

LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Situation / Aufgabe	

Situation

Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis

Der Arbeitgeberverband Oldenburg lädt im Rahmen seines Arbeitskreises Metallindustrie zu einem Erfahrungsaustausch in die Norddeutschen Maschinenwerke (NMW) in Nordenham ein. Tarifpolitische Fragen und die betriebliche Praxis mit flexiblen Arbeitszeitmodellen sind Gegenstand des Treffens von 20 Unternehmern der metallverarbeitenden Industrie.

An diesem Treffen möchte auch der Personalleiter der Telco AG, Herr Nickel, teilnehmen, da im Unternehmen überlegt wird, die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten. Die bisherige „Normalarbeitszeit“ entspricht einem starren Arbeitszeitmodell – bei einer 38 Stundenwoche verteilt sich die Arbeitszeit gleichmäßig von Montag bis Freitag.

Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens durch Valentin Jug, Mitglied der Geschäftsführung von NMW, lernen die Teilnehmer während eines Rundganges durch den Betrieb die breite Produktpalette des Unternehmens kennen. Im Anschluss daran erläutert Herr Jug die Handhabung flexibler Arbeitszeiten bei NSW und die Erfahrungen aus Sicht der Geschäftsführung.

In einem anschließenden intensiven Meinungs- und Erfahrungsaustausch sollen die einzelnen Teilnehmer die Arbeitszeitmodelle ihrer Betriebe vorstellen und gemeinsam über die Vor- und Nachteile diskutieren.

Aufgabe

1. Bilden Sie fünf Expertenteams:
 1. Gruppe: Arbeitszeitkonten (Gleitzeit)
 2. Gruppe: Job Sharing und Altersteilzeit
 3. Gruppe: Abrufarbeit
 4. Gruppe: Schichtarbeit
 5. Gruppe: Telearbeit
2. Kennzeichnen Sie das ihrer Gruppe zugeordnete Arbeitszeitmodell (Aufbau, Voraussetzungen, Vor- und Nachteile gegenüber dem alten Modell in der Telco AG ...)!
3. Halten Sie ihre Ergebnisse auf Folie fest und stellen Sie dem Plenum Ihr Arbeitszeitmodell _____ vor!



LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information	

Information

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten und Varianten, Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Von der Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten über Schichtarbeit oder die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehreren Schultern (Job Sharing) bis hin zur Abschaffung der Zeiterfassung und der damit einhergehenden Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis existieren in der Praxis zahlreiche Varianten von Arbeitszeitsystemen, die einen flexiblen Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen.

- Arbeitszeitkonten / Gleitzeit
- Teilzeitarbeit: z.B. Job Sharing und Altersteilzeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit

Arbeitszeitkonten / Gleitzeit

Arbeitszeitkonten ersetzen das traditionelle Muster der gleichmäßig verteilten Vertragsarbeitszeit und eröffnen dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, individuell die stetige Arbeitszeit bei fester monatlicher Entlohnung innerhalb eines bestimmten Rahmens zu variieren und längerfristig über einen definierten Ausgleichszeitraum (Monat, Jahr, Leben) mittels Zeitguthaben und Zeitschulden auszugleichen.

Die wohl verbreitetste Form von Arbeitszeitkontenführung ist die Gleitzeit, die in einfache und qualifizierte Gleitzeit unterschieden werden kann. Im Rahmen der einfachen Gleitzeit hat der einzelne Arbeitnehmer die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb bestimmter Grenzen frei zu wählen. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt jedoch fest. Bei der qualifizierten Gleitzeit kann der Arbeitnehmer hingegen sowohl über die Lage als auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden.

Bei der Gleitzeit existiert eine tägliche oder wöchentliche Regelarbeitszeit, bei der die Beschäftigten innerhalb einer Kernarbeitszeit (z. B. 9-15h) anwesend sein müssen, den Rest ihrer Arbeitszeit jedoch innerhalb der Rahmenarbeitszeit (z. B. 7-19h) verteilen dürfen. Überstunden werden nach einer festgelegten Gleitzeitübertragsregelung gemäß eines vertraglichen Vergütungsmodus oder einer Freizeitregelung ausgeglichen.

