

Arbeit flexibel und familienbewusst gestalten

Prof. Dr. Helmut Spitzley
Universität Bremen /Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)

Jour Fixe des Bremer Verbundprojektes Beruf und Familie
26. Februar 2008

Bitte Zwischenfragen stellen!

Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten:

- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist das „wichtigste Instrument zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003).
- Befragungen von MitarbeiterInnen zeigen, dass „familienfreundliche Arbeitszeiten“ als besonders wichtig erachtet werden (Klenner 2004)
- Im Audit der gemeinnützigen Hertie-Stiftung wird Arbeitszeit als erstes Handlungsfeld genannt
- Bremer Unternehmen belegen ihr Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie häufig mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten

Argumente für die Flexibilisierung von Arbeitszeiten

- Wettbewerbsfähigkeit verbessern:
Kundenfreundlichkeit erhöhen
- Personalkapazität an Bedarf anpassen / Kosten senken
- Termintreue verbessern
- Fachkräfte werben und halten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern
- Arbeitsqualität verbessern

Flexible Arbeitszeiten sind ein inflationäres Zauberwort:

Jede **Abweichungen** von **starren** z.B. einer von montags bis freitags von „8 to 5“ reichenden Regelarbeitszeit bedeutet eine „Flexibilisierung“.

Aber: **Genauer hinsehen**

Vielfältige Modelle:

Gleitzeit

Schichtarbeit

Teilzeit

Arbeitszeitkonten

Vertrauensarbeitszeit

Sabbaticals

Biographieorientierte Arbeitszeit / Lebensarbeitszeit

...



Papa kommt später heute

Nicht jede Flexibilisierung von Arbeitszeit ist per se familienfreundlich:

Aber:

Flexible Arbeitszeiten eröffnen **Chancen** für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, können aber auch **Risiken** enthalten

Ziel:

