigkeit streuen mit zunehmendem Alter bei Gleichaltrigen stärker.

5.6 Arbeitsformen, die flexible Arbeitszeiten unterstützen

Dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist heute neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die des Arbeitsorts möglich. Durch Arbeitsformen, welche flexible Arbeitszeiten ermöglichen und unterstützen, haben die Beschäftigten die Möglichkeit, bestimmte Tätigkeiten ortsungebunden und zu unterschiedlichen Zeiten zu erledigen.

Grundsätzlich wird dabei zwischen Telearbeit und alternierender Telearbeit unterschieden. Im ersten Fall erledigen die Beschäftigten die Arbeit vollständig von zu Hause bzw. an einem beliebigen Ort außerhalb des Büros. Anders bei der „alternierenden Telearbeit", hier erfüllen die Beschäftigten einen Teil ihrer Arbeit im Büro und den anderen Teil an einem beliebigen Ort außerhalb des Büros.

Das Wichtigste dabei ist, dass Betriebe und Beschäftigte prüfen, ob diese Art der Arbeit für die jeweilige Tätigkeit geeignet ist und die dafür erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen vorhanden sind. Denn eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit ist nicht überall und für jede Tätigkeit möglich. Es wird nach wie vor Abteilungen oder Arbeitsplätze geben, in denen die Präsenzarbeit notwendig ist. Demzufolge werden nicht alle Berufsgruppen und Beschäftigten die Möglichkeit haben, von zu Hause aus bzw. mobil zu arbeiten. Zudem ist in den Bereichen, in denen zum Teil mobil gearbeitet werden kann, der funktionsfähige Betriebsablauf sicherzustellen. Der Arbeitsort muss dementsprechend und an diesem Zweck orientiert gewählt werden.

Effekte

Telearbeit ist zwar im eigentlichen Sinne kein Arbeitszeitthema. Jedoch ermöglicht diese Form der Arbeitsgestaltung den Beschäftigten, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren sowie Fahrzeiten und Fahrkosten zu sparen. Oft wird sie genutzt, um konzentriert und ungestört zu arbeiten (z. B. bei Betriebsstätten mit Großraumbüro). Wann und wo gearbeitet wird, vereinbaren Arbeitgeber und Beschäftigter gemeinsam oder regelt eine Betriebsvereinbarung. Mobiles Arbeiten nutzt moderne Medien – und der Beschäftigte kann Aufgaben unabhängig vom Arbeitsort bearbeiten. Es gewährleistet eine insgesamt gute Erreichbarkeit und den Austausch unabhängig vom Ort. Leerlaufzeiten und die Anhäufung von Aufgaben während der Abwesenheitszeit können reduziert werden. Unternehmen profitieren von effizient und produktiv genutzten Arbeitszeiten.

Formen der Telearbeit

Telearbeit kann in verschiedenen Formen auftreten. Bei der Zusammenfassung der verschiedenen Formen, welche unten grob dargestellt sind, wurde bewusst auf eine konkrete Bezeichnung der jeweiligen Arbeitsform verzichtet, da in der breiten Diskussion dieselbe Form teilweise unterschiedlich bezeichnet wird und keine wissenschaftliche und einheitliche Regelung existiert.

- Die Tätigkeit wird ausschließlich zu Hause ausgeübt.
- Ein Teil der Aufgaben wird im Betrieb und ein Teil zu Hause erledigt. In der Praxis wird hier teilweise von „Homeoffice-Tagen" gesprochen.
- Mobile Telearbeit erfolgt ortsunabhängig mit elektronischen Kommunikationsmitteln.
- Telearbeit im Telecenter umfasst unter anderem die Arbeit in Satellitenbüros in räumlicher Nähe zur Wohnung der Beschäftigten.
- On-Site-Telearbeit mit eingerichteten Telearbeitsplätzen beim Kunden. Von dort aus kann der Außendienstmitarbeiter sich online in sein firmeneigenes Netz einbuchen.

Rechtliche und organisatorische Fragen bei der Gestaltung von Telearbeit

Grundsätzlich gelten die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes, die Arbeitsschutzvorschriften, die gesetzlichen sowie betrieblichen Datenschutzbestimmungen, die Bestimmungen des jeweiligen Tarifvertrages und betriebliche Regelungen ebenso. Die Dauer der Arbeitszeit ist – wie üblich – ausdrücklich und schriftlich zu vereinbaren. Die Gestaltung der Lage der Arbeitszeit kann vollständig oder teilweise, unter Berücksichtigung von betrieblichen Interessen, den Beschäftigten überlassen werden. Hierbei sollten Sie mit dem Beschäftigten vereinbaren, dass er bei betrieblichen Erfordernissen wie z. B. Besprechungen, Meetings, Vertretung in Abwesenheit zu einer Tätigkeit am betrieblichen Arbeitsort verpflichtet ist.

Ohne Vorgabe einer starren Zeiteinteilung kann die flexible Gestaltung der Arbeitszeit wie ausgeführt im Verantwortungsbereich des einzelnen Beschäftigten liegen, was natürlich eine entsprechende Selbstdisziplin und Selbstorganisation verlangt. Dabei muss die Arbeitszeit, die über die tägliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden hinausgeht, nach §16 ArbZG erfasst werden.

Ein Telearbeitsplatz bzw. Homeoffice muss zur Erledigung der Arbeitsaufgabe zweckentsprechend eingerichtet sein. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Beschäftigten die geeigneten Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen,

wenn die Tätigkeit allein auf Veranlassung des Arbeitgebers stattfindet. Zudem muss der Arbeitsplatz ergonomischen Kriterien sowie der Bildschirmarbeitsverordnung entsprechen und an die notwendige Informations- und Kommunikationstechnologie angeschlossen sein.

Vor- und Nachteile der Telearbeit

Die Vorteile für die Beschäftigten liegen auf der Hand: Sie sparen sich den Anfahrtsweg und können Familienaufgaben besser mit dem Beruf vereinbaren. Vor allem für Eltern kann Telearbeit eine geeignete Alternative sein, um Kinderbetreuung besser mit den beruflichen Aufgaben zu vereinbaren. Die Beschäftigten verfügen in diesem Zusammenhang meist über große Zeitsouveränität, der Arbeitseinsatz kann unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitszeitvolumens frei gewählt werden. Vorteile für den Arbeitgeber können in der Erhöhung der Arbeitsproduktivität und –motivation liegen. Zudem können weltweit tätige Unternehmen durch flexible Arbeitszeiten Zeitzonen überbrücken und so virtuelle Teams in verschiedenen Kontinenten zusammenarbeiten lassen.

Telearbeit kann aber auch Nachteile haben. Gerade bei ausschließlicher Telearbeit besteht für den Beschäftigten die Gefahr der Isolation vom Unternehmen und von Kollegen. Für Beschäftigte, die von zu Hause arbeiten, kann es auch zu Problemen bei der Trennung von Beruf und Privatleben kommen. Als Beschäftigter verlässt man nach dem Feierabend die Firma und geht seinem Privatleben nach. Als „Telearbeiter" kann die Gefahr bestehen, dass man nicht richtig abschalten und sich entspannen kann, weil man später noch etwas erledigen möchte. Zudem kann die Arbeit zu ungünstigen Zeiten stattfinden und zu gesundheitlichen, familiären und sozialen Beeinträchtigungen führen. Aus diesem Grund sollten bei der Gestaltung von Telearbeit die gesundheitlichen und sozialen Aspekte wie Regenerations- und Erholungszeiten, nach der Arbeit abschalten und entspannen, nicht außer Acht gelassen werden. Denn diese Aspekte sind für jeden Menschen unverzichtbar, um dauerhaft leistungsfähig, gesund und motiviert zu bleiben.

Ebenso wie bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes muss die Eigenverantwortung der Beschäftigten gestärkt werden. Zunehmende Autonomie der Beschäftigten bei der Erledigung ihrer Tätigkeiten muss auch mit einem Mehr an Verantwortung für ihre Gesundheit und den Arbeitsschutz einhergehen. Dies gilt umso mehr, wenn die Tätigkeiten nicht vom betrieblichen Arbeitsort aus erledigt werden. Im Zusammenhang mit dem Einsatz mobiler Arbeitsmittel und dem mobilen Arbeiten an sich, sind dennoch die Aspekte der Ergonomie und des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitssicherheit zu berücksichtigen.

5.7 Arbeitsbezogene Erreichbarkeit

Mit arbeitsbezogener Erreichbarkeit wird die Verfügbarkeit von Beschäftigten sowohl innerhalb als auch außerhalb der regulären Arbeitszeit und unabhängig vom regulären Arbeitsort definiert. Moderne Informations- und Kommunikationstechniken und Medien wie Handy, Smartphone, E-Mail, Tablet usw. ermöglichen den Beschäftigten, regelmäßig über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informiert zu sein sowie unabhängig vom Arbeitsort und der „normalen" Arbeitszeit zu arbeiten.

Gut organisiert und strukturiert kann die arbeitsbezogene Erreichbarkeit positive Effekte für die Beschäftigten mit sich bringen. So eröffnen sich zum Beispiel neue Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, weil Beschäftigte dadurch ortsunabhängig und flexibel arbeiten können. So kann eine höhere Arbeitszufriedenheit erreicht werden. Erreichbarkeit kann auch mit positiver Einstellung zur eigenen Arbeit und Identifikation mit dem Unternehmen zusammenhängen, kann aber gleichzeitig zu zeitbasierten Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben führen. Einige Studienergebnisse deuten darauf hin, dass arbeitsbezogene Erreichbarkeit zu Beeinträchtigungen im Privatleben von Beschäftigten führen kann. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn die modernen Informations- und Kommunikationstechniken einseitig im Sinne der Arbeit und auf Kosten anderer Lebensbereiche genutzt werden.

Wie oben skizziert, kann die arbeitsbezogene Erreichbarkeit demzufolge gleichermaßen Chancen und Risiken für die Vereinbarkeit von Lebensbereichen und die Gesundheit von Beschäftigten beinhalten.

Gestaltungshinweise

Um demotivierende Folgen der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Beschäftigten zu vermeiden, sollte die Erreichbarkeit bzw. mobiles Arbeiten für die Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen nutzbringend geregelt und gestaltet sein. In der Praxis gibt es erste Lösungsansätze, die von Leitlinien zum Umgang mit der Erreichbarkeit bis zur Vorgabe von E-Mail-freien Zeiten reichen. Nachfolgend einige Maßnahmen/Ansätze dazu:

- Offener Umgang mit arbeitsbezogener Erreichbarkeit
- Einen Überblick über die Lage im Unternehmen bezüglich arbeitsbezogener Erreichbarkeit verschaffen
- Die betroffenen Beschäftigten in den Gestaltungsprozess einbeziehen
- Die Führungskräfte für die Thematik sensibilisieren, Führungskräfte als Vorbild
- Betonung der im Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Grenzen der Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen sowie Ruhezeiten
- Transparente und klare Regeln für Zeiten der Erreichbarkeit und Nicht-Erreichbarkeit
- Klärung von Erwartungen und Routinen
- Festlegung von Vertretungsregelungen für längere Abwesenheiten, wie Urlaub oder Krankheit
- Festlegung von Regeln für den Umgang mit mobilen Technologien wie E-Mails, Firmenhandys usw.
- Schaffung von Freiräumen und Zeiten, in denen der Beschäftigte nicht erreichbar ist/sein will

- Ausgleich von Erreichbarkeitszeiten, z. B. durch Freizeit
- Definition von Ausnahmeregeln für Notfälle
- Festlegung von Zeitspannen, innerhalb der z. B. auf E-Mails reagiert bzw. verzichtet werden soll

5.8 Rechtliche Aspekte im Überblick

Worum es hier geht:

Die Arbeitsschutzgesetze, insbesondere das Arbeitszeitgesetz, aber auch die Tarifverträge setzen die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Arbeitszeit. Dieser Abschnitt soll einen Überblick über den rechtlichen Rahmen geben, der den Betriebs- bzw. Arbeitsvertragsparteien bei der konkreten Ausgestaltung der Arbeitszeit zur Verfügung steht. Der Rahmen ist weit gesteckt!

5.8.1 Das Arbeitszeitgesetz

Das Arbeitszeitgesetz bildet die rechtliche Grundlage für den Umgang mit der Arbeitszeit. Es legt die Rahmenbedingungen fest und lässt einzelne tarifvertragliche Abweichungsmöglichkeiten zu. Sobald auf ein Arbeitsverhältnis ein Tarifvertrag Anwendung findet, sind für den Arbeitszeitrahmen auch die dortigen Regelungen bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung zu beachten.

Rahmen für die Verteilung der Arbeitszeit

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) legt als Höchstgrenze eine tägliche Arbeitszeit von grundsätzlich zehn Stunden fest. Die durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit darf jedoch nur acht Stunden betragen (§ 3 ArbZG). Die tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden darf überschritten werden, soweit tarifliche Regelungen bestehen (§§ 7 Abs. 1 Nr. 4, 12 Nr. 4 ArbZG) oder die Aufsichtsbehörde diese bewilligt (§ 15 Abs. 1 ArbZG). Dabei geht das Gesetz davon aus, dass die Arbeitszeit auf sechs Werktage pro Woche verteilt wird: Montag bis Samstag.

Das Arbeitszeitgesetz ermöglicht folglich eine maximale Wochenarbeitszeit von 60 Stunden (zehn Stunden an max. sechs Tagen). Durchschnittlich dürfen jedoch nur 48 Stunden pro Woche geleistet werden (acht Stunden an sechs Tagen). Solange die wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden nicht überschritten wird, kann eine Verteilung auf bis zu zehn Stunden pro Tag ohne weitere Voraussetzungen erfolgen. Andernfalls muss die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit von acht Stunden innerhalb von bis zu sechs Kalendermonaten erreicht werden. Das Gesetz spricht alternativ von 24 Wochen oder sechs Monaten, was der Erleichterung der Abrechnung im Falle der wöchentlichen Arbeitszeiterfassung dienen soll. Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie schränken diese täglichen und wöchentlichen Verteilungsspielräume nicht ein, sehen aber bei ungleichmäßiger Verteilung der individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit in der Regel (zwölfmonatige) Ausgleichszeiträume zur Erreichung der tariflichen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit vor.

An Sonn- und Feiertagen darf in der Regel nicht gearbeitet werden. Sonn- und Feiertagsarbeitsarbeit kann ausnahmsweise gestattet sein, sofern die

Arbeiten nicht an Werktagen vorgenommen werden können (§ 10 ArbZG), eine tarifvertragliche Regelung besteht (§ 12 ArbZG) oder die Aufsichtsbehörde dies bewilligt (§ 13 ArbZG). Daneben ist in mehrschichtigen Betrieben eine Verschiebung der Sonn- und Feiertagsruhe denkbar (§ 9 Abs. 2 ArbZG).

Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie haben teilweise von den gesetzlichen Öffnungsklauseln Gebrauch gemacht. Zu den Regelungen, die in Ihrem Tarifgebiet gelten, berät Sie gerne Ihr Arbeitgeberverband.

Dokumentationspflicht

Arbeitszeiten von mehr als acht Stunden pro Tag sind zwingend zu dokumentieren und für die Dauer von mindestens zwei Jahren aufzubewahren (§ 16 Abs. 2 ArbZG). In der Praxis hat es sich bewährt, die Dokumentationspflicht auf die Beschäftigten zu übertragen. Dies empfiehlt sich insbesondere dort, wo die Beschäftigten ihre tägliche Arbeitszeit durch Selbstaufschreibungen erfassen.

Ruhepausen

Das Arbeitszeitgesetz sieht, nach Länge der Arbeitszeit gestaffelte, Mindestzeiten für tägliche Ruhepausen vor (§ 4 ArbZG). Eine ununterbrochene Tätigkeit von sechs Stunden am Tag ist zulässig. Bei einer darüber hinausgehenden Arbeitszeit bis neun Stunden ist eine Unterbrechung von 30 Minuten, bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden eine Ruhepause von 45 Minuten vorgeschrieben. Diese Ruhepausen sind unbezahlte Pausen. Sie können auch in mehrere Blöcke von jeweils mindestens 15 Minuten Dauer aufgeteilt werden.

Ruhezeit

Nach der Beendigung der täglichen Arbeitszeit, die auch von längeren Pausen unterbrochen sein kann, ist vor erneuter Arbeitsaufnahme eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden einzuhalten (§ 5 ArbZG). Die gesetzliche Ruhezeit gilt auch bei Arbeitseinsätzen in Rufbereitschaft, selbst wenn diese die Ruhezeit nur relativ kurz unterbricht. Ausnahmen sind nur in besonderen Fällen und ggf. auch nur mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde zulässig. Manche Metall- und Elektro-Industrie Tarifverträge enthalten eine Öffnungsklausel, die eine betriebliche Anpassung der Ruhezeiten an die Rufbereitschaft ermöglicht.

Folgen von Verstößen

Der Arbeitgeber steht für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes in der Pflicht. Bei einem Verstoß können Bußgelder verhängt werden, bei schwerwiegenden Verstößen kann es sich sogar um eine Straftat handeln (§§ 22, 23 ArbZG). Bei der Einhaltung dieser Vorschriften geht es um Fragen der öffentlichen Ordnung, genauer, um den Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Diese Verpflichtung besteht daher völlig unabhängig von der vertraglich vereinbarten oder tariflich geltenden Arbeitszeit und auch völlig unabhängig von einer Bezahlung der Arbeitszeit.

5.8.2 Gefährdungsbeurteilung und Besondere Schutzvorschriften

Aus dem Arbeitsschutzgesetz ergibt sich die Pflicht des Arbeitgebers zur Ermittlung und Beurteilung möglicher Gefährdungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, mit dem Ziel der Ableitung eventuell erforderlicher Maßnahmen (§§ 5, 3 ArbSchG). Diese sog. Gefährdungs-

beurteilung bezieht sich dabei ausdrücklich auch auf die Arbeitszeitgestaltung. Dabei können zum Beispiel bei der Lage der Arbeitszeit gesundheitsgefährdende Aspekte relevant werden. Auch kann z. B. bei Arbeitsplätzen mit extremen Raumtemperaturen eine besondere Gestaltung der Arbeitszeit – z. B. durch zusätzliche Pausen – erforderlich werden.

Neben den Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes gibt es für bestimmte Personengruppen Sondervorschriften:

- Bei Jugendlichen (unter 18 Jahren) darf nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz die tägliche Arbeitszeit – außer im Schichtbetrieb – nicht auf zehn Stunden ausgeweitet werden. Es gelten außerdem verlängerte Ruhepausen und Ruhezeiten und ein grundsätzliches Verbot für Nachtarbeit ab 23.00 Uhr.

- Schwerbehinderte Menschen und diesen gleichgestellte Beschäftigte werden auf ihr Verlangen nach § 124 SGB IX von der Mehrarbeit (mehr als acht Stunden am Tag) freigestellt. Sie haben außerdem im Hinblick auf ihre Einschränkungen einen Anspruch auf Teilzeit (§ 81 Abs. 5 SGB IX), wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art und Schwere der Behinderung notwendig ist.

- Für werdende und stillende Mütter gibt es nach dem Mutterschutzgesetz arbeitszeitrechtliche Einschränkungen z. B. bei Mehrarbeit, Nachtarbeit und Sonn-/Feiertagsarbeit.

5.8.3 Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie

Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie treffen sowohl Regelungen zum Arbeitszeitvolumen als auch zur Verteilung der Arbeitszeit. Während das Arbeitszeitvolumen die durchschnittliche wöchentliche Verteilmenge beschreibt, geht es bei der Verteilung um die Festlegung der tatsächlichen Länge und Lage der Arbeitszeit pro Tag, Woche, Monat etc. (vgl. Abschnitt 2.4.).

Arbeitszeitvolumen

Diese tarifliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt in Westdeutschland 35 Stunden und in Ostdeutschland 38 Stunden.

Von dieser für Vollzeitbeschäftigte auch individuell geltenden regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ) kann teils durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem, teils durch Vereinbarung der Betriebsparteien abgewichen werden:

Erhöhung des Arbeitszeitvolumens

Eine Erhöhung des Arbeitszeitvolumens (in den Tarifverträgen auch „Dauer der Arbeitszeit“ genannt) kann mit den Beschäftigten auf bis zu 40 Stunden pro Woche einzelvertraglich vereinbart werden, wobei je nach Tarifgebiet eine Quote von 18 % bzw. 13 % der Belegschaft (je nachdem, ob die außertariflich Beschäftigten in die betriebliche Quote einbezogen werden oder nicht) nicht überschritten werden darf.

Unter bestimmten tariflichen Voraussetzungen ist eine Erhöhung des Arbeitszeitvolumens auch für Beschäftigte mit Arbeitsbereitschaft (z. B. bei Pförtnern, Fahrern) möglich.

Eine Anhebung des Arbeitszeitvolumens durch Betriebsvereinbarung ist grundsätzlich nicht zulässig. Bei kurzfristigem Anpassungsbedarf kann mit Zustimmung des Betriebsrates Mehrarbeit vereinbart werden. Dabei fallen nach dem Tarifvertrag jedoch meist Mehrarbeitszuschläge an. Davon zu unterscheiden ist die vorübergehende Anhebung der Arbeitszeit im Rahmen einer ungleichmäßigen Verteilung (s. unten).

Absenkung des Arbeitszeitvolumens

Eine Absenkung der Arbeitszeit ist einzelvertraglich als Teilzeitvereinbarung zwischen den Arbeitsvertragsparteien möglich. Dazu gehört im Grundsatz auch die Altersteilzeitvereinbarung, für die jedoch zusätzlich gesonderte gesetzliche und tarifliche Bestimmungen gelten.

Kollektiv ist eine Arbeitszeitabsenkung meist bei vorübergehenden Beschäftigungsproblemen gefragt (TV Besch). Die Betriebsparteien können die wöchentliche Arbeitszeit für den ganzen Betrieb oder Betriebsteile vorübergehend – je nach Tarifgebiet – von 35 Stunden auf bis zu 29 bzw. 30 Stunden und von 38 auf bis zu 32 bzw. 33 Stunden absenken. Für den Zeitraum der Arbeitszeitabsenkung ist eine Beschäftigungssicherung für die betroffenen Beschäftigten zu gewähren.

Darüber hinaus gibt es das Instrument der Kurzarbeit, das in erster Linie gesetzlich geregelt ist. Regional sind jedoch auch hier teilweise tarifliche Besonderheiten zu beachten.

Ergänzungstarifvertrag (z. B. „Pforzheim")

Anpassungen des Arbeitszeitvolumens in beide Richtungen sind auch durch firmenbezogene Ergänzungs- oder Haustarifverträge denkbar (z. B. kann im Rahmen eines sogen. „Pforzheim-Prozesses" von den Standards im Tarifvertrag abgewichen werden, soweit dies aus wirtschaftlichen Gründen erforderlich erscheint). Über die Voraussetzungen einer solchen Vereinbarung berät Sie gerne Ihr Arbeitgeberverband.

Arbeitszeitverteilung

Die Tarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie nutzen die gesetzlichen Spielräume zur Verteilung des Arbeitszeitvolumens vollständig aus und überlassen die konkrete Verteilung den Betriebsparteien.

Die Manteltarifverträge der Metall- und Elektro-Industrie sehen eine gleichmäßige oder ungleichmäßige Verteilung vor. Die ungleichmäßige Arbeitszeitverteilung eröffnet den Betrieben weitgehende Freiheit bei der Festlegung der Arbeitszeitlage und -länge (vgl. Abschnitt 2.4.1).

Auch der Samstag (teilweise nur der Vormittag) kann nach den tariflichen Regelungen in die Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit einbezogen werden, was jedoch nicht in allen Regionen erzwingbar ist. Der Sonntag kann dagegen nur bei Vorliegen der Voraussetzungen des ArbZG einbezogen werden.

Bei der unregelmäßigen Verteilung der Arbeitszeit müssen zum einen die oben beschriebenen Grenzen des Arbeitszeitgesetzes eingehalten werden. Zum anderen ist der tarifvertragliche Ausgleichszeitraum zu beachten. Dieser beträgt, mit Ausnahme der Fälle in denen die Tarifvertrags- oder Betriebsparteien eine abweichende Vereinbarung getroffen haben, in der Regel zwölf Monate. So kön-

nen durch ungleichmäßige Verteilung, z. B. in einem Schichtsystem, die Dauer der Arbeitszeit (täglich, wöchentlich, monatlich) sowie deren Lage schwanken, solange die vereinbarte Wochenarbeitszeit (das Arbeitszeitvolumen) im Durchschnitt des tariflichen Ausgleichszeitraums eingehalten wird.

Weitergehende Möglichkeiten bieten insbesondere Lebensarbeitszeit- oder Langzeitkontenmodelle, wo sie tariflich zulässig sind bzw. in einigen Regionen auch bestimmte Flexikontenmodelle, die keinen Ausgleichszeitraum vorsehen. Zur Abklärung der tarifvertraglichen Möglichkeiten in Ihrem Tarifgebiet, empfiehlt sich die Kontaktaufnahme zu Ihrem Arbeitgeberverband.

5.8.4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz verleiht dem Betriebsrat bei der Entscheidung über die Verteilung der Arbeitszeit Mitbestimmungsrechte.

Bei welchen Fragen kann der Betriebsrat mitbestimmen?
Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungs- und Initiativrecht bei der Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, bei der Lage der Pausen, der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie bei der vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG). Die gesamte Verteilung der Arbeitszeit (im Rahmen der arbeitszeitgesetzlichen und tarifvertraglichen Regeln) ist mitbestimmungspflichtig, die Betriebszeiten selbst werden jedoch einseitig vom Arbeitgeber festgelegt.

Das Mitbestimmungsrecht wird nicht nur bei der Einführung eines Arbeitszeitmodells, sondern auch bei dessen Änderung ausgelöst. Dem Mitbestimmungsrecht unterfällt auch die Anordnung von Mehrarbeit, da sich dadurch der Beginn oder das Ende der geplanten Arbeitszeit verschiebt.

Im Rahmen von Schichtplänen reicht das Mitbestimmungsrecht über die Aufstellung der einzelnen Schichtpläne sogar bis hin zur Zuordnung einzelner Beschäftigter zu den Schichten.

Was sind die Folgen des Mitbestimmungsrechts?
Die Spielräume der Arbeitszeitverteilung durch die Betriebsparteien sind groß. Sie können die Verteilung der Arbeitszeit im Einzelnen bedarfsgerecht festlegen oder nur einen Rahmen für die vom Arbeitgeber situativ vorzunehmende Verteilung (ggf. unter Festlegung von Ankündigungsfristen oder unter Einbeziehung von Arbeitszeitkonten) vorgeben. Auch eine ungleichmäßige Arbeitszeitverteilung durch den Beschäftigten in Form von Gleitzeit ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

Zwar muss die Einigung mit dem Betriebsrat nach dem Gesetz nicht zwangsläufig in Form einer schriftlichen Betriebsvereinbarung erfolgen. Sofern es jedoch um Arbeitszeitmodelle geht, die nicht nur einen Einzelfall (z. B. Mehrarbeit an einem ganz bestimmten Tag) regeln, sondern einen generellen Rahmen bieten und unmittelbar gegenüber den Beschäftigten gelten sollen, empfiehlt sich stets der Abschluss einer Betriebsvereinbarung.

Da der Arbeitgeber auf die Zustimmung des Betriebsrats angewiesen ist, sollte man sich stets rechtzeitig Gedanken machen, wie ein Kompromiss aussehen kann, der die Anforderungen des Arbeitgebers ebenso berücksich-

tigt wie persönliche Belange der Beschäftigten. Je mehr die Interessen der Beschäftigten im Vorschlag des Arbeitgebers berücksichtigt werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Betriebsrat die Zustimmung erteilt und eine teure Einigungsstelle (s. unten) vermieden werden kann. Hier ist im Einzelfall abzuwägen, ob sich die Kosten im Ergebnis rechnen. Können sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht einigen, sind die Verhandlungen mit dem Betriebsrat gescheitert. Der Arbeitgeber muss in diesem Fall ggf. den Weg über die Einigungsstelle (in einigen Tarifgebieten durch tarifliche Schlichtungsstelle) suchen.

Die Einigungsstelle ist paritätisch, mit einem zusätzlichen Vorsitzenden, besetzt und entscheidet, sofern keine einvernehmliche Lösung erzielt werden kann, durch Spruch. Der Einigungsstelle kommt dabei eine gestaltende Rolle zu, d. h. ein Lösungsversuch oder Spruch der Einigungsstelle wird regelmäßig einen Kompromiss zwischen den arbeitgeberseitigen Vorstellungen auf der einen Seite und den Wünschen des Betriebsrats auf der anderen Seite darstellen. Dabei muss sich eine Lösung im Rahmen der Einigungsstelle immer innerhalb der gesetzlichen und tariflichen Vorgaben halten.

Wie lange es dauert, bis ein solches Einigungsstellenverfahren abgeschlossen ist, hängt u.a. von der Komplexität des angestrebten Ziels ab. Geht es um die Anordnung von Mehrarbeit, kann eine Einigungsstelle unter Umständen recht kurzfristig einberufen werden, komplexe Schichtsysteme brauchen dagegen häufig mehr Zeit.

Die Zeitdauer hängt aber auch von der Frage ab, ob sich Arbeitgeber und Betriebsrat auf einen neutralen Vorsitzenden für die Einigungsstelle einigen können. Ist dies nicht der Fall, muss die Einigungsstelle vorab über das Gericht eingesetzt werden, sofern regional keine speziellen tarifvertraglichen Lösungsmechanismen bestehen. Bis zu einer Entscheidung in der Einigungsstelle kann es dann unter Umständen mehrere Monate dauern.

Bei Fragen zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates und der Einigungsstelle unterstützt Sie gerne Ihr Arbeitgeberverband.

In Betrieben ohne Betriebsrat können Lage und Verteilung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung der tarifvertraglichen Regelungen individuell zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem vereinbart werden. Der Beschäftigte unterliegt hierbei dem Weisungsrecht des Arbeitgebers.

5.9 Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit mit oder ohne Wertguthaben

Arbeitszeitkonten sind in ihrer Funktion mit Bankkonten vergleichbar. Statt Geld wird Zeit verwaltet. Mit Hilfe von Arbeitszeitkonten wird die Zeit erfasst, die von der Sollzeit abweicht (vgl. Abschnitt 2.5). Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit (Ist) wird mit der zu erbringenden Arbeitszeit (Soll) verrechnet. Abweichungen (Zeitguthaben bzw. Zeitschulden) werden auf dem Arbeitszeitkonto festgehalten.

Es gibt unterschiedliche Arten von Arbeitszeitkonten. Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale sind Verwendungszweck, Fassungsvermögen (Stundenvolumen) und Ausgleichszeitraum (Zeitspanne innerhalb der im Durchschnitt die verein-

barte Wochenarbeitszeit erreicht werden muss, s. oben unter 5.8.3). Zudem sind die sogenannten Dispositionsrechte festzulegen, also wer unter welchen Bedingungen den Auf- und Abbau des Arbeitszeitkontos steuert.

Der Verwendungszweck ist nicht nur in betrieblicher, sondern auch in gesetzlicher Hinsicht das wichtigste Unterscheidungskriterium. Er bestimmt, inwieweit die Regelungen des sogenannten „Flexi-II"-Gesetzes für Wertguthaben (Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen) gelten.

Soll ein Arbeitszeitkonto eingeführt werden, um die Länge der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit an kurzfristige Auslastungsschwankungen oder Produktionszyklen anzupassen? In diesem Fall helfen ein sogenanntes Flexikonto oder ein Jahresarbeitszeitkonto. Sollen auch Beschäftigte den Beginn und das Ende ihrer planmäßigen täglichen Arbeitszeit bei persönlichem Bedarf anpassen können? Dann sind Gleitzeitkonten das geeignete Instrument zur Verwaltung der ungleich verteilten Arbeitszeit.

Gleitzeit- oder Flexikonten fallen nicht unter den Wertguthabenbegriff des „Flexi-II"-Gesetzes. Sie werden in Zeit geführt und haben in aller Regel einen Plus- und Minusbereich. Der Umfang der Konten kann auf Betriebsebene vereinbart werden. Hierbei ist in der Regel darauf zu achten, dass der Minusbereich kleiner als der Plusbereich bemessen wird (vgl. Abschnitt 4.2.3). So wird deutlich, dass Minusstunden grundsätzlich nicht erwünscht sind. Sie stellen einen „Kredit" für die Beschäftigten dar, der im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses möglicherweise nicht mehr ausgeglichen werden kann. Dennoch empfiehlt es sich einen Minusbereich für den Fall vorzusehen, dass der Betrieb die Arbeitskraft in bestimmten Zeiten nicht bzw. weniger benötigt. In auftragsstarken Zeiten werden die Minusstunden ausgeglichen. Der Plusbereich sollte zwar größer als der Minusbereich sein, dennoch aber begrenzt werden. Schließlich müssen die Stunden alle (innerhalb des Ausgleichszeitraums) wieder durch Freizeit ausgeglichen werden.

Das Gesetz schreibt für Gleitzeit- oder Flexikonten keine Insolvenzsicherung vor (teilweise wird diese jedoch durch Tarifvertrag ab einer bestimmten Grenze vorgesehen).

Der Ausgleichszeitraum beträgt nach den meisten regionalen Tarifverträgen zwölf Monate, kann aber teilweise mit Zustimmung des Betriebsrats oder der Tarifvertragsparteien verlängert werden. In einigen Tarifregionen gibt es, ggf. für bestimmte Kontenarten, keinen tariflich definierten Ausgleichszeitraum.

In vielen Unternehmen hat es sich bewährt, ein Gleitzeit- oder Flexikonto mit Ampelphasen zu kombinieren, die einem bestimmten Stundenstand zugeordnet sind (vgl. Abschnitt 2.5). Ampelphasen weisen im Sinne eines „Frühwarnsystems" darauf hin, wenn sich der Stand des Kontos kontinuierlich in eine Richtung bewegt. Ein Ampelkonto unterstützt Unternehmen und Beschäftigte darin, frühzeitig zu reagieren, indem sie betriebliche bzw. persönliche Planungen anpassen.

Da neben dem Unternehmen auch Beschäftigte Interesse an Flexibilität haben, gibt es in etlichen Unternehmen Diskussionen darüber, wer Arbeitszeitkonten steuert. Will man den Beschäftigten eine gewisse Zeitsouveränität einräumen, sollten die Konten, auf die zugegriffen werden darf von denen, die die betriebliche Flexibilitätssteuerung ermöglichen strikt getrennt werden. Es ist dann empfehlenswert ein Arbeitszeitkonto einzurichten, das allein der Arbeitgeber entspre-

chend des Kapazitätsbedarfs steuert (Flexikonto). Ein weiteres Arbeitszeitkonto dient den Bedürfnissen der Beschäftigten unter Berücksichtigung des betrieblichen Bedarfs (Gleitzeitkonto).

Gleitzeitkonto

Das Gleitzeitkonto ist mit einem Girokonto bei der Bank vergleichbar. Je nach Vereinbarung wird zum Beispiel monatlich ein Kontoabschluss durchgeführt, entsprechend klein ist das Fassungsvermögen (Plus-/Minusstunden). Oft ist ein gewisser Stundensaldo auf den Folgemonat übertragbar. Gleitzeitkonten sind in der Regel weitgehend arbeitnehmergesteuert – unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange.

Jahresarbeitszeitkonto

Erfolgt der Kontoabschluss nicht monatlich, sondern jährlich, wird von einem Jahresarbeitszeitkonto gesprochen. Durch den in der Metall- und Elektro-Industrie häufig geltenden tariflichen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten ist das Jahresarbeitszeitkonto häufig identisch mit dem tariflichen Flexikonto. Dabei handelt es sich meistens im Gegensatz zu Gleitzeitkonten um betrieblich gesteuerte Zeitkonten. Das Fassungsvermögen ist größer als beim Gleitzeitkonto. Der Stichtag für den Ausgleich des Zeitkontos muss nicht zwingend mit dem Ende des Kalenderjahres zusammenfallen. Der Mensch neigt zum Sammeln, um Reserven für schlechte Zeiten vorzuhalten. Aus psychologischen Gründen sollte deshalb der Ausgleichszeitraum besser so gewählt werden, dass der Beginn in einer Phase mit hohem Arbeitsanfall liegt, sodass die Beschäftigten zunächst ein Zeitguthaben aufbauen können. Aus der Sicherheit eines Plusstundenpolsters heraus sind die Beschäftigten dann auch bereit, in auslastungsschwachen Zeiten weniger zu arbeiten. Für einen Stichtag zum Ende des Geschäftsjahres spricht, dass bei Auflösung aller Zeitguthaben zum Bilanzstichtag dafür keine Rückstellungen in der Bilanz mehr gebildet werden müssen.

Bei kalendarisch festgelegten Ausgleichszeiträumen besteht die Gefahr, dass der größte Teil des Ausgleichszeitraums ungenutzt verstreicht und erst kurz vor dessen Ende durch eine hohe Auslastung Guthaben entstehen, die dann nicht mehr abgebaut werden können (Abbildung 5-5).

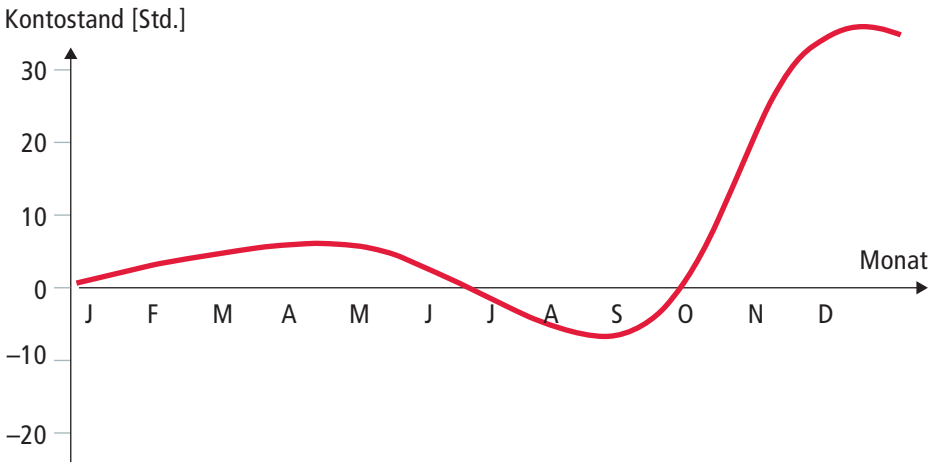


Abbildung 5-5: Auslastungsspitze am Ende des Ausgleichszeitraums

Einen größeren Spielraum erhalten Sie über einen gleitenden/rollierenden Ausgleichszeitraum, der jedes Mal von neuem beginnt, sobald der Kontostand eines Beschäftigten einmal den Wert null erreicht hat. Abbildung 5-6 verdeutlicht die Funktionsweise. Da kein einheitlicher Stichtag für alle Beschäftigten feststeht, ist die Überwachung des Zeitausgleichs schwieriger. Deshalb sollten Sie die Beschäftigten in die Verantwortung zum Ausgleich des Zeitkontos einbeziehen. Die Beschäftigten haben die Entwicklung ihrer Zeitkonten zu verfolgen und ihren Vorgesetzten auf absehbare Schwierigkeiten beim Ausgleich des Zeitkontos hinzuweisen, was Sie aus Eigeninteresse auch tun werden. Beschäftigte und Vorgesetzter beraten dann gemeinsam über Maßnahmen zur Steuerung der Kontoentwicklung.

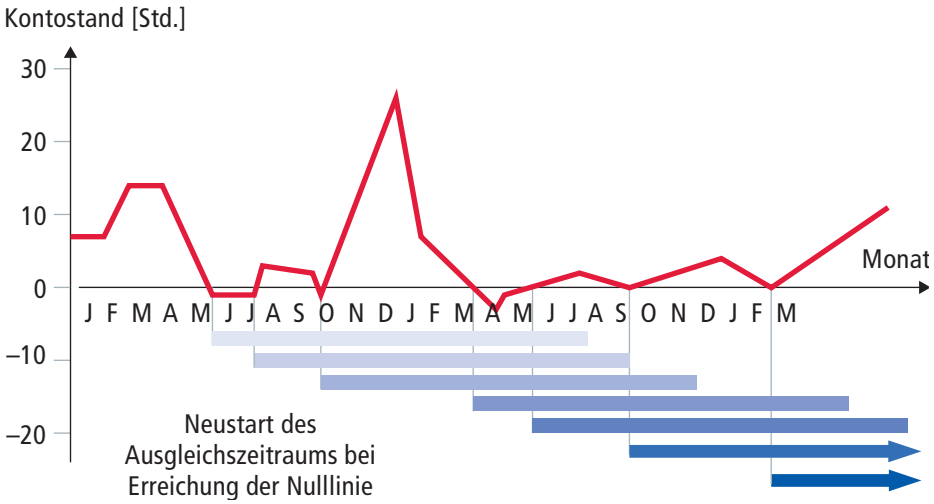


Abbildung 5-6: Gleitender Ausgleichszeitraum

Welcher Stichtag für den Ausgleich des Zeitkontos im Rahmen der tariflichen Regelungen angemessen ist, lässt sich z. B. durch die Analyse der Auslastungsschwankungen feststellen.

Flexikonto (Beschäftigungssicherungskonto)

Das Jahresarbeitszeitkonto wird vielfach als Flexikonto bezeichnet. In den Tarifverträgen der Metall- und Elektro-Industrie finden sich in Baden-Württemberg ausdrückliche Regelungen zum Flexikonto. Das Flexikonto dient dazu, größere Auftrags- und Produktionsschwankungen sowie Beschäftigungseinbrüche – wie beispielsweise während der Wirtschaftskrise in 2008/2009 – abzupuffern und damit Kurzarbeit und Personalabbau zu verzögern und bestenfalls zu vermeiden. Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbaren, unter welchen Bedingungen die betrieblich vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit kollektiv erhöht oder abgesenkt wird. Wie das in der betrieblichen Praxis realisiert werden kann, zeigt Praxisbeispiel 15 in Kapitel 3. Abweichend vom Jahresarbeitszeitkonto kann der Ausgleichszeitraum mehr als zwölf Monate betragen, wenn der Tarifvertrag dies zulässt. Ein Flexikonto orientiert sich am betrieblichen Bedarf. Die Beschäftigten haben grundsätzlich keine individuellen Eingriffsmöglichkeiten.

Wenn in einem Unternehmen ständig und dauerhaft Überstunden anfallen, führt die Einrichtung von Gleitzeit- oder Flexikonten nur kurzfristig zu einer entspannten Situation. Dann werden sich nämlich genau die Stunden

auf dem Konto ansammeln, die sonst monatlich als Mehrarbeit ausbezahlt wurden.

Nun gibt es zwei Möglichkeiten, auf starke und länger andauernde Auslastungsschwankungen zu reagieren, für die das Fassungsvermögen eines Flexikontos nicht ausreicht. Entweder Sie erhöhen die Personalkapazität über zusätzliche interne oder externe Arbeitskräfte oder Sie lassen Stunden über den tariflichen Ausgleichszeitraum hinaus auf einem Langzeitkonto ansparen[1]. Bei jedem Kontenmodell muss dem Unternehmen jedoch bewusst sein, dass angesammelte Zeiten irgendwann auch wieder abgebaut werden müssen.

Langzeitkonto

Auf Langzeitkonten wird über eine längere Phase Arbeitszeit angespart und zu einem deutlich späteren Zeitpunkt in Freizeitblöcken abgebaut. Tarifvertraglich wird der Begriff „Langzeitkonto" in der Metall- und Elektro-Industrie für Zeitkonten verwendet, bei denen die Beschäftigten über die Entnahme entscheiden (teilweise auch „Lebensarbeitszeitkonten" genannt).

Um Interessenkonflikte zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem zu vermeiden, empfiehlt sich eine klare Abgrenzung zu anderen Kontenarten. Insbesondere sollte von einem (automatischen) „Überlauf" von einem auf das andere Konto, sofern überhaupt tarifvertraglich zulässig, abgesehen werden.

Sofern Langzeitkonten betrieblich so geregelt sind, dass der Arbeitgeber den Aufbau und Abbau von Guthaben steuern kann, tragen sie zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität bei (z. B., wenn die Auslastung mit dem Produktlebenszyklus über mehrere Jahre schwankt). Wenn der Personalbedarf die Personalkapazität mittelfristig übersteigt, muss in aller Regel das vorhandene Personal vorübergehend über seine regelmäßige Arbeitszeit hinaus eingesetzt werden. Eine vergleichbare Situation besteht im Projektgeschäft, wo Phasen hohen Arbeitsanfalls vorkommen, andererseits zwischen zwei Projekten oftmals wenig oder keine Arbeit zu erledigen ist. Ein Beispiel für eine Phase mit gravierender, länger andauernder Unterauslastung ist die Wirtschaftskrise von 2008/2009. Auf Langzeitkonten angesparte Guthaben konnten Kurzarbeit, Entgelteinbußen und Entlassungen verzögern oder gar vermeiden.

Langzeitkonten sind durch die individuellen Entnahmezwecke meist ein Instrument zur Erhöhung der individuellen Flexibilität. In Absprache mit dem Arbeitgeber können Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens das angesparte Guthaben für eine oder mehrere Phasen bezahlter Vollfreistellung (z. B. ein bezahlter Langzeiturlaub in Form eines Sabbaticals) oder Teilfreistellung mit reduzierter Arbeitszeit verwenden, um die Arbeitszeit an bestimmte Lebenssituationen (z. B. Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, Weiterbildung), die individuelle Einsetzbarkeit oder Belastbarkeit anzupassen. Das stärkt Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und erhöht die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Praxisbeispiele 14 und 15 in Kapitel 3). Der Ausgleich eines Langzeitkontos ist grundsätzlich an keinen bestimmten Zeitpunkt gebunden. Ein Langzeitkonto (Wertguthaben) kann ggf. von einem neuen Arbeitgeber übernommen werden und ist spätestens vor Ende des Erwerbslebens auszugleichen. Beim Lebensarbeitszeitkonto (Abbildung 5-7) handelt es sich um ein spezielles Langzeitkonto. Das Guthaben wird unmittelbar vor der Rente verwendet – entweder durch Freistellung en bloc (vorgezogener

1 Soweit tarifvertraglich möglich.

Ruhestand) oder in Form reduzierter Wochenarbeitszeit (gleitender Übergang in den Ruhestand). Auch eine Kombination mit Altersteilzeit ist denkbar. Dadurch können ältere Beschäftigte ihr Know-how auf Nachwuchskräfte übertragen – das hält wichtiges Wissen im Unternehmen.

Für Langzeitkonten, die ab dem 1. Januar 2009 oder später eingeführt worden sind, gilt das „Flexi-II"-Gesetz. Sie sind, wenn sie nicht dem Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen dienen, als Zeitwertkonto – auch Wertkonto genannt – zumindest auch in Geld zu führen.

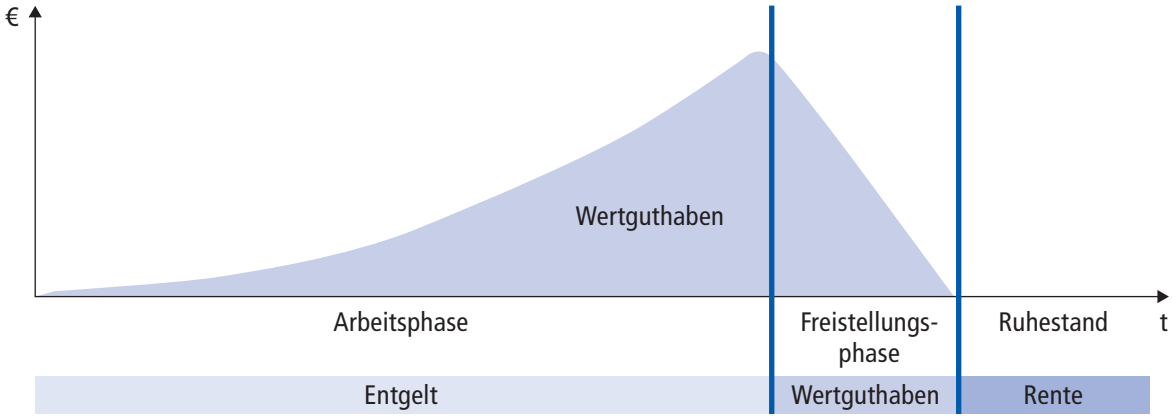


Abbildung 5-7: Lebensarbeitszeitkonto geführt in Geld

Ein Wertkonto ist mit dem Sparkonto bei Ihrer Hausbank vergleichbar. Je nach Vereinbarung und tariflicher Regelung können neben Plusstunden auch Zeitzuschläge, Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs und Entgeltbestandteile eingebracht werden. Es kann definitionsgemäß nur Guthaben ausweisen. Nur in Ausnahmefällen tritt ein Arbeitgeber in Vorleistung, zum Beispiel in Verbindung mit dem Familienpflegezeitgesetz oder einem Sabbatical. Damit sich das Guthaben über möglichst hohe Zinsen vermehrt, wird es meist als Kapitalanlage angelegt. Die selbst finanzierte Freistellung bedeutet dann, dass das angesparte Wertguthaben zum aktuellen Bruttostundenlohn in Zeit zurückgerechnet wird (Abbildung 5-8). Wie viel Freistellungszeit Beschäftigte aus dem Wertguthaben finanzieren können, hängt von deren jeweiligem Bruttostundenlohn und dem aktuellen Guthaben ab.

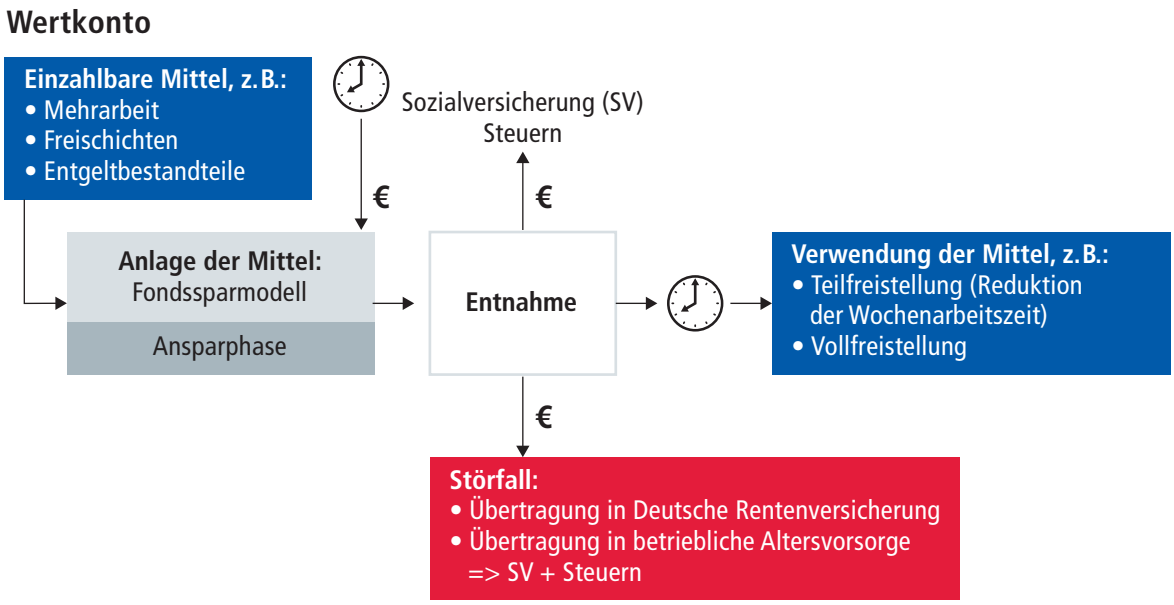


Abbildung 5-8: Umrechnungsprinzip eines Zeitwertkontos

Weil in Geld geführte Langzeitkonten bzw. Wertguthaben in ihrer Handhabung aufwendig sind und verschiedene Bereiche betreffen (Abbildung 5-9), lassen die meisten Unternehmen ein Wertkonto von einem oder mehreren externen Anbieter verwalten. In der Metall- und Elektro-Industrie gibt es hierfür eine Branchen-Komplettlösung mit rabattierten Sonderkonditionen.

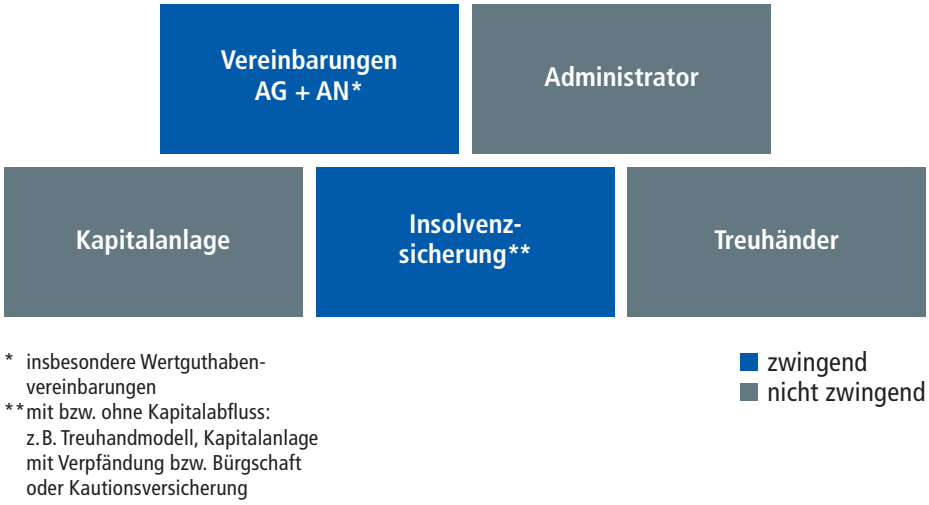


Abbildung 5-9: Module eines Wertguthabenmodells

Wenn der Ausgleich von Gleitzeit- oder Flexikonten innerhalb des vorgesehenen Ausgleichszeitraums von meist zwölf Monaten nicht gelungen ist, ist die Versuchung groß, durch Einführung von Langzeitkonten die lästige Pflicht zum Zeitausgleich umgehen zu wollen: Positive Zeitsalden würden dann mit Einverständnis des Beschäftigten umgerechnet und in ein Wertguthaben/

Langzeitkonto überführt, wie man am Monatsende bei seiner Bank Guthaben vom Girokonto auf das Sparkonto überträgt. Dabei wird die Bedeutung dieser Maßnahme leicht unterschätzt. Es geht nicht lediglich um ein Instrument der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, sondern um eine Verschuldung des Unternehmens. Der Geldwert der bereits erbrachten Arbeitsleistung der Beschäftigten wird in ein Konto eingezahlt und steht dem Unternehmen bei externer Anlage bzw. Insolvenzsicherung nicht als liquides Mittel zur Verfügung. Das Wertguthaben ist meist fest angelegt. Zwar ist der Arbeitgeber wirtschaftlicher Eigner der Kapitalanlage, er muss sie jedoch zu einem späteren Zeitpunkt an die Beschäftigten auszahlen. Wertguthaben der Beschäftigten bedeuten einen Anspruch an das Unternehmen auf bezahlte Freistellung. Um ein Hamstern von ineffizienten Plusstunden zu vermeiden, sollten klare Spielregeln für den Zufluss auf Langzeitkonten festgelegt werden. Ein automatischer „Überlauf" vom Gleitzeit- oder Flexikonto würde einen Anreiz schaffen, mehr Arbeitsstunden einzusetzen als unbedingt nötig. Besser ist es, für bestimmte Phasen hoher Auslastung zu vereinbaren, dass z. B. fünf Stunden wöchentlich auf ein Langzeitkonto fließen.

Der Abbau der Wertguthaben erfolgt durch längere Phasen reduzierter Arbeitszeit oder Freizeitblöcke. Auch dafür sind Vereinbarungen notwendig, um die Planungssicherheit für den Betrieb und die Beschäftigten zu gewährleisten. Sie sollten in jedem Fall festlegen, dass eine längere teilweise oder vollständige Freistellung mit einer gewissen Vorlaufzeit zwischen Beschäftigten und Unternehmen vereinbart werden muss, damit eine Vertretung für den Beschäftigten organisiert werden kann. Auch ist zu klären, ob und ggf. welche betrieblichen Belange die Inanspruchnahme von Langzeitfreistellung zu einem bestimmten Zeitpunkt ausschließen können. Ein weiterer Regelungspunkt ist, auf wessen Veranlassung eine Freizeitnahme erfolgen kann. Die Diskussion über Dispositionsrechte vermeiden Sie mit strikt getrennten Instrumenten. Den größten Einfluss auf die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse hat ein Langzeitkonto, das vom Unternehmen gezielt zur Glättung konjunktureller Auslastungstäler eingesetzt werden kann.

TIPP: Überlegen Sie, ob das Langzeitkonto wirklich die beste Lösung für Ihr Unternehmen ist. Planen Sie strategisch: Können Sie dieses langfristig angelegte Instrument tatsächlich realisieren? Spielen Sie Szenarien vorab gedanklich durch: Wer ersetzt Ihren Spezialisten, wenn er ein Sabbatical nimmt? Alternativ können Sie Überzeiten entweder durch Vereinbarung eines höheren Arbeitszeitvolumens (max. 40 Stunden pro Woche gem. Metall- und Elektro-Industrie-Tarifvertrag) mit den betroffenen Beschäftigten abdecken oder als Mehrarbeit ausbezahlen. Diese Lösungen sparen Verwaltungs- und Planungsaufwand und häufen keine Verbindlichkeiten für Ihr Unternehmen an. Bei dauerhafter Überauslastung ist unter anderem zu prüfen, ob die zur Verfügung stehende Personalkapazität ausreicht. Unternehmen, die stark wachsen, benötigen mehr Beschäftigte.

Langzeitkonten und damit verbundene Ansparmöglichkeiten für selbst finanzierte Teil- oder Vollfreistellungen, flexiblen Übergang in die Rente oder auch sog. „Vorruhestand" als Ergänzung zur Altersteilzeit können auch als „Sozialleistung" bei der Gewinnung qualifizierter Beschäftigter für das Unternehmen betrachtet werden. Die Variante „Vorruhestand" hat neben der nachgelagerten Besteuerung den weiteren Vorteil, dass sich damit eine Verjüngung bzw. gezielte Steuerung der Personalstruktur erreichen lässt. Auch macht es aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus Sinn, einen Beschäftigten in jungen Jahren – solange seine Arbeitskraft und seine Qualifikation

in jeder Hinsicht den Anforderungen entsprechen – länger zu beschäftigen, um dafür in ferner Zukunft, wenn die betriebliche Einsetzbarkeit des Beschäftigten aus heutiger Sicht kaum einschätzbar ist, weniger Arbeitsleistung von ihm in Anspruch zu nehmen. Im Sinne einer alternsgerechten Arbeitszeit (vgl. Kapitel 5.5), sollten Sie dabei darauf achten, dass die Anzahl der über einen längeren Zeitraum zu leistenden Plusstunden in einem verträglichen Maß bleibt.

Bitten wenden Sie sich bei Fragen zu diesem komplexen Thema an Ihren Arbeitgeberverband.

Sozialrechtliche Rahmenbedingungen bei längeren Freistellungszeiträumen (Wertguthaben)

Eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit kann auch zu längeren Freistellungszeiträumen führen. Unproblematisch ist eine Freistellung bis zu einem Monat, da hier das sozialversicherungsrechtliche Beschäftigungsverhältnis und damit der Versicherungsschutz in jedem Fall fortbesteht (§ 7 Abs. 3, S. 1 SGB IV). Gleiches ist für eine Freistellung bis zu drei Monaten möglich, wenn diese im Rahmen einer flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit (z. B. bei einem Gleitzeitkonto) oder zum Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszyklen (z. B. bei einem Flexikonto) erfolgt. Darüber hinaus bedarf es zum Erhalt des sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses eines sog. Wertguthabens (§ 7 Abs. 1a Satz 1 SGB IV), was besonderen gesetzlichen Vorgaben nach dem SGB IV unterliegt. Denkbar wäre grundsätzlich auch eine Freistellung vor der Ansparphase (Bildung eines „negativen Guthabens"), sofern sich der Arbeitgeber auf eine solche Vorleistung einlassen möchte. In diesem Fall unterbleibt die Bildung eines Wertguthabens.

Freistellungen aus Wertguthaben setzen eine schriftliche Vereinbarung voraus und die Guthaben sind in Geld zu führen. Im Wertguthaben müssen die Gesamtsozialversicherungsbeiträge für das angesparte Entgelt mit vorgehalten werden – und zwar unabhängig davon, ob es bei sofortiger Auszahlung zu verbeitragen gewesen wäre. Nach dem SGB IV gibt es außerdem Vorgaben für die Anlage des Guthabens (z. B. Beschränkung einer Anlage in Aktien sowie die Garantie einer Werterhaltung) und eine Pflicht zur Insolvenzsicherung (Wertguthaben inkl. des Gesamtsozialversicherungsbeitrages). Problematisch werden Wertguthabenvereinbarungen vor allem im sogen. Störfall, d. h., wenn das gebildete Wertguthaben nicht wie geplant verwendet werden kann.

Soll beim Abbau des Guthabens die Freistellungsphase durch ein verringertes Entgelt gestreckt werden, darf das während der Freistellung monatlich fällige Arbeitsentgelt nicht weniger als 70 % des Entgelts der vorausgegangenen zwölf Kalendermonate betragen („angemessenes Entgelt") und es darf nicht unter die Geringfügigkeitsgrenze rutschen.

Auch mit diesen wichtigen Fragestellungen können Sie sich gerne an Ihren Arbeitgeberverband wenden.

Pflegezeiten

Beschäftigte haben für die Pflege bzw. Sterbebegleitung naher Angehöriger gesetzliche Ansprüche auf eine befristete Freistellung von der Arbeit bzw. eine Arbeitszeitreduzierung (Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz):

1. Bis zu zehn Arbeitstage sind Beschäftigte in akut auftretenden Pflegesituationen zur Organisation einer Pflege oder „Versorgungslösung" freizustellen.

2. Bis maximal sechs Monate ist Beschäftigten eine vollständige oder teilweise Freistellung von der Arbeit für die Pflege naher Angehöriger zu gewähren, wenn sie eine gewisse Ankündigungsfrist einhalten und der Arbeitgeber mind. 16 Beschäftigte hat.

3. Die Familienpflegezeit eröffnet eine Arbeitszeitreduzierung bis zu 15 Stunden/Woche für maximal 24 Monate. Hiervon sind Arbeitgeber mit max. 25 Beschäftigten ausgenommen.

Alle Möglichkeiten können auch mit angespartem Wertguthaben aus einem Arbeitszeitkonto (z. B. zur Entgeltaufstockung) verbunden werden, wenn entsprechende Regelungen im Betrieb bestehen.

Zusammenfassung Teil II

In diesem Teil haben wir uns mit der Entwicklung, Einführung und Umsetzung von Arbeitszeitmodellen beschäftigt. Dabei wurde gezeigt, wie der Einführungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann. Zudem wurde in konkreten Beispielen gezeigt, wie z. B. der Personalbedarf ermittelt werden kann, wie Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gestaltet werden können, was unter Zeitkonten zu verstehen ist, und worauf bei der Gestaltung von Schichtmodellen noch zu achten ist. Darüber hinaus wurden die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und arbeitsrechtlichen Aspekte im Überblick vorgestellt, die bei der Gestaltung der Arbeitszeit zu berücksichtigen sind.

Anhang

Autorenteam

Corinna Jaeger
(ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.)

Dr. Ufuk Altun
(ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.)

Sabine Glaser
(Gesamtmetall – Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V.)

Christoph Lawonn
(VME – Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.)

Alexander Matthes
(NORDMETALL – Verband der Metall und Elektro-Industrie e.V.)

… mit Unterstützung der Verbandsjuristen und Verbandsingenieure der Mitgliedsverbände von Gesamtmetall

Empfehlenswerte Literatur

Gärtner, J. u. a. (2008) Handbuch Schichtpläne. Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. vdf Hochschulverlag AG, Zürich.

Die Autoren geben die Erfahrungen aus ihrer Beratungspraxis weiter und führen systematisch in die Vorgehensweise bei der Schichtplangestaltung ein. Die Zusammenhänge und Auswirkungen von Planungsentscheidungen werden gut verständlich erläutert. Darüber hinaus bietet das Buch Lösungsvorschläge für betriebliche Detailfragen wie z. B. die Reserveplanung.

ifaa (Hrsg.) (2015) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. ifaa-Edition. Springer, Berlin

Jaeger, C.; Stowasser, S. (2016) Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation. In: Wem gehört die Zeit? Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis. Martin Seiler (Hrsg.). Schaeffer-Pöschel Verlag, S. 22–41

Knauth, P.; Hornberger, S. (1997) Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, 4. Auflage.

Die Broschüre gibt einen guten Überblick über Schichtarbeit. Sie beleuchtet neben den gesetzlichen Grundlagen die Auswirkungen auf den Menschen, untersucht die Belastungen und Beanspruchungen für Schichtarbeiter und empfiehlt Maßnahmen gegen negative Auswirkungen der Schichtarbeit.

Verbände und Kontaktadressen



T-Gruppe

Südwestmetall
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
Löffelstraße 22-24
70597 Stuttgart
Postfach 70 05 01, 70574 Stuttgart
Tel. 0711 7682-0
www.suedwestmetall.de

T-Gruppe

NORDMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Kapstadtring 10
22297 Hamburg
Postfach 60 20 49
22220 Hamburg
Tel. 040 6378-4200
www.nordmetall.de

OT-Gruppe

USW
Unternehmensverband Südwest e.V.
Löffelstraße 22-24
70597 Stuttgart
Postfach 70 05 01
70574 Stuttgart
Tel. 0711 7682-0
www.usw-online.de

OT-Gruppe

AGV NORD
Allgemeiner Verband der Wirtschaft Norddeutschlands e.V.
Kapstadtring 10
22297 Hamburg
Postfach 60 20 49
22220 Hamburg
Tel. 040 6378-5900
www.agvnord.de

T-Gruppe

vbm
Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Postfach 20 20 26
80020 München
Tel. 089 55178-100
www.vbm.de

T-Gruppe und OT-Gruppe

HESSENMETALL
Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e.V.
Emil-von-Behring-Straße 4
60439 Frankfurt
Postfach 50 05 61
60394 Frankfurt
Tel. 069 95808-0
www.hessenmetall.de

OT-Gruppe

bayme
Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Postfach 20 20 26
80020 München
Tel. 089 55178-100
www.bayme.de

T-Gruppe

NiedersachsenMetall
Verband der Metallindustriellen Niedersachsens e.V.
Schiffgraben 36
30175 Hannover
Tel. 0511 8505-0
www.niedersachsenmetall.de

T-Gruppe und OT-Gruppe

METALL NRW
Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.
Uerdinger Straße 58-62
40474 Düsseldorf
Postfach 30 10 41, 40410 Düsseldorf
Tel. 0211 4573-0
www.metallnrw.de

T-Gruppe

VME
Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.
Am Schillertheater 2
10625 Berlin
Tel. 030 31005-0
www.vme-net.de

T-Gruppe und OT-Gruppe

PfalzMetall
Verband der Pfälzischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Friedrich-Ebert-Straße 11-13
67433 Neustadt/Weinstraße
Postfach 10 10 62
67410 Neustadt/Weinstraße
Tel. 06321 852-225
www.pfalzmetall.de

OT-Gruppe

AGVT
Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.
Lossiusstraße 1
99094 Erfurt
Postfach 90 03 53
99106 Erfurt
Tel. 0361 6759-0
www.agvt.de

T-Gruppe

ME Saar
Verband der Metall- und Elektroindustrie des Saarlandes e.V.
Harthweg 15
66119 Saarbrücken
Postfach 65 04 33
66143 Saarbrücken
Tel. 0681 95434-0
www.mesaar.de

T-Gruppe

VSME
Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Bautzner Straße 17
01099 Dresden
Postfach 30 02 00
01131 Dresden
Tel. 0351 25593-0
www.vsme.de

OT-Gruppe

UV Saar
Unternehmensverband Saarland e.V.
Harthweg 15
66119 Saarbrücken
Postfach 65 04 33
66143 Saarbrücken
Tel. 0681 95434-0
www.uvsaar.de

T-Gruppe

VME
Verband der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalt e.V.
Humboldtstraße 14
39112 Magdeburg
Postfach 41 52
39016 Magdeburg
Tel. 0391 62888-0
www.vme.org

T-Gruppe und OT-Gruppe

vem.*die arbeitgeber* e.V.
Ferdinand-Sauerbruch-Straße 9,
56073 Koblenz
Postfach 30 08 03
56029 Koblenz
Tel. 0261 40406-0
www.vem.diearbeitgeber.de

T-Gruppe

VMET
Verband der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e.V.
Lossiusstraße 1
99094 Erfurt
Postfach 90 03 53
99106 Erfurt
Tel. 0361 6759-0
www.vmet.de

Impressum

Gesamtmetall | Gesamtverband der Arbeitgeberverbände
der Metall- und Elektro-Industrie e.V.
Voßstraße 16
10117 Berlin
Telefon: 030 55150-0
Telefax: 030 55150-400
info@gesamtmetall.de
www.gesamtmetall.de
www.facebook.com/MEArbeitgeber
www.twitter.com/MEArbeitgeber

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf
Telefon: 0211 542263-0
Telefax: 0211 542263-37
info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

Gestaltung und Produktion:
IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Druck: msk marketingservice Köln

© 2017