Varianten

Es existiert eine sehr hohe betriebsspezifische Gestaltungsvielfalt beim Einsatz von Arbeitszeitkonten. Abhängig von dem definierten Ausgleichszeitraum, d.h. wann das Arbeitszeitkonto ausgeglichen sein muss, existieren zwei wesentliche Varianten von Arbeitszeitkonten:

- Kurzzeitkonten – wöchentlich oder monatlich auszugleichende Arbeitszeitkonten
- Langzeitkonten – Jahresarbeitszeit- und Lebensarbeitszeitkonten sowie Arbeitszeitsparbücher und in Geld oder Zeit geführte Zeitwertpapiere

LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information	

Information

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten und Varianten, Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Von der Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten über Schichtarbeit oder die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehreren Schultern (Job Sharing) bis hin zur Abschaffung der Zeiterfassung und der damit einhergehenden Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis existieren in der Praxis zahlreiche Varianten von Arbeitszeitsystemen, die einen flexiblen Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen.

- Arbeitszeitkonten / Gleitzeit
- Teilzeitarbeit: z.B. Job Sharing und Altersteilzeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit

Ausgewählte Teilzeitmodelle

Arbeitnehmer sind teilzeitbeschäftigt, wenn ihre regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer. Als "vergleichbar" gilt ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, wenn er sowohl dieselbe Art Arbeitsverhältnis hat (befristet, unbefristet) als auch gleiche oder ähnliche Tätigkeiten ausübt.

Das Teilzeitgesetz (TzBfG) schützt Teilzeitbeschäftigte vor Schlechterbehandlung im Unternehmen (Diskriminierungsverbot). Niemand darf wegen seiner Teilzeitarbeit oder auch nur wegen dem Wunsch, demnächst Teilzeit arbeiten zu wollen, benachteiligt werden. Teilbare Leistungen des Arbeitgebers müssen dem Teilzeitbeschäftigten anteilig gewährt werden (Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld). Nicht teilbare Leistungen dürfen nicht ohne sachlichen Grund verweigert werden. Dies gilt auch für den Zugang zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. Es gilt auch ein spezielles Kündigungsverbot

Formen der Teilzeitarbeit

Die bekannteste Form der Teilzeitarbeit ist die **Halbtagsstätigkeit**. Ein 50%-Stundenbudget wird hierbei im "Verteilzeitraum Tag" positioniert. Nun kann man sich den Verteilzeitraum ausgedehnter vorstellen: Im "Verteilzeitraum Woche" lässt sich ein 50%-Budget schon auf vielerlei Weise positionieren. So wird häufig an zwei oder drei Tagen die Woche gearbeitet, dann oft Vollzeit oder vollzeitnah.

Teilzeitbeschäftigung kann auch im Rahmen der Übernahme von Berufsanfängern im Anschluss an die Ausbildung z. B. in Form des sogenannten **Stafettenmodells** zum Einsatz kommen. Bei diesem Modell teilen sich ein z.B. in **Altersteilzeit** beschäftigter erfahrener Mitarbeiter und ein teilzeitbeschäftigter junger Mitarbeiter, z.B. nach der Ausbildung, einen Arbeitsplatz. Die jugendliche Arbeitskraft des jüngeren und der Erfahrungsschatz des älteren Kollegen bleiben somit dem Unternehmen erhalten. Diese Aufteilung eines Arbeitsplatzes wird auch „**Job Sharing**“ genannt. Dem Stundenvolumen dieses Arbeitsplatzes, der Erledigung der Arbeitsaufgaben werden mittels eines neuen Verteilungsschlüssels entsprechend die Mitarbeiter zugeordnet.

„**Job Sharing**“ ist verwaltungstechnisch nicht sehr aufwändig: die Arbeitszeitkoordination wird an die Arbeitsplatz teilende Gruppe delegiert. Als Rahmen dient dann die betriebsübliche Arbeits- oder Besetzungszeit. Die Lage der persönlichen Arbeitszeit innerhalb des Rahmens wird von den Arbeitsplatzteilern untereinander ausgehandelt und ist permanent änderbar.

Die Vertretungs- und Kündigungsproblematik bei Arbeitsplatzteilung regelt das neue TzBfG in §13:

Zur Vertretung: Ist einer der Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.

Zur Kündigung: Scheidet ein Arbeitnehmer aus der Arbeitsplatzteilung aus, so ist die darauf gestützte Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Teilungspartners unwirksam. Davon bleibt das Recht auf Änderungskündigung unberührt.

Eine Reduzierung der Arbeitszeit ermöglicht älteren Arbeitnehmern in Form **von Altersteilzeit** einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Der Gesetzgeber sieht in der Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer eine Möglichkeit der Arbeitsumverteilung und prägt im Altersteilzeitgesetz einen bestimmten Begriff der Altersteilzeit aus. Dabei halbieren Arbeitnehmer, die älter als 55 Jahre sind, ihre Arbeitszeit, während ihr Nettogehalt nur auf 70% sinkt. Die anfallenden Kosten werden unter bestimmten Voraussetzungen von der Bundesanstalt für Arbeit übernommen.



LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information	

Information

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten und Varianten, Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Von der Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten über Schichtarbeit oder die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehreren Schultern (Job Sharing) bis hin zur Abschaffung der Zeiterfassung und der damit einhergehenden Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis existieren in der Praxis zahlreiche Varianten von Arbeitszeitsystemen, die einen flexiblen Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen.

- Arbeitszeitkonten / Gleitzeit
- Teilzeitarbeit: z.B. Job Sharing und Altersteilzeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit

Abrufarbeit /Kapovaz

Im Rahmen der Abrufarbeit (= Kapovaz: „Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“) wird dem Arbeitgeber aufgrund von Einzelarbeitsverträgen das Recht eingeräumt, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den gegebenen betrieblichen Anforderungen festzusetzen. Das bedeutet, dass der Arbeitnehmer nur arbeitet, wenn im Betrieb für ihn Arbeit anfällt. In der restlichen Zeit kann der Arbeitnehmer frei über seine Zeit verfügen und ist nicht im Betrieb anwesend. Die zu leistende Arbeit kann als Teilzeit- oder auch als Vollzeitbeschäftigung organisiert sein.

Der Arbeitgeber garantiert dem Arbeitnehmer ein im Vorfeld vertraglich vereinbartes Arbeitszeitkontingent, von z. B. einer im Durchschnitt zu leistenden wöchentlichen Arbeitszeit von 20 Stunden, in der er diesen quasi als Teilzeitarbeitskraft beschäftigen muss. Dem Arbeitgeber steht es jedoch frei, wann er den Arbeitnehmer abrufft. Ob diese vereinbarte durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit abhängig von der Bedarfslage mehr oder minder regelmäßig, in Blöcken oder am Stück mit entsprechend langen Freizeitblöcken abzuleisten ist, entscheidet der Arbeitgeber in Anbetracht seines Produktionsplans.



LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information	

Information

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten und Varianten, Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Von der Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten über Schichtarbeit oder die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehreren Schultern (Job Sharing) bis hin zur Abschaffung der Zeiterfassung und der damit einhergehenden Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis existieren in der Praxis zahlreiche Varianten von Arbeitszeitsystemen, die einen flexiblen Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen.

- Arbeitszeitkonten / Gleitzeit
- Teilzeitarbeit: z.B. Job Sharing und Altersteilzeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit

Schichtarbeit

Unter dem Arbeits(zeit)modell der Schichtarbeit wird die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten beziehungsweise unterschiedlicher Lage sowie unter Umständen unterschiedlicher Dauer verstanden. Auf diese Weise kann die tägliche Betriebszeit in unterschiedliche Zeitabschnitte unterteilt werden, wobei jeweils eine Gruppe von Schichtarbeitern durch eine andere Gruppe an demselben Arbeitsplatz abgelöst wird. Ziel dieser Arbeitsablösung ist, die Betriebszeit über die individuelle Arbeitszeit auszudehnen, so dass Produktions-, Service- oder Ansprechzeiten unabhängig von den Anwesenheitszeiten einzelner Mitarbeiter verlängert werden können. Die Betriebszeit kann somit, in Abhängigkeit von der Dauer der täglichen Betriebszeit (z. B. 6.00 bis 22.00 Uhr oder Rund-um-die-Uhr), in verschiedene Schichten, wie Früh-, Spät-, Nacht- und Freischicht, eingeteilt werden.

Die gesetzliche Grundlage für die Gestaltung von Schichtarbeitssystemen ist das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Die Gestaltungsspielräume über Lage und Dauer sowie über Verteilung und Rhythmus der Arbeitszeit werden hier geregelt.



LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information	

Information

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten und Varianten, Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Von der Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten über Schichtarbeit oder die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mehreren Schultern (Job Sharing) bis hin zur Abschaffung der Zeiterfassung und der damit einhergehenden Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis existieren in der Praxis zahlreiche Varianten von Arbeitszeitsystemen, die einen flexiblen Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen.

- Arbeitszeitkonten / Gleitzeit
- Teilzeitarbeit: z.B. Job Sharing und Altersteilzeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit

Telearbeit

Mit Telearbeit bezeichnet man die Arbeitsform, bei der die Mitarbeiter außerhalb des Unternehmensstandortes, beispielsweise in ihrer Privatwohnung, unter Nutzung von öffentlichen Kommunikationsmitteln und entsprechenden technischen Geräten arbeiten. Oder etwas genauer: Telearbeit bezeichnet die wohnortnahe Arbeit unabhängig vom Firmenstandort an mindestens einem Arbeitstag pro Woche, wobei die (Zusammen-) Arbeit über räumliche Entfernungen hinweg unter primärer Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt und eine Telekommunikationsverbindung zum Arbeitgeber oder Auftraggeber zur Übertragung von Arbeitsergebnissen genutzt wird.



