

Flexibel in einer schnell-lebigen Zeit

Flexibilität ist ein hohes Gut in einer schnell-lebigen Zeit. Arbeitszeitmodelle sollen diese Flexibilität unterstützen – und wenn möglich sollte diese Unterstützung sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern zugute kommen.

Von Eva Selan

Ziel von Arbeitszeitmodellen ist es, einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Egal ob in Produktion, Backoffice oder Dienstleistung. Positiver Nebeneffekt ist, dass diese Modelle nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Arbeitnehmern zugute kommen ... können. Erhöhte Flexibilität eben. Doch wer muss sich – nach dem lateinischen Ursprung (flectere: biegen, beugen) – verbiegen und wer wird gebogen?

Manche meinen, die Mitarbeiter seien der Hauptgrund für Arbeitszeitmodelle, vor allem die dadurch gesteigerte Work/Life-Balance. Doch seien wir ehrlich, wenn es nicht zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird es nicht umgesetzt werden. So wichtig ist Work/Life-Balance als Selbstzweck nicht. Außer, ja außer sie trägt über das

Hintertürchen »gesteigerte Motivation« das ihre zum Unternehmenserfolg bei. Ziel ist es, den Ablauf des Prozesses (Produktion, Dienstleistung etc.) effizient zu organisieren. Arbeitszeitmodelle können entscheidend dazu beitragen, einen lückenlosen Arbeitsablauf zu gewährleisten. Konkrete Wünsche der Mitarbeiter mögen in sozialen Angelegenheiten – so weit möglich – berücksichtigt werden.

Gesetzlich

Im Jänner 2008 traten einige Änderungen im Arbeitszeitgesetz (AZG) und im Arbeitsruhegesetz in Kraft (www.bmwa.gv.at), die sich – wenn gewünscht – maßgeblich auf Arbeitszeitmodelle auswirken können.



Beispiele dafür sind:

- Die Normalarbeitszeit wurde auf 10 Stunden täglich ausgeweitet. Das bedeutet gleichzeitig, dass an anderen Tagen kürzere Arbeitszeiten erforderlich sind, da die Wochenarbeitszeit unverändert bleibt. So sind flexiblere Arbeitszeitmodelle ohne Überstundenzuschlag möglich.
- Bei Schichtarbeit kann die Normalarbeitszeit – sofern arbeitsmedizinisch unbedenklich – auf bis zu 12 Stunden ausgeweitet werden (bisher war das nur in Ausnahmefällen möglich). Die Wochenarbeitszeit bleibt davon unangetastet. Darüber hinaus beginnt die Wochenendruhe bei mehrschichtiger Arbeitsweise samstags um 24.00 Uhr (anstatt bisher 13.00 Uhr).
- Eine 4-Tage-Woche für Vollzeitbeschäftigte kann auch an nicht zusammenhängenden Tagen erfolgen.
- Bei besonderem Arbeitsbedarf können Überstunden durch Betriebsvereinbarung vorübergehend auf 60 Stunden pro Woche und 12 Stunden pro Tag ausgedehnt werden. Bisher war das in 12 Wochen pro Jahr möglich, ab Jänner 2008 kann in 24 Wochen diese Vereinbarung getroffen werden, allerdings in höchstens 8 aufeinanderfolgenden Wochen. Neu ist auch, dass diese Regelung in Unternehmen ohne Betriebsrat zur Anwendung kommen kann, nämlich durch Bescheinigung der Unbedenklichkeit durch einen Arbeitsmediziner schriftlich mit den einzelnen Arbeitnehmern.
- Auch für Teilzeitkräfte ist ein Mehrarbeitszuschlag vorgesehen, in der Höhe von 25 % oder die Zeit wird innerhalb von 3 Monaten als Zeitausgleich konsumiert. Andere Durchrechnenzeiträume und Zuschläge können durch den Kollektivvertrag festgesetzt werden.

Generell wird durch diese Möglichkeiten die Flexibilität für Unternehmen erhöht und Arbeitnehmer können längere zusammenhängende Freizeiträume generieren.

Arbeitszeitmodelle

Bei der Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle spielen – wie bereits erwähnt – unterschiedliche Interessen und Anforderungen zusammen.

