Personalwesen/Grundlagen: Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsflexibilisierung, Dr. Konrad Schwan, 2008, s.a. Literaturliste

1. Begriffe zur Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeit und –modelle

Starre Arbeitszeitmodelle mit Arbeitszeiten zwischen acht und fünf Uhr an fünf Tagen in der Woche gehören mehr und mehr der Vergangenheit an. Rahmenbedingungen wie Auftragsschwankungen in der Produktion, Arbeitszeitwünsche und Zeitsouveränität der Mitarbeiter (Stichwort 'Work-Life-Balance') oder Serviceansprüche der Kunden stellen Anforderungen an die Dauer und Lage von Betriebszeiten und dadurch an die Gestaltung und Einteilung der individuellen Arbeitszeiten, die mit einem auf Normalarbeitszeiten beruhendem System nur schwerlich und nicht mehr lange zu erfüllen sind.

Mithilfe flexibler Arbeitszeitmodelle ist es möglich, auf branchen-, betriebs- und mitarbeiterspezifische Umstände und Bedürfnisse reagieren zu können. Flexible Arbeitszeitmodelle zeichnen sich somit dadurch aus, dass die Arbeitszeitbedingungen und Anwesenheiten der Mitarbeiter unterschiedlich sind, die Mitarbeiter die eigenen Arbeitszeitstrukturen mitgestalten und die individuellen Arbeitszeiten zum Teil erheblich von den Betriebszeiten abweichen können.

Arbeitszeitkonten

sind das am weitesten verbreitete flexible Arbeitszeitmodell. Sie ersetzen das traditionelle, starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Arbeitszeit und eröffnen sowohl den Unternehmen wie auch den Mitarbeitern die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel und individuell zu gestalten. Auf einem persönlichen Zeitkonto des Mitarbeiters werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert

Teilzeitarbeit

Arbeitnehmer sind teilzeitbeschäftigt wenn ihre regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit kürzer ist als die regelmäßig wöchentliche Arbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer. Ausschlaggebend für die Flexibilität von Teilzeitarbeitsmodellen ist der Zeitraum, innerhalb dessen die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann. Während beim klassischen Halbtagsjob der Verteilzeitraum nur einem Tag entspricht, kann man z.B. im Verteilzeitraum 'Woche' 2 oder 3 Tage Vollzeit arbeiten..

Abrufarbeit

Hier wird dem Arbeitgeber aufgrund von Einzelarbeitsverträgen das Recht eingeräumt, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den betrieblichen Anforderungen festzusetzen. Der Arbeitnehmer arbeitet somit nur dann, wenn Arbeit für ihn anfällt und der Arbeitgeber ihn abruft. In der restlichen Zeit kann der Arbeitnehmer frei über seine Zeit verfügen und ist nicht im Betrieb anwesend. Im Gegenzug garantiert der Arbeitgeber ein vertraglich vereinbartes Arbeitszeitkontingent von einer im Durchschnitt zu leistenden wöchentlichen Arbeitszeit.

Schichtarbeit

Unter Schichtarbeit wird die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten beziehungsweise unterschiedlicher Lage sowie unter Umständen unterschiedlicher Dauer verstanden. Ziel ist, die Betriebszeit über die individuelle Arbeitszeit auszudehnen, so dass Produktions-, Service- oder Ansprechzeiten unabhängig von den Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter verlängert werden können.

Telearbeit

Mit Telearbeit bezeichnet man die Arbeitsform, bei der die Mitarbeiter abseits des Unternehmensstandortes, z.B. in ihrer Privatwohnung oder in Nachbarschafts- oder Satellitenbüros, unter Nutzung von öffentlichen Kommunikationsmitteln und entsprechenden technischen Geräten arbeiten. Die Arbeitszeit kann regelmäßig oder flexibel, die Rechtsform festangestellt, selbständig oder mit Werkvertrag sein.

Vertrauensarbeitszeit

Bei diesem Modell verzichtet der Arbeitgeber im Rahmen einer Vertragsarbeitszeitregelung auf die Kontrolle der Arbeitszeit und vertraut darauf, dass die Beschäftigten ihren vertraglichen Verpflichtungen ohne Überprüfung nachkommen. Die Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich, wann sie ihre Aufgaben erfüllen (volle Zeitsouveränität im Rahmen der Vereinbarungen). Es steht somit die Ergebnis- und nicht die Zeitorientierung im Vordergrund. Voraussetzung für einen Erfolg dieses Modells ist die Unternehmenskultur, das Selbstmanagement der Beschäftigten und die Kompetenz der Führungskräfte

Die amorphe (gestaltlose) Arbeitszeit:

Im Rahmen dieses Modells wird ausschließlich das Volumen der vom Arbeitnehmer in einem bestimmten Zeitraum geschuldeten Arbeitszeit festgelegt (z.B. Jahresteilzeit 1000 Stunden/Jahr). Die Verteilung der Arbeitszeit wird bewusst offen gelassen. Bei der Ausgestaltung von amorphen Arbeitszeiten muss natürlich auf die Einhaltung der relevanten Arbeitsgesetze geachtet werden.

2. Arbeitszeitmodelle

1) Arbeitszeitflexibilität

Problem: Wer starre Arbeitszeiten vorgibt, muss damit rechnen, dass die Mitarbeiter die Regelarbeitszeit absitzen – auch wenn nicht viel zu tun ist.

Besser: Über eine Vertrauensorganisation durch Regeln zum Steuern des Arbeitszeiteinsatzes zu gelangen.

Lösungen:

- ***Zeitautonome Gruppen bilden*** *– Innerhalb bestimmter Besetzungs- und Zielvorgaben steuert die Gruppe eigenverantwortlich Arbeitszeit, freie Tage und Urlaub.*
- ***Zeitbudgetkonten einrichten und Anreize für Zeitersparnis schaffen*** *– wer weniger Zeit für eine vordefinierte Aufgabe braucht, bekommt die nicht verbrauchte Zeit gutgeschrieben; wer sein Zeitbudget überzieht, rutscht ins Minus.*
- ***Vollzeit durch Wahlarbeitszeit ersetzen*** *– jeder Mitarbeiter kann innerhalb vorgegebener Bandbreiten ein individuelles Arbeitszeitvolumen vereinbaren.*

Beispiel: Ein Versicherungsunternehmen gibt für die unterschiedlichen Funktionen nur noch die tägliche Servicezeit und die Qualitätsstandards vor. Eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale ist z.B. die Schnelligkeit, mit der eine Kundenanfrage erledigt wird. Wie die Teams ihre Vorgabe umsetzen, bliebt ihnen überlassen.

2) Einsatzflexibilität

Problem: Baut eine Organisation bevorzugt auf Spezialisten und leistet sich zudem personenfixiertes Kästchendenken, werden die Betriebsabläufe kompliziert und unflexibel. Wer auf Kundenforderungen schnell reagieren will, braucht die Möglichkeit, Mitarbeiter über Funktionen und Hierarchien hinweg einzusetzen.

Lösungen:

- ***Personalreserven für Kurzfehlzeiten streichen*** *– wer mit Sollkrankenständen rechnet, bekommt sie auch. Stattdessen funktions- und hierarchieübergreifende Vertretungseinsätze vorsehen.*
- ***Gruppenarbeit einführen*** *– soweit möglich mit prozess-, nicht mit funktionsbezogenen Gruppen.*
- ***Projektarbeit etablieren*** *– und die Mitarbeiter gezielt als interne Berater in fremden Bereichen einsetzen.*

Beispiel: Bei einem Paketdienst werden in Spitzenzeiten oder bei Ausfällen durch Krankheit die Disponenten der Auslieferung eingesetzt. Besteht die Gefahr, dass eine vereinbarte Zustellzeit nicht einzuhalten ist, fahren auch Verwaltungsmitarbeiter den Pakettransporter.

3) Entgeltflexibilität

Problem: Das Entgelt setzt ein sehr deutliches Verhaltenssignal, deshalb sollte zumindest teilweise direkt an den persönlichen Beitrag zum Ergebnis (und damit zur Kundenorientierung) gekoppelt werden. Bei Zeit- wie bei Leistungslohn fehlt der letztendliche Ergebnisbezug.

Lösungen:

- ***Entgelt dreistufig aufbauen*** *– zum* ***Grundlohn*** *kommen die individuelle* ***Zulage*** *nach Beurteilung und die* ***gruppenbezogene Zielerreichungsprämie.***

- ***Die Mitarbeiter im Rahmen klarer Zielvorgaben*** *(Target Costing)* ***am Betriebsergebnis beteiligen****.*

Beispiel: Ein Unternehmen der Metallbranche bezahlt eine individuelle Zulage und eine Gruppenprämie. Die Prämie wächst, wenn für die vereinbarten Qualitäts- oder Mengenziele weniger Arbeitszeit verbraucht wurde. Die Zulage berücksichtigt davon unabhängig Fach- und Zusatzkenntnisse.

4) Arbeitsplatzflexibilität

Problem: In unflexiblen Organisationen sind Mitarbeiter und Arbeitsplatz starr zugeordnet. Das erhöht die Arbeitsplatzkosten, erschwert die Einsatzflexibilität, aber auch die Kundenorientierung: Der Arbeitsplatz wird zur Bastion, die es zu verteidigen gilt.

Lösungen:

- ***Überschaubare Gruppen bilden*** *– so wird die subjektive Schutzfunktion des Einzelarbeitsplatzes überflüssig.*
- ***Die Zuordnung Arbeitsplatz/Arbeitsaufgabe überprüfen und sicherstellen, dass die Aufgabe den Arbeitsplatz bestimmt, nicht umgekehrt****.*
- ***Optimal ausgestattete und von jedem benutzbare Funktionsplätze und -bereiche anbieten****, etwa getrennt für Kommunikation und Konzentration.*

Beispiel: In einer kleinen Beratungsfirma teilen sich 8 Mitarbeiter, von denen 4 häufig unterwegs sind, einen Kommunikations-, einen Administrations- und 3 Konzentrationsarbeitsplätze. Drei der Mitarbeiter haben zudem einfach ausgestattete Büros zuhause, für den seltenen Fall, dass weniger als 3 Leute auf Reisen sind.

5) Strukturflexibilität

Problem: Große wie kleine Organisationen neigen in ihrer Grundstruktur zur Zentralisierung. Das führt zu Überregulierung, zur Fehlsteuerung von Informationen etwa über Kundenwünsche oder Marktsituation und zu hohen Innovationsbarrieren.

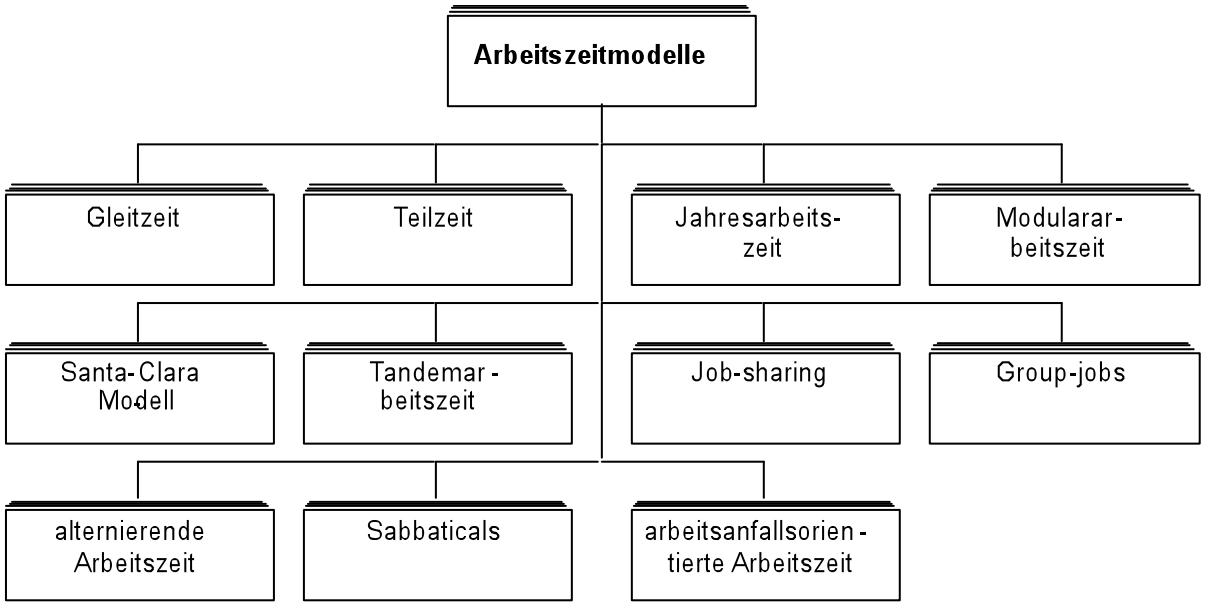
Lösungen:

- ***Strikte Größen- und Zeitbegrenzung bei Projekten aller Art einführen****, notfalls: Zellteilung.*
- ***Schaufenster für organisatorische Innovationen*** *(etwa flexible Arbeitszeiten)* ***einrichten****: Ein Pilotbereich erprobt das neue Konzept und macht es dadurch für alle anschaulich.*
- ***Informationsfluss systematisieren*** *– jeder Mitarbeiter und jede Gruppe bekommt bestmögliche betriebliche Unterstützung, um die für die eigene Arbeit notwendigen Informationen zu gewinnen, zu verdichten und fortlaufend zu aktualisieren.*

Beispiel: Ein Dienstleistungsunternehmen, das seine Arbeitszeit marktbedingt möglichst schnell flexibilisieren muss, hat mit dem Betriebsrat folgende Vereinbarung getroffen: Nahezu alle bisherigen Arbeitszeitregelungen werden – zeitlich befristet – außer Kraft gesetzt; die Flexibilisierungsprozesse werden gemeinsam gesteuert. Jede Seite kann zu jedem Zeitpunkt den Notfallknopf drücken und damit die alten Regeln sofort wieder in Kraft setzen.

3. Schemata der Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitmodelle
– Varianten –



4. Fehlzeiten und Führungsverhalten

- 60% der Mitarbeiter in Unternehmen mit hohen Fehlzeiten sind unzufrieden mit dem Führungsstil;
- 80% der Mitarbeiter in Unternehmen mit hohen Fehlzeiten halten ihren Chef für unfähig, sie zu motivieren;
- die krankheitsbedingten Fehlzeiten in Unternehmen liegen um 24% höher als in Unternehmen mit hoher Zufriedenheit am Arbeitsplatz;
- einen wesentlich geringeren Einfluss für den Krankenstand spielen Faktoren wie attraktiver Arbeitsplatz oder eine qualitativ hochwertige Arbeit (23% der unzufriedenen Mitarbeiter klagen über schlechte Arbeitsbedingungen und 12% über mangelnde Qualität ihrer Arbeit);
- engagierte Mitarbeiter werden nicht gefördert, sondern aus Angst um die eigene Position abgebremst: nur 13% der Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter;
- 50% der Mitarbeiter klagen über mangelnde Aufstiegschancen, 53% beschweren sich über eine ungerechte Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten;

Allerdings glauben

- 53% der befragten Führungskräfte, dass sie im Regelfall die Sorgen und Probleme ihrer Mitarbeiter erkennen und entsprechend darauf reagieren – 29,8% der Mitarbeiter bestätigen das;
- 72% der befragten Führungskräfte, dass sie sich ausreichend Zeit für konstruktive Rückmeldungen nehmen – 61% der Mitarbeiter sind genau gegenteiliger Ansicht;

Besser:

- gemeinsame Leistungsziele, Lob für Erfolge, gutes Betriebsklima, soziale Unterstützung in der Gruppe, vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Quelle: 250 Deutsche und Schweizer Unternehmen (BddW 11.9.1997)

5. Fakten zum Anfall von Fehlzeiten in der Wirtschaft

- Der Schwerpunkt der Fehlzeiten liegt eindeutig beim Krankenstand.
- In kleineren Unternehmen sind sie niedriger als in größeren; analog weisen größere Abteilungen oder Gruppen eine größere Fehlzeitenhäufigkeit auf.
- Die Fehlzeiten der Arbeiter sind im Durchschnitt höher als die der Angestellten. Mit zunehmender beruflicher Qualifikation sinken Fehlzeitenhäufigkeit und Fehlzeitendauer.
- Im Dienstleistungssektor sind in der Regel die Fehlzeiten kleiner als in der Industrie, was auf den größeren Anteil der Angestellten zurückzuführen ist. Kleine Handwerksbetriebe haben besonders niedrige Fehlzeiten.
- Die Fehlzeiten der Frauen sind im allgemeinen höher als von Männern.
- Die Fehlzeitenquoten sind in den verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich. Junge Menschen unter 30 Jahren sind häufiger, meist aber für einen kürzeren Zeitraum abwesend, während ältere Arbeitnehmer seltener, doch dann für einen längeren Zeitraum fehlen. Die Fehlzeitenquoten der 30-50jährigen sind am niedrigsten.
- Montags und besonders freitags ist eine überdurchschnittliche Häufung individueller Fehlzeiten zu beobachten.
- Die Jahreskurve der Fehlzeiten weist jeweils einen Gipfel im Frühjahr und am Jahresende, einen Tiefpunkt im Sommer auf.
- In den Fehlzeiten spiegelt sich die konjunkturelle Entwicklung wieder. In der Rezession gehen sie zurück, in Zeiten anziehender Konjunktur steigen sie wieder an.

