ZEITREICH

Empfehlungen für Sozialpartner

zum Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten

Lesen Sie mehr über die einzelnen Arbeitszeitmodelle in der Rubrik « Wissen kompakt »

Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit können viele Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber haben. Die Veränderung von Arbeitszeitregelungen ist allerdings häufig mit Konflikten verbunden. Es steht viel auf dem Spiel, da Arbeitszeiten immer auch mit Kostenfragen verbunden sind und weitreichende Folgen für das Privatleben der Beschäftigten haben.

Bei Fragen zu Dauer, Verteilung und Lage von Arbeitszeiten werden Kriterien wie Gesundheit, Zeitautonomie und Gerechtigkeit immer wichtiger. Geschäftsführungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen stehen deshalb vor der Herausforderung, gemeinsam Regelungen zur Gestaltung guter Arbeit zu finden. Trotz unterschiedlicher Voraussetzungen in Betrieben und Verwaltungen lassen sich **drei zentrale Kriterien** bestimmen, die eine gute Arbeitszeitgestaltung ausmachen und die bei der Lösungsentwicklung handlungsleitend sein sollten:

1.) der Gesundheitsschutz der Beschäftigten
2.) der Gewinn an Zeitautonomie für die Beschäftigten
3.) ein Mehr an ausgehandelter Flexibilität für die Arbeitgeberseite.

Aufgabe der Sozialpartner in Betrieben und Verwaltungen ist es daher, praktikable und faire Lösungen für flexible Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. **Dabei ist folgendes zu beachten:**

- Flexibilisierungsanforderungen des Betriebes bzw. der Verwaltung sollten zunächst eruiert und mit Flexibilisierungsbedarfen der Beschäftigten in Einklang gebracht werden.
- Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse müssen zugrunde gelegt werden.
- Gesundheitsschutz muss Priorität haben und die Nutzung von Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte ermöglicht werden.
- Individuelle Wünsche der Beschäftigten nach Selbstbestimmung (Freiräume) bei der Arbeitszeitplanung sind zu berücksichtigen.
- Veränderungen sollten nicht gegen den Willen einer Mehrheit der betroffenen Belegschaft eingeführt werden.

« Anliegen besonderer Zielgruppen (z. B. Eltern, Ältere) müssen Beachtung finden. »

- Basis sollte eine den Anforderungen entsprechende solide Personalbemessung sein.

Eventuelle Unterschiede in den Standpunkten von Personalverantwortlichen und Arbeitnehmervertretungen bieten auch eine Chance für die Arbeitszeitgestaltung. Wenn Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat über Möglichkeiten und Grenzen von Arbeitszeitmodellen diskutieren, bietet dieses Vorgehen den Vorzug, Vor- und Nachteile von allen Seiten zu beleuchten. Durch eine sachliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit steigen die Aussichten, dass letztlich die Lösungen ausgewählt und umgesetzt werden, die insgesamt den größten Erfolg versprechen.

Betriebs- und Personalräte sind zentrale Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite, wenn es um die Gestaltung der Arbeitszeiten geht. Sie können auf gesetzliche Mitbestimmungsregelungen zurückgreifen (Betriebsverfassungsgesetz, Personalvertretungsgesetz), die den Rahmen für Schutz- und Beteiligungsrechte der Beschäftigten vorgeben. Fehlen institutionalisierte Mitbestimmungsgremien, ist ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bei Arbeitszeitprojekten deutlich schwieriger. Als Ersatz können auch andere Vertretungsstrukturen und Verfahren wie freiwillige Vertretungsgremien und Arbeitskreise aufgebaut und genutzt werden. In Frage kommen auch Arbeitsschutzbeauftragte, zumal Fragen des Arbeitsschutzes auch zeitpolitisch relevant sind.

« Informationen zur Mitbestimmung bei flexibler Arbeitszeit »

Vor- und Nachteile von flexiblen Arbeitszeiten

	Vorteile	Nachteile
Arbeitgeber	• Anpassung von Arbeits- und Betriebszeiten an Nachfrageschwankungen • Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Leistungs- und Produktivitätssteigerung • Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	• höherer Aufwand bei Einrichtung und Verwaltung einzelner flexibler Zeitmodelle • komplexere Personaleinsatzplanung
Beschäftigte	• mehr Zeitautonomie • bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben durch hohes Maß an Selbststeuerung • höhere Leistungsfähigkeit und Motivation • positive Auswirkung auf Gesundheit und Zufriedenheit	• Risiko von unattraktiven Arbeitszeiten durch Abschied von festen Arbeitszeiten • Risiko von Arbeitsintensivierung und gesundheitsbelastenden Arbeitszeiten

Lesen Sie mehr über die einzelnen Arbeitszeitmodelle in der Rubrik « Wissen kompakt »

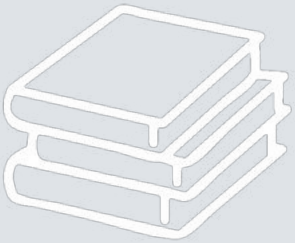
Voraussetzungen für die Entwicklung und Einführung neuer Zeitmodelle

In der Praxis hat sich bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle ein partnerschaftliches Vorgehen bewährt. Um Interessen von Betrieben bzw. Verwaltungen und Beschäftigten gleichermaßen zu berücksichtigen, sollten die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- Beteiligung der Betroffenen (z. B. in Workshops)
- Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen von Beschäftigten (z. B. Planungssicherheit und Zeitautonomie)
- Einführung von Veränderungen nicht gegen den Willen einer Mehrheit der Belegschaft
- Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse

- Sicherstellen von Transparenz, Information und Kommunikation gegenüber den Beschäftigten
- Vereinbarung einer Pilotphase (je nach Modell 6 bis 12 Monate)
- Angebot einer Rückkehroption zum alten Modell

Zum Weiterlesen



Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: https://www.boeckler.de/113078.htm#bvdoku32568

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020): Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden, in: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=12

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten, in: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A99.pdf?__blob=publicationFile&v=11

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin

Hans-Böckler-Stiftung (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, in: https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage_digi.fau%2Fp_study_hbs_446.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D9057%26ab_diginr%3D8483

Ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2018): Der Tarifabschluss 2018. Innovative Möglichkeiten für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung, in: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschu__re_Tarifabschluss_2018.pdf

Rieke, Cornelia; Seifert, Hartmut; Stracke, Stefan (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte

Stracke, Stefan; Rieke, Cornelia; Schöneberg, Katharina (2018): Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen beteiligungsorientiert gestalten. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Springer Gabler, Berlin, S. 57-81

Impressum

Die vorliegenden Ausführungen sind eine Veröffentlichung aus den Projekten „ZEITREICH – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik lösen. Innovative Arbeitszeitmodelle für KMU in der Metall- und Elektroindustrie, im Einzelhandel, in der Chemieindustrie sowie in der öffentlichen Verwaltung“ sowie „ZEITREICH@orga – Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen – Beschäftigung sichern“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Die fachliche Begleitung der ersten Projektphase lag bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Autorenteam:
Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert
© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: istockphoto.com

1. Auflage, Januar 2021

Projektkonsortium:

Institut für Beschäftigung und Employability IBE

wmp consult – Wilke Maack GmbH

Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative: