»OBSERVER«

Gewinn
Das Wirtschaftsmagazin für den persönlichen Vorteil
Wien, im Juni 2020, Nr: 6, 11x/Jahr, Seite: 72-74
Druckauflage: 55 520, Größe: 95,07%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12948529, SB: Wirtschaftsforum der Führungskräfte

www.observer.at

Arbeitszeitmodelle – es geht viel mehr, als man denkt

GEWINN zeigt fünf flexible Arbeitszeitmodelle, für die es nur ein wenig Kreativität braucht. Vieles ist möglich, wenn alle Beteiligten mitspielen – wie diese Betriebe es vorleben.

VON MARA LEICHT

Wer über flexible Arbeitszeitmodelle nachdenkt, dem fällt eines derzeit sofort ein: die Kurzarbeit! 1,3 Millionen Arbeitsplätze (Stand Mitte Mai) könnte sie retten, vorausgesetzt, alle Anträge werden bewilligt und die in Kurzarbeit geparkten Mitarbeiter werden nach maximal zweimal drei Monaten Laufzeit (GEWINN berichtete über die Möglichkeiten zur Kurzarbeit in den letzten Ausgaben ausführlich) wirklich zurückgenommen.

Andreas Fill hat das für seine Leute jedenfalls vor. Im oberösterreichischen Gurten beschäftigt der Maschinenbauer Fill 900 Mitarbeiter, einen Gutteil direkt aus der 1.200-Seelen-Gemeinde. Viel Verantwortung, die man dem sonst so geerdeten Firmenchef anmerkt. „Anfang März haben wir nur noch Telefonseelsorge betrieben. Die Kunden waren verunsichert, die Lieferanten, die Mitarbeiter. Die Monteure haben angerufen, die Grenzen machen dicht, sie wissen nicht, ob sie noch heim können." Jene aus dem fernen China hatte er schon im Februar heim geholt, schlimm für ihn, denn das dortige Projekt stand kurz vor der Übergabe. Und keine Übergabe, kein Geld.

Am 13. März waren alle Monteure daheim bis auf drei, „der deutsche Kunde wollte, dass sie das Projekt fertigstellen. Sie haben es gerade noch rechtzeitig zurückgeschafft." Seine Monteure waren, wie Fill betont, freiwillig in Deutschland geblieben.

Am 16. März schloss er die Firma – Betriebsurlaub für alle. Es arbeitete ohnehin keiner mehr, „wir fielen auf 25 Prozent Leistungsfähigkeit. Alle waren paralysiert, wie das Kaninchen vor der Schlange". Im Einklang mit dem Betriebsrat wurden erst einmal Urlaub- und Zeitguthaben abgebaut, „manche

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gem PDN-Vertrag des VÖZ voez.at.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 01/52124*44).

Gewinn
Das Wirtschaftsmagazin für den persönlichen Vorteil
Wien, im Juni 2020, Nr: 6, 11x/Jahr, Seite: 72-74
Druckauflage: 55 520, Größe: 96,37%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12948529, SB: Wirtschaftsforum der Führungskräfte

www.observer.at

hatten so viel, sie konnten ruhig ein paar Wochen den Garten pflegen". Für die Administration stockte er „von 170 auf 300 Software-Lizenzen auf" und schickte sie ins Home-Office. Anfang April meldete er Kurzarbeit für alle an.

Ende April holte er 560 Mitarbeiter wieder zurück. Die Aufträge mussten abgearbeitet werden. Doch wie, unter den geltenden Sicherheitsvorschriften?

Schichten aufs Äußerste gedehnt

Schon 2006 hatte Fill Gleitzeit eingeführt. Das Ungewöhnliche: auch für die Produktion. Arbeitsbeginn ist von 6.00 bis 8.30 Uhr, Arbeitsende von 14.30 bis 19.00 Uhr, dazwischen liegt die Kernzeit. „Keiner hielt das für möglich. Doch es funktionierte von Anfang an. Ohne Problem." Im April erweiterte er den Rahmen bis 22 Uhr, um die Ansteckungsgefahr zu minimieren. Dazu teilte er seine Arbeiter in eine Montag-/Dienstag-/Mittwochschicht und in eine Donnerstag-/Freitag-/Samstagschicht. Zufrieden war er damit nicht. „Drei Tage arbeiten, vier nicht, da kommt man aus dem Rhythmus. Der Motor kühlt ab."

Weil die Hallen groß genug sind, um den Sicherheitsabstand einzuhalten, kehrte er mit Mai wieder zum gewohnten Schichtmodell zurück. Detail am Rande: Das Betriebsrestaurant kappte die Hälfte der Sitzplätze, verlängerte aber die Öffnungszeiten. So geht es sich für alle aus. Nur die Pausen fallen jetzt anders.

Lehrlinge auf Trab halten

Fill bildet auch 85 Lehrlinge aus. Die standen plötzlich ohne Berufsschule da. „Wir hätten sie heimschicken können. 100 Prozent Entschädigung hätten wir ohnehin bekommen." Doch die Idee gefiel ihm nicht. „Wir haben einen Ausbildungsauftrag." Flugs ließ man sich eine Lehrlings-Challenge einfallen. Die besteht aus einer technischen Ausbildung in Kleinstgruppen – mit Baby-Elefant dazwischen –, aus Software-Schulungen via e-Learning und aus digitaler Powerpoint-Teamarbeit, wo je fünf Lehrlinge eine Präsentation pro Woche ausarbeiten, zu Themen von Robotik bis gesunde Ernährung. Am Ende gibt's einen Preis für das Siegerteam – was das sein wird, weiß Fill noch nicht. Im Moment hat er Dringenderes zu tun.

Durchrechnungsmodell

Für die Wiener Netze wäre Kurzarbeit keine Lösung gewesen. 2.400 Mitarbeiter müssen auch in Krisenzeiten dafür sorgen, dass Strom, Gas, Fernwärme und Telekommunikation fließen. Das Arbeitszeitmodell wirkt schon in Normalzeiten kompliziert, ist aber laut Franz Simanov, Leiter der Hauptabteilung Personal, „längst eingespielt". Es gibt Schichten mit vier Tagen zu je acht Stunden, vier zu je neun, fünf zu je sieben und vier Tage zu je zehn Stunden: „Manche arbeiten Montag bis Donnerstag lang und am Freitag gar nicht, andere fünf Tage, aber am Freitag kurz, andere gleichmäßig." Dahinter stehen drei Kollektivverträge: der KV für Metaller (Gas/Wärme), für die Wiener Stadtwerke und das Dienstrecht der Stadt Wien. Ein Durchrechnungsmodell sorgt dafür, dass die Stunden am Jahresende stimmen.

Maschinenbauer Andreas Fill führte Gleitzeit auch in der Produktion ein: „Keiner hielt das für möglich. Doch es funktionierte von Anfang an. Ohne Problem."

Franz Simanov, Wiener Netze, hat es gleich mit drei Kollektivverträgen zu tun. Während des Shutdowns genügte das nicht: „Nun haben wir den Rahmen des Arbeitsrechts ausgereizt."

Während des Shutdowns genügte das nicht. Einerseits musste die Versorgung unter allen Umständen gesichert sein, andererseits die Mannschaft geschützt werden: „In den kritischen Bereichen mussten wir den Kontakt der Schichten so gering wie möglich halten." Kritisch sind vor allem der Störungs- und Überwachungsdienst, in der Zentrale, die die Gas- und Stromflüsse überwacht. Zwölf Stunden waren dort schon immer über eine Betriebsvereinbarung gedeckt, „nun haben wir den Rahmen des Arbeitsrechts ausgereizt", so Simanov. Mit einer befristeten Vereinbarung für 24-Stunden-Dienste zwei- bis dreimal die Woche, wobei einander immer dieselben Teams ablösten und sich nur elektronisch austauschten.

Wo in der heißen Phase kein Vollbetrieb nötig war, erlaubte das Durchrechnungsmodell, die Arbeitszeit jeden Tag um eine Stunde zu kürzen und diese fünf Wochenstunden bis Jahresende wieder einzuarbeiten. Nur der Metaller-KV (Gas/Wärme) sieht einen engeren Zeitkorridor vor. „Wir haben uns nach den Möglichkeiten gestreckt."

30 Stunden bei vollem Lohnausgleich

Bis 2015 war eMagnetix eine florierende Digitalagentur in Bad Leonfelden, Oberösterreich. Dann schlug der Fachkräftemangel zu. Nach zwölf Mitarbeitern, alle aus dem persönlichen Umfeld, war Schluss. Kein Wachstum, schlimmer noch, nicht einmal die Aufträge konnten noch abgewickelt werden. Co-Gründer Klaus Hochreiter bot mehr Gehalt, „doch damit lockt man keinen mehr hinter dem Ofen hervor". In Schweden stieß er auf ein Modell, das ihn nicht mehr losließ: Mit technologischer Unterstützung die Arbeit auf 30 Stunden reduzieren, bei vollem Lohnausgleich: „Sonst hätten sich die Leute sofort Zweitjobs gesucht", beschreibt Hochreiter.

Zwei Jahre, bis 2017 ließ er sich Zeit, um mit seinem Team das Konzept auszutüfteln. Was sind die Zeitfresser, war die große Frage, und wie sparen wir sie ein? Die Lösungen waren weder kompliziert noch teuer: automatische Kundenberichte und Auswertungen,

Fotos: Fill/Robert Gortana, Wiener Netze/Tuchert

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gem PDN-Vertrag des VÖZ voez.at.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 01/52124*44).

störungsfreies Arbeiten, Handys außer Sicht.

Mehr Sorgen machte Hochreiter, ob seine These wirklich stimmte: Lässt sich dieselbe Arbeit tatsächlich in 22 Prozent weniger Zeit erledigen? Drei Jahre später weiß er: 22 Prozent weniger Arbeitszeit sind fünf Prozent weniger Arbeitsleistung, wenn alle an einem Strang ziehen. Vor allem aber ging die Rechnung in Richtung Bewerber auf:

Klaus Hochreiter von eMagnetix tüftelte zwei Jahre an 30 Stunden bei vollem Lohnausgleich: „22 Prozent weniger Arbeitszeit sind fünf Prozent weniger Arbeitsleistung, wenn alle an einem Strang ziehen."

„Statt zehn Bewerbungen für eine Juniorposition bekamen wir sofort hundert, statt keiner einzigen Bewerbung für eine Senior-Position bekamen wir zehn." 2018 kletterte der Umsatz um 40 Prozent, 2019 mit nunmehr 35 Mitarbeitern lag die Steigerung nur knapp darunter.

Dann kam Corona. „Es rettet uns das Leben", sagt Hochreiter, „dass wir auf keine bestimmte Branche fixiert sind." Bei Kunden aus vielen Segmenten, Größen und Ländern fließen nach wie vor Umsätze, „sogar aus dem Tourismus." Die Gehälter kann er davon locker zahlen, „nur die Planbarkeit ist verloren gegangen".

Vier-Tages-Unternehmen

30 Stunden bei vollem Lohnausgleich: Das Modell hat nicht nur Freunde. Der Bundesvorsitzende des Wirtschaftsforums der Führungskräfte, Andreas Zakostelsky, bezeichnete es als „Brandbeschleuniger", der „die bereits sehr angespannte wirtschaftliche Situation in den Unternehmen verschärft".

Die Alternative ist, ein Unternehmen von Anfang an als Teilzeitmodell anzulegen. Genau das machten die Brüder Mark und Martin Poreda, nachdem sie bei ihrer ersten Gründung, der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu, ausgestiegen waren. Ihr nächstes Projekt wollen sie „ruhiger angehen", sagt Martin Poreda.

Deshalb konzipierten sie ihr neues Social-Start-up Hektar Nektar von Anfang an als Vier-Tage-Woche mit 32 Arbeitsstunden. Sehr ungewöhnlich für die Start-up-Szene: Dort seien eher Sieben-Tage-Wochen die Regel.

Martin Poreda wollte es bei seinem jüngsten Start-up Hektar Nektar ruhiger angehen: „Wir sind ein echtes Vier-Tages-Unternehmen."

Hektar Nektar mit derzeit neun Mitarbeitern ist nicht auf schnelles Geld angelegt. Ein digitaler Marktplatz für Bienen und Imkereizubehör einerseits, ein Bienenschutzprojekt andererseits: „Wenn wir mehr Bienen in der Welt wollen, müssen wir sie den Multiplikatoren in die Hand geben, den Imkern." Im Verkaufspreis des Honigs steckt die Finanzierung weiterer Bienenvölker. Laut Geschäftsmodell wird am Freitag einfach zugesperrt: „Wir sind ein echtes Vier-Tages-Unternehmen." Die Mitarbeiter könnten am Freitag anderswo arbeiten, doch lieber wäre Poreda, sie ruhen sich aus: „Erholung stellt sich erst nach drei Tagen ein."

In die Corona-Krise rutschte Hektar Nektar „gut aufgestellt". Im Mai wurde die Kapitalerhöhung mit dem strategischen Investor FAIE abgeschlossen, einem Online-Versender landwirtschaftlicher Produkte. Poreda plant, das „Double-Equity"-Programm des aws in Anspruch zu nehmen, „weil wir bei allen anderen kolportierten Hilfen durch das Gitter fallen". Auch er ist „dankbar für die Kurzarbeit. Die Personalkosten machen bei uns 70 Prozent aus."

Wie auch die anderen Befragten konnte Poreda sein Arbeitszeitmodell „völlig unproblematisch" umsetzen. Der Steuerberater „schreibt die Stunden in den Dienstvertrag, mehr Fragen gab es nicht". Geht da vielleicht noch mehr?

Kreativ ohne Limit

Eine spezielle Variante der Vertrauensarbeitszeit lebt der Linzer Technologieanbieter Tributech. Neben „maximaler Freiheit" im Alltag kann jeder der elf Mitarbeiter zwei Monate im Jahr seine Zelte in einem beliebigen anderen Land aufschlagen und von dort aus arbeiten. Gerade, als die Corona-Welle heranrollte, hatte eine Mitarbeiterin ihre Planung für Hawaii abgeschlossen, erzählt CEO Thomas Plank. Ein Kollege schwankte noch zwischen zwei asiatischen Ländern. Die Regeln: Der Mitarbeiter kümmert sich um Flug und Quartier, die Firma finanziert Coworking-Space und Infrastruktur, dazu eine Reiseversicherung, wenn Kreditkarte oder Schutzbrief nicht ausreichen. Der Mitarbeiter darf während seines Auslandabenteuers auch ohne Umstände seine Stunden herunter- und danach wieder hinaufschrauben, „eine Mail genügt".

Solange sich die Mitarbeiter von Tributech bei Meetings nach der Linzer Zeitzone richten, unterscheidet Thomas Plank nicht, von wo aus man arbeitet: „Wir geben maximale Freiheit."

Nicht einmal hier sah der Steuerberater ein Problem, „solange der Mitarbeiter weniger als 180 Tage im Jahr außer Landes ist.".Sonst müsste er dort veranlagen. Würde der Kollektivvertrag im Zielland höhere Gehälter vorsehen, würde diese Plank ohne Wimpernzucken zahlen: „Ja sicher!" Nur eines ist ihm wichtig: „Bei Meetings muss sich der Mitarbeiter nach unserer Zeitzone richten."

Fotos: Magnetix, Hektar Nektar, Tributech

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gem PDN-Vertrag des VÖZ voez.at.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 01/52124*44).