

Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen

Leitfaden für Personalverantwortliche
und Geschäftsleitungen



Vorwort

Wege aufzeigen, wie Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik gut gelöst werden können, das war die Aufgabe von „ZEITREICH“.

Das Projekt befasste sich mit einer der zentralen Herausforderungen der modernen Arbeitsgesellschaft: der Frage, wie es gelingen kann, die individuellen Zeitbedürfnisse der Beschäftigten mit den Flexibilitätsbedarfen der Unternehmen in Einklang zu bringen.

Eine Frage, die sich in einer zunehmend digital und global vernetzten Arbeitswelt, aber auch für die Beschäftigten, die Arbeit und Privatleben besser miteinander verbinden möchten, heute neu und nachdrücklicher denn je stellt.

Die individuellen Arbeitszeitwünsche ändern sich im Laufe des Berufslebens. Flexible Arbeitszeiten sind vor allem für Beschäftigte hilfreich, die familiäre Verantwortung tragen. 71 Prozent der Eltern mit Kindern unter 18 Jahren geben an, dass flexible Arbeitszeiten für Eltern in besonderem Maß dazu beitragen würden, die Lebensqualität zu verbessern. Zudem wird in einer älter werdenden Gesellschaft auch die Zahl älterer Angehöriger steigen, um die man sich in der Familie kümmern möchte. Arbeitszeit und -ort planbar und flexibel gestalten zu können wird eine immer wichtigere Herausforderung auch für kleinere und mittlere Unternehmen. Für die vielfältigen Beschäftigtenwünsche und betrieblichen Erfordernisse gibt es keinen Lösungsweg, der für alle passt.

Deshalb sollte das Projekt „ZEITREICH“, das im Rahmen des Bundesprogramms Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt wurde, Arbeitszeitmodelle zur Lösung von Arbeitszeitkonflikten in kleinen und mittleren Unternehmen sozialpartnerschaftlich entwickeln und erproben. Der hier vorliegende Leitfaden richtet sich an Geschäftsführer und Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen, die von den Ergebnissen und Erfahrungen des Projekts profitieren sollen.

Ich wünsche allen Interessierten eine anregende und ideengebende Lektüre.

Annette Schicke

Referentin in der Abteilung Digitalisierung der Arbeitswelt
im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen

**Leitfaden für Personalverantwortliche
und Geschäftsleitungen**

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	6
Flexibilisierung in der Arbeitszeitgestaltung im digitalen Wandel	9
Aufbruch in eine moderne, innovative Arbeitszeitgestaltung	10
Wandel gestalten – mit sozialpartnerschaftlichem Ansatz	15
Führungs- und Unternehmenskultur beachten	21
Zukunftsmodell flexiblen Arbeitens	25
Arbeitszeitmodelle: Merkmale und Verbreitung	33
Arbeit auf Abruf	36
Arbeitszeitkonten	38
Funktionszeit	41
Gleitzeitmodelle	44
Job-Sharing	45
Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten/Wertguthaben	47
Mobile Arbeit	50
Nachtarbeit	55
Schichtarbeit	57
Teilzeit	60
Teilzeit für Führungskräfte („Führen in Teilzeit“)	64
Vertrauensarbeitszeit	67
Wahlarbeitszeit	68
Operative Arbeit in den Organisationen	71
Projektvorbereitung: wie man Arbeitszeitprojekte erfolgreich startet	72
Ausgangssituation analysieren: betriebliche Anforderungen und individuelle Bedürfnisse	75
Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	79
Maßnahmen implementieren und kommunizieren	86
Bonusmaterial	89
ZEITREICH-Poster	90
Musterfragebogen	101
Glossar	104
Impressum	111

Einleitung

Ein Arbeitszeitprojekt: Warum gerade jetzt?

Es gibt gute Gründe, die eigene betriebliche Arbeitszeitgestaltung vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zu überdenken. Die Erwerbstätigenzahlen erreichten im Jahr 2018 wieder einen erneuten Rekord. Gleichzeitig bleiben immer mehr Stellen längere Zeit unbesetzt, da die geeigneten Fachkräfte fehlen. Für die Bewerberinnen und Bewerber sind attraktive Arbeitszeiten längst einer der wichtigsten Entscheidungsgründe für oder gegen einen Arbeitgeber oder eine Arbeitgeberin. Betriebe, die flexible und passgenaue Lösungen für die jeweilige Lebenssituation der Bewerberinnen und Bewerber anbieten können, haben oft die Nase vorn. Die Lebensverläufe, Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten sind dabei so vielfältig wie nie. Während dem einen wichtig ist, Arbeits- und Privatleben möglichst strikt trennen zu können, ist für den anderen die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts unverzichtbar.



Zitat aus dem ZEITREICH-Konsortium

„Der digitale Wandel bringt nach Einschätzung vieler Arbeitgeber und ihrer Beschäftigten große Chancen mit sich. Für die Betriebe bedeutet die Digitalisierung Effizienzgewinne durch einfachere Prozesse und Strukturen, für die Beschäftigten, dass sie berufliche und private Zeitsysteme besser aufeinander abstimmen können. Mobiles Arbeiten wird durch den technologischen Fortschritt begünstigt. Ob es allerdings als konfliktfreies Arbeitsmodell taugt, hängt von betrieblichen Gegebenheiten, der Führungskraft, dem Team der Kolleginnen und Kollegen und letztlich von den Präferenzen und Fähigkeiten des Einzelnen ab. Sich selbst organisieren, die Zeitgestaltung eigenverantwortlich planen und sich selbst motivieren können, kann als Freiraum, aber auch als Bürde empfunden werden. Die Ambivalenz der Präferenzen steigt mit den Möglichkeiten.“

Dr. Oliver Stettes

LEITER DES KOMPETENZFELDS ARBEITSMARKT UND ARBEITSWELT
IM INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Dank moderner Informations- und Kommunikationstechnik ist Homeoffice für viele eine gute Alternative, statt beim Pendeln zur Arbeit im Stau zu stehen oder an Bahnhöfen auf den verspäteten Zug zu warten. Mehr Freiheiten in der Arbeitsgestaltung bedeuten auch, dass Beschäftigte damit verantwortungsvoll umgehen. Auch Führungskräfte sind gefragt, wenn es um die Formulierung von Erwartungshaltungen geht, wann jemand erreichbar sein muss und welche Reaktionszeiten auf Anfragen angemessen sind. Trotz großer Gestaltungsspielräume dank moderner Technologien sollte nicht aus den Augen verloren werden, dass nicht alle Beschäftigten im gleichen Maß von der neuen Arbeitszeitflexibilität profitieren können.

Zudem bedeutet ein Mehr an Flexibilität in der heutigen Arbeitswelt auch höhere betriebliche Flexibilitätsanforderungen mit Blick auf die Wünsche der Kundinnen und Kunden. Diese setzen immer höhere Maßstäbe an Reaktionszeiten oder ausgedehnte Servicezeiten. Diese gilt es intern abzubilden, um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. **Mehr Arbeitszeitflexibilität heißt also nicht einseitig mehr Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten, sondern ist immer eine Balance von betrieblichen und individuellen Arbeitszeitanforderungen.** Auch flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeiten dürfen nicht dazu führen, dass Büros und Werksgelände freitagsnachmittags menschenleer sind, weil Überstunden vorzugsweise für ein langes Wochenende verwendet werden. Ohne Absprachen in den Arbeitsteams und betriebliche Regelungen geht dies nicht.

Motive für eine moderne Arbeitszeitgestaltung

- ➔ Stärkung der Arbeitgeberattraktivität zur leichteren Gewinnung von Fachkräften
- ➔ Förderung einer gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung mit Blick auf alternde Belegschaften und längere Erwerbsbiografien
- ➔ Anpassung der Betriebs- und Öffnungszeiten an sich ändernde Kundenwünsche zur Erreichbarkeit
- ➔ Abfedern von schwankenden Auftragslagen
- ➔ Erschließen neuer Potenziale durch den technologischen Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie
- ➔ Gestaltung der Arbeitszeitbedingungen als Win-win-Situation für beide Seiten: bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Freizeit und Ehrenamt und dadurch höhere Arbeitszufriedenheit und Loyalität

Worum ging es im ZEITREICH-Projekt?

Der vorliegende Leitfaden für Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche ist im Rahmen des ZEITREICH-Projekts entstanden, dessen Ziel es war, Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik zu identifizieren und mithilfe von innovativen Arbeitszeitmodellen zu lösen. **Das Projekt ZEITREICH wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.** Das Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) begleitete es fachlich, die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) administrativ. Ein Projektbeirat aus Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik sowie der Bundesagentur für Arbeit unterstützte das Projektkonsortium bestehend aus dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE, dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW), wmp consult – Wilke Maack GmbH und Herrn Dr. Seifert, ehemaliger Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts der Hans-Böckler-Stiftung.

Im Fokus des Projekts standen 13 Pilotbetriebe aus vier Branchen – Metall-/Elektro- und Chemieindustrie, Einzelhandel und Verwaltungen im öffentlichen Dienst –, die innerhalb von zwei aufeinanderfolgenden Beratungsphasen seitens erfahrener Beraterinnen und Berater des Instituts der deutschen Wirtschaft und wmp consult sowie von Herrn Dr. Seifert begleitet wurden. Die Konsortialführung lag beim IBE.

Betriebe und Verwaltungen im ZEITREICH-Projekt

Modellphase (2016/2017)

- Bäckerei Heitzmann GmbH & Co. KG
- Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) NRW
- Finanzamt Trier
- MEGATECH INDUSTRIES AG
- Sparkasse der Homburgischen Gemeinden (inzwischen: Sparkasse Gummersbach)
- REWE Markt GmbH
- Zahnen Technik GmbH

Second-Starter-Phase (2017/2018)

- AMADA GmbH
- Amtsgericht Dortmund
- emco Group
- Hewing GmbH
- Technische Betriebe Konstanz (TBK)
- thyssenkrupp Steel Europe AG, Werk Finntrop

Das Projekt lief über drei Jahre, vom 1. Juli 2016 bis zum 30. Juni 2019. Der Projektverlauf war in vier Phasen unterteilt:

In der ersten Phase wurden die Grundlagen für die Projektarbeit gelegt und ein Programm zur Öffentlichkeitsarbeit ausgearbeitet. Das Projektkonsortium legte das weitere Vorgehen sowie einen einheitlichen Beratungsansatz fest und erarbeitete ein Analysekonzept, um die Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik identifizieren zu können.

Folgende fünf Zielkonflikte standen dabei im Vordergrund:

- 1 **Zeitsouveränität:** Inwieweit haben die Beschäftigten selbst Spielraum bei der Gestaltung der Arbeitszeiten.
- 2 **Zeitumverteilung:** Inwiefern erlaubt die Verteilung der Arbeitszeit, Präferenzen der Beschäftigten zu berücksichtigen.
- 3 **Zeitsynchronisation:** Wie gut funktioniert die Abstimmung der Arbeitszeiten im Betrieb sowie mit außerbetrieblichen Einrichtungen wie Behörden oder dem öffentlichen Nahverkehr.
- 4 **Zeitkompetenz:** Wie gut können die Beschäftigten mit Zeit als knapper Ressource umgehen, wie gut können sie sich selbst und ihre Aufgaben organisieren.
- 5 **Zeitqualität:** Inwiefern trägt die Arbeitszeitgestaltung zu einer Belastung der Gesundheit bei, und wie sieht eine gesundheitsbewusste Arbeitszeitgestaltung aus.

Für die Beratungsarbeit stand der sozialpartnerschaftliche Ansatz unter Einbezug von Beschäftigten und ihren Mitarbeitervertretungen in den jeweiligen Projektteams im Vordergrund.

In der zweiten Phase nahmen die ersten sieben Pilotbetriebe und Verwaltungen die Arbeit auf. Am Anfang stand eine ausführliche Analyse der Ausgangssituation, um Arbeitszeitkonflikte und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Dafür wählten die Projektteams verschiedene Herangehensweisen über Interviews, Befragungen und Workshops. In den folgenden Projektteamsitzungen erarbeiteten die externen Beraterteams mit den internen Betriebsteams ein Umsetzungs- und Kommunikationskonzept. Zusätzliche Impulse boten regelmäßige Erfahrungsaustauschtreffen mit dem Konsortium sowie Vertreterinnen und Vertretern der anderen Betriebe und Verwaltungen.

In der dritten Phase starteten die sechs Betriebe und Verwaltungen der zweiten Beratungsphase. Das Vorgehen glich der zweiten Phase. Im Vordergrund stand eine jeweils organisationsspezifische Herangehensweise, dennoch ergaben sich überschneidende Themenschwerpunkte und somit interessante Anknüpfungspunkte für den fortwährenden Erfahrungsaustausch. Das IBE stellte den Bildungswerken die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt anhand eines Trainingskonzepts zur Verfügung und evaluierte die Projekterfolge in den Pilotbetrieben der zweiten und dritten Phase.

In der vierten Phase bündelten die Beraterinnen und Berater des IW und wmp consult gemeinsam mit Herrn Dr. Seifert die Projektergebnisse anhand von zwei Leitfäden und bereiteten diese zielgruppengerecht zum einen für Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche und zum anderen für Personal- und Betriebsräte auf. Die beiden Leitfäden und das Trainingskonzept machen die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt für andere Interessierte – auch aus anderen Branchen – über den Projektzeitraum hinaus zugänglich und nutzbar.



Zitat aus dem ZEITREICH-Konsortium

„Die Arbeitszeitgestaltung bietet für viele Organisationen Möglichkeit und Herausforderung zugleich und bekommt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der digitalen Transformation neue Facetten im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Im ZEITREICH-Projekt haben wir uns zum Ziel gesetzt, in einem kooperativen sozialpartnerschaftlichen Ansatz, konfliktarme Arbeitszeitmodelle in Betrieben und Verwaltungen zu identifizieren und in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, Personalverantwortlichen und Betriebs- oder Personalräten zu erarbeiten. Die Beteiligung und das Interesse am Projekt haben gezeigt, dass das Thema einen Nerv trifft. Und die Ergebnisse zeigen, wie vielfältig innovative Arbeitszeitmodelle gestaltet sein können und wie ähnlich in manchen Branchen die betrieblichen Bedarfe und die Bedürfnisse der Beschäftigten sind.“

Prof. Dr. Jutta Rump

DIREKTORIN DES INSTITUTS FÜR BESCHÄFTIGUNG UND EMPLOYABILITY IN LUDWIGSHAFEN
INQA-THEMENBOTSCHAFTERIN ZU CHANCENGLEICHHEIT & DIVERSITY
KONSORTIALFÜHRERIN IM PROJEKT ZEITREICH

Tipp



Die Ergebnisposter der Pilotbetriebe können Sie dem Bonusmaterial dieses Leitfadens entnehmen.

Mehr Projektinformationen und Ergebnisse finden Sie auf <http://projekt-zeitreich.de/>

Flexibilisierung in der Arbeitszeitgestaltung im digitalen Wandel

- Aufbruch in eine moderne, innovative Arbeitszeitgestaltung
- Wandel gestalten - mit sozialpartnerschaftlichem Ansatz
- Führungs- und Unternehmenskultur beachten
- Zukunftsmodell flexiblen Arbeitens

Aufbruch in eine moderne, innovative Arbeitszeitgestaltung

Welche Gestaltungselemente der Arbeitszeit gibt es?

Teilzeit- und Vollzeitmodelle kommen den meisten wohl als erstes in den Sinn, wenn es um verschiedene Arbeitszeitmodelle geht. Teilzeit ist im Teilzeit- und Befristungsgesetz geregelt und seit 2001 mit einem Rechtsanspruch für Beschäftigte versehen, deren Arbeitgeber oder Arbeitgeberin mehr als 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Neu ist die sogenannte Brückenteilzeit (§ 9a TzBfG), die seit dem 1. Januar 2019 gilt.



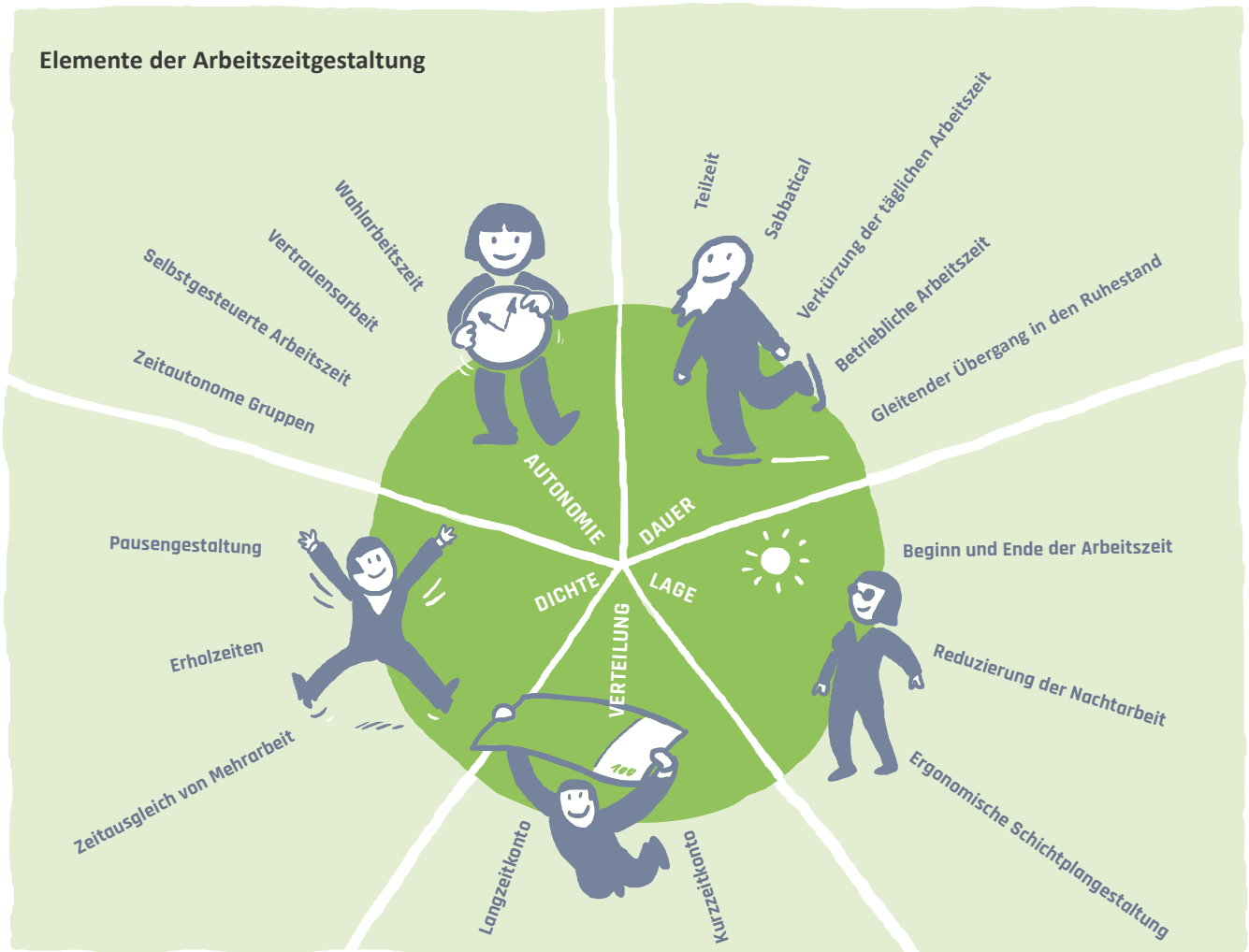
Hinweis

Zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit (§ 9a TzBfG, Absatz 1)

„Ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, kann verlangen, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit für einen im Voraus zu bestimmenden Zeitraum verringert wird. Der begehrte Zeitraum muss mindestens ein Jahr und darf höchstens fünf Jahre betragen. Der Arbeitnehmer hat nur dann einen Anspruch auf zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit, wenn der Arbeitgeber in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmer beschäftigt.“

Nach den Niederlanden haben Deutschland und Österreich den höchsten Anteil an Teilzeitbeschäftigten (**Grafik S. 12**). Während nahezu jede zweite Frau zwischen 20 und 64 Jahren in Teilzeit arbeitet, sind es unter den gleichaltrigen Männern gerade einmal 9 Prozent. Auch in den Motiven, Teilzeit zu arbeiten, unterscheiden sich Frauen und Männer. Während Frauen überwiegend wegen familiären Verpflichtungen wie der Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen ihre Arbeitszeit reduzieren, arbeiten Männern häufig aufgrund einer parallel laufenden Ausbildung oder beruflichen Fortbildung in Teilzeit (Destatis, 2018, 50)

Die Dauer der Arbeitszeit ist bei Weitem nicht das einzige **Element zur Gestaltung von Arbeitszeiten (Grafik S. 11)**. Mit Gleitzeitmodellen kann der Beschäftigte den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende flexibel anpassen. Interessante Alternativen zur traditionellen Fünftagewoche bieten komprimierte Arbeitswochen, die eine 40 Stunden Woche auf vier statt fünf Tage verteilen oder das „9/80-Modell“, in dem Vollzeitbeschäftigte alle zwei Wochen einen Tag frei nehmen können (80 Stunden auf 9 Tage verteilt). Daneben lässt sich Arbeitszeit mithilfe von Arbeitszeitkonten an saisonale und konjunkturelle Schwankungen sowie an die persönliche Lebenssituation der Beschäftigten anpassen. Für Fragen zur gesundheitsbewussten Gestaltung der Arbeitszeiten ist die Dichte der Arbeit elementar. Auf ausreichende Pausen und Erholungszeiten ist zu achten. Hier sind das Arbeitszeitgesetz und die Arbeitsschutzaspekte der Tätigkeit maßgeblich. Sogenannte Zeithamsterer, die ihre Überstunden immer weiter ansparen, gefährden möglicherweise nicht nur ihre Gesundheit, sondern schaden auch dem Betrieb. Kein Beschäftigter kann über lange Zeit produktiv und unfallfrei ohne Pausen durcharbeiten. Schließlich spielt die Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. Es stellen sich die Fragen, wieviel Handlungsspielraum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeräumt bekommen und wie die verschiedenen Zeitsysteme im Unternehmen miteinander synchronisiert werden, sodass die Arbeitsabläufe reibungslos verlaufen. Aber auch die Synchronisation von Arbeitsanfall und Arbeitszeit ist bei unregelmäßigen Zeitguthaben schwieriger.



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013, 17

Arbeitszeitflexibilisierung spielt bei den Sozialpartnern nicht nur als qualitatives Element der Tarifverhandlungen eine wichtige Rolle. Vielmehr ist sie auch immer wieder Inhalt

in Seminaren für Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitgeberseite und der Betriebs- und Personalratsseite.

Zitat aus dem ZEITREICH-Konsortium

„Übersichtlich, bedarfsgerecht und im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bieten wir in unserem Seminarprogramm auch immer wieder Veranstaltungen zum Thema innovative Arbeitszeitgestaltung sowohl für Betriebsräte als auch für Geschäftsführer und Personalverantwortliche an. Das Projekt ZEITREICH hat mit seinen Inhalten einen „Dauerbrenner“ der betrieblichen Praxis aufgegriffen und mit dem sozialpartnerschaftlichen Ansatz einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung im Betrieb gewählt. Gern haben wir das Projekt daher als Bildungswerk NRW fachlich begleitet und beraten.“

Dr. Peter Janßen

GESCHÄFTSFÜHRER, BILDUNGSWERK DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN WIRTSCHAFT E. V.

Teilzeitquoten in der EU, 2017

20- bis 64-jährige Erwerbstätige, in Prozent



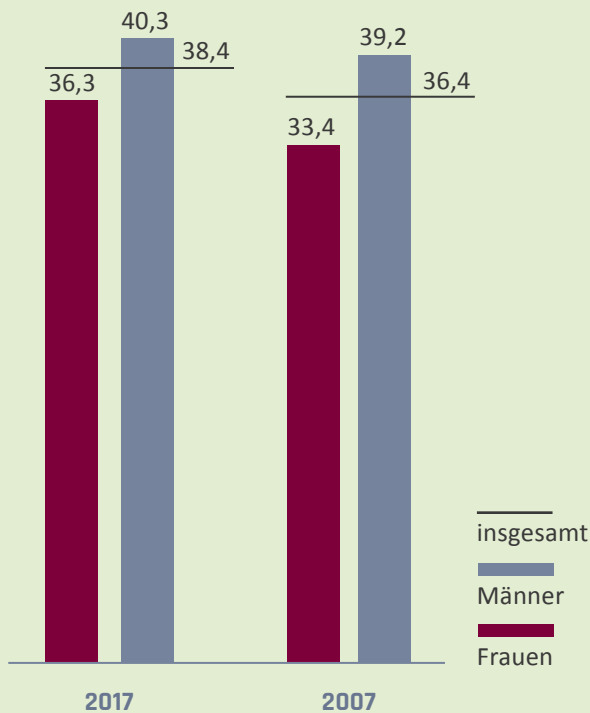
Quelle: Destatis, 2018, 53

Was ist eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung?

Frauen und Männer arbeiten heute aufgrund der überwiegend abgeschafften Frühverrentungsanreize länger als noch vor zehn Jahren. Die durchschnittliche **Dauer des Erwerbslebens** ist laut der europäischen Statistikbehörde Eurostat bei Männern von 2007 auf 2017 um ein Jahr und bei Frauen im gleichen Zeitraum um drei Jahre gestiegen (**Grafik S. 13**).

Gestiegene Dauer des Erwerbslebens

Dauer des erwarteten Erwerbslebens in Deutschland in Jahren



Quelle: Destatis, 2018, 74

Ursachen für die gestiegene Dauer des Erwerbslebens sind zum einen die längere Lebenserwartung und zum anderen die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Älteren. Die Arbeitsorganisation und insbesondere die Arbeitszeitgestaltung können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Beschäftigte länger gesund und motiviert am Erwerbsleben teilnehmen. In vielen Betrieben steigt der Altersdurchschnitt merklich, gleichzeitig nimmt aber auch die Altersvielfalt zu, sprich Alt und Jung arbeiten immer häufiger Hand in Hand. Zusätzlich differenzieren sich Lebensentwürfe der Beschäftigten immer stärker aus. Damit steigen ebenfalls die Anforderungen an flexible Lösungen bei der Arbeitszeitgestaltung, um beispielsweise berufsbegleitende Weiterbildungen, eine gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben oder auch das Erwerbsleben nach dem Renteneintrittsalter möglich zu machen.



Zitat aus dem ZEITREICH-Projektbeirat, Arbeitszeit- und Personalexpertin

„Die demografischen Veränderungen machen auch vor der Bundesagentur für Arbeit nicht halt. Aber darauf haben wir frühzeitig reagiert. Eine tragende Säule unserer zukunftssichernden Personalpolitik ist der lebensphasenorientierte Ansatz. Damit sichern wir die Beschäftigungsfähigkeit (Kompetenz, Gesundheit, Engagement) und fördern die Arbeitsmotivation mit passgenauen Lösungen für die verschiedenen Lebensphasen unserer Beschäftigten. Bei uns spielen innovative Arbeitszeitmodelle wie verschiedene Teilzeitmodelle, mobiles Arbeiten und weitere Flexi-Modelle eine wichtige Rolle. Mit meiner Expertise und den Erfahrungen in einer großen Verwaltung habe ich gern im ZEITREICH-Beirat mitgewirkt.“

Dr. Beatrix Behrens

BEREICHSLITERIN PERSONALPOLITIK
DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, NÜRNBERG

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik richtet sich an den verschiedenen Bedarfen und Bedürfnissen der Beschäftigten in den unterschiedlichen Phasen ihres Erwerbslebens aus. Mithilfe von individuellen Lösungsansätzen, flexiblen Wechselmöglichkeiten beispielsweise bei der Länge und Lage der Arbeitszeit und einem fortlaufenden Diskurs zum Abgleich zwischen den betrieblichen Möglichkeiten und den privaten Wünschen, können Beschäftigte langfristig im Unternehmen gehalten und für ihre Arbeit motiviert werden. Damit bleibt Expertenwissen in der Organisation und Kosten können durch geringere Fluktuations- und Krankheitsraten eingespart werden.

Tipp



Praktische Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Gestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik finden Sie im PersonalKompass (Blazek et al., 2011).

Der PersonalKompass ist hier frei verfügbar unter:
<https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2011/63319/PersonalKompass-1.pdf>

Wollen Sie einmal testen, wie lebensphasenorientiert Ihre derzeitige Personalpolitik schon ist? Investieren Sie zehn Minuten in den interaktiven Unternehmensvergleich des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung. Sie erfahren mehr über die Stärken und Schwächen Ihres eigenen Unternehmens und gewinnen wertvolle Einblicke in die Personalarbeit anderer.
<https://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/werkzeuge/benchmark-personal/benchmark-personal>

Weitere Empfehlungen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie Veröffentlichungen aus dem Projekt stellt Prof. Dr. Rump mit ihrem Team zur Verfügung:
<http://www.ibe-ludwigshafen.de/lebensphasen-orientierte-personalpolitik/>

Dort ist unter anderem ein Leitfaden frei verfügbar:
http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/lebensphasen-orientierte-personalpolitik-downloads/Strategie-Brosch_2016-FINAL.pdf

sowie ein Handout für Führungskräfte:
http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/lebensphasenorientierte-personalpolitik-downloads/Handout_Fuehrungskraefte_Lebensphasenorientierung.pdf

Wandel gestalten – mit sozialpartnerschaftlichem Ansatz

Wie ist eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität erreichbar?

Es ist ein Balanceakt: Auf der einen Seite müssen Betriebe saisonale, konjunkturelle und möglicherweise auch strukturelle Schwankungen abfedern und sich an neue Marktgegebenheiten anpassen. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Auf der anderen Seite brauchen Organisationsstrukturen stabilisierende Faktoren. Dazu gehören prozessstabilisierende Instrumente wie Standards, Routinen und Elemente der Qualitätssicherung, aber auch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Beschäftigte, die lange im gleichen Betrieb arbeiten, erwerben betriebspezifisches Wissen, welches am Markt kaum oder gar nicht verfügbar ist. Wer die erfahrenen Mitarbeiter verliert und Wissen in Rente gehen lässt, verringert auch seine Wettbewerbsfähigkeit.

Mithilfe von Zeitarbeitnehmern und befristet eingestellten Beschäftigten kann der Personalbestand dem betrieblichen Bedarf flexibel angepasst werden (**Tabelle S. 15**). Dies ist gerade auf schwankenden Märkten unerlässlich, um den Betrieb nachhaltig aufstellen zu können. In der politischen Diskussion stehen die Instrumente der numerischen externen Flexibilität allerdings häufig in der Kritik – auch wenn der positive Beitrag der flexiblen Arbeitsformen für den Aufschwung des deutschen Arbeitsmarkts wohl unbestritten ist.

Beispielhafte Darstellung von Flexibilisierungsinstrumenten		
	Numerisch	Funktional
Intern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teilzeit ➤ Arbeitszeitkonten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualifizierung ➤ Jobrotation
Extern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zeitarbeit ➤ Befristungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outsourcing ➤ Nebenberufliche Höherqualifizierung

Quelle: in Anlehnung an Flüter-Hoffmann/Stettes, 2011, 5

Das Arbeitsvolumen lässt sich nicht nur über Köpfe, sondern auch über die eingesetzte Arbeitszeit flexibilisieren. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen begegnen einer schlechten Auftragslage durch das Abschmelzen von Arbeitszeitkonten oder dem Abbau von Überstunden (Flüter-Hoffmann/Stettes, 2011, 9). Auch die Qualifizierung der Beschäftigten schafft Flexibilität. So können sogenannte Springer, also Beschäftigte mit mehreren Einsatzmöglichkeiten oder Mehrfachqualifikationen, durch Krankheit oder Urlaub entstehende Ausfälle kompensieren oder die Belegschaft in bestimmten Abteilungen bei punktueller Mehrarbeit verstärken. Dies ist ein Grund, warum Betriebe viel Geld in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren. **Weiterbildung zahlt nicht nur auf flexible Einsatzmöglichkeiten ein, sondern ist auch eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung. Beschäftigte wollen sich weiterentwickeln und ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Wissen aktuell halten.** Gerade der rapide technologische Fortschritt führt in einigen Arbeitsbereichen dazu, dass Wissen schnell veraltet. Betriebe, die das Konzept des „Lebenslangen Lernens“ verfolgen, schaffen Möglichkeiten, am Arbeitsplatz zu lernen und bieten fachliche Qualifizierungen an, um nötige Kompetenzen hinzuzugewinnen.

Wie gestalten wir einen sozialpartnerschaftlichen Ansatz, bei dem Beschäftigtenwünsche und Betriebsanforderungen vereinbar werden?

Im Jahr 2018 haben die Arbeitgeberverbände mit den Gewerkschaften 100 Jahre Sozialpartnerschaft gefeiert. Denn sie haben am 15. November 1918 erstmals eine umfangreiche Kollektivvereinbarung – das sogenannte Stinnes-Legien-Abkommen getroffen. Die inzwischen grundgesetzlich verankerte Sozialpartnerschaft hat in Deutschland also eine lange Tradition: Heute ist es selbstverständlich, dass die Sozialpartner Arbeitsbedingungen wie Entgelte und Arbeitszeiten aushandeln und in Tarifverträgen schriftlich festhalten, ohne dass der Staat darauf Einfluss nimmt.

Ähnlich geschieht es in den Betrieben: Da die Regelungen zur Arbeitszeit – Beginn und Ende, Pausen, Lage – nach dem Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig sind (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG), verhandeln die Betriebsparteien in den Unternehmen über alle Änderungen bei der Arbeitszeit oder auch über die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle. Je besser die Betriebsparteien den wirtschaftlichen Nutzen und die individuellen Interessen in Einklang bringen können, desto eher werden die unterschiedlichen

betriebsspezifischen Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung zu einem ganzheitlichen Erfolg führen.

Allerdings haben nur 9 Prozent aller Betriebe in Deutschland einen Betriebsrat (Ellguth et al., 2018). Daher können Geschäftsleitungen in den meisten Betrieben entweder die Beschäftigten selbst oder gewählte alternative Mitarbeitervertretungen kontaktieren.

Gerade das Thema Arbeitszeitflexibilität kann als eine klassische **Win-win-Situation** gestaltet werden, bei der sowohl der Betriebsbedarf als auch die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden. Wenn die gute Zusammenarbeit

zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur ist, werden die Betriebsparteien immer gute Lösungen zum Wohl von Betrieb und Beschäftigten entwickeln können. Dazu gehören regelmäßige Treffen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, ein gutes Projektmanagement bei Veränderungsprozessen mit klaren Vereinbarungen über Zuständigkeiten, Aufgaben- und Zeitplan sowie einer Kommunikationsstrategie. Gleiches gilt auch für Unternehmen ohne Betriebsrat: Hier tritt anstelle des Dialogs mit dem Betriebsrat die Kommunikation und Kooperation mit alternativen Mitarbeitervertretungen oder den Beschäftigten selbst.

Handlungsempfehlungen



Schaffen einer **vertrauensvollen Zusammenarbeit** zwischen den Betriebsparteien

➔ Der Betriebsrat ist nach § 74 des Betriebsverfassungsgesetzes zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung verpflichtet. **Nutzen Sie diese Verpflichtung bei allen gemeinsamen Veränderungsprojekten:** Informieren Sie den Betriebsrat frühzeitig, stellen Sie ihm Informationen über die unternehmerischen Entscheidungen und Zusammenhänge zur Verfügung, gerade auch bei wirtschaftlichen Problemen.

- ➔ **Treffen Sie sich regelmäßig** mit dem Betriebsrat, um Informationen auszutauschen und Projekte zu initiieren. Nutzen Sie auch informelle Gespräche mit dem Betriebsratsvorsitzenden, um aktuelle Entwicklungen in der Belegschaft frühzeitig zu erfahren.
- ➔ **Achten Sie auf ein professionelles Projektmanagement** bei allen gemeinsamen Veränderungsprojekten: Legen Sie frühzeitig fest, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist, bis wann welche Ergebnisse vorliegen sollen (Meilensteinplanung) und welche Ressourcen wofür zur Verfügung stehen. Beziehen Sie bei solchen Projekten auch Fach- und Führungskräfte mit ein.
- ➔ **Lösen Sie alle Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung innerbetrieblich.** Verhindern Sie eine Eskalation, die zum Arbeitsgericht oder der Einigungsstelle führen könnte, denn das wird kostspieliger und nervenaufreibender für Sie, als wenn Sie sich innerbetrieblich einigen. Zudem könnte das Vertrauen nachhaltig geschädigt werden. Wichtig ist dabei, dass beide Seiten das Gesicht wahren können: Betriebsrat und Geschäftsführung müssen in ihrer jeweiligen Funktion weiterhin glaubwürdig für die Belegschaft sein.

Weitere Informationen:

Mohr, Hugo / Wodok, Andreas, 2006, Erfolgreich mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten.

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe. Praxisreihe Mittelstand Im IW-Medien-Bookshop ist die Broschüre frei verfügbar: <http://bookshop.iwmedien.de/LinkClick.aspx?fileticket=JHWYs96eJng%3D&tabid=282>

Der „Zentrale Arbeitskreis Personal“ des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) hat ebenfalls eine Broschüre für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelt: Andrea Veerkamp-Walz, 2007, Erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, hrsg. vom VDMA, Frankfurt. Die Broschüre ist frei verfügbar unter:

<http://www.vdma.org/documents/105628/244413/Broschre+Zusammenarbeit+Betriebsrat.pdf/baed112e-4579-4355-8473-40c87a2e6ec8>

Der Expertenkreis Arbeitsrecht des Handelsverbands Deutschland (HDE) hat 2013 ein Merkblatt zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelt: https://rheinland.lv-nrw.de/wp-content/uploads/2016/07/Zusammenarbeit_mit_dem_Betriebsrat_Stand_Dezember_2013.pdf

Was sind branchentypische Konflikte und wie sehen mögliche Lösungen aus?

Sicherlich erinnern sich viele Menschen noch an die Arbeitszeitkonflikte, die in den 1980er Jahren zwischen der Arbeitgeberseite und der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) ausgetragen wurden: Die IG Metall bestand auf einer Arbeitszeitverkürzung, die Arbeitgeberseite auf mehr Flexibilität. Dies zog sich bei vielen der folgenden Tarifverhandlungen durch. **Auch in der jüngsten Tarifrunde 2018 spielte die Arbeitszeit eine wichtige Rolle.** Die IG Metall forderte beispielsweise einen beliebig wiederholbaren Anspruch auf verkürzte Vollzeit (auf bis zu 28 Stunden) ohne Begründungszwang für bis zu zwei Jahren. Beschäftigte in Schichtarbeit und anderen belastenden Arbeitszeitmodellen, die ihre Jahresarbeitszeit verkürzen, sollten einen Teilentgeltausgleich in Höhe von 750 Euro pro Jahr erhalten. Auch wollte die IG Metall, dass in den Verhandlungen die Themen „Regelungen zum Personalausgleich für Arbeitszeitreduzierungen“ angesprochen werden, dass den Auszubildenden ein freier Tag für Prüfungsvorbereitung gewährt wird und dass Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen in den ostdeutschen Bundesländern verbessert werden.

Die Arbeitgeberseite – Gesamtmetall – hatte bundesweit einheitlich **fünf Forderungen** zur Arbeitszeit:

- 1 Ermöglichung individueller Arbeitszeitvereinbarungen ohne Quotenbeschränkung,
- 2 Möglichkeit zur kollektiven, bedarfsbedingten, vorübergehenden Erhöhung der Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung,
- 3 wettbewerbsorientierte Ausgestaltung der Voraussetzungen für Zeitzuschläge und deren Höhe,
- 4 Erweiterung der Möglichkeiten und der Dauer der sachgrundlosen Befristungen und
- 5 ein gemeinsames Zugehen auf den Gesetzgeber mit dem Ziel einer Anpassung des Arbeitszeitgesetzes.