Win – Win – Situationen

Magisches Dreieck der Zeitpolitik

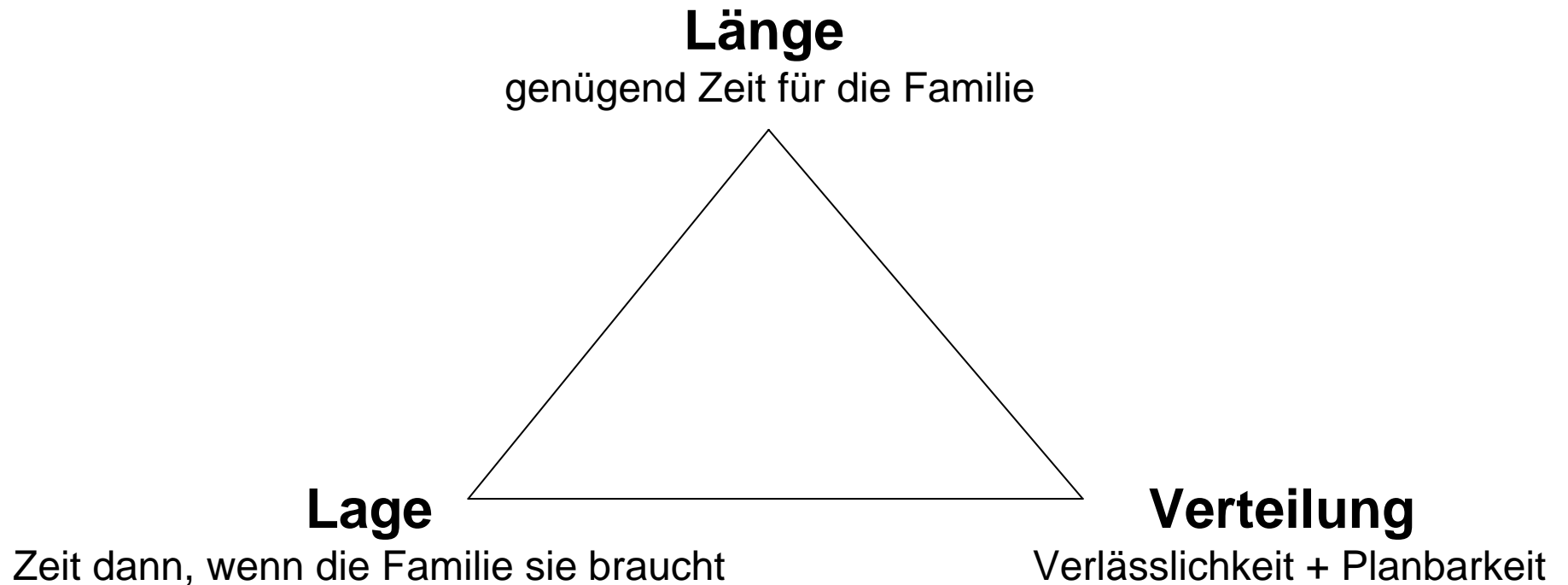


Abb. 1:

Dimensionen familienbewusster Arbeitszeitgestaltung

Gestaltungs- Praxis	Rechtliche Grundlagen	Entscheidungs- prozesse	Unternehmens- kultur
Arbeitszeit		formell + informell	
Länge			
Lage			
Verteilung			

Abb. 2:

Fragen an eine familienbewusste Ausgestaltung von flexiblen Arbeitszeiten

Gestaltungs- Praxis Arbeitszeit	Rechtliche Grundlagen	Entscheidungs- prozesse formell + informell	Unternehmens- kultur
Länge	Anwendung des AZG? Teilzeitgesetz? Gibt es Betriebsverein- barungen zur Teilzeit, zu Sabbaticals ...?	Wer entscheidet in welchem Verfahren über Genehmigung z.B. von Teilzeit oder Sabbaticals?	Teilzeit als Karrierebremse?
Lage	Individuelle Regelungen im Arbeitsvertrag?	Wer entscheidet nach welchen Kriterien welche MitarbeiterInnen an sozial günstigen oder problematischen Zeiten arbeiten?	(Indirekter) Anwesen- heitszwang zu familiär ungünstigen Arbeits- zeiten z.B. Meetings oder Qualifizierung am Abend oder Wochenenden
Verteilung	Sichert die betriebliche Arbeitszeitordnung Planbarkeit und Verlässlichkeit von Familienzeiten?	Wer entscheidet in welchem Verfahren wer wann arbeiten muss? („ Arbeit auf Abruf “?)	Wird die Notwendigkeit von Planbarkeit und Verlässlichkeit von Familienzeiten respektiert und anerkannt?

**Wünsche von Eltern nach Arbeitszeitreduktion/-erhöhung*
Deutschland 2003**

Art des Arbeitszeitwunsches	Mütter			Väter			Ins- gesamt
	Teilzeit	Normale Vollzeit	Über- lange Vollzeit	Teilzeit	Normale Vollzeit	Über- lange Vollzeit	
	N= 515	N= 223	N= 157	N = 34	N= 368	N= 534	N= 1.832
	- in % -						
AZ erhöhen	43,1	2,6	--	(63,5)	5,4	0,2	14,8
AZ senken	25,1	85,7	99,4	(16,2)	49,9	95,8	64,3
AZ beibehalten	31,8	11,6	0,6	(20,3)	44,7	4,1	21,0
insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Gewünschte AZ-Dauer	- in Std. -						
	23,4	28,5	25,6	31,8	37,1	36,9	31,4
<p>a) Dargestellt sind nur solche Arbeitszeitwünsche, die um mehr als eine Stunde von der tatsächlichen Arbeitszeit abweichen () Werte mit Zellenbesetzung unter 30 in Klammern Quelle: WSI-Arbeitnehmer/innenbefragung 2003 (gewichtet)</p>							

Modell: Teilzeit

Definition: Jedes Arbeitsverhältnis, dessen Arbeitszeit geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit

Empirie: Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten ist nicht nur bei Frauen, sondern auch bei Männern mit familiären Aufgaben stark ausgeprägt. Der Durchschnitt der gewünschten Arbeitszeit aller befragten Frauen und Männer mit familiären Aufgaben liegt bei ca. 31 Stunden pro Woche (Klenner 2004; Rürup, Gruescu 2005).

