

Arbeitszeitgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung



Sven Hille
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Arbeitszeitmodelle der Zukunft – bedarfsgerecht, individuell und flexibel

Durch den digitalen Wandel werden neue Arbeitszeitmodelle und -formen nicht nur möglich, sondern auch nötig. Der Wettbewerb um die besten Beschäftigten hat bereits begonnen. Und so gilt es, innovative und zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle zu gestalten. Nicht nur Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit werden flexibler, sondern auch der Arbeitsort und die Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten. Die Arbeitszeit der Zukunft muss flexibler, individueller und differenzierter werden, um den kommenden Anforderungen gerecht zu werden.



Christine Molketin
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Wandel in Deutschland – mehr Flexibilität denn je

Die aktuelle Entwicklung der Industrie in Deutschland erlebt gerade einen dreifachen Wandel: Die Arbeitszeiten werden flexibler, individueller und ortsunabhängiger.

Der Forderung nach mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten steht dabei im Gegensatz zu der Anforderung der Betriebe nach kundenorientierten Leistungen (Abb. 1).

Im Kern bedeutet dies, dass immer mehr Flexibilität von allen Seiten gefordert wird: von den Unternehmen, von den Kunden und von den Beschäftigten. Hier liegen eine große Herausforderung und eine große Chance, mit geeigneten Arbeitszeitmodellen, für alle Beteiligten die entsprechenden Anforderungen zu erfüllen.



Bettina Tondorf
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Flexibilisierung in der Produktion

Die Zukunft der Produktion liegt in immer stärkerer Flexibilisierung. Diese Flexibilität der Produktion setzt aber auch eine Flexibilisierung der Beschäftigten voraus. Hoch automatisierte Produktionsanlagen, individuelle Kundenanforderungen und kurze Lieferzeiten lassen sich nur mit genauso flexiblen Beschäftigten realisieren. Im Zuge dessen kommen auf

die Gestaltung der Arbeitszeit zukünftig noch größere Herausforderungen zu. Schon heute haben Unternehmen zum Teil Schwierigkeiten, feste Schichtbesetzungen durch Störfaktoren wie Abwesenheiten der Beschäftigten und kurzfristige Reaktionen auf schwankende Besetzungsanforderungen in einer auftragsorientierten Produktion zu realisieren.

Starke Schwankungen im personalseitigen Kapazitätsbedarf sind heute für viele Unternehmen bereits Normalität. Zukünftig steigen die Herausforderungen jedoch drastisch, da durch flüchtige Märkte kurzfristigere Schwankungen zunehmen. Der bereits spürbare Fachkräftemangel verschärft das Problem zusätzlich.

Wiederholt stellt auch das ifaa in eigener Befragung fest: Die Bedeutung der Flexibilisierung steigt. Wiederholt liegt in der Auswertung des ifaa-Trendbarometers »Arbeitswelt« die Arbeitszeitflexibilisierung auf den obersten Rängen. Experten aus Wissenschaft, Verbänden und Unternehmen bestätigen damit die Bedeutung und die erwartete Bedeutung für die Zukunft (Abb. 2).

Dies bestätigte sich auch in einer aktuellen Umfrage des ifaa im Rahmen der Studie Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie 2017.

Gleitzeit, Teilzeit, Funktionszeit, Vertrauensarbeitszeit sind schon im betrieblichen Alltag weitverbreitete und gelebte Arbeitszeitmodelle (Abb. 3).

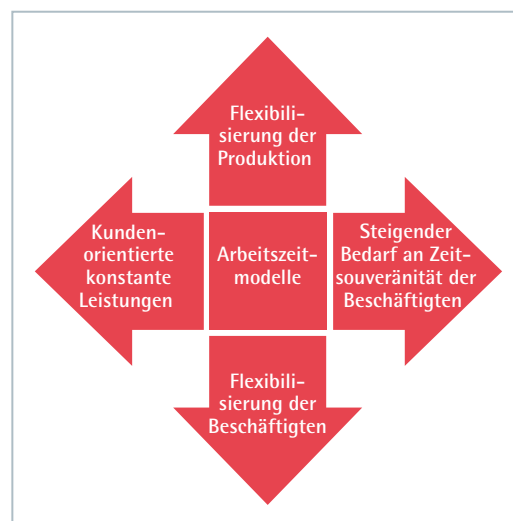


Abb. 1: Arbeitszeitmodelle und ihre Einflussfaktoren

Die Frage ist, reicht die Flexibilität dieser Arbeitszeitmodelle für die Zukunft schon aus? In zukunftssicheren Arbeitszeitmodellen muss sich eine wirtschaftlich effiziente, bedarfsorientierte Arbeitszeitplanung etablieren, die sehr kurzfristige und starke Bedarfsschwankungen ermöglicht und gleichzeitig die größtmögliche Berücksichtigung individueller Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten zulässt. Dabei muss auch der zunehmende Trend nach mobilen Arbeitszeitsystemen gestaltet werden.

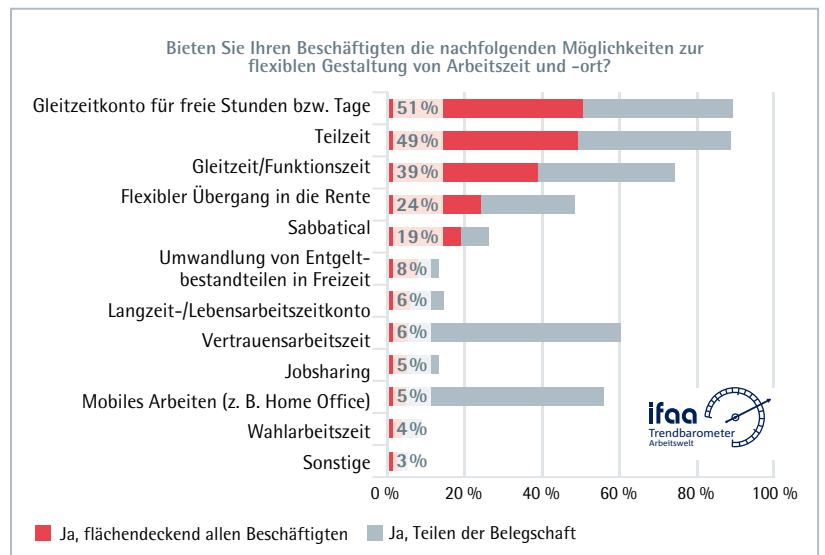
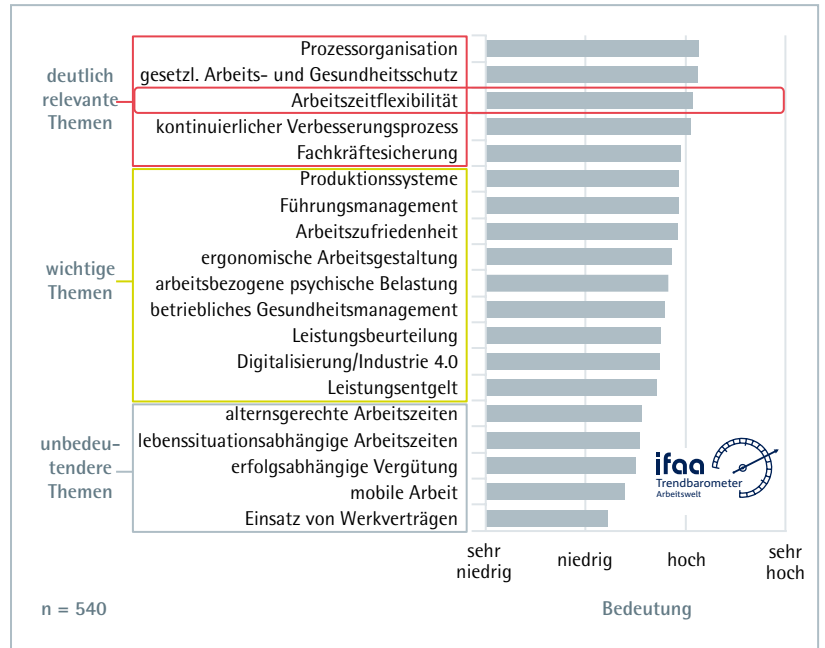
Die Anforderungen an eine Arbeitszeitgestaltung 4.0

Arbeitszeit kann immer weniger eine einheitlich vorgegebene starre Größe sein. Die Dauer, Lage, Verteilung der Arbeitszeit und der Arbeitsort werden noch individueller und flexibler gestaltet werden müssen. Davon betroffen sind auch flexible Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten; das fordert ein hohes Maß an Flexibilität ein und macht gleichzeitig große Anforderung an Qualifizierungen und Entwicklung der Beschäftigten notwendig.

Anforderungen aus den aktuellen Entwicklungen – dazu zählen der demografische Wandel, die Digitalisierung, die Beschäftigungsentwicklung und die Veränderung der Lebensformen von jungen und älter werdenden Beschäftigten – sind bei der Arbeitszeitgestaltung der Zukunft zu berücksichtigen.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass Arbeitszeit immer flexibler und differenzierter werden muss, und zwar sowohl in Bezug auf die betrieblichen Anforderungen als auch auf die Präferenzen der Beschäftigten. Gleichzeitig wird die Arbeitszeit der Beschäftigten in Bezug zu Lebensphasen immer individueller – das muss in die Arbeitszeitsysteme integriert werden. Zukünftig wird es innerhalb eines Unternehmens verschiedene Arbeitszeitmodelle geben, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten mehr Rechnung tragen und es in Summe auch ermöglichen, den betrieblichen Bedarf passgenau abzudecken.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die damit einhergehende Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ermöglichen es, bestimmte Tätigkeiten mobil zu erledigen. Dadurch entstehende Freiräume können sich in flexiblen Arbeitszeitmodellen wie zum Beispiel Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Jobsharing widerspiegeln.



Um den demografischen Wandel zu bewältigen, sind Arbeitszeitmodelle zu gestalten, die helfen, die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten bis zum Renteneintritt zu erhalten. Dazu werden zukünftig angepasste altersgerechte Arbeitszeitmodelle eine wichtige Maßnahme sein. Sie berücksichtigen Stärken und Schwächen Beschäftigter aller Altersgruppen und den voraussichtlichen Alterungsprozess. Altersgerechte Maßnahmen wirken präventiv bei Jüngeren und entlastend bei Beschäftigten aller Altersklassen.

Arbeitszeitgestaltung im Rahmen des Employer Branding

Arbeitszeit spielt in Zeiten des Fachkräftemangels eine wichtige Rolle, um sich als at-

Abb. 2: ifaa-Trendbarometer: Auswertung Frühjahr 2017

(Download: bit.ly/2CKJa05)

Abb. 3: ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie 2017

(Download: bit.ly/2BmZnJ8)

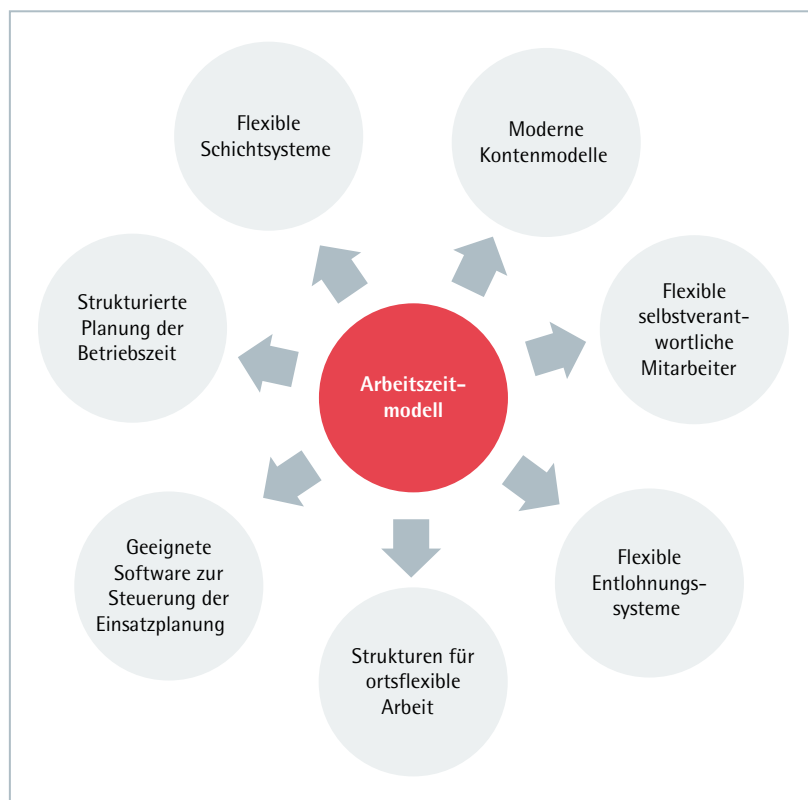
traktiver Arbeitgeber zu positionieren. Attraktive Arbeitszeitmodelle sind ein wichtiges Instrument für Unternehmen, das Potenzial qualifizierter Fachkräfte optimal zu nutzen. Deshalb ist es wichtig, diesen Aspekt in das betriebsindividuelle Employer Branding und damit in die Außendarstellung des Unternehmens zu integrieren.

