

ARBEITSZEIT FREI EINTEILEN

Entspannter und produktiver ■ Immer mehr Mitarbeiter wünschen sich flexible Arbeitszeitmodelle. Solche betrieblichen Regelungen kommen nicht nur den Lebenslagen und -bedürfnissen der Beschäftigten zugute, auch die Betriebe profitieren davon. Doch wie lässt sich das mit hohen Auftragsvolumen und dem Mangel an Fachkräften vereinbaren?

Von Bärbel Daiber

Steinmetz Maximilian Mustermann ist die Fünftagewoche zu viel. Die Kinder besuchen Kindergarten und Schule, seine Frau arbeitet in Teilzeit und er möchte sie bei der Familienarbeit unterstützen. Daher wünscht er sich flexible und kürzere Arbeitszeiten. Vielen jüngeren Menschen ist eine gute Work-Life-Balance wichtiger als Geld, aber auch immer mehr ältere Arbeitnehmer wünschen sich mehr Freizeit. Australische Forscher des Melbourne Institute haben herausgefunden, „dass Menschen am produktivsten sind, wenn sie maximal 25 Stunden pro Woche arbeiten. Das gilt insbesondere für Arbeitnehmer über 40 Jahren“, berichtet www.rtl.de. Für die Studie haben die Wissenschaftler 3.000 Männer und 3.500 Frauen untersucht. Die Teilnehmer mussten kognitive Tests durchführen und ihre Arbeitsgewohnheiten analysieren. Außerdem wurden ihr Gedächtnis und ihr Urteilsvermögen untersucht. Die Ergebnisse wurden besser, wenn die Teilnehmer nur 25 Stunden pro Woche berufstätig waren. Bei steigender Stundenzahl, nahm die Arbeitsqualität wieder ab.



Gutes Lebensgefühl durch flexible Arbeitszeiten: Vielen jüngeren Menschen ist eine gute Work-Life-Balance wichtiger als Geld. Auch immer mehr ältere Arbeitnehmer wünschen sich mehr Freizeit

ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN GESUNDHEIT UND ARBEITSZEIT

Arbeitgeber sollten den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach Arbeitszeitverkürzung berücksichtigen, denn „Beschäftigte mit Abweichungen zwischen tatsächlicher und gewünschter wöchentlicher Arbeitszeit weisen negative Beanspruchungen und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens auf. Insbesondere Beschäftigte mit Verkürzungswunsch sind hiervon betroffen“, zeigt die BAuA-Arbeitszeitbefragung. Demnach litten Beschäftigte mit Verkürzungswunsch an Arbeitstagen häufiger unter Rücken- und Kreuzschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit und Niedergeschlagenheit. Weniger betroffen seien Beschäftigte mit Verlängerungswunsch. Am seltensten berichteten Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit beibehalten wollten, über diese gesundheitlichen Beschwerden. Es macht also Sinn, gesunde Bedingungen im Betrieb zu fördern, um krankheitsbedingte Fehlzeiten zu vermeiden oder gering zu halten.



Geschäftsführer Stefan Vetter hat schon bei der Gründung der Steinmanufaktur Vetter vor 20 Jahren flexible Arbeitszeiten eingeführt

Bei der Steinmanufaktur Vetter in Rheinmünster sind fünf gewerbliche Mitarbeiter, zwei Büroangestellte und ein Azubi beschäftigt. Flexible Arbeitszeiten gibt es seit Firmengründung, also seit 20 Jahren. Jeder Mitarbeitende hat ein separates Zeitkonto. „Wir wollten zufriedene und motivierte Mitarbeiter und den Teamgedanken stärken“, erklärt Geschäftsführer Stefan Vetter. „Alle Mitarbeiter können flexibel arbeiten. So profitieren auch die wetterabhängigen Versetzer. Überstunden richten sich nach dem Auftragsvolumen. Die Arbeiten werden im Team erledigt, in dem jeder die Freiheit hat, sich einzubringen. Am Ende muss die Qualität stimmen.“

Durch die Flexibilität würden monotone Strukturen aufgebrochen. Gleichzeitig sei es wichtig, dass die Mitarbeiter sich gegenseitig ergänzten, um den Betriebsablauf nicht zu unterbrechen. Wie wirkt sich das Angebot flexibler Arbeitszeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften aus? „Es ist ein gutes Argument für interessierte Fachkräfte, die wissen, wo und wie sie in Zukunft arbeiten möchten. Wir konkurrieren bei der Mitarbeitersuche aber auch mit Unternehmen, die festgefahrene Strukturen haben wie zum Beispiel Industriebetriebe“, führt Stefan Vetter aus.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN HABEN NICHT NUR VORTEILE

Vorteile von flexiblen Arbeitszeitmodellen sind eine höhere Produktivität, mehr Zufriedenheit und eine bessere Gesundheit der Arbeitnehmer. „Teilzeitstellen machen die Planung des Personaleinsatzes aufwendiger. Auch Aufwand und Kosten für die Verwaltung sind geringfügig höher als bei Betrieben, die nur Vollzeitstellen anbieten. Außerdem finden mehr Übergaben statt, was das Risiko von Fehlern steigert. Die Kosten für Einarbeitung und Weiterbildung sowie die Lohnnebenkosten können auch steigen“, gibt die BauA zu bedenken.

Auch können oder wollen sich nicht alle Arbeitnehmer verkürzte Arbeitszeiten bei Gehaltskürzungen leisten.

Flexible Arbeitszeiten können sich auch nachteilig auf einzelne Beschäftigungsgruppen auswirken. So ergab eine Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung, in der 30.000 Eltern befragt wurden, dass Mütter mit selbstbestimmten Arbeitszeiten wöchentlich eine knappe Stunde mehr arbeiteten als solche mit festen Arbeitsstunden. Noch mehr zusätzliche Überstunden, nämlich wöchentlich vier, machten Väter, die frei über ihre Arbeitszeiten entscheiden können. Weniger Arbeitszeit bei gleichem Lohn bedeutet eine Arbeitsverdichtung für Angestellte, da sie in einem verkürzten Zeitraum das gleiche Pensum bewältigen müssten. Das kann wiederum Stress und psychische sowie körperliche Belastungen forcieren.

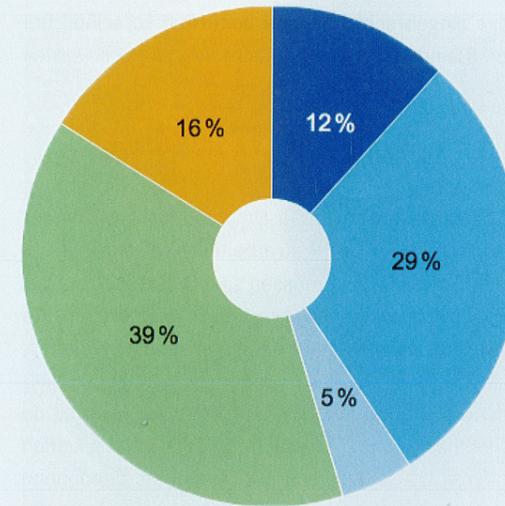
SCHUTZ VON ARBEITSPLÄTZEN IN DER PANDEMIE

Bislang waren die Deutschen skeptisch, wenn es um die Viertagewoche ging. 59 Prozent gaben an, dass das Modell auf nationaler Ebene nicht umsetzbar sei, weil dazu ein umfassender Kulturwandel nötig wäre. 42 Prozent sagten, dass eine Viertagewoche der Volkswirtschaft Nachteile auf den Weltmärkten verschaffen würde, berichtet Haufe online. Durch die Coronapandemie hat sich die Einstellung geändert. Wie die Süddeutsche Zeitung berichtet, erklärten bei einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Yougov drei von fünf Befragten (61 Prozent), sie stünden einer Viertagewoche zum Schutz von Arbeitsplätzen in der Coronakrise

WISSENSWERTES ZU FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN

„Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen – Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen“ lautet der Titel einer 108 Seiten starken Broschüre, in der die verschiedenen Arbeitszeitmodelle vorgestellt werden. Darüber hinaus gibt es Tipps zur Analyse der Ausgangssituation und Handlungsempfehlungen zu Raumkonzepten. Die Autorinnen und Autoren stellen zudem das Drei-Phasen-Konzept für die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells vor. Herausgeber ist die Initiative Neue Qualität der Arbeit, ansässig bei der Geschäftsstelle c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Download oder kostenlose Bestellung auf www.shop.inqa.de.

Foto: Privat

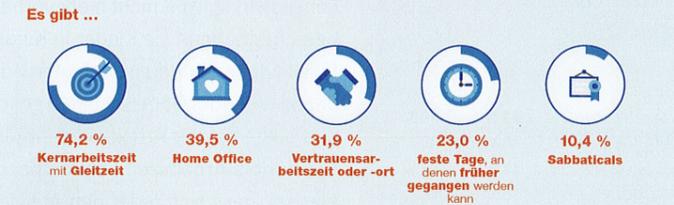


- Vorgesetzte oder Arbeitgeber lassen das nicht zu
- Arbeit wäre sonst nicht zu schaffen
- möchte berufliche Zukunft nicht gefährden
- finanzielle Gründe, z. B. Rentenansprüche
- sonstige Gründe

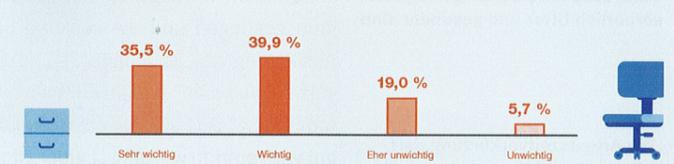
Grafik: BAuA Arbeitszeitbefragung

Die Hauptgrund dafür, dass Beschäftigte mit Verkürzungswunsch nicht kürzer arbeiten (2017; n = 4177)

Flexibilität am Arbeitsplatz



So wichtig sind flexible Arbeitszeitmodelle bei der Wahl des Arbeitgebers



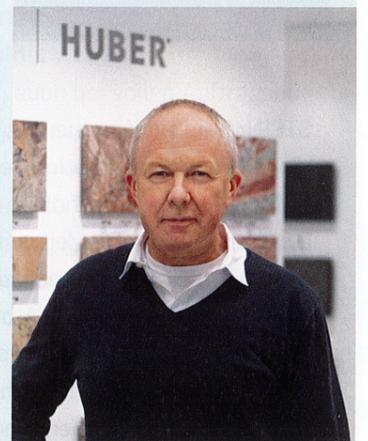
Mehr als 75 Prozent der Befragten sind flexible Arbeitszeiten bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig bzw. sehr wichtig

offen gegenüber. 21 Prozent der Befragten stimmten dem von der Gewerkschaft IG Metall vorgeschlagenen Modell voll und ganz zu, weitere 40 Prozent unterstützten es eher. Bei Frauen sei die Unterstützung mit 65 Prozent höher als bei Männern (58 Prozent).

STATUSSYMBOL VIERTAGEWOCHE

Andrea Eigel, Coachin, Speakerin, Trainerin und Beraterin im Handwerk, hat die Viertagewoche schon länger im Blick „Die Arbeitszeit ist ein wichtiger Faktor bei der Bewertung von Arbeitsplätzen und der Arbeitgebermarke. Sie ist vielen Arbeitnehmern, egal ob jung oder alt, heute wichtiger als Geld. Mancher Handwerker empfindet es fast als Statussymbol, wenn er sagen kann, dass er nur vier Tage arbeitet. Bislang sind solche Möglichkeiten flexibler Arbeit eher aus der Industrie bekannt“, unterstreicht sie. Manchmal sei die Viertagewoche die einzige Chance für den Chef, Mitarbeiter zu halten. Wie passt das zum hohen Arbeitsvolumen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel? „Wenn die Viertagewoche mit einer Verringerung der Wochenarbeitsstunden verbunden ist, müssen die Betriebe ihre Effizienz erhöhen, um das Arbeitspensum mit demselben Personal zu schaffen. Sei es im Baustellenmanagement oder der Auftragsorganisation“, rät die Diplom-Ökonomin. Huber Naturstein in Markt Schwaben mit insgesamt 25 Mitarbeitern hat bereits 2007 flexible Arbeitszeiten eingeführt. Ausgangspunkt war, dass einige Angestellte morgens nicht pünktlich erschienen. Dem begegnete man mit Gleitzeit, die zwischen sechs und acht Uhr morgens begann und zwischen vier und sechs Uhr abends endete. „Ab diesem Zeitpunkt musste niemand mehr mit einem schlechten Gewissen kommen oder gehen. Am Ende einer Arbeitswoche musste die Mindestarbeitszeit von 39 Stunden erreicht sein“, fasst Geschäftsführer Franz Maximilian Huber zusammen. Zusätzlich gibt es bei Huber Naturstein ein Arbeitszeitkonto, das etwa 80 Prozent der Mitarbeiter nutzen. Die angehäuften Überstunden werden für Arztbesuche, Behördengänge, aber

Foto: Privat



Franz Maximilian Huber freut sich, dass 80 Prozent seiner 25 Mitarbeiter ein Arbeitszeitkonto nutzen

Je mehr **Spielraum**, desto fitter

Mitarbeiter, die mehr Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit haben, klagen deutlich weniger über gesundheitliche Beschwerden als ihre Kollegen ohne Einflussmöglichkeiten.

	Einfluss auf Arbeitszeit	kaum Einfluss auf Arbeitszeit
Rückenschmerzen	41%	54%
Schlafstörungen	30%	39%
Müdigkeit/Erschöpfung	47%	57%
Niedergeschlagenheit	19%	28%

Quelle: BauA Arbeitszeitbefragung 2018

Flexible Arbeitszeiten führen auch dazu, dass Mitarbeiter geistig und körperlich fitter und gesünder sind

„Die Arbeitszeitverkürzung darf keinesfalls auf Kosten einer Arbeitszeitverdichtung geschehen“, sagt Angelika Kümmerling



Interview mit Dr. Angelika Kümmerling, Universität Duisburg-Essen.

„Die Zeit ist reif für Wahlarbeitszeiten“

STEIN: Frau Dr. Kümmerling, ist die Zeit reif für eine **Viertagewoche auf nationaler Ebene und wie wirkt sich die Pandemie auf diese Forderung aus?**

Dr. Kümmerling: Die Zeit ist reif, noch stärker über flexible Arbeitszeitmodelle nachzudenken, und die Pandemie hat gezeigt, dass flexibles Arbeiten möglich ist. Gleichzeitig ist die Ungleichverteilung der Arbeitszeitbedarfe durch die Pandemie offensichtlicher geworden: Viele Arbeitskräfte machen Überstunden, während andere in Kurzarbeit gehen müssen. Die Zeit ist reif für Wahlar-

beitszeiten, und ich finde auch den Vorschlag, über kürzere Arbeitswochen nachzudenken, sinnvoll. Die Frage ist, ob es die Viertagewoche sein muss und in welcher Form? Geht es dabei um eine Verkürzung der Arbeitszeit oder um eine Umverteilung auf vier Tage? Oder ist es zielführender, verkürzte Arbeitszeiten von 32 bis 36 Stunden auf fünf Tage zu verteilen? Für Berufstätige mit Kindern kann ein solches Modell sinnvoll sein, um beispielsweise die Kita-Zeiten besser abdecken zu können. Zudem darf nicht vergessen werden, dass die Einführung einer

auch für lange Wochenenden oder Brückentage eingebracht. Ein Mitarbeiter hat so seinen Betriebswirt des Handwerks oder ein anderer den Steinmetzmeister gemacht. Auf Wunsch werden die Überstunden monatlich auch ausgezahlt.

NICHT MEHR AN DER LEBENSWIRKLICHKEIT VORBEISEHEN

„Ein weiterer Beweggrund zur Flexibilisierung der Arbeitszeit war der Umstand, dass wir an der Lebenswirklichkeit nicht mehr vorbeischauchen konnten. Mann und Frau arbeiten inzwischen gleichberechtigt. Wenn sie Kinder in Kindergarten oder Schule haben, müssen sie flexibel sein, um bei Einschulung, Kindergartenfesten oder Kindergeburtstagen dabei zu sein“, beschreibt Huber. „So haben wir Druck vom Einzelnen genommen.“ Es sei auch motivierend, selbstbestimmt zu arbeiten, und helfe, bei der Arbeit konzentriert zu bleiben.

Die flexible Arbeitszeit komme bei den Mitarbeitern sehr gut an, Überstunden fallen leichter, da klar sei, dass sich jeder den Ausgleich dafür nehmen könne. „Es gibt Tage, da macht es keinen Sinn, eine neue Tätigkeit zu beginnen. An anderen ist es zwingend notwendig, die begonnene Arbeit voranzutreiben“, beschreibt Huber. Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit würden die Zeiten nicht verkürzt, sondern sinnvoll geschichtet. „Zuletzt sind die Überstunden im Unternehmen gestiegen und die saisonal bedingten Auf- und Abschwünge flacher geworden, d.h., die Auslastung hat an Quantität und Qualität gewonnen. Wir kommen an Neueinstellungen nicht vorbei. Wir wollen wie im Fußball, nicht nur elf gute Feldspieler haben, sondern auch den adäquaten Ersatz.“ Das schone die Ressourcen des Einzelnen und gebe die Sicherheit, bei einem Ausfall gut vertreten zu werden. „Leider ist unsere Ersatzbank noch zu schwach besetzt“, bedauert Huber. Seine Mitarbeiter würden nur ausfallen, wenn sie tatsächlich krank seien, hat er festgestellt. Auch habe sich das Arbeitsklima durch die flexible Arbeitszeit eindeutig verbessert.

Bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte sei die flexible Arbeitszeit ein Aspekt, aber nicht der entscheidende. „Wichtig sind der Arbeitsplatz und die damit verbundene Verantwortung, die Gestaltungsmöglichkeiten und ganz wesentlich der zu erwartende Verdienst. Neben einer

Foto: BauA



„Bei Männern ist ein verändertes Verhalten in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung festzustellen; sie möchten mehr familiäre Verantwortung übernehmen und sollen das auch tun können“, fordert Dr. Angelika Kümmerling

sinnstiftenden Tätigkeit muss auch das Einkommen passen. Nur wer sein Arbeitsleben lang gut verdient, kann im Alter einen würdigen Ruhestand erleben. Wir können aber nur gut bezahlen, wenn wir auch gute Preise am Markt erzielen. Deshalb ist es eine große soziale Verantwortung für ein Unternehmen, ausreichend Gewinn zu erwirtschaften. Davon profitieren dann alle“, führt Franz Maximilian Huber aus.

Viertagewoche viel Umorganisation für die Unternehmen bedeutet.

Wie hoch schätzen Sie den Flexibilisierungsbedarf bei den Arbeitszeiten in deutschen Unternehmen ein?

Es besteht ein großer Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten, wobei Arbeitgeber und -nehmer häufig unterschiedliche Vorstellungen haben. Der statistische Verlauf der Arbeitszeiten zeigt, dass diese zurückgehen und in den letzten Jahren immer heterogener geworden sind. Hintergrund sind demografischer und struktureller Wandel. Immer mehr Frauen und Mütter sind erwerbstätig und sie kehren auch nach der Geburt eines Kindes schneller wieder an den Arbeitsplatz zurück, häufig auch mit höheren Arbeitszeiten. Aber auch bei Männern ist ein verändertes Verhalten in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung festzustellen; sie möchten mehr familiäre Verantwortung übernehmen und sollen das auch tun können. Es gilt, die

Arbeitszeiten in Abhängigkeit der täglichen Arbeitszeitbedarfe, aber auch in Abhängigkeit der Lebensphasen flexibel zu gestalten.

Im Handwerk arbeiten die Mitarbeiter überwiegend sechs Tage. Psychische Erkrankungen nehmen zu. Wie kann das Dilemma gelöst werden?

Eine Arbeitszeitverkürzung, auch bei vollen Auftragsbüchern, bedeutet, dass die Arbeit umorganisiert werden muss. Das heißt, es müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die Verkürzung darf keinesfalls auf Kosten einer Arbeitszeitverdichtung geschehen. Auch darf dies nicht grundsätzlich mit einer Lohnreduzierung einhergehen, denn das geht nur für die, die viel verdienen. Ältere Arbeitnehmer können eher auf Lohn verzichten; jüngere brauchen das volle Gehalt zur Familiengründung, zum Hausbau etc. Das kann zu Konflikten in der Belegschaft führen.

Foto: Privat