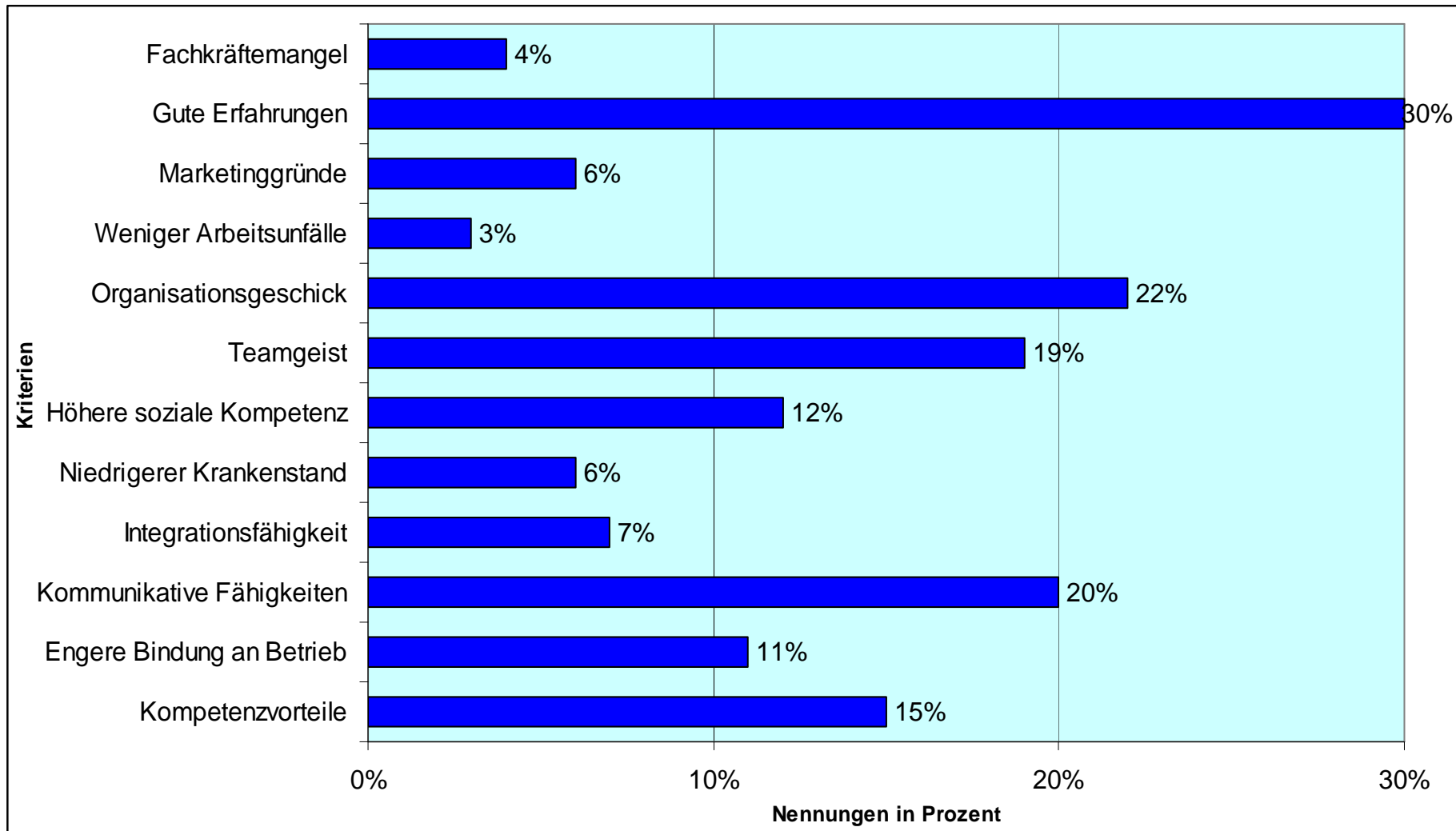

Arbeitszeitmodelle für kleine und mittlere Betriebe

**Frauen im Betrieb – Ein Erfolgsfaktor im Handwerk
Neue Messe Leipzig
20. Februar 2007**

Gründe für die Beschäftigung weiblicher Mitarbeiter



Quelle: Glasl, Markus: Beschäftigungssituation von Frauen im Handwerk, München 2003.

