

Arbeitsformen – Innovation und gesunder Menschenverstand

Felix Lämmler

Partner / Präsident des Verwaltungsrats

Dipl. El. Ing. FH / EMBA

Es liegt in der Luft: Die starren Regelarbeitszeiten am Arbeitsplatz befriedigen weder auf Arbeitgeber- noch auf Arbeitnehmerseite und dies je länger, je weniger. So verwundert es nicht, dass Unternehmen laufend nach neuen Arbeitsformen suchen, die den aktuellen Bedürfnissen besser entsprechen.

Spricht man von neuen Arbeitsformen, so kann damit die Neugestaltung des Arbeitsinhaltes oder aber der Arbeitszeit gemeint sein. Dem Arbeitsinhalt nimmt sich seit den 60er-Jahren vor allem die Bewegung der «Humanisierung der Arbeit» an. Ausgehend von den Modellformen Arbeitsplatzwechsel, Arbeiterweiterung, Arbeitsbereicherung und teilautonome Arbeitsgruppen zielt sie darauf hin, menschengerechtere Arbeitsplätze zu schaffen und Monotonie, Entfremdung, Disqualifikation sowie weiteren physischen und psychischen Gefährdungen entgegenzuwirken.

Veränderte Arbeitszeiten

Aktuell stark in Bewegung geraten sind jedoch die Arbeitsformen, die die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten und damit im Gefolge auch die starren Freizeit- und Ferienregelungen zum Inhalt haben. Dabei reichen die beiden Begriffe zum Teil weit über das hinaus, was zum Beispiel die klassische Gleitzeitssysteme oder die üblichen Teilzeitarbeitsformen bieten. Flexibilität und Individualität stehen für eine breite Palette an Wahlmöglichkeiten, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angeboten werden. Dafür wird erwartet, dass auch sie ihrerseits bereit sind, ihre persönliche Arbeitszeit den betrieblichen Gegebenheiten stärker anzupassen (saisonale Schwankungen, Arbeitsmangel, Auslastungsnotwendigkeit, technische Kapazitäten etc.).

Warum veränderte Arbeitszeitregelungen gefragt sind

Welche Gründe sind es, die vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern flexiblere und individuellere Arbeitszeiten als attraktiv erscheinen lassen? Sie wollen das beengende und einschränkende Korsett der starren Arbeitszeitregelung loswerden, um zum Beispiel mehr freie Zeit für die Familie und auch für sich selbst zu

gewinnen. Manche Ehepartnerinnen und Ehepartner wollen sich die Berufs- und Hausarbeit teilen. Die Partnerin oder der Partner, die sich entschieden haben, den Grossteil der Kinderbetreuung zu übernehmen, suchen neben Haushalt und Familie Möglichkeiten, wieder berufstätig zu sein. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wären froh darum, aus gesundheitlichen Gründen oder mit Blick auf einen harmonischen Übergang in den Ruhestand die Arbeitszeit nach und nach verkürzen zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich neben der beruflichen Arbeit intensiv weiterbilden oder einen Leistungssport betreiben können. Insbesondere jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehen den Beruf zudem nicht mehr als Lebensmittelpunkt und möchten sich, auch wenn sie deshalb vielleicht weniger verdienen, mehr auf andere Lebensbereiche konzentrieren. Auch dieser Trend führt dazu, dass neue Arbeitsformen gefragt sind.

Teilzeitmodelle im Aufwind

Die steigende Nachfrage nach flexibleren Arbeitszeitmodellen hat Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeit: Teilzeit holt auf, wird zunehmend beliebter. Es macht sogar den Eindruck, dass sich auf dem Arbeitsmarkt ein grundlegender Wandel vollzieht: Bis anhin galt die Vollzeit als Normalfall. Dagegen sah man die in vielen Branchen recht weitverbreitete Teilzeitarbeit eher als die Ausnahme von der Regel. Heute lässt sich erkennen, dass die Teilzeit als durchaus eigenständige Arbeitsform angesehen wird, die neben der Vollzeit steht und stark auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Betriebes Rücksicht nimmt.

Neue Arbeitszeitformen

In der Teilzeitarbeit sind vor allem die Arbeitszeitformen aus dem angelsächsischen Raum im Gespräch, das Jobsharing, der Langzeiturlaub und der Jahresarbeitszeitvertrag, wobei beim Letzteren ein jährliches Mindeststunden-Soll in Verbindung mit einem garantierten Mindest- oder Jahresdurchschnittseinkommen festgelegt wird.

Als interessante Arbeitsformen für die Vollzeit sind die vor allem unkonventionellen Gleitzeitssysteme, der Überstundenausgleich durch zusammenhängende Freizeitblöcke und der Jahresarbeitsvertrag für Vollzeitbeschäftigte zu nennen. Während bis anhin angenommen wurde, Gleitzeit liesse sich ausschliesslich in Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungsbetrieben realisieren, haben verschiedene Unternehmen die gleitende Arbeitszeit auch in der Produktion eingeführt. Dadurch haben sie nicht nur mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten gewonnen, sondern können auch die kontinuierliche Auslastung der Maschinenkapazitäten sicherstellen. Ausserdem entfallen in Kombination mit der Gleitzeitregelung zuschlagspflichtige Überstundenzahlungen und teure Leerstunden bei Maschinenausfällen.

Eine weitere Variation stellt die Gleitzeit ohne Kernzeit dar. Anstelle der Kernzeit ist für jede Abteilung eine Mindestbesetzung vorgeschrieben, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung innert der Normaldienstzeit anwesend sein müssen. Als unternehmensseitige Vorteile werden die bessere Auslastung des Arbeits-einsatzes an den Arbeitskräftebedarf (beispielsweise Schwankungen des Kundenandrangs, Spitzen zu Ultimo) und die Ausweitung der Betriebszeit genannt.