LF 7 Personal	Arbeitszeitmodelle
Information/Aufgabe	

Aufgabe

- Analysieren Sie den folgenden Text im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle!

Neue Arbeitszeitmodelle sollen Jobs retten / Quelle: Welt, 1. September 2001

Siemens-Mobilfunk bietet bezahlte Auszeit für ein Jahr bei 20 bis 50 Prozent des früheren Gehalts. Online-Bank Comdirect führt Kurzarbeit ein

Berlin - Mit neuen Arbeitszeitmodellen wollen der Direktbroker Comdirect und die Mobilfunksparte von Siemens ihre Mitarbeiter über die Konjunkturflaute retten. Bei Comdirect gehen ab dem 1. Oktober 765 der insgesamt 1300 Mitarbeiter in Deutschland in Kurzarbeit. Statt fünf arbeiten sie dann nur noch vier Tage in der Woche und erhalten vom Arbeitgeber dafür 80 Prozent des früheren Lohns. Allerdings kommt das Arbeitsamt für rund 60 Prozent des Verdienstaufschlags auf. "So können wir Personalkosten sparen und müssen niemanden entlassen", sagte der Comdirect-Sprecher Andreas Bartels.

Bei der Siemens-Mobilfunksparte Information and Communication Mobile (ICM) können die Arbeitnehmer ab Samstag freiwillig bis zu ein Jahr Auszeit nehmen. Dabei zahlt Siemens den Mitarbeitern je nach Länge der Auszeit weiterhin 20 bis 50 Prozent ihres früheren Gehalts. Dieses Angebot haben bisher 100 der bundesweit 14 500 ICM-Angestellten angenommen. "Es geht uns darum, gute Leute bei uns zu halten", betonte Unternehmenssprecherin Sabine Metzner. Der Konzern wolle verhindern, dass wertvolle Fachkräfte angesichts der jüngsten Auftragsflaute frustriert kündigten. Deshalb sei man auch bereit, für dieses Modell etwas draufzuzahlen.

Bereits seit 1997 gibt Siemens seinen Angestellten die Möglichkeit, ein so genanntes Sabbatjahr einzulegen. Dabei müssen sich die Mitarbeiter ihren Lohn für die Auszeit allerdings durch Lohnverzicht in den Vorjahren erarbeiten. Bei der ICM wird nun ein Sondermodell etabliert. Hier geht es gezielt darum, Arbeitnehmer über die Auftragsflaute zu behalten. "Wir sehen ja Licht am Ende des Tunnels", sagte Metzner. Und schließlich sei es sehr teuer, neue Arbeitnehmer zu finden und einzuarbeiten, wenn das Mobilfunkgeschäft wieder anspringe.

Auch bei Comdirect hofft man auf eine baldige Erholung. Die Online-Bank hatte in den vergangenen Monaten genau wie ihre Konkurrenten massiv unter der Katerstimmung an den Börsen gelitten. Angesichts der monatelangen Kursflaute an den Weltbörsen haben viele Privatanleger den Spaß am Aktienhandel verloren und plat-

zieren bei ihren Online-Banken immer weniger Aufträge. So mussten Comdirect, Consors und der Online-Broker Direkt Anlage Bank (DAB) Mitte August hohe Verluste für das vergangene Halbjahr ausweisen. Der Berliner Internet-Broker Systracom hat sogar Insolvenzantrag gestellt. Comdirect, eine Tochter der Commerzbank, hatte Mitte August angekündigt, sie werde möglicherweise ihre Geschäfte in Frankreich, Italien und Großbritannien einstellen. Für das zweite Quartal wies das Unternehmen einen Vorsteuerverlust von 26,6 Mio. Euro aus, nach 19,8 Mio. Euro im Vorjahr.

Für das gesamte Unternehmen hat Comdirect einen Einstellstopp beschlossen, will aber durch die Kurzarbeit betriebsbedingte Kündigungen verhindern. "Wenn die Trendwende an den Märkten kommt, brauchen wir wieder gute Leute", sagte Comdirect-Sprecher Bartels. Über die Kurzarbeit lasse sich die Zeit bis dahin sozialverträglich überbrücken.

