

Erfahrungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Rechtsanwalt Harald Bex, ist Mitarbeiter des Westdeutschen Handwerkskammertags in Düsseldorf und für das Projekt » Einrichtung von Beratungsstellen für Arbeitszeitmodelle im Handwerk in Nordrhein-Westfalen« verantwortlich.

Bereits seit 1998 sind mit Unterstützung des Landes im nordrhein-westfälischen Handwerk modellhaft Arbeitszeitberatungen losgelöst von den Tarifpartnern möglich. Das Beratungsangebot wurde zunächst bei den Handwerkskammern in Köln und Münster erprobt und 2000 auf alle weiteren Handwerkskammern in Nordrhein-Westfalen ausgeweitet. Der Beitrag beschreibt ausgehend von diesem Projekt die Erwartungen der Teilnehmer, die Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung für klein- und mittelständische Betriebe und die zu beachtenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei wird deutlich, dass auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen der Mittelstand auf den ersten Blick „ganz andere Sorgen“ hat, eine Flexibilisierung der Zeitkonten die Lösung sein kann.

1 Konzeption der Arbeitszeitberatung

Am Modellvorhaben teilnehmende kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) erwarten eine komplette Einführungs- und Umsetzungsbegleitung. Diese reicht von der Schwachstellenanalyse, der Ausarbeitung von alternativen Arbeitszeitkonzepten, der Unterstützung bei der Formulierung von Betriebsvereinbarungen und -ordnungen bis hin zu Information, Überzeugung und Schulung von Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern. Als kundenorientierte Serviceleistung für KMU führt die Arbeitszeitberatung der Handwerkskammern in NRW das kostenfreie Angebot als „Vor-Ort-Beratung“ im Betrieb durch. Dabei bietet sie den KMU ein individuelles und bedarfsgerechtes Beratungspaket an:

- Hilfe bei der Datenerhebung im eigenen Betrieb zu Arbeitsvolumen und seiner zeitlichen Verteilung
- Analyse der branchentypischen Kundenbedürfnisse

- Ermittlung der Personalzusammensetzung und der Personalwünsche
- konkreter organisatorischer Beistand bei der Planung und Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodell.

2 Projekthintergrund

Mit neuen Arbeitszeiten verbinden sich hohe Erwartungen und verschiedene Interessen. Die Betriebe rechnen mit einer Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, und die Beschäftigten erhoffen sich zumeist mehr Effektivität ihrer Arbeit, aber auch eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Für kleine und mittlere Betriebe wachsen die Anforderungen, im neuen Europa weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Kunden stellen zunehmend höhere Erwartungen an Beratung und Dienstleistung. Daher ist guter Kundenservice verbunden mit qualitativ hochwertiger Arbeit ein unbedingtes Muss, um in der heutigen Wirtschaft zu bestehen. Außerdem lassen sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen teure Überstunden abbauen. Auch dies erhält bzw. erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig nimmt die Konkurrenz um qualifizierte und engagierte Fachkräfte zu. Deshalb gilt es, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, gutes Personal verstärkt zu motivieren und an den Betrieb zu binden. Das Einführen eines flexiblen Arbeitszeitmodells ist die Lösung für vielfältige Anforderungen. Damit wird nicht nur Handwerksbetrieben die Möglichkeit gegeben, besser auf Kundenwünsche einzugehen, schnell auf Auftragsüberhänge zu reagieren und Beschäftigte durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten zu motivieren.

Im Rahmen des Projektes „Einrichtung von Beratungsstellen für flexible Arbeitszeitmodelle im Handwerk in Nordrhein-Westfalen“ helfen wir, ein Arbeitszeitmodell individuell für einzelne Betriebe zu konzipieren und einzuführen.

3 Was ist flexible Arbeitszeitgestaltung?

Der Begriff umfasst alle Formen variabler Arbeitszeiten, die sich nicht mit der Normalarbeitszeit decken. Hierunter versteht man eine der Vollbeschäftigung entsprechende Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden pro Woche, die sich in der Regel auf fünf Wochentage verteilt, in ihrer Lage nicht variiert, und von montags bis freitags tagsüber ausgeübt wird. Sobald also Abweichungen hinsichtlich Umfang, Dauer oder Lage innerhalb eines Zeitraums und Verteilung der Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum vorliegen, handelt es sich um flexible Arbeitszeiten.

Bei gegenwärtig steigenden Personalkosten und durch kürzere Arbeitszeiten eingeschränkte Maschinenlaufzeiten können es sich Handwerks- und andere

Gewerbebetriebe kaum leisten, diese zusätzlichen Kosten durch Preiserhöhungen an den Verbraucher weiterzugeben. Dagegen lässt sich die Produktivität durch flexiblere Arbeitszeitformen steigern. Denn ohne eine Entkopplung der Arbeitszeiten der Beschäftigten von den Laufzeiten der Maschinen bewirken starre Regelungen bei einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit einen Rückgang der Maschinenlaufzeiten und damit höhere Stückkosten. Eine entsprechende Flexibilisierung ermöglicht es den Betrieben jedoch, sich rasch und individuell an die bestehende Auftragslage anzupassen. Dies kann z.B. durch die kurzfristige Verlängerung oder Verkürzung von Betriebs- und Maschinenlaufzeiten erfolgen. So kann das Unternehmen auf Kundenwünsche prompt reagieren, indem es die Arbeits- und Betriebszeiten sporadisch erhöht. Andererseits sind seine Kosten in Phasen geringerer Nachfrage niedriger, da die Arbeits- und Betriebszeiten verkürzt werden können. Auf diese Weise lässt sich ein Personalüberhang vermeiden. Auch die Einstellung auf krankheitsbedingten Ausfall und den Urlaub der Belegschaft klappt besser, denn Störungen im Betriebsablauf können vermieden werden.

4 Vorteile für Unternehmen und Kunden

Die Produktivität des Betriebes steigt bei flexibler Arbeitszeitgestaltung durch eine bessere Auslastung von Personal und Maschinen. Auch erfolgt eine stärkere Kundenorientierung, weil das Unternehmen seine Lieferfristen exakter einhalten kann. Bei der Belegschaft können sich geringere Fehlzeiten ergeben und deren Arbeitsmotivation erhöht sich durch das Einbeziehen ihrer individuellen Wünsche in die Arbeitszeitgestaltung. Auf diese Weise können qualifizierte Beschäftigte enger an den Betrieb gebunden werden und die Fluktuation ist geringer.

Die Vorteile für Kunden liegen in einem optimalen Service mit attraktiven Preisen: kurze Lieferzeiten und die termingerechte Ausführung der Auftragsleistungen bei bester Qualität.

Der Kunde braucht sich also beispielsweise nicht mehr einen Tag Urlaub zu nehmen, damit der Handwerksbetrieb die Leistung durchführen kann. Hinzu kommt eine bessere Ansprech- und Erreichbarkeit des Unternehmens durch verlängerte Öffnungszeiten.

5 Am häufigsten umgesetzte Modelle im Handwerk

Die Erfahrungen und Ergebnisse der bisherigen Arbeitszeitberatung zeigen, dass die „Jahresarbeitszeit“ in Verbindung mit einem Zeitkonto das im Handwerk am meisten umgesetzte Arbeitszeitmodell ist. Für Betriebe, die ihre Betriebs- und

Öffnungszeiten erweitern wollen, sind die Modelle der „Bereichsfunktionszeit“ und der „Wahlarbeitszeit“ von besonderer Bedeutung. Im Folgenden sind diese Arbeitszeitmodelle erklärt:

Jahresarbeitszeit

Hierbei kann der Arbeitseinsatz der Beschäftigten flexibel gestaltet werden, weil die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erst im Durchschnitt von 12 Monaten erreicht werden muss. Die Mitarbeiter erhalten in dieser Zeit ein festes Monatsentgelt, welches sich aus den durchschnittlich in den einzelnen Monaten zu leistenden Arbeitsstunden errechnet. Die Jahresarbeitszeit stellt eine ideale Möglichkeit dar, um den Einsatz der Arbeitskräfte an eine schwankende Nachfrage anzupassen.

Jahresarbeitszeit und Zeitkonto

In Verbindung mit einem Jahresarbeitszeitmodell stellt sich ein Zeitkonto, welches als so genanntes „Ampelkonto“ geführt wird, als ein sehr wirksames Instrument dar, um den Ausgleich von Plus- und Minusstunden zu regeln.

Im Handwerk hat sich das zweistufige Ampelkonto bewährt. Es hat, wie die Fußgängerampel, zwei Phasen: eine grüne und eine rote. Die grüne Phase gibt eine Grenze für die Anzahl an Plus- bzw. Minusstunden vor, innerhalb derer die Beschäftigten ihren Arbeitseinsatz in Absprache mit der jeweiligen Führungskraft länger oder kürzer gestalten können. Wird diese Grenze über- oder unterschritten, gelangen die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsvolumen in eine rote Phase. Diese soll nur im Ausnahmefall und auf ausdrückliche Anordnung der Führungskraft erreicht werden.