Quelle: Salowsky, 1991

6. Fehlzeiten je Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen

Beispiel: BRD 1988 in Prozent der Soll-Arbeitszeit [1 -3]

Wirtschafts-bereiche	Arbeit-nehmer insges.	davon weibl.	weibl. Arbeiter	weibl. Angest.	Arbeit-nehmer männl.	männl. Arbeiter	männl. Angest.
Energieversorgung	6,9	8,0	10,5	6,6	6,4	7,7	4,4
Gewinnung und Verarbeitung von Steinen und Erden, Baugew.	10,1	5,7 [2]	--	--	11,0	12,6	3,7
Chemische und Pharmazeutische Industrie	8,6	10,2	12,7	7,6	7,9	9,6	4,7
Glas-Industrie	7,0	7,5	8,7	5,2	6,7	7,9	3,4
Mineralölverarbeitung	5,8	6,9	7,8	5,9	5,5	7,7	3,7
Gummiverarbeitung	11,2	14,2	--	--	9,3	--	--
Eisen- und Stahlerzeugung	9,5	--	--	--	--	10,8	5,5
Stahl-, Maschinen-, Schiff- u. Luftfahrzeugbau	7,3	8,1	10,0	7,2	7,0	8,5	3,8
Straßenfahrzeugbau und Zubehörteile	9,2	13,2	15,1	7,8	8,2	9,4	3,9
Sonstige Metallindustrie	8,4	9,1	11,1	6,5	8,1	9,2	3,7
Elektrotechnik	7,6	10,2	12,2	6,8	6,7	8,2	4,2
Holzbe- und verarbeitung	9,3	10,1	13,9	7,4	8,9	10,1	5,1
Papiererzeugung und -verarbeitung	8,5	9,8	10,2	5,8	6,9	8,5	4,6
Textil u. Bekleidung, Lederindustrie	8,1	9,3	11,3	4,6	7,2	8,1	4,0
Nahrungs- und Genußmittelindustrie	7,1	8,9	11,1	6,1	6,1	7,8	4,3
Groß- und Einzelhandel, Versand	5,6	7,1	8,8	6,2	4,1	5,5	3,7
Kreditgewerbe	5,3	6,8 [3]	--	--	3,9 [3]	--	--
Versicherungen	5,6	7,4 [3]	--	--	4,1 [3]	--	--
Sonstige Dienstleistgen.	5,8	5,9	6,5	5,3	4,9	7,6	3,8

[1] einschließlich Freischichten für Schichtarbeiter; [2] Anteil der Frauen sehr gering, in erster Linie Angestellte
[3] Anteil der Arbeiter sehr gering, in erster Linie männliche oder weibliche Angestellte. Quelle: Salowsky, 1991

7. Arbeitszeiteffekte

Positive und negative Arbeitszeiteffekte

	Positive Effekte	**Negative Effekte**
Motivation	• mehr Selbständigkeit, weniger Anspannung • besseres Betriebsklima durch Selbstverwirklichung und intensivere Kommunikation • mehr Arbeitsfreude, Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit • zusätzliche Lernprozesse	• weniger Einkommen, Zurücksetzung materieller Wünsche • Reibungseffekte bei der Aufteilung von Arbeitszeit und Arbeitsinhalt • Störung des Betriebsklimas durch falsches Verhalten von „Auserwählten“
Produktivität	• größere Spielräume beim Arbeitseinsatz, mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitsinhalte und -abläufe • höhere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft • höhere Anpassungsfähigkeit durch größere Verantwortung	• stärkerer Einsatz durch betriebliche Kontrollinstrumente • Reibungseffekte bei der Stellvertretung • Informationspflicht
Kosten	• weniger Überstunden durch bessere Planung des Arbeitsanfalls • weniger „Springer“ • weniger Fehlzeiten und eine geringere Fluktuation • bessere Auslastung der Betriebsanlagen • Abnahme der Krankenstände • Bindung wertvoller Mitarbeiter • Erschließung eines größeren Potentials an Arbeitskräften	• Zunahme der Personalnebenkosten • Mehraufwand bei Planung und Organisation • höhere indirekte Kosten pro Arbeitsplatz • höhere Ausbildungskosten • größere Kapitalbindung
Quantität	• Rückgang der Fehlzeiten • bessere Auslastung der Maschinen und Anlagen • höhere Belastbarkeit der Mitarbeiter • weniger Personalengpässe	• größerer Raumbedarf
Qualität	• Verbesserung durch größere Verantwortung • größere Lerneffekte bei unterschiedlichen Qualifikationen • geringere Ausschussquoten	

8. Flexibilisierung der Arbeitzeitgestaltung (formale Aspekte)

Entwicklungen

In Zeiten von Globalisierung, just-in-time-Produktion und zunehmender Mobilität ist das Bedürfnis entstanden, den traditionellen Arbeitsvertrag mit festgelegten Arbeitsbedingungen mehr und mehr zu ersetzen durch **innovative, flexible Lösungen**. Das in der Praxis steigende Bedürfnis des Arbeitgebers nach flexibler Gestaltung der Arbeitszeit ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass der **Arbeitsanfall aus saisonalen oder konjunkturellen Gründen stark schwanken** kann. Diese Schwankungen verstärken sich durch die zunehmende Tendenz, bei gleichzeitigem weit gehenden Abbau der kostenintensiven Lagerhaltung die Produktion an eine kurzfristige Gütemachfrage anzupassen, um auf sich wandelndes Verbraucherverhalten schnell reagieren zu können.

Dafür stehen **unterschiedliche Instrumente** zur Verfügung, z.B. die Direktionsrechtserweiterung und die Bezugnahme auf Tarifverträge.

Gemeinsam ist diesen Flexibilisierungsinstrumenten, dass eine ursprünglich vereinbarte Leistung **nachträglich – in der Regel durch den Arbeitgeber – einseitig verändert** werden kann. Auf diese Weise bietet sich dem Arbeitgeber die Chance, die Arbeitszeit jedenfalls in gewissem Umfang an Schwankungen des Arbeitsanfalls anzupassen und auf diese Weise einen Beitrag zur Erhaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit und nicht zuletzt zur Sicherung von Arbeitsplätzen zu leisten.

Flexible Arbeitszeiten haben jedoch nicht nur Vorteile für den Arbeitgeber, sondern können **auch dem Arbeitnehmer nützen**. Viele Arbeitnehmer schätzen eine gesteigerte Zeitsouveränität, die wiederum eine **bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** ermöglicht.

Allerdings kann eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit auch Probleme mit sich bringen und ist daher **nicht uneingeschränkt möglich**. Zum einen ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitnehmer **fremdbestimmte Arbeit** leistet, also während der Arbeitszeit nicht selbst über seine Zeit verfügen kann und ein verständliches Interesse an einer gewissen **Vorhersehbarkeit** von Dauer und Lage der Arbeitszeit hat. Zum anderen muss der Arbeitnehmer davor geschützt werden, dass ihm **wirtschaftliche Risiken** auferlegt werden und er keinen Ausgleich dafür erhält. Dürfte beispielsweise der Arbeitgeber den Umfang der Arbeitszeit – an den die Vergütungspflicht gekoppelt ist –, einseitig nach der Auftragslage bestimmen, ergäbe sich folgende Situation: Bei schlechter Auftragslage könnte der Arbeitgeber die Arbeitszeit auf Null reduzieren und wäre von der Vergütungspflicht befreit. Der Arbeitnehmer würde also das gesamte Unternehmerrisiko tragen, ohne jedoch an unternehmerischen Entscheidungen mitwirken zu dürfen. Um solche missbräuchlichen Vertragsgestaltungen zu verhindern, enthält das Gesetz verschiedene Grenzen. Diese ergeben sich – bei vorformulierten Arbeitsverträgen –

vornehmlich aus §§ 305 ff. BGB (AGB-Kontrolle), aber auch aus allgemeinen Normen und Spezialgesetzen sowie den normativ geltenden Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.