Mitte August hatte bereits der angeschlagene Chiphersteller Infineon Kurzarbeit für seine beiden Werke in Bayern angekündigt. Das Programm soll nach bisherigen Plänen im Oktober starten. imi

Information für Lehrer:

Vorteile / Nachteile Arbeitszeitmodelle aus Arbeitgebersicht

Arbeitgeber sehen in flexiblen Arbeitszeiten eine Möglichkeit, flexibler auf die Anforderungen des globalen Marktes reagieren zu können. Es entstehen neue Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten zu Kostensenkungen. Im Einzelnen erhoffen sich Arbeitgeber von flexiblen Arbeitszeiten:

- Erhöhung der Betriebszeiten durch Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeit: Trotz kürzerer Wochenarbeitszeiten können durch intelligente Schichtsysteme Betriebs- und Maschinenlaufzeiten ausgebaut werden. Arbeitszeitflexibilisierung in Form von Schichten wird zu einem wichtigen Instrument, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch längere Servicezeiten und bessere Qualität des Services. Unternehmen im Dienstleistungsgewerbe und Handel können durch eine starke Besetzung zu Hauptzeiten und eine schwache Besetzung zu Nebenzeiten einen preisgünstigen Service von hoher Qualität gewährleisten. Wenn die Arbeitszeiten von den Mitarbeitern mitbestimmt werden, kann aufgrund der größeren Identifikation mit dem Unternehmen die Qualität des Services noch erhöht werden.
- Flexible Arbeitszeitorganisation bietet Möglichkeiten, saisonale und/oder konjunkturelle Schwankungen aufzufangen: Überbrückung von Schlechtwetterperioden; Verbrauch von Zeitguthaben in Zeiten geringer Auslastung.
- Krankheitsbedingte Fehl- oder Urlaubszeiten können kurzfristig besser ausgeglichen werden.
- Arbeitgeber wollen unter entsprechenden Unternehmensvoraussetzungen längere betriebliche Arbeitszeiten, wie sie bei debis und sintec („Vorreiterrolle“, Siegers, Hauptgeschäftsführer der BDA, März 2000) realisiert sind.
- Erhöhung der Produktivität durch mehr Mitarbeitermotivation: Viele Unternehmen erhoffen sich durch die Arbeitszeitflexibilisierung ein Plus an Motivation, niedrigere Fehlzeiten und eine intensive Unternehmensbindung der Mitarbeiter. Dies gilt zum Beispiel für Berufsrückkehrer nach der „Familienpause“ oder Arbeitnehmer, die Familien- oder Pflegeaufgaben zu bewältigen haben. Sie können den Spagat zwischen beruflicher und privater Verpflichtung einfacher leisten.
- Kostenreduzierung durch Abbau von Überstunden: Flexible Modelle ermöglichen, zuschlagspflichtige Mehrarbeit zu vermeiden. Über Arbeitszeitkonten können in Phasen starker Auslastung Zeitguthaben angespart und in Phasen niedrigerer Auslastung abgefeiert werden.
- Kostenreduzierung durch Vermeidung von Leerzeiten und Lagerkosten bei punktgenauer Produktion
- Vermeidung von Sozialbeiträgen: Zeitkonten können eine personalpolitische Alternative zu Kurzarbeit und Entlassungen sein. So sparen die Betriebe Kosten für Sozialversicherungsbeiträge der ausgefallenen Arbeitszeit bzw. Kosten für Sozialplanleistungen.
- Flexible Arbeitszeitregelungen bieten Möglichkeiten, Arbeitszeitguthaben steuerneutral in eine betriebliche Altersvorsorge überzuleiten.
- Arbeitgeber sehen die Bündelung von Arbeitszeitguthaben für vorzeitigen Ruhestand oder Sabbatjahre positiv.
- Sie begrüßen „investive Arbeitszeitpolitik“, d.h. etwa die Möglichkeit, Arbeitszeitguthaben über Weiterbildungsmaßnahmen abzubauen und damit in die eigene Qualifizierung zu investieren.
- Temporäre Beschäftigungsformen – Zeitverträge – bieten bei der Personalrekrutierung Vorteile: Im Rahmen eines „on-the-job-Tests“ können die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft des neu eingestellten Beschäftigten ohne Risiko erprobt werden.

- Moderne Zeiterfassungssysteme senken den Organisationsaufwand, der der Personalabteilung mit flexibler Arbeitszeit ins Haus steht (siehe unter „Nachteile“).

Die Arbeitgeberseite formuliert als **Nachteil** vor allem den erhöhten Verwaltungsaufwand. Personalabteilungen müssen sich an neue Formen von Arbeitsverträgen, des Zeitmanagements und der Abrechnungsweise gewöhnen. Der Verwaltungsaufwand für eine flexible Zeitgestaltung und die Abstimmungsprozesse zwischen Kollegen werden insbesondere von kleinen Unternehmen als hoch bzw. kompliziert erachtet. Eine einfache Spielregel für alle wird in vielen Fällen bevorzugt.