Jahresarbeits- mit Bereichsfunktionszeit

Bereichsfunktionszeit bedeutet, dass zu festgelegten Zeiten die entsprechenden Abteilungen oder Bereiche des Betriebes so besetzt sind, dass immer ein Mitarbeiter für Kunden und sonstige Ansprechpartner zur Verfügung steht. Demnach brauchen zu dieser Zeit nicht alle Mitarbeiter anwesend zu sein, damit der Bereich funktioniert. Die Regelarbeitszeit muss auch nicht einheitlich für den gesamten Betrieb gelten, sondern kann unterschiedlich für die einzelnen Betriebsabteilungen, Montagestellen und/oder einzelne Arbeitnehmer verteilt und festgelegt werden.

Der Betrieb kann mit dieser Verteilung besser auf die unterschiedlichen auftragsbedingten Anforderungen der Kunden an seine verschiedenen Abteilungen reagieren als mit einer einheitlichen Arbeitszeit für die gesamte Belegschaft. Die unterschiedliche Verteilung erfolgt mit der betrieblichen Arbeitszeitordnung.

Die Bereichsfunktionszeit kann in Verbindung mit der Jahresarbeitszeit umgesetzt werden; möglich sind aber auch kürzere Ausgleichszeiträume, wie zum Beispiel ein

oder drei Monate. In Mehrschichtbetrieben kann die Bereichsfunktionszeit mit Eingleit- und Ausgleitspannen kombiniert werden.

Bereichsfunktionszeit mit Ein- und Ausgleitspanne

Eingleitspanne: 6.00 – 8.00 Uhr

Bereichsfunktionszeit: 8.00 – 18.00 Uhr

Ausgleitspanne: 18.00 – 20.00 Uhr

Wichtig ist bei diesem Beispiel, dass zwischen 8.00 und 18.00 Uhr in entsprechenden Bereichen oder Abteilungen eine personelle Mindestbesetzung vorliegt. Hier spricht sich das Team untereinander ab, wer wann kommt und wer wann geht, so dass die Funktionsfähigkeit garantiert ist. Dies erfordert ein gewisses Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter, erhöht jedoch auch ihre Arbeits- und Leistungsbereitschaft. Während der Ein- und Ausgleitspannen muss der Bereich oder die Abteilung nicht mehr für Kundschaft oder andere Ansprechpartner bereit sein. Es steht den Arbeitnehmern frei, wann sie zu diesen Zeiten ihre Arbeit beginnen bzw. beenden. Dies ist jedoch auch vom Stand ihres Zeitkontos abhängig.

Wahlarbeitszeit (bzw. Bausteinsystem)

Die Wahlarbeitszeit findet insbesondere in den Betrieben Beachtung, die an Ladenöffnungszeiten gebunden sind. Es wird ein Einsatzplan erstellt, in dem die Beschäftigten eingetragen werden bzw. sich eintragen. Der Plan ist so angelegt, dass zu Stoßzeiten des Tages mehr Angestellte anwesend sind, während bei Flaute weniger nötig sind. Dieses Modell kann an ein Jahresarbeitszeitkonto gekoppelt sein, es kann sich aber auch an feststehenden Wochenarbeitszeiten orientieren. Wahlarbeitszeit ist insbesondere für jene Betriebe attraktiv, die viele Teilzeitkräfte beschäftigt.

6 Alles (möglich) was recht ist

Sollen flexible Arbeitszeiten eingeführt werden, müssen sie mit den geltenden rechtlichen Bestimmungen in Einklang stehen. Die arbeitsrechtlichen

Gesetzesvorschriften legen den Rahmen auf überbetrieblicher Ebene für die Arbeitszeitgestaltung fest. Innerhalb dieser Vorgaben bewegen sich die ebenfalls überbetrieblich geltenden Regelungen eines Tarifvertrages. Lediglich für den einzelnen Betrieb gelten dagegen die Übereinkünfte einer Betriebsvereinbarung, die den durch tarifvertragliche Rahmenbestimmungen begrenzten Spielraum ausfüllen können. Die Festlegung von Bestimmungen über die Arbeitszeit im einzelnen Arbeitsvertrag muss alle Vorgaben, die sich aus den Gesetzesvorschriften, dem Tarifvertrag und einer Betriebsvereinbarung ergeben, beinhalten. Insofern besteht

für Regelungen über flexible Arbeitszeiten im Individualarbeitsvertrag die geringste Bandbreite an Möglichkeiten.

Wichtig

Daraus ergibt sich, dass Gesetze bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten vor Tarifverträgen, diese wiederum vor Betriebsvereinbarungen und jene vor arbeitsvertraglichen Regelungen zu beachten sind.

7. Gesetzlicher Rahmen

Außer den Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) finden die allgemeinen Vorschriften des Arbeitsrechts einschließlich des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) bei einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung Berücksichtigung.

Teilzeit- und Befristungsgesetz

Mit dem 2001 in Kraft getretenen TzBfG ist die Rechtsgrundlage für mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung und Umsetzung individueller Wünsche bezüglich des Umfangs der Arbeitszeit geschaffen. Hier ist, unter bestimmten Voraussetzungen, der Anspruch auf Teilzeitarbeit für Beschäftigte verankert, deren Arbeitsverhältnis bereits länger als sechs Monate bestanden hat, sofern der Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt. Die neuen Teilzeitregelungen gehen von einem partnerschaftlichen Verständnis der arbeitsrechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer aus. Diese sollen im Konsens für alle Beteiligten zu einer vernünftigen Lösung bei der Arbeitszeitgestaltung kommen, so dass der Teilzeitwunsch zum ebenso erwünschten wie unerwarteten Produktivitätsbeitrag wird. Darüber hinaus ist in dem Gesetz ausdrücklich im Sinne der Gleichbehandlung geregelt, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit oder ihrer flexiblen Gestaltung gelten. Der Arbeitgeber kann ebenso wie im Falle der einvernehmlichen Festlegung die festgelegte Verteilung der

Teilzeitarbeit bei überwiegendem betrieblichen Interesse rückgängig machen oder abändern. Damit sorgt das Gesetz dafür, dass die Verwirklichung des Arbeitnehmerwunsches in das Organisationskonzept des Arbeitgebers passt.

Das TzBfG erlaubt weiterhin Vereinbarungen, nach denen der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall zu erbringen hat (Arbeit auf Abruf), oder nach denen mehrere Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung, job sharing).

Wichtig

Hinsichtlich der Vorschriften über die Arbeit auf Abruf können Tarifverträge auch Abweichungen zuungunsten der Arbeitnehmer vorsehen, sofern sie Regelungen über die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit und eine Vorankündigungsfrist für die Arbeit enthalten.

Hinsichtlich der Vorschriften über die Arbeitsplatzteilung erlaubt das Gesetz tarifvertragliche Abweichungen auch zuungunsten der Arbeitnehmer, wenn der Tarifvertrag Regelungen über die Vertretung des Arbeitnehmers enthält. Im Geltungsbereich solcher Tarifverträge können auch nicht tarifgebundene Arbeitgeber und -nehmer die Anwendung dieser tarifvertraglichen Regelungen vereinbaren.

Arbeitszeitgesetz

Das seit 1994 geltende ArbZG ermöglicht eine leichtere Umsetzung flexibler Arbeitszeiten, indem es die Rahmenbedingungen für hierfür verbessern will und den äußeren Rahmen der Gestaltung auf überbetrieblicher Ebene festlegt. Darüber hinaus soll der Arbeitsschutz der Beschäftigten bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten gewährleistet werden. Das Gesetz geht im Grundsatz von einer maximal 48-Stunden-Woche aus, die sich auf sechs Werktage, von Montag bis Samstag, verteilt. Die werktägliche Arbeitszeit darf nicht mehr als acht Stunden betragen, kann aber auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Dann muss die verlängerte Arbeitszeit jedoch innerhalb von sechs Monaten auf einen Durchschnitt von acht Stunden werktäglich ausgeglichen werden. Abweichungen hiervon sind kraft Gesetzes oder aufgrund Tarifvertrags bzw. Betriebsvereinbarung zulässig.

8 Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

Soweit ein Tarifvertrag Regelungen über flexible Arbeitszeiten enthält, ist zu prüfen, ob er das jeweilige Arbeitsverhältnis erfasst und gültig ist. Dabei ist zu klären,

- für welche Personengruppen er gilt,
- welchen Gewerbebereich er betrifft und
- für welche Region bzw. welches Bundesland er abgeschlossen wurde.