- Unternehmen sind bestrebt, die Wettbe-

werbsfähigkeit – mithilfe erhöhter Flexibilität, einer zusätzlichen Schicht etc. – zu steigern und zu sichern,

- das Ziel der Arbeitnehmer ist meist eine geregelte Arbeitszeit mit gewisser Flexibilität und der Möglichkeit der verbesserten Work/Life-Balance.

Gelungene Arbeitszeitmodelle schaffen es, die Ansprüche und Interessen beider Seiten zu vereinen.

Wer muss sich verbiegen und wer wird gebogen?

Die erstmalige Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle oder eine gravierende Änderung des existierenden Modells leidet meist darunter, dass bestehende Mitarbeiter Änderungen in der Arbeitszeit nicht sehr schätzen. Immerhin haben sie ihr gesamtes Leben rund um die bisherigen Arbeitszeiten arrangiert und stehen Veränderungen eher ablehnend gegenüber. »Zudem sind die meisten Menschen finanziell auf einen Vollzeit Arbeitsplatz angewiesen und können sich mit verkürzten Arbeitszeiten nicht arrangieren«, warnt Jörn Hadenfeldt (Geschäftsführer, Hofmann Personal Leasing, www.hofmann.info) vor zu drastischen Änderungen. »Außerdem ist Flexibilisierung häufig mit Zusatzkosten durch erhebliche Zuschläge (Nachtarbeit, Sonntagsarbeit, Überstunden, Schichtzulagen etc.) verbunden, die den besseren Auslastungseffekt wieder zunichte machen.«

Eine mögliche Lösung stellt die Zeitarbeit dar. Hier werden nur Personen ausgewählt, die mit dem angebotenen Arbeitszeitmodell gut leben können. »Und«, so Hadenfeldt, »in saisonal schwachen Zeiten können die Mitarbeiter bei anderen Kunden eingesetzt werden, um so bei entsprechendem Wunsch immer Vollzeit zu arbeiten.« Das klingt stark nach einer Win-win-Situation.

Zeitarbeit

Zeitarbeit entwickelte sich klassisch zur Abdeckung von Auftragsspitzen oder unerwarteten Ausfällen. »Es kommt aus dem Blue-Collar-Bereich (Arbeiter), hat sich immer mehr in Richtung White-Collar (Angestellte) und inzwischen ins Top-Management hinein entwickelt (Interimsmanager)«, so Erich Pichorner (Geschäftsführer, Manpower, www.manpower.at).

Zeitarbeiter sind der Stammebelegschaft gleichgesetzt, das heißt, für sie gelten die gleichen Arbeitszeitmodelle wie für Stammmitarbeiter mit der gleichen Tätigkeit. Das bedeutet, dass diese Mitarbeiter auch in das Arbeitszeitmodell des Kunden eingebunden werden. Der Kunde bestimmt, was er möchte, egal ob Gleitzeit oder Schichtbetrieb.

» Let your projects fly »



Die passende Ausbildung für Sie!

- » Lehrgang "Projektmanagement" ab 23.09.08
- » Lehrgang "IT-Projektmanagement" ab 24.09.08
- » Lehrgang "Management von Innovationsprozessen" ab 24.09.08
- » Curriculum "Prozessmanagement" ab 16.10.08



Wien | Salzburg | Graz | Bonn | Zürich | Ljubljana
academy@nextlevelconsulting.eu | www.nextlevelconsulting.eu



Kurz Zeit?
www.dpw.at





Gerald Varga



Sepehr Mohajer



Jörn Hadenfeldt



Wolfgang Rehor



Irmgard Proisinger



Erich Pichorner

Trend

Mag. (FH) Gerald Varga (Leitung Arbeitskräfteüberlassung, flexwork Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung GmbH, www.flexwork.at) gewährt einen Ausblick in die Zukunft: »Schätzungen zu Folge werden im Jahr 2008 rund 80.000 Personen in der Zeitarbeit beschäftigt sein. Und in den kommenden Jahren ist mit Steigerungsraten von zweistelligen Prozentsätzen zu rechnen. Die Arbeitskräfteüberlassung erfährt also einen deutlichen Aufwärtstrend und hat sich als Flexibilisierungsinstrument für Unternehmen, etwa bei der Abdeckung von saisonalen oder auftragsbedingten Spitzen, bestens etabliert.«

Zusätzliche Flexibilität

Seit Jahren ist der Einsatz von Zeitarbeitskräften bewährt. Sie unterstützen die Flexibilität der Unternehmen bei »Auftragsspitzen in Produktionsbetrieben, saisonalen Schwankungen, Termindruck-Projektdeadlines, plötzlichem, nicht vorhersehbarem Personalbedarf, Abwesenheit von Stammmitarbeitern (z. B. Krankheit) und sie senken den Headcount«, erklärt Mag. Irmgard Proisinger (Konzernmarketingleitung, Trenkwalder, www.trenkwalder.com) und meint weiter: »Zeitarbeiter sind von einigen Tagen bis hin zu mehreren Jahren beim Kunden je nach Bedarf im Einsatz. Geht ein Einsatz beim Kunden dem Ende zu, wird mit dem Mitarbeiter gemeinsam schon vor Auftragsende der neue Einsatz geplant, so ist ein Zeitarbeiter oft länger in Beschäftigung als wenn er beim Unternehmen direkt angestellt wäre.«

Die Flexibilitätssteigerung zeigt sich für Unternehmen auch dann, wenn beispielsweise eine Grippewelle über die Belegschaft rollt: Der Zeitarbeiter wird vom entsendenden Unternehmen ersetzt und muss nicht bezahlt werden (da nur tatsächlich geleistete Stunden verrechnet werden). Jörn Hadenfeldt fügt allerdings hinzu: »Das heißt nicht, dass grundsätzlich alle Zeitarbeiter zu allen Tages- und Nachtzeiten arbeiten können oder wollen – sondern lediglich, dass wir bei der Einteilung der Einsätze die Möglichkeiten der Mitarbeiter so weit berücksichtigen, dass die jeweiligen Arbeitszeiten der Kunden kein Problem darstellen.«

Erich Pichorner sagt deutlich: Es ist ein »Irrglaube vieler Unternehmen (vor allem

KMUs), dass es billiger ist, die eigenen Leute Überstunden machen zu lassen – das rechnet sich nur bei ganz kurzen Spitzen. De facto kommen 50 % oder 100 % Überstundenzahlungen bzw. Leistungsentfall durch Zeitausgleich schon mittelfristig teurer. Und langfristig bringt es schon gar nichts, den Mitarbeiter ständig auf 120 % oder noch mehr laufen zu lassen – die Burn-out-Gefahr steigt, bis der Mitarbeiter schlimmstenfalls abspringt. Ein Aufstocken der Mannschaft mit Zeitarbeitskräften rechnet sich also nicht nur bei Auftragsspitzen, sondern ist ein Instrument der strategischen Personalplanung.«

Soziale Verträglichkeit

Wie bereits seit Jahren sind auch derzeit Prozesse gegen Unternehmen der Arbeitskräfteüberlassung anhängig. Erschweren arbeits- und sozialrechtliche Errungenschaften der Sozialpartnerschaft die Umsetzung von flexiblen Arbeits(zeit)modellen? Gibt es überhaupt eine sozial verträgliche Form der Arbeitskräfteüberlassung, die auch die hohen Anforderungen der Wirtschaft abdecken kann? Ist es als Arbeitskräfteüberlasser möglich, sowohl bei Arbeitge-

bern als auch bei Arbeitnehmern, erste Wahl zu sein?

Gerald Varga: »flexwork – ein Tochterunternehmen des waff (Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds) und Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik – wurde 1996 im Auftrag der Stadt Wien, der Sozialpartner und des AMS gegründet. Seither zeigt sich, dass sowohl Interessen der Arbeitgeber als auch jene der Arbeitnehmer vereinbar sind.«

Gleitzeit

Gleitzeitmodelle sind bei Mitarbeitern sehr beliebt und von vielen Unternehmen hinsichtlich des Geschäftsfeldes umsetzbar.

