

Flexible Arbeitszeitgestaltung als wichtiger Erfolgsfaktor

Globalisierung, demographische Entwicklung und Wertewandel werden für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit sorgen

Glaukt man den Prognosen, werden in Zukunft immer weniger Menschen einen klassischen Normalarbeitstag mit Arbeitszeiten zwischen sieben und siebzehn Uhr haben. Verantwortlich für diese zunehmende Auflösung der starren Arbeitszeitstrukturen und die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten sind gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, die seit den 1980er-Jahren an Dynamik gewinnen - Stichworte dafür sind Globalisierung, Dienstleistungsgesellschaft, demographische Entwicklung und Wertewandel.

Das moderne Arbeitszeitrecht begrenzt einerseits die Arbeitszeit, damit der Mensch Lebenszeit für Familie, Freizeit, Kultur, sich selbst und nicht zuletzt für die Regeneration behält. Zum anderen zielt es darauf ab, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu fördern, indem es innerhalb eines definierten Rahmens flexible Arbeitszeiten ermöglicht. Damit trägt es einer veränderten Arbeitswelt Rechnung, die mit starren Regelungen kaum noch funktionieren konnte. Neben wirtschaftlichen Notwendigkeiten sind es dabei auch die veränderten Bedürfnisse und Werthaltungen vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die einer Flexibilisierung der Arbeit Vorschub leisten. Stichwörter dafür sind Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance.

Viele Unternehmen nutzen mittlerweile die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten, wenngleich auch in sehr unterschiedlichem Maße. So sind Gleitzeit und Teilzeit, Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten als relativ leicht handhabbare Instrumente schon recht verbreitet, andere Formen wie z.B. Vertrauensarbeitszeit kommen noch weniger oft zum Einsatz. Das liegt auch an dem oft noch niedrigen Bekanntheitsgrad dieser und anderer Arbeitszeitmodelle vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen.

Was sind flexible Arbeitszeiten?

Heute führen viele den Begriff „Flexible Arbeitszeiten“ im Munde, aber nicht alle verstehen dasselbe darunter. Grundsätzlich sind damit Arbeitszeitmodelle gemeint, die durch eine kontinuierliche Wahl von Seiten des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers oder beider hinsichtlich des Umfangs und der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit charakterisiert sind.

Damit weichen flexible Arbeitszeiten nicht einfach vom Normalarbeitstag ab, was eben auch bei Schichtarbeit der Fall ist. Kennzeichnend für flexible Arbeitszeiten ist vielmehr, dass die Arbeitszeit ständig an den betrieblichen Bedarf und/oder an die Wünsche der Mitarbeiter angepasst werden kann. Ob diese ständige Anpassung dann tatsächlich vorgenommen wird, ist nach dieser Definition nicht von Bedeutung.

Flexibel arbeiten -- Neue Arbeitszeiten für eine andere Arbeitswelt

Trend 1: Die Wirtschaft wird globaler und dynamischer

Die Globalisierung muss heute als Begründung für viele Dinge herhalten, für die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit vermutlich zu Recht. Denn durch die Globalisierung ist die Welt kleiner, der Markt enger und der Konkurrenzdruck größer geworden. Das Angebot von Waren und Dienstleistungen aller Art ist nicht nur umfangreicher und vergleichbarer geworden, dank moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten kann der potenzielle Käufer auch schnell und unproblematisch darauf zugreifen. Wer heute bei einem Anbieter nicht klar kommt, ist schnell beim nächsten, der in der Regel nur einen Mausklick weit entfernt ist. Insofern relativieren sich die Begriffe „Feierabend“ und „Dienstschluss“, irgendwo auf der Welt wird eben immer gerade gearbeitet. Soll die eigene Kundschaft nicht dorthin abwandern, müssen Unternehmen sich auch hierzulande den höheren Anforderungen hinsichtlich Produkt- und Servicequalität, Schnelligkeit und Kundenorientierung stellen. Und das möglichst rund um die Uhr. Möglich wird ein solcher ausgedehnter Service durch flexible Arbeitszeiten. Dann kann die Betriebszeit ausgedehnt werden, ohne dass die Belegschaft einen Berg Überstunden vor sich her schieben muss.