Es muss aber auch gesehen werden, dass bestimmte Ausprägungen flexibler Arbeitszeiten – so positiv sie grundsätzlich sein mögen – nachteilig ausfallen können: Haben die Mitarbeiter eine weitgehende Verfügungsgewalt über ihre Arbeitszeiten, so gehen manche Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle wieder verloren: Die kurzfristige Anpassung an Kundenwünsche oder die konjunkturelle Entwicklung werden dann möglicherweise erschwert.

Darüber hinaus formulieren Arbeitgeber eine Reihe von Hindernissen, die keine eigentlichen Nachteile der Arbeitszeitflexibilisierung darstellen, sondern nur Probleme bei der Einführung beschreiben:

- Vorbehalte Gewerkschaft/Betriebsrat: Insbesondere bei Industrie und Bauwirtschaft werden die Vorbehalte der Arbeitnehmervertreter als Hemmnis für die Arbeitszeitflexibilisierung betrachtet.
- Informationsdefizite tragen dazu bei, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht überall in dem Maße angewandt werden, wie dies möglich wäre. Für Informationskampagnen, die gezielt bei den Fragen der Unternehmen zur praktischen Umsetzung ansetzen, und entsprechende Beratungsangebote ist deshalb ein großer Bedarf vorhanden.
- Widerstände im Management: Befragungen zeigen, dass viele Unternehmen sich gerne an traditionellen Arbeitszeitstrukturen orientieren. Vielfach wurde über neue Wege erst dann nachgedacht, als Zwänge zur Kostensenkung unausweichlich waren und ein gewisser Leistungsdruck einsetzte.

Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht:

- Bessere Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche: Flexible Arbeitszeiten ermöglichen Menschen, Beruf, Familie, Freizeit und Ehrenamt geeigneter aufeinander abzustimmen.
- Solche Art von „Zeitsouveränität“ dient der Selbstbestimmung des Menschen. Damit dies gewährleistet ist, legen Arbeitnehmer viel Wert auf eine Verfügungsmöglichkeit über die Zeit, sie fragen: „Wem gehört die Zeit?“. Wer kann nach welchen Kriterien über Zeitkonten verfügen? Für eine solche Verfügungsmöglichkeit eignen sich besonders die Kontenmodelle mit langen Verfügungszeiträumen (Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals). Eine vom Arbeitnehmer gestaltbare und planbare Abfeierung der Guthaben erscheint aus dieser Perspektive besser als eine kurzfristige und nicht planbare, allein an Belangen der Unternehmen orientierte.
- Eigenverantwortung für die gewählte Arbeitszeit steigert die Motivation und den Spaß an der Arbeit.
- Die Vielfalt der Arbeitszeitformen entspricht der Vielfalt an Lebensentwürfen.
- Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter: Flexible Arbeitszeiten geben Erziehenden Möglichkeiten, Familie und Beruf in Einklang zu bringen und dienen somit besonders Frauen.
- Arbeitszeitkonten, wenn sie die einschlägigen Mindeststandards erfüllen. Solche Standards können sein:
 - Obergrenzen: Begrenzung der Höchstarbeitszeiten für die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit, für die Höchstzahl der wöchentlichen Arbeitstage sowie für die Zeiträume längerer Arbeitsunterbrechung; Eckpunkte bei ungleichmäßiger Arbeitszeitverteilung, d.h. Regelarbeitszeit, Schwankungsbreite, Zahl und Wochen der Regelarbeitstage
 - Untergrenzen: tägliche und wöchentliche Mindestarbeitszeit, Mindestzahl freier Samstage, Sonntage, Abende, wöchentlicher Freizeittage

- Fristen: Wie lange darf angespart werden?
- Optionsmöglichkeiten: Wie vielfältig kann das Zeitguthaben genutzt werden?
- Vetorechte als Schutz vor beliebigen kurzfristigen Verfügbarkeitsansprüchen
- Lebensarbeitszeitverkürzung: gleitender Übergang in den Ruhestand, Altersteilzeit, Vorruhestand. Kontenmodelle können so eine geeignete Art der Verkürzung der Lebensarbeitszeit darstellen.
- Aufbesserung der betrieblichen Altersversorgung durch Umwandlung von Zeitguthaben.
- Entscheidungen auf Betriebsebene, wenn sie die o.g. Mindestregelungen umsetzen.
- Eine Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle kann – quasi als Nebenprodukt – zu einer authentischen Zeiterfassung verhelfen, die eine Schutzfunktion haben kann.

Nachteile aus AN-Sicht:

- Abwälzen der Flexibilitätsanforderungen, die an die Unternehmen gestellt werden, auf die Beschäftigten; dadurch erhöhter Leistungsdruck bzw. weniger Zeitsouveränität, je nach den Verfügbarkeitsansprüchen des Unternehmens an die Beschäftigten.
- Verlust an Kontrollmöglichkeiten: Vertrauensarbeitszeit bedarf wegen ihrer Vertrauenskultur scheinbar keiner Kontrollbürokratie mehr und birgt damit die Gefahr grenzenloser Verfügbarkeit.
- Wegfall von Zuschlägen für Arbeit außerhalb des Normalarbeitszeitraums.
- Auflösung kollektiver Zeitrhythmen zugunsten marktwirtschaftlicher Anforderungen und damit die Zunahme von Sonntagsarbeit. Daraus leiten die Gewerkschaften die Option für eine gesellschaftliche Verständigung über die Bedeutung des Sonntags ab.
- Der Umstieg von zeit- zu ergebnisorientierten Arbeitsverhältnissen hebt die tariflichen Vereinbarungen aus und steht in der Gefahr, Mitarbeiter zu überfordern. Gewerkschaften fragen daher: Wie könnten Zielgrößen für Leistungsnormen und Ergebnisse tarifvertraglich fixiert werden, aus denen Ansprüche ableitbar sind?
- Gesetzliche Unsicherheit über die Sicherung von Zeitguthaben auf Zeitkonten im Konkursfall (Insolvenzproblematik).
- Sorge um die Vollzeit Arbeitsplätze: Ersatz durch geringfügige Arbeitsverhältnisse?

Unsicherheit wegen fehlender Gestaltungsnormen der Flexibilität, wegen der Nichteinhaltung der Höchstgrenzen für tägliche und wöchentliche Arbeitszeit, wegen fehlender Definition von Mehrarbeit

Lösung:

Gleitzeit

Arbeitszeitkonten sind gut geeignet, um kostspielige Überstunden und Mehrarbeit zu vermeiden.

- Anwendung finden Arbeitszeitkonten in Kombination mit anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie z. B. Gleitzeiten innerhalb des Schichtbetriebs.
- Weitere Variationen sind beispielsweise Arbeitszeitkorridore und Ampelkonten.
- Aufgesparte Zeitguthaben können beispielsweise in Form
 - einer kürzeren Lebensarbeitszeit durch vorzeitigen Ruhestand, z. B. in Form der Altersteilzeit und/oder des gleitenden Übergangs in den Ruhestand genutzt werden oder
 - des sogenannten Sabbaticals (Langzeiturlaub) für eine Ausweitung der Urlaubszeit, die Förderung von Familie und Beruf oder individuelle Bildungsmaßnahmen.

Kapovaz

Gegenüber der klassischen Variante der Teilzeitarbeit zeichnet sich die Abrufarbeit durch eine erheblich höhere Flexibilität aus. Der Arbeitgeber ist in der Lage, mit Hilfe der Abrufarbeit sowohl die Lage als auch die Dauer der geleisteten Arbeitszeit seiner Mitarbeiter flexibel an den jeweiligen Bedarf anzupassen. Der Arbeitgeber kann daher in Phasen mit besonders hohem Arbeitskräftebedarf durch den Einsatz seiner zusätzlichen Abrufmitarbeiter seine Aufträge besser bewältigen, ohne in der anschließenden „Saure-Gurken-Zeit“ die überschüssigen Arbeitskräfte wieder entlassen zu müssen.

Das spart nicht nur Überstundenzuschläge, sondern auch Neueinstellungs- und Entlassungskosten. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber so die Problemsituation vermeiden, dass bei verhältnismäßig kurzfristig anstehenden Aufträgen, keine qualifizierten Arbeitskräfte auf dem freien Arbeitsmarkt verfügbar sind. Der Einsatz von Abrufarbeit ist daher ein geeignetes Flexibilisierungsinstrument, um auf der einen Seite die Arbeitszeiten optimal an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen und somit jede Form von Leerstand oder Überkapazität zu vermeiden. Auf der anderen Seite können Überstundenzuschläge und Lohnkosten vermieden und somit Kosten gesenkt werden.

