

TREFZ GmbH: Attraktiv durch flexible Arbeitszeiten – Umsetzung von Funktionszeiten

Die Firma Trefz GmbH verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Herstellung von Präzisionsteilen und beschäftigt zurzeit rund 23 Mitarbeiter. Der Anspruch des Unternehmens ist es, kurze Lieferzeiten und eine hohe Termintreue zu gewährleisten. Das in Cleeborn ansässige Unternehmen hat jedoch in der Region spürbare Konkurrenz im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte durch namhafte Unternehmen. Um diesem Umstand entgegen zu wirken, möchte das Unternehmen durch eine Anpassung der Arbeitszeiten seine Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, um die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.



>>> Analyse der Arbeitszeitregelungen als Ausgangsbasis

Trefz ließ sich daher im Rahmen des vom Bundesministerium geförderten Projekts ArbeitsZeitGewinn beraten. Ziel der Beratung sollte es sein, die Arbeitgeberattraktivität bei zugleich vollen Auftragsbüchern angesichts eines stärker werdenden Fachkräftemangels zu erhöhen.

In einem ersten Projektschritt wurde die Arbeitszeitsituation in dem Unternehmen durch das RKW Hessen erfasst. Separate Interviews mit dem Geschäftsführer Uwe Trefz sowie mit Mitarbeitern lieferten Anhaltspunkte für eine Optimierung der Arbeitszeitregelungen. So hat die Arbeitszeitanalyse u.a. ergeben, dass die anhaltend positive Auftragslage zu vielen Überstunden führte: Ein Abbau der Überstunden, die auf einem Arbeitszeitkonto gesammelt werden, war aufgrund der hohen Auslastung und der geringen Personaldecke nicht möglich. Dem Wunsch der Mitarbeiter, Mehrarbeit durch Freizeit und nicht wie üblich finanziell auszugleichen, konnte somit nur schwer entsprochen werden. Betriebswirtschaftlich spürbar zeigte sich zudem, dass die hohe Auslastung und der damit verbundene Zeitdruck die Fehlerrate und die notwendigen Nacharbeiten stark ansteigen ließen.

Insgesamt äußerten sich die Mitarbeiter unzufrieden mit dem starren 2-Schichtbetrieb, der in wöchentlichem Rhythmus wechselte. Dieser ließ wenig Flexibilität für die Mitarbeiter und ihre privaten Bedürfnisse, individuell von der Schicht abweichende Arbeitszeiten mussten stets mit

dem Unternehmensinhaber abgesprochen werden. Aber auch das Unternehmen war in seiner Personaleinsatzplanung eingeschränkt und konnte nur schwer auf die sich ändernde Auftragslage reagieren. Die Rückmeldung der Mitarbeiter, dass die Arbeitszeiten bislang wenig transparent und einheitlich geregelt seien und darüber Unzufriedenheit herrschte, war ein weiterer Auslöser für Firmeninhaber Uwe Trefz, das Arbeitszeitmodell konkret zu verändern.

>>> Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells

Aufbauend auf der Arbeitszeitanalyse erfolgte eine Arbeitszeitberatung bei Trefz. Um neben vereinzelten Statements der Mitarbeiter auch allgemeinere Angaben zu erhalten, führte der ausgewählte Berater Richard Meyer-Sydow eine Befragung der Mitarbeiter über besondere Belastungen bei der Arbeit durch. Gemeinsam mit dem Unternehmensinhaber und von der Belegschaft gewählten Vertretern wurde anschließend in einem Workshop über geeignete Arbeitszeitmodelle diskutiert.

Dabei einigte man sich auf das Modell der Funktionszeit (siehe Kasten Seite 2), da es wichtige Flexibilitätsanforderungen erfüllt und hierfür gute Voraussetzungen bestanden: Neben einem bereits bestehenden Arbeitszeitkonto lassen auch die kleineren Teamstrukturen und Abteilungsgrößen direkte Absprachen gut zu. Zudem ist das Team seit langem eingespielt. Mit diesen Argumenten konnte auch der Geschäftsführer die Belegschaft überzeugen.

Projektverbund:



Diese hatte sich zunächst skeptisch geäußert, da das Modell von den Mitarbeitern bei der teaminternen Absprache mehr Eigenverantwortung erwartete.

Das bedeutet Funktionszeit:

Das Funktionszeitmodell ist eine Variante des Gleitzeitmodells und wird auch als „variable Arbeitszeit“ oder als „zeitautonome Arbeitsgruppe“ bezeichnet. Es sieht keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten (Kernzeit) 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 Anwesenheitszeiten an bestimmten Tagen etc.. Das Funktionszeitmodell ermöglicht in Absprache auch ganze freie Tage, da im Mittelpunkt weniger die Anwesenheitszeit des einzelnen Mitarbeiters als vielmehr das Arbeitsergebnis des Teams steht. 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 – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.*

Nach Einigung auf das Modell der Funktionszeiten wurde eine Arbeitszeitvereinbarung entworfen. Diese regelt auch alle bislang offenen Fragen wie Raucherpausen, Pausenverteilung, Nutzung der Stechuhr etc. einheitlich. Mit dem neuen Arbeitszeitmodell werden die individuellen Arbeitszeiten der Mitarbeiter nur noch in der Abteilung mit Kollegen und dem Abteilungsleiter vereinbart. Die einzigen Kriterien hierfür sind von Seiten der Geschäftsführung die Erfüllung der Abteilungsfunktionen Lieferpünktlichkeit und Maschinenlaufzeit. Feste Arbeitszeiten und Schichtgruppen gehören seitdem der Vergangenheit an.



„Unsere Mitarbeiter werden seit der neuen Regelung viel besser eingesetzt, unsere Leute gehen darin auf. Hier hat sich zu meiner Überraschung eine sehr positive Eigendynamik entwickelt.“

Uwe Trefz, Geschäftsführer TREFZ GmbH

>>> Vorteile für beide Seiten

Der jahrelang bestehende 2-Schichtbetrieb wurde durch die Beratung in ein modernes Modell mit Funktionszeiten überführt. Dadurch entscheidet jetzt nicht mehr der Schichtplan, sondern die erforderliche Laufzeit der Maschinen über die Anwesenheit der Beschäftigten. Die Beschäftigten entscheiden eigenverantwortlich, wann und wie lange sie gebraucht werden. Dadurch, dass gearbeitet wird, wenn es wirklich gebraucht wird, entstehen keine unnötigen Leerräume und mehr Spielraum für die Beschäftigten: Diese Zeit können Sie für private Interessen oder Verpflichtungen nutzen. Die Zufriedenheit und Motivation ist bereits deutlich angestiegen.

Als positiv haben sich insbesondere die Diskussion von Geschäftsführer, Mitarbeitern und dem Berater sowie die anschließende gemeinsame Entwicklung des Arbeitszeitmodells herausgestellt. Dadurch haben die neuen Regelungen einen viel höheren Stellenwert, so Uwe Trefz.

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

Das neue Arbeitszeitmodell bringt somit einen wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen, aber auch eine Verbesserung in der Flexibilität für die Mitarbeiter.

Weitere Informationen zum Beratungsangebot des Projekts „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ finden Sie auch auf der Internetseite www.arbeitszeitgewinn.de.

Bei Fragen zum Projekt:

Simone Back, RKW Hessen,
E-Mail: s.back@rkw-hessen.de, Tel.: 06196-970222.

Bei Fragen zum Beratungsbeispiel:

Richard Meyer-Sydow, Ablaufotse,
E-Mail: rms@ablaufotse.de, Tel.: 06209-794166.



Impressum:

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

Autor: Gabriele Gusia (RKW Kompetenzzentrum)

Stand: Mai 2012

Download: www.arbeitszeitgewinn.de



gefördert durch:



fachlich begleitet durch:



Projekträger:



Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.