Trend 2: Die Bevölkerung wird älter und kleiner

Wir leben im Zeitalter des demographischen Wandels, d.h. die durchschnittliche Lebenserwartung der Bevölkerung steigt, während die Geburtenrate niedrig ist bzw. sinkt. In Zukunft ist deshalb u.a. mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung und damit verbunden auch mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung zu rechnen. Stellen die 50- bis 64-jährigen derzeit mit 15,5 Millionen etwa 30% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es mit 19,5 Millionen im Jahre 2020 fast 40% sein. Angesichts dieser Entwicklungen stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, die wirtschaftlichen Herausforderungen künftig mit durchschnittlich älteren Belegschaften zu bewältigen. Entsprechend sind sie gefordert, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter zu erhalten, zu sichern und auszubauen. Dabei spielt die menschengerechte Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. So ist Schichtarbeit mit seinen negativen gesundheitlichen Folgen als Ursache von Frühverrentung mitverantwortlich für die vergleichsweise niedrige Beschäftigungsquote Älterer. Soll diese in Zukunft steigen - und angesichts des schwindenden Nachwuchses sollte sie das - wird den Unternehmen nichts anderes übrig bleiben, als altersgerechte Arbeitszeitmodelle und alternsgerechte Laufbahnplanungen anzubieten.

Trend 3: Die Werte der Menschen sind im Wandel

Geld und gute Worte werden in Zukunft wohl nicht mehr reichen, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten und neue zu rekrutieren. Bei der Konkurrenz um die besten Köpfe und geschicktesten Hände werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die den Menschen attraktive Arbeitsbedingungen bieten können, die ihren Bedürfnissen und Wünschen entgegenkommen. Arbeit wird in dieser Hinsicht dann als attraktiv und lohnenswert wahrgenommen, wenn sie mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten kompatibel ist. Arbeitsplätze, die mit den eigenen Wertvorstellungen nicht deckungsgleich sind, die wegen endloser Überstunden keinen Raum für Familie, Freizeit, soziales und kulturelles Leben bieten, drohen künftig zu verwaisen. Insofern müssen Unternehmen Arbeitszeiten anbieten, die dem gewachsenen Bedürfnis nach individueller Lebensgestaltung und größerer Zeitautonomie Rechnung tragen.

Flexible Arbeitszeitmodelle gut gestalten

Die Gestaltung der Arbeitszeit hat wesentlichen Einfluss auf Wohlbefinden, Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Sie greift tief in das soziale Leben der Beschäftigten ein, bestimmt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, entscheidet mit darüber, ob Freizeit sinnvoll genutzt werden kann.

Auf der anderen Seite muss die Arbeitszeitgestaltung selbstverständlich auch den betrieblichen Erfordernissen der Unternehmen gerecht werden, also z.B. optimale Maschinenlaufzeiten, Termintreue und Kundenservice ermöglichen. Wie diese unterschiedlichen Interessen bestmöglich miteinander verbunden werden können, wie flexible Arbeitszeitmodelle so gestaltet werden können, dass sie allen Beteiligten Vorteile bieten, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren der nahen Zukunft.

Das können flexible Arbeitszeiten leisten?

Durch flexible Arbeitszeiten können sich für alle Beteiligten Vorteile ergeben, wenn bei ihrer Gestaltung und Einführung alle Interessen angemessen einfließen. Das ist heute leider nicht immer der Fall. Oft orientiert sich die Flexibilisierung einseitig an den Bedürfnissen der Unternehmen, die Wünsche der Arbeitnehmer nach mehr Beteiligung bei der Arbeitszeitgestaltung werden oft zu wenig oder gar nicht berücksichtigt.

Hier sollten die Betriebe umdenken, denn nur zufriedene Mitarbeiter, die sich bei der Arbeit und darüber hinaus wohlfühlen, sind leistungsfähig, leistungsbereit und produktiv. Voraussetzung dafür ist eine angemessene Mitbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung. Ist diese gegeben, kann die Arbeitszeitflexibilisierung positiv auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Betriebe sowie auf die Lebensqualität und Motivation der Beschäftigten wirken.