Ansätze für die Arbeitzeitflexibilisierung

Bezugspunkte flexibler Arbeitszeitgestaltung

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann an zwei verschiedenen Punkten ansetzen:

- an der **Dauer**, also am **Umfang** der geschuldeten Arbeitszeit,

  und/oder

- an der **Lage**, also an der **Verteilung** der fest vereinbarten Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage.

Beispiel:

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit**dauer** liegt vor,

- wenn dem Arbeitgeber das Recht zur einseitigen Erhöhung oder Verringerung der Wochenstundenzahl – nach der sich die Höhe der Vergütung bemisst – eingeräumt wird

- wenn der Arbeitgeber nach der vertraglichen Vereinbarung Überstunden bzw. Mehrarbeit anordnen darf

- bei sog. Bandbreitenregelungen, bei denen der Arbeitgeber die Stundenzahl nur innerhalb eines vorgegebenen Rahmens variieren kann, z.B. eine Wochenstundenzahl zwischen 20 und 40 Stunden bestimmen darf.

Problematisch an dieser Art der Flexibilisierung ist, dass der Arbeitgeber dadurch einseitig die Vergütung – eine gegenseitige Hauptleistungspflicht – verändern kann. Daher entspricht es ständiger Rechtsprechung des BAG, dass dem Arbeitgeber grundsätzlich kein Recht zusteht und auch nicht vertraglich eingeräumt werden kann, die Arbeitszeitdauer einseitig zu verändern.[1] Überstunden- und Mehrarbeitsvereinbarungen sind jedoch zulässig.

[1] Bundesarbeitsgericht (BAG), Deutschland

Flexibilisierungsinstrumente

Überblick

Eine Änderung und Flexibilisierung der Arbeitszeit kann auf zahlreiche Arten erreicht werden, z. B. durch den Abschluss eines **Änderungsvertrags** oder durch eine **Änderungskündigung**. Allerdings haben diese beiden Instrumente kein großes Flexibilisierungspotential, da im ersten Fall das Einvernehmen mit dem Arbeitnehmer erforderlich ist und im Fall der Änderungskündigung die Gefahr der vollständigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses besteht. Deshalb enthalten viele Arbeitsverträge im Bereich der Arbeitszeit eine

- **Direktionsrechtserweiterung** und / oder eine
- **Bezugnahme auf Tarifverträge**, die wiederum selbst Flexibilisierungsinstrumente enthalten können.

Es existieren zwar noch weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten, z.B. die Befristung einzelner Arbeitsbedingungen sowie der Teilkündigungsvorbehalt, jedoch sind diese Arten hinsichtlich der Arbeitszeitflexibilisierung selten. Abgesehen vom Änderungsvertrag ermöglichen alle Flexibilisierungsinstrumente dem **Arbeitgeber, die Arbeitsbedingungen einseitig, d.h. ohne Zustimmung des Arbeitnehmers, zu ändern**.

Unangemessene Benachteiligung

Allgemeine Geschäftsbedingungen sind unwirksam, wenn sie den Arbeitnehmer entgegen den Geboten von Treu und Glauben unangemessen benachteiligen. Um die Angemessenheit zu beurteilen, können als Kriterien herangezogen werden der Umfang der möglichen Änderungen, die Risikoverteilung, die Einflussnahmemöglichkeit des Arbeitnehmers auf das Ob und Wie der Änderungen, die Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb sowie die Art der flexibilisierten Leistung.

Ist eine Klausel unangemessen benachteiligend, ist sie insgesamt unwirksam. Eine Aufrechterhaltung des noch angemessenen Inhalts ist nicht möglich.

9. Arbeitszeitflexibilisierung in der Praxis

Befragung bei der deutschen Wirtschaft, 20 000 Betriebe, Herbst 2004 (DIHK); Kurzfassung der Ergebnisse und graphische Darstellung der wichtigsten Werte

Kurzfassung der Ergebnisse:

- Fast zwei Drittel der Betriebe legen großen Wert auf eine flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeiten – und das vielfach schon seit Jahren. Dabei gehen die Unternehmen immer stärker dazu über, mehrere Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung miteinander zu kombinieren.

- Das mit Abstand beliebteste Instrument zur Arbeitszeitflexibilisierung sind flexible Wochenarbeitszeiten, die von 40 Prozent aller Unternehmen genutzt werden. Nur geringfügig weniger verbreitet sind die Gleitzeit mit Kernzeit und die Jahresarbeitszeitkonten, die jeweils in einem Drittel der Betriebe zum Einsatz kommen.

- Neben den eher traditionellen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nehmen die Unternehmen auch modernere Instrumente – wie die Gleitzeit ohne Kernzeit, Telearbeit und Lebensarbeitszeitkonten – in zunehmendem Maße in Anspruch.

- Je größer der Betrieb ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass wenigstens ein Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung genutzt wird. Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen dürften indes noch unerschlossene Flexibilisierungspotenziale vorhanden sein. Gleichwohl gehen schon jetzt in vielen Klein- und Kleinstbetrieben die betrieblichen Abläufe ohne eine formalisierte Form der Arbeitszeitflexibilisierung, aber deshalb nicht unbedingt weniger flexibel vonstatten.

- Unternehmen, in denen relativ kurze vertragliche Wochenarbeitszeiten die Regel sind, versuchen besonders häufig, diesen potenziellen Wettbewerbsnachteil durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zu kompensieren.

Regelmäßige Arbeitszeit

- Über alle Branchen und Regionen hinweg liegt die vertragliche Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft in zwei Drittel der Betriebe bei weniger als 40 Stunden. In 34 Prozent aller Unternehmen wird vereinbarungsgemäß 40 Stunden pro Woche oder länger gearbeitet. Sowohl in der branchenbezogenen als auch in der regionalen Betrachtung weisen die Regelarbeitszeiten jedoch erhebliche Unterschiede auf.

- In Ostdeutschland sind die vertraglichen Wochenarbeitszeiten überdurchschnittlich hoch: In fast zwei Drittel aller ostdeutschen Unternehmen sind Arbeitszeiten von zumindest 40 Stunden wöchentlich vereinbart. Ursache dürfte unter anderem der geringere Grad der Tarifbindung ostdeutscher Unternehmen sein.

- Im Branchenvergleich können Dienstleistungsbetriebe mit den längsten vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten aufwarten: In fast der Hälfte aller Dienstleistungsunternehmen arbeiten die Mitarbeiter vereinbarungsgemäß wöchentlich 40 Stunden und mehr.

- Vollzeitkräfte in der westdeutschen Industrie haben insgesamt die mit Abstand kürzesten Regelarbeitszeiten: In mehr als jedem fünften Betrieb des Verarbeitenden Gewerbes gilt hier noch die in den achtziger Jahren von den Gewerkschaften durchgesetzte 35-Stunden-Woche. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger findet die 35-Stunden-Woche Anwendung.

Arbeitszeitstrategie

- Über 40 Prozent der Unternehmen betrachten Arbeitszeitverlängerung ohne vollen Lohnausgleich als Element ihrer betrieblichen Strategie für die nächsten drei Jahre – innerhalb dieser Gruppe befürchtet jedoch etwas mehr als ein Drittel, die unbezahlte Mehrarbeit intern nicht durchsetzen zu können. Je geringer die vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten ausfallen, desto größer ist das Interesse der Betriebe, über Arbeitszeitverlängerung ohne vollen Lohnausgleich eine Verbesserung der Wettbewerbsposition zu erreichen.

- Arbeitszeitverkürzung spielt in der betrieblichen Strategie der Unternehmen für die nächsten drei Jahre so gut wie keine Rolle – nur 2 Prozent der Betriebe denken in diese Richtung.

- Weit über die Hälfte der Unternehmen gibt an, mit der Planung ihrer betrieblichen Arbeitszeitstrategie vor allem flexibel auf die Auftragsentwicklung bzw. die Kundenwünsche reagieren zu wollen. Von annähernd genau so vielen Betrieben wird eine Senkung der Arbeitskosten als ein Hauptmotiv für die Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten genannt.

- Für mehr als ein Drittel der Unternehmen geht es bei Aspekten der betrieblichen Arbeitszeitstrategie darum, die Produktion hierzulande zu sichern. Generell ist Produktionsverlagerung inzwischen aber längst nicht mehr ausschließlich für große Unternehmen ein Thema. So gibt mehr als jeder fünfte Betrieb mit bis zu neun Mitarbeitern an, dass die Wahl der betrieblichen Arbeitszeitstrategie vor allem der Sicherung der Produktion am Standort Deutschland dient.

- Fast 30 Prozent der Betriebe wählen ihre Arbeitszeitstrategie primär mit dem Ziel aus, das Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen. Diesem Aspekt messen vor allem große Chemie- und Pharmazieunternehmen eine besonders hohe Bedeutung bei. Denn gerade diese Betriebe sind nicht nur auf hoch qualifizierte Spezialisten, sondern auch auf einen soliden Mittelbau gut ausgebildeter Fachkräfte angewiesen.

- Auch das Arbeitszeitgesetz ist betriebsnäher auszugestalten: So sollte der Bezugszeitraum, innerhalb dessen die wöchentliche Höchstarbeitszeit berechnet wird, generell von sechs auf zwölf Monate ausgeweitet werden. Der Gesetzgeber würde mit dieser Verlängerung des Ausgleichszeitraums eine weitere Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit unterstützen.

- Eine individuell passende Arbeitszeitstrategie rechnet sich für das einzelne Unternehmen in Euro und Cent. Neben der IHK-Organisation sind hier Politik, Arbeitgeber und Gewerkschaften gleichermaßen gefordert, etwaige Informationsdefizite auf Seiten der Betriebe und der Mitarbeiter aufzudecken und gegebenenfalls zu schließen.

DIHK-Empfehlungen:

- Die Unternehmen sollten weiterhin nach kreativen und passgenauen Lösungen zur individuellen Arbeitszeitflexibilisierung suchen und ihre Belegschaft in diesen Prozess einbeziehen. Denn Betriebe, die sich bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeiten auch an den Wünschen ihrer Mitarbeiter orientieren, haben zugleich im schärfer werdenden Wettbewerb um qualifizierte Kräfte bessere Chancen.

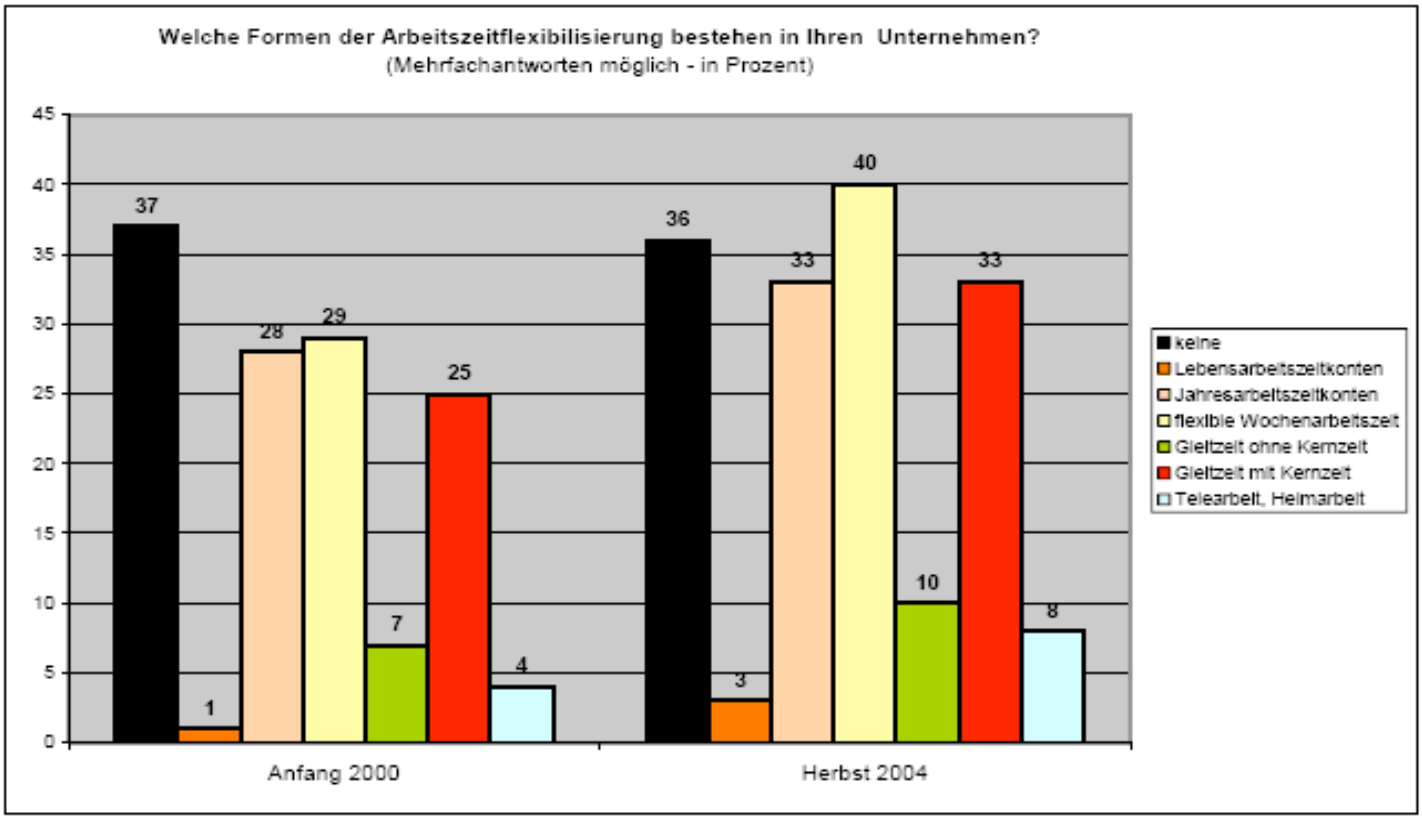
- Die Tarifparteien sollten in ihren Tarifverträgen genügend Spielraum für innovative Formen der Arbeitszeitflexibilisierung auf betrieblicher Ebene vereinbaren. Die im Tarifvertrag verankerten Flexibilisierungspotenziale müssen auch von kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt werden können. Die Arbeitszeitstrategien der Unternehmen zeigen, dass eine Ausweitung des tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeitkorridors immer häufiger auf der Tagesordnung steht. Das gilt in besonderem Maße für die westdeutsche Industrie.

- In kleinen und mittleren Unternehmen wird schon heute häufig 40 Stunden und mehr gearbeitet. Der Mittelstand kann nur so in vielen Bereichen seine Wettbewerbsfähigkeit sichern. In Zukunft dürften sich intelligente und betriebsnahe Kombinationen aus bedarfsweise längeren und gleichzeitig flexibler abrufbaren Arbeitszeiten für die meisten Unternehmen als Königsweg erweisen.

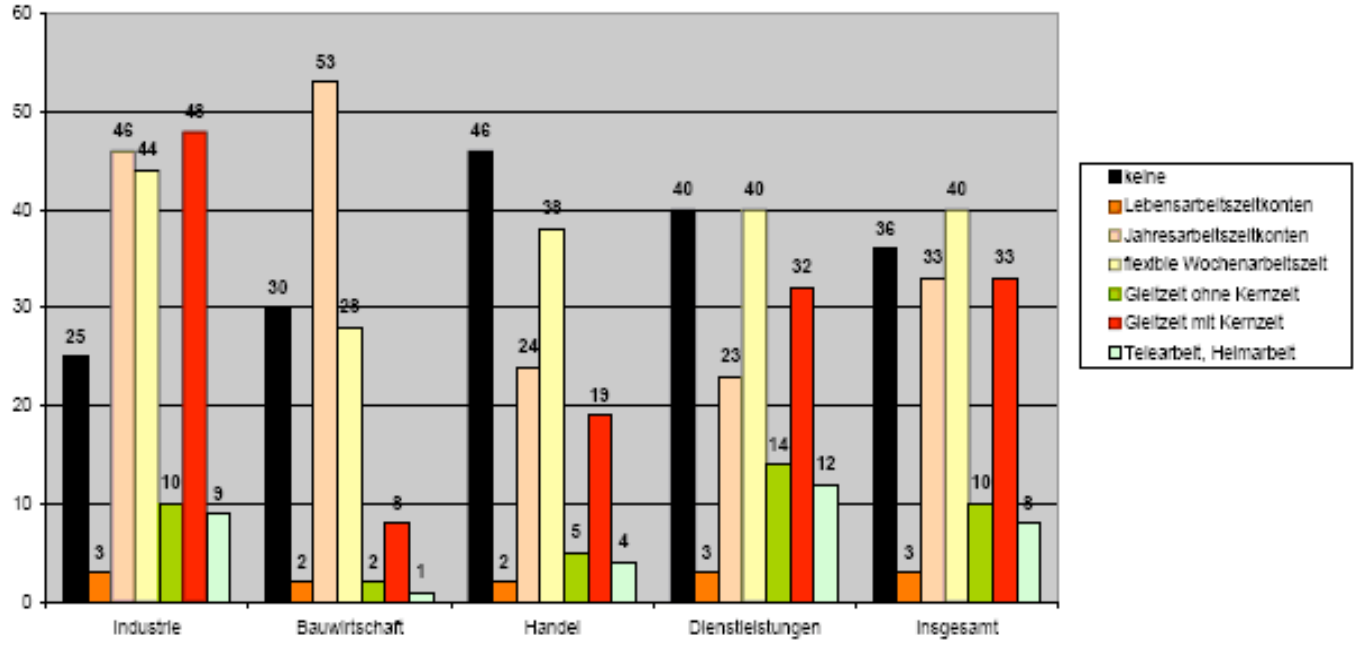
- Angesichts des sich in Ostdeutschland schon jetzt abzeichnenden – demografie- und abwanderungsbedingten – Mangels an qualifizierten Fachkräften sollte hier der Fokus auf einer noch stärkeren Arbeitszeitflexibilisierung liegen, um das vorhandene Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen bzw. qualifizierte Arbeitnehmer aus anderen Regionen anzuziehen.