Schliesslich findet man in der Vollarbeitszeit auch die Jahresarbeitsverträge. Dabei wird das im Rahmen der Gleitzeit zulässige maximale Zeitgut haben für bestimmte Monate (etwa zum Jahreswechsel) erhöht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dazu angehalten, die Gleitzeitguthaben in auftragsschwachen Zeiten eines Kalender- oder Geschäftsjahres wieder aufzulösen.



Maximale Flexibilität

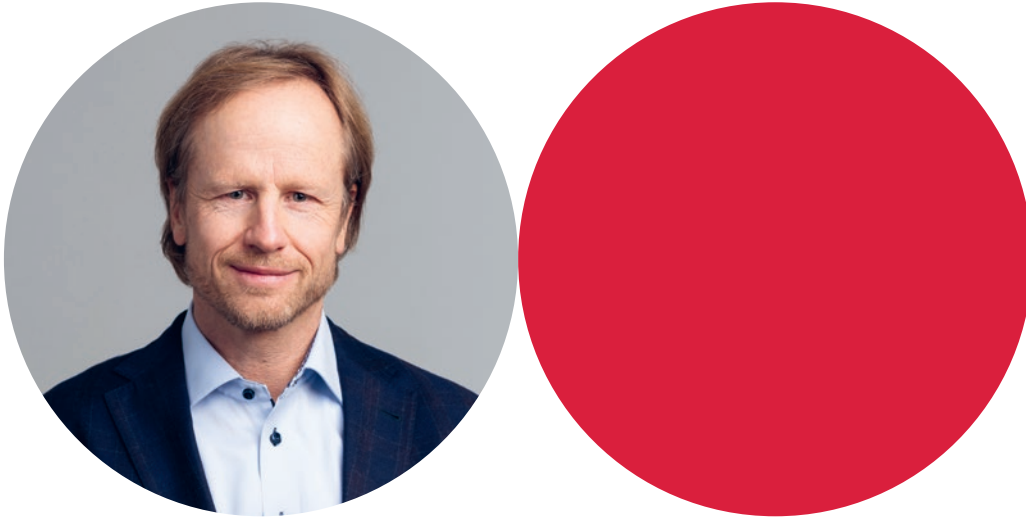
Unternehmen, die umfassende Arbeitszeitsysteme entwickelt haben, verankern die Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit grundlegend in ihrem Alltag. Grundgedanke ihrer Arbeitszeitregelung ist es, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bestimmt, was ihm wichtiger ist: mehr Lohn oder mehr Freizeit. Individuelle Arbeitszeit wird hier verstanden als gleitende Arbeitszeit auf individuelle Gestaltung der Wochenarbeitszeit. Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden Varianten für einen erhöhten Ferienanspruch angeboten, sei es durch Erhöhung der reglementarischen Wochenarbeitszeit oder sei es durch Lohnreduktion. Darüber hinaus besteht eine differenzierte Regelung für Teilzeitarbeit, die selbstsprechend eine Lohnreduktion zur Folge hat. Jede Wochenarbeitsstundenzahl ist möglich. Davon unabhängig sind Regelungen zu erstellen, an welchem Ort und in welchem Verhältnis die Arbeitszeit zu leisten ist, im Betrieb wie im Homeoffice.

Diese schlaglichtartige Umschau zeigt, dass die lange sehr starr strukturierten Arbeitszeitregelungen vielerorts aufgebrochen wurden. Eines zeichnet sich ebenfalls in aller Deutlichkeit ab:

Soll mit den neuen Arbeitszeitformen zumindest ebenso effizient gearbeitet werden wie bisher, so bedarf es seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einer erhöhten Bereitschaft, die eigene individuelle Arbeitszeit, wenn nötig, den betrieblichen Gegebenheiten und Erfordernissen anzupassen. Auch unternehmensseitig steigen die Anforderungen bezüglich Führungsleistung auf allen Kaderstufen: Abgesehen vom erhöhten Zeitaufwand für die laufenden Abstimmungen und Absprachen wird es für die Vorgesetzten erheblich schwieriger, die Arbeitseinteilung im Griff zu behalten und den Überblick nicht zu verlieren. Was früher starre Arbeitszeiten automatisch bewirkten, dass nämlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ganz bestimmten Zeiten sicher anwesend waren, hängt nun weitgehend von dem Einteilungs- und Führungsgeschick der Vorgesetzten ab und setzt in jedem Fall eine gegenseitige freiwillige Bereitschaft zur Abstimmung und Anpassung zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihren Arbeitgebern voraus. Und es funktioniert nicht zuletzt am besten, wenn für beide Seiten die Finanzen stimmen.

—





Der zunehmende Wunsch nach flexibleren Arbeitszeitregelungen führt zu neuen Herausforderungen auf allen Seiten. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind im Gegenzug zur erhöhten Flexibilität dafür verantwortlich, ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich zu gestalten. Der veränderte Fokus vieler vor allem jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Selbstverwirklichung in ihrer Freizeit bedeutet oft auch, Lohneinbussen hinzunehmen. Unternehmen sind aufgrund der veränderten Arbeitszeitformen insbesondere in der Planung gefordert, können aber von diesen neuen Modellen in Sachen Produktivität finanziell profitieren.

Felix Lämmle
Dipl. El. Ing. FH/EMBA

Schwerpunkte
Strategien, Organisation und Informatik,
Strategisches Projektmanagement,
Einsitz in diversen Steuerungs- und Leitungsgremien