Das Verhandlungsergebnis: Man einigte sich auf die Änderung in der Quotenlogik zur Aufstockung der Arbeitszeit oberhalb der tariflichen IRWAZ (Individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit) durch neue Berechnungsweisen und erleichterte Zugangsvoraussetzungen sowie der Einführung eines Volumenmodells bzw. einer Kopfbetrachtung. Man einigte sich weiterhin auf die Einführung eines Anspruchs auf verkürzte Vollzeit sowie auf die Wahloption für bestimmte Beschäftigtengruppen, statt der Auszahlung des tariflichen Zusatzgeldes acht Freistellungstage zu nehmen. Auch einigte man sich auf eine Rahmenvereinbarung zur Mobilen Arbeit und gewährt den Auszubildenden einen zusätzlichen Freistellungstag zur Prüfungsvorbereitung. Neu ist an diesem Ergebnis, dass die Gewerkschaft nicht mehr wie früher eine „kollektive Arbeitszeitverkürzung“ forderte, sondern dass eine Möglichkeit geschaffen werden sollte, dass Beschäftigte stärker selbstbestimmt an einer individuellen Arbeitszeitgestaltung mitwirken können (Gesamtmetall, 2018b).



Hinweis

Zum **neuen Tarifabschluss der Metall- und Elektroindustrie 2018** hat das ifaa eine Broschüre veröffentlicht.

„Der Tarifabschluss 2018. Innovative Möglichkeiten für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung, hrsg. vom ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf“, zeigt die Bandbreite der betrieblichen Möglichkeiten für neue, moderne Arbeitssysteme. Die Broschüre erläutert, wie Betriebe mehr Arbeitszeitvolumen flexibler vereinbaren und gleichzeitig den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität verschaffen können – eine klassische Win-win-Situation.

Die Broschüre ist hier frei verfügbar:

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschu__re_Tarifabschluss_2018.pdf

Nach einer Beschäftigten- und Betriebsbefragung in der Metall- und Elektroindustrie wollen gut zwei Drittel (68,5 %) der befragten Beschäftigten die starre gesetzliche 10-Stunden-Grenze für die täglich zulässige Arbeitszeit zugunsten einer wochenbezogenen Betrachtung (unter Beibehaltung von 48 Stunden/Woche) aufheben. 77 Prozent der Befragten können sich vorstellen, mehr als zehn Stunden an einem Tag zu arbeiten, 20 Prozent lehnen dies strikt ab. Inwieweit die Arbeit über zehn Stunden auch produktiv und gesundheitsbewusst gestaltet werden könnte, wäre jedoch je nach Tätigkeit zu hinterfragen. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten kann heute schon die Arbeitszeit kurzfristig an persönliche Belange anpassen und beispielsweise später zur Arbeit kommen oder früher gehen. Nur 6 Prozent gaben an, dies nicht zu können. Erstaunlicherweise sagte entgegen der Behauptung der IG Metall die große Mehrheit der Beschäftigten (64 %), dass ihnen eine Lohnerhöhung wichtiger sei als mehr Arbeitszeitsouveränität. Aber immerhin gab fast ein Drittel der Befragten (30 %) an, lieber mehr Möglichkeiten zu bekommen, die Arbeitszeit selbst zu bestimmen als eine Lohnerhöhung zu erhalten (Gesamtmetall, 2017).

Ein ähnliches Wahlrecht wie in der Metall- und Elektroindustrie hatte die Deutsche Bahn AG mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) im Dezember 2016 vereinbart: Die Beschäftigten konnten zum 1. Januar 2018 zwischen einer Lohnerhöhung von 2,6 Prozent, einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit um eine Stunde oder sechs Tage mehr Jahresurlaub wählen. Nach dem jüngsten Tarifabschluss vom Dezember 2018 können die Bahn-Beschäftigten ab 2021 wählen, ob sie lieber 5,6 Prozent mehr Entgelt, zwei Stunden Wochenarbeitszeitverkürzung oder zwölf zusätzliche freie Tage haben möchten (Hallmich/Lesch, 2018).

Die Deutsche Post AG hat mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im April 2018 ein Wahlmodell vereinbart, bei dem die Beschäftigten ab 2019 zwischen 3 Prozent mehr Entgelt oder einer sogenannten „Entlastungszeit“ von 60,27 Stunden im Jahr wählen können. Ab 2020 kommt eine zusätzliche Wahloption zwischen 2,1 Prozent mehr Entgelt und 42,19 Stunden Entlastungszeit hinzu (Hallmich/Lesch, 2018).

Schließlich haben sich die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie – IG BCE und BAVC – geeinigt, die Herausforderungen der digitalen Transformation der Arbeitswelt gemeinsam anzugehen und haben in der sogenannten „Roadmap Arbeit 4.0“ beschlossen, in der Tarifrunde 2019 unter anderem Fragen der Arbeitszeitsouveränität oder des mobilen Arbeitens anzugehen, jeweils unter Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen. Im Herbst 2019 sollen entsprechende konkrete Instrumente für mehr individuelle Arbeitszeitsouveränität geschaffen werden, zu denen auch eine Wahloption Zeit statt Geld gehören soll. Schon heute ermöglichen die Tarifverträge der chemischen Industrie flexible Arbeitszeitmodelle, Regelungen über Langzeitkonten und lebensphasenorientierte Arbeitszeiten und schaffen so beiderseitige Flexibilität (BAVC, 2018).



Hinweis:

Wittenberg-Prozess, eine Initiative der Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie – IG BCE und BAVC.

Im Rahmen des sogenannten Wittenberg-Prozesses, einer Initiative der Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie – IG BCE und BAVC –, haben beide Seiten ihre Sozialpartnerschaft erneuert und vertieft. Grundlage war der Ethik-Kodex „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“. Beteiligte Unternehmen zeigten ihr Engagement beispielsweise in einer familienbewussten Personalpolitik mit einer großen Bandbreite von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Das Unternehmen B. Braun Melsungen, Mitglied im Arbeitgeberverband BAVC, hat 200 Arbeitszeitmodelle und 60 verschiedene Schichtmodelle, einschließlich Teilzeitschichten.

Die Broschüre des Fallbeispiels B. Braun Melsungen ist hier frei verfügbar:

https://www.cssa-wiesbaden.de/fileadmin/Bilder/Wittenberg-Prozess/B.Braun/B_Braun_Wittenberg-Brosch%C3%BCre_2011.pdf

Wie stärken Betriebe die Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft ihrer Beschäftigten?

Sätze wie „früher war alles besser“, „das haben wir doch immer schon so gemacht“ oder „dabei kommt am Ende ja doch nichts rum“ kennt wohl jeder, der große Veränderungsprozesse in Organisationen begleitet. Veränderungen rufen Sorgen hervor, Gewohnheiten ändern zu müssen, oder bestehende Privilegien zu verlieren. Vielfach nähren sie auch Ängste, die eigenen Kompetenzen könnten den neuen Anforderungen nicht mehr genügen. Oft ist es nur die Bequemlichkeit vertrauter Routinen, die man nicht gegen das mit Unsicherheit behaftete Neue eintauschen möchte. Obwohl diese Reaktionen verständlich sind, kommt man im Arbeitsleben um Veränderungen nicht herum. Aber die **Menschen in den Betrieben erleben und verarbeiten angekündigte oder bereits laufende Veränderungen sehr unterschiedlich** und verhalten sich dementsprechend verschieden. Dies kann sehr konstruktiv sein und die Veränderungen voranbringen, dies kann aber auch hinderlich oder gar zerstörerisch sein und dementsprechend belastend für den Betrieb und das Arbeitsklima (**Tabelle S. 20**).

Gerade Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung können tief in die Verhaltensmuster der Beschäftigten eingreifen. Diese schon frühzeitig in das Projekt zur Arbeitszeitgestaltung einzubinden, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dabei muss verständlich begründet werden, warum eine Neuregelung sinnvoll bzw. notwendig ist und im besten Fall wie der Einzelne von dieser Veränderung profitieren kann. Nur so erhält man das Fundament eines guten Veränderungsprozesses: die Bereitschaft zur Veränderung. Der zweite wichtige Baustein ist die Veränderungsfähigkeit. Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, beispielsweise den Umgang mit einer digitalen Zeiterfassung zu erlernen. Einmalige Schulungen bei Einführung sind dabei oftmals nicht ausreichend. Erst im Arbeitsalltag erkennt man die Fallstricke neuer Arbeitszeitmodelle. **Daher bietet es sich häufig an, einen Pilotzeitraum festzulegen, in dem die Neueinführung geprüft wird.** In größeren Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, neue Regelungen erst an einzelnen Standorten oder in bestimmten Abteilungen zu erproben.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter gehen unterschiedlich mit Veränderungen und ihren Folgen für den eigenen Arbeitsplatz oder die Zusammenarbeit im Team um. Speziell in Krisensituationen und unter starkem Veränderungsdruck ist es wichtig, positiv an Herausforderungen heranzugehen und auch Rückschläge wegstecken zu können. Diese Widerstandsfähigkeit wird als Resilienz bezeichnet und kann sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene gestärkt werden. Sogenannte Schutzfaktoren wie beispielsweise Pufferzeiten oder Materialreserven können Engpässe für Organisationen abmildern. Für Beschäftigte ist die Arbeitszeitsouveränität ein möglicher Schutzfaktor, durch den sie selbst ihre Arbeit organisieren und ihre Pausen nach Bedarf setzen können. Auch ein gutes Betriebsklima, der Zusammenhalt im Team und eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und fördert, können die individuelle Resilienz stärken (Flüter-Hoffmann et al., 2018, 27 ff.)

Tipp



Wollen Sie die individuelle und organisationale Resilienz Ihres Betriebes stärken? Der Resilienzkompass ist im Rahmen des Projekts STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz entstanden und stellt einen praxisorientierten Leitfaden dar. Mit den übersichtlich dargestellten und nachvollziehbar erläuterten Instrumenten können Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit an die aktuellen sowie künftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen selbstständig analysieren und geeignete Entwicklungsmaßnahmen ableiten und durchführen (Flüter-Hoffmann et al., 2018)

Der Resilienzkompass ist frei verfügbar unter:
<https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-zur-staerkung-der-individuellen-und-organisationalen-resilienz-in-unternehmen.html>

Veränderungstypen in der Belegschaft	
Typus	Beschreibung
Visionäre 	<p>Visionäre sind schon zwei Schritte weiter und sehen die derzeitigen Veränderungen nur als Zwischenschritt hin zur radikalen Neuaufstellung.</p> <p>➔ Visionäre sind wichtige Impulsgeber und können andere mitreißen. Eine kritische Machbarkeitsanalyse hilft, ihre Ideen zu prüfen und notwendige Kompromisse zu finden.</p>
Follower 	<p>Follower fühlen sich am wohlsten, wenn die Mehrheit der Belegschaft hinter der Veränderung steht und es keine Konflikte gibt.</p> <p>➔ Follower bilden wichtige Mehrheiten, um Veränderungen durchzusetzen. Nachfragen nach der eigenen Meinung sind hilfreich, um zu prüfen, ob die angestrebten Veränderungen auch wirklich eine Verbesserung bedeuten würden.</p>
Opportunisten 	<p>Opportunisten prüfen, wie sich aus der Veränderung ein Vorteil schlagen lässt.</p> <p>➔ Opportunisten sind fit in der Kosten-Nutzenanalyse, allerdings muss man sie gelegentlich auch zu einem Perspektivwechsel überreden, weil sie oft nur den eigenen Nutzen sehen (wollen).</p>
Abwartende 	<p>Abwartende lassen sich von ersten Gerüchten einer möglichen Veränderung nicht aus dem Konzept bringen und lassen anderen beim Ausprobieren auch gerne den Vortritt.</p> <p>➔ Abwartende wirken den Veränderungen gegenüber erstmal gleichgültig. Es ist aber ratsam, sie in den Veränderungsprozess einzubinden, um Beschwerden im Nachhinein vorzubeugen.</p>
Untergrundkämpfer 	<p>Untergrundkämpfer üben selten offene Kritik, sondern nutzen das Anheizen des Flurfunks für ihre Ziele. Mit Gerüchten trommeln sie Mehrheiten gegen die Veränderung zusammen.</p> <p>➔ Untergrundkämpfer sind schwer zu identifizieren. Es ist immer besser, Kritiker zum offenen Austausch einzuladen, um das Für und Wider der Veränderung zu erörtern.</p>
Offene Gegner 	<p>Offene Gegner streiten unumwunden für den Ist-Zustand und wehren sich gegen die Veränderung bis hin zum Boykott.</p> <p>➔ Offene Gegner brauchen eine Möglichkeit, ihrem Ärger Luft zu machen. Es kann daher sinnvoll sein, Gegner aktiv einzubinden, Kompromisse zu finden und sie so zu Verbündeten zu machen.</p>
Emigranten 	<p>Emigranten entziehen sich dem Veränderungsprozess und suchen das Weite.</p> <p>➔ Emigranten zu identifizieren und ihre Ängste auszuräumen ist wichtig, denn hier verlassen häufig Beschäftigte den Betrieb, die man gerne halten möchte.</p>

Quelle: Weiterentwicklung in Anlehnung an Vahs, 2009, 344

Führungs- und Unternehmenskultur beachten

Wie ist die Arbeitszeitorganisation in die Unternehmenskultur eingebettet?

Die Auswahl möglicher Arbeitszeitmodelle ist groß. Auch wenn Trendthemen den Eindruck erwecken, dass sich Arbeitszeiten in Betrieben einheitlich entwickeln, so zeigt die Praxis doch eine große Bandbreite der verschiedenen eingesetzten Gestaltungselemente. Diese richten sich in erster Linie nach den Tätigkeitsanforderungen wie Maschinenlaufzeiten, Ansprechzeiten für die Kundinnen und Kunden oder dem Beziehungsnetzwerk im In- und Ausland. Dies sind die Ansprüche, denen jedes Arbeitszeitmodell gerecht werden muss. **Übergreifend dazu gibt es aber auch ein Rahmengerüst, das schwerer zu fassen ist: die Unternehmenskultur.** Daran lässt sich ablesen, wofür die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber steht bzw. stehen möchte und was die grundlegenden Werte im Umgang miteinander sind. Vertrauensarbeitszeit ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Arbeitszeitorganisation eng mit der Unternehmens- und Führungskultur gekoppelt ist. Ein vertrauensvoller Umgang und ein hohes Maß an verantwortlichem Handeln auf beiden Seiten sind die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Vertrauensarbeitszeiten. Fehlt das Vertrauen der Geschäftsleitung oder auch die Vertrauenswürdigkeit der Beschäftigten, dann kann das Modell nicht funktionieren.

Wer muss wann auch außerhalb der Betriebsstätte erreichbar sein?

Mobile Arbeit und eine Verzahnung der Arbeits- und Freizeiten gehen häufig Hand in Hand. Neben der räumlichen Grenze verschwimmen oft auch die zeitlichen Grenzen. Dies muss für Beschäftigte nicht nachteilig sein, wie die öffentliche Debatte um die sogenannte „Entgrenzung der Arbeit“ vermuten lässt. Inwieweit die Erreichbarkeit seitens des Beschäftigten als belastend empfunden wird, ist sehr unterschiedlich. Vielmehr bedeutet mehr Souveränität über den Arbeitsort und die Zeit auch mehr Eigenverantwortung im Umgang mit den Flexibilisierungsmöglichkeiten. Aufgabe der Beschäftigten ist es, Arbeitsbeginn und -ende sowie

Pausen im Rahmen der tätigkeitsbezogenen Möglichkeiten verantwortungsvoll auszugestalten und eigene Grenzen der Nichterreichbarkeit zu ziehen. Dies trifft insbesondere auf gut ausgebildete Beschäftigte zu. Beschäftigte mit weniger Handlungsspielräumen brauchen hingegen verstärkt betriebliche Regelungen, die klare Leitplanken für ein gesundheitsbewusstes und produktives Arbeiten bieten.

Laut Arbeitszeitreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2018) gaben 22 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2017 an, dass von ihnen erwartet wird, auch in ihrem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar zu sein (erwartete Erreichbarkeit). Dies ist im Vergleich zum ersten Befragungszeitpunkt 2015 ein leichter Anstieg um 2 Prozentpunkte. Interessanterweise ist der Anteil der Beschäftigten, die auch tatsächlich häufig von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen kontaktiert werden (tatsächliche Kontaktierung) mit 12 Prozent konstant geblieben. **Der Unterschied zwischen der vermuteten Erreichbarkeitserwartung und der tatsächlichen Kontaktierung ist möglicherweise Ausdruck dessen, dass Beschäftigte nicht immer sicher sind, was von ihnen erwartet wird.** Es ist wichtig, dass nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Teamkolleginnen und Teamkollegen untereinander abstimmen, was notwendig und sinnvoll ist. Eine entsprechende Arbeitskultur in den Teams ist sehr hilfreich für ein innovatives und produktives Miteinander.

Gesamtmetall hat für die Branche der Metall- und Elektroindustrie auch die Häufigkeit des Kontaktes außerhalb der regulären Arbeitszeit ermitteln lassen (**Tabelle S. 22**). Es zeigte sich, dass 5 Prozent der Beschäftigten einmal oder mehrmals pro Woche durch Vorgesetzte kontaktiert werden und zehn Prozent der Beschäftigten einmal oder mehrmals pro Woche durch ihre Kolleginnen und Kollegen. Vier von zehn Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie sind entweder grundsätzlich weder für Vorgesetzte noch für ihre Kolleginnen und Kollegen erreichbar oder sind noch nie von ihnen außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert worden.

Erreichbarkeit für Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen		
Häufigkeit des Kontakts außerhalb der Arbeitszeit, in Prozent		
Häufigkeit	Durch Vorgesetzte	Durch Kolleginnen und Kollegen
Mehrmals pro Woche	3	5
Einmal pro Woche	2	5
Mehrmals im Monat	5	8
Einmal im Monat	8	10
Noch seltener	42	32
Noch nie kontaktiert worden	9	9
Grundsätzlich nicht erreichbar	30	30
Befragung von 1.055 Beschäftigten der M+E-Industrie durch Emnid im Januar 2017. Quelle: Gesamtmetall, 2017		

Gibt es einen Trend von der Minutenmentalität zur Ergebnisorientierung?

Das Gefühl immer erreichbar sein zu müssen, entsteht häufig dann, wenn eine tatsächliche oder zumindest angenommene Erwartungshaltung der Führungsebene besteht, dass die Beschäftigten auf E-Mails und Anrufe auch außerhalb der Arbeitszeiten unmittelbar reagieren müssen. Während Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen innerhalb des rechtlichen Gestaltungsspielraums den Rahmen zur Ausgestaltung von Regeln zur Vereinbarkeit vorgeben, sind es oftmals die Führungskräfte, die durch ihr eigenes Verhalten und (nicht ausgesprochene) Erwartungen den eigentlichen Handlungsspielraum der Arbeitszeitgestaltung seitens der Beschäftigten abstecken.

Präsenzzeiten sind für die meisten Berufe wichtig – sei es im Betrieb (Maschinenbediener/in, Friseur/in, Industriemeister/in, Lehrpersonal) oder bei der Kundin bzw. beim Kunden (z. B. Pflege von Personen zu Hause, Wartung von Maschinen vor Ort, Dolmetscher/in, Triebwagenführer/in). Doch auch abseits notwendiger Anwesenheit wird oftmals gewünscht, dass im Betrieb gearbeitet wird – aus nachvollziehbaren Gründen. Kolleginnen und Kollegen, die gemeinsam an einem Standort tätig sind, kommunizieren

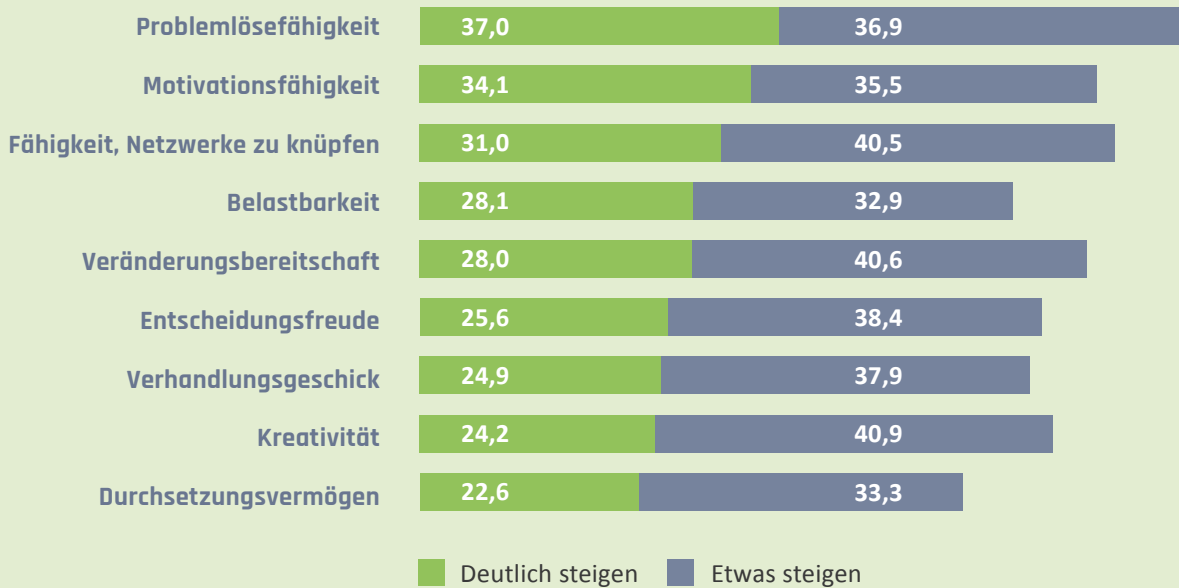
häufiger miteinander. Damit können der Wissenstransfer und die Kooperationsbereitschaft gestärkt werden. Doch nicht immer ist das Arbeiten im Büro auch zielführend. Oftmals müssen Beschäftigte lange Pendelzeiten in Kauf nehmen – Zeiten, die weder privat noch beruflich genutzt werden können. Zudem ermöglicht das Arbeiten in den eigenen vier Wänden, private und berufliche Zeiten noch besser miteinander zu verzahnen. Ein früher Feierabend schafft möglicherweise wertvolle Zeit mit dem Kleinkind, das andernfalls schon schlafen würde, wenn Mutter oder Vater nach Hause kämen. Bei mobilem Arbeiten können Arbeitsaufgaben unterbrochen werden – so lässt sich das Kind ins Bett bringen und anschließend kann die unterbrochene Arbeitstätigkeit wieder aufgenommen werden. Für den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin ist häufig vor allem das Ergebnis der Arbeit relevant und nicht die Arbeitsorganisation an sich. Hier gilt es für beide Seiten, die Vor- und Nachteile genau abzuwägen.

Wie verinnerlichen Führungskräfte ihre neue Rolle, ihre Beschäftigten zu befähigen statt ihnen Anweisungen zu geben?

Mobiles Arbeiten erfordert nicht nur eine Umstellung in der Arbeitsorganisation des Einzelnen, sondern muss auch im Team organisiert werden. Hier ist es an den Führungskräften, die Interessen aller Beschäftigten abzuwägen und sicherzustellen, dass die Funktionszeiten abgedeckt werden. Dies bedeutet oftmals eine Umstellung auch im Führungsstil: Statt zu kontrollieren, wer am Schreibtisch sitzt, sollten Führungskräfte die Beschäftigten stärker befähigen, ergebnisorientiert und selbstorganisiert zu arbeiten. Eine repräsentative Befragung unter Personalverantwortlichen und Geschäftsleitungen im Jahr 2017 hat ergeben, dass mehr als jeder Dritte annimmt, dass **die Fähigkeit, Menschen für ihre Arbeit zu begeistern und zu motivieren als Führungskompetenz wesentlich bedeutender werden wird (Grafik S. 23)**. Damit liegt die Motivationsfähigkeit knapp hinter der Problemlösefähigkeit, die 37 Prozent der Befragten als eine der Führungskompetenzen einschätzen, deren Bedeutung in Zukunft deutlich steigen wird. Ebenfalls unter den drei Kompetenzen mit dem höchsten Bedeutungszuwachs, ist die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen. Gerade Teams, die an unterschiedlichen Orten arbeiten, benötigen eine sehr gute Koordination und Vernetzung. Projekte zu mobilem Arbeiten oder einer größeren Arbeitszeitsouveränität sind daher mit Blick auf eine besondere Sensibilisierung der Führungskräfte vorzubereiten.

Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten fünf Jahren steigt, in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2017; Hammermann/Stettes, 2017, 96

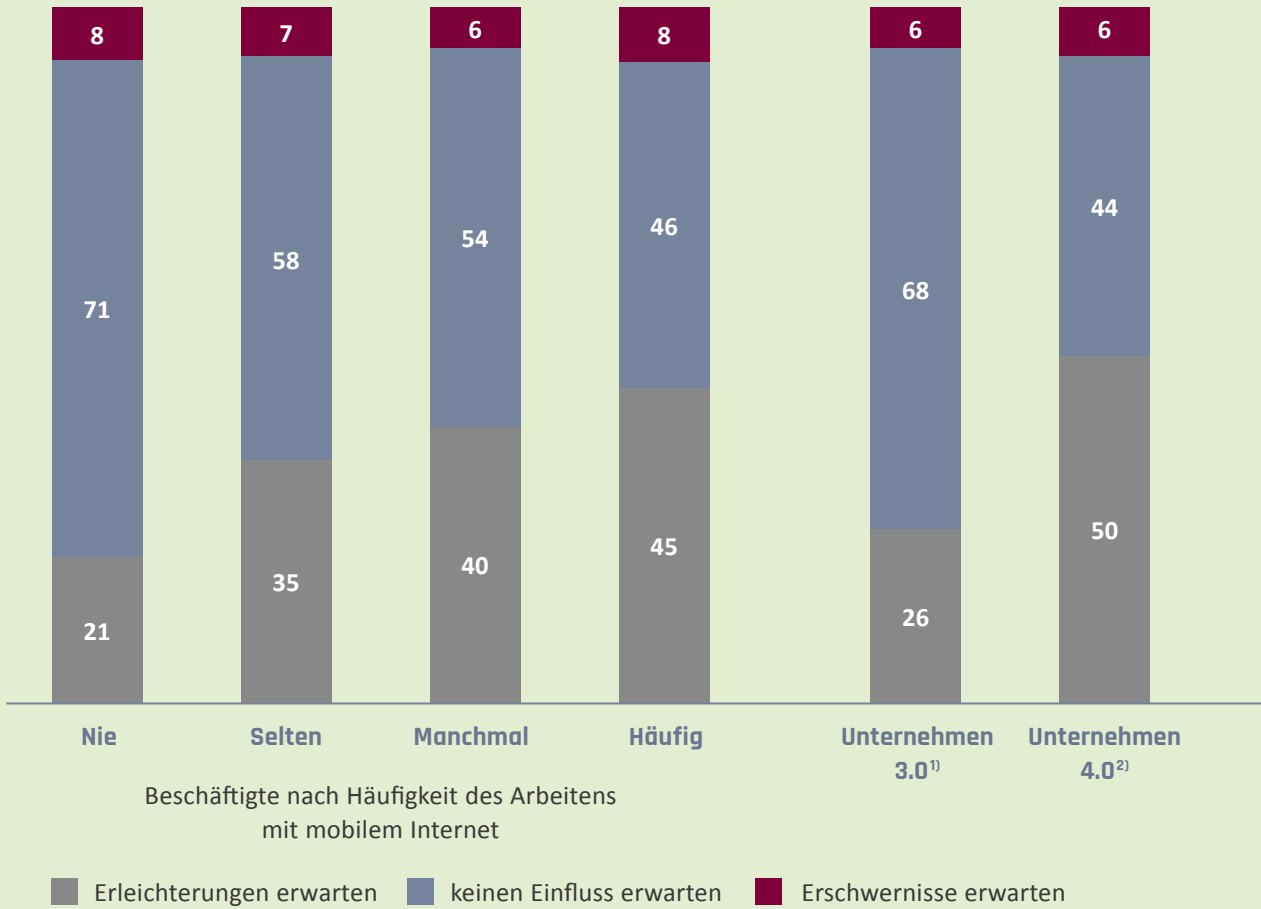
Wie wird man zum familienfreundlichen Unternehmen?

Ob moderne Informations- und Kommunikationstechniken Fluch oder Segen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind, darüber gibt es unterschiedliche Ansichten. Letztlich kommt es auf die Handhabung und die teils auch informellen Regeln im Betrieb an. Wichtig ist aber auch, dass nicht jeder Beschäftigte gerne von Zuhause aus arbeiten möchte, selbst wenn es die Möglichkeiten gibt. Ob Beschäftigte eher eine Verzahnung oder klare Trennung von Beruf und Freizeit wünschen, ist sehr unterschiedlich und kann sich auch je nach Lebenssituation verändern.

Gerade Beschäftigte, die häufig mit mobilem Internet arbeiten und Unternehmen, die als Vorreiter in der Digitalisierung eingestuft werden können, sehen am häufigsten die **Potenziale der Digitalisierung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Grafik S. 24)**. Nur ein kleiner Teil der Beschäftigten und der Unternehmen sieht hingegen Erschwernisse durch den digitalen Wandel. Dies ist ein positives Signal, heute die richtigen Weichen zu stellen, sodass der technologische Fortschritt zum beidseitigen Nutzen eingesetzt werden kann.

Auswirkungen des digitalen Wandels

Anteil derer, die im Zuge der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt in den nächsten fünf Jahren für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf..., in Prozent



1) Unternehmen mit niedrigem Digitalisierungsgrad, 2) Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad, Rundungsdifferenzen.
 Quellen: Hammermann/Stettes, 2016, 19; IW-Personalpanel 2015; IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2016, ungewichtete Angaben von 2.500 Beschäftigten, ab einer Betriebsgröße von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter

Zukunftsmodell flexiblen Arbeitens

Welchen Einfluss haben Flexibilität und Agilität auf die Organisationsformen?

Inzwischen wird Flexibilität oft gemeinsam mit Agilität genannt, doch was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Das Wort agil leitet sich aus dem Lateinischen *agilis* ab, welches flink, wendig, beweglich bedeutet. Agilität in seiner heutigen Verwendung beschreibt die Fähigkeit, sich in einem unsicheren, sich rapide verändernden dynamischen Umfeld flexibel und schnell anzupassen (Hofert, 2018, 5). Agile Organisationen stellen die Kundin bzw. den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen und schaffen Strukturen, um sich möglichst schnell an

sich verändernde Kundenanforderungen anpassen und **mit innovativen Produkten und Dienstleistungen die Kundinnen und Kunden begeistern** zu können. Dies erfordert eine Organisationsform, die kreative Ideen nicht durch starre Hierarchien und lange Abstimmungsprozesse ausbremst. Durch kleine autonome Teams schaffen auch große Unternehmen mit gewachsenen Strukturen Freiräume, Neues zu denken, ähnlich der Arbeitsweisen in Start-ups. Problematisch ist allerdings, wenn agile Teams als Inseln nicht in das Unternehmen eingebettet werden. Auch wenn die Autonomie der Arbeitsgruppen in Teilen gewünscht und notwendig ist, sollten mögliche interne Widerstände gegen eine aufkeimende parallele Unternehmenskultur nicht unterschätzt werden.



Quelle: Glaub, 2017, 58

Agile Prinzipien:

- ➔ **Iterativ und inkrementell (schrittweise, sich wiederholender Prozess):** Entwicklungsprozesse werden in kleine Arbeitsschritte zerlegt, die sich eigenständig entwickeln und umsetzen lassen. So können bereits Teilergebnisse wertschöpfend angewendet werden, bevor der gesamte komplexe Entwicklungsprozess abgeschlossen ist.
- ➔ **Prototypen (Muster):** Prototypen veranschaulichen die Idee und weisen ihre wichtigsten Merkmale auf, um damit frühzeitig Feedback der Kundinnen und Kunden einholen zu können. Der ständige Austausch mit der Zielgruppe ist ein zentrales Merkmal agiler Arbeitsformen. So können Produkte und Ideen in einem sehr frühen Stadium „getestet“ werden und diese Erkenntnisse in den Entwicklungsprozess einfließen.
- ➔ **Fail Fast (frühes Scheitern):** Das Feedback der Kundinnen und Kunden kann zu inkrementellen Verbesserungen, aber auch zum Verwerfen der Idee führen. Das (frühe) Scheitern einer Idee ist ein wichtiger Bestandteil des agilen Arbeitens, in der es auf die enge Taktung von Ideenfindung, Prototyping und Kundenfeedback ankommt. So werden keine unnötigen Ressourcen in die Ausgestaltung einer Idee gesteckt, die am Ende am Nutzen der Kundinnen und Kunden vorbeigeht.
- ➔ **Cross-funktionale Teams (abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen):** Unterschiedliche Perspektiven von verschiedenen Bereichen (z. B. Forschung, Produktion, Vertrieb, Marketing) fördern neue unkonventionelle Lösungsansätze. Zugleich fördert die bereichsübergreifende Kommunikation im Team ein besseres Verständnis für die Arbeitsweisen in anderen Unternehmensbereichen. Statt der Reibungsverluste an kritischen innerbetrieblichen Schnittstellen entstehen so Nahtstellen in der Zusammenarbeit – und das eindeutig ausgerichtet auf den Kundennutzen.

Die Transformation zu agilen Organisationen wird häufig als notwendige Anpassung an die Herausforderungen der VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous – siehe Kasten) mit ihren sich rasant entwickelnden Technologien, volatilen Absatzmärkten und verkürzten Produktlebenszyklen verstanden.



Hinweis

Was versteht man unter einer VUCA-Welt?

Das Akronym setzt sich aus den Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity zusammen:

V = Volatilität (volatility): Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.

U = Unsicherheit (uncertainty): Mangel an Berechenbarkeit, Unvorhersagbarkeit von Ereignissen, fehlendes Gefühl von Bewusstsein oder Verständnis für Ereignisse


C = Komplexität (complexity): Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen, aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.

A = Ambiguität (ambiguity): Mehrdeutigkeit von Informationen oder Situationen. Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend oder unverständlich und nicht mehr planbar. Fehlinterpretationen nehmen zu, denn selbst wenn viele Informationen vorhanden sind, kann die Bewertung derselben immer noch mehrdeutig sein.

		Wie gut ist die Situation bekannt?	
		Nicht gut	Sehr gut
Wie gut sind die Ergebnisse der Handlungen vorhersehbar?	Sehr gut	<p>Komplexität</p> <p>Beispiel: Ein Unternehmen hat Niederlassungen in vielen Ländern mit unterschiedlichen Gesetzen, Umweltbedingungen, kulturellen Werten.</p>	<p>Volatilität</p> <p>Beispiel: Die Preise ändern sich, nachdem ein Zulieferunternehmen durch eine Naturkatastrophe nicht liefern kann.</p>
	Nicht gut	<p>Ambiguität</p> <p>Beispiel: Ein Unternehmen will in einen sich erst entwickelnden Markt einsteigen, allerdings mit einer Dienstleistung, die nicht zu den Kernkompetenzen des Betriebs gehört.</p>	<p>Unsicherheit</p> <p>Beispiel: Ein Konkurrenzunternehmen will sein Produkt auf den Markt bringen. Wann, wo, wie und mit welchen Auswirkungen für das eigene Produkt ist noch unklar.</p>

Quelle: Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018

Bevor eine Umstrukturierung diskutiert wird, sollte allerdings geklärt werden, ob das Unternehmen bereit ist, **auf Prozesssicherheit zugunsten schneller Reaktionszeiten zu verzichten**. Eine weitere elementare Frage ist, ob die Beschäftigten „reif“ genug sind, um in eigenverantwortlichen Teams produktiv arbeiten zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen es schwerfällt, sich selbst zu strukturieren oder zu motivieren, fühlen sich in hierarchischen Strukturen oft wohler. Gleiches gilt, wenn die Beschäftigten sich in ihrer Arbeit unsicher sind und klare Weisungen ihrer Führungskraft brauchen. Nicht alle Beschäftigten können oder mögen in dem Maß Mitunternehmerin oder Mitunternehmer sein, wie es agile Arbeitsformen eigentlich erfordern.



Handlungsempfehlungen

- ➔ Schaffen Sie eine Fehlerkultur, in der Beschäftigte aus ihren Fehlern lernen können und den Mut haben, Neues auszuprobieren.
- ➔ Stärken Sie einen wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe, sodass Ideen unabhängig von der Hierarchiestufe vorgestellt und gehört werden.
- ➔ Befähigen und ermächtigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Arbeiten.
- ➔ Pflegen Sie ein offenes und direktes Feedback und regen Sie dazu an, die Arbeit ständig selbst zu reflektieren.
- ➔ Überwinden Sie Kommunikationsbarrieren und Silodenken zwischen Abteilungen durch klare gemeinsame Zielsetzungen.

Quelle: eigene Zusammenstellung

Wie passen Agilität und flexible Arbeitszeitmodelle zusammen?

Agiles Arbeiten fokussiert stark auf die Kundenwünsche und soll kreative Prozesse befördern. Für die Arbeitszeitgestaltung in agilen Organisationen liegt hierin eine große Herausforderung, denn kreatives Arbeiten lässt sich nur schwer in einen zeitlich festgelegten Rahmen von „9 bis 5“ pressen. Vielmehr ist ein hohes Maß an Arbeitszeitsoveränität des Teams für agile Arbeitsweisen durchaus förderlich. Für den Einzelnen kann dies aber problematisch sein. Gerade Beschäftigte, die aufgrund privater und familiärer Verpflichtungen eine erhöhte Planungssicherheit ihrer Arbeitszeiten brauchen, können die Lage ihrer Arbeitszeit oft nicht den kreativen Denkprozessen im Team unterordnen. Zwischen agilem Arbeiten und planbaren Arbeitszeiten existiert daher ein natürlicher Zielkonflikt, der sich auch in den oftmals sehr fordernden Arbeitszeiten in Start-ups widerspiegelt. Unternehmen, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen hohen Stellenwert einräumen, zeichnen sich dagegen häufig durch Arbeitszeitmodelle aus, die es Beschäftigten ermöglichen, ihre betrieblichen und außerbetrieblichen Zeitsysteme gut miteinander synchronisieren zu können. Dies bedeutet für die Zusammenarbeit im Team eine gute Abstimmung und Arbeitsteilung, damit unterschiedliche Arbeitszeitmodelle der einzelnen Teammitglieder nicht zum Problem werden.

Das Thema Agilität steht gerade erst am Anfang – es gibt noch großen Forschungsbedarf, zumal der Trend der Digitalisierung hier einige Anforderungen an die Betriebe stellt.



Hinweis

Auf der Veranstaltung zur Präsentation der Halbzeit-Bilanz des Projekts ZEITREICH hat Frau Prof. Rump die Themen Agilität und Flexibilität beleuchtet.

Der Vortrag ist hier frei verfügbar:

http://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2018/05/06_ZEIT_Rump.pdf

Worauf ist bei der Arbeitsortgestaltung in agilen Organisationen zu achten?


Agiles Arbeiten reißt Wände ein – im Kopf und wortwörtlich. **Moderne Bürokonzepte unterscheiden sich von traditionellen in vielfältiger Weise.** So findet man in neugebauten Bürotrakten kaum noch lange schmale Flure mit geschlossenen Büroparzellen links und rechts. Stattdessen wird auf ausreichend Platz geachtet, in dem die Beschäftigten sich austauschen und auch einmal abseits vom Schreibtisch Ideen entwickeln können. Auch die Kaffeeküche ist in vielen Betrieben ein zentrales Gestaltungselement des Raumkonzeptes. Doch was hat Kaffee mit moderner Arbeitsplatzgestaltung zu tun? Die zufällige Begegnung an zentralen Orten im Betrieb – wie der Kaffeeküche – sind wichtige Innovationstreiber, die den Austausch der Beschäftigten untereinander befördern und den sozialen Zusammenhalt stärken. Zudem erhöht der Gang zur Kaffeemaschine oder dem Drucker die Bewegung am Arbeitsplatz und trägt damit zum Erhalt der Gesundheit bei. Auch in der Produktion, in der es häufig aufgrund fehlender stiller Ecken keinen Raum für Gespräche gibt, sind Rückzugsorte und ein sozialer Treffpunkt wichtig für das Wohlbefinden und den fachlichen und sozialen Austausch der Beschäftigten.

Nutzerverteilung auf Büroformen	
Büroformen	Verteilung in Prozent
Einzelbüro: geschlossener Büroraum mit einem Arbeitsplatz für eine Person	33
Kombibüro: Sonderform eines Einzelbüros mit türseitiger Glaswand und zusätzlicher Multifunktionszone (z. B. Druckerzone)	9
Zwei-Personenbüro: geschlossener Büroraum mit zwei Arbeitsplätzen für zwei Personen	16
Mehrpersonenbüro: geschlossener Büroraum mit bis 3 bis 5 Arbeitsplätzen	14
Gruppenbüro: 6 bis 20 Arbeitsplätze verteilt in einem Raum	17
Großraumbüro: über 20 Arbeitsplätze verteilt in einem Raum	6
Multispace: Bürostruktur, die sich nicht eindeutig nur über eine Büroform beschreiben lässt: flexibles Arbeitsplatzkonzept (z. B. Desk-Sharing) sowie eine Angebotsvielfalt an Besprechungsmöglichkeiten, Rückzug für Konzentration, Erholungs- und Pausenmöglichkeiten	4
Quelle: Bauer et al., 2018, 65; Stichprobe von 7.545 Befragten	

Eine Untersuchung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) von 13.000 Befragten zu den Erfolgsfaktoren einer typbasierten Arbeitswelt ergab, dass das Einzelbüro heute die mit Abstand am häufigsten genutzte Büroform in Deutschland ist: Jeder Dritte sitzt in einem Einzelbüro (**Tabelle S. 29**). Eine weitere Befragung des Fraunhofer-Instituts von 1.000 Fachexpertinnen und Fachexperten in Unternehmen sowie aus dem Bereich Architektur, Gestaltung, Design, Baugewerbe und Immobilien im Jahr 2017 zeigte aber auch, dass diese von einer deutlich steigenden Bedeutung der gemischten Büroformen „Multispaces“ in den Unternehmen ausgehen (Haner/Wackernagel, 2018, 4). Mit einer Multispace Arbeitsumgebung ist gemeint, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Mix aus verschiedenen Büroformen zur Verfügung steht, die sowohl offene Bereiche zum Austausch im Team wie auch geschlossene Räume für konzentriertes Arbeiten oder vertrauliche Gespräche bieten.

Die Aussagen der Expertinnen und Experten lassen vermuten, dass multifunktionale Räume anderen Raumkonzepten überlegen sind. Dies ist jedoch ein Trugschluss, denn wie so oft kommt es auf die Funktionalität und das persönliche Empfinden an. In einer früheren Befragung von Erwerbstätigen mit zugewiesenen, fixen und wechselnden, flexiblen Arbeitsplätzen fanden die Forscher des Fraunhofer-Instituts keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Wohlbefindens, der Motivation und der Arbeitsleistung der Erwerbstätigen im Vergleich zueinander (Rief et al., 2014). **Welches Raumkonzept für die eigene Belegschaft passt, gilt es im jeweiligen betrieblichen Kontext auszuloten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Änderungen, die in den unmittelbaren Arbeitsbereich des Einzelnen eingreifen, per se für Unruhe sorgen und daher wohl überlegt sein sollten.** Gerade Konzepte flexibler Arbeitsplätze, die keinem Beschäftigten zugeordnet sind, sehen die Beschäftigten selbst häufig sehr kritisch – nicht zuletzt auch deswegen,

da die persönliche Gestaltung des Arbeitsplatzes zugunsten einer Clean Desk Policy weichen muss. Für die Geschäftsführung können die Überlegungen vor dem Hintergrund von einzusparenden Kosten bei der Bereitstellung der Raumkapazität hingegen durchaus sinnvoll sein. In allen Fällen ist wichtig, dass Raum- ebenso wie Arbeitszeitkonzepte unter Berücksichtigung und mit Beteiligung der Belegschaft erarbeitet werden.



Handlungsempfehlungen

- ➔ Richten Sie Ihre Raumkonzepte funktional daran aus, wie die jeweiligen Beschäftigten am besten in ihren Tätigkeiten unterstützt werden.
- ➔ Berücksichtigen Sie Auswirkungen der Veränderung auf den Grad an Selbstbestimmung des Einzelnen und die gelebte Zusammenarbeit.
- ➔ Schaffen Sie Rückzugsmöglichkeiten, in denen ein konzentriertes Arbeiten abseits von visuellen und akustischen Ablenkungen möglich ist.
- ➔ Schaffen Sie Orte der zufälligen und der geplanten Begegnungen, um den Austausch von Informationen und den Wissenstransfer zu stärken.
- ➔ Schaffen Sie Anreize, damit die Beschäftigten abteilungsübergreifend Orte der Begegnung aufsuchen (Wohlfühlumgebung, guter Kaffee ...)

Quelle: eigene Zusammenstellung

Kostenlose Downloads von praxisorientierten Leitfäden und Broschüren

- ➔ BAVC, 2018, Impuls „Roadmap Arbeit 4.0“, [https://bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/06166116620F664BC125833C0056F292/\\$file/Impuls_11_2018_Roadmap-Arbeit4.0.pdf](https://bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/06166116620F664BC125833C0056F292/$file/Impuls_11_2018_Roadmap-Arbeit4.0.pdf)
- ➔ Blazek, Zuzana / Flüter-Hoffmann, Christiane / Kössler, Sibylle / Ottmann, Julia, 2011, Personal-Kompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/zuzana-blazek-christiane-flueter-hoffmann-personal-kompass-63319.html>
- ➔ Ellguth, Peter / Gerner, Hans-Dieter / Zapf, Ines, 2018, Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht, Nr. 15, Nürnberg. <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf>
- ➔ Flüter-Hoffmann et al., 2018, Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Darmstadt, Düsseldorf, Köln <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-zur-staerkung-der-individuellen-und-organisationalen-resilienz-in-unternehmen.html>
- ➔ Gesamtmetall, 2017, Die Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie. Beschäftigten- und Betriebsbefragung zur Arbeitszeit 2017 https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit_umfrageergebnisse_270317_0.pdf
- ➔ Gesamtmetall, 2018a, Die neuen tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit: Mehr Flexibilität – mehr Volumen https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/gm_broschuere_tarifabschluss2018_final.pdf
- ➔ Gesamtmetall, 2018 b, Die Tarifrunden in der Metall- und Elektro-Industrie seit 1990 (Tarifarchiv) https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/broschuere_-_tarifentgelte_1990-2018.pdf

- ➔ Hallmich, Paula / Lesch, Hagen, 2018, Tarifpolitischer Bericht, 1. Halbjahr 2018, Arbeitszeit zurück auf der Agenda, IW-Report, Nr. 30, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_Tarifpolitischer_Halbjahresbericht_1_2018.pdf
- ➔ Rump, Jutta et al., 2016, Strategie für die Zukunft. Werteorientierte Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik, Ludwigshafen.
http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitssschwerpunkte-downloads/lebensphasenorientierte-personalpolitik-downloads/Strategie-Brosch_2016-FINAL.pdf
- ➔ Glaub, Matthias, 2017, HR als agiler Organisationsentwickler, in: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.), HR-Trends 2018. Strategie, Kultur, Innovation, Konzepte, Freiburg im Breisgau, S. 57-66
- ➔ Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2016, Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung. Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016, in: IW-Trends, 43. Jg., Nr. 4, S. 3–22
- ➔ Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 93-111
- ➔ Haner, Udo-Ernst / Wackernagel, Stephanie, 2018, Orgatec Sonderbericht zur Studie Wirksame Büro- und Arbeitswelten. Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten, Stuttgart
- ➔ Hofert, Svenja, 2018, Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden
- ➔ Rief, Stefan / Jurecic, Mitja / Kelter, Jörg / Stolze, Dennis, 2014, Kurzbericht zur Studie Office Settings – Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21, Stuttgart
- ➔ Vahs, Dietmar, 2009, Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart

Studien und Hintergrundinformationen

- ➔ BAuA, 2018, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015-2017, Dortmund, Berlin, Dresden
- ➔ Bauer, Wilhelm / Jurecic, Mitja / Rief, Stefan, 2018, Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt, Stuttgart
- ➔ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013, Fortschrittsbericht Altersgerechte Arbeitswelt. Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung, Berlin
- ➔ Destatis – Statistisches Bundesamt, 2018, Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa, Broschüre, Ausgabe 2018, Wiesbaden
- ➔ Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analysen, Nr. 127, Köln
- ➔ Flüter-Hoffmann, Christiane / Lambeck, Michael, 2018, Führung 4.0. Konzepte neuer Führung in digital operierenden Unternehmen, in: Carsten Kreklau, Josef Siegers (Hrsg.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Loseblattwerk, Nr. 297, Fundstelle 4545
- ➔ Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver, 2011, Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung, in: IW-Trends, 38. Jg., Nr. 1, S. 3-18

Arbeitszeitmodelle: Merkmale und Verbreitung

- ⇒ Arbeit auf Abruf
- ⇒ Arbeitszeitkonten
- ⇒ Funktionszeit
- ⇒ Gleitzeitmodelle
- ⇒ Job-Sharing
- ⇒ Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten/Wertguthaben
- ⇒ Mobile Arbeit
- ⇒ Nachtarbeit
- ⇒ Schichtarbeit
- ⇒ Teilzeit
- ⇒ Teilzeit für Führungskräfte („Führen in Teilzeit“)
- ⇒ Vertrauensarbeitszeit
- ⇒ Wahlarbeitszeit

Arbeitszeitmodelle: Merkmale und Verbreitung

Arbeitszeit ist in den Betrieben in Deutschland schon seit Jahrzehnten ein wichtiges Gestaltungsfeld: Tarifparteien nutzen sie für qualitative Regelungen, Betriebsparteien schaffen damit flexible Möglichkeiten, die den Betrieben gute Auslastungen und wenig kostspielige Leerzeiten und den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie verschafft. Das Statistische Bundesamt definiert „Flexible Arbeitszeiten“ als Indikator bei verschiedenen Befragungen folgendermaßen:

„Flexible Arbeitszeit“ liegt vor, wenn folgende Arbeitszeitgestaltung möglich ist:

- ➔ Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten,
- ➔ festgelegte Arbeitsstundenzahl, aber flexible Verteilung der Stunden über den Tag hinweg,
- ➔ freie Gestaltung der Arbeitszeit (Destatis, 2018).

Arbeitszeitgestaltung umfasst dabei eine Vielzahl von Arbeitszeitregelungen: In manchen Unternehmen gibt es dutzende verschiedener Arbeitszeitmodelle. Wesentliche Faktoren für die flexible Gestaltung sind im Wesentlichen die Dauer (Vollzeit, Teilzeit, vollzeitnahe Teilzeit, Auszeiten), die Lage (Arbeitsbeginn, Arbeitsende, vormittags, nachmittags, abends, nachts) und die Verteilung der Arbeitszeit (tage- und wochenweise auf Gleitzeitkonten, monats- und quartalsweise auf Jahresarbeitszeitkonten und/oder für das gesamte Erwerbsleben auf Lebensarbeitszeitkonten). Zusätzlich können die Arbeitszeitmodelle im Hinblick auf die Zeitautonomie (Vertrauensarbeitszeit oder Wahlarbeitszeit) und die Arbeitszeitunterbrechungen (Pausenregelungen, Abbau von Mehrarbeit, mehrmonatige Auszeit als Sabbatical) unterschieden werden. **Flexible Arbeitszeiten können innerbetrieblich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und damit auch zur Sicherung der Beschäftigung in den Unternehmen. Gleichzeitig sind flexible Arbeitszeiten schon seit jeher der wichtigste Faktor für die Beschäftigten bei einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.** Und gerade die sind in der Wirtschaft bereits weit verbreitet. Dies zeigt beispielsweise die Befragung von Gesamtmetall für eine der vier Branchen im ZEITREICH-Projekt, nämlich die Metall- und Elektroindustrie. Neun von zehn Betrieben dieser Branche bieten an, die Arbeitszeit vorübergehend abzusenken oder mobil zu arbeiten. Fast 85 Prozent bieten den Beschäftigten Zeitsouveränität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und fast zwei Drittel (66 %) das Teilzeitmodell des Job-Sharings an (**Tabelle S. 33**).

Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle in der Metall- und Elektroindustrie

Angebot von Arbeitszeitmodellen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, in Prozent

Vorübergehende Absenkungen der Arbeitszeit	90,0
Homeoffice oder mobiles Arbeiten	89,9
Zeitsouveränität der Beschäftigten	84,0
Möglichkeit, dass sich mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen (Jobsharing)	65,8
Langzeitkonten für individuelle Auszeiten	41,7

Befragung von 1.153 Unternehmen der M+E-Industrie durch Verbände/ IW-Consult im Dezember 2016 und Januar 2017, Quelle: Gesamtmetall, 2017, 3

Nach den beiden Arbeitszeitbefragungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) können etwa vier von zehn abhängig Beschäftigten im Alter von 15 bis 65 Jahren bestimmen, wann sie mit ihrer Arbeit beginnen und wann sie die Arbeit beenden (vgl. **Tabelle S. 34**). Mehr als die Hälfte der Befragten kann ihre Pause frei gestalten. Knapp die Hälfte hat Gestaltungsfreiheit beim Abfeiern von Mehrarbeit, indem sie stundenweise frei nehmen, und etwa sechs von zehn abhängig Beschäftigten können ihren Urlaub frei wählen und auch Mehrarbeit tageweise abfeiern.

Zeitliche Handlungsspielräume bei der Arbeit im Vergleich 2015 und 2017, in Prozent

	2015	2017
Beginn und Ende der Arbeitszeit	38	39
Pausengestaltung	52	56
Stundenweise frei nehmen	44	45
Urlaub nehmen/tageweise frei nehmen	57	58

2015: Befragung von 18.119 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 2017: Befragung von 8.767 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung

Schaut man sich den Umfang der Arbeitszeit genauer an, so stellt sich heraus, dass die meisten Beschäftigten mit der Dauer ihrer Arbeitszeit zufrieden sind: Im Jahr 2016 gaben 83 Prozent der Vollzeitarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer an, dass sie mit ihrem Stundenumfang zufrieden sind. 19 Prozent derjenigen, die nur 26 bis 34 Wochenstunden arbeiten, würden aber gern aufstocken. Gleichzeitig sind aber 54 Prozent derjenigen, die diesen Stundenumfang haben, damit zufrieden. Generell sind zwei Drittel der Teilzeitbeschäftigten (63 bzw. 64 %), die bis zu 26 Stunden arbeiten, mit ihrem Stundenumfang zufrieden. Wo der Wunsch auf Verlängerung im Jahr 2013 bestand, zeigte sich aber, dass die Hälfte dieser Personen drei Jahre später nicht mehr an einer Vollzeitstelle interessiert waren. Dies ergab eine Auswertung des Sozio-oekonomischen Panels durch das Institut der deutschen Wirtschaft (vgl. **Tabelle S. 34**).



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Am Standort Finnentrop konkurrieren wir mit vielen Mittelständlern um gute Bewerberinnen und Bewerber. Das Projekt ZEITREICH war für unser Werk Finnentrop eine sehr gute Möglichkeit einer „Standortbestimmung“. Die Analyse von Schicht- respektive Arbeitszeitmodellen ist elementar. Es ist auch immer interessant, Impulse zu bekommen, welche Arbeitszeitmodelle andere Organisationen nutzen. Die Herausforderungen sind auch branchenübergreifend oft gar nicht so verschieden.“

Karsten Wehmeier

HEAD OF LOCAL HR DOWNSTREAM THYSSENKRUPP STEEL EUROPE AG AM STANDORT DUISBURG [EHEMALS HEAD OF LOCAL HR FINNENTROP – WÄHREND DES ZEITREICH-Projekts]

Übereinstimmung von tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit im Jahr 2016

So viel Prozent der abhängig Beschäftigten mit dieser tatsächlichen Arbeitszeit arbeiten im Jahr 2016...

Wunscharbeitszeit in Stunden pro Woche				
Tatsächliche Arbeitszeit in Stunden pro Woche	bis 15	16 bis 25	26 bis 34	35 und mehr
bis 15	64	20	5	11
16 bis 25	9	63	13	14
26 bis 34	3	23	54	19
35 und mehr	–	3	14	83

- ... weniger als gewünscht
- ... im gewünschten Umfang
- ... mehr als gewünscht

Ohne Auszubildende, 1-Euro-Jobber und Beschäftigte mit Nebenerwerb
 Quellen: Sozio-oekonomisches Panel; Institut der deutschen Wirtschaft

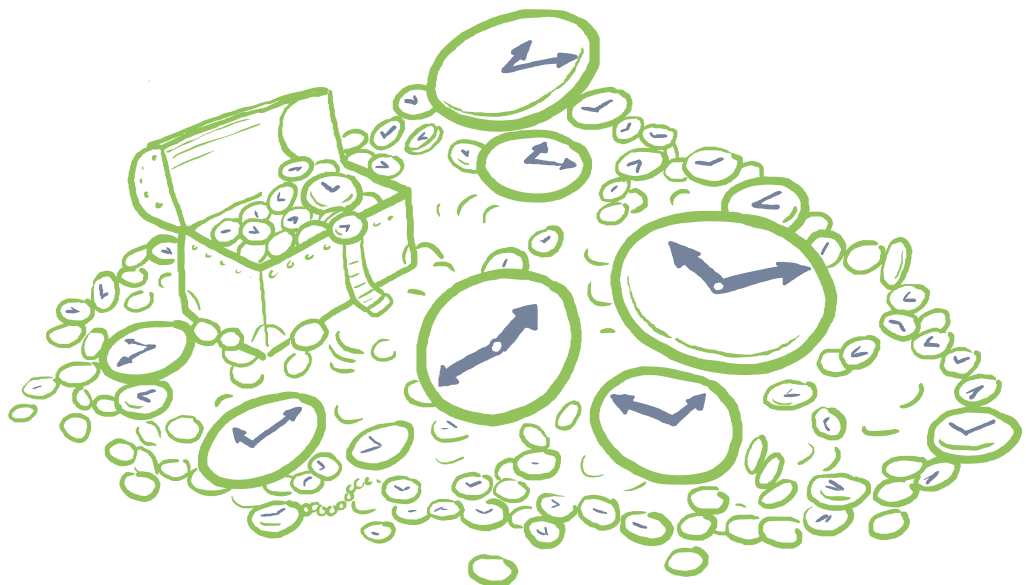
Im Folgenden werden verschiedene Arbeitszeitmodelle in **alphabetischer Reihenfolge** vorgestellt: zentrale Merkmale, Verbreitung des Modells in den Betrieben und/oder bei den Beschäftigten, Vor- und Nachteile aus Betriebs- und Beschäftigtensicht, Beispiele aus der betrieblichen Praxis sowie weiterführende Informationen wie beispielsweise kostenlose Leitfäden.



Hinweis

Weitere Informationen zu allen wichtigen Arbeitszeitmodellen hat der Leitfaden der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) „Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung“ aus dem Jahr 2017 zusammengestellt. Dort sind 16 Arbeitszeitmodelle genauer mit Umsetzung beschrieben.

Der Leitfaden ist auf der Seite der BAuA frei verfügbar:
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9



Arbeit auf Abruf

Arbeit auf Abruf findet vor allem im Gastgewerbe und im Gesundheits- und Sozialwesen statt, weil dort der Bedarf an Arbeitskräften unvorhergesehen stark schwanken kann: Schönes Wetter lässt den Personalbedarf in der Außen-gastronomie sprunghaft ansteigen, und eine Grippewelle bedeutet für viele Krankenhäuser einen hohen Zusatzbedarf an Pflegekräften. Gesetzliche Grundlage für die Arbeit auf Abruf ist § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Dort ist beispielsweise geregelt, dass die arbeitsvertragliche Vereinbarung zur Arbeit auf Abruf eine bestimmte wöchentliche und tägliche Mindestdauer der Arbeitszeit enthält. **Zum Jahreswechsel 2018/2019 trat eine neue Regelung in Kraft: So gelten für die gesetzlich angenommene Mindeststundenzahl ab sofort 20 statt zehn Stunden als fest vereinbart, wenn keine abweichende Regelung getroffen wird.** Und der Korridor der abrufbaren Stunden wurde ebenfalls verändert: Jetzt dürfen jeweils höchstens 20 Prozent weniger oder 25 Prozent mehr als die vereinbarte Arbeitszeit pro Woche abgerufen werden. Weiterhin gilt die Ankündigungsfrist von vier Tagen für die Arbeitgeberin und den Arbeitgeber.

Diese neue Regelung bringt aber Probleme für geringfügig Beschäftigte („Minijobber“) mit sich, denn die neue 20-Stunden-Regel sprengt die Grenze für geringfügig Beschäftigte: Selbst wenn die Personen nur den Mindestlohn erhalten, kommen sie automatisch über die 450-Euro-Grenze, was meist weder die Beschäftigten noch die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wollen. Aber die Sozialversicherungspflicht beginnt automatisch, sobald die 450-Euro-Grenze einmal überschritten wurde.

Tipp

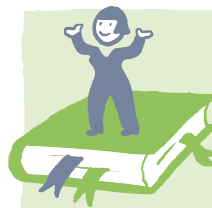


Wollen Sie vermeiden, dass Sie Ihre geringfügig Beschäftigten, die bei Ihnen auf Abruf arbeiten, sozialversicherungspflichtig beschäftigen müssen, dann vereinbaren Sie mit Ihnen eine Mindeststundenzahl. Wenn Sie keine Mindeststundenzahl vereinbaren, gilt seit Januar 2019 die Regelung, dass 20 statt bisher zehn Stunden fest vereinbart sind. Und damit kommen Ihre Beschäftigten über die 450-Euro-Grenze.

Sollte Ihnen die Flexibilität nicht ausreichen, dass nach der neuen Regelung jeweils höchstens 20 Prozent weniger oder 25 Prozent mehr als die vereinbarte Arbeitszeit pro Woche abgerufen werden darf, dann müssten Sie vielleicht doch mit einem Arbeitszeitkonto arbeiten und die Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigen. Gerade bei größeren Schwankungen können Arbeitszeitkonten sehr hilfreich sein (vgl. S. 38).

Im Jahr 2015 arbeiteten etwa 1,9 Millionen abhängig Beschäftigte mit dem Modell „Arbeit auf Abruf“. Dies entsprach 5,9 Prozent der Beschäftigten insgesamt (Schäfer, 2017).

Hinweis



Weitere Informationen zum Thema In seinem Kurzbericht gibt Holger Schäfer, Arbeitsmarktexperte beim IW, einen Überblick über wichtige Aspekte dieses Arbeitszeitmodells.

Schäfer, Holger, 2017, Arbeit auf Abruf, IW-Kurzbericht, Nr. 39, Köln

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/337269/IW_Kurzbericht_2017_39_Arbeit_auf_Abruf.pdf

Arbeit auf Abruf			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Höchst flexibler Personaleinsatz möglich. Genügend Personal ist in Hochphasen vorhanden und bei Auftragsflauten ist nicht zu viel Personal vorhanden. ➔ Kostenersparnis: Es müssen keine „Leerzeiten“ gezahlt werden, es fallen weniger Überstundenzuschläge an, geringere Einstellungs- und Einarbeitungskosten. ➔ Schwankungen gehen nicht mit höheren Personalkosten einher. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte erhalten spätestens vier Tage vorher Bescheid, wann ihr Einsatz geplant ist. ➔ Beschäftigte erhalten auf jeden Fall den Lohn für die verarbeitete Mindestarbeitszeit. In manchen „guten“ Monaten kommt ein großes Plus dazu, wenn viel zu tun ist. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen den Beschäftigten eine Mindestzahl an Stunden pro Woche anbieten. Daher kann es doch zu Personalkosten bei „Leerzeiten“ kommen. ➔ Nach der neuen Regelung seit dem 1.1.2019 haben geringfügig Beschäftigte kaum noch Flexibilität. Die Gefahr besteht, dass sie schnell über die 450-Euro-Grenze kommen, sodass Sozialversicherungspflicht besteht. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Nur der Lohn für die Mindestarbeitszeit ist sicher, darüber hinaus hängt es vom betrieblichen Bedarf ab, ob Zusatzstunden möglich sind. ➔ Die Schwankungsbreite der Stunden, die abgerufen werden dürfen, sind seit dem 1.1.2019 stark eingeschränkt worden: Es dürfen höchstens 20 Prozent weniger oder 25 Prozent mehr als die vereinbarte Arbeitszeit pro Woche abgerufen werden.
Quelle: eigene Zusammenstellung			

Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind in Betrieben sehr beliebt, weil sie als klassische Win-win-Situation Vorteile für Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen bringen können: Sie federn Produktionsschwankungen ab, die saisonal oder konjunkturell bedingt sind und können den Personaleinsatz sehr gut steuern, sodass Personalengpässe und Personalüberhang gut zu bewältigen sind. Gleichzeitig geben die Arbeitszeitkonten den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit mitzugestalten. Arbeitszeitkonten sind oft als Jahresarbeitszeitkonten angelegt, das heißt, sie müssen einmal im Jahr die „Nulllinie“ durchlaufen, also die Plusstunden müssen abgefeiert (und/oder ausbezahlt werden) oder auf ein Lebensarbeitszeitkonto übertragen werden (vgl. S. 47). Zum Ausgleich der Minusstunden muss nachgearbeitet werden.

Viele Betriebe führen die Arbeitszeitkonten als sogenannte Ampelkonten mit Grün-, Gelb- und Rot-Phase: Im „grünen Bereich“ können die Beschäftigten meist allein über ihre Zeitsalden entscheiden, also auch, wann sie die Mehrarbeit abbauen möchten. In der Gelbphase sind meist sowohl das Team als auch zumindest der Vorgesetzte mit beteiligt und prüft, wie und wann der Kontostand wieder in den grünen Bereich zurückgeführt werden kann. Die Rotphase bedeutet Alarm: Hier entscheiden oft die Vorgesetzten zusammen mit Personalverantwortlichen und Betriebsrat über das weitere Vorgehen (vgl. Kasten Ampelkonto).

Was bedeutet Ampelkonto?



Rote Phase: meist ab +/- 80 Stunden: Beschäftigte und Vorgesetzte/Personalabteilung und Betriebsrat analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonten-Saldo und vereinbaren individuelle Lösungen, die zurück in die Gelbphase führen.

Gelbe Phase: meist ab +/- 40 Stunden: Beschäftigte vereinbaren in ihren Teams und/oder mit dem Vorgesetzten Maßnahmen, die zurück in die Grünphase führen.

Grüne Phase: meist bis +/- 40 Stunden: Beschäftigte verwalten ihr Zeitkonto eigenverantwortlich, unter Beachtung betrieblicher Belange.

Quelle: eigene Darstellung

In der Weltwirtschafts- und Finanzkrise 2008 und 2009 haben Arbeitszeitkonten viele Arbeitsplätze gesichert, weil die Konten bis weit ins Minus gefahren und von einer verlängerten Kurzarbeit-Phase gestützt werden konnten (Brehmer/Zapf, 2010).

Seit 1999 ist der Anteil der Beschäftigten mit einem Arbeitszeitkonto um 21 auf 56 Prozent gestiegen. Der Anteil der Betriebe mit Arbeitszeitkonten hat sich von 18 Prozent im Jahr 1999 auf 35 Prozent im Jahr 2016 fast verdoppelt (Ellguth et al., 2018). Von den Kleinstbetrieben führte 2016 etwa jeder vierte ein Arbeitszeitkonto für seine Beschäftigten, in den großen Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten sind es sogar 81 Prozent (vgl. Tabelle S. 38).

Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Betriebsgröße, 2016, in Prozent

Betriebsgröße	Betriebe mit Arbeitszeitkonten	Beschäftigte mit Arbeitszeitkonten
1 – 9 Beschäftigte	25	24
10 – 49 Beschäftigte	53	48
50 – 249 Beschäftigte	74	64
250 und mehr Beschäftigte	81	72
Gesamt	35	56

Quelle: Ellguth et al., 2018

Auch bei den Beschäftigten zeigt sich dieser Größeneffekt: Im Jahr 2016 hatten fast drei Viertel (72 %) der Beschäftigten, die in einem Betrieb mit mindestens 250 Beschäftigten arbeiten, Arbeitszeitkonten. In Betrieben mit bis zu neun Beschäftigten war es nur rund ein Viertel (24 %) der Beschäftigten (Ellguth et al., 2018).

Arbeitszeitkonten			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können Schwankungen der Auftragslage (Hochphasen und Auftragsflauten) flexibel abfedern. ➔ Betriebe können Kosten sparen durch weniger „Leerzeiten“, weniger Überstundenzuschläge, weniger Personalwechsel, geringere Einstellungs- und Einarbeitungskosten. ➔ Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten. ➔ Betriebe steigern ihre Arbeitgeber-Attraktivität durch ein hohes Angebot an Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können ihre Mehrarbeit ansparen und so zusätzliche freie Tage bekommen. ➔ Beschäftigte erhalten mehr Zeitsouveränität. ➔ Die Flexibilität der Arbeitszeitkonten verschafft den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Ehrenamt. ➔ In konjunkturellen Schwächephasen können zuerst die Arbeitszeitkonten abgeschmolzen werden – die Jobs bleiben erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen für alle Beschäftigten die Arbeitszeitkonten führen und Regelungen vereinbaren (organisatorischer und finanzieller Aufwand). ➔ Betriebe müssen ihre Führungskräfte wegen der Regelungen der Ampelkonten schulen. ➔ Manchmal entstehen Konflikte zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten wegen möglicher „Zeithamsterei“ oder wegen des Unwillens zum Abfeiern von Zeiten nach betrieblicher Vorgabe in der Rotphase. ➔ Es ergibt sich ein höherer Koordinationsaufwand für Freizeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können die maximale Obergrenze der vereinbarten Zeitguthaben schnell erreicht haben und müssen dann Stunden oder Tage abfeiern. ➔ Erhöhte Anforderung an die Selbstorganisation ist für manche Beschäftigte eine Herausforderung.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel

Die **ZUFALL logistics group** ist ein weltweit agierender Logistikdienstleister mit rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Unternehmen feierte im März 2018 sein 90-jähriges Bestehen: Friedrich Zufall gründete das Unternehmen 1928 in Kassel. Das Unternehmen hat insgesamt elf Standorte in Südniedersachsen, Hessen, Thüringen und Baden-Württemberg.

ZUFALL logistics führte im Jahr 2001 das Ampelkonto ein. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten alle Beschäftigten feste Arbeitszeiten. Aber das Unternehmen brauchte mehr Flexibilität: Überstunden waren insbesondere durch starke saisonale Schwankungen nicht zu vermeiden. So liegen im Herbst und Frühjahr die Hochzeiten des Speditionsgeschäftes. Die bezahlten Überstunden waren ein hoher Kostenpunkt für das Unternehmen, aber auch eine hohe Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher war das Ampelkonto die richtige Lösung, um die saisonalen Schwankungen auszugleichen.

Quellen: http://www.arbeitszeitgewinn.de/uploads/media/2011_Praxisbeispiel_Zufall.pdf und <http://www.zufall.de>

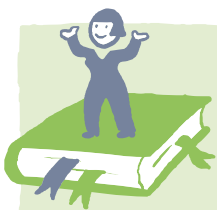


Praxisbeispiel

Die **Bremer Landesbank** stand nach der Herabsetzung der Wochenarbeitszeit auf 39 Stunden Anfang der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts vor der Herausforderung, die Servicezeiten nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern zusätzlich auszubauen. Um mehr Zeit für die Kunden zu haben, ohne neue Stellen zu schaffen, entschieden sich die Verantwortlichen für flexible Arbeitszeiten. Im Dialog mit den Angestellten wurden Funktionszeiten eingeführt, gekoppelt mit **Ampelkonten**:

- ➔ Die Bremer Landesbank legte den grünen Bereich in den Korridor von 20 Plus- und 20 Minusstunden. In diesem Bereich hatten die Beschäftigten eigene Verfügungsgewalt.
- ➔ Die Ampel wurde gelb, sobald sich über 20 Mehrstunden angesammelt haben beziehungsweise mehr als 20 Stunden zu wenig auf dem Konto waren. Dies war die Achtung-Phase.
- ➔ In der Rotphase, sobald die Beschäftigten zwischen 30 und 40 Plus- oder Minusstunden hatten, war die Führungskraft gefordert, zusammen mit ihrem Teammitglied nach Lösungen zu suchen, um die Ampel wieder auf Gelb zu stellen.

Quelle: <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/wahlarbeitszeit-arbeitszeitmodelle-im-vergleich-121>



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Mit dem Leitfaden Arbeitszeitgestaltung will die Agentur Mark Betrieben aufzeigen, wie sie neue Arbeitszeitarrangements im Unternehmen als Win-win-Situation gestalten können. Dabei spielen auch Arbeitszeitkonten eine wichtige Rolle. Der 2014 veröffentlichte Leitfaden enthält zudem zahlreiche zusätzliche Downloads zum Thema.

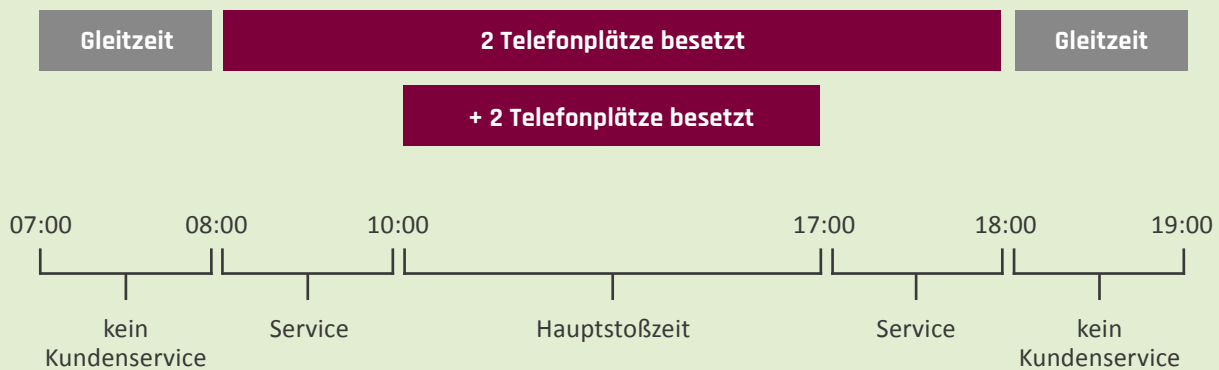
Der Leitfaden ist hier frei verfügbar: https://www.agenturmark.de/fileadmin/agenturmark/Kompetenzzentrum_FuB/Leitfaden_Arbeitszeitgestaltung.pdf

Funktionszeit

Viele Unternehmen, die ein Gleitzeitmodell mit einer Kernarbeitszeit praktizieren, stellen oft fest, dass die Kernarbeitszeit nicht den Zeiten entspricht, die sich die Kunden wünschen. Stattdessen wird für die einzelnen Unternehmensbereiche eine **Funktionsfähigkeit** definiert. Diese Funktionszeit gibt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche vor. Während der Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen

und sie in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich verteilen. Die Funktionszeit gibt also einerseits den Beschäftigten mehr Arbeitszeitfreiheit und garantiert den Kundinnen und den Kunden die Funktionsfähigkeit des jeweiligen Arbeitsbereichs. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Funktionszeit sind erstens gut definierte Anforderungen an die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs sowie gut funktionierende Teams, die Verantwortung übernehmen, die sich absprechen über die Lage der Arbeitszeit im Team.

Überblick über die Funktionszeit in einem Vertriebsbüro, das für Kundinnen und Kunden telefonisch zwischen 8:00 und 17:00 Uhr erreichbar ist – wobei aus Erfahrung bekannt ist, dass die meisten Kundinnen und Kunden zwischen 10 und 17 Uhr anrufen



Quelle: https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/fileadmin/user_upload/Contentbilder/HSMI_Arbeitszeit_Funktionszeit.png



Praxisbeispiel

Das kleine Unternehmen Trefz bei Heilbronn (23 Beschäftigte) fertigt Präzisionsteile. Ursprünglich gab es ein Zwei-Schicht-Modell, das aber weder den betrieblichen Bedarf deckte noch den Beschäftigtenwünschen vollends entsprach. Durch die Einrichtung flexibler Arbeitszeiten nach dem „Funktionszeit“-Modell ist es dem Betrieb gelungen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Denn die individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten wurden mit Kolleginnen und Kollegen und Abteilungsleitern vereinbart. Die Geschäftsführung gab nur die Kriterien zur Erfüllung der Abteilungsfunktionen, Liefertreue und Maschinenlaufzeit vor. Erfolgsfaktoren waren: Eingespieltes Team, Arbeitszeitkonto bestand bereits, kleine Teamgröße für direkte Absprachen.

Quellen: <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/Fuehrung/Trefz-flexible-Arbeitszeiten.html> und <http://www.arbeitszeitgewinn.de/praxisbeispiele/trefz/>

 Funktionszeit 			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe verschaffen sich einen Imagegewinn und damit bessere Arbeitgeber-Attraktivität. ➔ Vorgesetzte werden von der Arbeitszeitplanung entlastet und können sich anderen Themen widmen, vorausgesetzt, dass die Organisation in den Teams funktioniert. ➔ Betriebe steigern das unternehmerische Denken im Team. ➔ Betriebe erreichen mit dem Modell meist gute Akzeptanz und damit auch gesteigerte Motivation. ➔ Die Teams arbeiten dann, wenn Arbeit anfällt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können ihre Arbeitszeit unkompliziert im Team abstimmen. ➔ Beschäftigte erhalten eine hohe Zeitsouveränität und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. ➔ Beschäftigte haben eine höhere Flexibilität bei Arbeitsbeginn und -ende. ➔ Beschäftigte können persönliche Vorlieben in Bezug auf den Tagesrhythmus (Frühaufsteher/ Spätaufsteher) berücksichtigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe haben hohen Aufwand bei der Entwicklung der Funktionszeiten: Für die kleinsten Einheiten in den Abteilungen müssen je nach Anforderung unterschiedliche Funktionszeiten entwickelt und in das Arbeitszeitsystem eingepflegt werden. ➔ Möglicherweise große, schwer überschaubare Vielfalt von Funktionszeiten in einer Abteilung – Vorgesetzte und Personalbereich könnten Überblick verlieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte könnten im Team Konflikte erleben, wenn die Einigung auf die Lage der jeweiligen Zeiten nicht gut funktioniert oder Absprachen nicht eingehalten werden.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel aus dem ZEITREICH-Projekt

Die AMADA GmbH hat als Pilotbetrieb des Projekts ZEITREICH von 2018 bis 2019 mitgewirkt. Der AMADA Konzern gehört mit weltweit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 43 Standorten zu den international führenden Maschinen- und Werkzeugherstellern für die Blechbearbeitung.

Die im Jahre 1973 gegründete AMADA GmbH ist für den Vertrieb und die Serviceleistungen in Deutschland, Österreich, Niederlande und Rumänien zuständig. Von den rund 250 Beschäftigten arbeitet die Mehrheit im Außendienst. Am Hauptsitz in Haan-Gruiten und in der Niederlassung in Eching bei Landshut sind insgesamt etwa 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Im ZEITREICH-Projekt stellte sich in der Beschäftigtenbefragung heraus, dass drei Viertel der Beschäftigten mit ihren Arbeitszeitregelungen zufrieden oder sehr zufrieden waren. Sie wünschten sich insgesamt mehr Flexibilität und in der Verwaltung die Möglichkeit, gelegentlich auch mobil arbeiten zu können. Das Projektteam wollte darüber hinaus bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit überprüfen, um historisch gewachsene Einzelfallregelungen durch allgemein gültige Regelungen ersetzen zu können.

Weitere Informationen: siehe Plakat Amada im Bonusmaterial dieses Leitfadens

Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Wir waren sehr froh zu hören, dass unsere Beschäftigten im Großen und Ganzen sehr zufrieden mit ihren Arbeitszeitmodellen sind, sich aber wohl noch mehr Flexibilität wünschen. Das Projekt ZEITREICH kam uns wie gerufen, um die verschiedenen Arbeitszeitmodelle und die damit verbundenen Betriebsvereinbarungen auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. Jetzt haben wir eine aktualisierte Vereinbarung zur „Regelung der flexiblen Arbeitszeit – insbesondere Funktionszeit und Arbeitszeitkonten als Ampelkonten“, die mehrere veraltete Regelungen ersetzen wird. Das hat uns enorm weitergeholfen.“

Mantoy Becker

KAUFMÄNNISCHER LEITER DER AMADA GMBH



Praxisbeispiel

Zum 1. April 1996 wurde bei der Henkel AG und Co. KGaA die Gleitzeit durch die sogenannte flexible Funktionszeit abgelöst, die auf eine weitere Anpassung der Arbeitszeit an die Produktionserfordernisse gerichtet war: Zur besseren Nutzung der Produktionskapazitäten wurde in Deutschland die Arbeitszeit stärker flexibilisiert. Dazu wurden der tägliche Arbeitszeitrahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert und eine differenzierte Funktionszeit für einzelne Organisationseinheiten eingeführt. Durch diese Maßnahme erreichte Henkel eine stärkere Kundenorientierung und bot gleichzeitig den Beschäftigten mehr Flexibilität.

Im Jahr 2004 wurde Henkel unter anderem für die flexiblen Funktionszeiten mit dem Prädikat „Audit beruf und familie“ der Hertie Stiftung ausgezeichnet.

Quellen: www.henkel.de (Broschüre: Menschen und Marken, 125 Jahre Henkel, S. 181) und http://www.beruf-und-familie.de/files/frdata/audit/zertifikat/zertifikate/2004/buf_GZ2004_HENKEL.pdf



Praxisbeispiel

Die Haas und Co. Magnettechnik aus Wiesbaden produziert und vertreibt seit 1972 Magnetfolien, Magnetbänder, technische Magnete sowie magnetische Sonderanfertigungen in höchster Qualität.

Für das neue Arbeitszeitmodell „Funktionszeit mit Gleitzeit“ im Bürobereich wurde ein Arbeitszeitrahmen von 6:00 Uhr bis 19:00 Uhr definiert. Die Beschäftigten stimmten ihre Arbeitszeit untereinander ab. In der Hauptservicezeit von 9:00 Uhr bis 16:00 Uhr sollen möglichst viele Beschäftigte anwesend sein, in den Randzeiten von 8:00 Uhr bis 9:00 Uhr und von 16:00 Uhr bis 17:00 Uhr muss das Büro mit mindestens einer Person besetzt werden, um die Funktionsfähigkeit sicher zu stellen. Die reguläre Arbeitszeit kann wöchentlich um maximal zehn Plus- oder Minusstunden verändert werden. Diese Plus- und Minusstunden fließen in ein Arbeitszeitkonto.

Quelle: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/praxisbeispiele/haas-und-co-magnettechnik>

Gleitzeitmodelle

Gleitzeit ist eines der Arbeitszeit-Modelle, das sehr früh vor allem im öffentlichen Dienst eingeführt wurde: Beschäftigte können innerhalb eines zeitlichen Rahmens, den sogenannten Gleitzeitspannen, Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst festlegen. Einige Betriebe und Verwaltungen haben zusätzlich noch eine Kernarbeitszeit, in der alle Beschäftigten anwesend sein müssen. Plus- und Minusstunden werden auf einem Gleitzeitkonto erfasst. Die Ausgleichszeiten legen die Unternehmen mit dem jeweiligen Betriebsrat

oder Personalrat fest. Auch die Frage, wie viele Plus- oder Minusstunden überhaupt angesammelt werden dürfen, legen die Betriebsparteien fest. Gleitzeit ist in vielen öffentlichen Verwaltungen meist noch das Flexi-Standardmodell, in der Privatwirtschaft haben vielfach die Jahresarbeitszeitkonten schon das Gleitzeitmodell abgelöst, weil damit mehr Flexibilität möglich ist.

Gleitzeitmodelle			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe bieten den Beschäftigten flexible Anfangs- und Endzeiten an und verschaffen sich einen Imagegewinn und damit bessere Arbeitgeber-Attraktivität. ➔ Betriebe stellen sicher, dass die jeweiligen Organisationseinheiten genau dann ansprechbar sind, wenn Kunden oder Geschäftspartner den Kontakt suchen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte erhalten mehr Zeitsouveränität und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. ➔ Beschäftigte haben eine höhere Flexibilität bei Arbeitsbeginn und -ende. ➔ Beschäftigte können persönliche Vorlieben in Bezug auf den Tagesrhythmus (Frühaufsteher/ Spätaufsteher) berücksichtigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe haben oft nicht genügend Flexibilität bei der Gleitzeit, sei es, dass der Ausgleichsrahmen zu kurz ist (oft nur drei Monate) oder dass die Stundenzahl kaum Flexibilität erlaubt. ➔ Gleitzeit mit Kernzeit entspricht vielfach nicht mehr dem betrieblichen Bedarf, weil die Kernzeit manchmal nicht an die Kundenerwartungen angepasst ist, sondern als starre Regelung erfolgt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte haben nur wenig Flexibilität wegen der kurzen Ausgleichszeiträume oder der geringen Guthabensalden, die aufgebaut werden dürfen. ➔ In manchen Betrieben und Verwaltungen können die angesammelten Stunden nicht als „Gleittag“ genommen werden, sondern nur stundenweise als „später kommen“ oder „früher gehen“.

Quelle: eigene Zusammenstellung



Praxisbeispiel

Die Bergische Universität Wuppertal hat zum 22.8.2018 eine neue Dienstvereinbarung zur Gleitzeit getroffen. Der Gleitzeitrahmen ist von 7:00 Uhr bis 19:30 Uhr festgelegt. Zusätzlich gibt es sogenannte Ansprechzeiten (ähnlich den Funktionszeiten), in denen die einzelnen Bereiche eine ausreichende personelle Besetzung gewährleisten müssen. Der

Ausgleichszeitraum beträgt zwölf Monate, vom 1.4. bis 31.3., die Obergrenze der anzusammelnden Stunden liegt bei 60 Stunden. Das Gleitzeitkonto ist als Ampelkonto angelegt.

https://www.pr-tuv.uni-wuppertal.de/fileadmin/prniwiss/Dienstvereinbarungen/Leitfaden_GLAZ_2018.pdf

Job-Sharing

Job-Sharing ist eine Form von Teilzeitarbeit: Zwei Personen teilen sich einen Arbeitsplatz und auch die entsprechende Arbeitszeit oder drei Personen teilen sich zwei Arbeitsplätze und die entsprechende Arbeitszeit. Dabei muss die Arbeitszeit nicht gleichmäßig gehälftet oder gedrittelt werden, sondern kann beliebig unter den Job-Sharern aufgeteilt werden. Gesetzliche Grundlage ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz, § 13, Abs. 1: „Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass mehrere Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Ist einer dieser Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.“

Einen Rechtsanspruch auf Job-Sharing haben die Beschäftigten allerdings nicht. Wer sich für Job-Sharing entschieden hat, einen oder mehrere Partnerinnen oder Partner gefunden und die Personalabteilung auf seine Seite gebracht hat, sollte zunächst die Rahmenbedingungen klären, um Konflikte zu vermeiden: Zunächst ist es wichtig, die Arbeitsverträge mit der vereinbarten Aufteilung der Arbeitszeit abzustimmen (z. B. 50:50 oder 60:40). Zudem sollte man die Arbeitszeitplanung erst untereinander regeln, bevor man mit dem Vorgesetzten spricht und die Absprache im Unternehmen bekannt gibt. Außerdem sollten Lage und Dauer der Arbeitszeit vereinbart sein.

Nach der repräsentativen Befragung des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit, den das Institut der deutschen Wirtschaft alle drei Jahre für das Bundesfamilienministerium durchführt, boten im Jahr 2015 gut 14 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Job-Sharing an (Hammermann/Stettes, 2016).



Praxisbeispiel

Bei Daimler gibt es zahlreiche Job-Sharing-Paare, auch im Führungsbereich: Zwei Personen waren längere Zeit gemeinsam für das Produktcontrolling und einen Teil der Produktion verantwortlich. Sie leiteten ein Team von 60 Personen in der Daimler Zentrale in Stuttgart. Beide arbeiteten 30 Stunden pro Woche.

https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Frauen/Talente_extra_Vollzeitnahe_Teilzeit.pdf (S. 4)

Ein anderes Job-Sharing-Paar von Daimler wird in einem Artikel der Wochenzeitung ZEIT vorgestellt. Die beiden Mütter hatten in der Daimler-Zentrale Verantwortung für das Marketing: für die strategische Planung und globale Marketing-Aktivitäten. Sie praktizierten dieses Modell von 2005 bis 2010.

Quelle: <https://www.zeit.de/2009/20/Teilzeitfuehrung/komplettansicht>



Praxisbeispiel

Bei Ford gab es ebenfalls ein Job-Sharing-Paar im Führungsbereich: Im Personalbereich teilten sich zwei Personen eine Stelle. Einige Medien hoben dies als bemerkenswert hervor, weil die Stelle in der Hierarchie recht weit oben angesiedelt war.

Quellen: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/management-der-geteilte-chefposten/6900164.html> und <https://www.karriere.de/management-der-geteilte-chefposten/23049966.html>

Job-Sharing			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe gewinnen mit diesem Modell an Arbeitgeber-Attraktivität, weil Job-Sharing bei vielen Beschäftigten inzwischen als attraktives Arbeitszeitmodell gilt. ➔ Betriebe können auch Führungspositionen als Teilzeitvariante anbieten, wenn sich zwei Führungskräfte eine Position teilen. ➔ Betriebe können ihre Führungskräfte mit diesem Modell entwickeln, indem sie erfahrene Führungskräfte, die allmählich weniger arbeiten wollen, mit jungen Führungskräften, die aus der Elternzeit zurückkehren und langsam die Stundenzahl erhöhen wollen, zusammenbringen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte, die sich gut verstehen und ähnlich qualifiziert sind, profitieren vom Vier-Augen-Prinzip und dem gemeinsamen Austausch. ➔ Beschäftigte können von den Kompetenzen ihres Job-Sharing-Partners oder ihrer -Partnerin profitieren. ➔ Beschäftigte sehen vielfach Synergieeffekte des Modells und sind überzeugt, gemeinsam mehr erreichen zu können, als jeweils allein. ➔ Beschäftigte haben eine höhere Flexibilität gemäß ihren Absprachen untereinander. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Für KMU ist der organisatorische und finanzielle Mehraufwand beim Job-Sharing oft abschreckend, denn die Personalabteilung hat Mehraufwand wegen der zusätzlichen „Köpfe“. Gleichzeitig steigen die Personalnebenkosten an. ➔ Betriebe müssen vielfach Rücksicht nehmen, wenn plötzlich einer der Job-Sharing-Partnerinnen oder Job-Sharing-Partner wegen einer Krankheit länger ausfällt. Obwohl manche Job-Sharer dem gesetzlichen Vertretungsanspruch zugestimmt haben, wollen und können sie die Vertretung in der Praxis meist nicht übernehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte im Job-Sharing sind laut Teilzeit- und Befristungsgesetz bei Krankheit der Job-Sharing-Partnerin /des Partners zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Dies kann schwierig werden, weil sie nicht in Vollzeit arbeiten können/wollen. ➔ Beschäftigte können als Job-Sharer scheitern, wenn die „Chemie nicht stimmt“.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel

Bosch bietet schon länger Job-Sharing als Arbeitszeitmodell an. 2015 hat Bosch ein Matching-Tool entwickelt, den sogenannten JobConnector, mit dem die Beschäftigten abteilungs- und standortübergreifend mögliche Tandem-Partnerinnen oder -Partner für einen Job-Sharing-Arbeitsplatz finden können. Diese Vernetzungsplattform war sehr schnell erfolgreich: Bereits nach sechs Monaten hatten

sich über 250 Beschäftigte mit ihrem Such-Profil eingetragen, inzwischen sind es 1.600. Im Jahr 2016 erhielt Bosch den HR Excellence Award für den JobConnector.

Quellen: <https://initiative-chefsache.de/arbeitsrealitaet-4-0/teilzeit-und-jobsharing-leicht-gemacht-auch-in-fuehrung/> und <https://www.humanresourcesmanager.de/news/arbeitsplatz-teilen-leicht-gemacht.html> und <https://www.spiegel.de/karriere/berufsleben-job-sharing-wird-immer-populaerer-a-901053.html>

Lebensarbeitszeitkonten / Langzeitkonten / Wertguthaben

In einigen Unternehmen existieren Lebensarbeitszeitkonten parallel zu den Jahresarbeitszeitkonten. Dies gibt den Betrieben zusätzliche Flexibilität, denn so kann die „Speisung des Langzeitkontos“ durch die Übertragung von Guthaben aus dem Kurzzeitkonto erfolgen. Gleichzeitig haben Betriebe und Beschäftigte nicht das Problem, Überstunden zu kappen oder finanziell abzugelten – mit entsprechenden Abschlägen für Steuern und Sozialbeiträge (Flüter-Hoffmann, 2019). Gesetzliche Grundlage ist das „Gesetz zur sozialen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ vom 06.04.1998, dem sogenannten Flexi-Gesetz. Damit hat der Gesetzgeber erstmals einen Rahmen für Lebensarbeitszeitkonten geschaffen: Sie sollten Beschäftigten einerseits die Möglichkeit bieten, früher in Rente zu gehen, ohne Abschläge hinnehmen zu müssen. Gleichzeitig sollten sie auch die Lebensarbeitszeit über den gesamten Erwerbsverlauf flexibilisieren und individuell an die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie an den Bedarf des Unternehmens andererseits anpassen. Gut zehn Jahre später modifizierte ein weiteres Flexi-Gesetz einige Regelungen: **Beispielsweise dürfen Lebensarbeitszeitkonten jetzt nur noch in Geld geführt werden.** Die Beschäftigten haben mindestens einmal pro Jahr den Anspruch, in Textform über die Höhe des Wertguthabens informiert zu werden (diese Regelung wird zurzeit diskutiert, denn eine elektronische Information wäre weniger bürokratisch und zudem kostengünstiger als die Schriftform). Dies gilt ebenfalls für die sogenannten Bestandsfälle aus der Zeit vor 2009, die ihre Langzeitkonten noch in Zeit führen. Die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber müssen sowohl über den Kontostand als auch über den Wert der Anlage informieren. Die Wertguthaben müssen in einer sicheren Anlageform angelegt werden, maximal 20 Prozent der Anlage dürfen in Aktien oder Aktienfonds angelegt werden (Flüter-Hoffmann, 2019). Die Vertragsparteien können grundsätzlich frei festlegen, welche Freistellungszwecke möglich sind – dabei können mehrere Zwecke miteinander kombiniert werden, z. B. Freistellung während

des Arbeitslebens für eine Fortbildung oder ein Sabbatical und Freistellung am Ende des Arbeitslebens zur Finanzierung eines Vorruhestandes. In der politischen Diskussion ist seit längerem, einige sehr bürokratische Regelungen zu vereinfachen und weitere Anreize für Betriebe und Beschäftigte zu setzen, solche Lebensarbeitszeitkonten überhaupt zu führen. Hilfreich könnte dabei zudem sein, wenn die Möglichkeit geschaffen würde, einmal auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragene Wertguthaben (§ 7f Abs. 1 Nr. 2 SGB IV) zu einem späteren Zeitpunkt auf eine neue Arbeitgeberin/einen neuen Arbeitgeber übertragen zu können.



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Unser Team ist in den letzten Jahren stark gewachsen, und wir sind weiter auf der Suche nach klugen Köpfen. Im ZEITREICH-Projekt haben wir – als einer von ganz wenigen kleinen Mittelständlern in Deutschland – Lebensarbeitszeitkonten eingeführt. Ein Jahr nach Einführung können wir sagen: mit großem Erfolg. Die Beschäftigten haben die Konten gut angenommen, und sie sind auch für Bewerberinnen und Bewerber ein attraktiver Baustein unserer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung.“

Herbert Zahnen

GESCHÄFTSFÜHRER DER ZAHNEN TECHNIK GMBH

 Lebensarbeitszeitkonten 			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können sich als attraktive Arbeitgeberin und attraktiver Arbeitgeber präsentieren, denn sie gehören zu den 2 Prozent aller Betriebe, die dieses Modell anbieten. ➔ Betriebe stärken die Mitarbeiterbindung durch das langfristige Modell. ➔ Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, denn für sie ist dies ein besonderes, nicht weit verbreitetes Angebot. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg ihre Arbeitszeiten je nach Lebensphase schwanken lassen, ohne finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. ➔ Beschäftigte verlieren keine Mehrarbeitsstunden mehr, die bei den Jahresarbeitszeitkonten entweder gekappt oder ausbezahlt würden. Diese können von dem Jahresarbeitszeitkonto auf das Lebensarbeitszeitkonto übertragen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen einen hohen finanziellen und organisatorischen Aufwand beim Führen der Lebensarbeitszeitkonten betreiben, denn die Konten müssen tagesaktuell geführt werden. ➔ Weitere Kosten durch Rückstellungen für die Insolvenzversicherung schrecken vor allem KMU ab. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können bei einem Arbeitgeberwechsel nicht unbedingt ihr Guthaben mitnehmen. Voraussetzung ist erstens, dass die neue Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber auch Lebensarbeitszeitkonten führt und dass zweitens dieser mit der Übertragung einverstanden ist. ➔ Beschäftigte haben Nachteile in Niedrigzinsphasen, denn das Guthaben auf den Lebensarbeitszeitkonten muss konservativ angelegt werden (maximal 20 Prozent Aktienfonds oder Aktien) und bringt dann entsprechend wenig Rendite.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel aus dem ZEITREICH-Projekt

Als innovativer Mittelständler aus dem rheinland-pfälzischen Arzfeld kümmert sich die Zahnen Technik GmbH national und international um die Optimierung, Modernisierung und den Neubau von Wasser- und Abwasseranlagen. Im Rahmen des Projekts ZEITREICH hat das kleine Unternehmen Zahnen Technik (rund 100 Beschäftigte) zum 1.1.2018 Lebensarbeitszeitkonten eingeführt. Die Akzeptanz im Betrieb ist hoch: Inzwischen nutzen etwa 20 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Langzeitkonto.

Weitere Informationen:

<https://www.zahnen-technik.de>

siehe auch Plakat Zahnen im Bonusmaterial dieses Leitfadens



Praxisbeispiel

Als erstes Großunternehmen der Chemie-Industrie schuf die Continental AG in Hannover zum 1.1.2005 für 15.000 Beschäftigte ein Lebensarbeitszeitkonto mit dem Namen „ContiTIME“. Der damalige Continental-Personalvorstand Thomas Sattelberger und die Gesamtbetriebsratsvorsitzende Bärbel Bruns vereinbarten eine Konzernbetriebsvereinbarung auf der Grundlage des Tarifvertrags der chemischen Industrie und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie von 2003. Mit „ContiTIME“ können die Beschäftigten Zeitguthaben von ihrem Flexi-Konto und Geldwerte wie Zulagen und Zuschläge ansparen (vgl. Geschäftsbericht Continental 2004 und Conti-Pressemitteilung vom 19.11.2004)

Quellen: <https://www.continental-corporation.com/resource/blob/33832/2bed652bbb8b7184e-b153a2ee1e5aa0e/geschaeftsbericht-2004-data.pdf> und <https://www.innovations-report.de/html/profil-profil-1787.html>



Praxisbeispiel

Die Ulmer Wieland-Gruppe bietet ihren Beschäftigten schon seit 1993 Lebensarbeitszeitkonten an und gehört damit zu den Pionieren in Deutschland.

Rund 3.600 Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter können von diesem Modell profitieren und entweder für einen vorzeitigen Ruhestand oder für längere Erwerbspausen mit vollem Sozialversicherungsschutz und vollem Gehalt zum Reisen, für eine umfangreiche Fortbildung oder den Bau eines Eigenheims nutzen. Die Akzeptanz im Betrieb ist hoch. Inzwischen sammeln 75 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Überstunden auf ihrem Langzeitkonto an.

Quelle: <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/arbeitswelt-gestalten/arbeitszeitkonten-ein-konto-voller-zeit/> oder https://www.wieland-karriere.com/internet/de/arbeitgeber/gruende_fuer_wieland_flexibles_arbeiten/flexibles_arbeiten.jsp

Tipp



Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat eine Broschüre zum Übertrag des Wertguthabens veröffentlicht. Dies ist für solche Fälle wichtig, wenn jemand seine Arbeitgeberin oder seinen Arbeitgeber wechselt und die neue Firma keine Lebensarbeitszeitkonten für seine Beschäftigten führt. Normalerweise müsste sich die jobwechselnde Person dann den gesamten angesparten Betrag auszahlen lassen – mit den jeweiligen Abzügen für Sozialbeiträge und Steuer. Hat die Person aber schon so viel angespart, dass auf dem Zeitwertkonto das Sechsfache der monatlichen „Bezugsgröße“ vorhanden ist (im Jahr 2019 sind das 18.690 Euro in den alten Bundesländern und 17.220 Euro in den neuen Bundesländern), kann die Summe mit entsprechendem Antrag auch auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen werden.

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.), 2017, Wertguthaben übertragen, Berlin https://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/232698/publicationFile/56561/uebertragung_von_wertguthaben.pdf

Mobile Arbeit

Mobiles Arbeiten umfasst alle beruflichen Tätigkeiten außerhalb des Betriebs, sei es während einer Dienstreise, beim Kunden, in einem angemieteten Arbeitsbüro oder im häuslichen „Homeoffice“. Dazu zählen beispielsweise alle Aufgaben, die am Laptop erledigt werden sowie geschäftliche Telefonate mit dem Mobiltelefon, das Bearbeiten dienstlicher E-Mails oder ganz traditionell die Entwicklung von Konzepten, Grafiken, Ideen auf dem Papier. Der Beschäftigte erledigt seine Aufgaben in Eigenregie – natürlich in Absprache mit den jeweiligen Teams und Vorgesetzten. Dem Beschäftigten obliegt auch die Verantwortung, Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetze einzuhalten sowie die betrieblichen Sicherheitsstandards und Verschwiegenheitsklauseln zu beachten.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland im Mittelfeld bezogen auf den Anteil der Erwerbstätigen, die gelegentlich von zu Hause arbeiten: Die Niederlande sind mit 37,5 Prozent Spitzenreiter und Rumänien mit einem Anteil von 0,6 Prozent der Erwerbstätigen Schlusslicht. EU-weit arbeiteten 2017 rund 15 aller Erwerbstätigen zwischen 20 und 64 Jahren zum Teil oder ganz von zu Hause aus, Männer genauso häufig wie Frauen (**Tabelle S. 50**).

In Deutschland sind es 11 Prozent insgesamt, nach Geschlechtern aufgeteilt: 12 Prozent Männer, 10 Prozent Frauen. Im EU-Durchschnitt arbeiten vor allem Eltern mit zwei (18 %) oder mehr Kindern (20 %) überdurchschnittlich oft von zu Hause aus.

Verbreitung der Arbeitsform „Homeoffice“ in Europa, 2017

Land	Prozent der Erwerbstätigen, die gewöhnlich oder manchmal zu Hause arbeiten in der EU 2017
Niederlande	37,5
Luxemburg	33,8
Schweden	33,2
Dänemark	30,9
Finnland	29,2
Vereinigtes Königreich	24,5
Belgien	23,6
Österreich	22,2
Frankreich	20,8
Slowenien	18,3
Estland	16,7
Irland	15,0
EU-Durchschnitt	14,8
Portugal	14,2
Polen	13,6
Deutschland	11,0
Tschechische Republik	9,1
Slowakei	8,4
Malta	7,5
Spanien	7,3
Ungarn	6,6
Kroatien	6,1
Griechenland	5,5
Litauen	4,7
Italien	4,6
Lettland	3,4
Zypern	2,5
Bulgarien	0,9
Rumänien	0,6

Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa, 2018

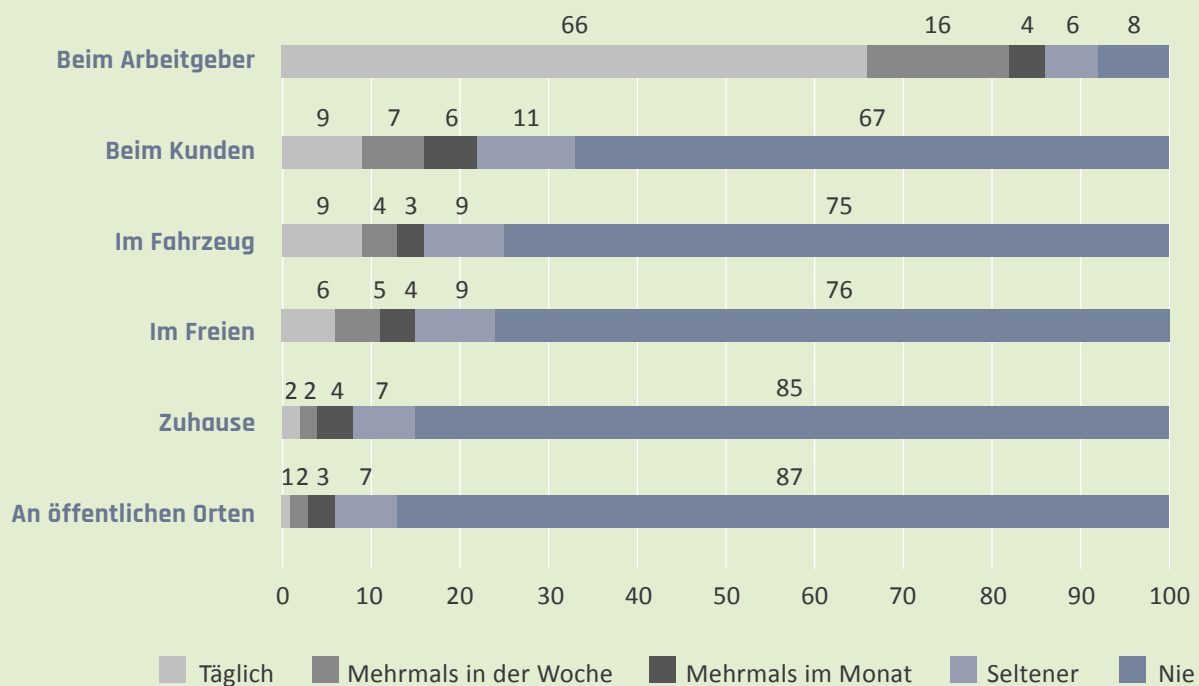
Angesichts des hohen Zeitanteils, den Erwerbstätige für die Anreise zu ihrem Arbeitsort benötigen, wundert es nicht, dass viele Erwerbstätige gelegentlich auch gern von zu Hause aus arbeiten, denn fast fünf Prozent aller Berufstätigen (4,8 %) brauchten im Jahr 2016 mehr als eine Stunde zu ihrer Arbeitsstätte. Fast ein Viertel aller Erwerbstätigen (22,1 %) benötigen zwischen 30 und 60 Minuten. Gleichzeitig nutzen fast sieben von zehn Berufspendlern (68 %) ihr Auto für die Anreise (Statistisches Bundesamt, 2018). Der Wegfall von Autofahrten durch vermehrte Arbeit von zu Hause ist dementsprechend entlastend für die Umwelt.

siebte Beschäftigte arbeitet täglich oder mehrmals in der Woche beim Kunden, und weniger als fünf Prozent arbeiten täglich oder mehrmals in der Woche von zuhause aus (**Grafik S. 51**).

Die Ergebnisse der EWCS-Befragung zeigten auch, dass die generelle Arbeitszufriedenheit bei allen Beschäftigten recht hoch ist. Dies liegt auch daran, dass sich die Beschäftigten ihre Jobs nach ihren Vorlieben und Kompetenzen aussuchen. Beschäftigte, die mit dem Computer arbeiten, sind noch etwas zufriedener als Offline-Arbeiter, die ohne

Arbeitsorte: Wo die Beschäftigten wie oft arbeiten, 2015

Anteil der Beschäftigten, danach wie oft sie in den vergangenen zwölf Monaten im Rahmen ihres Hauptberufs an jedem dieser Orte gearbeitet haben, 2015, in Prozent



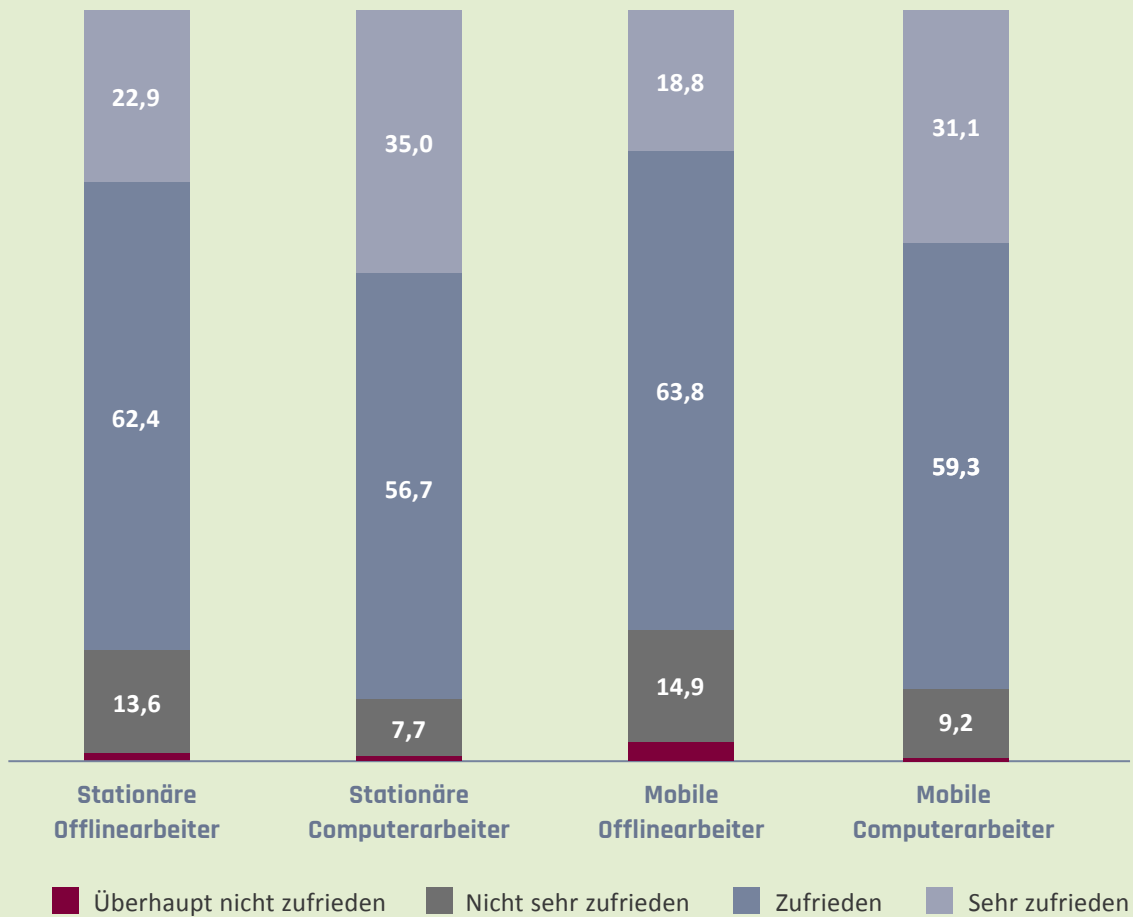
Quellen: EWCS 2015, 1.665 abhängig Beschäftigte in Deutschland, Mehrfachantworten und Rundungsdifferenzen möglich; Hammermann/Stettes, 2017, 5; Institut der deutschen Wirtschaft

Ergebnisse der Befragung des „European Working Condition Surveys – EWCS“ aus dem Jahr 2015 zeigten, dass über 80 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland täglich oder mehrmals in der Woche bei ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber arbeiten. Ungefähr jeder

Computer arbeiten. Dies ist aber vorrangig darauf zurückzuführen, dass die Computer-Arbeiter häufiger größere Gestaltungsmöglichkeiten in der Ausübung ihrer Tätigkeiten haben (**Grafik S. 52**).

Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten je nach Mobilitätsgruppe, 2015

Anteil der Beschäftigten der jeweiligen Mobilitätsgruppe nach Arbeitszufriedenheit, in Prozent



Quellen: EWCS 2015, 1.665 abhängig Beschäftigte in Deutschland; Hammermann/Stettes, 2017, 18; Institut der deutschen Wirtschaft

 Mobiles Arbeiten 			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe steigern Effektivität und Effizienz, weil ihre Beschäftigten dort arbeiten, wo die Arbeit anfällt (z. B. Kundin/Kunde, Dienstreisen). ➔ Betriebe können sich als attraktiver Arbeitgeber/attraktive Arbeitgeberin präsentieren, denn viele Fachkräfte wünschen sich heute dieses Arbeitsmodell. ➔ Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, denn für sie ist dies ein besonderes Angebot. ➔ Betriebe schaffen mit diesem Modell vielfach höhere Produktivität, weil die Beschäftigten zu Hause ungestörter und konzentrierter arbeiten können. ➔ Betriebe verbessern durch das Angebot von Mobilem Arbeiten ihre CO₂-Bilanz, weil viele Beschäftigte weniger pendeln. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können sich die Arbeit zu Hause einteilen und konzentriert erledigen. ➔ Beschäftigte erhalten durch Mobiles Arbeiten eine hohe Zeitsouveränität. ➔ Beschäftigte sparen Zeit und Geld durch den geringeren Pendelaufwand. ➔ Beschäftigte, die in Teilzeit beschäftigt sind, können ihr Stundenpensum aufstocken, was ihnen bei Präsenzpflcht nicht möglich wäre. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen in die IT-Infrastruktur investieren (Laptops mit VPN-Zugang). ➔ Produzierende Betriebe haben oft das Problem eines Interessenausgleichs, weil sie nicht allen Beschäftigten Mobiles Arbeiten gewähren können. Dies kann zu Konflikten führen („Neidfaktor“). ➔ Führungskräfte scheuen sich oft davor, einigen ihrer Teammitglieder Mobiles Arbeiten mangels Eignung zu verwehren, weil sie dann größere Konflikte fürchten. ➔ Durch die jüngste Verschärfung des Datenschutzes auf europäischer Ebene ist vor allem für KMU die Lage noch unübersichtlicher geworden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte, die gern Beruf und Freizeit strikt trennen wollen, empfinden Zeitkonflikte durch Mobile Arbeit. ➔ Beschäftigte, die sich selbst nicht gut motivieren und organisieren können, sind meist eher ungeeignet für dieses Arbeitsmodell. ➔ Beschäftigte, die zu viel mobil arbeiten, könnten den persönlichen Kontakt zu ihren Teamkolleginnen und -kollegen verlieren und könnten sich vom Unternehmen abgekoppelt fühlen, weil sie viele informelle Informationen („Flurfunk“) nicht mitbekommen. ➔ Beschäftigte befürchten, dass ihre Leistungen nicht so gut wahrgenommen werden wie die der Kolleginnen und Kollegen („aus den Augen, aus dem Sinn“).
<p>Quelle: eigene Zusammenstellung</p>			

Tipp zur Umsetzung von Mobilem Arbeiten



Wenn Sie einen konkreten Umsetzungsplan suchen und wissen wollen, worauf Sie achten müssen, können Sie die Handlungshilfe/Checkliste des ifaa (2018) nutzen.

Sie ist frei verfügbar:

https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Mobile_Arbeit_Formular_AnP.TV_final.pdf

Hinweis



Beispiel-Auszug aus einer Dienstvereinbarung zum Mobilem Arbeiten, 2017:

Deutsche Welle, 2017: „... Mobiles Arbeiten bedeutet die Möglichkeit, einen Teil der arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit außerhalb der Deutschen Welle zu erbringen. Der Umfang darf 60 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit nicht überschreiten, d. h. mindestens 40 Prozent müssen am betrieblichen Arbeitsplatz verbracht werden. Für die Ausführung können sowohl dienstliche als auch private Arbeitsmittel genutzt werden, ein Anspruch auf Ausstattung mit dienstlichen Arbeitsmitteln besteht aber nicht ... Die Deutsche Welle will mit dieser Arbeitsform eine lebensphasenorientierte Berufs- und Lebensplanung fördern, die Arbeitsmotivation erhöhen sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Gesundheit ermöglichen ... Es besteht eine doppelte Freiwilligkeit, das heißt die Beschäftigten können weder zur mobilen Arbeit gezwungen werden, haben aber auch keinen Anspruch darauf.“

Quelle: <https://dw.verdi.de/++fi-le++5a14c34956c12f528b19f808/download/Dienstvereinbarung%20%C3%BCber%20mobile%20Arbeit%20in%20der%20Deutschen%20Welle.pdf>

Hinweis



Beispiel-Auszug aus einer Betriebsvereinbarung zum Mobilem Arbeiten, 2016:

Daimler AG, 2016: „... Die Eckpunkte geben allen Beschäftigten der Daimler AG ein grundsätzliches Recht, mobil zu arbeiten, wenn dies mit der jeweiligen Aufgabe vereinbar ist. Führungskräfte und Beschäftigte verständigen sich auf Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit des Mobilen Arbeitens. Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregeln sind von den Beschäftigten einzuhalten. Beim Mobilem Arbeiten gelten die betrieblichen Gleitzeitrahmen sowie alle Schutzmechanismen der Arbeitszeitgesetze etwa für Ruhezeiten und Sonntagsarbeit. Die Erreichbarkeit hat damit klare Grenzen, notwendige Anwesenheiten im Betrieb werden zwischen Führungskräften und Teams abgesprochen. Mobiles Arbeiten außerhalb der örtlichen Gleitzeitrahmen ist stundenweise an Samstagen möglich. Die mobil geleistete Arbeitszeit wird blockweise pro Tag über das Zeitsystem erfasst. Tarifliche Zuschläge werden nur bei Anordnung der Arbeitsleistung zu zuschlagpflichtigen Zeiten durch die Führungskraft gezahlt. Durch die neue Vereinbarung entstehen Kreativ- und Produktivphasen der Beschäftigten sowie verbesserte Arbeitsprozesse, die in Summe einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.“

Quelle: <https://media.daimler.com/marsMedia-Site/de/instance/ko/Daimler-ermoeglicht-Mitarbeitern-mehr-Freiraum-beim-mobilens-?oid=13113933>

Nachtarbeit

Nachtarbeit liegt vor, wenn die Arbeitszeit oder ein Teil davon zwischen 23 Uhr und 6 Uhr erbracht wird. Nach dem Arbeitszeitgesetz genügt es, wenn mindestens zwei Stunden in diesem Zeitraum gearbeitet wird, um von Nachtarbeit zu sprechen. Verschiedene Branchen haben andere Festlegungen: Im öffentlichen Dienst gilt Nachtarbeit als der Zeitraum von 20 Uhr bis 6 Uhr.

Rund zwei Millionen abhängig Beschäftigte arbeiten in Deutschland regelmäßig nachts. In Branchen wie dem produzierenden Gewerbe ist Nachtarbeit weit verbreitet, um die Maschinenlaufzeiten möglichst optimal zu nutzen. Aber auch in Dienstleistungsbereichen wie Krankenhäusern, Pflegeheimen, Verkehrsbetrieben, Polizei oder Feuerwehr

ist Nachtarbeit unerlässlich, um die gesundheitliche Versorgung, die Mobilität und die Sicherheit und den Schutz der Bevölkerung zu gewährleisten. Oft ist Nachtarbeit mit einem Schichtsystem verbunden (vgl. **S. 57**).

Durchschnittlich leisteten 2010 bis 2016 rund 12 Prozent der abhängig beschäftigten Männer und 6 Prozent der Frauen regelmäßig Nachtarbeit. Wie bei der Schichtarbeit scheint jedoch auch die Nachtarbeit insgesamt weniger zu werden. Dies zeigt allein ein Rückgang um 3,7 Prozentpunkte von 2016 bis 2017. Im Jahr 2017 waren nur noch 1,3 Millionen Männer (6,8 %) und 623.000 Frauen (3,5 %) regelmäßig in Nachtschicht tätig (**Tabelle S. 55**).

Übersicht über die Anzahl und den Anteil der abhängig Beschäftigten mit regelmäßiger Nachtarbeit									
	Abhängig Beschäftigte			Darunter Männer			Darunter Frauen		
	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Nachtarbeit, in 1.000	In Prozent	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Nachtarbeit, in 1.000	In Prozent	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Nachtarbeit, in 1.000	In Prozent
2010	34.459	3.100	9,0	18.070	2.100	11,6	16.389	1.000	6,1
2012	34.679	3.184	9,2	18.053	2.165	12,0	16.626	1.019	6,0
2014	35.573	3.211	9,0	18.459	2.173	11,8	17.114	1.038	6,0
2016	37.040	3.282	8,9	19.276	2.224	11,5	17.764	1.058	6,0
2017	37.395	1.956	5,2	19.470	1.333	6,8	17.907	623	3,5

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Nachtarbeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können ihre Maschinenlaufzeit optimieren und rund um die Uhr produzieren. ➔ Betriebe decken in Dienstleistungsbereichen notwendige Betreuungs- und Servicezeiten ab (z. B. Krankenhäuser, Pflegeheime, Feuerwehr). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte profitieren von den Nachtarbeitszuschlägen. ➔ Manche Beschäftigte würden sogar am liebsten Dauernachtschicht arbeiten, weil sie dann die Betreuung der Kinder mit ihrem Partner/ihrer Partnerin besser koordinieren können. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen für die Wartungsaufgaben besondere Zeiten einräumen, die je nach Auslastung der Maschinen geplant werden müssen. ➔ Führungskräfte scheuen sich oft davor, Konflikte wegen der Einteilung der Teams in die entsprechenden Schichten austragen zu müssen. ➔ Die Abdeckung der Nachtschichten in alternden Belegschaften wird zunehmend schwieriger. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können sich chronobiologisch nie ganz anpassen, weil die innere Uhr immer wieder verstellt wird. ➔ Beschäftigte haben verschiedene Gesundheitsrisiken (Shiftlag-Symptome) wie beispielsweise Schlafstörungen, Müdigkeit oder Depressionen.

Quelle: eigene Zusammenstellung



Zitat eines Experten für Arbeitszeitgestaltung und Unternehmensexzellenz

„Die Schichtarbeit nimmt in Deutschland kontinuierlich zu. Dies hat einerseits betriebswirtschaftliche Gründe, denn kapitalintensive Produktionseinrichtungen erfordern eine Ausweitung der Betriebszeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich halten zu können. Andererseits fordert die demografische Entwicklung ihren Tribut: In einer älter werdenden Gesellschaft nimmt der Bedarf an Rund-um-die-Uhr-Betreuung in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und in der häuslichen Umgebung zu. Zum Erhalt der Gesundheit der alternden Belegschaften in den Betrieben ist es wichtig, die Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten – wie schnelle Schichtwechsel, vorwärts rotierend.“

Dr.-Ing. Frank Lennings
LEITER DES FACHBEREICHS UNTERNEHMENSEXZELLENZ,
IFAA-INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT

Schichtarbeit

Als Schichtarbeit bezeichnet man Arbeitszeitmodelle, die zu jeweils unterschiedlichen Tages- oder auch Nachtzeiten beginnen und enden. Beispielsweise gibt es:

- ➔ das Zwei-Schichtsystem: Früh- und Spätschicht an fünf Werktagen (z. B. 6-14 und 14-22 Uhr)
- ➔ das Drei-Schichtsystem: Früh-, Spät- und Nachtschicht an fünf Werktagen
- ➔ der (voll-) kontinuierliche Schichtbetrieb: dies ist ein 24/7-System, d. h. die gesamte Woche ist einschließlich dem Wochenende durchgeplant (z. B. in Krankenhäusern oder in der Produktion mit Vollausslastung)

Zwischen 14 und 16 Prozent aller abhängig Beschäftigten leisten regelmäßig Schichtarbeit, darunter sind Männer mit rund 16 bis 17 Prozent stärker beteiligt als Frauen mit 13 bis 14 Prozent (**Tabelle S. 57**).

In Schichtsystemen bedeutet die Rotationsrichtung die Abfolge der einzelnen Schichten in den jeweiligen Schichtplänen der Beschäftigten. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse legen nahe, dass die Abfolge Früh/Spät/Nacht, also eine Vorwärtsrotation, für die Gesundheit günstiger bewertet wird als die Rückwärtsrotation, also Früh/Nacht/Spät.

Übersicht über die Anzahl und den Anteil der abhängig Beschäftigten mit regelmäßiger Schichtarbeit

Jahr	Abhängig Beschäftigte			Darunter Männer			Darunter Frauen		
	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Schichtarbeit, in 1.000	In Prozent	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Schichtarbeit, in 1.000	In Prozent	Insgesamt, in 1.000	Darunter mit regelmäßiger Schichtarbeit, in 1.000	In Prozent
2006	32.830	4.767	14,5	17.520	2.845	16,2	15.310	1.921	12,6
2010	34.459	5.314	15,4	18.070	3.029	16,8	16.389	2.285	13,9
2012	34.679	5.447	15,7	18.053	3.107	17,2	16.626	2.340	14,1
2014	35.573	5.458	15,3	18.459	3.092	16,8	17.114	2.365	13,8
2016	37.040	5.790	15,6	19.276	3.294	17,1	17.764	2.496	14,1
2017	37.395	5.234	14,0	19.488	3.013	15,5	17.907	2.221	12,4

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus



Zitat aus dem ZEITREICH-Beirat, Arbeitszeitexperte

„Zahlreiche Studien und die Erfahrungen aus der Praxis sprechen dafür, dass Belastungen durch eine ergonomische und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung reduziert, die Arbeitszufriedenheit, Lebensqualität und Motivation sowie das Wohlbefinden der Beschäftigten erhöht werden können. Eine weitere Möglichkeit, die Schichtarbeit gesundheitsgerecht zu gestalten, besteht darin, betriebliche gesundheitspolitische Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Auch die Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen oder Ehrenamtstätigkeiten ist durch eine „lebenssituationorientierte Schichtplangestaltung“ möglich.“

Dr. rer. pol. Ufuk Altun

FACHBEREICH ARBEITSZEIT UND VERGÜTUNG, IFAA-INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Die INQA-Datenbank bietet zahlreiche Schichtplan-Modelle, unter anderem auch Vollkonti-Pläne. Auch weitere Hintergrundinformationen können dort abgerufen werden.

Quelle: INQA-Datenbank Standard-Schichtpläne, <http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=vollkonti>

Im Rahmen eines anderen INQA-Projekts entstand diese Checkliste zur Schichtarbeit: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/tools/ChecklisteSchichtplan.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29&phpMyAdmin=19e16be51a9caef756465b0a0e7e4930>



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) hat 2018 einen Leitfaden zur Schichtarbeit veröffentlicht: „Schichtarbeit – (k)ein Problem?! Eine Orientierungshilfe für die Prävention“. Dieser Leitfaden ist als PDF-Datei frei verfügbar oder kann als Print-Version angefordert werden.

Quelle: DGUV - https://www.bghm.de/fileadmin/user_upload/Arbeitsschuetzer/Gesetze_Vorschriften/Informationen/206-024.pdf



Praxisbeispiel

Die SMA Solaranlagenfabrik in Nordhessen mit über 5.000 Beschäftigten hat im Rahmen des RKW-Projekts „Arbeitszeitgewinn“ ein neues Schichtplanmodell entwickelt, das folgende Ziele mit berücksichtigen sollte: Abfangen der schwankenden Auftragslage, Verzicht auf Lagerbestände im Unternehmen, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Berücksichtigung sozialer Aspekte (familiäre und private Interessen der Beschäftigten, lange Anfahrtswege) und Reduzierung der gesundheitlichen Belastungen. Das neue Modell berücksichtigt vier verschiedene Stufen für unterschiedliche Auftragslagen.

Weitere Informationen:

http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publicationen/2010_auftakt_Praesentation_SMA.pdf und

http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publicationen/Ergebnisse/2013_Praxisbeispiel_SMA.pdf

Schichtarbeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können ihre Maschinenlaufzeit optimieren und rund um die Uhr produzieren. ➔ Viele Betriebe erhalten nur aufgrund der erweiterten Betriebszeiten Wettbewerbsvorteile gegenüber der Produktion in Ost-Europa oder in Fernost. ➔ In Dienstleistungsbereichen wie Krankenhaus oder Pflegeheime ist das Arbeiten ohne Schichtarbeit nicht denkbar. ➔ Betriebe nutzen inzwischen vielfach flexible Schichtplangestaltungen („lebenssituationsorientiert“), um die sozialen Freizeitaktivitäten der Beschäftigten zu ermöglichen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte profitieren gern von den Schichtarbeitszuschlägen. ➔ Manche Beschäftigte arbeiten gern im Schichtbetrieb, zumindest im Zwei-Schichtbetrieb mit Früh- und Spätschicht, weil sie dann ihre Freizeit jeweils unterschiedlich nutzen können, z. B. einkaufen, wenn die Läden leer sind. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe müssen für die Wartungsaufgaben besondere Zeiten einräumen, die je nach Auslastung der Maschinen geplant werden müssen. ➔ Führungskräfte scheuen sich oft davor, Konflikte wegen der Einteilung der Teams in die entsprechenden Schichten austragen zu müssen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können sich chronobiologisch nie ganz anpassen, weil die innere Uhr immer wieder verstellt wird. ➔ Beschäftigte haben verschiedene Gesundheitsrisiken (Shiftlag-Symptome) wie beispielsweise Schlafstörungen, Müdigkeit oder Depressionen. ➔ Beschäftigte können möglicherweise an regelmäßig abends stattfindenden Terminen (Sprachkurs, Fußballtraining, Schachclubtreffen) wegen der wechselnden Schichten nicht teilnehmen.
Quelle: eigene Zusammenstellung			

Teilzeit

In Deutschland arbeiten etwa 28 Prozent aller Beschäftigten in Teilzeit, das heißt ihre regelmäßige Wochenarbeitszeit beträgt weniger Stunden als die Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitkräfte. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lag in den neuen Bundesländern Mitte 2017 mit 29,9 Prozent geringfügig höher als in den alten Bundesländern (27,3 %). Dieser Unterschied ist vor allem auf die in Ostdeutschland höhere Teilzeitquote bei den Männern (14,2 % vs. 10,1 %) zurückzuführen. Die Teilzeitquote der Frauen fällt im Gegensatz dazu in Westdeutschland etwas höher aus (47,8 % vs. 46,1 %). In beiden Landeshälften arbeiten überwiegend Frauen in Teilzeit (IAB, 2018): Von allen 11,6 Millionen erwerbstätigen Menschen in Teilzeit waren dies etwa 2,5 Millionen Männer (21,4 %) und 9,1 Millionen Frauen (78,6 %).

Vergleicht man die Verbreitung von Teilzeit in den verschiedenen Branchen, so zeigt sich, dass in der Industrie am geringsten in Teilzeit gearbeitet wird (8 %), wohingegen die Dienstleistungsbranche und der Öffentliche Dienst mit 31 bzw. 27 Prozent die höchste Teilzeit-Quote haben (**Tabelle S. 60**).

Teilzeitanteile in verschiedenen Branchen, Vergleich 2015 und 2017, in Prozent		
	2015	2017
Öffentlicher Dienst	28	27
Industrie	9	8
Handwerk	14	14
Dienstleistungen	33	31

2015: Befragung von 18.119 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 2017: Befragung von 8.767 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung – Vergleich 2015 und 2017, 2018



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Für unsere Auftragserfüllung sind weniger die Anzahl der Mitarbeitenden als vielmehr das von ihnen geleistete Arbeitsvolumen relevant. Im Finanzamt Trier beobachten wir steigende Teilzeitquoten, und es spricht alles dafür, dass auch in Zukunft das Arbeitsvolumen pro Kopf weiter sinkt. Damit ist Trier kein Einzelfall. In einigen Verwaltungen gibt es bereits Engpässe bei der Bürofläche und den Arbeitsplätzen, weil die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten, die zu ähnlichen Zeiten arbeiten wollen, stark gestiegen ist. Außerdem führt dies zu Spannungen im Team bei der Bedienung der Funktions- und Servicezeiten. Im ZEITREICH-Projekt ging es uns darum, eine zukunftsweisende Orientierungshilfe im Umgang mit Teilzeit zu schaffen und damit auch die öffentliche Diskussion anzuregen.“

Margarete Möllenkamp-Lintz

VORSTEHERIN FINANZAMT WITTLICH
 [EHEMALS STELLVERTRETUNG DES VORSTEHERS DES FINANZAMTS TRIER – WÄHREND DES ZEITREICH-PROJEKTS]

Dienstleistung und öffentlicher Dienst haben durchschnittlich kürzere vereinbarte Arbeitszeiten als die Industrie und das Handwerk. Dies liegt in erster Linie auch an den hohen Teilzeitquoten in diesen Branchen. Beispielsweise haben Männer im Dienstleistungsbereich eine durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeit von 38,3 Stunden, Frauen aber nur von 30,0 Stunden (**Tabelle S. 60**).

Durchschnittliche vereinbarte Wochenarbeitszeiten in verschiedenen Branchen nach Geschlechtern, Vergleich 2015 und 2017, in Stunden				
	2015		2017	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Öffentlicher Dienst	31,2	37,8	31,7	37,7
Industrie	33,9	38,1	34,9	38,1
Handwerk	30,6	39,1	30,9	39,3
Dienstleistungen	30,1	38,0	30,0	38,3

2015: Befragung von 18.119 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 2017: Befragung von 8.767 abhängig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren
 Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung – Vergleich 2015 und 2017, 2018

Es gibt zahlreiche Teilzeitmodelle, wie die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann, zum Beispiel kann eine 50-Prozent Stelle mit halben Tagen, halben Monaten oder halben Jahren über ein Arbeitszeitkonto praktiziert werden, wenn dies betrieblich sinnvoll und persönlich gewünscht wird. Eine vollzeitnahe Teilzeitstelle mit 80 Prozent kann als Vier-Tage-Woche à acht Stunden täglich oder als Fünf-Tage-Woche mit entsprechend kürzeren Tagen gestaltet sein. Die gesetzliche Grundlage für Teilzeit ist das sogenannte Teilzeit- und Befristungsgesetz aus dem Jahr 2001.

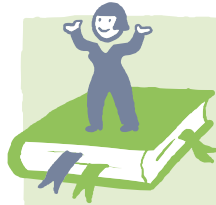


**Zitat aus einem
ZEITREICH-Pilotbetrieb**

„Die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf unserer Beschäftigten entspricht unserer Zieldimension der Mitarbeitendenzufriedenheit. Gleichzeitig müssen Auftrags-erfüllung, Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit sichergestellt werden. Wir sind uns besonders unserer Verantwortung gegenüber den 260.000 Einwohnern und Einwohnerinnen und 90.000 Betrieben bewusst, Betriebsprüfungen und Steuerfahndungs- und Strafsachenangelegenheiten zügig und wirtschaftlich durchzuführen. Im ZEITREICH-Projekt haben wir uns daher mit den künftigen Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort beschäftigt und eine Orientierungshilfe für Teilzeit entwickelt.“

Dr. Julia Köster

STÄNDIGE VERTRETERIN DES VORSTEHERS FINANZAMT TRIER



Hinweis

Das Finanzamt Trier hat im ZEITREICH-Projekt eine wegweisende Orientierungshilfe für den Umgang mit Teilzeit erarbeitet.

Zielsetzung: „Die Orientierungshilfe soll Wege aufzeigen, wie trotz sinkender Personalzahlen, veränderter Arbeitsformen und unvermindert hoher Anforderung an Qualität und Service zum einen unser Auftrag als Steuerverwaltung weiterhin erfüllt werden und zum anderen die Vielfalt an Teilzeitmöglichkeiten und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weitgehend erhalten bleiben kann.“

Die Orientierungshilfe ist hier frei verfügbar:

https://finanzamt-trier.fin-rlp.de/fileadmin/user_upload/Finanzaemter/FA%20Trier/informationen/20170823_Orientierungshilfe_Teilzeit_FA_Trier.pdf

Betrachtet man die Verbreitung von Teilzeit in den letzten Jahren, so fällt ein Anstieg um fast 10 Prozentpunkte auf: Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stieg zwischen 2005 und 2017 von 18,2 auf 27,8 Prozent. Dies entspricht einem Anstieg von 4,2 Millionen Personen. Nahezu 80 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich und besitzen einen beruflichen oder akademischen Abschluss (IAB, 2018).

Teilzeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können ihren Personaleinsatz flexibel an die Nachfrage anpassen. ➔ Betriebe können ihre Betriebsöffnungszeiten erweitern. ➔ Betriebe können auch insbesondere Frauen beschäftigen, die nur in Teilzeit arbeiten können oder wollen. ➔ Betriebe können Mütter und Väter, die nach der Elternzeit meist erst in Teilzeit zurückkehren, wieder früh in die Abläufe integrieren. ➔ Betriebe können mit den Teilzeitbeschäftigten oft eine hohe Produktivität erreichen, da sie in der kürzeren Zeitspanne weniger ermüden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können mit einer Teilzeitstelle besser Beruf und Familie oder Ehrenamt oder andere außerberufliche Aktivitäten vereinbaren. ➔ Beschäftigte verlieren mit einer Teilzeitstelle nach der Elternzeit nicht so schnell den Anschluss an die Veränderungen im Betrieb. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe haben höhere Personalkosten (z. B. Personalnebenkosten, Weiterbildungskosten) und einen höheren Verwaltungsaufwand. ➔ Die Bereitschaft und Möglichkeit mancher Teilzeitkräfte, auch „Randzeiten“ abzudecken, ist gering, sodass Vollzeitkräfte diese eher ungeliebten Zeiten übernehmen. Dies führt gelegentlich zu Konflikten. ➔ Betriebe sehen es oft als eine organisatorische Herausforderung an, die Funktionalität und Prozesse sicherzustellen, wenn der Teilzeitanteil in der Belegschaft stark steigt. ➔ Aufgrund der neuen gesetzlichen Vorschrift zur Brückenteilzeit müssen die Betriebe befristeten Ersatz organisieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte müssen mit einem geringeren Lohn/Gehalt zurechtkommen. ➔ Weibliche Beschäftigte sind oft nur die „Dazuverdienerinnen“ im gemeinsamen Haushalt. ➔ Längere Teilzeitphasen wirken sich negativ auf die Rentenansprüche aus. ➔ Im Fall von vorübergehender Arbeitslosigkeit bemisst sich das Arbeitslosengeld an dem Teilzeitlohn und ist entsprechend geringer als bei einer Vollzeitstelle. ➔ Manche Teilzeitkräfte empfinden Teilzeit als Karrierehemmnis, weil sie weniger „Leistungssignale senden“ können als Vollzeitkräfte.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel

Schon bevor das Gesetz zur Brückenteilzeit 2019 in Kraft trat, hatte das Unternehmen SAP im April 2017 das Modell der befristeten Teilzeit eingeführt. SAP reagierte damit auf die Wünsche seiner Beschäftigten, die sehr unterschiedliche Lebensentwürfe, familiäre Situationen und individuelle Verpflichtungen haben. Zwischen einem und 36 Monaten können die Beschäftigten auch befristet in Teilzeit arbeiten. Dies ist auch mehrfach möglich. Mit Ablauf der Teilzeitvereinbarung kehren die Beschäftigten automatisch in ihren vorherigen Beschäftigungsgrad zurück. Bislang war dieses Modell nur in Ausnahmefällen möglich. „Lebensphasengerechtes Arbeiten und individuelle Flexibilität sind gerade in der heutigen Zeit wichtige Themen,“ sagt Angela Todisco, Personalleiterin SAP SE in Deutschland. „Die Rückmeldung der Kollegen ist ausnahmslos positiv. Mit diesem Modell geben wir schon heute die Antwort auf die sich immer stärker individualisierenden Anforderungen in Bezug auf die Arbeitszeiten unserer Mitarbeiter.“

Quelle: <https://news.sap.com/germany/2017/04/sap-neue-teilzeitregelung-attraktiver-arbeitgeber/>



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat im Jahr 2013 die Broschüre „Alles, was Recht ist“ zu den rechtlichen Bedingungen von Teilzeit veröffentlicht. Die Broschüre ist frei verfügbar:

<https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

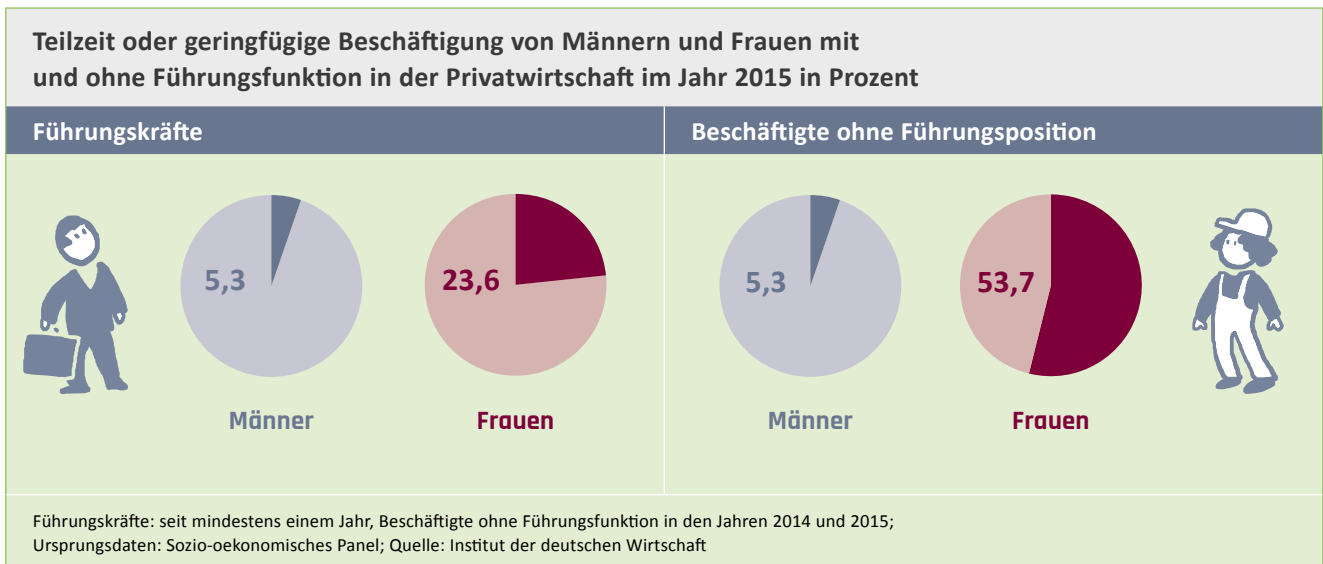
Das BMAS stellt auch Beispiele vor, wie Teilzeitmodelle in der Praxis aussehen können:

<https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/inhalt.html>

Teilzeit für Führungskräfte („Führen in Teilzeit“)

Auch bei den Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten, gibt es einen großen Unterschied zwischen den Geschlechtern: Nur gut 5 Prozent der männlichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, bei den Frauen sind es knapp 24 Prozent, wenn sie bereits mindestens ein Jahr Führungsverantwortung tragen, so eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft. Frauen investieren deutlich mehr Zeit in Familie und Haushalt als Männer – auch wenn sie Führungskraft sind.

Ob Teilzeit für Führungskräfte funktioniert, muss jeder Betrieb für sich beurteilen. Generelle Empfehlungen helfen hier nicht weiter. Der Abwägungsprozess sollte auch berücksichtigen, in welchem Umfang der Aufstieg in eine Führungsposition zugleich auch ein Instrument des Leistungsmanagements sein kann.



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Der Bundesverband der Personalmanager hat gemeinsam mit dem Bundesfamilienministerium im Oktober 2016 insgesamt 1.500 Personalverantwortliche zu ihren Erfahrungen mit vollzeitnahen Teilzeitmodellen befragt. Es stellte sich unter anderem heraus, dass vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte interessant ist.

Die Ergebnisse sind in diesem Artikel aufbereitet:

https://www.bpm.de/sites/default/files/hrm_6_16_vznt.pdf

Teilzeit für Führungskräfte			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe können Frauen, die für Führungspositionen geeignet sind oder sich schon bewährt haben, entsprechend einsetzen, obwohl sie nur in Teilzeit arbeiten können oder wollen. ➔ Betriebe verlieren ihre ehemaligen weiblichen Führungskräfte nach der Elternzeit nicht, wenn sie ihnen das Angebot einer Teilzeitposition unterbreiten. ➔ Betriebe können die Wünsche der Personen, die aus ihrer Elternzeit zurückkehren, und der „Rentengleiter“ kombinieren, indem sie ein Tandem aus beiden bilden: Elternzeitrückkehrende stocken die Teilzeit immer mehr auf, und die „Rentengleiter“ (Floater) reduzieren immer weiter. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können mit einer Teilzeitstelle besser Beruf und Familie oder Ehrenamt oder andere außerberufliche Aktivitäten vereinbaren. ➔ Weibliche Führungskräfte wissen, dass sie nach der Elternzeit auch in Teilzeit wieder anfangen können und nicht gleich auf Vollzeit gehen müssen. Dies ist ein Anreiz für viele, möglichst schnell zurückzukehren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe haben höhere Personalkosten und einen höheren Verwaltungsaufwand. ➔ Teilzeit für Führungskräfte ist in vielen Betrieben noch nicht gängige Praxis, weil Führungspositionen meist mehr (zeitliches) Engagement bedeuten als weniger. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte müssen mit einem geringeren Lohn/Gehalt zurechtkommen. ➔ Längere Teilzeitphasen wirken sich negativ auf die Rentenansprüche aus. ➔ Führungskräfte müssen besonderen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen gerecht werden. Daher ist bei ihnen eine ausgeprägte Zeitmanagement-Kompetenz gefordert.
Quelle: eigene Zusammenstellung			



Praxisbeispiel

In ihrem Artikel „Praxisbeispiel Daimler AG: Teilzeitführung als Bestandteil eines umfassenden Diversity-Management-Ansatzes“ stellt Angela Lechner verschiedene Teilzeit(führungs)modelle von Daimler vor, darunter das Job-Sharing. Daimler fördert eine ergebnisorientierte Arbeitskultur, in der Beruf und Privatleben möglichst optimal und flexibel vereinbart werden können. Seit 2015 unterhält Daimler eine Teilzeit-Community für Führungskräfte.

Lechner, Angela, 2017, Praxisbeispiel Daimler AG: Teilzeitführung als Bestandteil eines umfassenden Diversity-Management-Ansatzes, in: Karlhaus, Anja / Kaehler, Boris (Hrsg.), Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 175-184.

<http://www.gbv.de/dms/zbw/880758066.pdf> (Inhaltsverzeichnis)



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Im Rahmen eines **INQA-Projekts** ist der **Leitfaden „Führen in Teilzeit“** entstanden. Er richtet sich an Führungskräfte in Unternehmen der Nahverkehrsbranche. Der Leitfaden ist frei verfügbar:

https://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Foerderprojekte/Projektdatenbank/migema-Leitfaden-Fuehren%20in%20Teilzeit.pdf;jsessionid=D5EE34C-B34953A08E6FBEC99DD0899C7?__blob=publicationFile&v=1



Hinweis

Weitere Informationen zum Thema

Im Rahmen eines **BMBF-Projekts** ist der **Leitfaden „Flexibles Arbeiten in Führung“** entstanden. Das Projekt „Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte“ haben die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V. und die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gemeinsam durchgeführt. Beteiligte Organisationen waren die Deutsche Bahn, die Deutsche Post DHL Group, die Deutsche Telekom, die Leibniz-Gemeinschaft, die Max-Planck-Gesellschaft sowie der Führungskräfteverband United Leaders Association (ULA).

Der Leitfaden ist frei verfügbar:

http://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist das Arbeitszeitmodell mit der größtmöglichen Zeitsouveränität, weil sich die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei einteilen können. Bei diesem Arbeitszeitmodell steht die Erledigung vereinbarter Aufgaben im Vordergrund, nicht die zeitliche Präsenz der Beschäftigten.

Laut Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 bietet knapp die Hälfte (46,9 %) aller Unternehmen in Deutschland Vertrauensarbeitszeit an (Hammermann/Stettes, 2016).

Vertrauensarbeitszeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe tragen zur hohen Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Beschäftigten bei. ➔ Betriebe schaffen hohe Flexibilität. ➔ Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, denn dieses Modell bietet höchste Zeitsouveränität. ➔ Betriebe schaffen mit diesem Modell vielfach höhere Produktivität, weil das Betriebsklima insgesamt entspannt und motivierend ist. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte können eigenverantwortlich ihre Arbeitsabläufe steuern. ➔ Beschäftigte erhalten durch Vertrauensarbeitszeit die höchst mögliche Zeitsouveränität. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ In Überlastsituationen entstehen Konflikte zwischen Führungskräften und Beschäftigten. ➔ Führungskräfte haben einen höheren Koordinationsaufwand wegen ungleicher Erreichbarkeit der Teammitglieder. ➔ Führungskräfte delegieren die Zeitmitschriften an die Teammitglieder, was aber manchmal vernachlässigt wird und dann zu Konflikten führen kann. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte empfinden Vertrauensarbeitszeit manchmal als Leistungsverdichtung. ➔ Manche Beschäftigte überfordern sich selbst und gefährden damit ihre Gesundheit. ➔ Manche Beschäftigte beachten nicht das Arbeitszeitgesetz oder andere Arbeitsschutzverordnungen.
Quelle: eigene Zusammenstellung			

Wahlarbeitszeit

Wahlarbeitszeit ist eine Form der vorübergehenden Teilzeit und wird daher oft auch „modulare Arbeitszeit“ genannt. Die Beschäftigten können ihre Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich verringern und variabler gestalten. Immer mehr Unternehmen bieten ihren Belegschaften ein „jährliches oder 24-monatiges Wahlarbeitszeitmodell“ an. Damit können sie das Arbeitszeitvolumen für ein Jahr oder zwei Jahre wählen. Manche Unternehmen bieten lieber eine längere Frist an, um den Koordinationsaufwand zu verringern: Dort müssen sich die Beschäftigten dann für einen längeren Zeitraum festlegen.



Praxisbeispiel

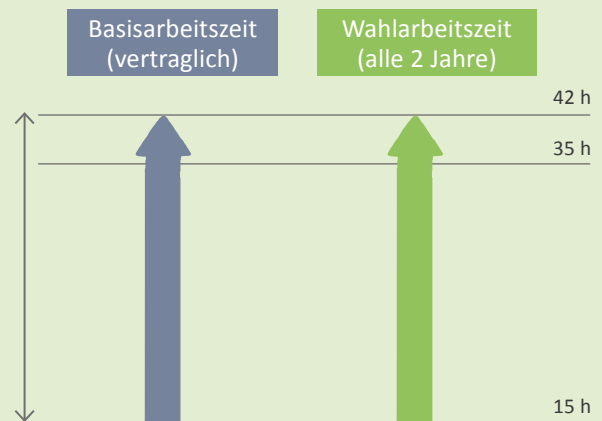
Das Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodell bei TRUMPF bietet den Beschäftigten die (Wahl-) Freiheit, alle zwei Jahre neu zu entscheiden, wieviel Zeit sie für ihre berufliche Tätigkeit verwenden möchten und wann sie längere Freizeitblöcke realisieren. Damit geht TRUMPF auf die unterschiedlichen Lebensphasen und -entwürfe, die familiären Situationen und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ein und passt auch die ehemals starre Arbeitsorganisation an die neue Agilität des Unternehmens, also seine flexible Anpassungsfähigkeit an sich dauernd wandelnde Rahmenbedingungen an. Jeder Beschäftigte legt zunächst seine vertragliche, wöchentliche Basisarbeitszeit fest (zwischen 15 und 42 Stunden). Anschließend legt er für zwei Jahre seine Wahlarbeitszeit fest. Die Wahlarbeitszeit bei TRUMPF liegt zwischen 15 und 42 Stunden. Nach den zwei Jahren kann er entweder zu seiner Basisarbeitszeit zurückkehren oder eine neue Wahlarbeitszeit festlegen. Die Bewilligung der Anträge richtet sich nach den betrieblichen Belangen.

Quelle: Betriebsbroschüre „Arbeiten bei Trumpf. Leistungen und Angebote“ (https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_de_DE/Unternehmen/Corporate_Brochures_and_publications/TRUMPF-Leistungen-Angebote-2021.pdf)

In kleineren Betrieben, vor allem im Handwerk, verstehen die Personalabteilungen ein kurzfristiges Einsatz-Modell als Wahlarbeitszeit: Sie legen Personaleinsatzpläne aus, die auf den betrieblichen Bedarf ausgerichtet sind, und die Beschäftigten können sich selbst eintragen, also ihre Lieblingstage, ihre Lieblingsstunden oder ihre Lieblingsschicht eintragen. Idealerweise sind alle Einsatzzeiten abgedeckt, sobald der Plan wieder eingesammelt wird. Ansonsten muss die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber von ihrem/seinem Direktionsrecht Gebrauch machen und selbst die fehlende Einteilung noch vornehmen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeit Arbeitszeit-Wahlmöglichkeiten

Regelung „Arbeitszeit“



Quelle: https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_de_DE/Unternehmen/Corporate_Brochures_and_publications/TRUMPF-Leistungen-Angebote-2021.pdf

Wahlarbeitszeit			
Vorteile		Nachteile	
Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht	Aus Beschäftigtensicht
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebe bieten ihren Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und tragen so zu ihrer eigenen Arbeitgeberattraktivität bei. ➔ Betriebe erreichen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, die so arbeiten können, wie es gerade zu ihrem Leben passt. ➔ Betriebe schaffen mit diesem Modell vielfach höhere Produktivität, weil das Betriebsklima insgesamt entspannt und motivierend ist. ➔ Für Betriebe kann Wahlarbeitszeit eine strukturierte Form sein, mit sich verändernden Zeitwünschen umzugehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte haben über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg, die Möglichkeit, ihr Arbeitszeitmodell an die aktuelle Lebensphase anzupassen. ➔ Beschäftigte erhalten durch Wahlarbeitszeit eine sehr individuelle Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Personalbereich und Führungskräfte haben einen höheren Planungs- und Koordinierungsaufwand. ➔ Betriebe haben vielfach Schwierigkeiten, befristeten Ersatz mit niedrigen Stundenkontingenten zu finden. ➔ Führungskräfte sehen ein Konfliktpotenzial, wenn sie aus betrieblichen Gründen nicht allen Teammitgliedern ihr Wahlmodell genehmigen können. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Beschäftigte müssen ihre Lebenssituation für die nähere Zukunft abschätzen und sich für ein bis zwei Jahre festlegen. ➔ Nicht alle Wünsche der Beschäftigten können aufgrund betrieblicher Gründe umgesetzt werden. Dies führt manchmal zu Konflikten in der Belegschaft. ➔ Beschäftigte müssen eventuell Aufgaben ihrer Kolleginnen und Kollegen übernehmen, die nur etwas kürzertreten wollen.
Quelle: eigene Zusammenstellung			

Links zu Broschüren über verschiedene Arbeitszeitmodelle:

- ➔ Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat eine umfangreiche Sammlung von konkreten Beispielen aus der Praxis zusammengestellt: <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/inhalt.html>
- ➔ Das Projekt ZEITREICH hat mit einigen Betrieben und Verwaltungen aus vier verschiedenen Branchen betriebsspezifische, innovative Arbeitszeitmodelle entwickelt: <http://projekt-zeitreich.de/>
- ➔ Das Projekt „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ hatte zum Ziel, eine sowohl gesundheits- als auch produktivitätsförderliche Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen zu etablieren: <http://www.arbeitszeitgewinn.de/das-projekt/>

Kostenlose Downloads von Leitfäden, Broschüren und Hintergrundinformationen:

- ➔ BAuA-Leitfaden, 2017, Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9
- ➔ BAuA-Leitfaden, 2005, Leitfaden zur Gestaltung und Einführung von Nacht- und Schichtarbeit, 9. Auflage, Dortmund https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A23.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- ➔ BMAS-Broschüren Wertguthaben (Zeitwertkonten, Lebensarbeitszeitkonten), 2014, 1) Arbeitsleben aktiv gestalten. So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte; 2) Wertguthaben in kleinen und mittleren Unternehmen. <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a861-1-wertguthaben-broschuere.html>
- ➔ BMAS, 2013, Teilzeit – alles, was Recht ist, Die kostenlose Broschüre „Teilzeit“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) informiert über die rechtlichen Bedingungen, in Teilzeit zu arbeiten. <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>
- ➔ Destatis – Statistisches Bundesamt, 2018, Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa, Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/broschuere-arbeitsmark-blick-0010022189004.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- ➔ Hellert, Ulrike (Hrsg.), 2011, Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen, https://www.zeitbuero.fom.de/fileadmin/Zeitbuero/publikationen/FOM_IAP_Schriftenreihe_Band_1_Informationsbroschuere.pdf

- ➔ Brehmer, Wolfram/Zapf, Ines, 2010, Flexibilität in der Wirtschaftskrise. Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. IAB-Kurzbericht, Nr. 22, Nürnberg. <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb2210.pdf>
- ➔ EAF-Leitfaden, 2017, Leitfaden zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf
- ➔ Ellguth, Peter / Gerner, Hans-Dieter / Zapf, Ines, 2018, Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht, Nr. 15, Nürnberg <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf>
- ➔ Flüter-Hoffmann, Christiane, 2019, Lebensarbeitszeitkonten – Win-win-Personalpolitik für mehr betriebliche und erwerbsbiografische Flexibilität, in: Eilers, Silke / Rump, Jutta (Hrsg.), Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen, Heidelberg, S. 41–56
- ➔ Gesamtmetall, 2017, Die Arbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie, Ergebnisse der Befragung unter Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Berlin. https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/arbeitszeit_umfrageergebnisse_270317_0.pdf
- ➔ Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2017, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015. IW-Trends, 44. Jg., Nr. 3, S. 3–23 https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/356407/IW-Trends_3_2017_Mobiles_Arbeiten.pdf
- ➔ Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2016, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin. <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/95434/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf>
- ➔ IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2018, Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen, Nürnberg. http://doku.iab.de/grauemap/2018/Zentrale_Befunde_zu_aktuellen_Arbeitsmarktthemen.pdf
- ➔ Schäfer, Holger, 2017, Arbeit auf Abruf, IW-Kurzbericht, Nr. 39, Köln https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/337269/IW_Kurzbericht_2017_39_Arbeit_auf_Abruf.pdf

Operative Arbeit in den Organisationen

- ⇒ **Projektvorbereitung:**
wie man Arbeitszeitprojekte erfolgreich startet
- ⇒ **Ausgangssituation analysieren:** betriebliche Anforderungen und individuelle Bedürfnisse
- ⇒ **Lösungen entwickeln und**
Umsetzungsschritte planen
- ⇒ **Maßnahmen implementieren**
und kommunizieren

Projektvorbereitung: wie man Arbeitszeitprojekte erfolgreich startet

Wie erkennt man Arbeitszeitkonflikte?

Vierundzwanzig Stunden an sieben Tagen – mehr Zeit kann pro Woche nicht verplant werden, auch wenn die Kalender voller Freizeitaktivitäten, Meetings und Besorgungen manchmal etwas anderes vermuten ließen. In Organisationen müssen eine Vielzahl von verschiedenen Zeitsystemen so abgestimmt werden, dass die Zusammenarbeit untereinander und nach außen hin – beispielsweise mit der Kundin oder dem Kunden – gut funktioniert. Da sind Zeitkonflikte vorprogrammiert. Viele Firmen zeigen sich trotzdem äußerst flexibel, wenn es um Lösungen für sich ändernde private zeitliche Anforderungen der Beschäftigten geht. Der Interessenskonflikt ist allerdings viel komplexer als eine reine Abwägung zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen. Oftmals gibt es auch in der Belegschaft ganz unterschiedliche Arbeitszeitwünsche, die nicht immer gut miteinander vereinbar sind.

Kennen Sie das?

Einige typische Konfliktlinien bei der Arbeitszeitgestaltung:

➤ Konflikte zwischen Teil- und Vollzeit

Viele Teilzeitkräfte können nur vormittags arbeiten, da nachmittags nicht die Betreuung des Nachwuchses gewährleistet ist. In Teams mit vielen Teilzeitkräften heißt das für die Kolleginnen und Kollegen in Vollzeit, dass sie nachmittags alle Ansprechzeiten für die Kundin oder den Kunden abdecken müssen und selbst kaum flexible Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitszeit wahrnehmen können.

➤ Konflikte zwischen Verwaltung und Produktion

Flexible Arbeitszeitgestaltung in Form von mobilem Arbeiten oder Gleitzeiten sind für die Beschäftigten in der Verwaltung oft kein Problem. Ihre Kolleginnen und Kollegen in der Produktion oder Dienstleistungserbringung sind dagegen an feste Schichtpläne oder Öffnungszeiten gebunden und profitieren von vielen Maßnahmen nicht oder nicht im gleichen Maß. Diese tätigkeitsbezogenen Ungleichheiten können Neiddebatten auslösen.

➤ Konflikte zwischen Büro und Homeoffice

Wirklich wichtige Informationen werden trotz aller moderner Kommunikationsmittel häufig noch zwischen Tür und Angel besprochen. Für die Beschäftigten im Büro ist das kein Problem, doch die Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice bekommen nicht alles mit. Andererseits geht die Chefin oder der Chef möglicherweise auch eher ins Nachbarbüro, wenn Arbeit zu verteilen ist, statt den Hörer in die Hand zu nehmen oder eine E-Mail zu schreiben.

➤ Konflikte zwischen Innen- und Außendienst

Ständig unterwegs und wenn der Außendienstmitarbeiter bzw. die Außendienstmitarbeiterin den Kollegen bzw. die Kollegin im Innendienst erreichen will, ist noch niemand im Büro oder alle sind schon weg. Die Zeitsysteme von Beschäftigten im Innen- und Außendienst können sich stark unterscheiden. Für interne Abstimmungsprozesse ist das eine große Herausforderung.

➤ Konflikte zwischen Führungskraft und Beschäftigten

Die Führungskraft ist häufig unterwegs und nicht immer erreichbar. E-Mails an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dann gerne auch mal abends geschrieben. Doch dann sind viele schon nicht mehr im Büro. Eigentlich kein Problem, wenn die Arbeitszeit abgeleistet ist. Doch die Sorge, was die Chefin oder der Chef wohl denken mag, wenn man nicht sofort antwortet, verleitet so manche Beschäftigten zu unnötigen Überstunden.

Die Liste ließe sich entsprechend weiterführen und zeigt, wie vielfältig Konfliktlinien in der Arbeitszeitgestaltung verlaufen können.

Wer gehört in das Projektteam?

Der Erfolg des Arbeitszeitprojektes steht und fällt mit den Mitgliedern des Projektteams. Verbindliche regelmäßige Treffen sind für die Zielerreichung ebenso entscheidend wie die richtige Auswahl des Projektteams. Doch wer sollte einbezogen werden? Dies hängt natürlich in Teilen von den Themenschwerpunkten ab, aber aus der Erfahrung heraus haben sich einige Auswahlkriterien bewährt.

Die Hauptverantwortung für die Arbeitszeitgestaltung hat in der Regel die **Personalabteilung** bzw. in kleineren Betrieben direkt die **Geschäftsführung**. Je nach strategischer Bedeutung macht es durchaus Sinn, das Projekt direkt zur Chefsache zu erklären, da dadurch Entscheidungen schneller gefällt und Befugnisse erteilt werden können. In größeren Unternehmen wird es dagegen häufiger eine Entscheidungsvorlage des Projektteams für die Geschäftsführung geben.

Zudem hat sich ein sozialpartnerschaftlicher Ansatz bewährt. Wenn **Mitglieder der Mitarbeitervertretung** (inkl. Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragte) im Projektteam direkt beteiligt sind und ein gemeinschaftliches Konzept erarbeitet wird, lassen sich unnötige Hürden im anschließenden Verhandlungsprozess von Betriebs- und Dienstvereinbarungen vermeiden. Weiterhin können **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung** aus den jeweiligen Abteilungen wichtige Impulse geben. Eine Beteiligung der Beschäftigten erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass neue Regelungen in der Belegschaft akzeptiert werden. Im Grundsatz gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Expertinnen und Experten zu Arbeitszeithemen oder dem Gesundheitsschutz betriebsintern wie extern können zudem beratend hinzugezogen werden.



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Bei dem Amtsgericht Dortmund sind rund 540 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Dem paritätisch besetzten Projektteam war es von Anfang an wichtig, eine große Bandbreite der Belegschaft zu repräsentieren. So konnte gewährleistet werden, dass Betroffene über das Für und Wider schon bei der Erstellung der Arbeitszeitmodelle mitdiskutieren und sich in die Lösungsfindung intensiv einbringen. Zudem wurde ein allgemeiner Meinungs austausch auch außerhalb der Arbeitsgruppe in Gang gesetzt, was die Akzeptanz der neuen Regelungen positiv beeinflusste. Eine Entscheidung „am grünen Tisch“, ohne die Betroffenen zu beteiligen, wäre gerade bei diesem Thema kontraproduktiv.“

Jörg Heinrichs

PRÄSIDENT DES AMTSGERICHTS DORTMUND

Handlungsempfehlungen

Lassen Sie sich inspirieren!

Mit Fragen zur optimalen Arbeitszeitgestaltung sind Sie nicht allein. Holen Sie sich Ideen von anderen und suchen Sie nach Erfolgsrezepten, die sich in anderen Organisationen bereits bewährt haben. Dadurch können Sie wertvolle Anregungen für die eigene Arbeit erhalten. Lassen Sie sich aber nicht entmutigen, denn ein Patentrezept gibt es natürlich nicht.

Die Erfolgsgeschichten der ZEITREICH-Betriebe finden Sie im Anhang. Weitere gute Ideenquellen sind die Seiten der Initiative neue Qualität der Arbeit und die des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA):

Top 100 – Impulse aus der Praxis auf der Seite der Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums: <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Top-100-Impulse-aus-der-Praxis/inhalt.html>

Praxisbeispiele des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung, gefördert durch das Bundeswirtschaftsministerium: <https://www.kofa.de/dossiers/fluechtlinge-integrieren/praxisbeispiele>

Wie priorisiert man Handlungsfelder?

Bevor mit der konkreten Lösungsentwicklung begonnen werden kann, steht häufig die schwierige Aufgabe bevor, sich für ein Handlungsfeld zu entscheiden. Zeitkonflikte gibt es in der Regel viele, doch die zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind begrenzt. Wo werden neue Lösungen am dringendsten gebraucht, welches Thema hat die höchste Relevanz für den Betrieb und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Kriterien mit besonderer Dringlichkeit sind dabei höher zu gewichten. Verliert man beispielsweise einen wichtigen Kunden, wenn die Servicezeiten nicht ausgeweitet werden oder ist die Arbeitssicherheit gefährdet, braucht es schnelle Lösungen. Andere Zielsetzungen treten dann in den Hintergrund. Gleichzeitig sollte man jedoch auch nicht die langfristige strategische Ausrichtung aus den Augen verlieren. Arbeitszeiten sollten nachhaltig gestaltet und längerfristig ausgerichtet sein.

Verschiedene Handlungsfelder müssen gewichtet werden. Für die Priorisierung können eine Reihe von Kriterien herangezogen werden wie z. B.

- ➔ die strategische Bedeutung für die Organisation
- ➔ die operative Dringlichkeit aus Sicht der Organisation und aus Sicht der Beschäftigten
- ➔ die Erfolgswahrscheinlichkeit, d. h. die Wahrscheinlichkeit, dass die mit dem Modell verbundenen Ziele umgesetzt werden können
- ➔ die Wirkung nach innen (z. B. Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit)
- ➔ die Wirkung nach außen (z. B. Einfluss auf die Rekrutierung von neuen Beschäftigten).

Welche Vorteile haben Organisationen und ihre Beschäftigten von konfliktarmen Arbeitszeitmodellen?

Arbeitszeiten, die nicht optimal zur Aufgabenerfüllung passen, sind ineffizient und kosten Geld. Gleiches trifft auch auf Arbeitszeiten zu, die nicht zu den Beschäftigten passen. Wenn es um konfliktarme Arbeitszeitmodelle geht, haben beide Seiten ein Interesse an einer Lösung. Auch wenn es verschiedene Wege zum Ziel gibt, sollte das Ziel für alle Beteiligten klar sein. In Projekten, in denen jeder eine eigene Agenda verfolgt, bewegt man sich nicht vom Fleck. Am Anfang eines Projektes zur Arbeitszeitgestaltung ist die genaue Definition des Ziels entscheidend. Dies kann sich im Laufe des Projekts zwar verändern, muss aber immer allen im Projektteam klar vor Augen sein. Dabei müssen die Sichtweisen der Arbeitgeberseite und Beschäftigtenvertretung nicht deckungsgleich sein. Oft dürfte es aber eine ausreichende Schnittmenge geben, um das gemeinsame Projekt der Arbeitszeitgestaltung zu verwirklichen.

Gemeinsame Interessen ausloten	
Beschäftigtensichtweise	Arbeitgebersichtweise
Familienleben, Freizeit und Beruf gut vereinbaren können	Arbeitgeberattraktivität steigern, Fluktuation senken
Gefährdungsfrei und produktiv arbeiten können	Krankheitsquoten reduzieren, Leistungsfähigkeit erhalten
Arbeitsausführung eigenverantwortlich gestalten können	Arbeitsergebnisse und Funktionalität sicherstellen
Arbeitszufriedenheit erhalten	Arbeitsengagement und Arbeitsmotivation fördern
Störungsfrei arbeiten können	Arbeitsproduktivität erhöhen
Quelle: eigene Darstellung	



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Die Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung verändern sich durch die Digitalisierung stetig, während die jungen Mitarbeitergenerationen sich immer mehr Souveränität in Bezug auf Ort und Zeit wünschen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des Wettbewerbs um die besten Fachkräfte sind wir als Arbeitgeber besonders gefordert, attraktive und zeitgemäße Arbeitsmodelle zu bieten. Beschäftigte haben bei uns bereits jetzt die Möglichkeit, verschiedenste flexible Arbeitsmodelle zu nutzen. Das reicht in Zukunft jedoch nicht aus. Daher suchen wir stetig nach neuen passgenauen Lösungen. Dabei liegt ein wesentlicher Fokus auf unseren Beschäftigten in der Produktion, die mehr als die Hälfte unserer Belegschaft ausmachen. Somit fiel unsere Wahl im Rahmen von ZEITREICH auf unseren Produktionsstandort Finnentrop, der von der Größe einem KMU entspricht.“

Dr. Carolin Eitner

HR STRATEGY, PROJECTS & LABOUR RELATIONS, THYSSENKRUPP STEEL EUROPE AG

Ausgangssituation analysieren: betriebliche Anforderungen und individuelle Bedürfnisse

Die unterschiedlichen Arbeitszeitkonflikte zu identifizieren, ist der zweite Schritt jedes Arbeitszeitprojektes. Anhand von **fünf zeitpolitischen Zielgrößen** lassen sich die Arbeitszeitregelungen in ihrer Ausgangssituation bewerten und mögliche Verbesserungen identifizieren. Die Aufgabenerfüllung und Funktionalität stehen bei der Arbeitszeitgestaltung immer im Vordergrund und sollten vorab als notwendige Nebenbedingung jeder Zielerreichung definiert werden. Die fünf zeitpolitischen Zielgrößen werden im Folgenden vorgestellt und an Beispielen illustriert:



Zeitsouveränität meint einen größeren Spielraum in der Gestaltung der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten. Gleitzeiten ermöglichen beispielsweise eine individuellere Anpassung des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes. Beschäftigte können so sture Zeiten beim Pendeln meiden oder auch gemäß ihrem Biorhythmus früher oder auch später mit der Arbeit beginnen.



Zeitumverteilung meint eine möglichst bedarfsgerechte Verteilung von Arbeitszeit zwischen den Beschäftigten, die sich nach den jeweiligen Präferenzen und Anforderungen im Lebensverlauf richtet.

So möchten junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger am Anfang ihrer Karriere vielleicht mehr arbeiten, als Beschäftigte, die eine berufliche Weiterbildung oder den Hausbau planen.



Zeitsynchronisation meint abgestimmte Zeitsysteme im Betrieb sowie mit außerbetrieblichen Einrichtungen wie Behörden oder dem öffentlichen Nahverkehr. Manchmal sind es schon kleine Arbeitszeitveränderungen, die eine große Verbesserung bedeuten – beispielsweise durch die Berücksichtigung von Fahrplänen der Bus- und Bahnverbindungen beim Arbeitsbeginn in ländlichen Gebieten.



Zeitkompetenz meint die Fähigkeit der Beschäftigten, mit Zeit als knapper Ressource gut umgehen zu können. Gerade in Verbindung mit mehr Zeitsouveränität ist es wichtig, dass die Beschäftigten sich selbst und ihre Aufgaben gut organisieren können. Fehlt diese Fähigkeit, kann eine Vielzahl von flexiblen Formen der Arbeitsorganisation wie beispielsweise auch das mobile Arbeiten nicht funktionieren.



Zeitqualität meint die Verringerung von potenziellen oder tatsächlichen Belastungen durch eine gesundheitsbewusste Arbeitszeitgestaltung. Hierzu zählt beispielsweise eine Schichtplanung, die sich an den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen hinsichtlich der Rotationsrichtung und der Länge von Freiphasen zwischen den Schichtblöcken orientiert.



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Wir waren sehr erfreut zu sehen, dass sich 70 Prozent der Beschäftigten bei REWE West als sehr zufrieden mit ihrem Arbeitszeitmodell zeigten. Allerdings gab es auch Punkte, die wir gern zusammen mit dem Projekt ZEITREICH verbessern wollten. Beispielsweise sehen einige Kolleginnen und Kollegen die studentischen Aushilfen nicht immer als Entlastung, weil sie oft kurzfristig ihren Einsatz absagen. Auch die Vertretungspraxis kann in manchen Märkten noch besser gestaltet werden. Mit unserem „Ehrenfelder Modell“, einem Personaleinsatzschlüssel für die größeren Märkte, haben wir schon gute Erfahrungen gemacht, denn dies schafft eine große Flexibilität für den Betrieb und die Beschäftigten. Wir werden die Mitarbeiterbesprechungen verbessern und systematisieren sowie die Zeitkompetenz der Beschäftigten fördern. Für all dies haben wir gute Anregungen im Projekt ZEITREICH erhalten.“

Birgit Hafermas

HUMAN RESOURCES PARTNERIN ZWEIGNIEDERLASSUNG WEST,
REWE MARKT GMBH

Welche Methoden gibt es, um die Ausgangslage zu analysieren?

Vor der Entwicklung von neuen Gestaltungsideen ist eine Analyse ...

... der **Ausgangssituation** (Welche formellen und informellen Regeln gibt es?),

... **betrieblicher Anforderungen** (Welche Zeiten müssen mit welchem Personal besetzt werden?)

... und der **Wünsche seitens der Beschäftigten** (Worin liegen Zeitkonflikte aus Sicht der Beschäftigten und welche Verbesserungsvorschläge gibt es bereits?) hilfreich.



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Bei thyssenkrupp Steel setzen wir über 700 unterschiedliche Schichtmodelle ein. Am Anfang des Projektes war ich erst skeptisch, ob wirklich passgenaue Lösungen erarbeitet werden können. Aber genau darum ging es. In guter Zusammenarbeit mit dem Personalleiter vor Ort und den Kolleginnen und Kollegen der Konzernzentrale haben wir ein Schichtmodell entwickelt, das den Besonderheiten unseres Standortes Finnentrop entspricht und den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht wird.“

Uwe Schulte

BETRIEBSRATSVORSITZENDER THYSSENKRUPP STEEL EUROPE AG
AM STANDORT FINNENTROP

Nicht alle Arbeitszeitkonflikte sind offensichtlich und auch wenn Wünsche und Ideen bereits geäußert wurden, macht eine ganzheitliche Analyse Sinn, um verschiedene Perspektiven einbeziehen und Interessen gegeneinander abwägen zu können. Hierzu lassen sich unterschiedliche Analyseinstrumente nutzen:

Analyse von Dokumenten und Statistiken

Rechtsvorschriften – insbesondere das Arbeitszeitgesetz – stecken den Handlungsspielraum ab. Daneben ist die Sichtung der geltenden Vereinbarungen aus Tarifverträgen und Betriebs- oder Dienstvereinbarungen eine wichtige Grundlage jedes Arbeitszeitprojektes. Möglicherweise entsprechen die Vereinbarungen jedoch nicht mehr der gelebten Arbeitszeitgestaltung. Es ist daher sinnvoll, sich in den einzelnen Abteilungen rückzuversichern, ob die Regelungen der Betriebsvereinbarung dort auch so umgesetzt werden bzw. welche informellen Ausnahmen existieren. In der Bewertung gesundheitlicher Aspekte der Arbeitszeitgestaltung sollten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse einbezogen werden. Daneben gibt es möglicherweise weitere betriebsinterne Statistiken und Dokumente wie Dienstpläne, Auftragsprognosen, Kundenfrequenzmessungen für Öffnungs- und Ansprechzeiten, Altersstrukturanalysen, Krankenquoten usw., die zur Analyse der Ausgangssituation und zur Bestimmung des Handlungsbedarfs hilfreich sein können.



Hinweis

Checkliste Arbeitszeit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Mit der Checkliste Arbeitszeit und dem Handbuch Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit lassen sich für die Nacht- und Schichtgestaltung einfach überprüfen, ob die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes eingehalten werden. Sie finden die Unterlagen auf der Seite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unter: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html>

Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung bietet eine standardisierte Form, um beispielsweise die Zufriedenheit mit bestehenden Arbeitszeiten zu erfragen. Die Ergebnisse können nach unterschiedlichen Abteilungen verglichen werden, wenn jeweils eine ausreichende Gruppengröße zur Auswertung vorliegt. Interessant ist auch der zeitliche Vergleich, wenn

Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen – etwa alle zwei oder drei Jahre – wiederholt werden. Voraussetzung für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist die Einwilligung des Betriebs- bzw. Personalrates.

Es ist ratsam, bei Mitarbeiterbefragungen darauf zu achten, dass die Angaben anonymisiert werden und nicht auf einzelne Personen zurückverfolgt werden können. Ist der Beschäftigte von der Gewährleistung der Anonymität nicht überzeugt, wird das Feedback vermutlich nicht ehrlich ausfallen. Daher wird in der Regel eine externe Firma mit der Auswertung beauftragt. Zudem ist die Länge der Befragung – mehr als 20 Minuten sollten es nicht sein – und auch die Verständlichkeit der Sprache für ein gutes Befragungsdesign wichtig. Eine möglichst einfache Sprache und betriebsinternen übliche Bezeichnungen sind zu verwenden. Werden bei bestimmten Beschäftigtengruppen große Sprach- und Verständnisprobleme vermutet, ist von einer schriftlichen Befragung eher abzuraten.

Die Geschäftsführung gibt üblicherweise im Anschluss an die Befragungsauswertung eine Rückmeldung in die Belegschaft zu den Befragungsergebnissen und verkündet konkrete Handlungsableitungen. Ein „Weiter so“ nach einer Mitarbeiterbefragung, in der viel Frust geäußert wurde, ist ein verheerendes Signal. Die Teilnahme an Befragungen – insbesondere über die Zufriedenheit mit bestimmten Aspekten der Arbeitsorganisation – wecken immer auch Erwartungen auf Verbesserungen.



Hinweis

Fragebogen im ZEITREICH-Projekt anhand der fünf zeitpolitischen Zielgrößen

Den im ZEITREICH-Projekt entwickelten Fragebogen zur Analyse der Ausgangssituation finden Sie in diesem Leitfaden unter „Bonusmaterial“. Anhand der fünf zeitpolitischen Zielgrößen werden verschiedene Fragen über die Zufriedenheit mit den geltenden Zeitregelungen gestellt. Daneben wird auch nach konkreten Verbesserungsvorschlägen gefragt. Nutzen Sie die Ideen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Fragebogen ist lediglich als Anhaltspunkt gedacht und sollte in jedem Fall betriebspezifisch angepasst werden.



Zitat aus einem ZEITREICH-Pilotbetrieb

„Ursprünglich hatten wir nur vor, im Projekt ZEITREICH das Thema Lebensarbeitszeitkonten zu konkretisieren und eine Dienstvereinbarung dazu zu entwickeln. Dann aber zeigte sich durch die Analyse des ZEITREICH-Beraterteams, dass wir tatsächlich Arbeitszeitkonflikte im Betrieb haben, die wir zunächst einmal lösen mussten. In mehreren Workshops mit den Abteilungsleitern, mit den Vorarbeitern und einigen Beschäftigten haben wir dann neue Konzepte für eine aufgabenorientierte Arbeitszeit entwickelt, begleitet von organisatorischen Veränderungen und einer neuen Regelkommunikation auf verschiedenen Ebenen in allen Abteilungen. Das hat dem gesamten Betrieb einen guten Schub gebracht sowie das bewährte Vertrauensprinzip von „Geben und Nehmen für Betrieb und Beschäftigte“ erneuert. Und es hat eine gute Grundlage geschaffen, um den nächsten Schritt zu tun und die Lebensarbeitszeitkonten einzuführen.“

Herbert Munjak

BETRIEBSLEITER TECHNISCHE BETRIEBE KONSTANZ

Interviews

Komplexere Sachverhalte sind über Mitarbeiterbefragungen nur schwer zu erfassen. Hierfür bieten sich individuelle Interviews an, in der Rückfragen und vertiefende Nachfragen gestellt werden können. Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist für erfolgreiche Interviews grundlegend. Die Interviewten sollten möglichst offen über Arbeitszeitkonflikte berichten können. Gerade bei heiklen Themen kann ein Vieraugen-Gespräch sinnvoll sein. In der Regel werden Interviews jedoch zu zweit durchgeführt, sodass eine Person die Fragen stellen kann und eine weitere das Protokoll aufnimmt. Alternativ kann natürlich auch ein Aufnahmegerät genutzt werden – sofern die Befragten zustimmen. Für das Interview ist ein Leitfaden sinnvoll, in der wichtige Eckfragen notiert werden. Sogenannte teilstrukturierte Interviews bieten den Vorteil, dass einerseits Kernfragen nicht vergessen werden, andererseits aber genügend Raum bleibt, um auch auf spontan im Gesprächsverlauf auftauchende Aspekte eingehen zu können.



Hinweis

Ausgewählte Fragen für den Interviewleitfaden (interne Interviewer)

- ➔ Was ist aus Ihrer (persönlichen) Sicht der dringendste Zeitkonflikt in unserer Organisation?
- ➔ Welche Personen bzw. welche Perspektiven müssen wir dazu unbedingt einbinden oder befragen?
- ➔ Haben Sie bereits Lösungsideen, wie sich der Zeitkonflikt abschwächen ließe?
- ➔ Wurden bereits Maßnahmen in der Vergangenheit ausprobiert, und woran sind diese gescheitert?
- ➔ Welche Erwartungen haben Sie an eine verbesserte Arbeitszeitgestaltung?
- ➔ Wann wäre das Projekt zur Arbeitszeitgestaltung in Ihren Augen ein Erfolg?
- ➔ Was ist aus Ihrer Sicht für die erfolgreiche Umsetzung des erarbeiteten Konzepts wichtig? Woran könnte es scheitern?

Workshops

Workshops oder Arbeitstreffen bieten eine gute Möglichkeit, um den Dialog und Meinungsaustausch von Beschäftigten mit mannigfachen Perspektiven zu befördern. Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen wissen häufig kaum um die Arbeitsabläufe ihrer Kolleginnen und Kollegen. Dadurch entstehen möglicherweise Vorbehalte und Missverständnisse, die Arbeitszeitkonflikte noch verschärfen können, beispielsweise wenn Kolleginnen und Kollegen zu bestimmten Zeiten nicht erreichbar sind oder Reaktionen auf Anfragen auf sich warten lassen.

Workshops eignen sich darüber hinaus gut, um kreative Ideen zu entwickeln. Hierfür gibt es eine Reihe an Kreativitätsmethoden, wie die Walt-Disney- oder die De-Bono-Methode, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im ersten Schritt die Möglichkeit geben, einen wünschenswerten Sollzustand aus unterschiedlichen Perspektiven zu benennen. Erst im zweiten und dritten Schritt werden die Ideen auf ihre Machbarkeit überprüft und kritische Nachfragen gestellt. Durch die Wunschvorstellung werden häufig bereits zugrunde liegende Zielkonflikte deutlich.



Handlungsempfehlungen

Zeitkonflikte aufdecken und Ideen entwickeln mit der Walt-Disney-Methode

Die Grundidee der Walt-Disney-Methode besteht darin, mithilfe von Perspektivwechseln ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und zu benennen. Dabei werden Idealzustände erst unkommentiert gesammelt, ohne dass diese direkt als unmöglich verworfen werden. So können neue, unkonventionelle Vorschläge entstehen.

Formulieren Sie die Fragestellung möglichst eindeutig und gehen Sie die Perspektiven nacheinander durch. So ist auch der größte Nörgler gezwungen, sich mit Lösungsideen konstruktiv auseinanderzusetzen, und der Visionär muss sich auch mit kritischen Argumenten hinsichtlich der Machbarkeit auseinandersetzen.

1. Schritt: Der Träumer

Der Träumer entwickelt eine Idealvorstellung optimaler Arbeitszeitmodelle (z. B. aus Beschäftigtensicht, aus Kundensicht, ...)

2. Schritt: Der Realist

Der Realist prüft die Idee wohlwollend und bestimmt, was es zur Umsetzung brauchen würde (z. B. Änderungen im Personalbestand, Änderungen in der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, Bedarf an (IT-)Infrastruktur, Schulungsbedarf, Zustimmung verschiedener Instanzen im Entscheidungsprozess).

3. Schritt: Der Kritiker

Der Kritiker hinterfragt das Vorhaben und deckt dadurch mögliche Stolperfallen in der Umsetzung auf (z. B. große Vorbehalte bei den Führungskräften, Widerstände in der Belegschaft, hohe Kosten, Datenschutzbedenken). In diesem Schritt können Ideen modifiziert oder auch verworfen werden.

Wer macht was bis wann?

Enden Sie nach der Kreativmethodik mit klaren verbindlichen Handlungsaufträgen, damit die Ideen nicht ins Leere laufen.

Weitere Informationen zur Walt-Disney-Methode:
<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/walt-disney-methode/3831387.html>

Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen

Nachdem der betriebliche Bedarf ermittelt ist und die Beschäftigtenwünsche in Befragungen und Workshops analysiert wurden, kann das Projektteam seine Arbeit aufnehmen, bestmögliche Lösungen zu entwickeln, die für beide Seiten gewinnbringend sind. Denn dann sind sie nicht nur konfliktarm, sondern sie sind für die Beschäftigten attraktiv und werden gleichzeitig den Anforderungen des Unternehmens gerecht.

Dazu gehört zunächst einmal, die tarifrechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen für das mögliche Arbeitszeitmodell zu prüfen und die Kundenwünsche an die Organisation oder an einzelne Bereiche zu analysieren.

All diese Aspekte fließen in das Sollkonzept für das neue Arbeitszeitmodell ein, das eine Selbstverpflichtung für das gesamte Projektteam ist. Die Organisationen sollten bei der Entwicklung und Einführung des neuen Arbeitszeitmodells mit den Kriterien eines professionellen Projektmanagements arbeiten. Entsprechend sollten die Projektteams Ziele festlegen, Verantwortlichkeiten bestimmen, Meilensteine für die Umsetzung planen, Ressourcen genehmigen lassen und bereitstellen, die Testphase bestimmen, das Modell überprüfen und weiterentwickeln sowie ein Kommunikationskonzept entwickeln (**Grafik S. 79**).



Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig gilt gerade für KMU immer die alte britische Weisheit **KISS – keep it short and simple**. Überdimensionierte Projekte sind in KMU oft zum Scheitern verurteilt, denn ihre finanziellen und personellen Ressourcen sind sehr knapp bemessen. Daher sollten größere Projekte lieber in mehrere Einzelprojekte aufgeteilt werden, die dann nacheinander

abgearbeitet werden können, die sogenannte Salami-Taktik, die von dem Philosophen und Universalwissenschaftler des 17. Jahrhunderts, René Descartes, im Jahr 1637 entwickelt wurde und bis heute uneingeschränkte Gültigkeit besitzt.

Tipp



Salami-Taktik von René Descartes (1596-1650) – Methode aus vier Schritten:

1. Formulieren Sie ihr Ziel, Problem oder Projekt und fixieren Sie es schriftlich.
2. Zerlegen Sie die Aufgabe in einzelne, sinnvolle und kleine Teile.
3. Ordnen Sie alle Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen.
4. Erledigen Sie die Aufgaben in der bestimmten Reihenfolge und kontrollieren Sie das Ergebnis.

Quellen: <https://www.erfolg-magazin.de/klare-ziele-statt-vage-vorsaetze/> oder <http://stehr-hilden.de/pdf/Interview%20Seiwert.pdf> (Interview mit Lothar Seiwert in der Personalführung 1/2015) oder <https://www.daad.de/m Medien/hochschulen/ww/pprogramme/ipid/veranstaltungen/golinberlin2011.pdf>

Aber auch den KMU hilft ein professionelles Vorgehen dabei, alle wichtigen Aspekte zu berücksichtigen und keine schwerwiegenden Fehler zu machen. Die BAuA empfiehlt in ihrem Arbeitszeit-Leitfaden ein Neun-Phasen-Modell bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells.

Wie sieht ein Projektplan aus?

Wenn klar ist, was das Ziel der modernisierten Arbeitszeitgestaltung sein soll, wird die Maßnahme ausgearbeitet und in handhabbare Arbeitspakete zerlegt. Hierfür bietet es sich an, im Projektteam einen Projektplan zu entwickeln, der eine grobe Zeitstruktur mit Meilensteinen vorgibt und klare Verantwortlichkeiten benennt. Es macht bereits zu einem frühen Zeitpunkt Sinn, sich zu überlegen, wer wann in die Erarbeitung einbezogen werden muss und wie die Entscheidungswege aussehen. Wenn es bereits ein geplantes Einführungsdatum gibt, lässt sich leicht zurückrechnen, bis wann welche Arbeitspakete abgeschlossen werden müssen.

In dem Projektplan stehen auch jeweils die Hauptverantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete und gegebenenfalls Beteiligte, die unterstützend wirken oder Informationen zuliefern müssen. Die verbindliche Festlegung von Verantwortung zu bestimmten Personen ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor. Fehlende Zuständigkeiten führen in der Regel dazu, dass die Arbeitspakete nicht erledigt werden und der Zeitplan nicht eingehalten werden kann.



Hinweis

In ihrem Leitfaden zu flexiblen Arbeitszeiten empfiehlt die BAuA ein Umsetzungsmodell in neun Phasen:

1. Auftaktgespräche führen
2. Plan erarbeiten
3. Informationen sammeln
4. Pflichtenheft erstellen
5. Arbeitszeitmodelle auswählen
6. Modell testen
7. Verbesserungen entwickeln
8. Arbeitszeitmodell bewerten
9. Entscheidung treffen

Quelle: Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung, 2017, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (Seite 18 f.)

Beispiel eines Projektplans	
Handlungsbedarf / Zeitkonflikt	Geringe Arbeitgeberattraktivität durch starre Arbeitszeiten
Beschreibung der Maßnahme	Einführung von Lebensarbeitszeitkonten
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Anpassung der Arbeitszeiten an sich wandelnde Lebensphasen der Beschäftigten ➔ Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ➔ Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
Arbeitspakete mit ➔ Hauptverantwortlichkeit und Unterstützer ➔ Meilensteine/Fristen	Wer macht was bis wann? <ul style="list-style-type: none"> ➔ AP 1: Herr P. bereitet bis zur nächsten Projektsitzung am 1.5. Informationen zu Lebensarbeitszeitkonten auf und stellt dem Projektteam die Vor- und Nachteile des Modells sowie mögliche Alternativen vor. ➔ AP 2: Frau S. stellt die vom Projektteam ausgearbeitete Idee in der nächsten Betriebsratssitzung am 1.6. vor. ➔ AP 3: Herr Q. holt drei verschiedene Angebote zur Einführung und Verwaltung von Lebensarbeitszeitkonten bis zum 15.10. ein und verschickt die Unterlagen an das Projektteam. ➔ ... ➔ AP X: Eine Entscheidungsvorlage für die Geschäftsführung soll bis Ende des Jahres vorliegen. Die Hauptverantwortung zur Absprache mit der Geschäftsführung liegt bei der Personalleitung.
Kennziffern zur Erfolgsmessung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Inanspruchnahme der Konten seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im ersten Jahr nach Einführung (Zielgröße x %) ➔ Gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit in drei Jahren (im Vergleich zur letzten Mitarbeiterbefragung) ➔ Erhöhung der Initiativbewerbungen um x Prozentpunkte gegenüber dem Status quo vom xx.xx.xxxx
Quelle: eigene Darstellung	



Handlungsempfehlung

Testphase für eine echte Verbesserung statt nur Veränderung

Legen Sie zu Beginn der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells eine Testphase fest, in der Sie Rückmeldungen sammeln, inwieweit die modifizierte oder neu eingeführte Arbeitszeitregelung auch zur Erreichung der definierten Ziele beigetragen hat.

Sprechen Sie mit betroffenen Beschäftigten und Führungskräften und geben Sie ihnen die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es kann

jedoch auch vorkommen, dass das Modell den Erwartungen nicht gerecht wird und angepasst werden muss oder sogar, dass die vorherige Lösung besser war.

Lassen Sie sich daher immer die Option offen, neue Arbeitszeitmodelle nach der Probephase wieder abzuschaffen, und kommunizieren Sie die Einführung auf Probe auch ihrer Belegschaft gegenüber. Bedenken Sie aber ebenfalls, dass Veränderungen einige Zeit brauchen, bis sich Wirkungen feststellen lassen. Für die Bewertung des Erfolgs der eingeführten Arbeitszeitveränderungen helfen Ihnen die im Projektplan definierten Kennziffern zur Erfolgsmessung.



Praxisbeispiel aus dem ZEITREICH-Projekt

Die emco Group hat als Pilotbetrieb in der zweiten Phase des Projekts ZEITREICH (2018/2019) mitgewirkt. Am Standort Lingen in Niedersachsen arbeiten etwa 650 Beschäftigte. Bei der emco Group befasste sich das Projektteam mit den Themen „Flexibilität durch Funktionszeiten und Ampelkonten“, „Aufgabenorientierte Rahmenzeiten“ und „Mobiles Arbeiten“. Ein Erfolgsfaktor im Projekt war die sehr gute sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit der Betriebsparteien – Geschäftsführung und Personalverantwortliche und der Betriebsrat.

Dazu zwei Zitate

„Flexibilität spielt bei der emco Group eine wichtige Rolle. Wir haben durch die verschiedenen Betriebseinheiten und Produkte sehr unterschiedliche Anforderungen an die Arbeits- und Betriebszeiten. Müssen wir uns in einem Bereich sehr stark auf saisonale Schwankungen einstellen, so sind es in einem anderen Bereich eher die Anforderungen an einen global player, der auch zu Zeiten ansprechbar sein muss, wenn Amerika aufwacht und Asien schlafen geht. Solche Anforderungen verlangen auch von der Belegschaft viel Flexibilität. Aber wir arbeiten seit Jahren sehr vertrauensvoll mit unserem Betriebsrat zusammen und haben bisher noch alle mitbestimmungspflichtigen Punkte gemeinsam lösen können.“

Klaus Mensing

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG UND
LEITER DER PERSONAL- UND RECHTSABTEILUNG DER EMCO GROUP

„Mit zwei Betriebsvereinbarungen, die wir im Projekt ZEITREICH neu geschaffen oder auf Basis einer bestehenden Betriebsvereinbarung weiterentwickelt haben, führen wir die Riege der erfolgreichen Pilotbetriebe an. Zwar haben auch andere ZEITREICH-Pilotbetriebe zwei Betriebsvereinbarungen im Projekt entwickelt, aber uns ist es zusätzlich auch gelungen, diese bis zur Unterschriftsreife zu führen und während der Projektlaufzeit noch in Kraft zu setzen. Dies ist für uns auch der Beweis einer sehr gut funktionierenden Sozialpartnerschaft mit der Geschäftsführung. Beide Seiten waren vom Nutzen der beiden Betriebsvereinbarungen für die Firma und die Belegschaft überzeugt. So konnten wir auch bei Interessenkonflikten einen tragbaren Kompromiss finden.“

Jörg Böttcher

SEIT 2009 BETRIEBSRATSVORSITZENDER DER EMCO GROUP

Weitere Informationen:

siehe für weitere Informationen das Plakat emco im Bonusmaterial dieses Leitfadens

Das Thema Flexibilität ist generell ein wichtiges Thema der emco Group. Hier ein Gespräch mit Klaus Mensing und Jörg Böttcher, das im emco-Magazin veröffentlicht wurde: <https://www.emco.de/magazin/wir-stellen-durch-foerderung-der-mitarbeiter-flexibilitaet-sicher.html>

Ist das noch ein Arbeitszeitprojekt?

Arbeitszeitprojekte beschäftigen sich erfahrungsgemäß mit Themen, die weit über die reine Arbeitszeitgestaltung hinausgehen. Die Arbeitszeitgestaltung greift in die Grundfeste der Organisation ein und wirkt sich auf verschiedene Aspekte wie die Arbeitsabläufe, Gesundheitsschutz, Führung und Arbeitsbewertungen aus. Für die Beschäftigten reichen Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung oft bis ins Privatleben. Dies setzt ein umsichtiges Vorgehen voraus, welches die verschiedenen Implikationen mitberücksichtigt. Veränderungen in der Arbeitszeitgestaltung werden daher nicht selten auch von flankierenden Maßnahmen begleitet, indem Konflikte und Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen thematisiert, Prozesse überprüft und gesundheitsförderliche Maßnahmen eingeführt werden.

Hierzu einige Beispiele für flankierende Maßnahmen:

- ➔ Schulungen für Führungskräfte zum Führen von virtuellen Teams (Führen auf Distanz) oder gesundheitsbewusstem Führen
- ➔ Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Stärkung der Selbstorganisation und des Zeitmanagements
- ➔ Workshops zur Schnittstellenanalyse, in der geprüft wird, wann wer für wen erreichbar sein muss
- ➔ Überprüfung interner Kommunikationskanäle hinsichtlich der zielgruppengerechten Ansprache und Informationsweitergabe
- ➔ Angebote zur Gesundheitsförderung und Gesundheitsberatung (z. B. bewusste Ernährung, Vorsorgeangebote)
- ➔ Verschlankeung von Prozessen und Überprüfung zugewiesener Verantwortlichkeiten
- ➔ Analyse der Kundenwünsche und der eigenen Stärken und Schwächen in der Produkt- und Dienstleistungserstellung
- ➔ Überprüfung der (zeitlichen) Ressourcenzuteilungen zu Kundenaufträgen und deren Rentabilität (Priorisierung von ABC-Kunden)

Flankierende Gestaltungsbereiche für Arbeitszeitprojekte



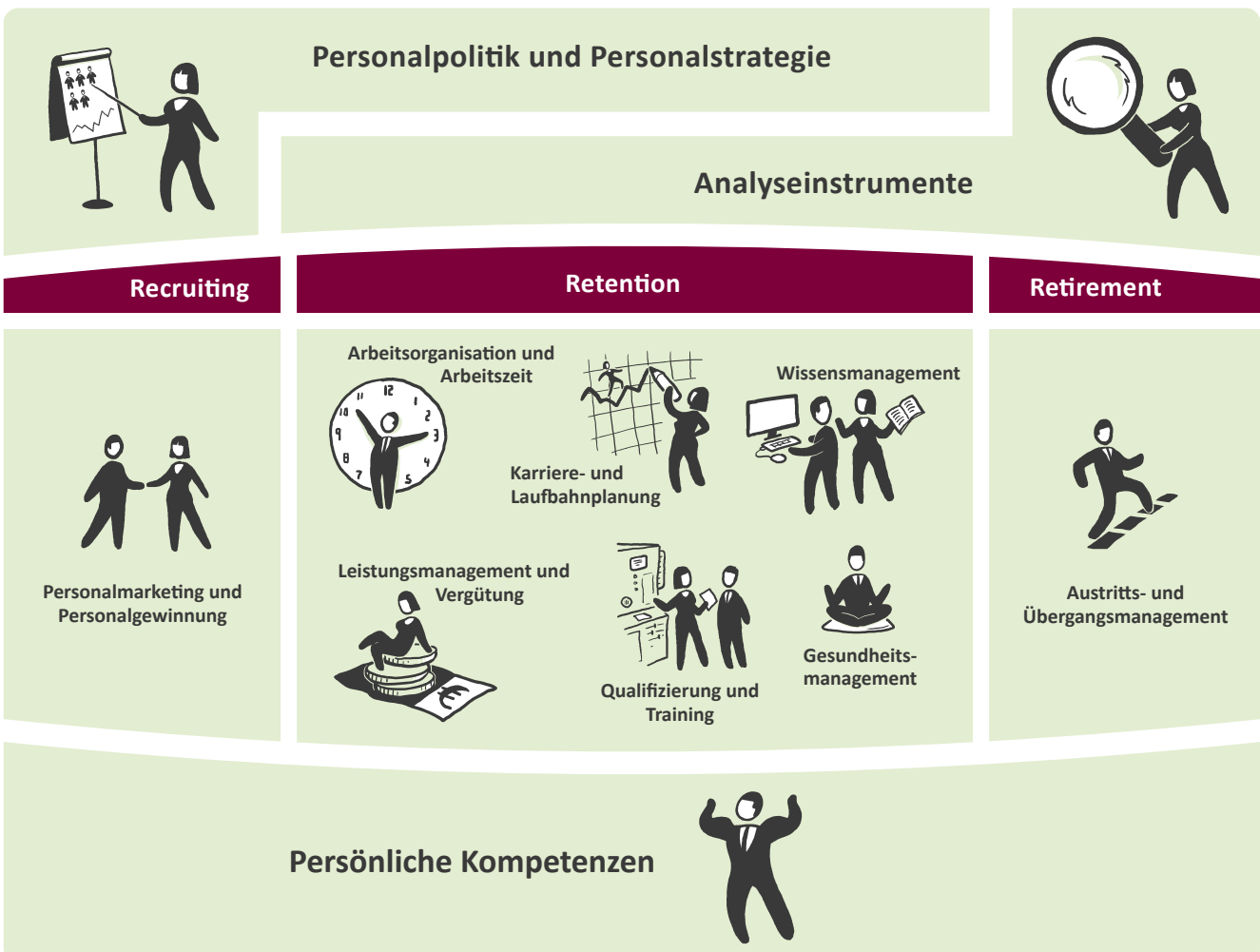
Quelle: eigene Darstellung

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik bietet ein ganzheitliches Konzept und eine gute, systematische Grundlage zur Analyse der betrieblichen Situation sowie der Kompetenzen von Beschäftigten, Führungskräften und ihren Arbeitszeitwünschen. Mit einem solchen ganzheitlichen Analyse- und Umsetzungsverfahren kann das Unternehmen verschiedene betriebswirtschaftlich bedeutsame Faktoren sicherstellen, beispielsweise

- höhere Arbeitgeberattraktivität mit Wettbewerbsvorteilen beim Kampf um die besten Köpfe
- verbesserte Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg
- anhaltende Motivation der Beschäftigten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter

- regelmäßige Teilhabe der Beschäftigten am Unternehmenserfolg
- aktualisiertes Wissen halten, entwickeln und „nicht in Rente gehen lassen“
- effektive und effiziente Ressourcenverwendung gewährleisten.

Das Handlungsfeld „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ ist nur eines von acht Handlungsfeldern der betrieblichen Personalpolitik. Bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ist der ganzheitliche Ansatz nicht nur hilfreich, weil sich die einzelnen Maßnahmen in möglichst vielen der acht Handlungsfelder der Lebensphasenorientierung systematisch ergänzen. Sondern er entdeckt auch Verbesserungspotenzial in anderen Feldern der Personalpolitik.



Quelle: IW-Personalkompass (Blazek et al., 2011)

Wesentliche Erfolgsfaktoren bei Arbeitszeitprojekten:

- ➔ Klare, eindeutige Ziele setzen
- ➔ Professionelles Projektmanagement
- ➔ Größere Projekte in Teilprojekte gliedern und nacheinander abarbeiten (Salami-Taktik)
- ➔ Meilensteine setzen, Erfolge feiern
- ➔ Mitwirken eines Personalverantwortlichen (arbeitsrechtliche Kenntnisse, Praxiswissen, kennt die Linie der Geschäftsleitung)
- ➔ Einbezug der Beschäftigten (Betriebsrat oder Personalrat als Interessenvertretung sowie Beschäftigte aus dem geplanten Pilotbereich)
- ➔ Ganzheitlicher Ansatz (Einbezug mehrerer Handlungsfelder und Einbindung der Personalstrategie)
- ➔ Nachvollziehbare Erläuterung, warum bestimmte Wünsche der Beschäftigten nicht umgesetzt werden können
- ➔ Umfassende Kommunikation vor, während und nach der Einführung



Zitat aus einem ZEITREICH-Beirat

„Ich habe das Projekt ZEITREICH gern durch meine Beiratsmitgliedschaft unterstützt. Im Rahmen von LizzyNet beschäftigen wir uns selbst auch viel mit den Themen Recruiting von weiblichen Talenten und Unternehmenskultur im Bereich MINT-KMU. Darüber hinaus bin ich im nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen sowie in der Offensive Mittelstand RheinRuhr aktiv. Daher ist das Thema „innovative Arbeitszeitmodelle“ in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen für mich wichtig. Mir hat gut gefallen, dass die ZEITREICH-Beratungsteams immer eine gründliche Analyse der betrieblichen Situation, aber auch der Beschäftigtenwünsche durchgeführt haben und darauf aufbauend ein bedarfsgerechtes Modell entwickelten, das für beide Seiten – Betrieb und Beschäftigte – Vorteile brachte.“

Ulrike Schmidt

GESCHÄFTSFÜHRERIN DER LIZZYNET GGMBH

Maßnahmen implementieren und kommunizieren

Wie entwickelt man eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung?

Betriebs- oder Dienstvereinbarungen werden zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und dem Betriebs- bzw. Personalrat geschlossen und stellen einen kollektiven Normenvertrag dar, der die Rechte und Pflichten für die Belegschaft oder einen bestimmten Mitarbeiterkreis festlegt. Die Regelungen sollten möglichst präzise und eindeutig formuliert sein.



Hinweis

Gemäß einer Befragung von Personalverantwortlichen sind diese mit den geschlossenen Betriebsvereinbarungen meist zufrieden und sehen insgesamt mehr Vorteile als Nachteile (88 %) und eine erhöhte Flexibilität (74 %). Gerade bei Abweichungen vom Tarifvertrag sind sich Betriebsrat und Arbeitgeberseite überwiegend einig (80 %), eine betriebsnahe Lösung mit einer Betriebsvereinbarung zu entwickeln.

Zu den wichtigsten Elementen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung gehören:

- ➔ Ziele, die erreicht werden sollen
- ➔ Geltungsbereich, der die Zielgruppe benennt
- ➔ Begriffsbestimmung, die den Inhalt konkretisiert
- ➔ Definitionen, die etwas verdeutlichen
- ➔ Rechte, die Ansprüche begründen
- ➔ Erlaubnisse, die Ausnahmen regeln
- ➔ Gebote, die zu etwas verpflichten
- ➔ Verbote, die etwas untersagen
- ➔ Paritätische Kommission, die Meinungsverschiedenheiten klärt und Konflikte löst

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung. Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen, Nr. 33, Köln (S. 10, 15), https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd._33_Praxis_und_Verbesserungsm%C3%B6glichkeiten.pdf und eigene Zusammenstellung

Über die Zeit kann es notwendig werden, Ergänzungen oder Änderungen vorzunehmen. Dies führt oftmals zu einem historisch gewachsenen Stückwerk an Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die in Teilen veraltet sind oder sich überlappen. Bevor eine neue Vereinbarung getroffen wird, ist daher eine genaue Prüfung der bestehenden Vereinbarungen, die durch die Neuregelung betroffen sein könnten, sinnvoll. Unter Umständen bietet es sich auch an, Vereinbarungen zusammenzuführen oder zu vereinheitlichen. Das Ziel der Verhandlungen ist es, dass die geltenden Regelungen so verständlich und einfach wie möglich sind. Alle müssen ihre Rechte und Pflichten im Betrieb kennen.

Bevor Detailfragen verhandelt werden, sollte zwischen den betrieblichen Sozialpartnern Einigkeit über die Zielsetzung der Betriebs- und Dienstvereinbarung bestehen. Die einzelnen Regelungen sind im Anschluss leichter im gegenseitigen Interessenausgleich zu verhandeln, wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel vor Augen haben.

Um einen Überblick über die zu regelnden Aspekte einer Vereinbarung zu bekommen, ist es hilfreich, sich Muster oder Vereinbarungen anderer Betriebe und Verwaltungen anzuschauen. Der Vergleich mehrerer Vereinbarungen bietet einen guten Überblick über verschiedene Formulierungsmöglichkeiten. Anhand dieser Vorlagen fallen die eigenen Formulierungen in der Regel leichter als auf dem weißen Blatt.



Tipp

Schauen Sie einmal auf die ZEITREICH-Projektwebsite. Dort finden Sie eine Reihe an Mustern für Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen. <http://projekt-zeitreich.de/>



**Zitat aus dem
ZEITREICH-Projektbeirat,
fachlicher Berater**

„Seit mehr als zehn Jahren setzt sich die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für die Gestaltung einer modernen, attraktiven Arbeitswelt ein. Immer wieder geht es dabei um Arbeitszeiten. Der im ZEITREICH-Projekt gewählte sozialpartnerschaftliche Ansatz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Arbeitszeitprojekte und sicher ein Grund für die guten Ergebnisse der Pilotbetriebe. Als fachlicher Berater der Initiative habe ich auch im Projekt ZEITREICH gern Tipps zur betrieblichen Gestaltung der Arbeitszeit auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse gegeben.“

Frank Brenscheidt

WISSENSCHAFTLICHER MITARBEITER IN DER BUNDESANSTALT
FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN

Warum macht eine Umsetzung Schritt für Schritt Sinn?

Sobald die neuen Arbeitszeitregelungen verhandelt und die Betriebs- oder Dienstvereinbarung unterzeichnet ist, kann diese in Kraft treten. Doch es gibt gute Gründe die neuen Regelungen nicht immer gleichzeitig auf alle Bereiche, Standorte oder Mitarbeitergruppen anzuwenden. In der Praxis hat es sich bewährt, für einen vorher bestimmten Zeitraum die neuen Regelungen in einem Pilotbereich zu „testen“. Erfahrungsgemäß lässt sich die Umsetzung der neuen Regelungen in einer kleineren Gruppe enger begleiten und der finanzielle und personelle Aufwand ist überschaubarer, sollte die Regelung nicht den Erwartungen entsprechen. Durch strukturierte Feedbackschleifen können die Beschäftigten ihre praktischen Erfahrungen mitteilen und Verbesserungsvorschläge einreichen. Eine vorab festgelegte Person sammelt die Rückmeldungen und steht für Fragen zur Verfügung. Innerhalb des Projektteams kann nun geprüft werden, ob die Arbeitszeitregelungen den Erwartungen gerecht werden und zur Zielerreichung beitragen. Eine entsprechende Empfehlung des Projektteams bietet für die Geschäftsführung eine gute Grundlage zu entscheiden, ob die neu eingeführte Regelung in dieser oder geänderter Form im Weiteren flächendeckend ausgerollt werden soll.

Neben den Rückmeldungen aus der Belegschaft können weitere Indikatoren über die Zielerreichung herangezogen werden wie beispielsweise die Entwicklung von Überstundenkonten, Zeiten zur Auftragsabwicklung oder Krankenquoten. Für die Evaluation bieten sich die in Kapitel 4.1 vorgestellten Analysemethoden an. Je nach Art und Ausmaß der Veränderungen ist eine Bewertung über den Erfolg der neuen Arbeitszeitregelungen im Sinne des definierten Ziels allerdings oftmals erst mittel- bis langfristig möglich. Start und Ende der Pilot- und Evaluationsphase sollten zum Beginn der Einführung der neuen Regelungen festgelegt und in die Belegschaft hinein kommuniziert werden.

Wie kommuniziert man richtig?

Ob eine neue Regelung von der Belegschaft akzeptiert wird oder auf Widerstände stößt, ist nicht allein von der Regelung an sich, sondern auch von der Art ihrer Einführung abhängig. Projektteams neigen häufig dazu, die Kommunikation in die Belegschaft hinein so lange hinauszuzögern, bis die Regelungen im Detail feststehen und ein finales Ergebnis präsentiert werden kann. Problematisch ist dieser Ansatz dann, wenn der Flurfunk bereits floriert. Eine frühzeitige projektbegleitende Kommunikation nimmt Spekulationen den Nährboden und beugt Ängsten vor.

Meilensteine und Inhalte einer projektbegleitenden Kommunikationsstrategie:

- 1. Kommunikation vor Projektbeginn**
 - ➔ Beweggründe zur Überprüfung der Arbeitszeitregelungen
- 2. Begleitende Kommunikation zur Analysephase**
 - ➔ Ziel der Analyse und Vorgehen
 - ➔ Rückmeldung zu den Ergebnissen
 - ➔ Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen und weiteres Vorgehen
- 3. Begleitende Kommunikation zur Arbeit der Projektgruppe**
 - ➔ Zielsetzung des Projektteams
 - ➔ Umgang mit Themen, die nicht Projektschwerpunkt sind, aber in der Analysephase als wichtig identifiziert worden sind
 - ➔ Mitglieder des Projektteams und eine Ansprechperson für Fragen
 - ➔ Fortschritte und/oder Zwischenstände
 - ➔ Projektergebnis und weiteres Vorgehen


4. Begleitende Kommunikation zur Pilotphase

- ➔ Ziel und Gestaltung der Pilotphase
- ➔ Erfahrungen aus der Pilotphase
- ➔ Rückmeldungen über Erfolgskennzahlen
- ➔ Entscheidung über das Ausrollen, Fortführen oder die Rücknahme der neuen Regelung

5. Kommunikation nach Projektende

- ➔ Erfahrungsberichte von Beschäftigten (über Blogs, Mitarbeiterzeitungen etc.)
- ➔ Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation nach außen zur Darstellung des Arbeitgeberimages

Wie Beschäftigte am besten informiert werden können, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich und hängt beispielsweise davon ab, ob alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Standort arbeiten und inwieweit Zugang zu Computern besteht. Im produzierenden Bereich wird oftmals über Aushänge am schwarzen Brett informiert, während Beschäftigte in Büros Informationen zumeist per E-Mail bekommen oder über das Intranet abrufen. Gängig sind auch Rundschreiben, die der Gehaltsabrechnung an die Beschäftigten beigelegt werden. Neben der schriftlichen Information sind Mitarbeitergespräche, Abteilungstreffen und Mitarbeiterversammlungen gute Gelegenheiten, um über das Arbeitszeitprojekt zu berichten und Rückfragen zu ermöglichen. Bei der Auswahl des Kommunikationsweges ist es wichtig darauf zu achten, dass die Beschäftigten nicht nur Zugang zu den Informationen haben, sondern diese auch wahrnehmen. Letzteres ist nicht leicht zu gewährleisten, da beispielsweise nicht alle Beschäftigten sich regelmäßig im Intranet informieren oder E-Mails nicht immer aufmerksam gelesen werden. Ein von der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung unterzeichnetes Schreiben kann die Aufmerksamkeit für die Information deutlich steigern.



Handlungsempfehlungen

- ➔ Kommunizieren Sie frühzeitig und legen Sie Ihre Motive für das Arbeitszeitprojekt dar.
- ➔ Nutzen Sie zielgruppengerechte Kommunikationswege und eine einfache Sprache.
- ➔ Definieren Sie einen (eine) Ansprechpartner(in) für Fragen und Anregungen.
- ➔ Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen im Projekt – die Erfolge aber auch die Stolpersteine.
- ➔ Flexible Arbeitszeitregelungen sind ein wichtiger Baustein Ihres Arbeitgeberimages. Erzählen Sie Ihre Erfolgsgeschichte.

Bonusmaterial

- ZEITREICH-Poster
- Musterfragebogen
- Glossar

ZEITREICH-Poster



Mehr Flexibilität durch Funktionszeiten und mobiles Arbeiten



Ausgangslage

Der AMADA Konzern gehört mit weltweit über 8.000 Mitarbeitern an 43 Standorten zu den international führenden Maschinen- und Werkzeugherstellern für die Blechbearbeitung. Die AMADA GmbH bietet ein umfassendes Programm an Schneid-, Biege-, Schweiß-, Stanz- und Lasertechnologien. Modulare Automationskomponenten, Software-Anwendungen und eine große Werkzeugpalette runden dieses Angebot ab. Die im Jahre 1973 gegründete Amada GmbH ist für den Vertrieb und die Serviceleistungen in Deutschland, Österreich, Niederlande und Rumänien zuständig und betreibt darüber hinaus zwei Tochtergesellschaften in Polen und Russland. Von den rund 250 Beschäftigten arbeitet die

Mehrheit im Außendienst. Am Hauptsitz in Haan-Gruiten und in der Niederlassung in Eching bei Landshut sind insgesamt etwa 100 Mitarbeiter tätig.

In der Mitarbeiterbefragung stellte sich heraus, dass drei Viertel der Beschäftigten, die sich beteiligt hatten, mit ihren Arbeitszeitregelungen zufrieden oder sehr zufrieden waren. Sie wünschten sich insgesamt mehr Flexibilität und in der Verwaltung die Möglichkeit, gelegentlich auch mobil arbeiten zu können. Das Projektteam wollte darüber hinaus bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit überprüfen, um historisch gewachsene Einzelfallregelungen durch allgemein gültige Regelungen ersetzen zu können.

Aktivitäten

Das Projektteam bestand aus Vertreterinnen des Personalbereichs, Mitgliedern des Betriebsrats, einer Führungskraft des Serviceaußendienstes und dem kaufmännischen Leiter von AMADA. Die externen Beraterinnen moderierten acht Projektteamsitzungen und führten zwei Interviews mit Personen aus dem Personalbereich und dem Betriebsrat durch. Das Projektteam wertete die Beschäftigtenbefragung aus

und wählte die folgenden Themenschwerpunkte: Mobiles Arbeiten, Justierung des Zeiterfassungssystems und Überprüfung der bestehenden Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit im Hinblick auf eine Flexibilisierung der Kernarbeitszeit. Zu diesen Themen befragte das Projektteam auch Kollegen in den einzelnen Bereichen, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben.

Ergebnis

Das Projektteam entwickelte zwei Betriebsvereinbarungen, eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Mobiles Arbeiten“ und eine weitere zum Thema „Regelung der flexiblen Arbeitszeit (insbesondere Funktionszeit und Arbeitszeitkonten als Ampelkonten)“, die mehrere veraltete Regelungen ersetzen soll. Beide Entwürfe sollen den entsprechen

den Entscheidungsorganen vorgelegt werden. Das Format der Arbeitsgruppe hat sich für den Prozess bewährt und soll fortgesetzt werden. Daher sind weitere Treffen im monatlichen Rhythmus vorgesehen. Die Einführung der Arbeitszeitregelungen ist als Pilotphase mit anschließender Ergebnisprüfung durch die Projektgruppe geplant.

Erfolgsfaktoren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die offene Kommunikation, die konstruktive Haltung und das ergebnisorientierte Vorgehen, auch bei kontroversen Fragen. Das Projektteam bewertete zudem die externe Moderation und die inhaltlichen Impulse sowie das Erfahrungswissen der Beraterinnen

als Erfolgsfaktoren. Durch Beispiele aus anderen Betrieben, mit denen sich das Projektteam entweder identifizieren oder davon distanzieren konnte, sparte sich das Gremium viel Zeit, die sonst für aufwändige Recherchen notwendig gewesen wäre.





Neues Arbeitszeitmodell für die Wachtmeisterei und Flexibilisierung der Kernarbeitszeit



Ausgangslage

Das Amtsgericht Dortmund ist das größte Amtsgericht im Oberlandesgerichtsbezirk Hamm. Hier arbeiten rund 540 Bedienstete in vielfältigen Arbeitsbereichen mit jeweils unterschiedlichen Arbeitszeiterfordernissen. Der in der Befragung geäußerte Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer noch flexibleren Gestaltung der Kernarbeitszeit

wurde zu einem Projektschwerpunkt erklärt. Als zweiten Schwerpunkt wählte man die Überprüfung des Arbeitszeitmodells in der Wachtmeisterei. Hier war das Aufgabenspektrum infolge gestiegener Sicherungsanforderungen innerhalb der Justiz in den letzten Jahren stetig gewachsen.

Aktivitäten

Das paritätisch besetzte Projektteam aus Bediensteten der verschiedenen Arbeitsbereiche und Mitarbeitervertretungen prüfte zunächst potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten bestehender Arbeitszeitregelungen. Insgesamt fiel die Bewertung der existierenden Regelungen sowohl aus Sicht der Behördenleitung als auch aus Mitarbeitersicht sehr positiv

aus. Zur Verbesserung der Situation in der Wachtmeisterei wurden drei alternative Arbeitszeitmodelle erarbeitet. Diese wurden in Workshops mit den Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern diskutiert. In den Projektsitzungen wurden zudem verschiedene Ansätze zur Flexibilisierung der Kernarbeitszeit erarbeitet und weiterentwickelt.

Ergebnis

Unter Einbindung der Betroffenen entwickelte das Projektteam für die Wachtmeisterei ein Modell mit versetzten Arbeitszeiten und einer wöchentlichen Rotation der Bereitschaftsdienste. Hiermit sollen in erster Linie Überstunden und lange Bereitschaftsdienste reduziert werden. Außerdem soll eine Flexibilisierung der Kernarbeitszeit erreicht werden, indem erweiterte Möglichkeiten zur Freizeitnahme innerhalb

der Gleitzeit und eine für alle einheitliche Kernarbeitszeit geschaffen werden. Nach abgeschlossener Verhandlung zwischen Behördenleitung und Personalrat sollen die vereinbarten Veränderungen zunächst in einer Pilotphase erprobt werden. In der Pilotphase sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

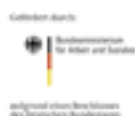
Erfolgsfaktoren

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellte ohne Zweifel der offene Dialog mit der Behördenleitung dar, die durch ihre aktive Beteiligung den Themen die notwendige Dringlichkeit verliehen hat. Das Thema Arbeitszeitkonflikte wurde damit sprichwörtlich zur „Chefsache“ erklärt, was sich für die Erarbeitung der Lösungsansätze sowie insbesondere deren

Umsetzung als sehr förderlich erwies. Zudem konnte durch die Arbeit im Projektteam untereinander ein besseres Verständnis für andere Bereiche des Amtsgerichts geschaffen werden, was nicht nur einen „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht, sondern auch sehr zur konstruktiven Zusammenarbeit im Projektteam beigetragen hat.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: sech-studio design fotostudio: Amtsgericht Dortmund



Teleheimarbeit und Gleitende Arbeitszeit neu ausrichten – Konzept Lebensarbeitszeitkonto



Ausgangslage

Der BLB NRW ist das Immobilienunternehmen des Landes Nordrhein-Westfalen. Sein Auftrag besteht darin, ein kaufmännisch orientiertes Immobilienmanagement für das Land NRW zu betreiben, d.h. er erwirbt, bewirtschaftet, entwickelt und verwertet die ihm übertragenen Immobilien. In den sieben Niederlassungen und der Zentrale des BLB NRW arbeiten rund 2.200 Beschäftigte.

Die Zentrale mit Standort in Düsseldorf beschäftigt rund 390 Mitarbeitende. Dort befasste sich das Projektteam zum einen mit der Frage, wie Teleheimarbeit und Gleitzeitregelungen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Positionen und Interessen weiterentwickelt werden können. Zum anderen wurde ein Konzept für die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten entwickelt.

Aktivitäten

Das breit aufgestellte Projektteam, bestehend aus Vertreter/innen des Personalbereichs, des Gesamtpersonalrats, des örtlichen Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Schwerbehindertenvertretung, analysierte und diskutierte mit Unterstützung der Arbeitszeitberater/innen zentrale Fragen, die nach Ansicht der im Team vertretenen Gruppen bei der Weiterentwicklung bzw. der Einführung der genannten Arbeitszeitformen zu beachten

sind, und evaluierte eine Pilotphase für eine neue, flexiblere Teleheimarbeit.

Die externen Berater/innen moderierten acht Workshops und führten zehn Interviews mit Führungskräften und mit – von den thematisierten Arbeitszeitformen betroffenen – Beschäftigten durch.

Ergebnis

Das Projektteam erarbeitete eine aktualisierte Version der Dienstvereinbarung zur alternierenden Teleheimarbeit mit neuen Gestaltungselementen und Eckpunkte für die Gleitzeitregelungen, woraufhin die Arbeitsergebnisse in der Zentrale umgesetzt und in die Niederlassungen ausgerollt werden sollen. Das umfangreiche Konzept für die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten kann zu einem späteren

Zeitpunkt umgesetzt werden. Darüber hinaus wurden die wesentlichen Erkenntnisse des Projekts in einem Bericht dokumentiert, der als Kurzversion und als Langfassung dem Management als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dient. Die Mitarbeiterbefragung soll auf alle Beschäftigten ausgedehnt werden.

Erfolgsfaktoren

Der BLB NRW bot für die Veränderungsprozesse insgesamt sehr förderliche Rahmenbedingungen. Angefangen von der reibungslosen Terminplanung im Vorfeld, über die durchgehende Teilnahme sämtlicher Interessensvertretungen an den Workshops, bis hin zu der ausgeprägten eigenständigen Mitarbeit aller Beteiligten, auch über die Workshops hinaus, konnten insgesamt sehr gute Ergebnisse erzielt

und Projekte angestoßen werden. Durch die Bereitschaft des internen Projektteams, auch über die Projektlaufzeit hinaus die erarbeiteten Konzepte und Maßnahmen weiterzuentwickeln und umzusetzen, konnte insbesondere dem Nachhaltigkeitsgedanken des Projekts Rechnung getragen werden.



Gestaltung: seif-erkmund-design.com, BLB NRW

ZEITREICH



Mehr Zeitsouveränität und Flexibilität durch Funktionszeiten, Ampelkonten und Mobiles Arbeiten



Ausgangslage

Die Geschäftsfelder der emco Group umfassen die Bereiche Badausstattung, Bautechnik, Büro- und Befestigungstechnik sowie Elektroroller. Am Standort Lingen arbeiten 650 Beschäftigte.

Bei der emco Group befasste sich das Projektteam mit den Themen „Flexibilität durch Funktionszeiten und Ampelkonten“, „Aufgabenorientierte Rahmenzeiten“ und „Mobiles Arbeiten“.

Aktivitäten

Das breit aufgestellte Projektteam, bestehend aus Vertretern der Leitungsebene, des Personalbereichs sowie des Betriebsrats, analysierte und diskutierte mit Unterstützung der Arbeitszeitberater zentrale Fragen, die nach Ansicht der im Team vertretenen Gruppen bei der Weiterentwicklung bzw. der Einführung der genannten Arbeitszeitformen zu beachten sind. Die externen Berater

moderierten zwölf Workshops und Projektteamsitzungen und führten vier Interviews mit Führungskräften und mit dem Betriebsrat durch. Als Ausgangspunkt der Gespräche dienten die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung und der Workshops sowie die Analyse der bestehenden Regelungen in den Betriebsvereinbarungen.

Ergebnis

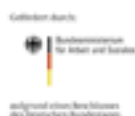
Das Projektteam hatte das Ziel, Mitarbeiterinteressen und Betriebsinteressen zur Erweiterung der Zeitsouveränität und Flexibilität in Einklang zu bringen. Es erarbeitete zwei Betriebsvereinbarungen zu den Themen „Flexible Arbeitszeit durch Funktionszeiten und Ampelkonten“ und „Mobiles Arbeiten“, die voraussichtlich zum 01.02.2019 in Kraft

treten. Zusätzlich werden Transferveranstaltungen zur Vermittlung der Ergebnisse und zur Information über Funktionszeiten in den verschiedenen Bereichen stattfinden. Zwischenergebnisse wurden frühzeitig über einen Artikel in der Mitarbeiterzeitung und das Ergebnisposter für die schwarzen Bretter in die Belegschaft kommuniziert.

Erfolgsfaktoren

Alle Beschäftigten wurden in den Prozess einbezogen und aktiv durch die Teilnahme an der Beschäftigtenbefragung und den Workshops beteiligt. Es entstanden individuelle, flexible Lösungen für alle Abteilungen. Es war eine gute Zusammenarbeit aller am Prozess Beteiligten.

Als sehr hilfreich wurden die moderierten Projektteamsitzungen und Workshops unter professioneller Leitung empfunden. Der Zweck und die Funktionsweise der neuen Arbeitszeitmodelle müssen im Dialog mit allen Beschäftigten gut erklärt und immer wieder aktualisiert werden.



Gestaltung: seif-eriksson-design-factory, emco



Eine Orientierungshilfe zum Umgang mit Teilzeit entwickeln



Ausgangslage

Das Finanzamt Trier ist als eines von 23 Finanzämtern in Rheinland-Pfalz für insgesamt 260.000 Einwohner/innen zuständig. Die Behörde beschäftigt 428 Bedienstete sowie 60 Auszubildende. Über die eigene Bezirkszuständigkeit hinaus übernimmt sie die Prüfständigkeiten für unterschiedliche Betriebsarten und ist außerdem in Steuerfahndungs- und Strafsachangelegenheiten tätig, so dass sich die Zuständigkeit der Prüfdienste über mehr als 90.000 Betriebe in der Großregion erstreckt. Durch die inzwischen fast paritätische Beschäftigung von weiblichen und männlichen Bediensteten, kombiniert mit dem deutlich jüngeren Medianalter von 31 Jahren der weiblichen Beschäftigten gegenüber 50 Jahren

bei den männlichen Beschäftigten, ergibt sich eine Mitarbeitendenstruktur, die bereits jetzt einen hohen Anteil von Teilzeitkräften aufweist (87 Teilzeitbeschäftigte). Es ist zu erwarten, dass der Anteil der Teilzeitkräfte in den kommenden Jahren noch deutlich steigen wird, vor allem bedingt durch eine vermehrte Einstellung weiblicher Bediensteter und einer zunehmenden Inanspruchnahme von Eltern- und Teilzeit aus familiären Gründen von weiblichen wie männlichen Bediensteten. Amtsleitung und Personalrat haben sich daher im Rahmen des ZEITREICH-Projekts der Frage gewidmet, wie dieser Herausforderung künftig begegnet werden kann.

Aktivitäten

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme wurde untersucht, inwieweit sich der zunehmende Anteil an Teilzeitbeschäftigten auf die Kriterien Arbeitsverteilung, Arbeitsvolumen, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und Arbeitsort auswirkt und inwiefern dies unter Umständen die Erreichung der Ziele des Finanzamts (Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbei-

tendenorientierung und Bürgerorientierung) beeinflusst. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten derart aufbereitet werden, dass Grenzen und Wege aufgezeigt werden, wie unter Berücksichtigung der aufrechtzuerhaltenden Funktionalität des Finanzamtes auch in Zukunft ein breites Angebot an Teilzeitstellen ermöglicht werden kann.

Ergebnis

Es wurde eine transparente Orientierungshilfe zum Umgang mit Teilzeitarbeit entwickelt. Diese zeigt, wie das Finanzamt Trier trotz veränderter Arbeitsformen und unvermindert hoher Anforderungen an Qualität und Service, sowohl seinem Auftrag als Steuerverwaltung, als auch den vielfältigen Bedürfnissen der Beschäftigten beim Thema Teilzeit gerecht werden will, eventuell auch mit Einschränkungen bei den Teil-

zeitwünschen der Beschäftigten. Fokussiert wurden die Bereiche Großbetriebsprüfung, Steuerfahndung und Innendienst in Bezug auf das Arbeitsvolumen, die Arbeitsverteilung, den Arbeitsort, die Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsorganisation. Durch die Orientierungshilfe wurden die Ergebnisse gebündelt und es konnte ein Konzept für eine ggf. langfristig zu ändernde Dienstvereinbarung vorgelegt werden.

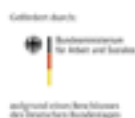
Erfolgsfaktoren

Die Sensibilisierung für das Thema stellte mit die wichtigste Grundvoraussetzung dar. Entscheidend war zudem, dass die Fragestellung mit den einzelnen Fachbereichen gemeinsam diskutiert wurde. Auch die Erkenntnis, dass jeder Bereich unterschiedlichen Anforderungen unterliegt, trug entscheidend zu einem stimmigen Gesamtergebnis bei. Indem vor-

allem auf allgemeingültige Regelungen verzichtet wurde, konnte jedem Fachbereich ein wichtiger Entscheidungsspielraum ermöglicht werden. Der Bericht wurde dem für die Regelung der Teilzeit zuständigen Landesamt für Steuern vorgelegt. Der Bedarf aus Praxissicht und die Sensibilisierung gegenüber den entscheidenden Stellen ist damit erreicht.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: sech-studio design; Fotos: Finanzamt Trier



Entlastung durch einen Springer-Pool schaffen



Ausgangslage

Die Bäckerei Heitzmann betreibt insgesamt mehr als 100 Filialen in Südbaden mit mehr als 900 Beschäftigten. Die Filialen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Größe und ihr Angebot. Am Projekt nahmen exemplarisch vier Filialen mit sechs bis zehn Beschäftigten teil. Die Analyse zeigte, dass es Schwierigkeiten bereitet, bei kurzfristigen

Arbeitsausfällen Vertretungen zu organisieren, wodurch höhere Wochenarbeitszeiten entstehen und es schwierig wird, Pausen einzuhalten. Erschwerend kommen die zeitlichen Bedingungen der Infrastruktur (ÖPNV, Kinderbetreuung) in der Region hinzu. Gerade bei kleinen Filialen bereitet die Personaleinsatzplanung Probleme.

Aktivitäten

Unter der Regie der externen Projektberater/innen wurden folgende Aktivitäten bei der Bäckerei Heitzmann durchgeführt:

- » Eine Beschäftigtenbefragung zur Ausgangslage vor der Beratung
- » Workshops mit dem Projektteam (mit Vertreter/innen der Belegschaft)

- » Interviews und Besprechungen mit dem Projektteam (Geschäftsführung, Führungskräfte, Personaleinsatzplanung)
- » Auswertung der Anforderungsübersichten
- » Erarbeitung eines Konzeptes zur Entwicklung eines Springer-Pools zur Akutbesetzung für die Filialen

Ergebnis

Um die Schwierigkeiten in Bezug auf die Arbeitszeiten bei der Bäckerei Heitzmann zu verringern und die Zufriedenheit

- » Zusätzlich zur 6-Tagewoche soll auch die 5-Tagewoche angeboten werden – mit entsprechend längeren Arbeitstagen. Vor allem ältere Beschäftigte haben sich dies gewünscht. Ein solcher Rhythmus kann Belastungen mindern, die vor allem durch zusätzliche Vertretungsnotwendigkeiten entstehen.
- » Ein Akut-Springersystem soll im Rahmen eines Pilotprojektes erprobt werden. Dadurch sollen kurzfristige Vertretungen reduziert, Belastungen vermindert, die Arbeitszufrie-

denheit gesteigert und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden.

- » Die im Raum Südbaden bestehende generelle Knappheit an Arbeitskräften ist ein Engpassfaktor für die Umsetzung der Springerregelungen sowie der 5-Tagewoche. Die ins Auge gefassten Änderungen der Arbeitszeitstrukturen sollen dazu beitragen, die Attraktivität des Arbeitgebers und die Chancen für die Rekrutierung von Fachkräften zu erhöhen.

Erfolgsfaktoren

Für die Projektarbeit bei der Bäckerei Heitzmann bestanden günstige Voraussetzungen:

- » Die aktive Mitarbeit der Beschäftigten in den Workshops und bei der Befragung stellte sicher, dass auch ohne betriebliche Interessenvertretung deren Arbeitszeitprobleme und -wünsche identifiziert werden konnten.
- » Die Führungskräfte waren während des gesamten Projektes in alle Arbeitsschritte eingebunden und begleiteten diese aktiv.

- » Das Projekt gab Anstöße, die Neugestaltung der Arbeitszeit auch über die Laufzeit hinaus weiterzuverfolgen und in einen größeren Zusammenhang mit der Personalpolitik einzubinden: Intensivierung der Ausbildung, Schulungen der geringfügig Beschäftigten und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: seif-erdmann-design, Fotos: Bäckerei Heitzmann (links & DS), IW



Verbesserung der Pausenregelung und Instrumentenkasten für den Umgang mit Auslastungsschwankungen

HEWING



Ausgangslage

Hewing ist ein in Ochtrup (NRW) ansässiger Rohrproduzent, dessen Produkte im Sanitär- und Heizungsbereich zum Einsatz kommen. Hergestellt werden vor allem Kunststoff- und Mehrschicht-Verbundrohre (MT). Von den rund 214 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die meisten im Vollkonti-Schichtbetrieb tätig. Bei Hewing standen zwei Fragen im Vordergrund:

- » Wie kann man im Vollkonti-Betrieb die Rahmenbedingungen so verbessern, dass jeder Beschäftigte die Möglichkeit für eine individuelle Pause hat?
- » Mit welchen arbeits(zeit)organisatorischen Lösungen kann man in Zukunft flexibel kritischen Auslastungsschwankungen im Bereich MT begegnen?