- Die Unternehmen müssen generell mehr Spielraum für individuelle Arbeitszeitstrategien bekommen. Neben den Tarifparteien ist hier auch der Gesetzgeber gefordert: Abweichungen vom Tarifvertrag, die beispielsweise über eine Verlängerung der Arbeitszeiten Beschäftigung sichern oder zusätzlich schaffen und die in den Betrieben einvernehmlich vereinbart werden, sollten rechtlich abgesichert werden.

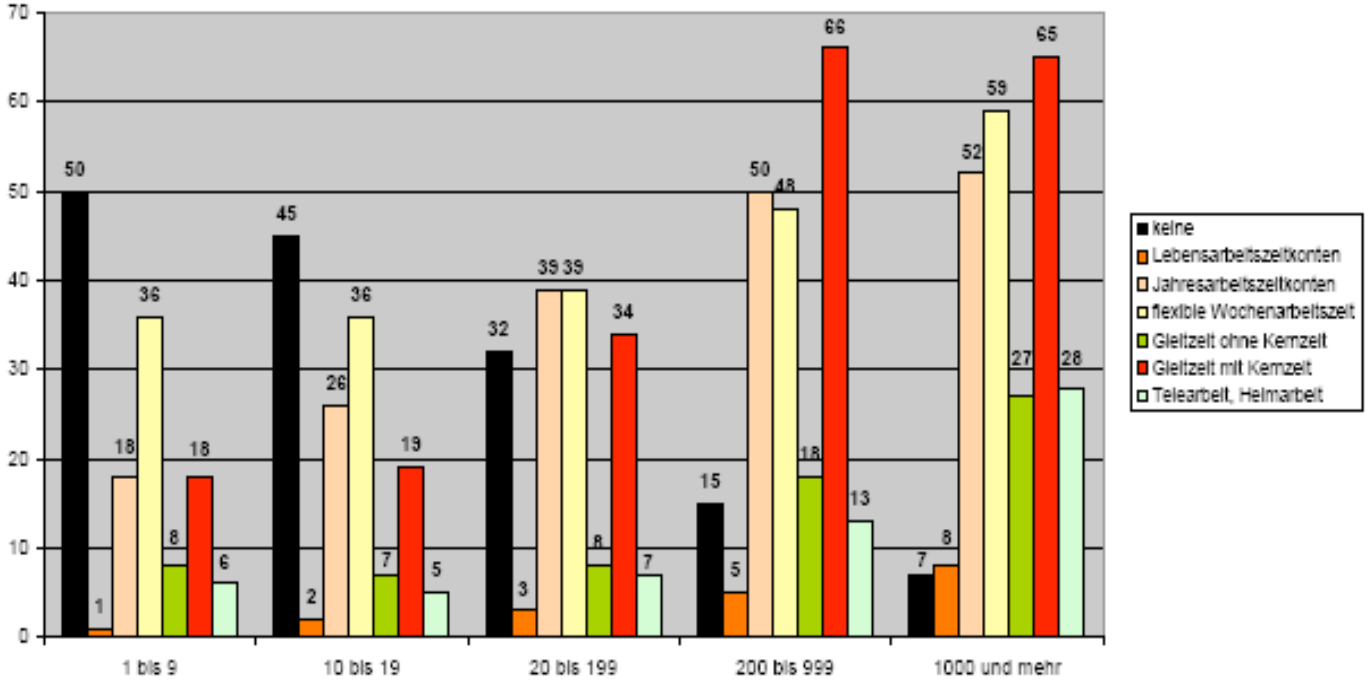
Darstellung der graphischen Darstellung der wichtigsten Werte der DIHK-Studie

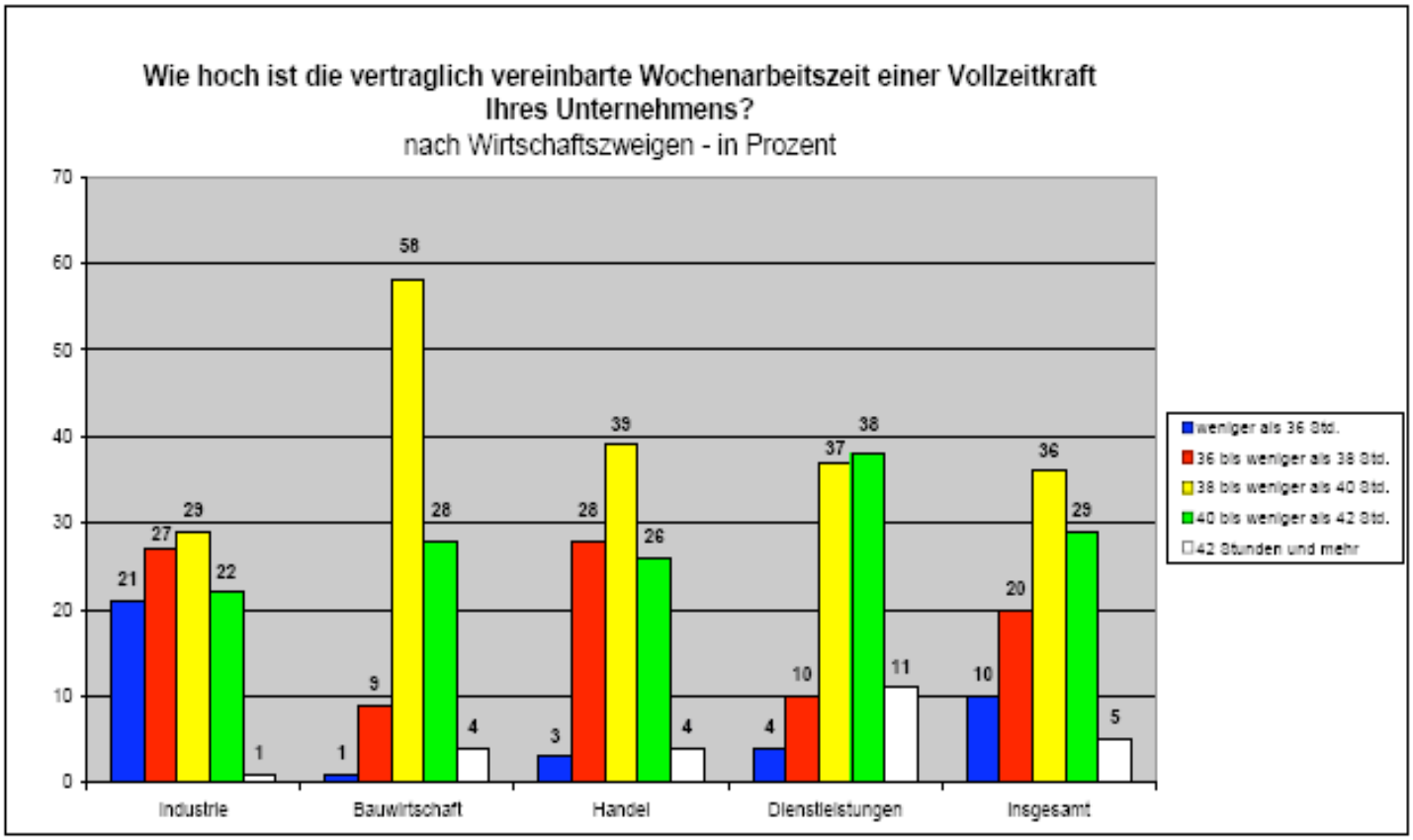


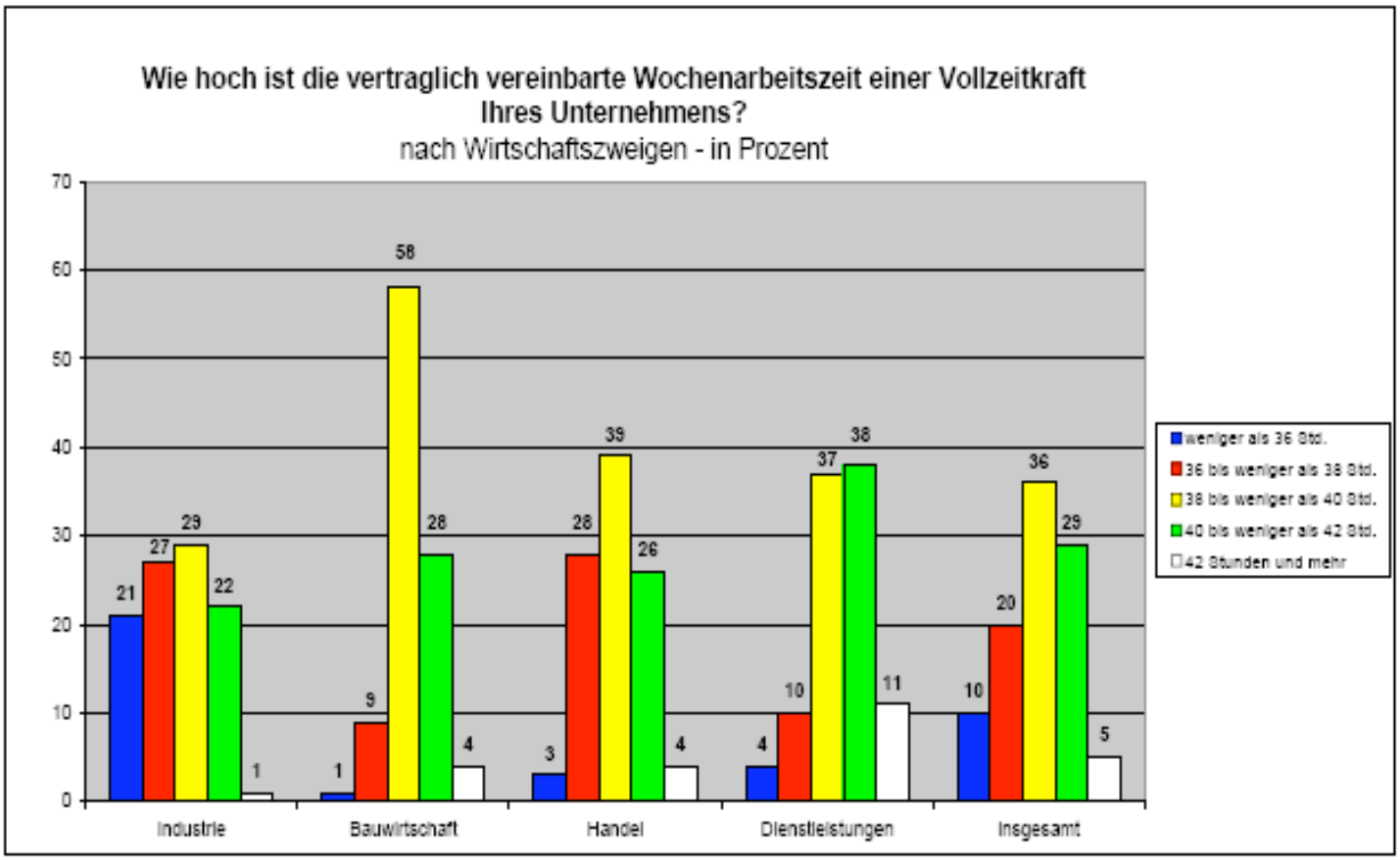
Welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung bestehen in Ihrem Unternehmen?
nach Wirtschaftszweigen - in Prozent
(Mehrfachantworten möglich)

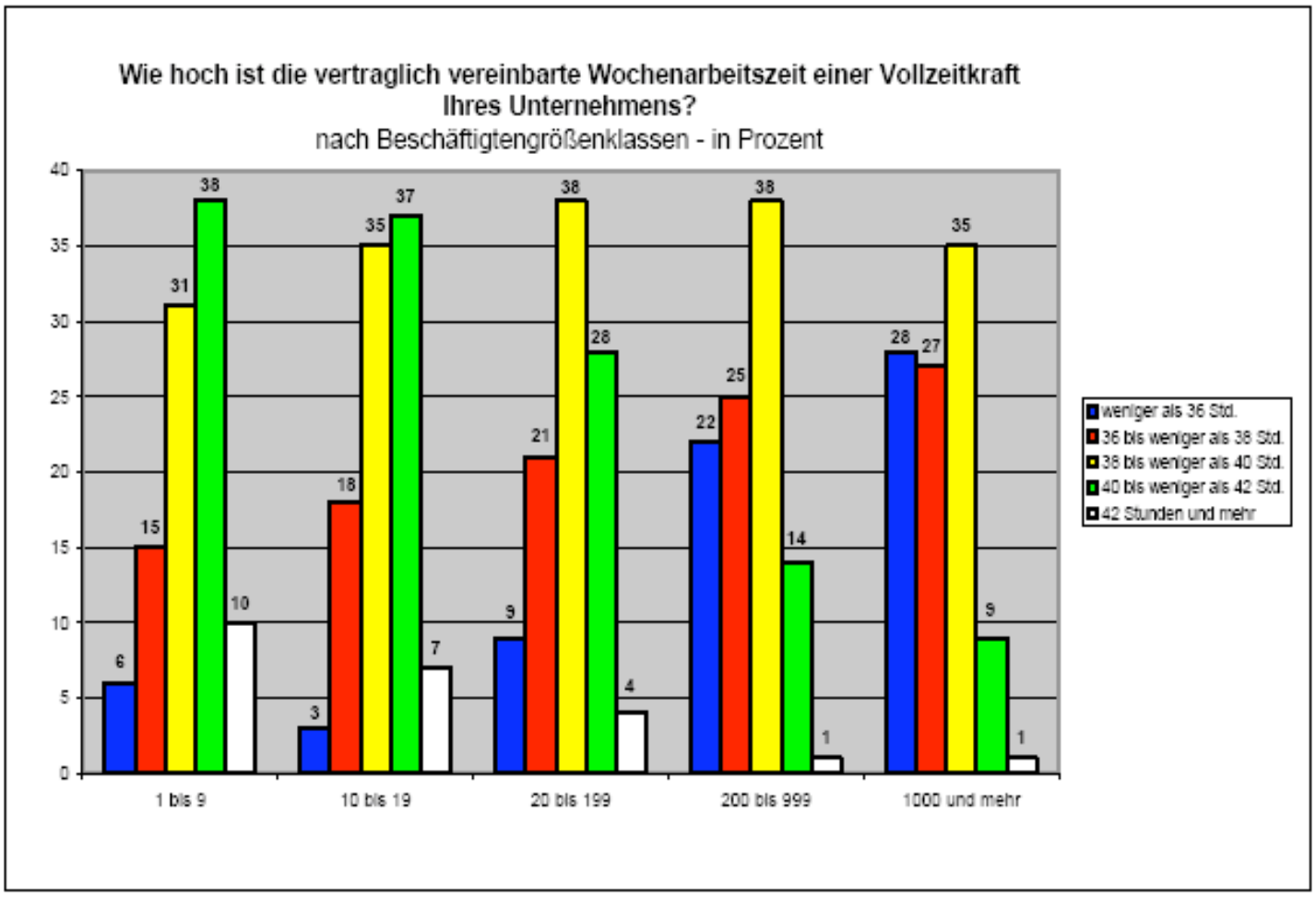


Welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung bestehen in Ihrem Unternehmen?
nach Beschäftigtengrößenklassen - in Prozent (Mehrfachantworten möglich)

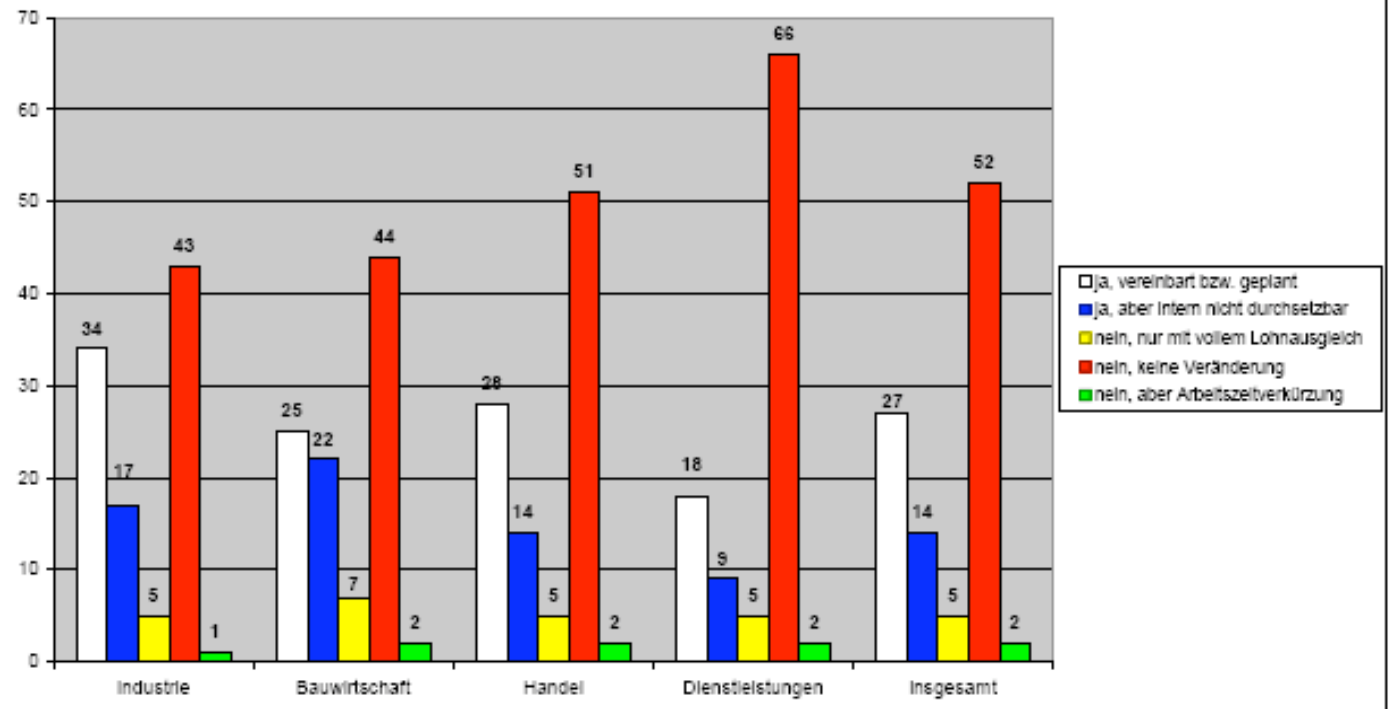
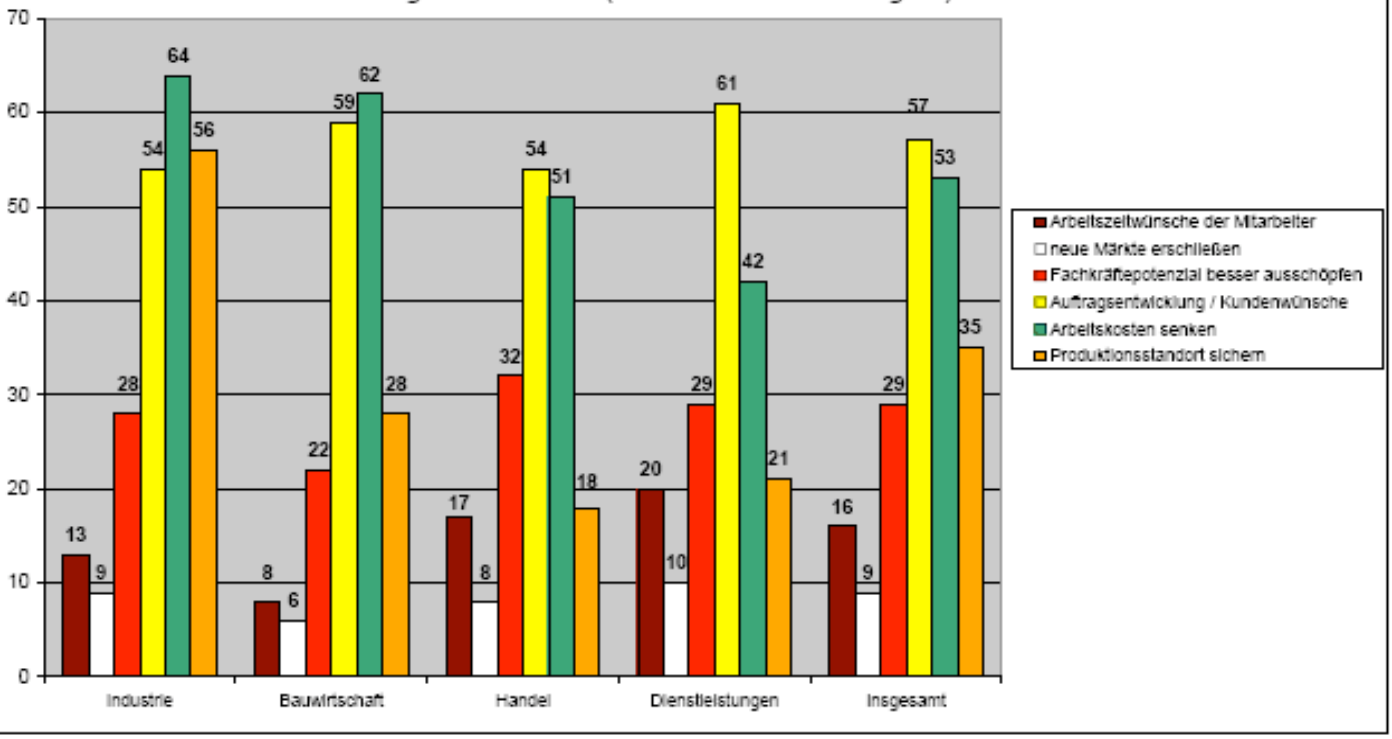



Wie hoch ist die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft Ihres Unternehmens?
nach Wirtschaftszweigen - in Prozent
70
60
50
40
30
20
10
0
21
27
29
22
1
1
9
58
28
4
3
28
39
26
4
4
10
37
38
11
10
20
36
29
5
Industrie
Bauwirtschaft
Handel
Dienstleistungen
Insgesamt
weniger als 36 Std.
36 bis weniger als 38 Std.
38 bis weniger als 40 Std.
40 bis weniger als 42 Std.
42 Stunden und mehr


Wie hoch ist die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft Ihres Unternehmens?
nach Wirtschaftszweigen - in Prozent
70
60
50
40
30
20
10
0
21
27
29
22
1
1
9
58
28
4
3
28
39
26
4
4
10
37
38
11
10
20
36
29
5
Industrie
Bauwirtschaft
Handel
Dienstleistungen
Insgesamt
weniger als 36 Std.
36 bis weniger als 38 Std.
38 bis weniger als 40 Std.
40 bis weniger als 42 Std.
42 Stunden und mehr


Wie hoch ist die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft Ihres Unternehmens?
nach Beschäftigtengrößenklassen - in Prozent
40
35
30
25
20
15
10
5
0
6
15
31
38
10
3
18
35
37
7
9
21
38
28
4
22
25
38
14
1
28
27
35
9
1
1 bis 9
10 bis 19
20 bis 199
200 bis 999
1000 und mehr
weniger als 36 Std.
36 bis weniger als 38 Std.
38 bis weniger als 40 Std.
40 bis weniger als 42 Std.
42 Stunden und mehr

Spielt Arbeitszeitverlängerung ohne vollen Lohnausgleich in der betrieblichen Strategie Ihres Unternehmens für die nächsten drei Jahre eine Rolle?
nach Wirtschaftszweigen - in Prozent



Was sind die Hauptmotive für die Wahl der geplanten betrieblichen Arbeitszeitstrategie Ihres Unternehmens?
nach Wirtschaftszweigen - in Prozent (Mehrfachantworten möglich)