

Einführung von Arbeitszeitflexibilisierung

Leitfaden MASQT, NRW

„Entwicklung- und Einführungsprozess von Arbeitszeitmodellen“

10-Phasen-Modell

1. Analyse der Ist-Situation
2. Planung des Vorgehens
3. Informationsbeschaffung
4. Festlegung der Soll-Situation
5. Modellentwicklung
6. Feinabstimmung
7. Testphase
8. Flankierende Maßnahmen
9. Evaluation
10. Endgültige Entscheidung

Leitfaden zur Einführung von AZF

1. Analyse der Ist-Situation

Gespräch zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, Arbeitszeitberater und betroffenen Mitarbeitern

1. Klarheit über den Anlass, die Beweggründe und die Auswirkungen einer möglichen Arbeitszeitemstellung
2. Abklärung der unterschiedlichen Standpunkte und Ziele
→ Übereinstimmung für weitere Schritte finden
3. Frage nach der Methodik der Arbeitszeitemstellung bzw. „Wie sieht eigentlich das aktuelle Arbeitszeitsystem aus?“
4. Muss das Ziel durch eine Arbeitszeitemstellung erreicht werden?

Leitfaden zur Einführung von AZF

2. Planung des Vorgehens

Gespräch zwischen Betriebsleitung, Betriebsrat, Arbeitszeitberater und betroffenen Mitarbeitern

- Wer ist die Zielgruppe?
- In welchem Unternehmensbereich wird zunächst agiert?
- Wer gehört zur Planungsgruppe, und wie oft trifft sie sich? In welcher Form greift diese korrektiv ein?
- Formulierung einer Zielvereinbarung und eines Zeitrahmens (Test-, Umsetzungs-, Evaluationsphase)
- Information der Belegschaft

Leitfaden zur Einführung von AZF

3. Informationsbeschaffung

Information über Literatur oder AZ-Berater zu

- Rechtlicher Rahmen (Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen)
- sozial-und gesundheitsverträgliche AZ-gestaltung
- gestalterische Möglichkeiten und flankierende Maßnahmen (z.B. Schulungen)
- Möglichkeiten, Bedingungen und Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle
- (Best-Practice)-Beispiele anderer Umsetzungen
→ Unterschiede/Gemeinsamkeiten zu eigenem Unternehmen → individuelle Lösungen

Leitfaden zur Einführung von AZF

4. Festlegung der Soll-Situation - Soll-Ist-Vergleich

Gestaltung folgender Parameter

- Tätigkeiten, Arbeitsabläufe & Organisationsstrukturen
- Personalstrukturen (Alter & Qualifikation)
- Wünsche der Belegschaft
- externe Einflussgrößen & Infrastruktur
- gegenwärtige Situation (Fehlzeiten, Fluktuationen)
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche Regelungen
- Anforderungen an das Unternehmen (saisonale Schwankungen, Bereitschaftsdienste, Teilzeit/Vollzeit, Überstunden)
- Zukünftige Planungen
(Produkterweiterungen, Standortausdehnung)



Leitfaden zur Einführung von AZF

5. Modellentwicklung

Planungsphase

- Eine Arbeitsgruppe und eine Unternehmensberatung entwickeln gemeinsam oder getrennt mehrere mögliche Modellalternativen
- Abgleich der Alternativen mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation
- Berücksichtigung von Schnittstellenproblematiken (Arbeitsabläufe zwischen Abteilungen)

Leitfaden zur Einführung von AZF

6. Feinabstimmung

Modifikation der entwickelten Arbeitszeitmodelle

- Treffen einer Auswahl der ausgearbeiteten AZ-Modelle
Motto: Welche Vorschläge sind brauchbar, welche nicht?
→ überschaubare Anzahl von Alternativen
- Auswahl überprüfen (Gesetze, betriebsinterne Anforderungen, Belegschaftsinteressen)
- Vorstellung und Diskussion in der Belegschaft
→ Partizipation → Kompromiss → Mittragen des Modells
- Betriebsvereinbarung

Ziel: geringe Zahl von Modellalternativen für Testphase

Leitfaden zur Einführung von AZF

7. Testphase

Überprüfung der Brauchbarkeit im Alltag

- **langfristiger Prozess**
Vereinbarkeit von unterschiedlichen Arbeitsprozessen sowie Arbeits- & Privatleben muss getestet und beurteilt werden
→ Modell muss sich bewähren
- **Prozessbegleitende Aktivitäten** (Gespräche & Erfahrungsaustausch, Rückmeldungsanalyse, Problemanalyse)
- **Keine Veränderungen am Modell in Testphase**
(Verfälschung der Evaluation, Unsicherheiten in der Belegschaft)
- **Statt dessen: Sammlung von Ergebnissen und Dokumentation der Testphase**

Leitfaden zur Einführung von AZF

8. Flankierende Maßnahmen

Umstellung der Arbeitszeit haben u.U. Einfluss auf Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen

- Anpassung der Unternehmensstrukturen oder
- Erarbeitung von Veränderungen am Modell
- Qualifizierung der Belegschaft insbesondere von Führungskräften für erweiterte organisatorische und administrative Aufgaben und Anforderungen

Leitfaden zur Einführung von AZF

9. Evaluation

Rückmeldung zu Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen an die Arbeitsgruppe

- Vorher-Nachher-Befragungen der Belegschaft
 - Fragebögen zu Einschätzungen der Mitarbeiter
 - Gespräche, Workshops
- Klärung, ob das AZ-Modell Erwartungen & Ziele erfüllt
- Grundlage für mögliche weitere Aktivitäten

Leitfaden zur Einführung von AZF

10. Endgültige Entscheidung

Engültige Entscheidung für oder gegen AZ-Modell

- Beibehaltung des alten AZ-Modells
- Einführung des getesteten neuen AZ-Modells
- Modifikationen am getesteten neuen AZ-Modell mit erneutem Durchlauf des Prozesses

- **letzte Entscheidung zum endgültigen AZ-Modell**
 - Information der Belegschaft
 - endgültige Umstellung der Verwaltung