Mehr Arbeitsplatzsicherheit durch Flexibilisierung

Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können besser auf saisonale und konjunkturelle Auftragsschwankungen reagieren. Es kann dann mehr gearbeitet werden, wenn mehr Arbeit anfällt. Bei nachlassender Auftragslage kann die geleistete Mehrarbeit in Freizeit abgegolten werden. Solche „atmenden Unternehmen“ müssen bei mäßiger Auftragslage nicht sofort überzähligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kündigen, sondern können die gesamte Belegschaft kosten neutral über die Runden bringen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Erfahrungswissen geht den Betrieben anders als im Falle von Entlassungen nicht verloren, eingearbeitete Mitarbeiter stehen bei anziehender Auftragslage sofort wieder zur Verfügung. Zugleich sorgt das Wissen um eine relative Arbeitsplatzsicherheit bei den Beschäftigten für weniger Existenzangst und damit weniger Stress. Und das fördert Wohlbefinden und Produktivität.

Mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilisierung

Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen längere Betriebs- und Maschinenlaufzeiten und damit kürzere Durchlaufzeiten. Das senkt Kosten bei gleichzeitig größerer Präsenz am Markt. Aufträge können schneller abgewickelt, Termine besser gehalten, der Kundenservice optimiert werden, alles nicht zu unterschätzende Wettbewerbsvorteile auf dem herrschenden Käufermarkt.

Höhere Arbeitsplatzattraktivität durch Flexibilisierung

Gerade qualifizierte Fachkräfte legen heute großen Wert auf weit reichende Autonomie und große Handlungsspielräume bei der Arbeit. Richtig gestaltet können flexible Arbeitszeiten dazu einen Beitrag leisten, indem sie mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Bei vielen Fachkräften stehen sie deshalb weit oben auf der Wunschliste. Insofern gelten Unternehmen, die auf die Arbeitszeitwünsche ihrer Mitarbeiter eingehen, als attraktive Arbeitgeber, was ihre Rekrutierungsmöglichkeiten am Markt verbessert. Zudem können solche mitarbeiterorientierten Unternehmen das gut eingearbeitete Personal besser binden, was angesichts des Fachkräftemangels in einigen Branchen bereits heute ein echter Wettbewerbsvorteil ist.

Neue Weiterbildungschancen durch Flexibilisierung

Derzeit wird Weiterbildung in Unternehmen in der Regel vom Arbeitgeber bezahlt und findet zudem in der Arbeitszeit statt. Die Folge ist, dass gerade in kleinen und mittleren Betrieben zu wenig in Qualifizierungsmaßnahmen investiert wird, oft fehlen Zeit und Geld. Da, wo Qualifizierung nicht Bestandteil der Arbeit ist, kann ein Arbeitszeitkonto für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Möglichkeit sein, Weiterbildung in die betrieblichen Abläufe einzubeziehen. Das Stichwort lautet Lernzeitkonten, was soviel bedeutet wie: Bei guter Auftragslage wird gearbeitet, bei schlechter wird gelernt. In der Praxis setzt das ein Arbeitszeitkonto voraus, wobei bestehende Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten den

Arbeitszeitausfall durch Weiterbildung mitfinanzieren. Unternehmen sind durch dieses zeitliche Engagement ihrer Beschäftigten oft eher bereit, Weiterbildung zu organisieren. Und die Beschäftigten können als „Mitfinanziers“ Ansprüche auf einen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan anmelden, der ihnen auch künftig ein hohes Qualifikationsniveau und damit Beschäftigungsfähigkeit garantiert.

Mehr Motivation durch Flexibilisierung

Wer eigenverantwortlich bei der Dauer und Verteilung seiner Arbeitszeit mitbestimmen kann, arbeitet aller Erfahrung nach motivierter und damit auch produktiver. Voraussetzung dafür ist eine gute Vertrauensbasis im Unternehmen, schließlich tritt der Arbeitgeber entscheidende Rechte hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit an seine Mitarbeiter ab und überlässt ihnen wichtige Entscheidungen selbst. Flexible Arbeitszeiten können - bei richtiger Gestaltung - dazu beitragen, dass die Work-Life-Balance der Beschäftigten im Lot bleibt.