Gültig ist der Tarifvertrag nur, wenn Arbeitgeber und -nehmer tarifgebunden sind. Wenn dies nicht der Fall ist (z.B. wenn der Mitarbeiter nicht Gewerkschaftsmitglied ist), bedarf es zur Erstreckung der tariflichen Regelungen auch auf die nicht Tarifgebundenen der Allgemeinverbindlichkeitserklärung. Sie wird durch den Bundesarbeitsminister gemäß § 5 Tarifvertragsgesetz (TVG) abgegeben. Das ist bei

den meisten Tarifverträgen der Fall. Wurde der Tarifvertrag nicht für allgemeinverbindlich erklärt, können dessen Bestimmungen durch eine entsprechende Klausel in das jeweilige Arbeitsverhältnis einbezogen sein bzw. werden. Generell gilt das Günstigkeitsprinzip. Das heißt, für den Arbeitnehmer günstigere einzelvertragliche Vereinbarungen genießen Vorrang vor ihn schlechter stellenden tarifvertraglichen Bestimmungen.

Bei einer Betriebsvereinbarung ist grundsätzlich der Tarifvorbehalt zu beachten. D.h., solche Arbeitsbedingungen, die üblicherweise mittels Tarifvertrag geregelt werden, wie zum Beispiel die Dauer der Arbeitszeit, können gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies ist unabhängig davon, ob der Arbeitgeber tarifgebunden ist oder nicht (vgl. § 77 Abs.3 BetrVG). Eine Ausnahme gilt nur dann, wenn der Tarifvertrag eine Öffnungsklausel enthält.

Im Bereich der Mitwirkungsrechte des Betriebsrats sind Betriebsvereinbarungen nur ausgeschlossen, soweit keine gesetzliche oder tarifvertragliche Klausel besteht, die eine bestimmte Frage abschließend klärt (vgl. § 87 Abs.1 S.1 BetrVG). Die bloße Tarifüblichkeit reicht hier nicht aus.

Fehlen also gesetzliche oder tarifvertragliche Bestimmungen, sind Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie deren Verteilung auf die einzelnen Wochentage nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten des Betriebsrats.

Auch die vorübergehende Verkürzung bzw. Verlängerung der Arbeitszeiten unterliegen, wenn sich gesetzlich oder aufgrund Tarifvertrages nichts anderes ergibt, der Mitbestimmung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG.

Wichtig

Soweit gesetzlich oder tarifvertraglich nicht anders geregelt ist, sind damit Einführung, Abbau und Ausgestaltung sämtlicher Arbeitszeitformen der

Mitbestimmung unterworfen, die sich übrigens auch auf Teilzeitbeschäftigte erstreckt.

Jedoch werden nach dem Günstigkeitsprinzip durch die Betriebsvereinbarung nur solche Individualklauseln des Arbeitsvertrages verdrängt, die die Beschäftigten schlechter stellen. Keine Mitbestimmung des Betriebsrates besteht aber hinsichtlich der Dauer der individuellen Arbeitszeit. Sie wird entweder einzelvertraglich oder mittels Tarifvertrag festgelegt.

Ist in dem Betrieb kein Betriebsrat vorhanden, unterliegt die Einführung flexibler Arbeitszeiten dem Weisungsrecht des Arbeitgebers. Dieser muss dann lediglich

bestehende tarifvertragliche Regelungen beachten, soweit er tarifgebunden ist. Ist das nicht der Fall, besteht das Weisungsrecht vollumfänglich. Es darf jedoch nicht missbräuchlich ausgeübt werden. Eine sicherlich zu bevorzugende Möglichkeit besteht darin, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine einvernehmliche Lösung hinsichtlich der Einführung flexibler Arbeitszeiten suchen und im Arbeitsvertrag bzw. in einer Zusatzvereinbarung zum Vertrag festhalten.

9 Arbeitsverträge

Regelungen zu flexiblen Arbeitszeiten sind im Individualarbeitsvertrag nur insoweit zulässig, als Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung keine anderweitigen abschließenden Bestimmungen enthalten. Auch abweichende Regelungen des Arbeitsvertrages zu Ungunsten der Mitarbeiter sind nicht zulässig, außer wenn Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung es ausdrücklich erlauben.

Praxistipp

Empfohlen wird aus Gründen der Rechtssicherheit, die Einführung flexibler Arbeitszeiten im Arbeitsvertrag schriftlich festzuhalten.

Erklärt sich der Arbeitnehmer mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten einverstanden, sollte aus Gründen der Rechtssicherheit entweder eine Klausel in den bestehenden Arbeitsvertrag eingefügt werden, welche die Einführung flexibler Arbeitszeiten regelt, oder aber eine einzelvertragliche Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag geschlossen werden. Zu empfehlen ist hier die einzelvertragliche Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag, da die Zusatzvereinbarung für einen

zeitlich begrenzte Dauer Geltung für sich beanspruchen kann und in diesem Fall der Arbeitsvertrag nicht erneut geändert werden muss.

Im Arbeitsvertrag kann zum Beispiel auch folgende Klausel aufgenommen werden:

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich darüber hinaus, eine Vereinbarung über die betriebliche Arbeitszeitverteilung (Arbeitszeitflexibilisierung⁹ für die jeweiligen betrieblichen Ausgleichszeiträume abzuschließen.

Alles weitere ist dann in der einzelvertraglichen Vereinbarung zu regeln. Als Beispiel ist nachstehend eine Muster-Vereinbarung zur Regelung flexibler Arbeitszeit angefügt:

Allgemeine Muster-Vereinbarung zur Regelung flexibler Arbeitszeit

Zusatz zum Arbeitsvertrag zwischen

Firma.....
und
Mitarbeiter(in).....

1. Je nach Auftragslage und sonstigen betrieblichen Erfordernissen kann die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit für einzelne Arbeitnehmer oder für den gesamten Betrieb im Rahmen der Jahresarbeitszeit anders verteilt werden.
2. Dabei kann die Wochenarbeitszeit zwischen(z.B. 30) und(z.B. 44) Stunden schwanken. Im Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten muss allerdings der Durchschnitt von(z.B. 37) Stunden pro Woche erreicht werden.
3. Der Arbeitnehmer bekommt entsprechend der regelmäßigen Wochenarbeitszeit ein gleich bleibend hohes Arbeitsentgelt.
4. Auf einem Zeitkonto wird der Zeitkontenstand jedes Mitarbeiters geführt, der monatliche Saldo in der Lohnabrechnung ausgedruckt.
5. Für Tage, an denen der Arbeitnehmer Entgeltfortzahlung bekommt, werden ihm (z.B. 7,4) Stunden Arbeitszeit gutgeschrieben.
6. Am Ende des Ausgleichszeitraumes wird das Lohnkonto abgerechnet. Mehrarbeitsstunden, die bis dahin wegen betrieblicher Erfordernisse nicht abgebaut sind, werden mit einem Zuschlag von 25 Prozent ausbezahlt.

7. Minderarbeitsstunden werden vom letzten Lohn des Abrechnungszeitraumes abgezogen.

....., den

.....
Firma

.....
Mitarbeiter(in)

Sollen flexible Arbeitszeiten eingeführt werden, mit denen Mitarbeiter nicht einverstanden sind, bedarf es einer arbeitsvertraglichen Änderung durch den Arbeitgeber, um die neuen Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Hierzu muss das bestehende Arbeitsverhältnis gekündigt und dem Arbeitnehmer zugleich die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu den geänderten neuen Bedingungen angeboten werden. Dabei sind die Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) einzuhalten, sofern dieses Anwendung findet.

Praxistipp

Grundsätzlich wird jedoch empfohlen, die Zustimmung der Beschäftigten zum neuen Arbeitszeitmodell einzuholen, statt es anzuweisen. Nur dann ist der wirkliche Erfolg, nämlich die Wettbewerbsstärkung, garantiert.

10. Fazit

Mit Hilfe der Instrumentarien der Arbeitszeitgestaltung kann die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksbetrieben verbessert werden. Mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten lassen sich Arbeitsstellen sichern oder schaffen. Gerade in der gegenwärtigen Wirtschaftslage, die gekennzeichnet ist durch steigenden Konkurrenzdruck und hohe Personalkosten, stellen flexible Arbeitszeitmodelle eine wichtige Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Flexible Arbeitszeitmodelle können darüber hinaus den Wunsch vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach familienfreundlicher Arbeitszeit erfüllen. Bei Beschäftigten erhöht sich hierdurch unter anderem die Arbeitsmotivation. Betriebswirtschaftlich gesehen führt dies wiederum zu Produktivitätssteigerung. Flexible Arbeitszeiten liefern einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungssicherung, denn durch Überstundenabbau oder durch mehr Teilzeitarbeitskräfte lässt sich vorhandene Arbeit auf mehrere Personen verteilen.