Trotzdem sollte beim Einsatz von Abrufarbeit auf lange Sicht bedacht werden, dass gerade die großen Freiheiten auf Arbeitgeberseite bezüglich der Abrufmodalitäten zu einer erhöhten Unzufriedenheit auf Seiten der Arbeitnehmer führen können. Die abnehmende Akzeptanz und Unzufriedenheit über die Arbeitsumstände bei den Arbeitnehmern können sich negativ auf die Qualität der zu erbringenden Leistungen auswirken. Nur solche Arbeitnehmer, die verhältnismäßig wenig arbeiten wollen und zudem relativ frei über die eigene Zeit verfügen können, kann das Modell der Abrufarbeit oder KAPOVAZ Vorteile bieten.

Schichtarbeit

Sowohl der steigende Wettbewerbsdruck als auch die zunehmende Technisierung der Arbeitsabläufe führen dazu, dass Kostensenkungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Amortisation erhöhter Investitionskosten insbesondere durch eine effektivere Ausnutzung der Produktionsanlagen, einer Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten,

einer besseren Gewährleistung der Arbeitsplatzausnutzung und einer Verbesserung der Kapazitätsauslastung erreicht werden können.

Ein Instrument, um diese Ziele zu erreichen, ist die Entkopplung von individuellen Arbeitszeiten und betrieblichen Funktionszeiten. Dieses Ziel kann mit Hilfe von Schichtarbeitssystemen problemlos erreicht werden, da mit Hilfe dieses Arbeitszeitmodells die tägliche Betriebszeit verlängert werden kann, ohne zuschlagspflichtige Überstunden vergüten zu müssen.

Trotz dieser Vorteile bergen Schichtarbeitssysteme natürlich auch Nachteile und Risiken. So sind neben dem erhöhten Organisations- und Kooperationsaufwand auf der Arbeitgeberseite, der zusätzliche Kapazitäten bindet, insbesondere die verhältnismäßig hohe psychische und physische Belastungen für die Arbeitnehmer, die wiederum Auswirkungen auf den Krankenstand und die Leistungsfähigkeit haben, zu nennen.

Telearbeit

Telearbeit trägt allgemein zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Das haben verschiedene Studien und Befragungen der Unternehmen ergeben. Insgesamt können die bisher vom Unternehmen angebotenen Dienstleistungen durch schnellere Reaktionsmöglichkeiten oder erweiterte Serviceleistungen verbessert werden. Die Erhöhung der Flexibilität (Arbeitszeiten, Arbeitsmarkt, räumliche Expansion, Arbeitskräftepotential) und der Produktivität (effektivere Nutzung der Arbeitszeiten, höhere Auslastung der Rechner, qualitativ bessere Ergebnisse von motivierteren Beschäftigten) bringen deutliche Steigerungen der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mit sich.

Hier folgt ein Überblick sowohl über die Bedenken als auch über die Anreize und Vorteile von Telearbeit auf Seiten der Unternehmen und der Beschäftigten:

Bedenken der Unternehmen:

- zusätzliche Investitionen in Hard- und Software
- zusätzliche Haftungsrisiken, mangelhafter Datenschutz und nicht ausreichende Datensicherheit
- erhöhter Koordinierungsaufwand und Notwendigkeit einer veränderten Arbeitsorganisation
- erhöhtes Konfliktpotential zwischen Telebeschäftigten und Bürokollegen/schlechterer Informationsfluss
- erschwerte Teamarbeit, weniger spontane Treffen

Anreize und Vorteile für die Unternehmen:

- Reduzierung der Kosten für Büromieten und NK
- Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung des Kundenservices
- Erhöhung der Motivation der Beschäftigten
- Imageverbesserung des Betriebs als innovativer Arbeitgeber
- bessere Arbeitsergebnisse
- effiziente Nutzung der Zeitzonen (für „global players“)
- hoch qualifizierte Beschäftigte können gehalten oder gewonnen werden

Bedenken der Beschäftigten:

- zu wenig informelle und offizielle Informationen
- zu wenig Kontakt zu Vorgesetzten und „Bürokollegen“
- Gefühl, mit Schwierigkeiten allein gelassen zu werden
- erschwerter Informationsaustausch
- Karrierehemmnis, da nicht im Unternehmen präsent
- Gefühl der Überforderung
- mögliche Störungen durch Familienmitglieder zu Hause
- fehlende Unterstützung durch Familie und Kollegen
- fehlende Trennung zwischen Beruf und Familie
- berufliche Probleme belasten die Familie

Anreize und Vorteile für die Beschäftigten:

- flexible Arbeitszeiten, freie Zeiteinteilung
- Zeitersparnis, geringeres Pendelaufkommen, weniger Reisekosten
- ruhigeres, effektiveres Arbeiten nach persönlichem Rhythmus möglich
- bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- mehr Verantwortlichkeit: erhöhte Motivation und höhere Arbeitszufriedenheit
- mehr Möglichkeiten bei der Wohnortwahl