Vorteile flexibler Arbeitszeiten für Betriebe

- **Verbesserung der Kundenorientierung**
 - erweiterte Service- und Öffnungszeiten
 - schnelle Lieferzeiten und Termintreue
- **Kostensenkung und Effizienzsteigerung**
 - Vermeidung teurer Mehrarbeit
 - Optimierung der Maschinenlaufzeiten
- **Ausgleich von Nachfrageschwankungen**
- **Motivation und Bindung der Mitarbeiter**
 - Erhöhung der Leistungsbereitschaft
 - Vermeidung teurer Personalsuche und -einarbeitung

Vorteile flexibler Arbeitszeiten für Arbeitnehmer/innen

- **Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit**
- **Bessere Arbeitsbedingungen**
- **Sicherheit des Arbeitsplatzes**
- **Größere Handlungsspielräume**

- **§ 2 ArbZG: Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit**
(ohne Pausen)

- **Gestaltungsvariablen der Arbeitszeit:**
 - Dauer
 - Lage (räumlich und zeitlich)
 - Verteilung

- **Flexible Arbeitszeiten** liegen vor, wenn **mindestens eine der drei Variablen dauerhaft veränderbar** ist

Rahmenbedingungen

Gesetzliche Vorschriften

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Ladenschlussgesetz (LadSchlG)
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- ...

Tarifverträge

Betriebliche und arbeitsvertragliche Regelungen

Normalarbeitszeit

- Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sind exakt vorgegeben und dauerhaft **nicht veränderbar**.

Beispiel:

Dauer:	40 Stunden pro Woche
Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr 12:30 Uhr bis 16:30 Uhr
Verteilung:	Montag bis Freitag

Variation der Arbeitszeitdauer – Teilzeit

- Jede vertragliche Arbeitszeit, die **geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit** für Vollzeitbeschäftigte
- Gesetzlicher Anspruch (§8 TzBfG)

Beispiele:

Dauer:	20 Stunden pro Woche
Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr
Verteilung:	Montag bis Freitag

„Teilzeit classic“

Dauer:	24 Stunden pro Woche
Lage:	08:00 Uhr bis 12:00 Uhr 12:30 Uhr bis 16:30 Uhr
Verteilung:	Montag bis Mittwoch

„Teilzeit vario“

Variation der Arbeitszeitdauer – Jobsharing

- § 13 TzBfG: Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen können vereinbaren, dass sich mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (**Arbeitsplatzteilung**)
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit wird durch die Jobsharer individuell vereinbart.
- Bei Verhinderung eines Arbeitnehmers kann eine **Verpflichtung zur Vertretung** vereinbart werden.

Beispiel:

Dauer:	20 Stunden
Lage:	- Individuelle, eigenverantwortliche Abstimmung der Job-Sharer - Arbeitsplatz muss durchgehend besetzt sein / keine Überschneidungen - bei Unstimmigkeiten über Zeitaufteilung entscheidet der Arbeitgeber
Verteilung:	Montag bis Freitag

Variation der Arbeitszeitdauer – Mehrarbeit/Überstunden

- **Überschreitung der Regelarbeitszeit**
- Flexibilisierungsinstrument des **Arbeitgebers**
- Grundsätzlich **keine Verpflichtung** des Arbeitnehmers (Ausnahmen: vertragliche Vereinbarung, Treuepflicht ...)
- Beachtung der **gesetzlichen Grenzen**
- **Pauschalabgeltung** der Überstunden möglich

Beispiele:

Mit der unter ... genannten Vergütung ist Mehr-, Sonntags- und Feiertagsarbeit abgegolten, soweit sie ... Stunden nicht überschreiten.

Gelegentliche geringfügige Überschreitungen der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit sind mit dem Monatsgehalt abgegolten.