Wie muss die Arbeitszeitgestaltung aussehen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

Strukturierte Planung der Betriebszeit

Basis für zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle sind strukturierte, klar kommunizierte Planungsprozesse, die die Grundlage für die Planung bilden. Dabei müssen Fragen beantwortet werden wie beispielsweise diese: Wann braucht der Betrieb wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation an welchem Arbeitsplatz? Diese Prozesse müssen Klarheit darüber schaffen, welche Kriterien in welcher Prioritätenfolge bei der Planerstellung zu berücksichtigen sind. Kriterien können zum Beispiel in Ankündigungsfristen für Planänderungen liegen oder in der Festlegung von Gestaltungsmerkmalen entsprechend den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit.

Abb. 4: Gestaltungselemente zukunftsfähiger Arbeitszeitsysteme



Flexible Schichtsysteme

Unternehmen brauchen Schichtsysteme mit Flexibilisierungselementen zur Anpassung an unterschiedliche Besetzungsbedarfe. Dabei müssen die Vorgaben kapazitäts- statt schichtorientiert sein. Gleichzeitig brauchen die Beschäftigten trotz hoher Flexibilität größtmögliche Planungssicherheit. Auch bei der Gestaltung flexibler Modelle müssen weiterhin ergonomische Kriterien berücksichtigt werden, um Belastungen aus der Arbeitszeit zu minimieren.

Langfristige Kontenmodelle

Langfristige Kontenmodelle und Lebensarbeitszeitmodelle bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, in unterschiedlichen Lebensphasen angepasst zu arbeiten. Veränderungen der wöchentlichen Arbeitszeiten, längere Auszeiten für Familie, Weiterbildung, Reisen oder früherer Ausstieg aus dem Berufsleben sind für Beschäftigte attraktiv und fördern die Bindung zum Arbeitgeber.

Flexible selbstverantwortliche Beschäftigte

Wichtiges Merkmal zukünftiger Arbeitszeitsysteme ist die gute Einbindung der Beschäftigten, um deren Flexibilität und Selbstverantwortung zu sichern. Dazu bedarf es einer angepassten Führungskultur, Informationsmanagement und einer Vertrauenskultur, die diese Selbstverantwortung der Beschäftigten fordert und fördert. Damit verbunden werden muss auch eine gute Personalentwicklung, um zum einen die Beschäftigten weiter zu qualifizieren und zum anderen auch die Einsatzmöglichkeiten zu flexibilisieren.

Geeignete Software zur Steuerung der Einsatzplanung

Geeignete Softwaresysteme, welche die Kapazitätsplanung mit der Personaleinsatzplanung kombinieren, erleichtern die Umsetzung. Sie unterstützen die Steuerung der Personaleinsatzplanung, indem sie den Planern die benötigten Informationen zeitgerecht und in hoher Qualität zur Verfügung stellen. Auch in komplexen Situationen bieten sie noch Lösungsvorschläge für gute Pläne.

Flexible Entlohnungssysteme

Um Entlastungen für belastende Arbeitszeitalagen zum Beispiel in der Nacht und an Wochenenden zu erreichen, bieten sich flexible Entlohnungssysteme an. Diese können zum Beispiel durch Umwandlung von Zuschlägen in Zeit helfen, Beschäftigte zu entlasten und Flexibilität zu fördern.

Strukturen für ortsflexible Arbeit

Wer ortsflexible Arbeit umsetzen will, braucht Regeln und Strukturen. Diese muss jedes Unternehmen für sich festlegen, da jeder Betrieb andere Voraussetzung zum Beispiel bezüglich Organisation, Ressourcen und Infrastruktur hat. Die betriebsseitig organisierte Flexibilität erfordert selbstverantwortlich denkende und handelnde Beschäftigte. Gefragt ist der eigenverantwortlich und unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Neue Arbeitszeitsysteme lassen ihm mehr Freiheit. Dafür übernimmt er mehr Verantwortung.

Wie können solche Modelle in der Praxis aussehen?

Viele Betriebe steuern ihre Kapazitäten über Jahresarbeitszeitkonten, die es erlauben, bedarfsgerecht Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten einzusetzen. In gleichem Maß werden diese Konten genutzt, um Wünsche der Beschäftigten nach freien Stunden und Tagen zu realisieren. Ausgehend von Arbeitszeitmodellen, die schon Zeitkontensysteme nutzen, ist es nur ein kleiner Schritt zu langfristigen Kontenmodellen, die Zeiten für Sabbaticals, Familien- und Weiterbildungszeiten nutzbar machen und Wahlarbeitszeiten für die Beschäftigten anbieten können. Dabei wählt der Beschäftigte über einen festgelegten Zeitraum eine Arbeitszeit, die zu seiner derzeitigen Lebenssituation passt und nach dem Zeitraum neu festgelegt werden kann.

Um mehr Flexibilität auch in der Schichtarbeit zu realisieren, müssen sich Schichtsysteme für Beschäftigte mit unterschiedlichen Arbeitszeiten öffnen. Betriebe sichern und binden so Fachkräfte, erschließen ungenutzte Beschäftigungspotenziale und ermöglichen eine gute Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Auch Gleitzeit und Schichtarbeit schließen sich inzwischen nicht mehr grundsätzlich aus.

Eine differenzierte Betrachtung der Betriebszeiten und Besetzungsbedarfe sorgt zum Beispiel dafür, dass Tätigkeiten, die sich durch die Digitalisierung verändern, auch zu einer Optimierung der Arbeitszeitmodelle führen können. Zum Beispiel kann eine Verlagerung von Tätigkeiten aus Nachtschichten und eine Reduzierung der Besetzung in der Nacht zum Beispiel durch Steuerung digital vernetzter Anlagen, sowohl die Belastungen durch weniger Nachtschichten reduzieren als auch die Reduktion von Kosten durch Wegfall von Nachtzuschlägen erreichen.

Insgesamt stehen die Planer vor der Anforderung, durch kreative Lösungen den zukünftigen Anforderungen zu begegnen und sich dynamisch, mit einem strukturierten Vorgehen, veränderten Bedingungen anzupassen.

Fazit

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten soll zu einer Harmonisierung zwischen den unternehmerischen Bedarfen und den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten führen. Bei der Entwicklung und Nutzung infrage kommender Arbeitszeitmodelle kommt es darauf an, die betrieblichen Notwendigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele mit den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Derartige Arbeitszeitmodelle können sowohl über die Flexibilisierung von Struktur, Lage und Dauer der Arbeitszeit als auch die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit durch den Beschäftigten (zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit) gestaltet und gesteuert werden. Die Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes wird zukünftig auch eine wichtigere Rolle spielen. So können die Unternehmen schneller auf Kundenwünsche eingehen, auf schwankende betriebliche Anforderungen reagieren und die Beschäftigten durch gesunde lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle motivieren. ■

Literatur

ifaa (2015) (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 361

Jaeger C (2015a) Grundlagen zur Gestaltung flexibler und leistungsförderlicher Arbeitszeiten – Stellschrauben und rechtliche Aspekte. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 139–145

Altun U, Hille S, Jaeger C (2017) Gestaltung und Einführung flexibler Arbeitszeiten. Leistung & Entgelt (2):3–46

Koczy A, Feggeler A, Hille S (2017) Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. ifaa, Düsseldorf

Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de

Christine Molketin M. A.
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf
Tel.: +49 211 542263-26
E-Mail:
c.molketin@ifaa-mail.de

Dipl.-Päd. Bettina Tondorf
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Tel: +49 211 542263-27
E-Mail:
b.tondorf@ifaa-mail.de