Mehr Lebensqualität durch Flexibilisierung

Psychisch und physisch gesund bleibt der Mensch nur, wenn er grundsätzlich mit seinem Leben zufrieden ist, wenn er den Eindruck hat, dass alle Lebensbereiche - Arbeit, Familie, Freizeit - in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Ob die Work-Life-Balance ausgewogen ist, entscheidet sich nicht zuletzt an der Gestaltung der Arbeitszeit. Wer immer zu den sozial wertvollen Zeiten am Arbeitsplatz antreten muss, wer den Eindruck hat, dass sich alles der Arbeit unterordnen muss und andere Lebensbereiche und Interessen ständig zu kurz kommen, der wird auf Dauer unzufrieden, unglücklich, unproduktiv und letztendlich krank. Auch flexible Arbeitszeiten können - ihre richtige Gestaltung vorausgesetzt - dazu beitragen, dass die Work Balance im Lot bleibt. Wer über Zeitsouveränität verfügt, wer seine individuellen Interessen bei der Verteilung der Arbeitszeit einbringen kann, dessen Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität steigen.

Arbeitszeitmodelle als wichtige Gestaltungsgrundlage

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist der entscheidende Faktor, um die betrieblichen Interessen sowohl mit den Wünschen der Mitarbeiter als auch mit den Bedürfnissen der Kunden in Einklang zu bringen. Was für den einzelnen Betrieb optimal ist, kann nur vor Ort in den Betrieben ausgelotet werden - es gibt kein passendes Arbeitszeitmodell für alle Gelegenheiten und alle Betriebe. Was es allerdings gibt, sind zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die bereits in der Praxis eingesetzt werden. Sie zeigen auch, was innerhalb des gesetzlichen Rahmens zur Arbeitszeitgestaltung möglich ist. Und das ist entgegen der landläufigen Meinung keineswegs wenig.

Ausblick

Die Arbeitswelt ist im Wandel und wird sich weiter verändern. Flexibilität und Mobilität werden heute allseits erwartet und bei den Beschäftigten vorausgesetzt. Flexible Arbeitszeitmodelle sind auf dem Vormarsch, immer mehr Menschen werden sich voraussichtlich in Zukunft vom Normalarbeitstag verabschieden. Die Erwartungen, die sich mit flexiblen Arbeitszeiten verbinden, sind bei Unternehmen und Beschäftigten oft unterschiedlich. So verbinden Unternehmen im Regelfall mit flexiblen Arbeitszeiten eine bessere Anpassung der Personalstärke an die Auftragslage, mehr Effizienz und eine bessere Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitnehmer hingegen erhoffen sich durch Arbeitszeitflexibilisierung mehr Zeitsouveränität und dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten auf ihre Kosten kommen und von flexiblen Arbeitszeiten profitieren, ist eine gute und menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten. Wo dieser Grundsatz missachtet wird, werden sich auch die ökonomischen Erwartungen nicht erfüllen. Denn wenn Beschäftigte immer nur flexibel auf die Wünsche ihres Arbeitgebers reagieren müssen, wenn ihre eigenen Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung keine Rolle spielen, wird das mittelfristig Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und die Gesundheit einschränken. Und das sind bekanntlich schlechte Voraussetzungen für das Arbeitsengagement und damit für die Produktivität. Überall dort hingegen, wo Flexibilisierung nicht als Einbahnstraße verstanden wird, wo Beschäftigte angemessen beteiligt werden, können einige flexible Arbeitszeitmodelle - ihre richtige Gestaltung vorausgesetzt durchaus einen Beitrag für mehr Wirtschaftlichkeit einerseits und mehr Arbeitszufriedenheit andererseits leisten.

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

Stadthausbrücke 1-3

20355 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40-376 44-652

Mail: info@bm-orga.com

Web: www.bm-orga.com



Verfasser:

Dipl.-Ing.
Arne Iwersen

bm – orga GmbH
Beratung für Management & Organisation
Geschäftsführer

