

Moderne Arbeitszeitmodelle versprechen bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Arbeitsmotivation

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Der Faktor Zeit wird sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen immer stärker zur Schlüsselressource. So unterschiedlich die individuellen Lebensphasen im Verlauf eines Berufslebens sind, so vielfältig und komplex sind betriebliche Anforderungen. Die Gestaltung der Arbeitszeit sollte deshalb entsprechend den unterschiedlichen Interessen maßgeschneidert erfolgen, argumentiert Dr. Ulrike Hellert. Auf der Grundlage rechtlicher Rahmenbedingungen könnten flexible Arbeitszeiten erweiterte Zeit- und Handlungsspielräume eröffnen, so die Autorin. In ihrem Beitrag beschreibt sie, welche Arbeitszeitmodelle sich wie an die Wünsche von Arbeitnehmern und an betriebliche Belange anpassen lassen, welche rechtlichen Grundlagen, welche Erfahrungen bei der Einführung zu beachten sind. Insgesamt, so folgert die Autorin, gewinnt eine differenzierte, an Lebensphasen ausgerichtete Arbeitszeitpolitik in der Personalarbeit an Bedeutung.

Diskussionen über flexible Arbeitszeitgestaltung werden nach wie vor kontrovers und emotional geführt. Schließlich stehen sich häufig unterschiedliche Interessen gegenüber, wenn es um die Verwendung von Zeit geht, denn Zeit, die für Erwerbsarbeit genutzt wird, steht für Familien- und Privatleben nicht mehr zur Verfügung und umgekehrt. Für die Unternehmen einerseits ist zeitliche Flexibilität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der steigende internationale Wettbewerbsdruck mobilisiert alle Produktivitätsreserven, und dazu zählt eben auch ein flexibler Einsatz von Personalvermögen. Andererseits benötigen die Beschäftigten verlässliche Vereinbarungen, damit auch für sie eine optionale Zeitgestaltung nach persönlicher Lebenssituation möglich wird.

Ziel einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung ist es, die unterschiedlichen Interessen zum Nutzen beider Seiten zu organisieren sowie fair und verlässlich umzusetzen. Dazu zählen flexible Arbeitszeitmodelle, die, basierend auf gesetzlichen Rahmenbedingungen, sowohl die betrieblichen Belange als auch die Mitarbeiterwünsche entsprechend der jeweiligen Lebensphasen berücksichtigen. Dies erfordert eine grundlegende Analyse der Arbeitserfordernisse und persönlichen Situation von Beschäftigten sowie eine prozessbegleitende Kontrolle der neu eingeführten Arbeitszeitregelungen. Bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Arbeitsmotivation lohnen in jedem Fall den Einsatz von Zeit bei der Arbeitszeitgestaltung.

Erwartungen an Arbeitszeitpolitik

Die Anforderungen an Unternehmen, sich innovativ und flexibel am Markt zu behaupten, steigen stetig und beeinflussen Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen nachhaltig. Arbeitszeiten sind vor diesem Hintergrund nicht nur von großer betrieblicher Relevanz, sondern sie sind auch

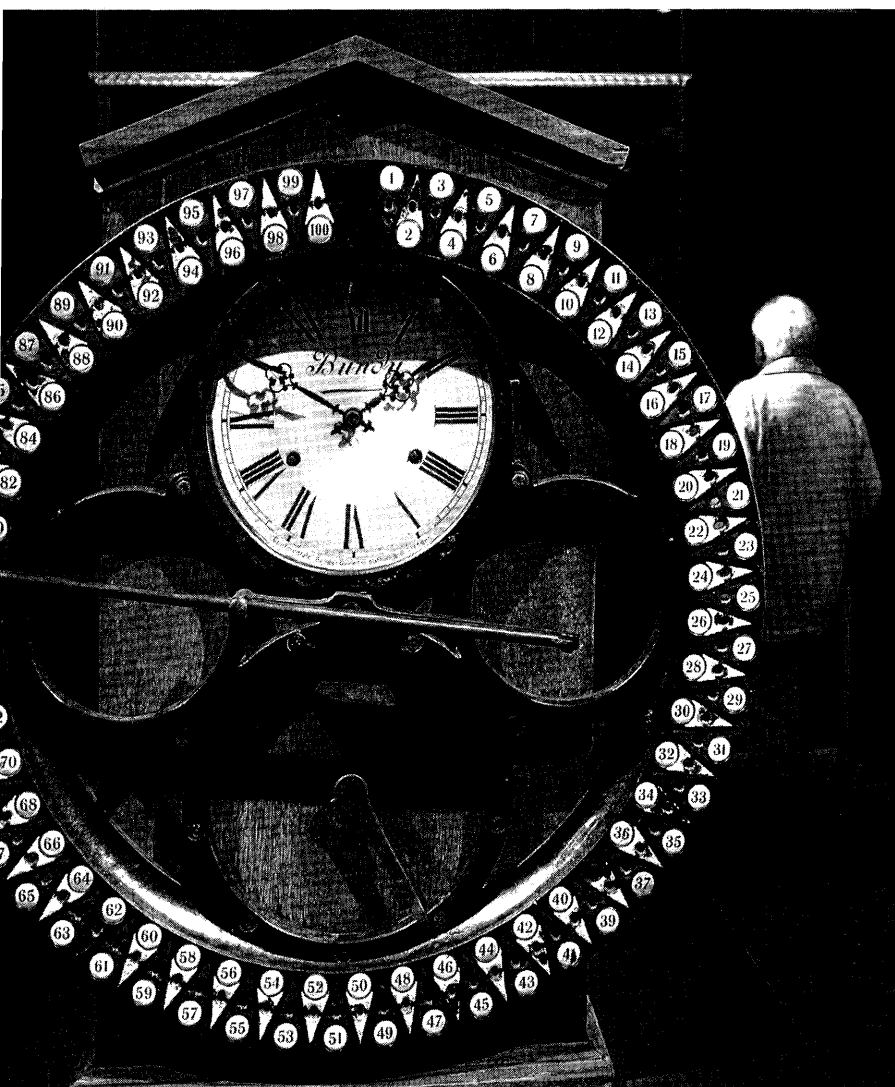
für die Beschäftigten eine wichtige persönliche Bezugsgröße, die sich auf Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Beschäftigungsfähigkeit auswirkt. Flexible Arbeitszeitgestaltung unterstützt vor allem die betrieblichen Erfolgsfaktoren Qualität, Termintreue, Kosten, Maschinenauslastung oder Service. Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht beispielsweise den Ausbau des Kunden-

stand, baut Überstunden ab und steigert somit die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen (Hellert 2005).

Ferner tragen attraktive Arbeitszeitmodelle immer deutlicher zur Reputation eines Unternehmens bei. Mitarbeiter können durch ein mitarbeiterorientiertes Arbeitszeitmodell zum einen an das Unternehmen gebunden werden, zum



Dr. Ulrike Hellert ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Moderne Arbeitszeiten, Projektleiterin des Zeitbüros Nordrhein-Westfalen sowie Lehrbeauftragte an der FernUniversität Hagen.



Stechuhren sind schon seit langem Museumsstücke. Auch die Zeit starrer Arbeitszeitmodelle ist abgelaufen, argumentiert die Autorin und empfiehlt flexible Modelle, die unterschiedliche Interessen maßgeschneidert miteinander vereinbaren.



services durch längere Ansprechzeiten. Die Termintreue kann dank kürzerer Durchlaufzeiten und durch die Anpassung an Auftragsschwankungen optimiert werden. Eine effiziente Verteilung der Arbeitszeiten verringert zum einen teure Zeiten von Leerlauf oder Still-

anderen stellt ein attraktives Arbeitszeitmodell ein wichtiges Entscheidungskriterium für Bewerber bei der Arbeitsplatzsuche dar.

Die zunehmenden Flexibilitätsanforderungen in Unternehmen bekommen Mitarbeiter längst zu spüren. Aus Befra-

gungen ist bekannt, dass Beschäftigte neben hoher Verantwortung im Beruf auch durch hohen Zeitdruck stark belastet sind. So gaben im Rahmen einer Studie in Nordrhein-Westfalen fast 40 Prozent der Befragten an, dass sie sich durch Verantwortung und Zeitdruck stark oder ziemlich stark belastet fühlten (MWA NRW 2005). Viele investieren aus Angst vor Arbeitsplatzverlust oder um im Job erfolgreich zu sein mehr als ihre vertragliche Arbeitszeit. Arbeitszeit ist damit inzwischen zu einer wichtigen Schlüsselressource geworden. Zeit eigenverantwortlich verteilen zu können und die Lage der eigenen Arbeitszeit selbst bestimmen zu können, ist ein bedeutender Faktor für die Lebensgestaltung von Arbeitnehmern.

In Phase eins dreht sich schwerpunktmäßig alles um einen guten Berufseintritt. Bei den meisten steht nach der Ausbildung oder dem Studium der Beruf im Vordergrund. Es gilt, den Einstieg in den Beruf mit all seinen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Sicherlich werden viele in dieser Phase gerne Zeit für die neue berufliche Tätigkeit investieren und dem Arbeitgeber hochflexibel zur Verfügung stehen. Private Interessen werden meist zurückge-



Orientierung an Lebensphasen

Im Laufe des Arbeitslebens durchläuft jeder Beschäftigte unterschiedliche Phasen, die individuell natürlich sehr verschieden ausfallen. Traditionell werden Lebensphasen nach dem Alter definiert. Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels würde diese Einteilung in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung heute sicherlich zu kurz greifen. Vielmehr sind es die jeweiligen beruflichen und familiären Rahmenbedingungen, die für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung relevant sein können.

Orientiert an der beruflichen Phase ergeben sich beispielsweise drei mögliche Abschnitte: der Berufseintritt (erste Phase), die so genannte „Rushhour of life“ nach etwa zehn bis 15 Berufsjahren (zweite Phase) sowie die Phase gegen Ende des Berufslebens (dritte Phase).

stellt. Vielleicht entstehen hier erste Zeitkonflikte bei der Entscheidung zwischen Qualifizierung und Familiengründung.

Ein nächster Abschnitt könnte dann die Familienphase sein. Nun stehen erste Verteilungsaufgaben zwischen Arbeitszeit und Familienzeit an, denn Kinder benötigen entsprechende Anwesenheit der Eltern, und die Eltern wünschen sich mehr Zeit für ihre Kinder. Daneben spielen verschiedene Interessen eine große Rolle, vor allem die berufliche Karriere, Sport, Ehrenamt oder Hobby.

In der dritten Phase wird die Zeitverteilung auch mit Blick auf die eigene Gesundheit an Bedeutung gewinnen. Beschäftig-