Gesetzliche Regelungen zur Gestaltung einer Gleitzeitregelung sieht das AZG (§ 4b AZG) vor, es geht ein auf Gleitzeitperiode, Gleitzeitrahmen, Höchstausmaß von allfälligen Übertragungsmöglichkeiten und fiktive Normalarbeitszeit. Auch Kollektivverträge enthalten Arbeitszeitregelungen. Individuelle Regelungen sind entweder mit dem Betriebsrat zu vereinbaren oder mit jedem einzelnen Mitarbeiter. Gleitzeit-

Vereinbarungen sollten mehrere Ebenen mit einbeziehen:

- Normalarbeitszeit (täglich, wöchentlich, Verteilung auf Wochentage),
- Kernarbeitszeit (eventuell unterschiedlich für verschiedene Wochentage, z. B. Mo – Do 9.00 – 15.00, Fr 9.00 – 12.00),
- fiktive Normalarbeitszeit (z. B. Mo – Do 8.30 – 16.00, Fr 8.30 – 15.00; eine solche Regelung hat natürlich Auswirkungen auf eventuelle Zeitausgleichstage, die dann vorzugsweise an Freitagen anfallen werden, da die Mitarbeiter hier weniger Stunden des Zeitausgleichs konsumieren).
- Servicezeit (trotz Gleitzeit muss sichergestellt sein, dass Abteilungen auch außerhalb der Kernzeit besetzt sind, beispielsweise bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt – sowohl intern als auch extern. Die Organisation der Besetzzeiten kann meist getrost den Mitarbeitern oder Abteilungsleitern überlassen werden. Generelle Regelungen oder ein »Raddienst«,

viele Wege sind gangbar).

- Durchrechnenzeiträume (meist monatlich, bei stark saisonalen Unternehmensbereichen ist oft ein Durchrechnenzeitraum von einem Jahr sinnvoll),
 - Ober- und Untergrenze des möglichen Gleitzeitsaldos (z. B. -10 bis +30, eine Ausweitung dieser Grenzen kann beispielsweise schriftlich durch den Vorgesetzten erfolgen),
 - Übertragung in die nächste Periode (z. B. Mitnahme des Gleitzeitsaldos in das nächste Monat/Quartal/Jahr),
 - Abgeltung von Mehrstunden (in Form von Zeitausgleich oder ausbezahlt, auch Kombinationen sind üblich. Überlegenswert ist, ob Zeitausgleich nur stundenweise oder auch tageweise genommen werden kann).
- Kernzeiten können für unterschiedliche Abteilungen oder Unternehmensbereiche unterschiedlich definiert werden, da eventuell verschiedene Anforderungen erfüllt werden müssen.

Zeitarbeit kommt aus dem Blue-Collar-Bereich, hat sich immer mehr in Richtung White-Collar entwickelt.

Gleitzeitsysteme sind bei Mitarbeitern sehr beliebt, da sie die persönliche Flexibilität erhöhen. Essenziell ist jedoch, dass der Unternehmensinhalt und die Tätigkeit vor der individuellen Flexibilität stehen und Priorität haben müssen.

Bei der Einführung eines Gleitzeitmodells müssen diese Randdaten verständlich gemacht und von den Mitarbeitern mitgetragen werden – mit allen Konsequenzen (z. B. auch Verfall von nicht konsumiertem Zeitausgleich etc.).

85 % der Arbeitnehmer sind in flexiblen Arbeitszeitmodellen tätig.

EDV-Unterstützung

Einhergehend mit der geforderten Flexibilität der Arbeitszeit sollte auch die EDV unterstützend tätig sein können. Denn je flexibler die Dienstzeiten werden, desto größer wird der Aufwand für die Administration.

Die Nachfrage nach Software für Zeiterfassung ist enorm und die Anforderungen an das Zeitmanagement sind mittlerweile sehr komplex. »Die Personalabteilungen befinden sich in einem Spannungsfeld bestehend aus unterschiedlichen Rechtsnormen, kurzen Reaktionszeiten auf Anforderungen vom Markt und einer Work/Life-Balance der Mitarbeiter«, erzählt Mag. (FH) Wolf-

gang Rehor (Leiter Marketing & Vertrieb, dpw, www.dpw.at). Herausforderungen, die ohne IT-Unterstützung kaum noch lösbar sind.

Rehor weiter: »Unsere Kunden wissen über erfolgreiches Arbeitszeitmanagement meist selbst bestens Bescheid und verfügen auch über optimierte Arbeitszeitmodelle. Was sie benötigen, ist eine intelligente Software, die gewährleistet, dass die Arbeitszeiten richtig bewertet und berechnet werden. Mit dpw-Zeit hat die Personalabteilung die Sicherheit, dass die Arbeitszeiten gesetzeskonform errechnet werden und auf Knopfdruck erhalten Führungskräfte einen Überblick über angefallene Mehr- und Überstunden und Informationen über die Einhaltung der Rechtsnormen wie Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten oder Pausen.« Unangenehme Überraschungen – rechtlicher und wirtschaftlicher Natur – können somit vermieden werden.

Eine weitere Möglichkeit schlägt Dipl.-Ing. Seppehr Mohajer (Geschäftsführer, effect Personalmanagement GmbH, www.effect.at) vor: »Wir helfen unseren Kunden, die administrative Aufgabe auf das nötige Minimum zu beschränken.« Wie sieht das im Einzelnen aus?

Mohajer: »Zunächst stellen wir unseren Kunden ein modernes Zeitverwaltungs-

system zur Verfügung, das möglichst viele Prozesse automatisiert. Die Software stellen wir im Application Service Providing (ASP) bereit. Dabei werden alle Aufgaben rund um den Betrieb, die Administration und die Aktualisierung der HR-Software und der dafür benötigten IT-Systeme an einen externen Dienstleister ausgelagert. Die Vorteile der ASP-Lösung für die Unternehmen: Sie müssen bei diesem Modell keine eigenen Anfangsinvestitionen tätigen, da die erforderliche Hardware für die HR-Lösung beim Dienstleister läuft. Auch die sonst notwendige Verwaltung, die Datensicherung und die Aktualisierung durch die eigenen Administratoren entfallen. Die Anwender haben über eine geschützte Verbindung per Internet immer Zugriff auf eine ständig aktualisierte Anwendung.

Das integrierte Portal erlaubt den Abteilungsleitern, die Zeiten der Mitarbeiter einzusehen und eventuelle Mehr- und Überstunden sowie Fehlzeiten freizugeben ...« Auch das zählt zur Flexibilität: keine Abhängigkeit von undurchschaubaren EDV-Lösungen, sondern die einfache Handhabung und die Umsetzung im eigenen Unternehmen – Software, die ausschließlich mit Hilfe von Externen bedient werden kann, verkompliziert die Sache lediglich und man sollte tunlichst die Finger davon lassen.

Effect hat – zum reibungsfreien Ablauf – Zeitbeauftragte eingeführt. »Der Zeitbeauftragte fungiert als Ansprechpartner für Mitarbeiter und Manager«, so Mohajer, »und ist verantwortlich für

- Stammdatenpflege
- Pflege der Zeitmodelle
- Zuordnung von Zeitmodellen zu Mitarbeitern und Standorten
- Buchungskontrolle (Fehlbuchungen)
- Zuordnung von Mehrarbeitszeiten
- Bearbeitung überfälliger Anträge
- Monatsabschluss
- Übernahme der Zeitdaten in das Lohnprogramm
- Druck der Zeittabelle.«

Fazit

Als Fazit steht fest, wer gebogen und gebeugt wird: der mangelnde Handlungsspielraum der Unternehmen. In Deutschland sind 85 % aller Arbeitnehmer in flexiblen Arbeitszeitmodellen tätig, in Österreich wird es wohl ähnlich aussehen. Diese hohe Zahl spiegelt die große Bedeutung und auch den Erfolg flexibler Arbeitszeit wider. □



**Gute Mitarbeiter
verzweifelt gesucht?**

Wir finden sie.

Manpower ist Personaldienstleister. Wir besetzen Fixstellen, bieten Zeitarbeit und wickeln Ihre HR-Projekte ab. Egal in welchem Bereich.

Office & Administration. Technik & IT.
Handel, Gewerbe & Industrie.
Gastronomie, Hotellerie & Event.

Alle Infos unter **0800/240 240**,
service@manpower.at oder
www.manpower.at


What do you do? Manpower®