Variation der Arbeitszeitdauer – Kurzarbeit

- **Reduktion der Arbeitszeit und des Arbeitsentgeltes** zur Vermeidung von Kündigungen und Insolvenz
- **Ausgleich eines** vorübergehenden unvermeidbaren **Arbeitsausfalls**
- **Ursachen** im wirtschaftlichen Bereich oder einem unabwendbarem Ereignis
- **Ausgleich des Verdienstauffalls** der Mitarbeiter/innen nach **Antragstellung beim** zuständigen **Arbeitsamt**

Beispiel:

Lohnsteuerklasse III mit Kind, Leistungssatz 1

Sollentgelt im Kalendermonat = 2.500,00€ ⇒ Rechnerischer Leistungssatz = 1.232,02 €

Istentgelt im Kalendermonat = 1.250,00€ ⇒ Rechnerischer Leistungssatz = 666,92 €

WAG/Kug = 565,10€

Variation der Lage der Arbeitszeit – Gleitzeit

- Aufteilung der Arbeitszeit in **Kernzeit** mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und sogenannten **Ein- und Ausgleitzeitspannen**
- **Freie Entscheidung der Mitarbeiter/innen** über Beginn und Ende der Arbeitszeit innerhalb der Spannen.
- **Berücksichtigung betrieblicher Belange**

Beispiel:

Dauer:	40 Stunden		
Lage:	7:00 – 9:00 Uhr	9:00 – 15:00 Uhr	15:00 – 17:00 Uhr
	Eingleitspanne	Kernzeit	Ausgleitspanne
Verteilung:	Montag bis Freitag		

Variation der Lage der Arbeitszeit – Funktionszeit

- Im Mittelpunkt steht die **Funktionsfähigkeit des Betriebs** oder einzelner Abteilungen (personelle Mindestbesetzung)
- Mitarbeiter/-innen können die **Lage** der Arbeitszeit in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen **eigenverantwortlich festlegen**
- **Berücksichtigung betrieblicher Belange:** Erledigung der Aufgaben
- **Erweiterung um Gleitspannen** möglich

Beispiel:

Dauer:	40 Stunden		
Lage:	7:00 – 8:00 Uhr	8:00 – 17:00 Uhr	17:00 – 19:00 Uhr
	Eingleitspanne	Funktionszeit	Ausgleitspanne
Verteilung:	Montag bis Freitag		

Variation der Lage der Arbeitszeit – Schichtsysteme

- **Unterteilung der Betriebszeit** in mehrere Schichten
- Arbeitnehmer/-innen übernehmen immer nur eine bestimmte Schicht (**Permanente Schichtsysteme**)
- Arbeitnehmer/-innen werden in wechselnden Schichten eingesetzt (**Wechselschichtsystem**)
- Schichten können sich auch überschneiden („**Versetzte Arbeitszeiten**“)

Beispiel:

Dauer:	40 Stunden		
Lage:	6:00 – 11:00 Uhr	11:30 – 14:30 Uhr	14:30 – 18:00 Uhr
	Frühschicht		18:30 – 23:00 Uhr Spätschicht
Verteilung:	Montag bis Freitag		

Variation der Lage der Arbeitszeit – Telearbeit

- **Entkopplung des Arbeitsplatzes vom Unternehmen**
- **Mit IuK-Technologie** gut ausgestattetes Home Office
- **Mögliche Präsenzzeiten**

Beispiel:

Dauer:	38 Stunden
Lage:	- örtlich: Heimarbeitsplatz - Präsenzzeit im Betrieb: Montag 9:00 bis 12:00 Uhr
Verteilung:	Montag bis Freitag

Variation der Verteilung – Jahresarbeitszeit

- **Schwankende Arbeitszeitverteilung** (z.B. Saisonzeiten)
- **Gleichmäßige Gehaltszahlung**
- **Sonderregelungen für Ein- und Austrittsjahr** notwendig

Beispiel:

Dauer:	2007: 1675 Stunden / 2008: 1660 Stunden ...
Lage:	- Je nach Saison unterschiedliche Schichtpläne - Variabel (Arbeitsanfall und Mitarbeiterwünsche)
Verteilung:	Variabel je nach Saisonzeit oder Arbeitsanfall

Variation der Verteilung – Vertrauensarbeitszeit

- **Besonders flexibles** Arbeitszeitmodell
- Orientierung am **Arbeitsergebnis**
- **Keine** elektronische **Arbeitszeiterfassung**, aber:
Selbstaufschreibung der Mitarbeiter/innen empfehlenswert
- **Arbeitsrechtliche Anforderungen** müssen eingehalten werden (Höchst Arbeitszeit, Pausen, Ruhezeiten etc.)

Beispiel:

Dauer:	37,5 Stunden
Lage:	Zeitkorridor 06 – 22 Uhr
Verteilung:	Unregelmäßig (je nach Bedarf zur Aufgabenerfüllung)

Variation der Verteilung – Arbeit auf Abruf (KAPOVAZ)

- **Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit**
- Mitarbeiter/-innen haben die **Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall** zu erbringen
- **Ankündigung** durch den Arbeitgeber mindestens 4 Tage im voraus (§12 TzBfG)
- Die **gesetzliche Mindestarbeitsdauer** liegt bei 3 Stunden pro Tag und 10 Stunden pro Woche. Davon abweichende Werte können vertraglich vereinbart werden.

Beispiel:

Dauer:	30 Stunden
Lage:	Fallweise Festlegung durch den Arbeitgeber
Verteilung:	Fallweise Festlegung durch den Arbeitgeber

Gestaltungsvariablen von Arbeitszeitmodellen

- **Regelarbeitszeit**
- **Tägliche Höchstarbeitszeit**
- **Arbeitszeitfenster**
- **Wochenend- und Feiertagsarbeit**
- **Ankündigungsfristen**
- **Umgang mit Plus- und Minusstunden (z.B. Ampelmodell)**
- **Ausgleichszeiträume (vgl. nächste Folie)**

Arbeitszeitkonten als Instrument flexibler Arbeitszeitmodelle

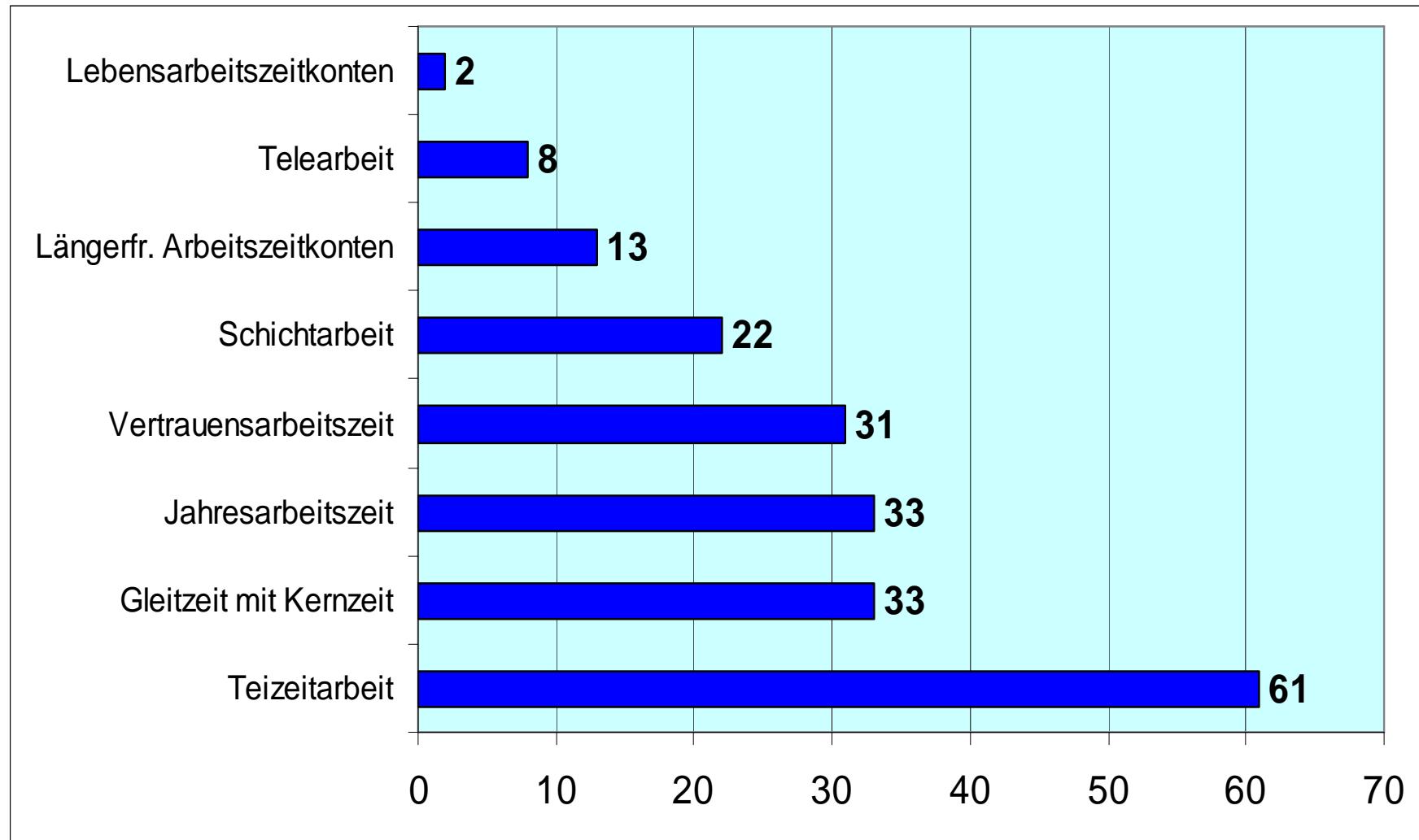
- **Kurzzeitkonto**
 - Kundenfreundlichkeit, Auftragsspitzen
 - Anpassung an Kinderbetreuungszeiten

- **Jahresarbeitszeitkonto**
 - Ausgleich saisonaler Schwankungen
 - Zusätzlicher Urlaub zur Kinderbetreuung in den Ferien

- **Langzeitkonto**
 - Kapazitätsanpassung (z.B. bei Projektarbeit)
 - Ausstieg auf Zeit nach der Geburt oder zur Pflege

- **Lebensarbeitszeitkonto**
 - Kapazitätsanpassung
 - Verkürzung der Erwerbsphase (z.B. Bauberufe)

Verbreitung der Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung



Quelle: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/AZFPPraxis/workshop05131.htm>

Flexible Arbeitszeiten in kleinen und mittleren Unternehmen

- **Informell, unsystematisch und unbürokratisch**
- **Flexibilitätsvorsprung**
- **Geringe Verlässlichkeit in Krisenzeiten**
- **Hohe Belastung einzelner i.d.R. besonders qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter**
- **Abwehrhaltung gegenüber Neuerungen**

Phasen bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten

1. Unternehmensziele formulieren
2. Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche
3. Bestimmung der Kundenanforderungen
4. Prüfung der rechtlichen Umsetzungsmöglichkeiten
5. Auswahl von Unternehmensbereichen/Mitarbeitern
6. Modellentwicklung
7. Organisationsfragen: Lohnfortzahlung, Urlaub, Kündigung ...
8. Festschreibung der Modelle (Betriebsvereinbarung etc.)
9. Testphase (Pilotbereich)
10. Flankierende Maßnahmen
11. Überprüfung und Anpassung

Fazit

- Flexible Arbeitszeiten sind ein **Gewinn für Unternehmen und Mitarbeiter**
- Jedes Modell hat **Vor- und Nachteile**
- **Eignung** für den Einsatz in einzelnen Betrieb ist **von vielen Faktoren abhängig**
 - Branchenspezifische Besonderheiten
 - Betriebsspezifische Anforderungen
 - Arbeitsplatzspezifische Anforderungen
 - Lebensumstände und Wünsche der Mitarbeiter
- Für jeden Betrieb müssen **individuelle Lösungen** gefunden werden
- Beteiligung eines **externen Sachverständigen**

Mögliche Informationsquellen

➤ **Broschüren**

- Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk; hrsg. v.:
Westdeutscher Handwerkskammertag, Düsseldorf 2003

➤ **Internet**

- www.arbeitszeiten.nrw.de
- www.flexible-arbeitszeiten.de
- www.zeitzeichen-rlp.de
- www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/arbeitsrecht.html
- www.aus-innovativ.de
- www.beruf-und-familie.de
- www.arbeitszeitberatung.de

➤ **Handwerkskammern und Verbände**

Kontaktdaten

Dr. Markus Glasl
Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

Tel. 089/51556082
Fax 089/51556088
Mail glasl@lfi-muenchen.de