

## **Flexible Arbeitszeiten**

### **Arbeiten – je nach Auftragslage**

Endlich ein Wundermittel, das hält, was es verspricht. Mit flexiblen Arbeitszeiten können Handwerksbetriebe besser auf Kundenwünsche eingehen, schneller auf Auftragschwankungen reagieren, und sie können ihre Mitarbeiter durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten besonders motivieren.

Wer flexible Arbeitszeiten einführen will, braucht allerdings Fingerspitzengefühl. "Im Betrieb muss eine Atmosphäre des Vertrauens herrschen. Die Mitarbeiter müssen bei der Neugestaltung der Arbeitszeiten mitziehen und von Anfang an für diesen Plan gewonnen werden", weiß Rechtsanwalt Harald Bex vom Westdeutschen Handwerkskammertag, der Dachorganisation der 7 Handwerkskammern in Nordrhein-Westfalen. Gemeinsam mit den Arbeitszeitberaterinnen und Arbeitszeitberatern der nordrhein-westfälischer Handwerkskammern hat er in Modellprojekten mitgeholfen, in zahlreichen Klein- und Mittelbetrieben neue Arbeitszeitmodelle zu installieren (siehe den Praxisfall auf dieser Seite). Die Beratung und Betreuung der Handwerksbetriebe vor Ort erfolgt hier über die Arbeitszeitberaterinnen und Arbeitszeitberater der Handwerkskammern. Die Beratungsleistung erstreckt sich von dem ersten Beratungsgespräch bis hin zur erfolgreichen Umsetzung eines neuen Arbeitszeitmodells. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Betriebe erreichen mehr Produktivität, weniger Kosten, zufriedener Mitarbeiter, weniger Fehlzeiten und müssen keine teuren Überstunden hinnehmen.

Die Ergebnisse und Erfolge der bisherigen Arbeitszeitberatung im Handwerk zeigen, so Bex, dass die so genannte Jahresarbeitszeit in Verbindung mit einem Zeitkonto im Handwerk am besten ankommt." Für Betriebe, die ihre Betriebs- und Öffnungszeiten erweitern wollen, sind aber auch die Modelle der "Bereichsfunktionszeit" und der "Wahlarbeitszeit" von besonderer Bedeutung:

#### **Jahresarbeitszeit plus Zeitkonto:**

Sie bietet eine optimale Möglichkeit, um den Einsatz der Mitarbeiter an eine schwankende Nachfrage anzupassen. Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit muss

erst im Durchschnitt von 12 Monaten erreicht werden. In dieser Zeit erhalten die Mitarbeiter Entgelte, die sich aus den durchschnittlichen im Monat zu leistenden Arbeitsstunden errechnen. Die tatsächliche Arbeitszeit braucht diesen Durchschnitt aber nicht zu erreichen. In der Elektrobranche zum Beispiel darf die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit zwischen 29 Und 40 Stunden schwanken.

Hinzu kommen so genannte "Ampel-Konten", um zu überwachen, ob die Ausschläge nicht Überhand nehmen. Christiane Flüter-Hoffmann, Arbeitszeit-Expertin vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, erläutert: "Mitarbeiter und Chefs beobachten hierbei den Stundensaldo des Arbeitnehmers und kontrollieren permanent, ob das Arbeitszeitkonto "überzulaufen" droht oder – im selteneren Fall – übermäßig viel Freizeit entsteht." Im Handwerk hat sich das 2-stufige Ampelkonto mit grün und rot bewährt. Grün heißt hier, dass der Mitarbeiter sein Zeitaufkommen im vereinbarten Zeitraum selbst in den Griff bekommt. Wenn die Stunden aber gänzlich aus dem Ruder laufen – in der Elektrobranche wären dies 60 Stunden zu viel oder 20 Stunden zu wenig – steht die Arbeitszeitampel auf Rot. Dann muss sich der Chef einschalten, entweder durch eine Erweiterung des Kontos auf einen längeren Zeitraum, etwa Lebensarbeitszeiten, oder indem er Mitarbeiter umbesetzt oder neue einstellt.

### **Jahresarbeitszeit plus Bereichsfunktionszeit:**

Mit diesem System wird erreicht, dass zu festgelegten Zeiten die entsprechenden Abteilungen/Bereiche des Betriebs so besetzt sind, dass stets jemand für Kunden und sonstige Ansprechpartner zur Verfügung steht. Zur Bereichsfunktionszeit müssen nicht alle Mitarbeiter anwesend sein. Auf diese Weise kann Arbeitszeit eingespart werden.

### **Beispiel: Bereichsfunktionszeiten**

in der Werkstatt von 6,30 bis 16 Uhr,  
im Verkauf 8 bis 17,30 Uhr und  
in der Buchhaltung 7,30 bis 17 Uhr.

Zu den jeweils angegeben Zeiten müssen die einzelnen Abteilungen nur eine Mindestbesetzung haben, die gerade ausreicht, die anliegende Arbeit zu erledigen. Dadurch werden Überkapazitäten vermieden. Wenn besonders wenig zu tun ist, können einzelne Mitarbeiter frühere Überstunden ausgleichen.

### **Bereichsfunktionszeit plus Ein- und Ausgleichsspanne:**

Hier gibt es eine Bereichsfunktionszeit, beispielsweise von 8 bis 18 Uhr, in der in allen Bereichen die nötige Mindestbesetzung vorhanden ist, um notfalls in anderen Bereichen auszuhelfen. Dabei müssen sich die Mitarbeiter im Team absprechen, wer wann kommt oder geht. Während der Eingleitspanne, beispielsweise von 6 bis 8 Uhr, und der Ausgleitspanne, beispielsweise von 18 bis 20 Uhr, braucht kein Mitarbeiter für die anderen Bereiche zur Verfügung zu stehen. Es steht allen – in Abhängigkeit vom eigenen Zeitkonto – frei, wann sie in diesen Zeiträumen arbeiten.

### **Wahlarbeitszeit:**

Sie ist vor allem in Betrieben, die an Ladenöffnungszeiten gebunden sind wie Bäckereien, Fleischereien oder Friseure, zu empfehlen. Es wird ein Einsatzplan erstellt, in den die Mitarbeiter sich eintragen oder vom Chef eingetragen werden. Der Plan ist so angelegt, das zu den Stoßzeiten mehr Mitarbeiter anwesend sind, bei Flauten entsprechend weniger. Das Modell kann an ein Jahrearbeitszeitkonto gekoppelt sein, es kann sich aber auch an feststehenden Wochenarbeitszeiten orientieren. Wahlarbeitszeit ist besonders für jene Betriebe attraktiv, die viele Teilzeitkräfte beschäftigen. Sie müssen sich mit den Vollzeitkräften sinnvoll ergänzen.

Vom Tarifvertrag her ist weiterhin zu beachten, dass zum Beispiel bei einer Bäckerei eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 Stunden festgelegt ist. Andererseits ist ein Arbeitszeitkorridor von 30 bis 45 Stunden erlaubt. In einem Zeitraum von sechs Monaten müssen die Über- oder Minusstunden ausgeglichen werden.

## **Keine Regel ohne Ausnahme**

Was in der Praxis auf gegenseitigem Vertrauen und Verständnis aufgebaut ist, darf in aller Regel nicht zu Streitigkeiten führen. Das Bundesarbeitsgericht hatte es deshalb auch nur mit einem Fall zu tun, bei dem es nicht um die tägliche Arbeit, sondern um Diskrepanzen bei der Kündigung eines Mitarbeiters ging. Hier hat das höchste deutsche Arbeitsgericht (Aktenzeichen 5 AZR 334/99) entschieden, dass Mitarbeitern, die mit einem Minus-Stundenkonto ausscheiden, der Lohn bei der Schlussabrechnung abgezogen werden darf. Doch keine Regel ohne Ausnahme. Hans Gottlob Rühle, Direktor des Marburger Arbeitsgerichts, nennt eine Einschränkung: "Wird ein negatives Zeitguthaben allein vom Arbeitgeber durch entsprechende Anweisungen, Direktionsrecht oder wegen Arbeitsmangels verursacht, so darf kein Lohn einbehalten werden."

## **Praxisfall: Die Mitarbeiter frühzeitig mit einbeziehen**

Vor acht Jahren hat er mit einem Gesellen und einem Lehrling begonnen. Heute beschäftigt Markus Köser, Geschäftsführer der Wipperfürther Tischlerei Markus Köser GmbH, sechs Mitarbeiter. Mit Hilfe der Arbeitszeitexpertin der Handwerkskammer zu Köln, Frau Dipl.-Pers.ref. Christine Vandenesch, hat er die Arbeitszeitflexibilisierung gleich aus einem ganzen Bündel von Gründen eingeführt:

- zur Einbindung der Mitarbeiter in den betrieblichen und unternehmerischen Auftrag der Firma
- zur besseren Kundenorientierung
- zum Ausgleich von Auftragsschwankungen, besonders im Frühjahr
- als Nachweis für Kunden und Aufträge
- als Nachweis der abgeleisteten Stunden an einem Auftrag
- zur besseren Nachkalkulation

Die flexible Arbeitszeit in Gestalt von Jahresarbeitszeitkonten wurde sowohl im Werkstattbereich als auch im Kundenservice eingeführt – und zwar für alle Mitarbeiter im Betrieb. Die Wochenarbeitszeit beträgt grundsätzlich 40 Stunden und darf ohne Überstundenzuschlag zwischen 32 und 42 Stunden schwanken. Markus Köser: "Das System ist einfach in der Bedienung und wesentlich genauer als die

alten Stundenzettel. Die Mitarbeiter sind mit der Einführung der Arbeitszeitkonten sehr zufrieden."

Die Arbeitszeitabsprachen erfolgen regelmäßig im Team, wie die Mitarbeiter überhaupt von Anfang an in die Maßnahmen voll und ganz mit einbezogen wurden. Köser: "Denn niemand kennt die Arbeitsanforderungen besser als die Mitarbeiter, die sie täglich bewältigen müssen. Sie wissen in der Regel auch am besten, wie sich diese Anforderungen mit ihren eigenen Interessen optimal zusammenbringen lassen."

## **Tipp**

Vertiefende Infos und ein Online-Flexi-Check

Vertiefende Informationen die Kontaktdaten der Arbeitszeitberatung im Handwerk enthalten die folgenden Broschüren, die vom Westdeutschen Handwerkskammertag herausgegeben werden:

- 1. Serviceheft:** Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk – ein Leitfaden für Handwerksunternehmen und Berater/innen der Handwerksorganisationen
- 2. Serviceheft:** Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltung im Handwerk – Praxiserfahrungen kleiner und mittelständischer Unternehmen
- 3. Serviceheft:** Flexible Arbeitszeitgestaltung im Handwerk – ein maßgeblicher Wettbewerbsfaktor im Elektro- und SHK-Handwerk

Die Hefte sind beim Westdeutschen Handwerkskammertag, Postfach 10 53 33, 40044 Düsseldorf oder per Internet unter [www.handwerk-nrw.de/arbeitszeit](http://www.handwerk-nrw.de/arbeitszeit) kostenlos zu bestellen.

Unter der Internet-Adresse wird auch ein Online-Flexi-Check angeboten, in dem Handwerksunternehmer und ihre Mitarbeiter prüfen können, ob flexible Arbeitszeiten auch für sie interessant und machbar sind.