Offen: Höhere Kosten für Unternehmen oder höhere Produktivität/Flexibilität?
Karrierebremse für MitarbeiterInnen?
Fehlende Vorbilder: Teilzeit für Führungskräfte?

Beispiel: Fa. Bahlsen, Hannover

Modell: Zeitkonten

Definition: Alle Abweichungen von der Regelarbeitszeit werden auf Konten gebucht und durch Freizeit oder Geld ausgeglichen

Empirie: Zeitkonten sind die am weitest verbreitete Form der Flexibilisierung z.B. Gleitzeit, Monats- oder Jahreskonten

Ziel: Individuelle Anpassung von Arbeitszeiten an familiäre Bedarfe

Offen: Wie werden Arbeitszeitkonten konkret ausgestaltet z.B. Ampelkonten?
Verbindliche Kernzeiten? Anwesenheitskorridore?
Delegation der Planung an Teams?
Konfliktlösung durch Clearingstelle?

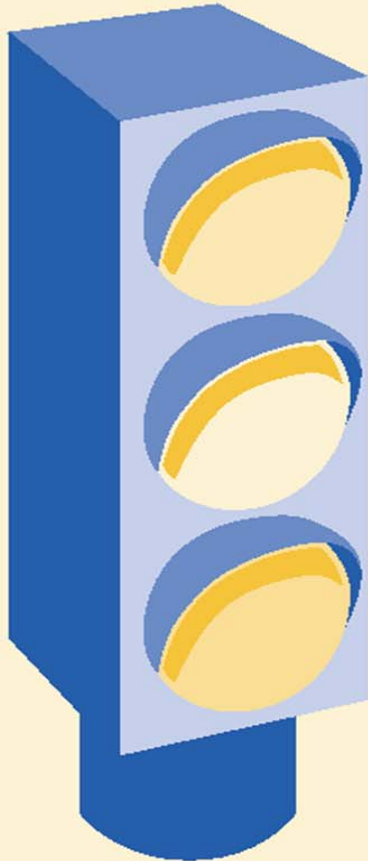
Beispiel: Arbeitszeitplanung durch MitarbeiterInnen (Klinik)

Arbeitszeitplanung im Team

In einigen Unternehmen wird die Arbeitszeitplanung in einem zweistufigen Verfahren festgelegt. Zunächst wird zwischen Management und Personalvertretung vereinbart, wie viele MitarbeiterInnen mit welchen Qualifikationen zu welcher Zeit an welchem Arbeitsplatz sein müssen. Dann wird unter den Beschäftigten selbst bestimmt vereinbart, wer von ihnen welche Schicht übernimmt. Dieses zweistufige Verfahren erlaubt den Beschäftigten eine begrenzte Anpassung von Arbeitszeiten an ihre persönliche Lebenssituation ohne die Effizienz des betrieblichen Geschehens zu gefährden.

(Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik 2005: 11).

Ampelkonto



Rote Phase: ab +/- 51 bis +/- 75 Stunden

Beschäftigte, Vorgesetzte und Geschäftsführung analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonto-Saldo und vereinbaren z. B. eine Freizeitentnahme oder treffen individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen.

Gelbe Phase: ab +/- 26 bis +/- 50 Stunden

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam mit der Gruppe und den Vorgesetzten Maßnahmen, um ihre Zeitkonten auszugleichen.

Grüne Phase: 0 bis +/- 25 Stunden

Die Beschäftigten verwalten diesen Stundenbereich eigenverantwortlich. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können Zeitentnahmen nach Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen erfolgen.

Modell: Vertrauensarbeitszeit

Definition: Formale Zeiterfassung entfällt (weitgehend),
Ergebnisverantwortung statt Anwesenheitskontrolle

**Ziele /
Empirie:**

Positiv: Hohe Autonomie der Zeiteinteilung = optimale
Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Problem: Wenn MitarbeiterInnen keinen Einfluss auf
Arbeitsbedingungen und Ergebnisanforderungen haben:
„Arbeitens ohne Ende“ (Munz 2005)

Offen: Vorhersehbarkeit und Kalkulierbarkeit der Arbeitsaufgaben?
Fähigkeiten des Selbstmanagements? / Qualifizierung?
Überforderung durch zu hohe Ergebniserwartungen?
bei Zeitkonflikten: Überlastgespräche?

Beispiel: Kleiner Verlag (Böhm u.a. 2004)

Modell: biographieorientierte Arbeitszeit

Definition: Eine besondere Form von Langzeitkonten („Lebensarbeitszeit“)

Empirie: viel diskutiert,
im Familienbericht der Bundesregierung empfohlen,
betriebliches Neuland

Ziel: (1) Ansparen von Mehrarbeit für vorgezogenen Renteneintritt
(2) Entzerrung der „rushhour“ des Lebens (zeitweise Teilzeit / Sabbaticals)

Offen: Konkrete rechtliche und finanzielle Ausgestaltung
(Volumina, Übertragbarkeit, Insolvenzschutz ...) ?

Beispiel: EUROGATE

Fazit:

1. Aus der Sicht einer familienbewussten Personalpolitik bieten Modelle flexibler Arbeitszeit große **Chancen**
2. Wenn Chancen genutzt und Risiken vermieden werden sollen, bedarf es entsprechender **Analysen** und **Beteiligungsverfahren** bei der Realisierung
3. Falls Zeitkonflikte auftreten, ist ein **fairer Interessenausgleich** zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen anzustreben
4. Familienbewusste Arbeitszeitpolitik ist ein Element in der Entwicklung bei der Gestaltung „**guter Arbeit**“ und einer innovativen **Unternehmenskultur**

Einführungsschritte für ein neues Arbeitszeitmodell



Quelle: Dr. Ulrike Hellert

Weitere Informationen:

- Spitzley, H. (2007): **Theorie und Empirie der Arbeitszeit-flexibilisierung**. Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung
- Bremer Verbundprojekt: **Gute Praxis Elternzeit** (Handreichung)
- Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg) 2008: **Weniger ist mehr!** - Aktuelle Modelle gelungener Arbeitszeitverkürzung. Bremen
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007): **Im Takt?** Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund
- Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (Eckart Hildebrandt / Helga Krüger / Ulrich Mückenberger / Helmut Spitzley) (2005): **Zeit ist Leben**. Manifest der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik. Berlin: DGZP

Erfahrungsaustausch in Arbeitsgruppen:

Teilzeitarbeit	(Frau Fehre)
Vertrauensarbeitszeit	(Frau Brinkmann)
Arbeitszeitkonten	(Herr Frede)
Biographieorientierte Arbeitszeitkonten	(Herr Spitzley)

Fragen:

- Wird das Arbeitszeitmodell in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert?
- Welches sind Ihre Erfahrungen?
- Empfehlungen + Entwicklungsmöglichkeiten?

Fa. Fujitsu Siemens Computers GmbH:

„Prinzipiell wird die Arbeitszeit in der Produktion durch die Auftragslage bestimmt. Und die schwankt stark, da der größte Teil der PCs für Geschäftskunden auf Anforderung nach dem Configure-to-Order-Prinzip gefertigt wird. So erfahren die Beschäftigten in der Produktion täglich, ob sechs, sieben oder acht Stunden gearbeitet werden. Und mittwochs wird festgelegt, ob die Woche am Donnerstag, Freitag oder Samstag endet.“

(Pressemitteilung des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall vom 2. Mai 2006)