

Flexible Arbeitszeiten bei einem Klimageräte-Hersteller

Das hessische Unternehmen mit 61 Mitarbeitern ließ sich im Rahmen des Projekts ArbeitsZeitGewinn beraten. Ziel der Beratung war es, ein flexibles Arbeitszeitmodell für das Unternehmen zu entwickeln und anschließend die Umsetzung zu begleiten. Für das Unternehmen spielten sowohl die wirtschaftlichen Erfordernisse der saisonal sehr schwankenden Auftragslage als auch die Motivation der Mitarbeiter bei der Entwicklung des Arbeitszeitmodells eine wichtige Rolle.

>>> Analyse der Arbeitszeitregelungen als Ausgangsbasis

Das Unternehmen ist im Ballungsgebiet Rhein-Main ansässig und stellt Klimageräte her. Simone Back, Projektleiterin bei der RKW Hessen GmbH, erfasste zunächst mit dem im Projekt entwickelten Analysetool „Arbeitszeitanalyse“ die derzeitige Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen.

Die Analyse ergab, dass während des ganzen Jahres mit festen Arbeitszeiten gearbeitet wurde, trotz der stark schwankenden, saisonalen Auftragslage. So wurde in der Regel bei einer täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden von Montag bis Freitag zwischen 8:00 und 17:00 Uhr gearbeitet. Im Sommer, wenn die Auftragslage am höchsten ist, konnten die Aufträge nur mit angeordneten Überstunden aufgefangen werden. Im Herbst und Winter, wenn generell weniger zu tun ist, konnten die Beschäftigten diese Überstunden jedoch nicht frei wählbar mit Freizeit ausgleichen. Vielmehr hatten Sie trotz des niedrigeren Kundenbedarfs ein schlechtes Gewissen, einmal früher nach Hause zu gehen oder später zu kommen.

Erschwert wurde die Situation durch die Tatsache, dass nicht klar geregelt war, welche Servicezeiten (bspw. zum Beantworten von E-Mails oder Anrufen) eingehalten werden mussten.

Zudem bestand keine Zeiterfassung, die die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter korrekt aufgezeichnet hätte. Dies führte dazu, dass hohe Anwesenheitszeiten im Sommer nicht erkannt und anerkannt wurden und gleichzeitig niedrige Anwesenheitszeiten und die Nutzung von Schlupflöchern unbemerkt blieben. Auch bewegte sich das Unternehmen hiermit auf rechtlich schwierigem Terrain, da Arbeitszeiten über 8 Stunden pro Tag grundsätzlich dokumentiert werden müssen, egal bei welchem Arbeitszeitmodell (siehe Kasten).

Information: Regelung zu Arbeitszeitnachweisen

§ 16 Abs. 2 ArbZG: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen [...]. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Insgesamt äußerten die Mitarbeiter in den Gesprächen eine hohe Unzufriedenheit mit ihren Arbeitszeiten. Insbesondere folgende Aspekte wurden kritisch betrachtet:

- Keine Flexibilität durch starre Arbeitszeiten.
- Keine systematische Möglichkeit, die geleisteten Überstunden durch Freizeitausgleich abzubauen.
- Keine klaren Erwartungen des Arbeitgebers bezüglich der Anwesenheits- und Servicezeiten.
- Unklarheiten bezüglich der Regelungen zur Arbeitszeit, Pausenzeiten etc. und uneinheitliche Auslegung.

>>> Detailberatung mit Umsetzung

Die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse signalisierten deutlich: Um als Arbeitgeber weiterhin attraktiv zu bleiben und die Fachkräfte im Unternehmen zu halten, war eine bessere Arbeitszeitregelung ein notwendiger Schritt.

Richard Meier-Sydow, Berater im Projekt ArbeitsZeitGewinn, führte daher zu Beginn des Veränderungsprozesses einen Workshop mit der Geschäftsführung und von den Mitarbeitern gewählten Vertretern durch. Dabei stand die Entwicklung von konkreten Zielen für das neue Arbeitszeitmodell im Vordergrund. In dem Workshop stellte sich heraus, dass die verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Arbeitsanforderungen aber auch Interessen haben. Deshalb wurden weitere Workshops innerhalb der Abteilungen zur Ermittlung der individuellen abteilungsbezogenen Ziele durchgeführt.

Aus den Ergebnissen der verschiedenen Workshops entwickelte Richard Meier-Sydow die Kernpunkte eines neuen Arbeitszeitmodells, das er mit der Geschäftsführung abstimmt. Ein Rechtsberater sorgte dafür, das neue Arbeitszeitmodell der aktuellen Rechtsgrundlage entsprechend zu

gestalten. Das in den Grundzügen entwickelte Arbeitszeitmodell stellte Richard Meier-Sydow auf einer Betriebsversammlung vor, bevor es in die Testphase ging.

>>> Das neue Arbeitszeitmodell

Zukünftig werden alle Zeiten mit Hilfe einer elektronischen Zeiterfassung dokumentiert. Damit ist das Unternehmen nun auch bezüglich seiner Dokumentationspflicht auf der rechtlich sicheren Seite. Die genaue Zeiterfassung dient aber auch dazu, den Personalaufwand künftig genauer und zuverlässiger planen zu können.



„Das neue Modell ist für uns eine gute Lösung, um aus diesem ewigen Kreislauf von Überstunden und Urlaubssperren heraus zu kommen.“

G. Franz, Geschäftsführer

In einem weiteren Schritt wurden für die verschiedenen Abteilungen Betriebs- und Servicezeiten definiert. Diese legen jeweils für die Sommer- und Wintermonate unterschiedliche Anforderungen und Anwesenheitszeiten fest. Damit besteht erstmalig Klarheit über die Erwartungen, die der Arbeitgeber an die Arbeitszeiten der Mitarbeiter stellt. Zudem wurde von einer definierten wöchentlichen Arbeitszeit auf eine vereinbarte Jahresarbeitszeit umgestellt.

Das bedeutet Jahresarbeitszeit:

Das Modell der flexiblen Jahresarbeitszeit zielt auf die Anpassung der Mitarbeiterkapazität an unterschiedlichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf ab. Es bietet sich dort an, wo eine saisonal unterschiedliche Nachfrage für Auftragsspitzen/-flauten sorgt. Kennzeichnend für dieses Modell ist die Verlängerung des Ausgleichszeitraums für geleistete Mehrarbeit auf ein Jahr unter der Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes.

aus BAuA (2008): Im Takt.

Mit dieser Umstellung ist es für das Unternehmen möglich, die regelmäßigen saisonalen Schwankungen und ihre Auswirkungen auf die individuelle Arbeitszeit frühzeitig und klar zu kommunizieren. So wurde vereinbart, dass es in den Sommermonaten zwischen Mai und Juni zu Mehrarbeit für die Beschäftigten kommt, während in den Monaten mit einer reduzierten Auftragslage mit Minderarbeit zu rechnen

ist (September bis April). Entsprechend können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit planen.

Um die neuen, saisonalen Betriebszeiten sinnvoll mit Mitarbeitern zu besetzen, wurde darüber hinaus ein Funktionszeitenmodell eingeführt. Bei diesem bestimmen die Mitarbeiter einer Abteilung eigenverantwortlich, wer aus welchem Team wann arbeitet. Dadurch entsteht für sie eine erhöhte Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung.

Das bedeutet Funktionszeit:

Das Funktionszeitmodell ist eine Variante des Gleitzeitmodells. Es sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten mehr für jeden einzelnen Mitarbeiter vor, sondern definiert betrieblich vereinbarte Funktionszeiten, zu denen die einzelnen Betriebsbereiche funktionsfähig sein müssen. Abgesehen von dieser Vorgabe regelt die Arbeitsgruppe bzw. das Team Dauer und Lage der Arbeitszeit ebenso autonom wie z.B. Urlaub oder freie Tage. Solange das in Abstimmung mit den Vorgesetzten erreicht wird, haben die Beschäftigten innerhalb des Tarif- und Arbeitszeitrechts die Möglichkeit, alles zu vereinbaren, worauf sie sich einigen können.

aus BAuA (2008): Im Takt.

>>> Erfahrungen

Positive Rückmeldungen kamen bereits direkt nach der Betriebsversammlung von den Beschäftigten, die aus Unternehmensverbundenheit viele Überstunden geleistet haben und nun wissen, dass sie diese auch wieder ausgleichen können. Die konkreten Erfolge – aber auch ggf. erforderlicher „Feinschliff“ am Modell – werden sich nach ungefähr einem Jahr beurteilen lassen, wenn alle Jahreszeiten einmal durchlaufen wurden. Dann wird das Unternehmen abschließend bewerten, wie gut das Modell sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse im Gleichgewicht hält. Unsere aktuelle Prognose: positiv!

Weitere Informationen zum Projekt „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ finden Sie auch auf unserer Internetseite www.arbeitszeitgewinn.de.

Bei Fragen zum Projekt:

Simone Back, RKW Hessen, s.back@rkw-hessen.de

Bei Fragen zum Beratungsbeispiel:

Richard Meier-Sydow, Ablauflotse, info@ablaufotse.de

Impressum:

Herausgeber: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
 Kompetenzzentrum
 Düsseldorf Straße 40a, 65760 Eschborn

Autor: Gabriele Gusia (RKW Kompetenzzentrum)

Stand: August 2012

Download: www.arbeitszeitgewinn.de



gefördert durch:



fachlich begleitet durch:



Projekträger:

