

Corona hat Vorbehalte abbauen können:

Flexiblen Arbeitsmodellen gehört die Zukunft

Durch die letzten 28 Monate Pandemie wurde auch die Arbeitswelt verändert. Mitarbeiter wurden ins Home Office bzw. ins mobile Arbeiten, geschickt. Schichtmodelle wurden neu organisiert, es wurde mehr mit Terminvorgaben gearbeitet. Der eine oder andere - sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer - hat festgestellt, dass solche flexiblen Systeme funktionieren, dass trotz der pandemiebedingten Belastungen die Motivation in weiten Teilen erhalten blieb. Nun stellt sich die Frage, wie es weiter gehen soll. Ein Zurück zu starren Arbeitszeiten ist in einigen Bereichen wahrscheinlich erforderlich, aber in vielen Bereichen, besonders in der Verwaltung und bei Dienstleistern, durch flexiblere Systeme ersetzbar.

Akzeptanz auf allen Seiten ist der Schlüssel zum Erfolg. Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern, bzw. den Führungskräften. Nicht jeder will Veränderungen. Einerseits, weil seitens der Führungsebene die stete Kontrolle fehlt - wer ist im Hause, wer arbeitet außerhalb, wer arbeitet überhaupt - und andererseits, weil manche die höhere Verantwortung scheuen,

die mit flexiblen Systemen einhergeht. Niemand sollte in ein System gezwungen werden, da ohne Akzeptanz dann in der Regel die Motivation und Effizienz leiden. Es gibt fast unendliche Kombinationsmöglichkeiten, von festen und flexiblen Arbeitszeiten; vom Zeit absitzen bis zur Funktions- und Vertrauensarbeitszeit.

Unten sehen Sie eine vergleichende Übersicht der verschiedenen Modelle.

Rechtliche Regelungen

Bei flexiblen Systemen müssen auch Regeln aufgestellt werden, wie mit Plus- und Minusstunden umgegangen wird. Dies lässt sich über Arbeitszeitkonten steuern, die vertraglich in einem Arbeitsvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder durch tarifliche Bestimmungen fixiert werden müssen. Einfach gesagt bedeutet ein Arbeitszeitkonto, dass je nach Arbeitsanfall mehr oder weniger gearbeitet wird.

Es gibt zwei Möglichkeiten:

1.) **Jahresarbeitszeitkonten** - die Zeitkonten gelten immer innerhalb eines Kalenderjahres und werden bis zum

Jahresende ausgeglichen (Freizeit bzw. Mehrarbeit).

2.) **Lebensarbeitszeitkonten** - Plusstunden werden über längere Zeiträume angespart, um ein Sabbatjahr zu nehmen oder um früher in Rente zu gehen.

Es muss nicht immer eine Wochenarbeitszeit vereinbart werden. Genauso möglich ist eine Monatsarbeitszeit, so dass die Mitarbeiter in Zeiten, wo mehr zu tun ist, mehr arbeiten, ohne dass es zu Überstunden kommt und in Zeiten, wo es ruhiger ist, flexibler mit privaten Terminen umgehen können.

Das Konto kann auf Papier (Stundenzettel) oder digital geführt werden. Wichtig ist, dass der Datenschutz beachtet wird, wenn mehrere Mitarbeiter Zugriff auf die Konten haben.

Die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit müssen weiterhin beachtet werden. Es darf also über einen längeren Zeitraum nicht mehr als zehn Stunden am Tag gearbeitet werden.

Beweispflichtig sind die Arbeitnehmer, dass sie tatsächlich die entsprechenden Stunden gearbeitet haben. Mehrarbeit gilt nur dann als Überstunde, wenn sie

Modelle im Vergleich

	Starre Zeiten	Gleitzeit	Funktionsarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit
Wie	AG gibt feste Zeiten vor	Kernzeit und flexible Zeiten	keine Anwesenheitspflicht	Zeitvorgabe, bis wann Arbeit erledigt sein muss
Für wen	bei gleichmäßigem Arbeitsaufkommen	Verwaltung, Büro	schwankender Arbeitsanfall, Projektarbeit der Laden muss laufen	
Rechtl. Regelungen	Arzttermine z.B. außerhalb der AZ	Mehrarbeit über 8 Std muss ausgeglichen werden	11 Stunden Ruhepflicht, Frühschicht nach Spätschicht geht nicht	AZ muss überwacht werden
Umsetzung	einfach, AG bestimmt	leicht, da nur Kern- und Gleitzeit festgelegt werden müssen	schwieriger, da Analyse des Arbeitsaufkommens erforderlich ist	schwierig, da Vorgaben realistisch sein müssen
Vorteile AG	AG weiß, wer da ist	ausgeruhte Mitarbeiter, Steuerung je nach Arbeit	Schichten je nach Arbeitsanfall	Arbeit ist aufgabenorientiert, kaum Leerzeiten
Vorteile MA	verlässliche Zeiten	weniger Stress am Morgen, früherer Feierabend	weniger Leerlauf, es ist immer etwas zu tun	viel Freiheit (Work-Life-Balance)
Nachteile AG	Überstunden bei viel Arbeit, bezahlter Leerlauf bei wenig Arbeit	unkontrollierter Aufbau von Überstunden	MA nicht immer erreichbar	Stress bei unrealistischen Vorgaben
Nachteile MA	Stress pünktlich zu sein	Gleitzeitphasen sind vorgegeben	Schichten können ungerecht verteilt werden	Schlechtes Gewissen beim Nein sagen

angeordnet oder nachträglich akzeptiert wurde, so das Bundesarbeitsgericht (Az. 5 AZR 767/13). Um hier Missverständnissen vorzubeugen, sollten Sie als Arbeitgeber die Arbeitszeitkonten regelmäßig prüfen und bei Auffälligkeiten das Gespräch suchen.

Wenn das Arbeitsverhältnis endet und der Mitarbeiter im Minus ist, dann dürfen Sie das Minus nur dann mit noch ausstehendem Entgelt verrechnen, wenn der Mitarbeiter es selbst verschuldet hat, die Minusstunden nicht auszugleichen. Zum Beispiel, wenn er in einem Gleitzeitssystem den negativen Saldo nicht abgebaut hat. Sollten die Minusstunden allerdings durch zu wenig Arbeit entstanden sein, dann dürfen Sie keine Gegenrechnungen mit ausstehenden Entgeltzahlungen oder Urlaubsansprüchen vornehmen.

Erfolgreiches flexibles Arbeiten mit Regeln!

Für Arbeitgeber:

- 1.) Klare Vereinbarungen treffen, die Rahmenbedingungen müssen transparent sein, die Erwartungen eindeutig formuliert sein;
- 2.) jeder muss die Wahl haben, ob und in welchem Umfang er ins Home Office möchte;
- 3.) Arbeitgeber müssen den Mitarbeitern vertrauen, wichtig sind die Ergebnisse;
- 4.) die Leistung muss nach klar definierten

Kriterien regelmäßig gemessen werden.

- 5.) Kritik und Wertschätzung müssen regelmäßig persönlich seitens des Arbeitgebers geäußert werden;
- 6.) die Fürsorgepflicht bleibt bestehen: z.B. Ausstattung des Home Office und das Einhalten von Ruhezeiten;
- 7.) Meetings können auch virtuell stattfinden;
- 8.) Gemeinschaftsgefühl darf nicht verloren gehen, Teamevents sind notwendig;
- 9.) vernünftige Einarbeitung neuer Mitarbeiter;
- 10.) Arbeitsstrukturen müssen zur Unternehmenskultur passen, vereinbar mit den Unternehmenszielen sein.

Tipps für kleine Unternehmen

Flexibilität ist eine große Stärke von kleineren Unternehmen, Arbeitszeitsysteme bieten die Chance auf schwankenden Arbeitsanfall zu reagieren, ohne dass Mehrkosten entstehen. Die Einführung flexibler Systeme muss allerdings geplant werden und zum Unternehmen passen.

- 1.) Die gesetzlichen Regelungen zu Arbeitszeiten und ggf. Tarifverträge müssen beachtet werden;
- 2.) Analyse des bisherigen Arbeitsanfalles, wann wird warum wieviel gearbeitet;
- 3.) Ein passendes Modell wählen - es geht alles zwischen Gleitzeit und Le-

bensarbeitszeit - und die Rahmenbedingungen festlegen. Z. B. Grenzen für maximale Anzahl an Plus- und Minusstunden, Ausgleich bis zu welchem Stichtag;

- 4.) Schulung der Führungskräfte, die wichtige Ansprechpartner sind;
- 5.) die Mitarbeiter schon frühzeitig miteinbeziehen, ggf. auch Testphasen durchführen;
- 6.) einen groben Jahresplan erstellen, der den Personalbedarf besser einschätzen lässt;
- 7.) die Verteilung der Arbeitszeiten muss durch die Führungskräfte gesteuert werden, denn ansonsten sind Konflikte vorprogrammiert;
- 8.) Hilfe suchen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern oder Beratungsunternehmen helfen weiter.

Für Arbeitnehmer:

- 1.) Kritische Reflexion, ob Arbeiten ohne vorgegebene Struktur erstrebenswert ist - Eignung hinterfragen;
- 2.) Selbstbewusst sagen, dass Home Office keine ständige Rufbereitschaft ist;
- 3.) Verantwortung übernehmen;
- 4.) sich klare Ziele setzen, um den Anschluss nicht zu verpassen, mehr Durchsetzungskraft und Präsenz erforderlich;
- 5.) klare Kommunikation mit dem Arbeitgeber: eigene Aufgaben, Prozesse und Termine;
- 6.) den eigenen Arbeitsrhythmus finden, ohne das Team zu vernachlässigen;
- 7.) mit den Kollegen austauschen, Sozialkompetenz erhalten;
- 8.) sorgfältig arbeiten, verständliche Ablagesysteme schaffen;
- 9.) Stärken und Schwächen müssen reflektiert werden, um eine effiziente Selbstorganisation zu erreichen.

Fazit

Jedes System hat Vor- und Nachteile, jedes Unternehmen hat andere Voraussetzungen. Es müssen individuelle Lösungen für die einzelnen Unternehmen oder auch Abteilungen getroffen werden. Wichtig ist die Akzeptanz des geltenden Systems. Flexible Arbeitszeiten sind heutzutage für viele Mitarbeiter ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitssuche. Schon vor knapp zehn Jahren hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) eine Broschüre herausgebracht, die sich mit der Fachkräftesicherung durch flexible Arbeitszeitmodelle beschäftigt.

In der Geschäftsstelle können Sie diese und andere Infobroschüren abrufen.
E-Mail: Claudia.Koch@zhh.de.