Aktivitäten

Auf Basis von Mitarbeiterbefragungen sowie Workshops mit Vorarbeitern und im Projektteam wurde die Ausgangslage analysiert. Lösungsvorschläge wurden in Arbeitsgruppen aus Führungskräften, Betriebsratsvertretern und Beschäftigten gemeinsam erarbeitet. Zum Thema „Pausenregelung“ wurden u.a. „Zeitfresser“ identifiziert, „Spielregeln“ zur Pauseneinhaltung und Ablösung von Kollegen aufgestellt und ein Rotations- und Qualifizierungskonzept

ausgearbeitet. Um gut auf den Umgang mit kritischen Auslastungsschwankungen vorbereitet zu sein, wurde ein „Instrumentenkasten Flexibilisierung MT“ erstellt. Mit Blick auf die alternde Belegschaft und der ansteigenden Krankenrate wurde eine Lösung gesucht, für die bestehende Zahl der Altersfreizeittage den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine größtmögliche Erholung zu bieten.

Ergebnis

Der Instrumentenkasten sieht als Option vier Schichtvarianten in Abhängigkeit von der Produktionsmenge vor. Alle Schichtmodelle wurden bereits in der Vergangenheit bei Hewing erprobt. Für Maßnahmen zur Verbesserung der Pausenregelung wurde ein konkreter Umsetzungsfahrplan vereinbart. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines produktionsnahen Pausenraums sowie die Einführung von

Jobrotation. Durch das Rotationsangebot sollen die Einsatzmöglichkeiten für Maschinenführer verbessert werden. Dies schafft wiederum Möglichkeiten, andere Maschinenführer abzulösen, damit diese eine individuelle Pause machen können. Ab dem Kalenderjahr 2019 wird versucht, den Altersfreizeittag – wann immer möglich – in die Nachtschicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu legen.

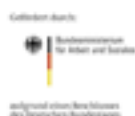
Erfolgsfaktoren

Ein Erfolg war vor allem die gute Zusammenarbeit von Führungskräften und Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen. Besonders förderlich war, Maschinenführer und Vorarbeiter in die Projektarbeit einzubeziehen, unterschiedliche Perspektiven bei der Lösungsfindung zu berücksichtigen

und die Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten. Beteiligung bei der Problembeschreibung und Lösungsentwicklung bedeutet Wertschätzung und erhöht die Akzeptanz für die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: seifert-eriksson-design/foto: Hewing

ZEITREICH



Mehr Gerechtigkeit durch neue Dienstvereinbarung zur variablen Arbeitszeit



Ausgangslage

Die Sparkasse der Homburgischen Gemeinden verfügt über eine Hauptstelle und ein Filialnetz. Als Mitglied des Rheinischen Sparkassen- und Giroverbandes wird das klassische Privat- und Firmenkundengeschäft im Bankensektor betrieben. Die Sparkasse hat 135 Beschäftigte, inklusive der Aus-

zubildenden. Es existieren viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die nicht vertraglich geregelt sind, aber durch die Arbeitszeiterfassung abgebildet werden. Änderungsbedarf besteht in Bezug auf die Rahmenarbeitszeit und Vertretungsregelungen.

Aktivitäten

- Im Rahmen des ZEITREICH-Projektes wurden bei der Sparkasse Wiehl durchgeführt:
- » Einzelinterviews mit Mitarbeitenden mit und ohne Leitungsfunktion aus verschiedenen Bereichen der Sparkasse.
 - » Mitarbeiterbefragung aller Beschäftigten.

- » Workshops mit der Projektgruppe, bestehend aus Vertreter/innen des Personalrats, der Personalleitung und Mitarbeitenden aus dem Markt, dem Stab und der Marktfolge.
- » Überarbeitung der bestehenden Dienstvereinbarung zur variablen Arbeitszeit

Ergebnis

Basierend auf der bestehenden Dienstvereinbarung wurden Anpassungsbedarfe identifiziert und Potenziale zur einheitlichen und fairen Ausgestaltung der variablen Arbeitszeit geprüft. Darauf aufbauend wurden einheitliche Regelungen zur Erreichbarkeit, zur Urlaubsplanung sowie Vertretungsregelungen für alle Abteilungen formuliert. Teilweise wurden

bereits bestehende informelle Regeln verschriftlicht sowie die Erreichbarkeit interner Ansprechpersonen während der Öffnungszeiten vereinheitlicht. So soll es zukünftig eine einheitliche Regelung zur Urlaubsplanung für Markt- und Stabsmitarbeitende geben.

Erfolgsfaktoren

- Folgende Erfolgsfaktoren lassen sich bei der Sparkasse der Homburgischen Gemeinden identifizieren:
- » Ausgeglichene Teamzusammensetzungen aus verschiedenen Bereichen der Sparkasse, um unterschiedliche Mitarbeiterpräferenzen besser berücksichtigen zu können und das Verständnis für die Situation der Kolleg/innen zu fördern

- » Klare Zieldefinition des Projekts und klare Verantwortlichkeiten einzelner Mitglieder des Projektteams
- » Offene und transparente Kommunikation des Projekts



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: sech-art.com design Fotos: Sparkasse der Homburgischen Gemeinden



Anpassung Arbeitszeitmodelle an betriebstechnische Bedingungen und Mitarbeiterwünsche



Ausgangslage

- » Die Technischen Betriebe Konstanz (TBK) sind eine Tochtergesellschaft der Stadt Konstanz.
- » Ihr Auftrag besteht darin, sich um die Pflege und den Unterhalt der kommunalen Verkehrsflächen, Grün- und Freizeitanlagen, die Reinigung und den Winterdienst sowie der Friedhofsanlagen in der Stadt Konstanz zu kümmern. In den sechs Abteilungen arbeiten rund 125 Personen.

- » Bei den TBK befasste sich das Projektteam mit den Themen „Aufgabenorientierte Arbeitszeiten/Funktionszeiten“, „Lebensarbeitszeitkonten“ und „Abstimmung flexibler Arbeitszeiten zwischen den Führungsebenen“.

Aktivitäten

- » Das breit aufgestellte Projektteam bestand aus Vertretern der Leitungsebene, des Personalbereichs, des Personalrats sowie den Abteilungsleitern. Es analysierte und diskutierte mit Unterstützung der Arbeitszeitberater zentrale Fragen der Arbeitszeitgestaltung und entwickelte neue Modelle.
- » Die externen Berater moderierten neun Workshops und Projektteamsitzungen und führten vier Interviews mit Führungskräften und mit dem Personalrat durch.

- » Als Ausgangspunkt der Gespräche dienten die Ergebnisse der zu Beginn des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung sowie die bestehenden Dienstvereinbarungen. Wichtige Hinweise lieferten die Workshops mit den Vorgesetzten und Abteilungsleitern sowie Interviews mit Personalrat und Betriebsleitung.

Ergebnis

- » Die bestehende Dienstvereinbarung von 2004 über flexible Arbeitszeiten hat das Projektteam gemäß der veränderten Anforderungen aktualisiert. Der Entwurf liegt bei den Betriebsparteien.

- » Die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos ist zum 01.06.2019 vorgesehen. Eine neue Regelkommunikation zwischen den Führungsebenen wurde entwickelt und umgesetzt, auch zum Thema aufgabenorientierte Arbeitszeit.

Erfolgsfaktoren

- » Bereitschaft der Beschäftigten, sich einzubringen
- » Einbeziehung verschiedener Beschäftigtengruppen, Mitarbeitererebenen und Führungsebenen

- » Offene Diskussionskultur und Beitrag zu einem besseren Verständnis im betrieblichen Miteinander
- » Beste Unterstützung und Beratung durch eine begeisterte Moderation



www.projekt-zeitreich.de

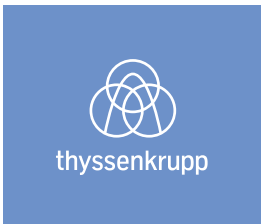


Gestaltung: seif-erikoni-design-fotoz; TBK

ZEITREICH



Strategische Personalplanung und neues Arbeitszeitmodell für Kranführer im Bereich „Adjustage Hafen“



Ausgangslage

Finnentrop ist einer von insgesamt sieben Standorten der thyssenkrupp Steel Europe AG. Mit der Feuerbeschichtungsanlage FBA 3 ist hier eine der modernsten Anlagen des Konzerns in Betrieb, an der feueraluminisiertes Feinblech vor allem für den Einsatz in der Automobilindustrie produziert wird. Am Standort Finnentrop arbeiten rund 220 Beschäftigte in unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen

- an der FBA 3 in Vollkonti, im Logistikbereich in der Regel in Wechselschicht Früh / Spät. Projektziel war die Prüfung der Auslastung unter sich verändernden Kapazitätsanforderungen und die Erarbeitung von Maßnahmen zum Abbau von Belastungsspitzen im Bereich der Eingangslogistik (Adjustage Hafen).

Aktivitäten

Im Rahmen des Projektes wurde zum einen der langfristige Personalbedarf im gewerblichen Bereich bis zum Jahr 2026 analysiert und nach Jobgruppen ausgewertet. Zum anderen wurden die Schichtpläne hinsichtlich nötiger Anpassungen

aufgrund sich wandelnder betrieblicher Anforderungen überprüft. Dafür wurden eine Mitarbeiterbefragung, Interviews mit Schichtkoordinatoren und Workshops der Projektgruppe durchgeführt.

Ergebnis

Die Analyse des strategischen Personalbedarfs bis zum Jahr 2026 hat eine potenzielle Unterdeckung aufgrund der demografischen Entwicklung ergeben, die für einzelne Jobgruppen aufgrund variierender Altersstrukturen unterschiedlich stark ausfällt. Als mögliche Maßnahmen wurden u.a. Ansätze in den Bereichen Gesundheits- und Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung, Beschaffung und Qualifizierung ins Auge gefasst. Die Prüfung der Schichtpläne ergab, dass diese den betrieblichen Bedarf gut abdecken und von den Mitarbeitern gut bewertet wer-

den - mit Ausnahme des Bereichs der Eingangslogistik. Für diesen wurde vom Projektteam eine Reihe von Vorschlägen zur Änderung des Schichtplans erarbeitet und diskutiert. Der neue Schichtplan sieht für Kranführer die Einführung einer Nachtschicht vor. Dadurch können betriebliche Prozesse in der Frühschicht (Rangier- und Kranarbeiten) entzerrt und steigende Verlademengen bearbeitet werden. Gleichzeitig sollen die Arbeitszeiten für Beschäftigte besser planbar sein und die Mehrarbeit soll reduziert werden.

Erfolgsfaktoren

Aufgrund der Zusammensetzung der Projektgruppe (Personalleitung, Führungskräfte/Teamleiter, Vertreter des Betriebsrats, Arbeitszeit- und HR-Experten, Schichtkoordinatoren und externe Begleiter) konnten unterschiedliche Perspektiven in die Analyse und Lösungsentwicklung einflie-

ßen. Das Projekt war ein guter Rahmen, um Veränderungsbedarf zu prüfen und etwas Neues auszuprobieren („Testlabor“). Förderlich waren die ergebnisoffenen Diskussionen und die Versachlichung der Themen.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: seifert-ortmann-design-foto: thyssenkrupp

ZEITREICH



Die Arbeitgeberattraktivität durch mehr Flexibilität steigern



Ausgangslage

Die Zahnen Technik GmbH ist ein 1958 in der Eifel gegründeter Familienbetrieb, der mit seinem wachsenden Team von heute rund 80 Mitarbeitenden für nationale und internationale Kunden Wasser- und Abwasseranlagen baut, modernisiert und optimiert. Der Betrieb möchte in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung sowohl die allgemeinen Trends im Zusammenhang mit „Arbeiten 4.0“ als auch

neue Unternehmensentwicklungen berücksichtigen. Indem Zeitkonflikte erkannt und Lösungen erarbeitet werden, will Zahnen Technik seine Arbeitgeberattraktivität weiter ausbauen. Den Mitarbeitenden soll eine flexible, lebensphasenorientierte Gestaltung ihrer Arbeitszeiten ermöglicht werden. Daneben soll für die Gruppe der Monteure die Fahrzeitenregelung verbessert werden.

Aktivitäten

Bei Zahnen Technik wurden vielfältige Aktivitäten durchgeführt:

- » Eine Mitarbeitendenbefragung zur Ausgangslage vor der Beratung
- » Workshops mit dem Projektteam (mit Vertreter/innen der Belegschaft), in denen zunächst bestehende Zielkonflikte in der Zeitpolitik analysiert wurden, um dann für ausgewählte Konflikte Lösungsansätze zu erarbeiten.

- » Sichtung der Modelle unterschiedlicher Anbieter von Lebensarbeitszeitkonten.
- » Ausarbeitung einer Betriebsordnung, in der die Nutzung der Lebensarbeitszeitkonten – zum Beispiel im Hinblick auf Einbringungs- und Freistellungsmöglichkeiten – geregelt ist.
- » Entwicklung einer neuen Fahrzeitenregelung für die Fahrten der Monteure zur Baustelle.

Ergebnis

Zum 01.01.2018 konnte das neue Lebensarbeitszeitkonto für die Mitarbeitenden erfolgreich eingeführt werden. Auch die neue Fahrzeitenregelung, angelehnt an den Tarifvertrag des Fachverbandes Elektro- und Informationstechnik Hessen/

Rheinland-Pfalz, ist bereits umgesetzt. Darüber hinaus werden Führungskräfte und Mitarbeitende für den Umgang mit der Vertrauensarbeitszeit sensibilisiert.

Erfolgsfaktoren

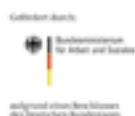
Für andere Betriebe spricht die Zahnen Technik GmbH folgende Empfehlungen aus:

- » Alle Beschäftigtengruppen sollen in den Prozess einbezogen werden. Dadurch entstehen ganzheitliche Lösungen für alle Mitarbeitenden im Unternehmen.
- » Alle Sorgen und Anmerkungen der Mitarbeitenden sollten Berücksichtigung finden, nicht Umsetzbares ist sachlich gut zu begründen, um somit ein gutes und faires Miteinander zu fördern.

- » Der Zweck und die Funktionsweise von Lebensarbeitszeitkonten müssen gut erklärt und Fragen der Belegschaft frühzeitig adressiert werden.
- » Als sehr hilfreich wurden die strukturierten Workshops und Projektsitzungen unter professioneller Leitung erlebt.



www.projekt-zeitreich.de



Gestaltung: sech-artwork-design-fotoz; Zahnen Technik

Musterfragebogen

Anonyme Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Bitte nehmen Sie sich 20 Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen.

Statistische Daten

Sind Sie ...	Welcher Altersgruppe gehören Sie an	Haben Sie Führungsverantwortung
... weiblich <input type="radio"/>	Bis 29 Jahre <input type="radio"/>	Ja <input type="radio"/>
... männlich <input type="radio"/>	30 bis 50 Jahre <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>
... keine Angabe <input type="radio"/>	Älter als 50 Jahre <input type="radio"/>	Keine Angabe <input type="radio"/>
	Keine Angabe <input type="radio"/>	

Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie?	
Lehre – beruflich-betriebliche Berufsausbildung	<input type="radio"/>
Beruflich-schulische Ausbildung, z. B. Berufsfach- oder Handelsschule	<input type="radio"/>
Fachschule, Meister- oder Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie	<input type="radio"/>
Fachhochschulabschluss	<input type="radio"/>
Hochschulabschluss	<input type="radio"/>
Promotion	<input type="radio"/>
Einen anderen Abschluss	<input type="radio"/>
Keinen Ausbildungsabschluss	<input type="radio"/>
Keine Angabe	<input type="radio"/>

Arbeitsvolumen: Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?		
Wie viele Wochenstunden beträgt in Ihrer Tätigkeit Ihre mit dem Arbeitgeber vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit?		Stunden
Wie viele Wochenstunden arbeiten Sie normalerweise im Durchschnitt tatsächlich in dieser Tätigkeit – einschließlich regelmäßig geleisteter Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst usw. ?		Stunden
Wie viele Wochenstunden würden Sie sich in Ihrer Tätigkeit wünschen ?		Stunden

Wonach richten sich Dauer, Lage und Verteilung Ihrer Arbeitszeit?

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

	...eher nach betrieblichen Belangen	... eher nach meinen Wünschen und Bedürfnissen	... nach dem betrieblichen Bedarf und nach meinen Wünschen	... eher nach der Abstimmung mit meinen Kolleginnen & Kollegen
Die Dauer meiner Arbeitszeit (tatsächlicher Stundenumfang pro Woche) richtet sich ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Lage meiner Arbeitszeit (z. B. Anfangs- und Endzeiten) richtet sich ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verteilung meiner Arbeitszeit (z. B. Verteilung auf die Wochentage, Schichten) richtet sich ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können Sie die, Dauer, Lage und Verteilung Ihrer Arbeitszeit mitgestalten?

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

	überhaupt nicht mitgestalten	kaum mitgestalten	ein wenig mitgestalten	sehr viel mitgestalten
Ich kann die Dauer meiner Arbeitszeit ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann die Lage meiner Arbeitszeit ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann die Verteilung meiner Arbeitszeit ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mit welchen Arbeitszeitregelungen arbeiten Sie im Moment, und wie zufrieden sind Sie mit diesen?

(Kreuzen Sie bitte an, was am ehesten zutrifft. Wenn Sie mit mehreren Regelungen arbeiten, z. B. Gleitzeit mit Kernzeit und Homeoffice, dann bewerten Sie bitte beide Regelungen.

Was nicht zutrifft, bitte einfach offen lassen, danke!)

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
Feste Zeiten für täglichen Arbeitsbeginn und Arbeitsende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitzeit ohne Kernzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleitzeit mit Kernzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahresarbeitszeitkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langzeitkonto, Lebensarbeitszeitkonto, Zeitwertkonto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schichtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachtarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wochenendarbeit: samstags	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wochenendarbeit: sonntags	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaftsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten (z. B. Funktionszeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahlarbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telearbeit/Homeoffice/Mobile Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Regelung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte schätzen Sie jede der untenstehenden Aussagen zu Ihrer Arbeitszeit ein:

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Ich kann meine Arbeitszeit je nach Anforderungen (z. B. für die Betreuung von Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen oder für mein Ehrenamt) genau anpassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir möglich, im Einzelfall flexibel mit meiner Arbeitszeit umzugehen (z. B. bei einem unvorhergesehenen Betreuungseingpass, einem Handwerker- oder Arzttermin).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Abstimmung meiner Arbeitszeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen funktioniert gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Abstimmung meiner Arbeitszeit mit meiner Chefin bzw. meinem Chef funktioniert gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitszeit ist gut auf die Öffnungszeiten von Kitas, Schulen und Behörden bzw. auf die Fahrpläne von Bus und Bahn abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt mir gut, mich selbst in Bezug auf meine Arbeitszeit zu organisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pausenzeiten halte ich meist ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitszeit ist so gestaltet, dass sie keine gesundheitlichen Belastungen mit sich bringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeitsmenge ist für meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können Sie einen typischen Konflikt benennen, in dem Sie sich bezüglich Ihrer Arbeitszeit befinden?

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen Arbeitszeit?

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

- sehr zufrieden eher zufrieden eher unzufrieden sehr unzufrieden

Jetzt können Sie noch einen Wunsch äußern:

Was würden Sie am liebsten an Ihrer derzeitigen Arbeitszeit ändern?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Glossar

Agiles Arbeiten

Das Wort agil leitet sich aus dem Lateinischen agilis ab, welches flink, wendig, beweglich bedeutet. Unter agilem Arbeiten wird eine Arbeitsweise verstanden, die sich schnell und flexibel auf sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen einstellt. Anstatt in langen Entwicklungsprozessen Ideen bis zur Perfektion reifen zu lassen, setzt agiles Arbeiten auf mehrere Feedback- und Verbesserungsschleifen und den Austausch mit dem Kundenstamm in einem frühen Entwicklungsstadium.

Ampelkonten

Ampelkonten sind ein Steuerungsinstrument für Jahresarbeitszeitkonten. Wie bei einer Verkehrsampel gibt es eine Rot-, eine Gelb- und eine Grünphase. Die drei Phasen zeigen einen bestimmten Umfang von Zeitguthaben und Zeitschulden an, z. B. Grünphase: +/- 1–39 Stunden, Gelbphase: +/- 40–79 Stunden, Rotphase: +/- 80 Stunden und mehr. Für jede Phase gibt es bestimmte Regelungen, z. B.: In der Grünphase entscheiden die Beschäftigten allein, wann sie Arbeitszeit auf- und abbauen möchten (je nach betrieblichem Bedarf). In der Gelbphase entscheiden die Beschäftigten in Absprache mit dem Team und dem Vorgesetzten, in der Rotphase erhalten die Beschäftigten die Anweisung von der Personalabteilung und dem Vorgesetzten, Arbeitszeit auf- oder abzubauen, um in die Gelbphase zurückzukehren. Sowohl den Zeitumfang der jeweiligen Phase als auch die entsprechenden Regelungen für alle drei Phasen legen die Betriebsparteien individuell nach dem betrieblichen Bedarf fest.

Arbeitsbereitschaft

Arbeitsbereitschaft bedeutet, dass die Beschäftigten sich am Arbeitsplatz aufhalten und je nach Bedarf von sich aus jederzeit die Arbeit aufnehmen müssen, falls das erforderlich ist. Beispielsweise müssen Kundenberaterinnen und Kundenberater während der Öffnungszeiten in einem Einzelhandelsgeschäft präsent sein, auch wenn sich dort noch keine Kundin oder Kunde aufhält. Kennzeichen der Arbeitsbereitschaft ist die Pflicht der Beschäftigten zur Anwesenheit und zur Beobachtung der betrieblichen Situation, während aber die eigentliche Arbeit nicht stattfindet. Das Bundesarbeitsgericht hat im Jahr 2012 die Arbeitsbereitschaft definiert als „Zeit wacher Aufmerksamkeit im Zustand der Entspannung“ (Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 12.12.2012, 5 AZR 918/11).

Arbeitszeitdimensionen

Das Projekt ZEITREICH (<http://projekt-zeitreich.de>) hat insgesamt fünf Arbeitszeitdimensionen im Projekt erforscht:

- 1. Zeitsouveränität:** Wie kann ein eigenverantwortlicher und selbstbestimmter Umgang mit Arbeitszeit erreicht werden?
- 2. Zeitumverteilung:** Wie lassen sich Arbeitszeiten im Lebensverlauf bedarfsgerecht zwischen den Geschlechtern und Generationen verteilen?
- 3. Zeitsynchronisation:** Wie können inner- und außerbetriebliche Zeitstrukturen besser aufeinander abgestimmt werden?
- 4. Zeitkompetenz:** Wie kann die Fähigkeit, mit Zeit als knapper Ressource optimal umzugehen, gefördert werden?
- 5. Zeitqualität:** Wie kann Arbeitszeit potenzielle und tatsächliche Belastungen vermindern und zur Gesundheit erhaltenden Entlastung beitragen?

Arbeitszeitflexibilisierung

Arbeitszeit kann im Hinblick auf die Lage und Dauer flexibel gestaltet werden: Beginn und Ende der Arbeitszeit kann variabel sein (z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit). Eine Fünf-Tage-Woche mit jeweils 7,5 Stunden (= 37,5 h/W) kann in eine Vier-Tage-Woche mit jeweils 9,5 Stunden (38 h/W) überführt werden, ohne dass der Vollzeit-Status aufgegeben wird. Zusätzlich gibt es einen Verteilungsspielraum von Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern und Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, der Flexibilität schafft oder nimmt: Beispielsweise haben Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit eine hohe Zeitsouveränität, Beschäftigte hingegen, die auf Abruf arbeiten, haben kaum Zeitsouveränität, sondern müssen die jeweilige Arbeitgeberweisung abwarten, wann und wie viel sie arbeiten können.

Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

Das Arbeitszeitgesetz trat zum 1. Juli 1994 in Kraft und löste die vorher geltende Arbeitszeitordnung (AZO) ab. Es dient nach § 1 dem Zweck, den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten, die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und „der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer“ zu schützen. Das ArbZG gilt für fast alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ausgenommen leitende

Angestellte, Chefärztinnen und Chefärzte und Beschäftigte im liturgischen Bereich der Kirchen und Religionsgemeinschaften. Einige Regelungen sind beispielsweise:

- ➔ Beschäftigte dürfen maximal 48 Stunden wöchentlich arbeiten, in Ausnahmefällen 60 Stunden,
- ➔ nach spätestens sechs Stunden Arbeit müssen Beschäftigte eine Pause machen, bei sechs Stunden Arbeitszeit mindestens 30 Minuten, bei mehr als neun Stunden mindestens 45 Minuten,
- ➔ nach der Arbeitsphase müssen Beschäftigte eine Ruhezeit von mindestens elf Stunden einhalten.

Die jüngsten Änderungen nahm der Gesetzgeber 2016 bei den Regelungen zur Sonn- und Feiertagsbeschäftigung vor. Weitere Änderungen hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im November 2016 angekündigt, bisher aber noch nicht konkretisiert oder umgesetzt (Mai 2019).

Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind eine Aufzeichnung von täglichen Soll-Zeiten multipliziert mit der Anzahl der Arbeitstage im Abrechnungszeitraum und Ist-Zeiten, also der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit im Abrechnungszeitraum eines Arbeitnehmers. Am Ende des Abrechnungszeitraums wird ein Saldo gebildet mit einem Zeitguthaben oder mit Zeitschulden. Der Abrechnungszeitraum kann sich auf Wochen oder einige Monate beziehen (Gleitzeitkonto), auf ein Jahr (Jahresarbeitszeitkonto) oder länger (Lebensarbeitszeitkonto). Entsprechend wird das Zeitguthaben finanziell und/oder durch Freizeit abgebaut oder die Zeitschulden durch Mehrarbeit ausgeglichen. Jahresarbeitszeitkonten müssen alle zwölf Monate die Null-Linie durchlaufen. Diese Flexibilisierung dient der Abfederung von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen und bietet auch den Beschäftigten ein gewisses Ausmaß an Zeitsouveränität. Lebensarbeitszeitkonten werden allerdings nicht zum Abfedern von Schwankungen genutzt, sondern sie haben einen anderen Zweck (vgl. S. 47 ff. und S. 106).

Bereitschaftsdienst

Bereitschaftsdienst ist eine Zeitphase, in der sich Beschäftigte für dienstliche Zwecke bereithalten müssen. Im Bereitschaftsdienst müssen sich Beschäftigte (im Gegensatz zur Rufbereitschaft) an einem von der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber bestimmten Ort aufhalten, um unverzüglich die

Arbeit aufnehmen zu können. Bereitschaftsdienst gehört seit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zur Arbeitszeit und muss mindestens mit dem Mindestlohn vergütet werden.

Betriebszeiten

Als Betriebszeiten werden die Tages- und Nachtzeiten und die Anzahl der Tage in der Woche bezeichnet, an denen der Betrieb arbeitet. Die Unternehmensleitung legt die Betriebszeiten fest. In den meisten Betrieben sind die Betriebszeiten länger als ein regulärer Acht-Stunden-Tag: Damit bietet das Unternehmen einerseits seinem Kundenstamm und seinen Lieferantinnen und Lieferanten erweiterte Ansprech- und Servicezeiten (z. B. von 6 bis 22 Uhr) und nutzt seine Räumlichkeiten und/oder Maschinen optimal aus. Andererseits kann das Unternehmen auch den Beschäftigten flexible Arbeitszeiten bieten, die mit ihren privaten Zeitinteressen vereinbar sind.

Chronotypen

Die Arbeitswissenschaft teilt Menschen nach ihrer „inneren Uhr“ ein: Biologische Merkmale, die zu unterschiedlichen Tageszeiten eine unterschiedliche Ausprägung haben (z. B. Hormonspiegel, Schlaf-/Wachphasen, Körpertemperatur, Leistungsfähigkeit), weisen sie verschiedenen Typen zu.

Manche Menschen lassen sich einem der beiden Extrem-Typen zuordnen:

- ➔ Morgentyp („Lerchen“): Menschen, die morgens leistungsfähiger sind
- ➔ Abendtyp („Eulen“): Menschen, die abends leistungsfähiger sind

Die meisten Menschen lassen sich keinem Typ eindeutig zuordnen und sind deshalb Mischtypen. Für die Arbeitszeitmodelle kann dies eine wesentliche Rolle spielen: Wenn Beschäftigte völlig frei wählen können, wie bei der Vertrauensarbeitszeit, arbeiten die „Lerchen“ lieber von 6 bis 15 Uhr, und die „Eulen“ von 10 bis 19 Uhr.

Funktionszeit

Als Funktionszeit bezeichnet man eine aufgabenorientierte, variable Arbeitszeit. Teams innerhalb einer Abteilung prüfen, für welche Funktionen welche Arbeitszeiten sinnvoll sind. Beispielsweise kann der Service für seinen

Kundenstamm an der Westküste der USA eine Funktionszeit von 14 bis 22 Uhr haben. Damit ergibt sich eine Überschneidung von vier Stunden Officezeit (18 Uhr Ortszeit Köln ist 9 Uhr Ortszeit San Francisco). Lagerbeschäftigte haben vielleicht eine Funktionszeit von 6 bis 20 Uhr, weil die Lieferfirmen in diesem Zeitfenster Ware anliefern. Dort gibt es dann eine Früh- und eine Spätschicht für die Lagerbeschäftigten.

Gleitzeit (mit und ohne Kernarbeitszeit)

Gleitzeit ist ein Arbeitszeitmodell, das den Beschäftigten Freiheit beim Arbeitsbeginn und Arbeitsende bietet. Grundsätzlich unterscheiden die Arbeitswissenschaftler zwischen einfacher und qualifizierter Gleitzeit. Bei einfacher Gleitzeit beginnen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit immer gleich und beenden sie immer gleich. Beispiel: Der Arbeitgeber hat die Betriebszeit von 6 bis 18 Uhr festgelegt. Dann arbeiten Beschäftigte mit einfacher Gleitzeit zum Beispiel von 6 bis 14:30, andere von 8 bis 16:30 und wieder andere von 9:30 bis 18 Uhr. Bei einer qualifizierten Gleitzeit ist mehr Flexibilität möglich: Die Arbeitstage können kürzer oder länger sein, die Gleitzeit kann sich wöchentlich oder monatlich auswirken. In manchen Firmen oder Verwaltungen kann es sinnvoll sein, eine Kernzeit zu haben, zu der alle Beschäftigten präsent sind, beispielsweise von 10 bis 14 Uhr, weil dann die meisten Kundinnen und Kunden anrufen oder vorbeikommen. In dieser Zeit darf nicht gegliedert werden – es herrscht Anwesenheitspflicht. Gleitzeit ohne Kernzeit praktizieren solche Beschäftigte, die sich weder mit ihren Teams absprechen noch für Kundinnen und Kunden erreichbar sein müssen. Sie benötigen keine Kernarbeitszeit, sondern nur Betriebszeiten, zu denen die Beschäftigten ihrer Tätigkeit nachgehen können. Die Beschäftigten entscheiden weitgehend selbst über Beginn und Ende der Arbeitszeit.

Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung)

Job-Sharing ist eine Form der Teilzeitbeschäftigung. Die gesetzliche Grundlage schafft § 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes: Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer können vereinbaren, dass mehrere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Ist einer dieser Beschäftigten an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Beschäftigten zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch,

wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist. In der Praxis bestehen die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber vielfach aber nicht auf dieser Vertretungspflicht, sondern finden eine andere Lösung.

Lebensarbeitszeitkonten

Lebensarbeitszeitkonten dienen der Flexibilisierung der Arbeitszeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg: Beschäftigte können so die Arbeitszeit individuell an ihre Bedürfnisse anpassen und beispielsweise vorübergehend in Teilzeit arbeiten oder eine mehrmonatige Auszeit (Sabbatical) nehmen, ohne finanzielle Einbußen verkraften zu müssen. Gleichzeitig schaffen Lebensarbeitszeitkonten auch die Möglichkeit, ohne Abschläge früher in Rente zu gehen. Aktuelle gesetzliche Grundlage ist das sogenannte Flexi-II-Gesetz aus dem Jahr 2009.

Nachtarbeit

Nach § 2 des Arbeitszeitgesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr Nachtarbeitszeit, in Bäckereien und Konditoreien die Zeit von 22 bis 5 Uhr. Nachtarbeitnehmerinnen und Nachtarbeitnehmer sind Personen, die ihre Arbeitszeiten aufgrund ihres Arbeitszeitmodells in Wechselschichten leisten oder die mehr als 48 Nächte im Kalenderjahr arbeiten. Die Nachtarbeit ist in § 6 des Arbeitszeitgesetzes geregelt: Nachtarbeitnehmerinnen und Nachtarbeitnehmer haben beispielsweise alle drei Jahre Anspruch auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung. Dabei wird die Befähigung zur Nachtarbeit überprüft. Wer 50 Jahre oder älter ist, kann diese Befähigung jährlich prüfen lassen. Etwa 12 Prozent der abhängig beschäftigten Männer und 6 Prozent der abhängig beschäftigten Frauen arbeiten regelmäßig nachts.

Rufbereitschaft

Anders als beim Bereitschaftsdienst oder der Arbeitsbereitschaft können die Beschäftigten bei der Rufbereitschaft ihren Aufenthaltsort frei wählen. Sie müssen aber jederzeit erreichbar sein, um auf Abruf des Betriebs „alsbald“ arbeiten zu können. Beispielsweise kann der Beschäftigte eines Heizungsbetriebs für das Wochenende zur Rufbereitschaft eingeteilt werden, falls Heizungen oder Wasserversorgungen ausfallen. Rufbereitschaft gilt nicht als Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes. Nur tatsächliche Einsätze in der Rufbereitschaft („Heranziehungszeit“) gelten als Arbeitszeit.

Pro-rata-temporis-Grundsatz

Dieser Grundsatz ist gesetzlich in § 4, Abs. 1, Satz 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) festgelegt und besagt, dass Teilzeitbeschäftigte wegen ihrer Teilzeit nicht schlechter gestellt werden dürfen als Vollzeitbeschäftigte. Beispielsweise müssen Teilzeitbeschäftigte das Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung (z. B. betriebliche Altersversorgung) mindestens in dem Umfang erhalten, die dem Anteil ihrer Arbeitszeit an der Arbeitszeit eines vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten entspricht.

Rotationsgeschwindigkeit Schichtarbeit

In Schichtsystemen bedeutet die Rotationsgeschwindigkeit, in welchem Rhythmus die jeweilige Schichtart die nächste ablöst. Früher war es beispielsweise üblich, immer wochenweise die Schichtarten zu wechseln, also haben die Beschäftigten eine Woche Frühschicht, eine Woche Spätschicht und eine Woche Nachtschicht gearbeitet. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse legen nahe, dass kurz rotierende Systeme günstiger sind, als lang rotierende. Dementsprechend ist eine Abfolge von zwei Früh-, zwei Spät- und drei Nachtschichten dem wochenweisen Wechsel vorzuziehen.

Rotationsrichtung Schichtarbeit

In Schichtsystemen bedeutet die Rotationsrichtung die Abfolge der einzelnen Schichten in den jeweiligen Schichtplänen der Beschäftigten. Um aus chronobiologischer und schlafmedizinischer Sicht die Schichtarbeit so verträglich wie möglich zu gestalten, empfehlen Arbeitswissenschaftler den Vorwärtswechsel der Arbeitszeiten – Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht. Diese Vorwärtsrotation bewertet die Arbeitsmedizin als wesentlich günstiger für die Gesundheit der Beschäftigten als die Rückwärtsrotation, also die Abfolge von Spätschicht, Frühschicht, Nachtschicht.

Schichtarbeit

Als Schichtarbeit bezeichnet man das Arbeiten zu verschiedenen, teils wechselnden oder ungewöhnlichen Tages- und/oder Nachtzeiten. Je nach Lage der Arbeitszeit unterscheidet man beispielsweise Früh-, Spät-, Tages- oder Nachtschicht.

Schichtzyklus

Als Schichtzyklus bezeichnet man die gesamte Abfolge von Arbeits- und Freizeittagen, die sich in bestimmten Phasen wiederholen. Bei einer kontinuierlichen Schichtarbeit sind dies mindestens vier Wochen, es können jedoch auch mehr Wochen sein.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass die Beschäftigten eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit einteilen. Sie halten sich an das Arbeitszeitgesetz, an Betriebsvereinbarungen und an das vereinbarte Arbeitszeitvolumen, aber wann sie an welchem Tag mit der Arbeit beginnen und wann sie aufhören, das entscheiden sie selbst. Vertrauensarbeitszeit eignet sich nicht für Beschäftigte mit Präsenzpflcht wie Pflegepersonal, Call-Center-Agents oder Verkaufspersonal im Einzelhandel. Aber wo immer es im Wesentlichen nur auf die Arbeitsergebnisse ankommt, kann Vertrauensarbeitszeit sinnvoll sein. Wenn die Beschäftigten mehr als acht Stunden am Tag arbeiten, muss dies laut Arbeitszeitgesetz dokumentiert werden. Diese Aufzeichnungspflicht kann das Unternehmen an seine Beschäftigten delegieren.

VUCA-Welt

Das Kunstwort steht für die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität) und beschreibt die aktuellen Herausforderungen großer Unsicherheiten und Umbrüche, denen sich Unternehmen und ihre Beschäftigten gegenübersehen.

Zeitkompetenz

Eine der fünf zeitpolitischen Zielgrößen im Projekt ZEITREICH, die die Fähigkeiten von Beschäftigten beschreibt, gut mit Zeit als knapper Ressource umgehen zu können.

Zeitqualität

Eine der fünf zeitpolitischen Zielgrößen im Projekt ZEITREICH, die eine gesundheitsbewusste Arbeitszeitgestaltung beschreibt, die potenzielle und tatsächliche Belastungen möglichst geringhält und die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Arbeitszeitregelungen mit einbezieht.

Zeitsouveränität

Eine der fünf zeitpolitischen Zielgrößen im Projekt ZEITREICH, die den Gestaltungsspielraum der Beschäftigten mit Blick auf die Lage, Länge oder Dauer der Arbeitszeit beschreibt.

Zeitsynchronisation

Eine der fünf zeitpolitischen Zielgrößen im Projekt ZEITREICH, die eine betriebliche Arbeitszeitgestaltung beschreibt, welche auf andere Zeitsysteme beispielsweise aus dem privaten Umfeld der Beschäftigten oder dem öffentlichen Raum (Öffnungszeiten von Behörden, öffentlicher Nahverkehr) Rücksicht nimmt.

Zeitungverteilung

Eine der fünf zeitpolitischen Zielgrößen im Projekt ZEITREICH, die eine möglichst bedarfsgerechte Verteilung von Arbeitszeiten zwischen Beschäftigten mit unterschiedlichen Anforderungen und Präferenzen im Lebensverlauf beschreibt.

Impressum

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projekts „ZEITREICH“.

Das Projektteam hat Betriebe aus vier Branchen – Metall/Elektro, Chemie, Einzelhandel und Öffentlicher Verwaltung – darin unterstützt, betriebspezifische, innovative Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt ZEITREICH im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40 – 42

10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

Fax 030 51548-4743

E-Mail info@inqa.de

Internet www.inqa.de

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter www.inqa.de/publikationen.

Autorenteam: Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann, Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Gestaltungskonzept, Layout und Satz: Jutta Henderkes, HAUSMARKE.com

Illustration: Leo Leowald

Köln/Berlin 2019

ISBN: 978-3-00-062548-0

Projektkonsortium:



ISBN: 978-3-00-062548-0

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin