Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box

Handbuch und CD-ROM zur
zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

für Arbeitszeitberater –
aus der Praxis
für die Praxis

Ein Kooperationsprojekt der Partner

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken iso

inmit institut für mittelstandsökonomie an der universität trier

gefördert durch
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

fachlich begleitet durch
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Projektträger
Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
gsub

Impressum

Die vorliegende Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box ist eine Veröffentlichung des **Modellprojektes „Neue Arbeits-ZeitPraxis“.** Das Projekt wurde im Rahmen des **Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen** vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box auf eine gendergerechte Sprache verzichtet. Die Bezeichnungen gelten, soweit nicht explizit das männliche oder weibliche Geschlecht gemeint ist, für beide Geschlechter.

Herausgeber:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.
WIP – Wissenschaftspark Trier
Max-Planck-Straße 22 | 54296 Trier
Telefon: 0651/14577-0 | Fax: 0651/14577-11
E-Mail: info@inmit.de
Internet: www.inmit.de

***iso* – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**
Trillerweg 68 | 66117 Saarbrücken
Telefon: 0681/95424-0 | Fax: 0681/95424-27
E-Mail: kontakt@iso-institut.de
Internet: www.iso-institut.de

Konzeptionelle/redaktionelle Leitung:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.
Martina Josten (Projektleitung Inmit | Geschäftsführender Vorstand Inmit)

Autorinnen und Autoren:
Inmit:
Martina Josten
Dr. Karen von Auer
Marco van Elkan
unter Mitarbeit von Thomas Schmitt

iso:
Dr. Volker Hielscher
Dr. Ingrid Matthäi
Dr. Alexander Neumann

Konzeption | Layout:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.

Programmierung | Screendesign CD-ROM:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.
Michael Thomm

Druck:
NINO Druck GmbH, Neustadt/Weinstr.

CD-Herstellung:
AAA Media Solutions GmbH & Co. KG, Ratingen

ISBN: 978-3-935084-33-8

Alle Rechte vorbehalten – Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Zustimmung der Herausgeber.

Die Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box kann von der Internetplattform des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ heruntergeladen werden unter:

www.neue-arbeitszeit-praxis.de.

Fachliche Begleitung:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
Frank Brenscheidt
www.baua.de

Stand: Februar 2013

© Inmit 2013

Ein Kooperationsprojekt der Partner
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken iso
inmit institut für mittelstandsökonomie an der universität trier
gefördert durch
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
fachlich begleitet durch
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Projektträger
Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH gsub

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ und in die Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box 7

1.1 Das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ 10

1.2 Hilfen und Hinweise zur Nutzung der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box „Neue ArbeitsZeitPraxis“ 18

2. Hintergrund für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung 21

2.1 Den Wandel im Blick: Arbeitszeitgestaltung im Kontext wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und demografischer Entwicklungen 24

2.2 Gute Gründe: Motive und Ziele einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte 28

3. Besondere qualitative Aspekte einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung 33

3.1 Gute Arbeitszeitberatung: Leitbegriffe und Qualitätsstandards 36

3.2 Genauer betrachtet: Beschäftigtengruppen mit besonderen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung 39

4. Spezifische Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Arbeitszeitberatung 43

4.1 Gut zu wissen: Spezifische Voraussetzungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Arbeitszeitberatung 46

4.2 Gut zu beachten: Erwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen an externe Arbeitszeitberatungen 50

5. Rahmen der Arbeitszeitgestaltung 57

5.1 Im Fokus der Arbeitszeitgestaltung: Arbeits- und Gesundheitsschutz 60

5.2 Form folgt Funktion: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation 64

5.3 Alles, was Recht ist: Gesetzliche und tarifliche Grundlagen 67

5.4 Keine Einbahnstraße: Betriebliche Mitbestimmung 71

6. Arbeitszeitmodelle kompakt für die Arbeitszeitberatung 75

6.1 Arbeitszeitmodelle mit Variation der Dauer der Arbeitszeit 78

6.1.1 Teilzeit 79

6.1.2 Altersteilzeit 91

6.1.3 Mehrarbeit/Überstunden 103

6.1.4 Kurzarbeit 111

6.1.5 Job-Sharing 119

6.2 Arbeitszeitmodelle mit Variation der Verteilung und Lage der Arbeitszeit ... 125

6.2.1 Gleitzeit ... 127

6.2.2 Funktionszeit (mit Exkurs: Wahlarbeitszeit) ... 135

6.2.3 Vertrauensarbeitszeit ... 141

6.2.4 Schichtsysteme/Nachtarbeit ... 149

6.2.5 Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit ... 159

6.2.6 Versetzte Arbeitszeiten ... 165

6.2.7 Arbeit auf Abruf ... 171

6.2.8 Korridormodelle ... 177

6.2.9 Jahresarbeitszeit ... 183

6.2.10 Telearbeit ... 189

7. Instrumente zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeit ... 199

7.1 Arbeitszeiterfassung ... 202

7.2 Arbeitszeitkonten ... 205

7.2.1 Kurzzeitkonten ... 205

7.2.2 Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten ... 211

7.3 Personalbedarfsermittlung ... 216

7.4 Schichtplanung/Dienstplanung ... 218

8. Prozess der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung ... 223

8.1 Von der Bestandsaufnahme bis zur Erfolgskontrolle: Der Arbeitszeitberatungs-Prozess im Überblick ... 226

8.2 Schritt für Schritt: Die fünf Phasen im Arbeitszeitberatungs-Prozess ... 228

8.2.1 Diagnose-Phase: Bestandsaufnahme und Ist-Analyse ... 228

8.2.2 Konzeptions-Phase: Soll-Konzeptentwicklung inklusive der Ableitung von Handlungsfeldern und möglichen Maßnahmen ... 232

8.2.3 Planungs-Phase: Maßnahmenauswahl und Realisierungsplanung ... 237

8.2.4 Implementierungs-Phase: Test-Phase und „Roll-out" ... 243

8.2.5 Evaluations-Phase: Erfolgskontrolle ... 246

9. Praxisbeispiele aus der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung ... 249

9.1 Praxisbeispiel Nahrungsmittelproduktion ... 252

9.2 Praxisbeispiel Elektrofachgroßhandel ... 254

9.3 Praxisbeispiel Finanzinstitut ... 256

9.4 Praxisbeispiel Verpackungsindustrie ... 258

9.5 Praxisbeispiel Fachgroßhandel für Innenausbau ... 261

Literaturverzeichnis 263

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 267

Fotoverzeichnis 269

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 1

Einführung in das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ und in die Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box

1. Einführung in das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeit-Praxis“ und in die Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box

Die vorliegende Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box ist im Rahmen des Modellprojektes „Neue Arbeits-ZeitPraxis“ in der Schluss-Phase der Projektförderung (Herbst 2012/Frühjahr 2013) entstanden. Erarbeitet wurde die Info- & Tool-Box von den Kooperations-partnern Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) und Institut für Sozial-forschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken (iso).

Hinter der Entwicklung der Info- & Tool-Box zur Arbeitszeitberatung steht die Erfahrung aus dem Modellprojekt, dass betriebsberatende Dienstleister nur schwer eine einführende, praxisgeeignete, übersichtliche und nutzerfreundliche Zusammenstellung zu den verschiedenen Themen einer modernen und zukunftsgerechten Arbeitszeitgestaltung an einem Platz finden können. Meist sind dafür zeitaufwendige Recherchen bei vielen verschiedenen und unterschiedlich verfügbaren Quellen erforderlich. Für Berater, die sich im Rahmen ihres Leistungsangebots für Betriebe – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – eine Übersicht zu Aspekten der Arbeitszeitgestaltung und -beratung verschaffen wollen, soll die hier vorgelegte Info- & Tool-Box als ein Ergebnis aus dem Modellprojekt eine praxisorientierte Einstiegshilfe und Unterstützung bieten. Ebenso ist die Info- & Tool-Box für Mitarbeiter bei Institutionen mit betriebsberatender- und informierender Funktion gedacht. Die Info- & Tool-Box kann selbstverständlich nicht den Anspruch erheben, durch Lektüre den Weg zum professionellen Arbeitszeitberater zu erschließen. Dazu bedarf es letztlich der fundierten praktischen Qualifizierung und der Erfahrung in der komplexen Welt der Arbeitszeit-beratungs-Praxis. Was die Info- & Tool-Box kann und soll, ist zum wichtigen Thema Arbeitszeit-gestaltung sensibilisieren, informieren und als niedrigschwelliger Einstieg für eine vertiefte Aus-einandersetzung mit dem Thema vorbereiten.

Die „Philosophie“ und Inhalte der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box sind stark geprägt durch die inhaltliche Ausrichtung des Modellprojektes, in dessen Rahmen sie entstanden ist. Daher soll den Lesern und Nutzern, bevor einführende Hilfen und Hinweise zur Nutzung der Info- & Tool-Box gegeben werden, zunächst das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ mit seinem spezifischen Ansatz einer ganzheitlichen und zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung vorgestellt werden.

1.1 Das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Von der Machbarkeitsstudie zum Modellprojekt

Das Projekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ fußt auf einer im Frühjahr 2009 von SInnovation erstellten Machbarkeitsstudie mit dem Titel „Arbeitszeitberatung – Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen“ (Sczesny et al. (2009)). Diese kam u.a. zu dem Schluss, dass einerseits ein breites Spektrum von Beratungs- und Informationsangeboten zu den verschiedenen Gestaltungsaspekten der Arbeitszeit grundsätzlich zwar vorhanden, dieses andererseits aber in der Praxis vieler Betriebe bisher nicht angekommen ist.

Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen wurden Informationsdefizite bezüglich moderner, innovativer und gesundheitsgerechter Arbeitszeitmodelle beobachtet. Ferner mangelte es zum Zeitpunkt des Modellprojektbeginns an gesicherten und abgestimmten Kriterien für eine qualitätsgesicherte Arbeitszeitberatung. Insgesamt fehlte ein übergreifendes, praxisorientiertes und qualitätsgesichertes Beratungsmodell zum Thema Arbeitszeit mit Ausrichtung auf die Bedarfe von KMU, welches existierende Zugänge zu den Betrieben, verfügbare Beratungsansätze und -organisationsstrukturen sowie vorhandene Informationsmaterialien nutzt und zusammenführt.

Rahmen und Akteure des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ war eines von bundesweit zunächst zwei Modellprojekten, das im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wurde. Ziel war, in den Modellregionen Saarland und Rheinland-Pfalz ein qualitätsgesichertes praxisgerechtes Arbeitszeitberatungs-Angebot für die Bedarfe kleiner und mittlerer Betriebe zu schaffen, zu erproben und zu etablieren.

Das Projekt wurde von den beiden Kooperationspartnern iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken und Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. entwickelt und von beiden Instituten während der geförderten Projektlaufzeit vom 01. Mai 2010 bis zum 30. April 2013 umgesetzt. Fachlich begleitet wurde das Modellprojekt durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Projektträger war die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) in Berlin.

Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen:
>>> www.baua.de/modellprogramm

Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“:
>>> www.neue-arbeitszeit-praxis.de

Projektpartner:
iso – Institut für Sozialforschung u. Sozialwirtschaft, Saarbrücken
>>> www.iso-institut.de

Projektpartner:
Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier
>>> www.inmit.de

Fachliche Begleitung:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
>>> www.baua.de

Ein zu Projektbeginn eigens gebildeter Projekt-Beirat begleitete das Modellprojekt und unterstützte als Multiplikator die Verbreitung von Informationen über das geschaffene Arbeitszeitberatungs-Angebot. Die Zusammensetzung mit Vertretern aus verschiedenen Institutionen mit Bezug zu arbeitszeitrelevanten Themen trug dazu bei, dass sich darin die für einen ganzheitlichen Projektansatz notwendigen unterschiedlichen Interessen und Perspektiven widerspiegelten.

In der nachfolgenden Tabelle sind sämtliche in dem Projekt-Beirat vertretenen Institutionen aufgelistet.

Mitglieder des Projekt-Beirats zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“	
AOK – Die Gesundheitskasse im Saarland	Info-Institut Saarbrücken
Arbeitskammer des Saarlandes	Institut für Arbeitsmedizin der Universität des Saarlandes
Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd	Institut für Beschäftigung und Employability IBE Ludwigshafen
Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion Rheinland-Pfalz/Saarland	Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V.
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)	Landesamt für Umwelt- und Arbeitsschutz – Zentrum für Arbeits- und Umweltmedizin Saarland
Handwerkskammer der Pfalz	Landesamt für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht Rheinland-Pfalz
Handwerkskammer des Saarlandes	Ministerium für Arbeit, Familie, Soziales, Prävention und Sport des Saarlandes
Handwerkskammer Trier	Ministerium für Gesundheit und Verbraucherschutz des Saarlandes
IG Metall Bezirk Saarland	Verband der Ersatzkassen e.V., Landesvertretung Saarland
Industrie- und Handelskammer für die Pfalz	Ver.di Landesbezirk Saar
Industrie- und Handelskammer Saarland	Vereinigung der saarländischen Unternehmensverbände e.V.
Industrie- und Handelskammer Trier	Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V.

Tab. 1.1: Eigene Darstellung/Mitglieder des Projekt-Beirats zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ (in alphabetischer Reihenfolge)

Ziele des Modellprojektes

Im Fokus des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ stand die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen. Sie sollten durch eine qualifizierte und Interessen ausgleichende Arbeitszeitberatung dabei unterstützt werden, mehr als bisher die Vorteile von ganzheitlichen Arbeitszeitlösungen zu nutzen, die sowohl wirtschaftlich für die Betriebe als auch für die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden von Vorteil sind.

Dabei kennzeichnete das Modellprojekt vier Zieldimensionen, die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt sind.

Quantitativ
Mehr kleine und mittlere Unternehmen sollen qualifizierte betriebsindividuelle Arbeitszeitberatungen in Anspruch nehmen, um diesen so die Vorteile aus den vorliegenden Erkenntnissen, Angeboten und Instrumenten zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu sichern.
Qualitativ
Im Rahmen des Projektes soll ein ganzheitliches Arbeitszeitberatungs-Konzept entwickelt und eingesetzt werden, das sowohl die Perspektiven der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten einbezieht und das zukunftsorientierte Aspekte wie lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, alter(n)sgerechte Arbeitszeitmodelle, geschlechtergerechte Arbeitszeitmodelle sowie die gesunde Balance von Stabilität und Flexibilität, von Arbeit und Privatem und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen berücksichtigt.
Methodisch
Es soll ein praxistaugliches Beratungsangebot entwickelt werden, das für die besonderen Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen angemessenen ist, das auf der Arbeitszeitkultur in der betrieblichen Realität aufbaut und dieses partnerschaftlich und zukunftsgerecht weiterentwickelt.
Strukturell
Das Modellprojekt soll in die Entwicklung und Umsetzung eines funktionierenden, regional übertragbaren Beratungsangebots münden, um für die Mehrheit der kleinen und mittleren Betriebe eine angemessene und nachhaltige Arbeitszeitberatungs-Struktur mit regionaler Nähe zu gewährleisten.

Tab. 1.2: Eigene Darstellung/Zieldimensionen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Das Projektdesign – praxisbezogen und anwendungsorientiert

Die gesetzten Ziele im Blick, wurden im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zunächst eine Bestandsaufnahme zu dem Status quo der Arbeitszeitgestaltung sowie zu Erfahrungen mit und Erwartungen an Arbeitszeitberatungen in kleinen und mittleren Betrieben der Modellregion durchgeführt. Des Weiteren galt es, eine Beratungsstruktur für mittelständische Unternehmen aufzubauen. Hierfür wurde ein Pool an (Arbeitszeit-)Beratern gebildet, der ein eigens entwickeltes Beratungsmodell im Projektverlauf bei KMU erproben sollte. Die geschaffene Infrastruktur (Berater-Pool) sowie die Erkenntnisse aus der Praxiserprobung bildeten die Grundlage für eine Etablierung des Beratungsangebots über die Projektlaufzeit hinaus – in den Modellregionen selbst durch die Konzipierung eines angemessenen Geschäftsmodells, über die Modellregionen hinaus durch die Entwicklung eines Transferkonzeptes.

Die nachfolgende Abbildung zeigt in ihrer inhaltlichen Folge die Bestandteile des Modellprojektes, die mit Blick auf die Beratungspraxis und den Erkenntnisgewinn für Arbeitszeitberater von besonderer Relevanz sind:

Abb. 1.1: Eigene Darstellung/Beratungsrelevante Bestandteile des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis"

In den folgenden Abschnitten werden diese beratungsrelevanten Aspekte des Modellprojektes im Einzelnen kurz dargestellt.

Die Bestandsaufnahme – 260 Unternehmen und 15 Institutionen geben Auskunft

Zur Bestandsaufnahme zu dem Status quo der Arbeitszeitgestaltung und -beratung in KMU wurde im November und Dezember 2010 eine breit angelegte Befragung kleiner und mittlerer Betriebe mit Sitz im Saarland und in Rheinland-Pfalz durchgeführt. Sie diente u.a. der Erfassung der dort gängigen Arbeitszeitmodelle in den verschiedenen Branchen und der Eigeneinschätzung der Zufriedenheit der Unternehmen mit diesen Modellen. Ermittelt wurden bei der Befragung darüber hinaus Unterstützungs- bzw. Beratungsbedarfe der Unternehmen bei der ganzheitlichen Gestaltung der Arbeitszeit sowie im Rahmen von Arbeitszeitberatungen. Insgesamt nahmen 260 Unternehmen an der Befragung des Inmit-Instituts teil. Ergänzt wurde die Unternehmensbefragung durch Interviews des iso-Instituts mit 15 regional ver-

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“

ankerten institutionellen Vertretern im Kontext Arbeitszeitgestaltung (u.a. Wirtschaftskammern, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Institutionen des staatlichen Arbeitsschutzes, thematisch einschlägige Forschungs- und Beratungsinstitute).

Ausgewählte Ergebnisse der Bestandsaufnahme, die für Arbeitszeitberater in kleinen und mittleren Unternehmen von besonderem Interesse sind, werden in den Kapiteln 2 und 4 der Info- & Tool-Box ausführlich erläutert.

Mehr zu Motiven und Zielen einer zukunftsgerichteten Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte:
>>> in Kapitel 2.2 der Info- & Tool-Box

Mehr zu Erwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen an eine Arbeitszeitberatung:
>>> in Kapitel 4 der Info- & Tool-Box

Der Berater-Pool – im Modellprojekt aufgebaut, über das Modellprojekt hinaus für die Unternehmen da

Im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurde eigens ein Arbeitszeitberater-Pool aufgebaut, projektbezogen qualifiziert und im Projektverlauf durch die beiden Institute iso und Inmit koordiniert sowie qualitätssichernd begleitet. Der aufgebaute Berater-Pool setzt sich zum einen aus regional verankerten mittelstands- und branchenerfahrenen Beratern zusammen, die im Rahmen des Modellprojektes speziell zum Themenkomplex zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung und -beratung vertiefend qualifiziert wurden. Darüber hinaus gehören dem Berater-Pool aus dem Modellprojekt überregional ansässige ausgewiesene Arbeitszeit-Experten an. Diese Zusammensetzung des Berater-Pools ermöglicht – insbesondere bei komplexeren Umsetzungsberatungen und -begleitungen, für die ausgesprochenes Spezialistenwissen erforderlich ist – auch „Tandemlösungen“ für Beratungen, bei denen zwei Berater aus dem Pool zusammenarbeiten.

Insgesamt besteht der im Modellprojekt aufgebaute Arbeitszeitberater-Pool aus sechs Beraterinnen und sieben Beratern, die in der Modellregion Saarland und Rheinland-Pfalz während des Modellprojektes für betriebliche Arbeitszeitberatungen zum Einsatz kamen. Über die geförderte Laufzeit des Modellprojektes hinaus besteht der Berater-Pool weiter und kann von Unternehmen – auch über die Modellregion hinaus – beauftragt werden, allerdings nicht mehr mit in Anspruchnahme der befristeten finanziellen Förderung aus dem Modellprojekt. Kontakte zu den Arbeitszeitberaterinnen und -beratern aus dem Berater-Pool vermittelt das iso-Institut, das den Berater-Pool auch während des Modellprojektes koordiniert hat.

Alle Berater des Pools haben sich zur Einhaltung von im Rahmen des Modellprojektes festgelegten Qualitätsstandards verpflichtet und orientieren sich an dem ganzheitlichen und partizipativen Verständnis von Arbeitszeitberatung, das dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zugrunde liegt.

Mehr zu den im Rahmen des Modellprojektes entwickelten Qualitätsstandards einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung:
>>> in Kapitel 3.1 der Info- & Tool-Box

Unterstützung für die Berater-Pool-Mitglieder – qualifizieren, informieren und begleiten

Für die Berater aus dem Berater-Pool des Modellprojektes fanden während der Projektlaufzeit insgesamt sechs ganztägige Qualifizierungs- und Reflexionsworkshops statt. Diese dienten sowohl der vertiefenden, praxisorientierten Qualifizierung als auch dem persönlichen Austausch der Berater im Modellprojekt. Die Erfahrungen mit und von den Beratern flossen in die Entwicklung von Arbeitsmaterialien zur Arbeitszeitberatung – wie sie auch in dieser Info- & Tool-Box, insbesondere auf der begleitenden CD-ROM, zu finden sind – ein.

Auf der Internetplattform des Modellprojektes www.neue-arbeitszeit-praxis.de wurde eigens für die im Projekt mitwirkenden Berater ein ausführlicher, öffentlich nicht zugänglicher Bereich (mit beraterindividuellem Zugangscode) eingerichtet. Diese während der Projektlaufzeit kontinuierlich aktualisierten Beraterseiten hielten für die Berater modellspezifische Informationen sowie Hilfen und Formulare bereit und stellten damit eine praxisbezogene Unterstützung dar.

Abb. 1.2: Beispiel Screenshot Internetplattform des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ – interner Berater-Bereich

Der Beratungsprozess – kostenlose Erstberatung, finanziell geförderte Vertiefungsberatung

Das Beratungskonzept des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ beinhaltet verschiedene Stufen der Beratung – vom Erstgespräch über die Erstanalyse und -beratung bis hin zur prozessbegleitenden Beratung bei betrieblichen Projekten. Es lag in der Entscheidung der Unternehmen, in welchem Umfang und wie vertiefend sie die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wollten. Mit Blick auf die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen kennzeichnet das im Modellprojekt erprobte Beratungsmodell insbesondere ein niedrigschwelliger Beratungsansatz mit dem Fokus auf einer kompakten Erstberatung und -analyse der aktuellen Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen – gegebenenfalls als Einstieg in eine vertiefende Arbeitszeitberatung.

Diese wesentlichen formalen Eckpunkte des Beratungsmodells wurden auch durch die empirischen Ergebnisse der Bestandsaufnahme in ihrer Entsprechung zu den Erwartungen kleiner und mittlerer Unternehmen an eine Arbeitszeitberatung bestätigt.

Mehr zu Erwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen an eine Arbeitszeitberatung:
>>> in Kapitel 4 der Info- & Tool-Box

Für interessierte Unternehmen waren im Rahmen der Modellprojektlaufzeit unterschiedliche Zugänge zum Beratungsangebot möglich. Dies konnte zum einen über den Kontakt zu Beratern des Berater-Pools erfolgen. Zum anderen konnten sich die Unternehmen mit ihrer Beratungsanfrage an eines der beiden Projektpartner-Institute wenden. Dort wurde ein zur Beratungsanfrage und zur Branche des anfragenden Unternehmens passender Berater aus dem Pool ausgewählt, der dann direkt Kontakt zu dem interessierten Unternehmen aufnahm. Die Erstberatung war für die Unternehmen kostenlos und umfasste ein bis maximal zwei Beratertage, für die der Berater nach Durchführung der Erstberatung, Berichterstellung und Berichtsprüfung aus den Fördermitteln des Modellprojektes honoriert wurde. Bestand nach Abschluss der für den Betrieb kostenlosen Erstberatung von Unternehmensseite der Wunsch nach einer vertiefenden Arbeitszeitberatung, so wurde diese bilateral zwischen Unternehmen und Berater vereinbart.

In Anspruch nehmen konnten das Unterstützungsangebot im Modellprojekt kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen der Privatwirtschaft aus den Modellregionen Saarland und Rheinland-Pfalz. Geförderte Beratungen konnten ausschließlich solche Unternehmen erhalten, bei denen die formalen (Betriebsgröße, Zugehörigkeit zur Modellregion, Betrieb der Privatwirtschaft) und inhaltlichen Kriterien (Übereinstimmung der Beratungsanfrage mit den Förder- und Projektzielen) erfüllt waren.

Aus der nachfolgenden Abbildung sind die einzelnen Schritte des Ablaufs bei einer Beratungsanfrage an die beiden Institute iso oder Inmit ersichtlich.

1. Das Unternehmen wendet sich mit seiner Frage oder Beratungsanfrage an die Projektpartner des Modellprojektes (iso-Institut oder Inmit-Institut).
2. Das beratungskoordinierende iso-Institut wählt aus dem Berater-Pool einen für das Anliegen und die Branche passenden Berater aus.
3. Der Berater nimmt Kontakt zum Unternehmen auf, auf Wunsch wird ein Erstgesprächstermin im Unternehmen vereinbart.
4. Der Berater führt mit den Unternehmensvertretern vor Ort in deren Betrieb ein ca. 2-stündiges Erstgespräch.
5. Der Berater erarbeitet, basierend auf dem Erstgespräch, eine kurze Erstanalyse.
6. Der Berater stellt dem Unternehmen die Erstanalyse und mögliche weitere Beratungsschritte („Fahrplan“) vor.

Schritte 1 bis 6 für die Unternehmen durch die Förderung im Modellprojekt kostenfrei

7. Wenn das Unternehmen weitere, vertiefende Arbeitszeitberatungstage wünscht, so stehen diese im Rahmen des Modellprojektes zu einem reduzierten Tagessatz nach Vereinbarung mit dem Berater zur Verfügung.

Abb. 1.3: Eigene Darstellung/Beratungsprozess im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis"

Die durchgeführten Beratungen – Einstiegsberatungen machen den Anfang, Vertiefungsberatungen brauchen Zeit

Der Zeitraum für das geförderte Beratungsangebot im Rahmen des Modellprojektes „Neue Arbeits-ZeitPraxis“ startete im November 2010 und endete im Dezember 2012. Während dieser Periode wurden insgesamt 110 Anfragen für Erstberatungen freigegeben. Die freigegebenen Beratungsanfragen verteilten sich nahezu gleichmäßig auf die beiden Modellregionen Rheinland-Pfalz und Saarland. Bei den Beratungsanlässen dominieren der Wunsch nach Informationen und einem generellen Überblick über mögliche innovative und flexible Arbeitszeitmodelle sowie nach einer externen „neutralen“ Einschätzung der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Die Erfahrungen aus den Erstberatungen zeigen, dass von den Unternehmen innovative Arbeitszeitmodelle durchaus als lohnende Investition in die Zukunft erkannt werden – etwa mit Blick auf eine langfristige Fachkräftesicherung – und daher auch eine Nachfrage nach Informationen zu solchen Arbeitszeitmodellen besteht.

Keineswegs selten wurde die Abgrenzung zwischen Erst- und Umsetzungsberatung, wie sie in der idealtypischen Darstellung des Beratungsprozesses beschrieben wurde, durchbrochen und die Erstberatung wurde bereits mit konkreten, aber noch wenig komplexen Umsetzungsmaßnahmen („Quick fixes“) beendet. Hierzu gehörten z.B. Veränderungen von Umfang und/oder Lage der Arbeitszeiten von Mitarbeitenden, Verbesserungen bestehender Gleitzeitregelungen, Modifizierung von Schichtplänen, Mitarbeiteraufstockung.

In fünf Fällen wurde im Anschluss an die Erstberatung zwischen Unternehmen und Arbeitszeitberater eine vertiefende Umsetzungsberatung im Sinne des dem Modellprojekt zugrunde liegenden Beratungsmodells vereinbart. Hierbei ging es in der Regel um die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle (Schichtarbeit, Vertrauensarbeitszeit) oder auch um den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Einführung von Arbeitszeitkonten.

Das Verhältnis der Anfragen für Erstberatungen und für Umsetzungsberatungen bestätigt die Erkenntnis aus der Bestandsaufnahme, dass in Bezug auf Arbeitszeitberatungen das Interesse (und das Budget) kleiner und mittlerer Unternehmen insbesondere bei einer kompakten Erstberatung und -analyse der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung liegt.

Geschäftsmodell und Transfer – Aufgebautes erhalten und verbreiten

Erklärtes Ziel des Modellprojektes ist es zum einen, dass interessierte Unternehmen der Modellregionen das Angebot zur Arbeitszeitberatung auch über die geförderte Projektlaufzeit hinaus nutzen können. Zum anderen soll aus den Erkenntnissen des Modellprojektes heraus ein Transfer des Beratungsansatzes in andere Regionen ermöglicht und unterstützt werden.

Dabei fokussiert die Entwicklung eines über die geförderte Projektlaufzeit hinausgehenden Geschäftsmodells weniger auf eine „1:1“-Übernahme der Strukturen und Prozessabläufe aus dem Modellprojekt, sondern vielmehr auf die Verstetigung eines Angebots zur Arbeitszeitberatung. Dies zum einen durch die im Rahmen des Projektes aufgebauten Arbeitszeitberatungs-Kompetenzen und den Berater-Pool in den Modellregionen, zum zweiten durch die Bereitstellung der hier vorliegenden Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box und zum dritten durch eine Handlungshilfe für den Transfer des Projektangebots in andere Regionen, die unter der Federführung des iso-Instituts ebenfalls im Rahmen des Modellprojektes entstanden ist.

1.2 Hilfen und Hinweise zur Nutzung der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Die vorliegende Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box ist als umfängliche, praxisorientierte Einstiegshilfe für das Beratungsthemenfeld der Arbeitszeitgestaltung konzipiert.

Die Info- & Tool-Box zielt für Sie als interessierte Berater darauf ab,

- Sie über Grundlagenwissen, Rüstzeug und Arbeitshilfen im Kontext einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung zu informieren;
- Ihnen eine übersichtliche Sammlung der wichtigsten Arbeitszeitmodelle und Instrumente zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeit zu geben;
- für Sie die Prozessschritte zur Beratung und Einführung von zukunftsorientierten Arbeitszeitmodellen in kleinen und mittleren Unternehmen zu strukturieren und zu systematisieren;
- Ihnen anhand von ausgewählten „Good Practice“-Beispielen zur Arbeitszeitberatung aus dem Modellprojekt Fallbeispiele darzustellen.

Ordner plus CD-ROM – zwei Bestandteile für eine einfache Nutzung

Die Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box setzt sich aus zwei sich ergänzenden Bestandteilen zusammen.

Abb. 1.4: Eigene Darstellung/Bestandteile der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box

Das Beratungshandbuch ist in der gedruckten Form als Loseblattsammlung in einen Ordner integriert – dass erleichtert Ihnen, einzelne Informationen aus dem Ordner zu entnehmen oder durch eigene Materialien an den entsprechenden Stellen zu ergänzen.

Die das Beratungshandbuch ergänzende CD-ROM stellt zahlreiche Materialien und Instrumente wie Checklisten, Gesetzestexte, Analyse-Tools, Linklisten etc. zur Verfügung, die für Ihre betriebliche Arbeitszeitberatung hilfreich sind. Die CD-ROM ist einfach anhand der dortigen Navigationsstruktur zu nutzen. Im Text des Handbuches finden Sie jeweils in farblich hervorgehobenen Info-Boxen am Rand Hinweise auf Elemente, die für Sie in der begleitenden CD-ROM bereitgestellt sind.

Neun Kapitel rund um Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitberatung

Das Beratungshandbuch im Ordner ist in insgesamt neun Kapitel strukturiert. Neben dem in die Info- & Tool-Box einführenden Kapitel 1, in dem Sie sich gerade befinden, sind in den weiteren acht Kapiteln grundlegende Informationen zur zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung als auch Wissen zu Arbeitszeitmodellen, Arbeitszeitgestaltungs-Instrumenten sowie dem Arbeitszeitberatungs-Prozess anwendungsorientiert für Sie aufbereitet.

Der inhaltliche Aufbau stellt sich wie folgt dar:

- Zunächst einmal wird mit Blick auf gesellschaftliche, demografische und wirtschaftliche Entwicklungen der Wandel der Arbeitszeitgestaltung beleuchtet. Darüber hinaus erhalten Sie einen für Ihre Aufgaben als Arbeitszeitberater relevanten Überblick über die Ziele und Motive einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung aus Sicht von Unternehmen und Beschäftigten (Kapitel 2).
- Das anschließende Kapitel wendet sich mit Blick auf die Zielsetzungen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ den besonderen qualitativen Aspekten einer Arbeitszeitberatung zu (Kapitel 3).
- Für einen Erfolg versprechenden Zugang zu kleinen und mittleren Unternehmen ist es für Sie als Arbeitszeitberater von Vorteil, im Kontext der Arbeitszeitberatung sowohl Spezifika von KMU als auch die dortige Motiv- und Hemmnislage zu kennen und zu berücksichtigen. Ein Überblick dazu wird Ihnen in Kapitel 4 gegeben.
- Die durchzuführenden Arbeitszeitanalysen und -beratungen müssen stets im Kontext und unter Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen und arbeitswissenschaftlichen Anforderungen und Erkenntnissen erfolgen. Diesen Inhalten widmet sich Kapitel 5 des Handbuches.
- In Kapitel 6 erhalten Sie einen umfassenden Überblick über verschiedene Arbeitszeitmodelle, die in Form von Steckbriefen vorgestellt werden. Dabei wurde ein einheitliches Steckbriefraster verwendet, das Ihnen als Nutzer eine schnelle Orientierung und die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen vorgestellten Arbeitszeitmodellen erleichtert.
- In Instrumente zur Gestaltung von Arbeitszeit – Zeiterfassungssysteme, Arbeitszeitgestaltungs- und -planungs-Tools – werden Sie in Kapitel 7 eingeführt.
- Kapitel 8 enthält die systematische Darstellung des Arbeitszeitberatungs-Prozesses im Beratungsverständnis des Modellprojektes. Nach einer überblicksartigen Vorstellung des Prozesses wird ausführlich auf die einzelnen Prozess-Phasen, deren mögliche Inhalte und Ziele sowie auf unterstützende Hilfsmittel, Methoden, Informationen und Onlineangebote eingegangen.
- Das Handbuch schließt mit der Vorstellung von fünf ausgewählten Praxisbeispielen aus Arbeitszeitberatungs-Fällen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ ab.

Info-Boxen – mehr als Randnotizen

In allen Kapiteln wird an entsprechenden Stellen auf zusätzliche und vertiefende Materialien der CD-ROM, Gesetzesgrundlagen sowie hilfreiche Links und Literaturtipps hingewiesen, die Sie in Ihrer Arbeit als Berater unterstützen können. Damit Sie diese auf einen Blick finden, sind diese Info-Boxen jeweils optisch exponiert rechts am Rand des Textes zu finden. In den Info-Boxen sind die dortigen ergänzenden Hinweise durch verschiedene Piktogramme visuell gekennzeichnet, die zeigen, um welche Art der Zusatzinformation es sich in der Info-Box handelt.

In der nebenstehenden Info-Box finden Sie die verwendeten Piktogramme abgebildet und mit Hinweisen für die Nutzung versehen.

Die Piktogramme der Info-Boxen:

Verweise auf Inhalte der begleitenden CD-ROM (Tools, Checklisten, Formulare etc.)

Verweise auf andere Kapitel innerhalb des Beratungshandbuches

Hinweise auf hilfreiche Links und Internet-materialien

Literaturhinweise (Bücher, Broschüren etc.)

Hinweise auf Gesetzes-grundlagen und Gesetzes-texte

Tipps für die Beratungs-Praxis

Die Autoren der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box wünschen Ihnen eine informative Lektüre des Beratungshandbuches und eine hilfreiche Nutzung der CD-ROM, die wir im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ für Sie aufbereitet haben.

Inmit-Institut Trier / iso-Institut Saarbrücken, Februar 2013

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 2

Hintergrund für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung

2. Hintergrund für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitswelt ist durch einen starken Wandel gekennzeichnet, der bei weitem nicht nur für große Unternehmen von Relevanz ist. Gesellschaftliche, technische und wirtschaftliche Trends, Wertewandel und veränderte Rollenbilder der Arbeitnehmer – all dies sind Entwicklungen, die längst auch im mittelständischen Alltag angekommen sind. Unternehmen – jedweder Größenordnung – stehen vor der Herausforderung, diesen Entwicklungen und Trends durch entsprechende betriebliche Anpassungen und Maßnahmen Rechnung zu tragen, wenn sie gegenwärtig und auch zukünftig am Markt bestehen wollen. Wie Wissenschaft und Praxis belegen, ist dabei die Arbeitszeitgestaltung eine wichtige betriebliche Stellschraube. So ist gar an mancher Stelle von der „Renaissance der Arbeitszeitpolitik" die Rede. Der Hintergrund dafür sind nicht zuletzt die wirtschaftlichen Krisen: „Arbeitszeitverkürzungen haben in der seit 2008 andauernden Wirtschaftskrise den Arbeitsmarkt vor einem Debakel bewahrt(...). Insofern lässt sich der Krise wenigsten seine positive Seite abgewinnen. Sie gibt den Blick frei für Formen interner Flexibilität. Wesentlich basieren sie auf Anpassungen der Arbeitszeit. Sie ermöglichen den Betrieben, ohne Kündigungen auf Marktschwankungen zu reagieren, die Arbeitskosten anzupassen und Rekrutierungskosten bei wieder anziehender Konjunktur zu vermeiden." (Groß, Seifert (2010), S.9).

Hermann Groß, Hartmut Seifert (Hrsg.) (2010):
Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik.

Neben diesen krisengetriebenen, reaktiven Aspekten der Arbeitszeitgestaltung kommt aber auch immer mehr das Thema Fachkräftesicherung und -bindung bei der Arbeitszeitgestaltung in den Blick. Eine proaktive, vorausschauende und zukunftsgerechte Arbeitszeitgestaltung verlangt den Unternehmen ebenso wie den Beratern mehr Weitblick und Wissen ab. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist die Bedeutung einer wettbewerbs- und zukunftsfähigen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung bei der Mehrheit (noch) nicht in ausreichendem Maße präsent. Vor diesem Hintergrund ist der Beratungsansatz des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis" zu sehen. Kleine und mittlere Unternehmen sollen eine praxistaugliche, zukunftsfähige und die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden ausgleichende Unterstützung erhalten, die dem Wandel der Arbeitswelt Rechnung trägt.

2.1 Den Wandel im Blick: Arbeitszeitgestaltung im Kontext wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und demografischer Entwicklungen

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist aus gutem Grunde eines der „Top-Themen" in Politik, bei Verbänden und in den Betrieben. Denn seit den letzten beiden Jahrzehnten sind die Zeitverhältnisse im Wandel: Flexible Arbeitszeitmodelle setzen sich immer mehr durch, während das klassische industrielle Zeitmuster mit seinem rigiden Zeitkorsett eines achtstündigen „Normalarbeitstages" in einer „Normalarbeitswoche" von Montag bis Freitag auf immer weniger Menschen zutrifft. Ebenso weicht die klare Trennung von „Arbeitszeit" und „Freizeit" sukzessive auf; angesichts der permanenten Erreichbarkeit via Handy oder E-Mail verschmelzen für viele Mitarbeiter Arbeits- und Lebenswelt stärker miteinander.

Abschied von der Normalarbeitszeit

Das klassische „8-5-30" Muster mit einem regelmäßigen ca. achtstündigen Arbeitstag und einem „Feierabend" als Gegenpol, mit einer fünftägigen Arbeitswoche von Montag bis Freitag, dem sich ein arbeitsfreies Wochenende anschließt, sowie mit einem Arbeitsjahr, das von einem längerem Jahresurlaub (30 Tage) durchbrochen wird, scheint zum Auslaufmodell zu werden. Diesen Trend belegen die repräsentativen Daten aus Langzeiterhebungen der Arbeitszeitberichterstattung eindrücklich, wie die folgende Tabelle zeigt.

Anteil in Prozent	1989	1999	2007/2003
Vollzeitbeschäftigte	85	80	76
Teilzeitbeschäftigte	15	20	24
Nacht- und Schichtarbeit, regelmäßig	14	17	19**
Samstagsarbeit, regelmäßig	31	35	32*
Sonntagsarbeit, regelmäßig	10	16	13*
Überstunden, regelmäßig	35	56	54*
Arbeitszeitkonten		37	42*

Tab. 2.1: Eigene Darstellung/Entwicklung von Arbeitszeitstrukturen 1989 – 2007
(Quellen: Bauer u.a.(2004); Groß (2010), repräsentative Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.
* Wert für das Jahr 2003, ** Wert aus der Betriebsbefragung)

Die vorstehenden Daten veranschaulichen, wie sich die Arbeitszeitlandschaft in Deutschland zunehmend ausdifferenziert.

Über den Zeitverlauf von 1989 bis 2007 werden folgende Veränderungen in den Arbeitszeitstrukturen erkennbar:

- Eine deutliche Zunahme von Teilzeitarbeit, in der bereits jeder vierte Arbeitnehmer beschäftigt ist (und die überwiegend von Frauen erbracht wird);
- ein Anwachsen der Nacht- und Schichtarbeit, von der beinahe jeder fünfte Beschäftigte betroffen ist;
- die erhebliche Bedeutung von regelmäßiger Samstags- und Sonntagsarbeit;
- ein Anstieg an regelmäßiger Mehrarbeit um mehr als 50 Prozent, die gut jeden zweiten Arbeitnehmer trifft;
- die umfassende Verbreitung von Arbeitszeitkonten, die für zwei Fünftel aller Mitarbeiter in deutschen Unternehmen eine variablere Gestaltung der Arbeitszeit zulassen.

Was die Statistik mit dürren Zahlen beschreibt, ist also ein Wandel hin zu variableren und differenzierten Arbeitszeitmustern jenseits der „Normalarbeitszeit“: Mit Blick auf den Einzelnen ist ein flexibleres Arbeiten auch zu „atypischen“ Zeiten gefragt, und mit Blick auf die Gesellschaft arbeiten immer mehr Menschen zu immer unterschiedlicheren Zeiten.

Hermann Groß (2010):
Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitentwicklung im Zeitraum von 1987 bis 2007.
>>> Download unter www.sfs-dortmund.de

Neue Anforderungen an Arbeitszeitgestaltung

Der Abschied von standardisierten, für die meisten Menschen „normalen“ Arbeitszeiten signalisiert, dass sich die Interessen, die Anforderungen und Erwartungen an die Arbeitszeitgestaltung enorm verändert haben. Die Unternehmen stehen – Stichwort globalisierte Anbieter und Märkte – vor der Herausforderung, kurzfristig auf Schwankungen der Auftragslage und auf spezielle Kundenanforderungen reagieren zu müssen. In den verarbeitenden Branchen sollen überdies die Nutzungszeiten teurer Produktionsanlagen, im Handel die Öffnungszeiten und in Dienstleistungsbereichen die Service- und Kundenzeiten ausgeweitet werden. Daraus entsteht ein Interesse, flexible Arbeitszeitmodelle zu nutzen, um das Arbeitsvolumen bedarfsgerecht an die Auslastung anzupassen und teure zuschlagspflichtige Überstunden zu vermeiden.

Matthias Eberling et al. (2004):
Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen.

Volker Hielscher (2006):
Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeitstrukturen und soziale Integration.

Darüber hinaus aber ist die Gestaltung der Arbeitszeit auch ein Faktor für die Attraktivität des Arbeitgebers: Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, mitarbeiter- und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle anzubieten, um qualifizierte Fachkräfte nachhaltig an die Firma zu binden.

Auf Seiten der Arbeitnehmer besteht natürlich an erster Stelle das Interesse, mit ihrer Erwerbsarbeit (-szeit) ein auskömmliches Einkommen zu erreichen. Der Zusammenhang zwischen der Höhe der Arbeitsgehälter und der Arbeitszeit ist nicht zu unterschätzen: So sehen sich viele Beschäftigte in den Bereichen des Niedriglohnsektors gegen ihren Willen gezwungen, sehr lange zu arbeiten oder einen Zweitjob anzunehmen. Auf der anderen Seite zeigen Befragungen, dass nicht wenige Teilzeitbeschäftigte gerne ihre Arbeitszeit aufstocken würden, um ein Existenz sicherndes Einkommen zu erzielen. Für die Lebensqualität entscheidend ist allerdings die Frage, wie bedarfsgerecht die Berufsarbeit mit den Anforderungen der Familie, den Freizeitinteressen und dem sozialen Leben für den Einzelnen ausbalanciert werden kann.

Menschen in Schichtarbeit stehen hier schon immer vor besonderen Herausforderungen, aber auch für viele andere Berufsgruppen nimmt der Aspekt an Bedeutung zu, wie der zunehmend flexible Arbeitseinsatz, die vielfach gestiegene Verantwortung für die Arbeit und der Alltag außerhalb der Arbeit vereinbart werden können. „Habe ich genügend Einfluss auf meine Arbeitszeit, um alles unter einen Hut zu kriegen?“ – dies ist aus Sicht der Beschäftigten eine der entscheidenden Fragen der Arbeitszeitgestaltung.

Auch die Politik hat die gesellschaftspolitische Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung erkannt: Angesichts der im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr niedrigen Geburtenrate in Deutschland gilt es, eine familienfreundlichere Arbeitswelt zu schaffen. Zugleich werden Frauen als qualifizierte Arbeitskraftressource immer wichtiger für die Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung, zum Teil in Kooperation mit Wirtschaftsverbänden und DGB, verschiedene Initiativen zur Förderung familienfreundlicher Betriebe gestartet. Ebenso sind regionale Angebote geschaffen worden, wie die Servicestelle „Arbeiten und Leben im Saarland“ oder die Informationsstelle „ZeitZeichen“ in Rheinland-Pfalz. Ziel ist es, die Unternehmen zu sensibilisieren und ihnen Hilfestellung, u.a. in Form von Materialien und betrieblicher „Good Practice“, bei der Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeiten zu geben. Unter der Schirmherrschaft des Bundesfamilienministeriums hat die Hertie-Stiftung das Audit „berufundfamilie“ entwikkelt. Durch die Zertifizierung erhalten Unternehmen mit einer familienbewussten Personal- und Arbeitszeitpolitik ein anerkanntes Qualitätssiegel.

Mehr zu Arbeitszeit und Familie:
>>> www.zeitzeichen-rlp.de
>>> www.arlesaar.de
>>> www.erfolgsfaktor-familie.de
>>> www.familie.dgb.de
>>> www.beruf-und-familie.de

Ebenso haben in den letzten Jahren die Förderung des Ehrenamtes sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen eine zunehmende Aufmerksamkeit erfahren. So ermöglicht das im Jahr 2012 in Kraft getretene Gesetz zur Familienpflegezeit eine Reduzierung der Arbeitszeit, um pflegebedürf-

Mehr zu Arbeitszeit und Pflege:
>>> www.familien-pflege-zeit.de

tige Angehörige zu versorgen. Innerhalb des Unternehmens müssen solche Regelungen individuell umgesetzt und durch die betriebliche Arbeitsorganisation und Personalpolitik aufgefangen werden.

Alle Akteure – Unternehmen, Beschäftigte und Politik – stehen zudem gleichermaßen vor der enormen Herausforderung, den demografischen Wandel in der Arbeitswelt zu gestalten. Dieser Wandel bedeutet, dass die Belegschaften altern, dass Nachwuchskräfte und Fachkräfte knapper werden und die älteren Beschäftigten infolge des steigenden Renteneintrittsalters deutlich länger im Arbeitsleben stehen werden. Eine zentrale Voraussetzung längerer Erwerbstätigkeit ist jedoch der Erhalt der individuellen Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Infolge dessen wird der Erhalt der Gesundheit und der Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben hinweg zu einer zentralen Aufgabe betrieblicher Gestaltungspolitik, vor allem auch der Arbeitszeitgestaltung.

Mehr zu Arbeitszeit und ältere Beschäftigte:
>>> www.demowerkzeuge.de
>>> www.arbeitgeber.de

Die Arbeitszeit ist mit Blick auf gesundheitliche Gefährdungen ein zentraler Faktor: Die Dauer der Arbeitszeit am Tag und in der Woche, die Gestaltung der Pausen, die Lage der Arbeitszeit (tags, nachts und am Wochenende) sowie die Leistungsdichte während der Arbeitszeit bestimmen zusammen mit der Belastungsintensität (physische und psychische Belastungen, Umgebungseinwirkungen) das Risiko für gesundheitliche Gefährdungen. Mit Blick auf diese arbeitsbedingten Gefährdungen sind älter werdende Belegschaften gesundheitlich „verletzbarer“.

Die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz sind deshalb nur ein Mindestrahmen, den es im Unternehmen auszufüllen gilt. Als betriebliche Gestaltungsanforderung rücken zudem alter(n)sgerechte Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte, die beispielsweise einen gleitenden und „sanften“ Übergang in die Rente ermöglichen sowie lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle, die sich am Berufsverlauf und den jeweiligen Zeitbedürfnissen der einzelnen Lebens-Phasen orientieren, in den Mittelpunkt.

Somit steht Arbeitszeitgestaltung im Brennpunkt vielfältiger Anforderungen und unterschiedlicher Interessen. Sie ist ein betriebliches Feld, in dem diverse Problemlagen und Konflikte entstehen können. Arbeitszeitberatung ist deshalb besonders gefordert, die Vielfalt der Interessen im Blick zu behalten und diese im Beratungsprozess wie auch in der Konzipierung neuer Arbeitszeitmodelle sensibel auszubalancieren.

2.2 Gute Gründe: Motive und Ziele einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte

Eine „gute“ Arbeitszeitgestaltung schafft immer auch eine „Win-Win-Situation“ zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Studien und Beratungspraxis belegen dies. Für Sie als Berater ist es zur Vorbereitung hilfreich, sich der möglichen Motivlagen und Zielsetzungen von Unternehmen und Beschäftigten im Kontext der Arbeitszeitgestaltung bewusst zu sein. Dies zum einen mit Blick auf einen erfolgreichen Zugang zu den Unternehmen sowie zum zweiten mit Blick auf eine Interessen ausgleichende Arbeitszeitberatung im Verständnis des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“. Motive und Ziele – und somit auch die Anlässe – für eine Arbeitszeitberatung sind letztlich so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Dennoch lassen sie sich in bestimmte Kategorien zusammenfassen. Auch ist ihre Bedeutung für die Beratungspraxis durchaus unterschiedlich mit Blick auf die Häufigkeit, in der die Motive und Ziele von den beratungsinteressierten Unternehmen ins Feld geführt werden. Insgesamt lässt sich auch angesichts der Erfahrungen im Modellprojekt sagen, dass gerade die kleinen und mittleren Unternehmen noch zu wenig dafür sensibilisiert sind, wie viele gute Gründe es für die Inanspruchnahme einer professionellen Arbeitszeitberatung gibt. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die führenden Motive und Ziele einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung – wie sie sich in den Ergebnissen der Unternehmensbefragung im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zeigen – präsentiert.

Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“:
Bestandsaufnahme: Arbeitszeitgestaltung und -beratung in KMU

Flexibilitätserhöhung – eines der unternehmerischen Top-Motive für Änderungen der Arbeitszeitgestaltung

Folgt man den Angaben aus der Unternehmensbefragung im Rahmen des Modellprojektes, so stehen Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit bei unternehmerischen Überlegungen auch bei der Arbeitszeitgestaltung bzw. bei Änderungen derselben im Vordergrund. Optimale Auslastung der Investitionsmittel im Produktionsbereich, um bei kurzen Abschreibungszeiten möglichst profitabel und wettbewerbsfähig zu sein, Bereitstellung von Dienstleistungen über möglichst große Zeitfenster, nämlich immer dann, wenn der Kunde sie abrufen möchte – all dies erfordert ein immer höheres Maß an Flexibilität. Entsprechend hoch ist der Stellenwert, den Unternehmen Flexibilisierungserhöhungen durch Arbeitszeitgestaltung beimessen.

Letzteres belegen auch die Ergebnisse der im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ durchgeführten Unternehmensbefragung. Danach sehen die befragten Unternehmensvertreter Änderungsbedarfe der Arbeitszeitgestaltung am häufigsten mit Blick auf die Bewältigung von Auftragsschwankungen, die Reduzierung von Ausfallzeiten der Beschäftigten und eine verbesserte Kapazitätsauslastung.

Zukunfts- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung – insbesondere ein Thema für Unternehmen mit Fachkräftesorgen

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung aus dem Modellprojekt unterstreichen, dass sowohl akute als auch in der Perspektive erwartete Fachkräftesorgen bei den Unternehmen deutlich die Wahrnehmung von Änderungsbedarfen bezüglich der Arbeitszeitgestaltung verstärken. Dies sowohl mit Blick auf betriebliche Belange der Flexibilitätserhöhung und Kapazitätsauslastung als auch hinsichtlich einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Beschäftigten. Die Konstellationen am Arbeitsmarkt und die demografische Entwicklung lassen erwarten, dass der Fachkräftemangel für die Betriebe eher zu- als abnehmen wird. Für Sie als Arbeitszeitberater stellt das übergeordnete Thema des Fachkräftebedarfs und des „Wettbewerbs um die besten Köpfe“ sicher eine wesentliche Motivgruppe für die Inanspruchnahme von Arbeitszeitberatungen durch Unternehmen dar.

Informationen über Entwicklungen zur Fachkräftesicherung:
>>> www.fachkraefte-offensive.de

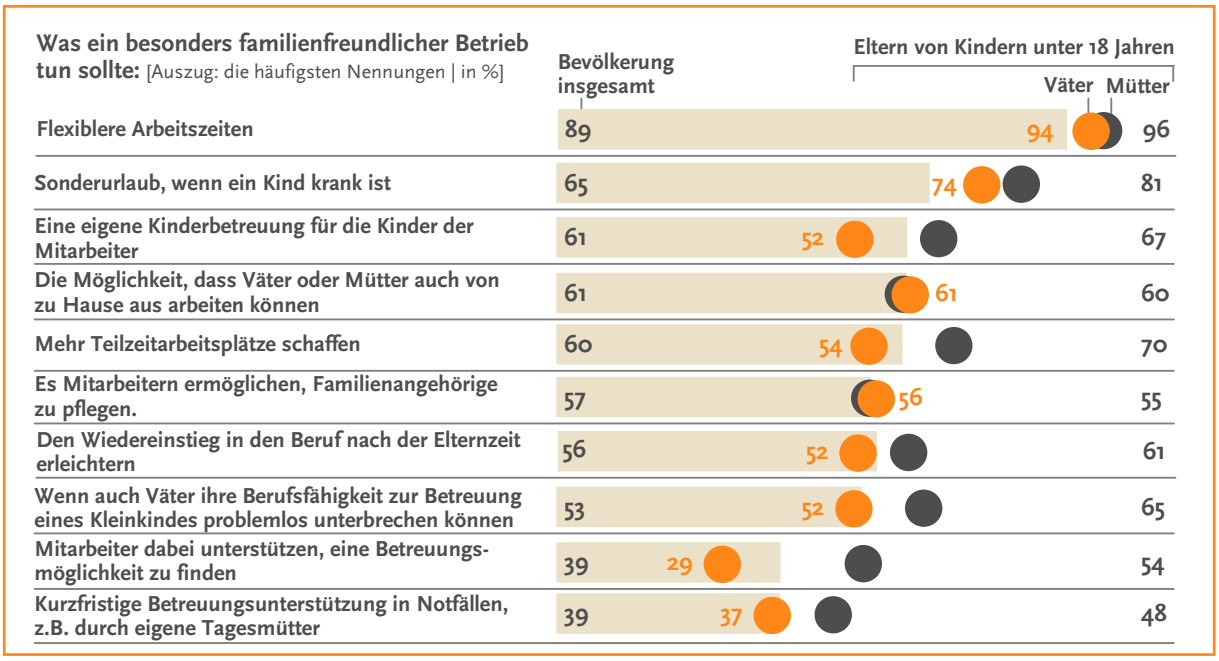
Wertewandel bei den Beschäftigten – Vereinbarkeit von Beruf und Familie fordert neue Formen

Der Wandel der Arbeitswelt ist nicht zuletzt auch gekennzeichnet durch einen Wertewandel und ein neues Rollenverständnis bei den Arbeitnehmenden. Aus Sicht der Beschäftigten sind die Anforderungen an eine gesunde Balance von Arbeiten und Leben sowie Erwartungen an eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich gestiegen. Letzteres bezieht sich nicht allein auf die Betreuung von Kindern, sondern – zunehmend – auch auf die Pflege von älteren Angehörigen. Des Weiteren führt ein Rollenverständnis im Wandel und der Wunsch nach gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbs- und Familienleben dazu, dass Vereinbarkeitsfragen auch für männliche Beschäftigte immer häufiger auf der Agenda stehen.

Immer mehr Männer wollen sich stärker bei der Betreuung der Kinder und pflegebedürftiger Familienangehöriger engagieren; Frauen wollen – und können mit Blick auf die eigene Existenzsicherung – die eigene Erwerbstätigkeit auch nach einer Familiengründung nicht aufgeben. Entsprechend dieser Entwicklungen ist für die Arbeitsplatzwahl nicht mehr allein die Höhe des Einkommens ausschlagend. Zunehmend sind so genannte „weiche“ Faktoren, die eine gesunde Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen, von Bedeutung und werden zu Kriterien, die bei der Wahl des Arbeitgebers (mit) ausschlaggebend sind. Entwicklungen, die immer mehr auch den Unternehmen und unternehmensvertretenden Institutionen klar vor Augen geführt werden. So titelt das IHK Unternehmensbarometer 2012 in seinem Ergebnisbericht „Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Vom `Gedöns` zum Schlüssel gegen Fachkräftemangel.“(DIHK (2012)).

Eine repräsentative Befragung im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zeigt, dass 92% der Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren angaben, dass bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für sie eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt spielt (BMFSFJ (2008)). Ein gutes Viertel der befragten Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren gibt in der gleichen Studie an, dass sie bereits ihren Arbeitgeber gewechselt haben, um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können.

Im Monitor Familienleben 2012 (BMFSFJ (2012)) gehört mit weitem Abstand an erster Stelle zu den am häufigsten genannten Maßnahmen, die einen familienfreundlichen Betrieb auszeichnen, das Angebot von flexibleren Arbeitszeiten – 94% der Väter und 96% der befragten Mütter sehen darin eine der zentralen Maßnahmen, die ein besonders familienfreundlicher Betrieb anbieten sollte.



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahren

Abb. 2.1: Wichtigste Maßnahmen für Familienfreundlichkeit von Betrieben
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Monitor Familienleben. Berlin: 2012)

Dass eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein führendes Motiv der Beschäftigten für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung ist, wird auch von den Unternehmen aus der Unternehmensbefragung des Modellprojektes wahrgenommen. Nach Einschätzung der dort befragten Unternehmensvertreter besteht ein Änderungsbedarf der Arbeitszeitgestaltung insbesondere mit Blick auf Beschäftigte mit Familienaufgaben.

Gute Arbeitszeitgestaltung – gegenseitiger Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte

Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist es wichtig zu erkennen, dass die betrieblichen Ziele einer Arbeitszeitgestaltung (Auftragsflexibilität, Kapazitätsauslastung, Produktivität, Kundenorientierung etc.) nur die eine Seite der Medaille darstellen.

Zunehmend gewinnen mitarbeiterbezogene Motive und Ziele an Bedeutung. Für eine gute Arbeitszeitgestaltung müssen beide Seiten – wenn auch nicht immer ohne Zielkonflikte – in der bestmöglichen Balance gehalten werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt im Überblick den gegenseitigen Nutzen der zentralen Motive und Zielsetzungen einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte.

Ziele/Motive	Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für die Beschäftigten
Flexibilität bei Auftragsschwankungen und Ausfallzeiten der Beschäftigten, verbesserte Kapazitätsauslastung	▪ erhöht die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ▪ stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	▪ sichert den Arbeitsplatz der Beschäftigten
Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance	▪ erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber ▪ geringere Fluktuation der Mitarbeitenden ▪ erleichtert das Finden und Binden von Fachkräften ▪ schnellerer Wiedereinstieg der Beschäftigten nach Elternzeit ▪ verkürzt die Abwesenheit von Eltern/Pflegenden ▪ stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation	▪ weniger Zeitkonflikte ▪ höhere Arbeitszeitsouveränität ▪ ermöglicht die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten ▪ ermöglicht früheren beruflichen Wiedereinstieg und Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses bei Familienaufgaben (Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen)
Alter(n)sgerechte Arbeitszeiten	▪ begünstigt die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ▪ schützt die Gesundheit älterer Beschäftigter	▪ begünstigt die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt in das Rentenalter ▪ dient dem Erhalt der Gesundheit ▪ schützt vor Altersarmut

Tab. 2.2: Eigene Darstellung/Gegenseitiger Nutzen einer zukunftsfähigen Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte

Auf einen Blick – zehn gute Gründe für gute Arbeitszeit

Als Arbeitszeitberater sollten Sie für die von Ihnen beratenen Unternehmen stets die wichtigsten Gründe für eine gute und betrieblich passende Arbeitszeitgestaltung in Ihre Argumentation einbringen. Denn: Es ist noch viel zu tun, um die Bedeutung von guter Arbeitszeitgestaltung bei den kleinen und mittleren Unternehmen als wichtige Stellschraube zu verankern.

Die folgende Übersicht fasst zehn der wichtigsten Gründe zusammen.

Zehn gute Gründe für gute Arbeitszeit – aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der Belegschaften:
❶ Die Kundenzufriedenheit und den Service verbessern,
❷ sich für Auftragsschwankungen flexibel halten,
❸ wirtschaftlicher arbeiten,
❹ Arbeitsplätze sichern und schaffen,
❺ Arbeitsmotivation und Zufriedenheit erhöhen,
❻ Mitarbeiter stärker binden und leichter finden,
❼ Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erhalten,
❽ lebenslanges Lernen und Arbeiten verbinden,
❾ Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern,
❿ gegenseitigen Nutzen für Betriebe und Beschäftigte ermöglichen.

Tab. 2.3: Eigene Darstellung/Die zehn wichtigsten Gründe für gute Arbeitszeit

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 3

Besondere qualitative Aspekte einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

3. Besondere qualitative Aspekte einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

In dem einführenden Kapitel zu dieser Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box wurde bereits das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ mit seiner spezifischen „Philosophie“ und dem darauf basierenden Beratungsansatz erläutert. Im Rahmen des Modellprojektes wurden Qualitätsstandards entwickelt, die eine Arbeitszeitberatung im Verständnis des Projektes auszeichnen. Diesen Standards haben sich die im Projekt mitwirkenden Berater verpflichtet. Die Erfahrungen im Rahmen des Modellprojektes haben gezeigt, dass sich deren Einhaltung in der Beratungspraxis bewährt und zu dem erfolgreichen Verlauf der Arbeitszeitberatungen für Unternehmen und Beschäftigte beigetragen hat. Beratungsanfragen im Rahmen des Modellprojektes, bei denen begründete Vorbehalte bestanden, dass eine Beratung nicht konform zu den Qualitätsstandards durchzuführen sein würde, wurden bereits im Vorfeld abgelehnt. Im nachfolgenden Teilkapitel werden Hintergrund und Inhalt der Qualitätsstandards erläutert. Diese können auch über das Modellprojekt hinaus als Leitlinien für eine qualitative Arbeitszeitberatung dienen.

Für eine im Sinne des Modellprojektes anzustrebende Interessen ausgleichende Arbeitszeitgestaltung ist es unerlässlich, sich als Arbeitszeitberater neben den betrieblichen Belangen auch mit den Belangen und Bedarfen der Mitarbeitenden auseinander zu setzen. Dabei sind deren Bedarfe und daraus resultierende Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung so unterschiedlich wie es die Mitarbeitenden selbst sind. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich für Sie als Berater, den Beratungsprozess partizipativ unter Beteiligung der Beschäftigten anzulegen. Ungeachtet der individuellen Anforderungen einzelner Mitarbeiter eines zu beratenden Unternehmens können spezifische Beschäftigtengruppen identifiziert werden, die sich tendenziell durch besondere Arbeitszeitgestaltungs-Bedarfe auszeichnen. Deren Berücksichtigung stellt ebenfalls einen qualitativen Aspekt einer zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung dar. Sie sollten daher als Arbeitszeitberater für die besonderen Bedarfslagen bestimmter Personengruppen in den Unternehmen sensibilisiert sein. Daher werden in diesem Kapitel auch die spezifischen Bedarfe ausgewählter Beschäftigtengruppen thematisiert.

3.1 Gute Arbeitszeitberatung: Leitbegriffe und Qualitätsstandards

Was ist „gute“ Arbeitszeitberatung? Diese Frage ist einerseits nicht trivial und andererseits nicht leicht zu beantworten: Ist Arbeitszeitberatung „gut“, wenn die Ergebnisse stimmen, also das betriebswirtschaftliche Ziel der Arbeitszeitgestaltung erreicht wird? Ist das Ergebnis „gut“, wenn die Arbeitszeitregelungen den gesetzlichen Bestimmungen und den arbeitswissenschaftlichen Standards entsprechen? Oder muss nicht vielmehr die Zufriedenheit der Akteure im Betrieb, die des Managements und der Beschäftigten als ein Indikator für Qualität gelten? Welche Rolle spielt der Prozess, also die Art und Weise der Durchführung der Beratung für die Gesamtqualität? Die Antworten auf diese Fragen dürften je nach Standpunkt sehr unterschiedlich ausfallen. Im Folgenden wird dargelegt, wie die Frage nach den Merkmalen „guter“ Arbeitszeitberatung im Modellvorhaben „Neue ArbeitsZeitPraxis“ beantwortet worden ist.

Wenig Klarheit über Qualität in der Arbeitszeitberatung

Arbeitszeitberatung an sich ist nicht neu. Es gibt sie in verschiedenen Formen und unterschiedlichen Ausrichtungen. Vielfach herrscht aber Unsicherheit darüber, was eine „gute“ Arbeitszeitberatung leisten kann und soll. Nun ist Qualität, grundsätzlich verstanden als die Güte aller Eigenschaften eines Produktes oder Prozesses, nur dann sinnvoll zu bestimmen, wenn spezifische Kriterien für eben diese Qualität festgelegt sind. Diese Anforderungen sind mit Blick auf das Feld der Arbeitszeitberatung bisher nicht präzise und allgemeingültig formuliert. Ebenso existieren im Feld der Unternehmensberatung keine einheitlichen Berufsstandards, über die verbindliche Orientierungen zu guter Praxis im Beratungsprozess formuliert werden könnten. In den Grundsätzen großer Berufsverbände, wie z.B. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), kristallisieren sich Leitbegriffe wie Transparenz (der Beratungsangebote, der Vorgehensweise, der Honorarforderungen und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse), Verschwiegenheit (über betriebliche Interna) und Beteiligung (von Mitarbeitern und Interessenvertretungen) heraus. Diese Begriffe sind allerdings auf jedes beraterische Handeln anwendbar und präzisieren kaum das Vorgehen im Beratungsprozess. Qualität versuchen die Berufsverbände vor allem über die Voraussetzungen für die Erlangung der Mitgliedschaft (Qualifikation, Beratungserfahrung etc.) sicherzustellen.

Infos zu Grundsätzen von Fachverbänden der Berater:
>>> www.bdu.de
>>> www.bvw-ev.de
>>> www.kmu-berater.de

Qualitätsstandards im Beratungsprozess

Im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurde in enger Abstimmung mit den kooperierenden Beratern aus dem aufgebauten Berater-Pool der Versuch unternommen, Kriterien zu formulieren, die als Merkmale guter Arbeitszeitberatung dienen sollen. Solche Qualitätsstandards haben aufgrund der Komplexität der Arbeitszeitgestaltung sehr unterschiedliche Anforderungen aufzunehmen: Sie müssen sich am Gesundheits- und Arbeitsschutz der Beschäftigten ebenso ausrichten wie an den betrieblichen Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit und Produktivität, sie sol-

len arbeitswissenschaftlich fundiert sein und die besonderen Anforderungen der Praxis in kleinen und mittleren Betrieben berücksichtigen.

Die im Rahmen des Modellprojektes entwickelten Qualitätsstandards sollen als Orientierung für die Durchführung der Beratung dienen. Sie beziehen sich dabei sowohl auf den Beratungsprozess als auch auf die Ergebnisse der Beratung. Ein wichtiger Aspekt des Beratungsprozesses ist z.B. die beteiligungsorientierte Einbeziehung der verschiedenen Akteure im Betrieb und die Erreichung eines möglichst breiten Konsenses für die Lösungen. Davon hängt ein Teil der Ergebnisqualität ab: nämlich die Nachhaltigkeit und Akzeptanz der Lösungen im Arbeitsalltag der Beschäftigten.

In die Formulierung dieser Standards sind die qualitativen Ziele des Modellvorhabens „Neue ArbeitsZeitPraxis“ eingeflossen. Dazu gehören insbesondere die Ziele der Gesundheitsförderung, die Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter, demografiesensible Arbeitszeitlösungen, chancengerechte Lösungen für Frau und Mann, die Beteiligungsorientierung sowie eine innovative und nachhaltige Betriebsentwicklung.

Der dem Modellprojekt zugrunde liegende Beratungsansatz kann auf sechs qualitative Leitbegriffe fokussiert werden, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind.

(1) Ganzheitlichkeit

Arbeitszeitberater richten einen ganzheitlichen Blick auf den Betrieb und berücksichtigen im Beratungsprozess sowohl die Marktanforderungen und die Arbeitsorganisation des Unternehmens wie auch die Beschäftigtenstruktur und die Mitarbeiterwünsche an die Arbeitszeitgestaltung.

Die bisherige Erfahrung im Bereich der KMU-Beratung hat gezeigt, dass Geschäftsleitungen im Hinblick auf einzelne Arbeitsplätze, individuelle oder technische Maßnahmen oft nur kleinteilige Problemlösungen anstreben bzw. anfordern. In den meisten Fällen stellt sich heraus, dass sich hinter diesen symptomatischen Problemen Fragen der Beschäftigtenstruktur (Alters- bzw. Geschlechterstruktur, Auslastung, Vertragsverhältnisse) oder der Gesamtorganisation (Prozessabläufe, Arbeitsorganisation etc.) verbergen. Diese Aspekte kommen gerade im komplexen Bereich der Arbeitszeitgestaltung zum Tragen und sollten in einer ganzheitlichen Perspektive entsprechend berücksichtigt werden.

(2) Nachhaltigkeit

Die Berater sensibilisieren die Geschäftsleitungen der zu beratenden Unternehmen dafür, welche Potenziale die Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitgestaltung für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens haben.

Ziele im Sinne der Nachhaltigkeit sind:

- Die dauerhafte Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter (Gesundheitsförderung, Gendergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit, Work-Life Balance);
- die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (langfristige Wirtschaftlichkeit, Fachkräftesicherung, Flexibilität);
- die betriebliche Verstetigung der Arbeitszeitoptimierungen (dauerhafte Nutzung durch entsprechende Beschäftigtengruppen, spezifische Betriebsvereinbarungen etc.).

(3) Rechtssicherheit

Die Berater müssen im Rahmen eines Checks zur Gesetzeskonformität die bestehende Arbeitszeitpraxis bzw. die angestrebten Lösungen auf die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen prüfen.

Bei komplexen oder diffizilen Sachverhalten sollen die Unternehmen auf einen entsprechenden juristischen Klärungsbedarf hingewiesen werden.

(4) Beschäftigungsfähigkeit

Arbeitszeitberater sollen die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen berücksichtigen.

Dies gilt insbesondere für die Anforderungen an die Gestaltung von Schichtarbeitszeiten. Innovative Arbeitszeitlösungen sollen auch zur Gesundheitsförderung, zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Zeitsouveränität der Beschäftigten beitragen.

(5) Beteiligungsorientierung

Der Prozess der Beratung soll neben der Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte beteiligungsorientiert angelegt werden.

Im Sinne der ganzheitlichen Beratung umfasst gute Arbeitszeitberatung einen differenzierenden analytischen Blick auf die betriebliche Situation. Dazu sollen neben der Geschäftsleitung auch die betriebliche Interessenvertretung und gegebenenfalls weitere Führungskräfte (Personalleiter, Meister etc.) in die Gespräche um die Problemdefinition und -lösung einbezogen werden. Möglichst sind diejenigen Beschäftigten zu beteiligen, die von der Veränderung der Arbeitszeiten betroffen sind. Die Beteiligung der Mitarbeiter als „Experten ihrer Arbeitssituation“ sichert eine adäquate Analyse der Handlungsbedarfe sowie die Praktikabilität und Nachhaltigkeit der entwickelten Lösungen.

(6) Doppelter Nutzen

Als Ergebnis des Beratungsprozesses sollen Interessen ausgleichende Lösungen angestrebt werden.

Diese sollen sowohl den wirtschaftlichen Nutzen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch den Nutzen für die Mitarbeiter möglichst gleichrangig miteinander verbinden.

Tab. 3.1: Eigene Darstellung/Qualitätsstandards der Arbeitszeitberatung im Verständnis des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Qualitätsstandards der Beratungen im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“

3.2 Genauer betrachtet: Beschäftigtengruppen mit besonderen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie von SInnovation wurden u.a. Beschäftigtengruppen mit spezifischen Bedarfen im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung identifiziert. Für diese Personengruppen stellt eine zukunftsorientierte, ganzheitliche und Interessen ausgleichende Arbeitszeitberatung, wie sie im Rahmen des Modellprojektes entwickelt wurde, in besonderem Maß eine notwendige und wirkungsvolle Unterstützung dar. Bei Arbeitszeitberatungen sollten Sie daher Ihr Augenmerk besonders auf diese Beschäftigtengruppen richten und existierende Lösungen hinsichtlich der Verbesserungspotenziale überprüfen.

SInnovation (2009):
Machbarkeitsstudie: Arbeitszeitberatung – Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen.

Die oben genannte Machbarkeitsstudie identifiziert einen speziellen Arbeitszeitgestaltungs- und beratungs-Bedarf insbesondere für Schichtarbeiter, Personen mit dem Wunsch bzw. der Notwendigkeit einer Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Anforderungen, ältere Beschäftigte, Zeitarbeitnehmer und geringfügig Beschäftigte. Exemplarisch werden im Folgenden die spezifischen Bedarfe und Anforderungen an eine Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigtengruppen Schichtarbeiter, ältere Beschäftigte und Frauen ausgeführt.

Schichtarbeiter – gesundheitliche und soziale Belastungen vorprogrammiert

Schichtarbeit ist schon lange nicht mehr eine Domäne der Industrie. So beträgt der Anteil der Beschäftigten, die (dauerhaft oder gelegentlich) in Schichten arbeiten, im produzierenden Gewerbe 33%, im Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr 34,8% und im Dienstleistungssektor 23,8% (Beermann (2008)). Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Schichtarbeit – insbesondere wenn diese Nacht- und Wochenendschichten vorsieht – zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen führt. Die Gründe für die gesundheitlichen Beeinträchtigungen liegen insbesondere in dem Arbeiten gegen die „innere Uhr“. Sie äußern sich u.a. durch Schlaf-, Leistungs- und Befindlichkeitsstörungen, weniger durch konkrete und manifeste Erkrankungen.

Mehr zu Schichtarbeit:
>>> in Kapitel 6 der Info- & Tool-Box

Mehr zu Beeinträchtigungen durch Schichtarbeit:
>>> http://inqa.gawo-ev.de

Hinzu kommen die sozialen Beeinträchtigungen. Familiäre und soziale Aktivitäten konzentrieren sich nach wie vor im Wesentlichen auf die Abende und Wochenenden – Schichtarbeiter müssen sich hier ihren Schichtplänen unterordnen und sind daher von solchen Aktivitäten zumindest teilweise ausgeschlossen. Diese Beeinträchtigungen werden auch von den Schichtarbeitern selbst so wahrgenommen. Dennoch beharren viele Schichtarbeiter, gerade auch solche mit dauerhaften Nachtschichten, auf ihre gewohnte und eingespielte Arbeitszeitregelung – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Einkommensverbesserung durch die Zahlung von Schichtzulagen.

Ein Schichtarbeitssystem, dass gänzlich frei von Beeinträchtigungen für die Mitarbeiter ist, wird es nicht geben. Gleichwohl kann durch ein Schichtsystem, dass den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht, die Arbeitssituation für Nacht- und Schichtarbeitende verbessert und die Beeinträchtigungen minimiert werden. Wie die Beratungspraxis jedoch zeigt, werden Schichtarbeitszeitmodelle oftmals ohne die Grundlagen arbeitswissenschaftlichen Fachwissens eingeführt. Hier können Sie als Arbeitszeitberater wichtige Unterstützung bei der Optimierung leisten. Zum einen gilt es kritisch zu hinterfragen, in welchem Umfang und für welche Betriebsbereiche in dem zu beratenden Unternehmen Nacht- und Schichtarbeit aus betrieblicher Sicht tatsächlich erforderlich ist oder ob nicht auch alternative, weniger belastende Arbeitszeitmodelle zu den betrieblichen Belangen passen könnten. Zum zweiten sollten Sie im Rahmen Ihrer Arbeitszeitberatung – sowohl bei bereits praktizierter als auch bei neu einzuführender Schichtarbeit – auf die Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und gegebenenfalls entsprechender Anpassungen bestehender Schichtarbeitszeitmodelle hinwirken.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für Schichtarbeit

Bertelsmann Stiftung, BDA (Hrsg.) (2008):
Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis.

Hermann Groß (2010):
Betriebliche Altersstrukturen, ältere Beschäftigte und Arbeitszeitarrangements.

iso-Institut (Hrsg.) (2010):
Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2012):
Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU.

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2011):
Strategie für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0

Zunehmend alternde Belegschaften – ohne alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung geht`s nicht

Der demografische Wandel führt u.a. dazu, dass das Arbeitskräftepotenzial sinken und das Renteneinstiegsalter steigen wird. Entsprechend müssen sich die Unternehmen bereits jetzt auf zunehmend alternde Belegschaften und die Beschäftigten selbst sich auf ein längeres Erwerbsleben einstellen. Insbesondere bei den männlichen Beschäftigten wird eine Vollzeiterwerbstätigkeit bis zur Rente angestrebt. Dieser Wunsch wird verstärkt durch die Sorge um zu hohe finanzielle Einbußen bei einer Arbeitszeitreduzierung vor dem Renteneintritt.

Für die Arbeitszeitgestaltung und damit für Sie als Arbeitszeitberater bedeutet dies zweierlei: Zum einen sollte die empfohlene Arbeitszeitgestaltung alters- und alternsgerecht sein, so dass die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter bis zum

Eintritt in das Rentenalter erhalten wird. Zum anderen können Arbeitszeitlösungen (etwa die Einführung von Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten), die einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben ohne hohe finanzielle Einbußen ermöglichen, für ältere Beschäftigte und die Unternehmen eine gute Alternative zur Vollzeitbeschäftigung bis zur Rente darstellen.

Der Arbeitszeitgestaltungs-Bedarf ist besonders hoch bei älteren Beschäftigten, die Nacht- und Schichtarbeit leisten. Die von den Beschäftigten wahrgenommene Belastung durch Nachtarbeit steigt mit zunehmendem Alter, der wahrgenommene Gesundheitszustand verschlechtert sich. Zwar wurden sowohl auf betrieblicher als auch auf tariflicher Ebene in den vergangenen Jahren teilweise Vereinbarungen getroffen, die älteren Beschäftigten (ab Vollendung des 50. bzw. des 55. Lebensjahres) einen Ausstieg aus der Nachtarbeit ermöglichen. Dennoch arbeiten nach wie vor viele der Beschäftigten auch nach Vollendung ihres 50. Lebensjahres weiterhin in Nachtschichten.

Bundesweites Netzwerk von Beratern und Trainern im Themenfeld „Demografischer Wandel“:
>>> www.demografie-experten.de

Frauen mit Familienaufgaben– zwischen sich teilen und Teilzeit

Nach wie vor sind es mehrheitlich die Frauen, die vornehmlich den Spagat zwischen Familien- und Berufsarbeit leisten. Vielen Bekundungen und Bemühungen zum Trotz werden Familienaufgaben wie Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen immer noch hauptsächlich von ihnen wahrgenommen und deshalb sind auch spezifische Bedarfe an die Arbeitszeitgestaltung bei dieser Gruppe nicht wegzuleugnen.

In den Paarbeziehungen bedeutet das erste Kind oftmals die Rückkehr in alte Muster – die so genannte „Retraditionalisierungsfalle“, bei der der Mann das Geld nach Hause bringt und die Frau sich um Kinder und Haushalt kümmert, schlägt (wieder) zu. Im Falle der Alleinerziehenden stehen die Mütter mehrheitlich in der Versorgerpflicht und damit gleichzeitig oft am Rande der Armut für sich und ihre Kinder, wenn sie nicht erwerbstätig sein können.

Die Möglichkeit für Frauen, auch nach der Familiengründung erwerbstätig zu sein, hängt neben der privaten Rollenverteilung der Partner und den Rahmenbedingungen für eine Kinderbetreuung ganz wesentlich davon ab, ob Lösungen für eine betriebliche Arbeitszeitgestaltung angeboten werden, die es ermöglichen, Familie und Beruf zeitlich zu vereinbaren.

Infos zu Chancengerechtigkeit für Frauen in der Arbeitswelt und zu gendersensiblen Arbeitszeitmodellen:
>>> www.zeitzeichen-rlp.de

MASGFF RLP, BA Regionaldirektion RLP-Saarland (Hrsg.) (2009):
Plan W – Wegweiser für den beruflichen Wiedereinstieg.

Auch sind die Möglichkeiten eines schnellen Wiedereinstiegs nach familienbedingten beruflichen Pausen im Falle von vereinbarkeitsförderlichen Arbeitszeiten deutlich besser. Dass das Angebot von Teilzeit eine der gängigsten Vorstellungen arbeitgeber- und arbeitnehmerseits für vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeitmodelle ist, übersieht die Gefahr, die dieses Erwerbsmodell für eine eigene Existenz sichernde Gegenwart und Zukunft von Frauen bedeutet. Zwar sind 71,4% der Frauen erwerbstätig, aber lediglich 55% in einer Vollzeitbeschäftigung; die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt 18 Stunden (DIHK Arbeitsmarktreport (2011)). Jede zweite Frau gibt als Grund für die Aufgabe ihres Karrierewunsches die Doppelbelastung durch Familie und Beruf an (TNS Emnid (2010)).

Als Arbeitszeitberater sollten Sie daher den Blick auf ein breiteres Angebot lenken als lediglich „Teilzeit Classic". Nehmen Sie den Arbeitgebern mit guten Argumenten die Skepsis mit Blick auf Angebote wie Telearbeit bzw. alternierende Telearbeit oder Führen in Teilzeit. Zeigen Sie Möglichkeiten auf für vollzeitnahe Teilzeitlösungen, die bessere wirtschaftliche und aufstiegsorientierte Konditionen für die Frauen bieten. Auch sollten Sie die Betriebe dafür sensibilisieren, dass vereinbarkeitsförderliche Arbeitszeitangebote für Väter gleichzeitig Frauen in ihren Möglichkeiten der Erwerbsarbeit und Erwerbskontinuität unterstützen. Mit Blick auf junge Alleinerziehende kann das Angebot von Ausbildung in Teilzeit hilfreich sein – gegebenenfalls auch im Verbund mit anderen Unternehmen. Im ganzheitlichen Beratungsverständnis sollten Sie auch auf unterstützende betriebliche Maßnahmen für eine vereinbarkeitsförderliche Personalarbeit aufmerksam machen und das Spektrum von kleinen und größeren Angeboten aufzeigen.

Alles in allem wird Ihre Aufgabe auch darin bestehen, den Unternehmen bewusst zu machen, dass das Angebot an Arbeitskräften in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels Frauen als wichtig(st)es Potenzial erschließen muss.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2011):
Thematische Factsheets zum ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung:
>>> Frauenerwerbstätigkeit, Teilzeit und Minijobs
>>> Erwerbsunterbrechung
>>> Geschlechtsspezifische Lohnlücke und Niedriglöhne
>>> Familienfreundlichkeit und Gleichstellung im Betrieb
>>> Erwerbsarbeits- und Familienzeit

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012):
Fachkräfte sichern. Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen RLP (Hrsg.) (2012):
Pflege & Beruf in Rheinland-Pfalz. Tipps, Beispiele und Informationen für Arbeitgeber.

DGB Bundesvorstand (Hrsg.) (2012):
Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung. Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte.

Institut für Arbeitsmarktforschung (Hrsg.) (2011):
Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten.

Werner Eichhorst et al. (2011):
Aktivierung von Fachkräftepotenzialen: Frauen und Mütter.

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 4

Spezifische Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Arbeitszeitberatung

4. Spezifische Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Arbeitszeitberatung

Die in Forschung und Praxis bekannten Befunde, dass Arbeitszeitberatung für die Zukunftsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) besonders Not tut, aber dort noch selten präsent ist, bedeutet in der Konsequenz derzeit noch nicht, dass Arbeitszeitberatung von dem Gros der KMU aktiv nachgefragt wird. Arbeitszeitberatung in kleinen und mittleren Unternehmen ist kein Selbstläufer, der sich auf die (Er-)Kenntnis der Notwendigkeit und Nutzenstiftung bei den Unternehmen verlassen kann – das hat auch das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" einmal mehr gezeigt.

Die Gewinnung von kleinen und mittleren Unternehmen für eine Arbeitszeitberatung stellt die Berater vielmehr vor besondere Herausforderungen. Für einen Erfolg versprechenden Zugang ist es von Vorteil, in diesem Kontext sowohl Spezifika von KMU als auch die dortige Motiv- und Hemmnislage zu kennen und zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis" im November und Dezember 2010 vom Modellprojektpartner Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (Inmit) eine Befragung von rund 260 kleinen und mittleren Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Rheinland-Pfalz und dem Saarland durchgeführt. Die Unternehmensbefragung (überwiegend waren die Befragten Unternehmensinhaber, Geschäftsführer sowie Personalverantwortliche) liefert Ergebnisse aus den Bereichen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitberatung und beleuchtet dabei auch KMU-spezifische Aspekte und Erwartungen. Im Folgenden werden auszugsweise einige wesentliche Ergebnisse aus der Befragung der Unternehmen dargestellt, die für Arbeitszeitberater in KMU von Interesse sind.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis"

4.1 Gut zu wissen: Spezifische Voraussetzungen von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext der Arbeitszeitberatung

Berater mit KMU-Erfahrung wissen, dass sie in kleinen und mittleren Unternehmen betriebliche Besonderheiten vorfinden. Erfahrungen aus Großbetrieben lassen sich dort nicht einfach 1:1 übertragen. Das beste Know-how in Sachen Arbeitszeitgestaltung allein wird zur Erreichung von kleinen und mittleren Unternehmen für eine betriebliche Arbeitszeitberatung nicht ausreichen – wichtig ist es, dass Sie sich als Berater bestimmte Voraussetzungen vergegenwärtigen, die eine erfolgreiche zielgruppenspezifische Ansprache bei KMU erleichtern können.

> ***„Arbeitszeitberatungen sollten inhaltlich auf den Betrieb zugeschnitten, flexible und individuell sein. Es geht nicht, dass ein Konzept, das für einen 2000-Mann-Betrieb entwickelt wurde, einer Firma von 20 Mitarbeitern übergestülpt wird.“***
>
> (Prokurist eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 55 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Arbeitszeitgestaltung wird überwiegend als „Chefsache“ gesehen

Bei kleinen und mittleren Unternehmen existieren – anders als in Großunternehmen – keine Stabsabteilungen bzw. mit umfangreichen Personalkapazitäten ausgestattete Personalabteilungen, die sich systematisch mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung befassen können. Entsprechend zeigte auch die Befragung, dass sich in rund acht von zehn Fällen bei den Unternehmen aus der Stichprobe die Inhaber selbst bzw. die Geschäftsführung für die Arbeitszeitgestaltung als zuständig sehen. Mit zunehmender Unternehmensgröße war die Verantwortung für die Arbeitszeitregelungen öfter auch an die Abteilungsleitungen bzw. andere Führungskräfte übertragen. Während in neun von zehn der befragten kleinen Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten die Zuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung bei der Unternehmensleitung angesiedelt war, lag dieser Anteil bei den befragten Betrieben mit 21 bis 50 Beschäftigten bei 76%, bei den Unternehmen aus der Stichprobe mit 51 bis 250 Beschäftigten war in sechs von zehn Fällen die Unternehmensleitung hauptsächlich zuständig.

Für die Arbeitszeitberatung in KMU zeigt sich damit auch anhand dieser Befragungsergebnisse, dass der erste Zugang zu den Unternehmen im Gros der Fälle über einen Kontakt in der Unternehmensleitung laufen wird. Diesen Kontakt – in den meisten Fällen wird es der Unternehmensinhaber sein – gilt es zunächst für die Bedeutung und den Nutzen einer Arbeitszeitberatung zu sensibilisieren und den Ansprechpartner im Kontext seiner Unternehmensziele zu überzeugen.

Mitarbeiter- oder Arbeitnehmervertretungen als Zuständige (noch) eher am Rande

Da das Thema Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Stellschraube mit Blick auf eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit ist, spielt die Frage ein Rolle, in wieweit Beschäftigte oder – falls vorhanden – deren Vertretungen eingebunden sind. Unabhängig von der Unternehmensgröße spielen den Befragungsergebnissen nach die Beschäftigten im Zusammenhang mit der (direkten) Zuständigkeit bzw. Mitzuständigkeit für die Arbeitszeitgestaltung eine eher untergeordnete Rolle – insbesondere bei den kleinen Unternehmen. Je nach Unternehmensgrößenklasse lag der Anteil bei den befragten Betrieben, in denen die Mitarbeitenden als (primär) Zuständige genannt werden, lediglich zwischen 4% und 8%.

In der Stichprobe der befragten Unternehmen gab es bei weniger als jedem fünften Unternehmen einen Betriebsrat. Die im Durchschnitt über die gesamte Stichprobe relativ geringe Verbreitung dieses Mitbestimmungsorgans ist mit Blick auf die von Kleinbetrieben dominierte Zusammensetzung der Befragungsstichprobe zu sehen[1]. Von den befragten Kleinbetrieben mit bis zu 20 Beschäftigten hatte lediglich einer einen Betriebsrat, wobei diese Größenklasse knapp 40% der Stichprobe umfasste. Bei den Unternehmen aus der Befragungsstichprobe mit 21 bis 50 Mitarbeitenden lag der Anteil bereits bei 18%. In der Größenklasse 51 bis 100 Mitarbeiter waren es rund 40% der befragten Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügten, bei denjenigen mit 101 bis 250 Beschäftigten waren es mehr als die Hälfte.

Der Zugang der Arbeitszeitberater zu kleinen und mittleren Unternehmen über die Beschäftigten selbst bzw. über ihre Vertretungen erweist sich angesichts der betrieblichen Praxis, die die Befragungsergebnisse widerspiegeln, als schwierig. Dennoch ist es für den im Modellprojekt erprobten partizipativen Beratungsansatz, der die Beschäftigten aktiv einbindet, von großer Bedeutung, dass die Interessen der Mitarbeiter schon früh einbezogen werden. Seitens der Berater empfiehlt es sich daher, möglichst bereits beim ersten oder zweiten Gespräch mit der Unternehmensleitung Formen anzuregen, wie die Perspektiven der Beschäftigten von Beginn an in die Überlegungen integriert werden. Sowohl für die Identifizierung als auch die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit der auszuarbeitenden Arbeitszeitlösungen bietet dies wichtige Vorteile.

Denn sie wissen nicht, was sie nicht wissen – Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und betrieblicher Realität

Forschung und Experten aus der Praxis sind einhellig der Meinung, dass gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ein hoher Bedarf an Arbeitszeitberatung besteht. Dazu im Widerspruch erscheinen die Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung. Dort attestierten die Befragten sowohl den Unternehmensleitungen als auch den Führungskräften für den Kenntnisstand zum Thema Arbeitszeitberatung im Mittel die Note „gut“. Bei den kleineren Unternehmen der Stichprobe ist die Benotung lediglich leicht schlechter.

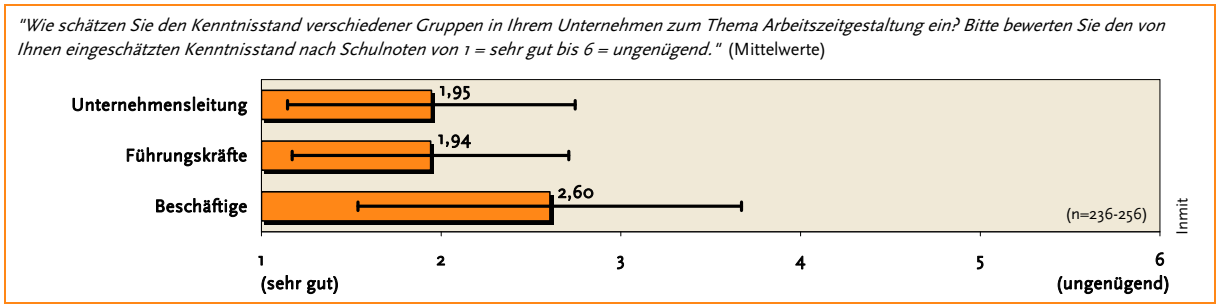


Abb. 4.1: Einschätzung des Kenntnisstandes zum Thema Arbeitszeitgestaltung

[1] Das Betriebsverfassungsgesetz räumt Mitarbeitern in Betrieben des privaten Rechts mit mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern das Recht der Wahl eines Betriebsrates ein (§ 1 BetrVG).

Die relativ positive Selbsteinschätzung der befragten Unternehmensvertreter in Bezug auf die Kenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass bei dem Gros der kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor innovative und zukunftsfähige Arbeitszeitgestaltung noch nicht als betriebliche Stellschraube wahrgenommen werden. Vorherrschend ist insbesondere bei den kleinen Unternehmen häufig ein eher „hemdsärmliger" Umgang mit der Arbeitszeit nach dem Motto „Das haben wir immer schon so gemacht!". Dabei geht es weniger um eine zukunftsfähige, Unternehmens- und Mitarbeitendeninteressen gleichermaßen berücksichtigende Gestaltung der Arbeitszeit. Vielmehr wird situativ auf das gerade anfallende Arbeitspensum reagiert – und das nicht zwangsläufig in dem durch Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetz, Tarifvertrag und sonstigen Regelungen vorgegebenen rechtlichen Rahmen.

Für die Arbeitszeitberatung in KMU bedeutet dies zweierlei. Zum einen müssen Sie sich als Berater auf ein gutes Maß an Überzeugungsarbeit einstellen, um der Unternehmensleitung zu verdeutlichen, dass bislang funktionierende Arbeitszeitregelungen a) nicht zwangsläufig auch zukunftsfähig sind und dass b) es durchaus praxistaugliche und umsetzbare Verbesserungspotenziale geben kann. Zum anderen müssen Sie im Einklang mit den in Kapitel 3 dargelegten Qualitätsstandards und dem in Kapitel 5 dargestellten Rahmen der Arbeitszeitgestaltung bei Ihren Arbeitszeitberatungen immer auch die arbeitsrechtlichen Regelungen und Bestimmungen sowie bestehende Dienst- und Betriebsvereinbarungen im Blick haben und auf Verstöße hinweisen. Bei prüfenden Behörden des staatlichen Arbeitsschutzes besteht die Einschätzung, dass Verstöße vielfach – gerade bei den kleineren Betrieben – auch auf Unkenntnis der gesetzlichen Vorgaben bei den Unternehmen beruhen, die durch eine fundierte rechtskonforme und rechtskompetente Arbeitszeitberatung korrigiert oder vermieden werden können.

Mehr zu Qualitätsstandards der Arbeitszeitberatung:
>>> in Kapitel 3 der Info- & Tool-Box

Mehr zu gesetzlichen Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung:
>>> in Kapitel 5.3 der Info- & Tool-Box

Die Notwendigkeit einer rechtskonformen Arbeitszeitregelung – und damit auch der Verhinderung strafbarer Folgen für die Betriebe – kann einen hilfreichen Baustein für Sie als Arbeitszeitberater in Ihrer Argumentation gegenüber den Unternehmensleitungen darstellen, wenn es um Sinn und Nutzen einer Arbeitszeitberatung geht. Gerade für kleine Betriebe, die oft die Gesetzesgrundlagen und andere verbindliche Rahmenbedingungen nicht kennen, können so Probleme und daraus resultierende Folgekosten vermieden werden. Hilfe zur Selbsthilfe über eine Arbeitszeitberatung, die die wichtigsten gesetzlichen Eckpunkte mit der Praxis in einem „Arbeitszeit-Check" abgleicht, erscheint als eine wichtige Angebotsmöglichkeit, die auch ein guter Anfang für eine weitergehende, vertiefende Arbeitszeitberatung sein kann.

Überwiegende Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen bislang „beratungsunerfahren“

Von den in der Befragung vertretenen Unternehmen wurde zum Zeitpunkt der Erhebung lediglich von jedem Achten bereits einmal eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen. Den Befragten nach werden Informationen im Kontext der Arbeitszeitgestaltung überwiegend bei den Interessensvertretungen (Verbände, Innungen, Wirtschaftskammern) sowie über Lesestoff und Austausch mit Anderen bezogen. Jeder fünfte der befragten Unternehmensvertreter gab an, bis zum Zeitpunkt der Erhebung nirgendwo Informationen zur Arbeitszeitgestaltung eingeholt oder erhalten zu haben. Eine eher untergeordnete Rolle spielten den Befragungsergebnissen nach bislang die Arbeitszeit- und Unternehmensberatungen. Nur rund 10% der Befragten nannten diese als Informationsquelle in Sachen Arbeitszeit. Das (bekannte) Arbeitszeitberatungsangebot wurde von den Befragten im Mittel mit einem guten „befriedigend“ bewertet – je größer das Unternehmen, desto besser die Note. Lücken im Beratungsangebot wurden insbesondere mit Blick auf unverbindliche Erstberatungen, Analysen bezüglich der Verbesserungsbedarfe und -potenziale sowie allgemeine Informationen gesehen.

> ***„Wir wüssten gar nicht, an wen wir uns für eine Arbeitszeitberatung wenden sollen.“***
> (Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 30 Beschäftigte)
>
> ***„Wir brauchen dringend Arbeitszeitberatung und finden aber nur wenig Informationen darüber.“***
> (Inhaber eines Unternehmens der Branche Verkehr, 22 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Als Berater können Sie gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht von einer besonders stark ausgeprägten Affinität zu und Vertrautheit mit Unternehmensberatungen im Allgemeinen oder Arbeitszeitberatungen im Besonderen ausgehen. Vielmehr sollte einer bestehenden Praxisskepsis in Bezug auf Nutzenstiftung von externen Beratungen und der betrieblichen Machbarkeit von Änderungsvorschlägen durch eine entsprechend behutsame Annäherung im Rahmen der Erstberatung Rechnung getragen werden. Auf der anderen Seite bietet die von den Unternehmen durchaus wahrgenommene Angebotslücke einer kompetenten Erstberatung für Sie als Berater die Chance, hier ein Vakuum durch konkrete, auf die individuelle betriebliche Situation bezogene Erstanalysen und -vorschläge zu füllen.

> ***„Natürlich kann man sich an Krankenkassen und Berufsgenossenschaften wenden; die Informationen, die man dort bekommt, sind nur sehr pauschal. Da muss eine sinnvolle Beratung branchenspezifischer sein.“***
> (Inhaber eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 25 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

4.2 Gut zu beachten: Erwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen an externe Arbeitszeitberatungen

Welche Erwartungen haben kleine und mittlere Unternehmen an eine Arbeitszeitberatung? Was sind die wesentlichen Motive für die Inanspruchnahme einer derartigen Beratung? Mit welchen Hemmnissen müssen sich Berater auf der Unternehmensseite auseinandersetzen? Auch zu diesen Fragestellungen gibt die Unternehmensbefragung des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ Hinweise für Arbeitszeitberater, die im Folgenden für Sie kurz dargestellt sind.

Flexibilität, Produktivität, Fachkräftesicherung – Erfolg versprechende „Türöffner“ für Arbeitszeitberatungen

Folgt man den Antworten der befragten 260 Unternehmen, so sind es insbesondere zwei Aspekte, die kleine und mittlere Unternehmen in besonderem Maß dazu motivieren, eine Arbeitszeitberatung in Anspruch zu nehmen. Dies sind zum einen direkte ökonomische Effekte, zum anderen – und das insbesondere bei Unternehmen mit Fachkräftesorgen – mitarbeiterbezogene Argumente.

Bis zu dem Zeitpunkt der Erhebung wurde von jedem achten der befragten Unternehmen eine Arbeitszeitberatung in Anspruch genommen, wobei hier insbesondere kleine Unternehmen unterrepräsentiert waren. Als generelle Motive für eine Arbeitszeitberatung dominierten mit gut einem Drittel der Antworten wirtschaftliche Aspekte wie Kapazitätsauslastung, Produktivität oder Optimierung von Prozessabläufen. Gefolgt wurde diese wirtschaftliche Motivgruppe von mitarbeiterbezogenen Gründen – jeder fünfte der genannten Gründe betraf die Mitarbeitermotivation bzw. -zufriedenheit. Mitarbeiterbezogene Gründe für eine Arbeitszeitberatung in ihrem Betrieb nannten wiederum die Befragten mit gegenwärtigen oder zukünftig erwarteten Fachkräftesorgen überdurchschnittlich häufig.

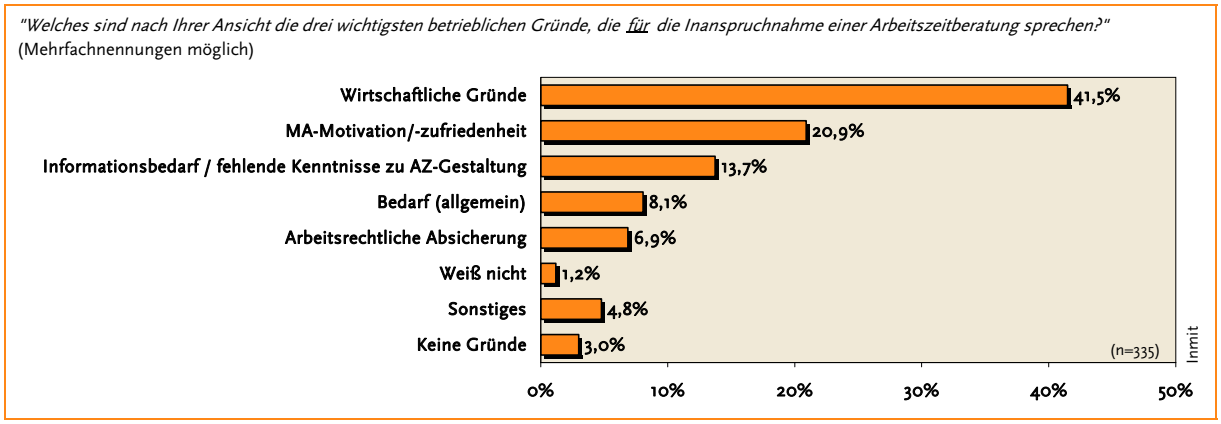


Abb. 4.2: Motive: betriebliche Gründe für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung

Gut acht von zehn der Befragten gaben sich optimistisch, was ihre subjektive Einschätzung der Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitszeitregelungen im Betrieb betrifft. Sie vermuteten, dass die Beschäftigten insgesamt zufrieden oder gar sehr zufrieden mit der Arbeitszeitgestaltung seien. Da im Rahmen der Erhebung keine Mitarbeiterbefragung stattfand, lässt sich diese „Selbstauskunft“ der Verantwortlichen in den Betrieben nicht mit der Einschätzung der Beschäftigten abgleichen. Stellt man aus der Befragungsstichprobe diejenigen Unternehmen, die angaben, Fach-

kräftesorgen zu haben, denen gegenüber, die dies negierten, so zeigt sich, dass die Fachkräftebesorgten häufiger Optimierungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung sehen.

Die Befragungsergebnisse stützen, dass eine Argumentation über wirtschaftliche Gründe bzw. Vorteile für eine Arbeitszeitberatung auch bei KMU der direkteste Weg zur Überzeugung ist. Mit Blick auf eine zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung, wie sie das Modellprojekt „Neue ArbeitsZeit-Praxis“ versteht, kann aber davon ausgegangen werden, dass auch bei KMU die Sensibilisierung für mitarbeiterorientierte Argumente weiter zunehmen wird. Offensichtlich sensibilisieren der Fachkräftemangel und seine wirtschaftlichen Folgen die Unternehmen auch für das Thema Arbeitszeitgestaltung. Experten sind davon überzeugt, dass das Thema Arbeitszeitgestaltung angesichts wachsender Fachkräftesorgen, die gerade KMU beim Finden und Binden von Mitarbeitenden besonders betreffen, immer mehr als wichtige Stellschraube Beachtung finden wird. Für Arbeitszeitberater bietet es sich daher an, die Unternehmen über einen Einstieg zu adressieren, der bei der übergeordneten Problemlage „Fachkräfte“ ansetzt und im zweiten Schritt zu verdeutlichen, welche bedeutende Rolle in diesem Kontext Arbeitszeitgestaltung als Instrument spielen kann und spielt.

Positive Kosten-Nutzen-Relation einer Arbeitszeitberatung muss erkennbar sein

Auf die Frage nach den Gründen, die generell gegen eine Arbeitszeitberatung sprechen, war bei rund einem Drittel der Befragten die Antwort „kein Bedarf“. Sieht man von diesem am häufigsten genannten Grund contra Arbeitszeitberatung ab, so waren bei den befragten Unternehmen vor allem diejenigen Gründe, die gegen eine Arbeitzeitberatung sprechen, von Bedeutung, die mit einem zu hohen finanziellen Aufwand bzw. einer (vermuteten) schlechten Kosten-Nutzen-Relation zu tun haben. Je kleiner die Unternehmen, je häufiger die Vorbehalte. Während in den Größenklassen bis zu 100 Beschäftigten gut jeder fünfte Befragte die „Kosten-Nutzen“-Abwägungen als Contra-Grund wählte, waren es bei Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten mit rund 13% deutlich weniger.

Die Zahlungsbereitschaft der befragten Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten lag im Durchschnitt bei einem Beratungstagessatz von 420 Euro – also weit unter den üblichen Tagessätzen für externe Beratungsdienstleistungen. Unternehmen mit 51 bis 250 Beschäftigten waren im Durchschnitt bereit, rund 640 Euro pro Beratungstag zu zahlen. Auch bei der Anzahl der Beratungstage war für die Befragten weniger mehr: gut die Hälfte benannte eine Zeitspanne von ein bis zwei Beratungstagen, die sie (zunächst) maximal bereit wären, für eine Arbeitszeitberatung für ihren Betrieb zu investieren.

Für die Arbeitszeitberater zeigt sich in diesen Ergebnissen deutlich, dass gegen die klare finanzielle Hemmschwelle für eine kostenpflichtige externe Arbeitszeitberatung – insbesondere bei dem Gros der kleineren und mittleren Unternehmen – nur ein Beratungsangebot durchdringen kann, das es schafft, von vornherein zu verdeutlichen, dass der konkrete betriebliche Nutzen aus der Beratungsleistung höher ist als die dafür anfallenden Kosten. An dieser Stelle können Modellrechungen von Vorteil sein, um die Angebotsargumentation zu unterstützen.

BMFSFJ (2008):
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse

Bestehendes optimieren vor Neuem einführen

Bei knapp einem Viertel der befragten Unternehmen gab es in den letzten fünf Jahren Änderungen in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Dies waren in der Hälfte der Fälle Änderungen der Arbeitszeiten; die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle wurde lediglich von jedem Zehnten genannt. Auch bei dem Ausblick ging es bei den befragten Betrieben, die derartige Änderungen absehbar planen (10%), weniger um Revolution als um Evolution: bei mehr als jedem Zweiten aus der Gruppe der „Änderungsplaner" waren es bestehende Arbeitszeitmodelle, die optimiert werden sollten.

"Welche Änderungen im Bereich der Arbeitszeitregelungen in Ihrem Unternehmen, die ich Ihnen im Folgenden verlese, sind geplant?"
(Mehrfachnennungen möglich)

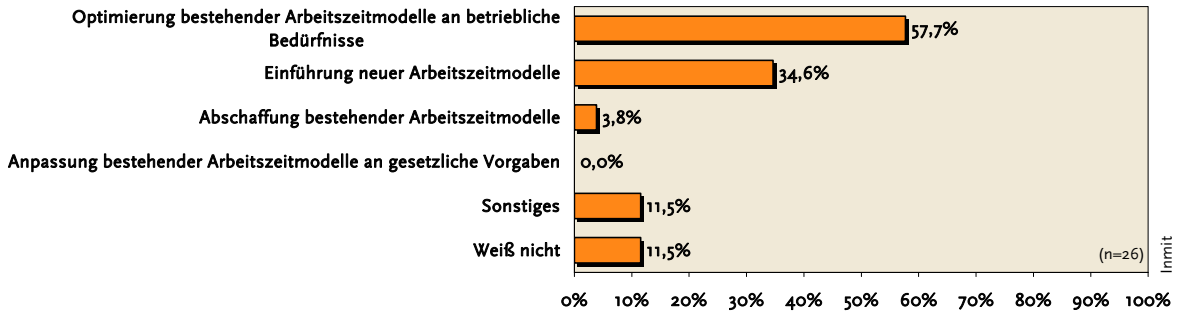


Abb. 4.3: Art der geplanten Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung

Bei den von den Befragten genannten Zielen, die mit den geplanten Änderungen bei der Arbeitszeitgestaltung verbunden werden, dominierten betriebliche Ziele, wie effektivere Kapazitätsauslastung und Produktivitätssteigerung, vor mitarbeiterbezogenen Zielen, wie z.B. Mitarbeitermotivation oder Verbesserung der Vereinbarkeit. Allerdings zeigt sich auch hier, dass die Stunde des Fachkräftemangels geschlagen hat: bei den geplanten Änderungen waren diejenigen der befragten Betriebe, die von sich sagten, dass sie Fachkräftesorgen hätten oder erwarten würden, überdurchschnittlich häufig vertreten.

Die Befragungsergebnisse legen nahe, dass für die Gewinnung von grundsätzlich interessierten Unternehmen für eine Arbeitszeitberatung in erster Linie die Analyse, Bewertung und Optimierung der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung von Bedeutung ist. Bei der Ansprache von Unternehmen durch Arbeitszeitberater bietet sich also zunächst der Einstieg über eine Optimierungsanalyse der bestehenden Regelungen an.

> ***„Neues ist immer schwierig zu vermitteln. Man kann nicht einen Tag so und einen anderen Tag so machen."***
> (Inhaber eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 27 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Was das Unternehmen nicht kennt ... – Beratung eher zu traditionellen Modellen und zu Modellen gewünscht, die bereits in den Unternehmen existieren

Gut ein Drittel der befragten Unternehmensvertreter wählten als Arbeitszeitform, die sie im Rahmen einer Arbeitszeitberatung interessieren würde, die eines festen Arbeitszeitbeginns- und -endes aus.

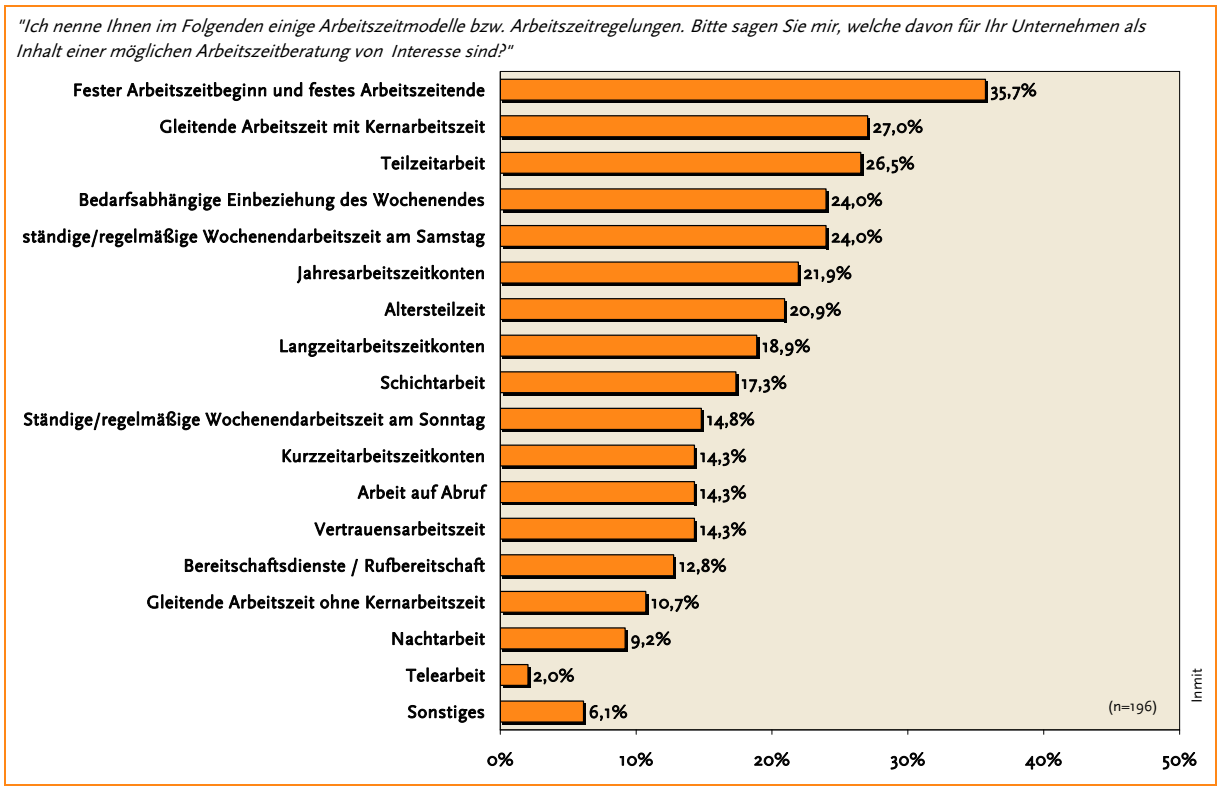


Abb. 4.4: Arbeitszeitmodelle/-regelungen, die für Unternehmen im Rahmen einer Beratung von Interesse sind

In der Regel waren für die Befragten gerade die Arbeitszeitformen von Interesse, die bereits in dem Unternehmen angeboten wurden. Die Ausnahmen hierzu bildeten weniger verbreitete Formen wie Langzeit- und Kurzzeitarbeitszeitkonten sowie Gleitzeitarbeit ohne Kernarbeitszeiten.

Diese Ergebnisse sind einmal mehr ein Hinweis darauf, dass das Beratungsinteresse der Unternehmen eher in der Optimierung und Weiterentwicklung von Bestehendem liegt als z.B. in dem „großen Wurf" einer Neueinführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen ist seitens der Arbeitszeitberater eher der evolutive Ansatz mit überschaubaren Optimierungen oder einem Stufenplan gefragt, statt eine „Rundumerneuerung" von Null auf Hundert, die eher (v-)erschreckend zu wirken scheint.

Zunächst „Arbeitszeitberatung light“ gefragt

> ***„Beratungen dürfen nicht viel Zeit kosten! Wenn ich Fragen habe, müssen die knapp und schnell beantwortet werden. Ich will nicht stundenlang in Workshops, Schulungen oder Ähnlichem 'rumsitzen.“***
> (Personalleiter eines Unternehmens des verarbeitenden Gewerbes, 45 Beschäftigte)
>
> (Quelle: Unternehmensbefragung Inmit 2010)

Nach den Befragungsergebnissen ist die am häufigsten gewünschte Arbeitszeitberatungs-Form das kurze persönliche Beratungsgespräch. Vor die Wahl gestellt, welche Arbeitszeitberatungs-Angebote ihrer Einschätzung nach von Bedeutung seien, wählte rund jeder zweite der Befragten die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zur aktuellen Arbeitszeitgestaltung im Betrieb. Auch auf Rang zwei der wichtigsten Angebote geht es um den Status quo der Arbeitszeit im Unternehmen: gut vier von zehn der Interviewpartner gaben die Analyse und Bewertung der betrieblichen Verhältnisse in Sachen Arbeitszeit als relevantes Angebot an. Vor allem sind dabei (zunächst) niedrigschwellige Angebote gefragt: sechs von zehn wünschten sich kurze persönliche Beratungsgespräche, rund vier von zehn zunächst die Weitergabe von Informationsmaterial.

"Aus welchen Angeboten, die ich Ihnen im Folgenden benenne, sollte Ihrer Ansicht nach eine mögliche Arbeitszeitberatung für Ihr Unternehmen bestehen?" (Mehrfachnennungen möglich)

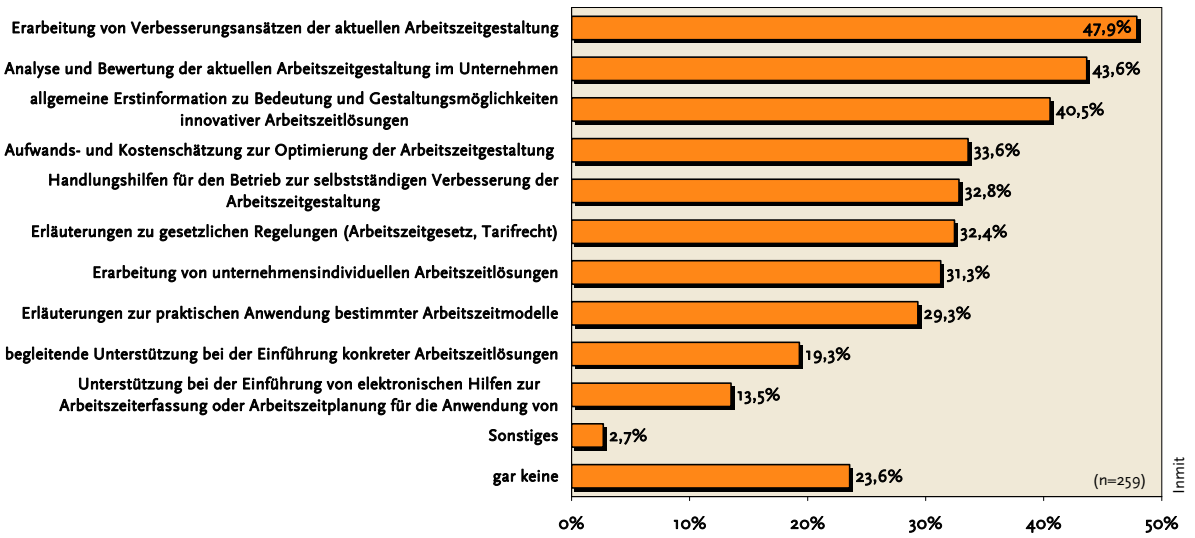
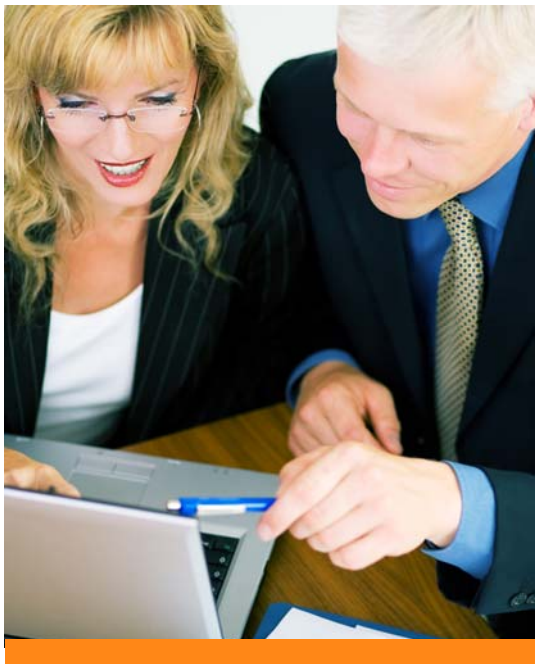


Abb. 4.5: Relevante Angebote einer Arbeitszeitberatung aus Sicht der Unternehmen

Für die Arbeitszeitberater geben diese Ergebnisse den Hinweis, dass zeitlich und finanziell sehr überschaubare Einstiegsangebote, die einen ersten „Check“ der bestehenden Arbeitszeitregelung zum Gegenstand haben, am ehesten den Weg in die Breite der Unternehmen – insbesondere bei KMU – ebnen können. Derartige Angebote helfen zudem dabei, das Vertrauen in den Arbeitszeitberater und den erkennbaren Nutzen des Arbeitszeitberatungs-Angebots aufzubauen.

Ausgewiesene Mittelstands-Kompetenzen der Beratenden wichtig



Mit Blick auf das Arbeitszeitberatungs-Angebot im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ wurden die Befragten gebeten, aus ihrer Sicht sechs ausgewählte Aspekte nach deren Wichtigkeit zu bewerten. Als die von den Befragten gewählten Top 5 zeigten sich: Nr. 1: die Expertise des Arbeitszeitberaters mit den Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen, Nr. 2: die finanzielle Förderung des Arbeitszeitberatungs-Angebots, Nr. 3: die Vorgabe von Qualitätsstandards für den Beratungsprozess, Nr. 4: die laufende Qualitätskontrolle der Arbeitszeitberater und deren Beratungsarbeit, Nr. 5: die Unterstützung des Unternehmens bei der Auswahl eines passenden Arbeitszeitberaters.

Die Befragungsergebnisse mit Listenplatz 1 und 2 für die KMU-Expertise von Beratern und der finanziellen Förderung von Beratungsleistungen unterstreichen die bereits in der Einleitung zu diesem Kapitel hervorgehobene Notwendigkeit, sich als Berater intensiv mit den strukturellen Besonderheiten der kleinen und mittleren Unternehmen auseinanderzusetzen. Der nicht selten anzutreffenden Einschätzung, Arbeitszeitberatungen seien nur etwas für die „Großen“, können am besten Berater mit profunden Kenntnissen zu den besonderen Belangen und Bedarfe von kleinen und mittleren Unternehmen und entsprechenden mittelständischen Beratungsreferenzen begegnen.

Beim Listenplatz 2 – finanzielle Förderung des Arbeitszeitberatungs-Angebots – zeigt sich abermals die bei den Unternehmen bestehende hohe Preissensibilität. Nachdem ab Mai 2013 eine finanzielle Förderung von betrieblichen Arbeitszeiterstberatungen über das BMAS-geförderte Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ auch in den Modellregionen Saarland und Rheinland-Pfalz nicht mehr gegeben ist, bietet es sich an, dass Berater prüfen, ob in anderen Beratungsprogrammen auf Landes- oder Bundesebene eine Förderung der externen Arbeitszeitberatung für die Unternehmen möglich ist.

Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU:
>>> www.foerderdatenbank.de

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 5

Rahmen der Arbeitszeitgestaltung

5. Rahmen der Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeitgestaltung – und somit auch Arbeitszeitberatung – findet nicht im freien Raum statt. Vielmehr ist sie eingebunden in einen größeren Rahmen, der zu kennen und dem Beachtung zu schenken ist. Der Rahmen umfasst arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Arbeits- und Gesundheitsschutz, arbeitsorganisatorische Aspekte sowie gesetzliche und tarifliche Grundlagen bzw. Vorschriften.

Die Vorgaben zu beachten und einzuhalten, ist die Pflicht der Unternehmen, aber – wie auch die Beratungspraxis im Rahmen des Modellprojektes gezeigt hat – nicht immer die gelebte Praxis. Die Ursache dafür liegt häufig in der Unwissenheit und Unkenntnis der Unternehmensvertreter. Die Erfahrungen aus der Modellprojekt-Beratungspraxis zeigen in diesem Kontext zweierlei: Zum einen nahmen viele der kleinen und mittleren Unternehmen eine Arbeitszeitberatung in Anspruch, um (auch) ihre aktuelle Arbeitszeitgestaltung mit einem neutralen Expertenblick von außen hinsichtlich der Übereinstimmung mit Arbeits- und Gesundheitsschutz und/oder rechtlichen Erfordernissen überprüfen zu lassen. Zum zweiten gab es auch Fälle, bei denen im Zuge der geförderten Arbeitszeitberatungen die Unternehmensleitung von den Beratern im Modellprojekt auf Missstände aufmerksam gemacht wurde und diese Probleme dann auch behoben werden konnten, bevor es zu Schwierigkeiten für den Betrieb kam.

Da gerade kleine und mittlere Unternehmen häufig nicht über das notwendige Fachwissen (etwa vertreten in entsprechenden Stabsabteilungen) zu dem arbeitswissenschaftlichen, arbeitsorganisatorischen und rechtlichen Rahmen der Arbeitszeitgestaltung verfügen, sollte es Teil Ihrer Beratungsaufgaben sein, die Unternehmen entsprechend zu informieren und zu sensibilisieren.

Um Sie dabei zu unterstützen, widmet sich dieses Kapitel dem Rahmen, in dem sich die Arbeitszeitgestaltung bewegt. Dazu werden im Folgenden Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Arbeitsorganisation, die Rechts- und Tarifgrundlagen sowie die gesetzlich verankerte betriebliche Mitbestimmung thematisiert.

5.1 Im Fokus der Arbeitszeitgestaltung: Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Arbeitszeit hat großen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer sowie auf die Sicherheit am Arbeitsplatz. Sie hat Auswirkungen auf die Dauer der Berufstätigkeit und entscheidet mit darüber, ob Beschäftigte tatsächlich bis zum regulären Rentenalter produktiv arbeiten können oder infolge gesundheitlicher Probleme vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden müssen. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg ist eine zentrale betriebliche Gestaltungsanforderung – auch hinsichtlich der Arbeitszeit. Die produktive Bewältigung des demografischen Wandels gelingt den Unternehmen nur, wenn ältere Mitarbeiter länger im Arbeitsleben verbleiben und Jüngere gesund altern können. Gesundheitsförderliche sowie alter(n)sgerechte Arbeitszeiten sind ein wesentlicher Faktor, damit die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit aller Altersgruppen langfristig erhalten bleibt.

Arbeitszeitgestaltung ist praktizierter Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Gesundheit ist unser kostbarstes Gut und Voraussetzung für die erfolgreiche Teilhabe am Arbeitsleben. Von daher gibt es gute Argumente, weshalb die Arbeitszeitgestaltung zugleich praktizierter Gesundheitsschutz sein sollte.

Für eine gute Arbeitszeitberatung ist es dabei unerlässlich, die Arbeitnehmerschutzrechte zu kennen, die sich auf Gestaltung und Regelung der Arbeitszeit – unter Berücksichtigung des Arbeitszeitschutzes – beziehen. Dazu gehören neben dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) u.a. auch spezielle Arbeitszeitgesetze wie das Mutterschutzgesetz (MuSchG) und das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), die dem Schutz besonderer Beschäftigtengruppen dienen.

Nicht jeder Arbeitgeber ist sich bewusst, dass er die Verpflichtung hat, die Arbeit und damit auch die Arbeitszeit menschengerecht zu gestalten (vgl. § 2 ArbSchG). Diese normative Rahmenvorgabe schließt sowohl die Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz als auch den Schutz der Gesundheit der Beschäftigten mit ein. Das ergonomische Leitbild – die Arbeit an den Menschen anzupassen und nicht umgekehrt – gilt dabei als Maßstab für die Arbeits(-zeit)gestaltung und sollte zugleich Handlungsprämisse jeder Arbeitszeitberatung sein.

Im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung, mit deren Hilfe Unternehmen die arbeitsbedingten Belastungen identifizieren und Maßnahmen des Arbeitsschutzes einleiten (müssen!), sind auch die von der Arbeitszeit ausgehenden Belastungen, u.a. im Zusammenwirken mit Arbeitsabläufen, zu ermitteln (vgl. § 5 ArbSchG). Die Gefährdungsbeurteilung sollte bei einer Arbeitszeitberatung unbedingt herangezogen werden, weil sie wichtige Gestaltungshinweise geben kann.

Mehr zur Gefährdungsbeurteilung:
>>> www.gefaehrdungsbeurteilung.de
>>> www.baua.de

Gesundheitsrisiken durch atypische Dauer, Lage oder Verteilung der Arbeitszeit

Arbeitswissenschaftliche Studien belegen, dass die drei Dimensionen der Arbeitszeit – nämlich Dauer, Lage und Verteilung – Einfluss auf die Gesundheit haben. Die jeweiligen Belastungen, die sich aus dem Zuschnitt der Arbeitszeit ergeben, variieren deutlich je nach Arbeitszeitmodell und Kumulation der einzelnen Belastungsfaktoren. Sie verstärken sich wechselseitig bei ungünstigen Arbeitszeitregelungen wie langen Schicht- und Nachtarbeitszyklen, während umgekehrt eine Verkürzung der Arbeitszeit, ausreichende Pausenzeiten und Erholungs-Phasen zu einem Belastungsabbau beitragen können. Problematisch für die Gesundheit sind vor allem extensive Arbeitszeiten, die mit hoher Arbeitsintensität (Leistungsdichte) und weiteren Belastungsfaktoren (körperliche und psychische Fehlbelastungen, Umgebungsbelastungen) einhergehen. So sind die Zusammenhänge zwischen langen Arbeitszeiten und Belastungen empirisch belegt. Entgegen weit verbreiteter Annahmen sind (über-)lange Arbeitszeiten von mehr als acht Stunden kein Ausweis hoher Arbeitsproduktivität. Vielmehr nimmt jenseits der achten Arbeitsstunde die Arbeitsleistung deutlich ab, Ermüdungserscheinungen und nachlassende Aufmerksamkeit erhöhen zudem das Unfallrisiko exponentiell, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

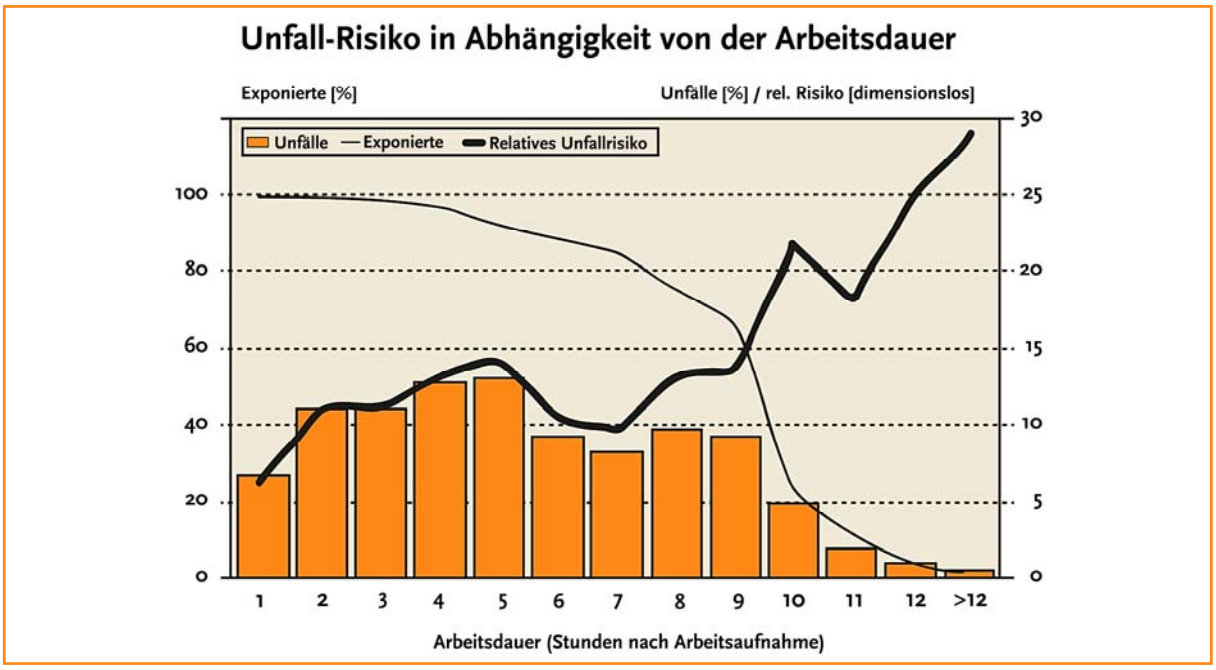


Abb. 5.1: Unfall-Risiko in Abhängigkeit von der Arbeitsdauer
(Quelle: Accident risk as a function of hour at work and time of day as determined from accident data and exposure models for the German working population (Hänecke, K. et al. (1998))

Durch eine übermäßige zeitliche Beanspruchung über längere Zeiträume hinweg verkürzen sich zwangsläufig die notwendigen Erhol- und Regenerations-Phasen, was zur körperlichen Verausgabung und Erschöpfung beiträgt. Das gesteigerte Erholungsbedürfnis bei hoher Beanspruchung und zugleich knappen Erholungs-Phasen kann der Organismus jedoch nicht durch nachgelagerte Ruhe-Phasen ausgleichen, ebenso wenig, wie der Mensch auf Vorrat schlafen kann.

Aus der Lage und Verteilung der Arbeitszeit – oftmals in Kombination mit weiteren arbeitsbedingten Belastungsfaktoren – können sich ebenfalls Gesundheitsrisiken ergeben. Sogar bei Arbeitszeitmodellen, die eine hohe Zeitautonomie und eine selbst bestimmte Variabilität zulassen, wie bei der Vertrauensarbeitszeit, kann es zu Beeinträchtigungen kommen. Studien belegen, dass ein hoher Grad an Gestaltungsautonomie in der Arbeit und selbst gesteuerte Arbeitszeiten noch kein ausreichender Schutz vor „maßlosen" Arbeitszeiten sind, weil oftmals die Beschäftigten selbst zu einer zeitlichen Verausgabung tendieren. Flexible Arbeitszeiten wiederum bieten Chancen und Risiken. Die gesundheitlichen Belastungen steigen jedoch, wenn die Flexibilisierung ausschließlich im Interesse betrieblicher Belange erfolgt und über weitere belastungssteigernde Mechanismen wie Überstunden, Ausweitung von Schicht- und Nachtarbeit und Arbeit an Sonn- und Feiertagen gesteuert wird.

Aus der Schichtarbeitsforschung ist seit langem bekannt, dass langjährige Wechselschicht, vor allem in Kombination mit Nachtarbeit, die Gesundheit beeinträchtigt. Das Bundesverfassungsgericht kommt in einem Urteil zur gleichen Schlussfolgerung: Nachtarbeit sei grundsätzlich schädlich. Sie führe zu Schlaflosigkeit, Appetitlosigkeit, Störungen des Magen-Darm-Traktes, erhöhter Nervosität und Reizbarkeit sowie zur Herabsetzung der Leistungsfähigkeit.

Schicht- und Nachtarbeit sind aus arbeitsmedizinischer Sicht besonders kritisch, weil die Arbeitszeiten im Widerspruch zu dem menschlichen Biorhythmus stehen. An das Arbeiten gegen die innere Uhr passt sich der Körper nicht an, auch wenn Schicht- und Nachtarbeiter vielfach den subjektiven Eindruck haben, ihr Organismus habe sich nach einigen Tagen an den veränderten Zeitrhythmus gewöhnt. Während der Nachtarbeit ist die Leistungsfähigkeit deutlich reduziert. Müdigkeit und nachlassende Aufmerksamkeit führen zu einer Verlängerung der Reaktionszeiten, wodurch die Fehlerquoten und insbesondere die Zahl der Arbeitsunfälle drastisch ansteigen. Im Vergleich zur „Normalarbeitszeit" erhöht sich das Unfallrisiko in der Nachtschicht um 31 Prozent.

Besonders hohe Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit Schicht- und Nachtarbeit bestehen für ältere Beschäftigte und Arbeitnehmer, die schon lange im Schichtdienst arbeiten. Für Unternehmen mit regulärer Schichtarbeit wird der Alterungsprozess der Belegschaften zu einer besonderen Herausforderung, weil die Zahl der älteren Schichtarbeiter stark anwachsen wird. Da mit dem Alter die Fähigkeit abnimmt, sich wechselnden Schlafrhythmen anzupassen, sinkt auch die „Schichttauglichkeit". Für die Arbeitszeitgestaltung bedeutet dies, innovative Lösungen zu finden, die das Belastungs- und Beanspruchungsniveau in der Schicht- und Nachtarbeit deutlich reduzieren. Eine altersbezogene Begrenzung der Ausübung von Wechsel- und Nachtschicht dürfte allerdings zu kurz greifen und angesichts der wachsenden Zahl der Älteren keine praktikable Option mehr sein.

Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gestalterisch nutzen

Die wissenschaftlichen Befunde und arbeitsmedizinischen Erkenntnisse zu arbeitszeitbedingten Belastungen haben Eingang in das moderne Arbeitszeitrecht gefunden. Deshalb sind bei der Gestaltung und Festlegung der Arbeitszeit, insbesondere jedoch bei Schicht- und Nachtarbeit, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung menschengerechter Arbeit zu berücksichtigen (vgl. § 6 Abs. 1 ArbZG).

Eine Definition dessen, was der Gesetzgeber unter „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" versteht, sucht man im Gesetzestext allerdings vergeblich. Generell gilt, dass „wissenschaftliche Erkenntnisse" solche sind, die mit wissenschaftlichen Methoden gewonnen werden. Für die Arbeitszeitgestaltung bedeutsam sind vor allem die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Fachdisziplinen Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Arbeits- und Sozialwissenschaften. Als „gesichert" gelten die wissenschaftlichen Erkenntnisse jedoch nur dann, wenn sie folgende weiteren Kriterien erfüllen:

- Die wissenschaftlichen Erkenntnisse werden von der Mehrzahl der Fachvertreter und Experten anerkannt.
- Diese Erkenntnisse haben sich in der betrieblichen Praxis bewährt.
- Die Erkenntnisse sind in DIN-Normen, in EU- oder ISO-Normen, in Tarifverträge oder in berufsgenossenschaftliche Regelungen und Informationen eingeflossen.

Aus der Wissenschaft für die Praxis

Es gibt eine Vielzahl an gut aufbereiteten Handlungshilfen, Checklisten, Leitfäden und Broschüren zur ergonomischen Gestaltung von Schicht- und Nachtarbeit, u.a. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die sich an den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren.

Mehr zu arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Gestaltungsempfehlungen für Schichtarbeit:
>>> http://inqa.gawo-ev.de

Von daher ist die Arbeitszeitberatung auf der „sicheren Seite", wenn sie bei der Arbeitszeitgestaltung, insbesondere von Schicht- und Nachtarbeit, auf die vorliegenden Empfehlungen und Handlungshilfen der anerkannten Institutionen des Arbeitsschutzes zurückgreift. Empfehlenswert ist das Internetportal der Initiative „Neue Qualität der Arbeit" (INQA). Dort sind Ergebnisse aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung in Kombination mit Gestaltungsempfehlungen differenziert nach folgenden Arbeitszeitformen praxisorientiert aufbereitet:

- zur Nacht- und Schichtarbeit,
- zur Dauer und Verteilung der Arbeitszeit,
- zu flexiblen Arbeitszeiten.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Langzeiteffekten fehlen bislang noch

Nach wie vor mangelt es an Langzeitstudien mit empirisch fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sich arbeitszeitbezogene Belastungen, beispielsweise aus langjähriger Schicht- und Nachtarbeit, auf die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben hinweg auswirken. Alle vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Belastungen im Zusammenhang mit der Arbeitszeit beziehen sich nur auf kürzere Beobachtungszeiträume. Nichtsdestotrotz scheint die Annahme plausibel, dass die Belastungen mit zunehmender Dauer kumulieren und im mittleren bzw. höheren Erwerbsalter zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können.

Ein aussagekräftiger Indikator für diese These ist das Frühverrentungsgeschehen aufgrund von Erwerbsminderung. Die statistischen Daten belegen, dass zwischen einer Erwerbsminderung und arbeits- bzw. berufsbedingten Belastungen im Erwerbsverlauf eindeutige Zusammenhänge bestehen. Mit dem demografischen Wandel und der Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre müssen Lösungen gefunden werden, wie die Arbeit und die Arbeitszeit alterns- und altersgerecht gestaltet und eine längere Verweildauer im Arbeitsleben ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen ermöglicht werden kann.

5.2 Form folgt Funktion: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Die Gestaltung der Arbeitszeit und die betriebliche Arbeitsorganisation hängen eng miteinander zusammen. Zunächst einmal müssen beide Faktoren das „Funktionieren“ des Betriebes ermöglichen. Wichtig ist dabei in den Blick zu nehmen, dass viele Unternehmen heute in einem anderen Umfeld des Marktes und der Kundenanforderungen agieren als noch vor zwei Jahrzehnten. Für Arbeitszeitberater ist die Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen nicht als isoliertes Feld zu betrachten, vielmehr sind die Rahmenbedingungen und Anforderungen des Betriebes in ganzheitlicher Perspektive zu berücksichtigen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation und flexible Arbeitszeiten

Nicht nur die betrieblichen Arbeitszeiten sind in den letzten Jahren in Bewegung geraten, zugleich vollzieht sich auch in vielen Unternehmen ein grundlegender organisatorischer Wandel. Hinter den veränderten Organisationsstrategien stecken verschiedene Gründe, wie z.B.

- neue technische Entwicklungen, die die Informationsverarbeitung beschleunigen, die Kommunikation erleichtern und neue Absatzmärkte erschließen (IT-Technik, Internet, mobile Kommunikation);
- verstärkter internationaler Marktdruck und Kostenkonkurrenz mit zugleich immer schnelleren Innovations- und Produktzyklen;
- die Ausdifferenzierung der Nachfrage und höhere Erwartungen an die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen („flexible Spezialisierung“), die eine „Just-in-Time“-Produktion erfordern;
- gestiegene Ansprüche der Konsumenten an die Kundenorientierung (z.B. Ansprech- und Dienstleistungszeiten) der Anbieter.

Vor diesem Hintergrund haben Managementstrategien an Bedeutung gewonnen, die auf eine stärkere dezentrale und marktorientierte Steuerung von Arbeit und Leistung setzen. Diese Entwicklung wird in der Arbeitsforschung unter den Begriffen der „Dezentralisierung“ und der „Vermarktlichung“ gefasst (Herrmann (2005); Sauer (2005)). Der Begriff der Dezentralisierung reflektiert den Umstand, dass starre Unternehmensorganisationen mit gestaffelten Hierarchien, bürokratischen Abläufen und einer hochgradigen Arbeitsteilung immer weniger in der Lage sind, auf die wandelnde Nachfrage effizient und flexibel zu reagieren. Stattdessen sollen (teil-)autonome Gruppen und Teams, Qualitätszirkel, projektförmige Arbeitsprozesse und zum Teil auch selbstständige Unternehmenseinheiten mehr Flexibilität und Innovationsfähigkeit hervorbringen. Auf der Basis moderner Informationstechnologie wird der dezentrale Zugriff auf Wissen und Informationen ermöglicht, so dass Arbeitsschritte zeitlich und räumlich voneinander entkoppelt werden können (z.B. bei der Telearbeit).

Parallel zur dezentralen Unternehmensorganisation wurde auch die Leistungssteuerung umgebaut. Die klassischen Formen der direkten Anweisung und Kontrolle der Arbeitnehmer werden durch neue Formen der indirekten Steuerung abgelöst, z.B.:

- Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern bzw. Teams, in denen die Mitarbeiter die Ziele eigenverantwortlich erreichen sollen;
- Etablierung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen;
- Benchmarking und Kennziffersysteme zwischen Teams und Unternehmenseinheiten;
- Entgeltbestandteile, die an die Zielerreichung oder den Markterfolg des Unternehmens gebunden sind.

Diesen neuen Formen der Arbeitsorganisation und Leistungssteuerung ist gemeinsam, dass sie den Kostendruck des Marktes in das Unternehmen „hereinholen“. Stärker als an der Anwesenheit während der Arbeitszeit im Betrieb wird die Leistung am Ergebnis gemessen. Die Beschäftigten sollen in stärkerem Maße für die Unternehmensziele Verantwortung übernehmen und ihre Leistungspotenziale dementsprechend einsetzen.

Hartmut Seifert (Hrsg.) (2005):
>>> Flexible Zeiten in der Arbeitswelt.

In diesem Sinne liegt die Erwartung der Unternehmen darin, dass die Autonomiespielräume flexibler Arbeitszeitregelungen wie Zeitkonten und Vertrauensarbeitszeit von den Mitarbeitern für eine möglichst optimale Leistung und eine entsprechende Synchronisation von Arbeit und Privatleben genutzt werden. Nur wer die Freiheit in der Zeitgestaltung besitzt, so die dahinter stehende Überlegung, ist auch bereit, sich voll und ganz für das Unternehmen einzubringen. Was also schon lange ein Privileg hochqualifizierter Angestellter und „kreativer“ Berufe war, nämlich die eigenständige und eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitszeit und der Arbeitsleistung, wird heute zur allgemeinen Anforderung für breite Beschäftigtengruppen. Flexible Arbeitszeiten sind also ein Kernelement neuer Organisations- und Steuerungskonzepte, in denen sich die Beschäftigten vom Mitarbeiter zum faktischen Mit-Unternehmer wandeln.

Ganzheitlicher Blick erforderlich

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass für die Arbeitszeitgestaltung ein Beratungsansatz zu kurz greift, der das Arbeitszeitproblem eines Betriebes oder einer Abteilung nur isoliert betrachtet. Dieses Risiko besteht, weil auch die Geschäftsleitungen im Hinblick auf einzelne Arbeitsplätze, individuelle oder technische Maßnahmen häufig nur kleinteilige Problemlösungen anstreben bzw. anfordern. In den meisten Fällen stellt sich heraus, dass sich hinter diesen symptomatischen Problemen Fragen der Unternehmensstruktur (Alters- bzw. Geschlechterstruktur, Auslastung, Vertragsverhältnisse) oder der Gesamtorganisation (Marktanforderungen, Arbeitsorganisation, Prozessabläufe etc.) verbergen. Diese Aspekte kommen gerade im komplexen Bereich der Arbeitszeitgestaltung zum Tragen und sind in einer ganzheitlichen Perspektive entsprechend zu berücksichtigen.

Konkret heißt dies, dass die Situation des Unternehmens umfassend in den Blick genommen werden muss:

- Was sind die wichtigen externen Anforderungen, die auf die Arbeitszeitgestaltung Einfluss nehmen (Markt- und Kundenanforderungen, Kooperation mit Lieferanten, „Just-in-Time"-Lieferungen etc.)?
- Wie ist die Arbeitsteilung intern organisiert? Welche Arbeitsschritte sind von anderen zeitlich abhängig? Wie vorausschauend wird der Arbeitsanfall geplant? Für welche Bereiche resultieren daraus besondere Arbeitszeitanforderungen?
- Wie ist es um die Personalsituation des Betriebes gestellt? Ist die Personaldecke ausreichend? Welche Flexibilität ergibt sich aus dem Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitstellen?
- Für welche Beschäftigtengruppen bestehen besondere zeitliche Anforderungen und Risiken?

Häufig können Arbeitszeitprobleme nur durch Veränderungen der Arbeitssituation oder personelle Maßnahmen, z.B. Neueinstellungen, gelöst werden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass auch bei flexibler Arbeit die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen gelten. So ist *jede* berufliche Aktivität in der Freizeit, auch das Lesen von E-Mails oder Telefonate, als Arbeitszeit zu werten. Die moderne Organisation der Arbeit wirft also insbesondere die Frage nach der Kontrolle der Arbeitszeit auf. Ebenso ist der Tatsache Rechnung zu tragen, dass viele Unternehmen in zunehmendem Maße auf Teilzeit- und geringfügig Beschäftigte setzen, die flexibel eingesetzt werden. Auch diese Beschäftigten dürfen, wenn sie in mehreren Arbeitsverhältnisse stehen, die zulässige Gesamtarbeitszeit nicht überschreiten. Die Pflicht, dies zu überprüfen, liegt bei den jeweils beteiligten Arbeitgebern.

5.3 Alles, was Recht ist: Gesetzliche und tarifliche Grundlagen

Die Möglichkeiten und Grenzen innovativer Arbeitszeitgestaltung sind häufig gerade in KMU nicht vollständig bekannt. Die gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen zur Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten geben dabei einen klaren Rahmen für die Gestaltungsmöglichkeiten. Daher sind genaue Kenntnisse in diesem Feld die zentrale Voraussetzung für Berater und Geschäftsführungen, um tragfähige Maßnahmen und passgenaue Lösungen zu erarbeiten. Die Gesetzeskonformität von Arbeitszeitregelungen in den individuellen Arbeitsverträgen bzw. in der betrieblichen Praxis ist eine Arbeitgeberpflicht, die im Zweifelsfall von Aufsichtsbehörden nachgeprüft wird.

Regelungsebenen: Europäische Union, Deutschland, Unternehmen

Die genaue Kenntnis der gesetzlichen und tariflichen Grundlagen kann allen Beteiligten in den Unternehmen sowohl Rechtssicherheit als auch Spielräume eröffnen. Längst haben sich die gesetzlichen Normen aufgefächert und sehen im Rahmen der EU Richtlinien und des deutschen Arbeitszeitgesetzes branchenbezogene und betriebsbedingte Abweichungen vor. Die folgende Erläuterung gibt Ihnen einen Überblick über dieses Geflecht aus Normen, Vorgaben und Gestaltungsmöglichkeiten.

Grundsätzlich gelten in der Bundesrepublik für abhängig Beschäftigte die Regeln, die in der Arbeitszeitrichtlinie für die gesamte Europäische Union festgelegt sind, beispielsweise die wöchentliche Höchstarbeitszeit von regulär 48 Stunden, welche als Durchschnittswert in der Regel innerhalb von 6 Monaten erreicht werden muss. Das deutsche Arbeitszeitgesetz ermöglicht aber Ausnahmen, sofern entsprechende Tarifverträge in einzelnen Branchen oder Unternehmen vorliegen. Diese können durch Betriebsvereinbarungen weiter ausgestaltet werden.

Diese Regelungsebene wird durch das deutsche Tarifvertragsgesetz sowie das Betriebsverfassungsgesetz eingerahmt. Je kleiner die Unternehmen sind, desto schwächer ist jedoch diese betriebliche Verhandlungsebene: Kleinbetriebe unter 5 Beschäftigten fallen aus diesem Rahmen ganz heraus und die Zahl von KMU mit Betriebsrat liegt insgesamt unter 10 Prozent. Falls kein Tarifvertrag greift, muss jeder individuelle Arbeitsvertrag die konkreten Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes einhalten.

Ver.di (Hrsg.) (o. J.):
>>> Arbeitszeitgestaltung in der Praxis
>>> Bestellung der Broschüre über www.arbeitszeit.verdi.de

EU Arbeitszeitrichtlinie

Die europäische Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/eg) ist ein länderübergreifender Gesetzestext, den jeder Mitgliedsstaat bindend umsetzen muss, es sei denn, es besteht eine Ausnahmeregelung für einen Mitgliedsstaat (z.B. für Großbritannien). Insofern sind auch alle deutschen Unternehmen von der Neuverhandlung und Neugestaltung der Arbeitszeitrichtlinie betroffen, die 2012 angelaufen ist. Offene Fragen sind hier die mögliche Erhöhung der Arbeitszeiten bzw. deren Bemessungszeitraum sowie allgemeine Ausnahmeregelungen für einzelne Beschäftigte (Opt-out[2]). Für künftige Gestaltungsmaßnahmen in Unternehmen werden diese Neuregelungen zu berücksichtigen sein.

Mehr zur EU Arbeitszeitrichtlinie 2003:
>>> www.eur-lex.europa.eu

Eckpfeiler des deutschen Arbeitszeitgesetzes

Das deutsche Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gilt prinzipiell für alle abhängig Beschäftigten. Wichtige Eckpunkte im Arbeitszeitgesetz zeigt die folgende Tabelle.

Zentrale Eckpunkte des Arbeitszeitgesetzes:
▪ Die **Höchstarbeitszeit** beträgt wöchentlich 48 Stunden und 8 Stunden pro Werktag.
▪ Es besteht ein grundsätzliches Verbot von **Sonn- und Feiertagsarbeit**.
▪ Die **Arbeitszeit** darf auf bis zu 10 Stunden pro Werktag ausgedehnt werden, wenn innerhalb von sechs Monaten ein Tagesdurchschnitt von 8 Stunden erreicht wird.
▪ Es besteht die Arbeitgeberpflicht zur schriftlichen **Aufzeichnung von Arbeitszeiten**, die über 8 Stunden hinausgehen.
▪ Es besteht eine **behördliche Genehmigungspflicht** von Sonntagsarbeit und Arbeitszeiten von mehr als 10 Stunden täglich.
▪ Es sind feststehende **Pausen** bei Arbeitstagen von mehr als 6 Stunden täglich einzuhalten.
▪ Es ist eine durchgehende **Ruhezeit** von mindestens 11 Stunden nach Dienstende zu gewährleisten.
▪ Es besteht die Arbeitgeberpflicht, die **Arbeitszeitverteilung** auf Grundlage gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu gestalten, insbesondere bei Schicht oder Nachtarbeit.

Tab. 5.1: Eigene Darstellung/Zentrale Eckpunkte des Arbeitszeitgesetzes

[2] Der Begriff „Opt-out“ beschreibt die Möglichkeit, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Basis eines individuell geschlossenen Arbeitsvertrages eine höhere Wochenarbeitszeit als die im Arbeitszeitgesetz grundsätzlich vorgeschriebenen 48 Stunden vereinbaren.

Darüber hinaus existieren hinsichtlich der Arbeitszeit besondere Schutzbestimmungen für Jugendliche, schwangere und stillende Frauen (festgelegt im Jugendarbeitsschutzgesetz bzw. Mutterschutzgesetz). Unter der Voraussetzung, dass entsprechende Tarifverträge in Branchen oder Unternehmen abgeschlossen werden, kann von den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes abgewichen werden. Somit kann z.B. die Ausweitung des Berechnungszeitraums zur Erreichung des wöchentlichen Arbeitszeit-Durchschnitts auf 12 Monate statt der gesetzlichen Regel von 6 Monaten („Ausgleichszeitraum") vereinbart werden.

Mehr zu den arbeitsrechtlichen Bestimmungen:
>>> www.bmas.de

Ebenso bestehen Sonderregelungen für spezielle Branchen, die für die Versorgung wichtig sind (z.B. Gastronomie, Gesundheitssektor, Landwirtschaft) und für Berufsgruppen, die die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung sicherstellen (Rettungsdienste, Feuerwehr etc.). Vom Arbeitszeitgesetz und den damit verknüpften Arbeitsgesetzen generell ausgenommen sind Selbständige und Beamte.

Neben dem Tarifvertragsgesetz, das die Konditionen und Prozeduren der Verhandlung definiert, wird im Arbeitszeitgesetz auch auf das Betriebsverfassungsgesetz verwiesen, weil in Unternehmen mit Betriebsrat die Arbeitszeitgestaltung der Mitbestimmung unterliegt (siehe Kapitel 5.4). Falls ein Betrieb an keine tarifvertraglichen Regelungen gebunden ist, müssen die individuellen Arbeitsverträge der Mitarbeiter die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes und sonstiger relevanter Gesetze berücksichtigen.

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) wird auch flankiert vom „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeit-Regelungen" (Flexi II), das der Absicherung von Wertguthaben auf Langzeitkonten dient.

Arbeitsrechtliche Bestimmungen:
>>> Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
>>> Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
>>> Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
>>> Mutterschutzgesetz (MuSchG)
>>> Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
>>> „Flexi-II-Gesetz"

Gesetzestexte als Download unter:
>>> www.gesetze-im-internet.de

Tarifverträge bieten Rechtssicherheit und Flexibilität

Tarifverträge werden in Deutschland zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in Branchen oder zwischen einzelnen Unternehmen und Gewerkschaften abgeschlossen. Im zweiten Fall ist die Rede von einem Firmentarifvertrag. In der Regel werden branchenbezogene Tarifverträge für alle Unternehmen in einem bestimmten Tarifgebiet abgeschlossen, die den unterzeichnenden Verbänden angehören (Flächentarifvertrag).

Daher ergeben sich sowohl branchenbezogene als auch regionale Unterschiede in der tariflich geregelten Wochenarbeitszeit. In der Metall- und Elektroindustrie gelten z.B. 35 Stunden wöchentlich im Westen und 38 Stunden im Osten. Im Baugewerbe ist hingegen die tarifliche 40-Stunden Woche Standard. Dennoch besteht in der Praxis eine relative Einheitlichkeit in der Gestaltung der Tarifwerke, da sich die Dachverbände „Bund der deutschen Arbeitgeberverbände“ und „Deutscher Gewerkschaftsbund“ als Koordinationsstellen der Tarifpolitik begreifen.

Weitere Infos im Tarifarchiv:
>>> www.boeckler.de

Keine Beratung ohne Prüfblick auf Rechtliches

Bei der Analyse der betrieblichen Situation sind Sie als Arbeitszeitberater gut beraten, die verschiedenen Regelungsebenen in den Blick zu nehmen (vgl. Tabelle 5.2).

Ein Kurz-Check zur Gesetzeskonformität beinhaltet:
Einen Abgleich der tatsächlichen Arbeitszeiten im Betrieb mit den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes. Werden alle Eckpfeiler des Arbeitszeitgesetzes eingehalten? Falls nicht, liegen Ausnahmen, Begründungen und behördliche Genehmigungen vor?
Eine Prüfung, ob das Unternehmen einer Tarifbindung unterliegt. Falls ja, dann sollte geprüft werden, welche Bestimmungen zur Arbeitszeit vorliegen und ob sie in der Praxis eingehalten werden.
Eine Prüfung, ob Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit existieren und ob sie rechts- und tarifkonform sind.
Falls keine Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen bestehen, sollten die individuellen Arbeitsverträge betrachtet werden. Entsprechen die Vereinbarungen in den Arbeitsverträgen den gesetzlichen Flexibilitätsmöglichkeiten und Spielräumen?

Tab. 5.2: Eigene Darstellung/Inhalte eines Kurz-Checks zur Gesetzeskonformität

Schließlich sind bei der Überprüfung der betrieblichen Praxis die Möglichkeiten und Grenzen wichtiger weiterer Gesetze zu berücksichtigen, z.B. die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und des Mutter- und Jugendschutzes. Für die Schaffung familiengerechter Arbeitszeiten kann auch die mögliche Nutzung des Familienpflegezeitgesetzes geprüft werden.

Wie in Abschnitt 5.1 bereits ausgeführt, sollten bei der Erarbeitung konkreter Maßnahmen zudem die Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt werden.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:

>>> Rechtliches auf einen Blick zum Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz

>>> Übersicht über arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtarbeit

5.4 Keine Einbahnstraße: Betriebliche Mitbestimmung

Für die Arbeitszeitgestaltung im Betrieb ist der Aspekt der Mitbestimmung und der Beteiligung der Mitarbeiter von doppelter Relevanz: Zum einen unterliegen Arbeitszeitfragen nach dem § 87 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der Mitbestimmung des Betriebsrates, zum anderen ist der Einbezug der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung zentraler Bestandteil einer ganzheitlichen, Interessen ausgleichenden Beratung und eine Voraussetzung für die Belastbarkeit und Nachhaltigkeit neu gefundener Lösungen im Unternehmen.

Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Nach den Regelungen des § 87, Absatz 1, Nr. 2 und 3 BetrVG hat der Betriebsrat eines Unternehmens in Arbeitszeitangelegenheiten mitzubestimmen, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht. In der Regel ist die wöchentliche Dauer in einem Tarifvertrag bestimmt oder durch das Arbeitszeitgesetz begrenzt (vgl. Abschnitt 5.3). Die Bestimmungen des Tarifvertrages haben dabei nach § 77 BetrVG einen Vorrang vor betrieblichen Vereinbarungen. Jedoch lassen das Gesetz und viele Tarifverträge in der Regel ausdrücklich die Regelungen in einer Betriebsvereinbarung (BV) zu, die zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung eines Unternehmens geschlossen wird.[3]

Christiane Lindecke (2008):

>>> Flexible Arbeitszeiten im Betrieb. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Fallstudien.

Archiv Betriebsvereinbarungen:

>>> www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

[3] Für den öffentlichen Dienst gelten analoge Bestimmungen (z.B. § 75 Bundespersonalvertretungsgesetz).

Laut § 87 Abs.1 Nr. 2 BetrVG hat der Betriebsrat Mitbestimmung über „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“. Der Betriebsrat muss also zur Lage der betrieblichen Arbeitszeit und zur Pausenregelung zustimmen. Können sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht einigen, so ersetzt die Einigungsstelle die Einigung zwischen den beiden Parteien. Es handelt sich bei der Mitbestimmung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit also um ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht. Darüber hinaus hat der Betriebsrat einen Anspruch auf Unterlassung, wenn der Arbeitgeber versucht, die Arbeitszeit ohne dessen Zustimmung zu ändern.

Ein weiterer wichtiger Bereich der betrieblichen Mitbestimmung betrifft die „vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit“ (§ 87, Abs. 1, Nr. 3 BetrVG). Solche vorübergehenden Änderungen betreffen zum Beispiel Überstunden oder Kurzarbeit. Auch dieses Mitbestimmungsrecht ist durch den Betriebsrat erzwingbar und er kann bei Verstößen gegen die Mitbestimmung eine Unterlassung durchsetzen. So ist es z.B. nicht erlaubt, dass die Geschäftsführung einseitig ohne die Zustimmung des Betriebsrates Überstunden anordnet. Im Gegenteil: Die Unternehmensleitung hat als Teil ihrer Aufsichts- und Fürsorgepflicht sogar Überstunden zu untersagen, wenn sie nicht vom Betriebsrat genehmigt sind oder gegen tarifliche oder gesetzliche Regelungen verstoßen, unabhängig vom Willen der einzelnen Arbeitnehmer.

Michael Kittner (2012):
Arbeits- und Sozialordnung. Gesetzestexte, Einleitungen, Anwendungshilfen.

Darüber hinaus hat der Betriebsrat nach § 87, Absatz 1 Nr. 7 ein Mitbestimmungsrecht in den Angelegenheiten des Arbeitsschutzes. Dies umfasst unter anderem die Mitbestimmung bei der Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung, die nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes explizit auch die Arbeitszeiten und deren Folgen einschließen kann. Ergänzend kann der Betriebsrat nach § 91 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht geltend machen, wenn „Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufes oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet“ werden. Unter anderem können dabei auch die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse für die Gestaltung der Arbeitszeiten geltend gemacht werden (vgl. Abschnitt 5.1).

Mehr zu arbeitswissenschaftlichen Grundlagen:
>>> in Kapitel 5.1 der Info- & Tool-Box

Als Fazit bleibt festzuhalten: Für den Bereich der Arbeitszeitgestaltung bestehen weitreichende Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung. Eine belastbare Regelungsgrundlage sind Betriebsvereinbarungen, die zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgeschlossen werden.

Erosion der Mitbestimmung durch flexible Arbeitszeitregelungen?

Die Mitbestimmung in Arbeitszeitfragen, insbesondere bei der Bewilligung von Überstunden, war aus Sicht der Betriebsräte über viele Jahre ein politisches „Faustpfand“: Für ein Entgegenkommen bei der Genehmigung von Mehrarbeit wurden insbesondere in der Industrie durch „Koppelungsgeschäfte“ vielfach Zugeständnisse der Unternehmensleitungen in anderen Fragen (z.B. bei betrieblichen Sozialleistungen) herausgehandelt.

Durch die Genehmigungspflicht der Mehrarbeit waren die Betriebsräte praktisch permanent in das Arbeitszeitgeschehen involviert. Dies hat sich in den letzten 15 Jahren grundlegend verändert. Im Zuge der Flexibilisierung sind in vielen Betrieben Arbeitszeitkonten eingeführt worden, mit denen die Beschäftigten selbstständig steuern, wann sie länger bleiben oder früher gehen. Die Betriebsräte sind nur noch beim Abschluss der entsprechenden Betriebsvereinbarung beteiligt, aber kaum noch an der Steuerung, wie die Arbeitszeit in Lage und Dauer an den einzelnen Arbeitstagen verteilt wird. Heute besteht eine Situation, in der die weite Verbreitung von Arbeitszeitkonten mit einem hohen Maß an Überstunden einhergeht (vgl. Abschnitt 2.1), auf die die Betriebsräte aber kaum noch einen Einfluss haben. Sie verlieren für die Alltagspraxis der Arbeitszeit an Bedeutung, während die einzelnen Mitarbeiter sich stärker als früher um die Regulierung ihrer persönlichen Arbeitszeit kümmern müssen. Es gibt allerdings viele Betriebsvereinbarungen mit Kontenregelungen, die ein Eingriffsrecht des Betriebsrates vorsehen, wenn die Zeitguthaben der Mitarbeiter ein bestimmtes Maß überschreiten – beispielsweise in der Form, dass der Betriebsrat Neueinstellungen verlangen kann.

Mitbestimmung und Partizipation bleiben wichtig für die Arbeitszeitgestaltung

Die Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitszeitgestaltung ist also ein starkes, in der Gesetzgebung zur Betriebsverfassung verbrieftes Recht der Mitbestimmung. Dort, wo Betriebs- und Personalräte existieren, sind sie aus diesem Grunde in jedem Fall „mit im Boot“ und in den Beratungsprozess mit einzubeziehen. Doch unabhängig von der Arbeitsgesetzgebung und unabhängig davon, ob eine gewählte Interessenvertretung existiert, sollten die Mitarbeiter im Unternehmen aus verschiedenen Gründen möglichst frühzeitig und umfassend an der Entwicklung neuer Arbeitszeitlösungen beteiligt werden:

- Die Beschäftigten sind oft die eigentlichen „Experten ihres Arbeitsplatzes“. Vielfach wissen sie im Detail Bescheid, welche zeitlichen Erfordernisse die Arbeitsabläufe mit sich bringen.
- Zudem können die Beschäftigten so frühzeitig ihre eigenen Zeitbedarfe und -interessen in den Gestaltungsprozess einbringen. Das optimiert die gefundenen Lösungen und reduziert Anlauf- und Funktionsprobleme neuer Arbeitszeitmodelle.
- Schließlich wird durch eine frühzeitige Beteiligung die Akzeptanz der Lösungen verbreitert und Argumenten wie „Das funktioniert sowieso nicht“ der Boden entzogen.

Die Arbeitszeitberatung sollte neben dem Betriebsrat die Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen oder einzelne Vertreter dieser Bereiche einbeziehen. Eine Beteiligung kann über unterschiedliche Formen wie Interviews, Mitarbeiterbefragungen per Fragebogen oder Workshops erfolgen.

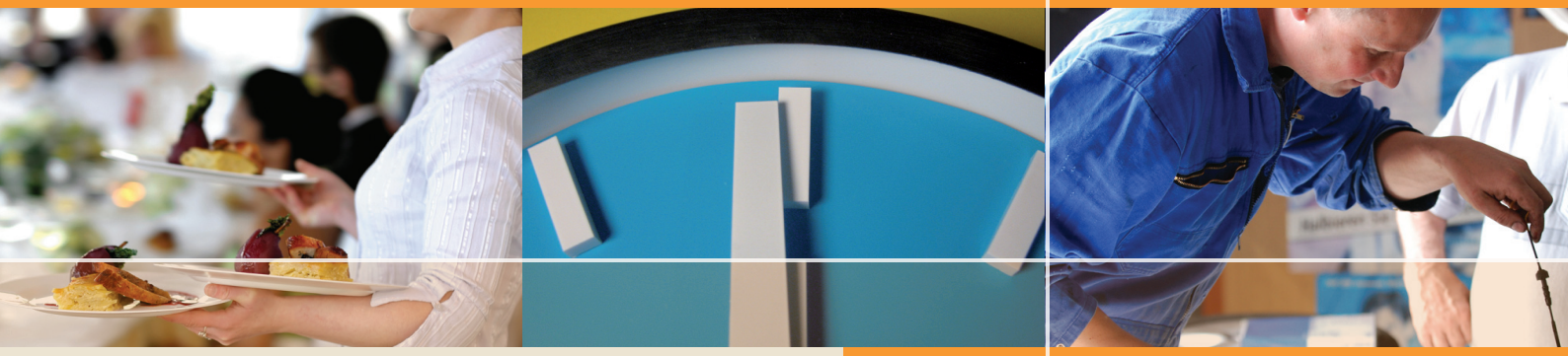
Mehr zum Prozess einer partizipativen Arbeitszeitberatung:
>>> in Kapitel 8 der Info- & Tool-Box

Zu beachten ist, dass häufig jede Veränderung von Arbeitszeitmodellen bei den Beschäftigten erst einmal auf Skepsis stößt, weil eingeschliffene Routinen, private und familiäre Arrangements neu austariert werden müssen. Nicht selten müssen die Belegschaften und die Interessenvertretungen erst von „guten", dem Stand der Arbeitswissenschaften entsprechenden Arbeitszeitmodellen überzeugt werden. Oft hilft es, eine Erprobungs-Phase zu vereinbaren, welche eine Überprüfung der neuen Regelung und gegebenenfalls auch eine Rückkehrmöglichkeit zum alten Modell vorsieht.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Konzept für Arbeitszeit-Workshops
(Aus: Kutscher/Weidinger/Hoff: Flexible Arbeitzeitgestaltung. Praxishandbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: 1996)

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

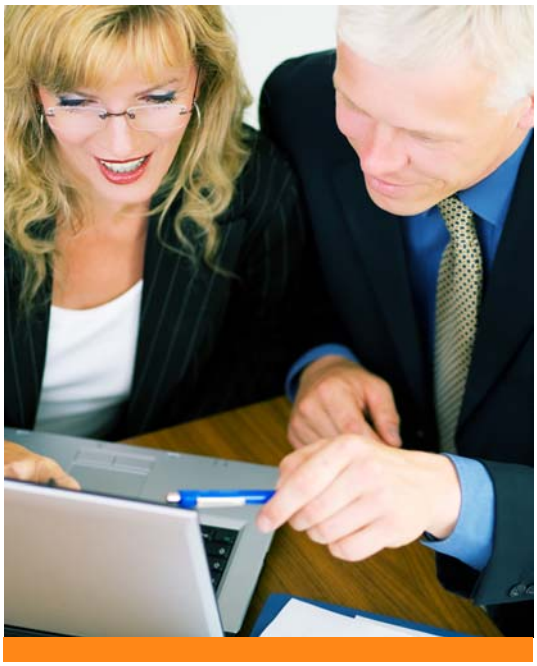


Kapitel 6

Arbeitszeitmodelle

kompakt für die Arbeitszeitberatung

6. Arbeitszeitmodelle kompakt für die Arbeitszeitberatung



Auch in der Arbeitszeitgestaltung gilt der Grundsatz: Form folgt Funktion. Mit der Entwicklung der modernen Arbeitswelt hat sich eine Vielfalt von so genannten Arbeitszeitmodellen gebildet, die der Arbeitszeitgestaltung ihre Form geben. Die Erfahrung zeigt, dass die Hilfe bei der Wahl des „passenden" Arbeitszeitmodells sowohl mit Blick auf die Ziele der Unternehmen als auch auf die Interessen der Beschäftigten ein elementarer Bestandteil von Arbeitszeitberatungen ist. Gleichzeitig ist vor allem bei den kleinen und mittleren Betrieben die große Bandbreite der möglichen Arbeitszeitmodelle nur wenig bekannt und moderne, flexibilisierte Formen der Arbeitzeitgestaltung sind gerade dort auch seltener vertreten. Allzu häufig wird immer noch auf Altbekanntes, wenig Zeitgemäßes oder gar Zukunftsfähiges zurückgegriffen. Vielfach ist Unkenntnis bzw. Informationsmangel der Grund, daraus folgt wiederum Unsicherheit und nicht selten das resignative Fazit: „Damit kennen wir uns nicht aus. Am besten wir lassen alles beim Alten". Spätestens an dieser Stelle schlägt Ihre Stunde als Arbeitszeitberater.

In Kapitel 6 erhalten Sie daher wichtiges Grundwissen im Hinblick auf 15 der gängigsten Arbeitszeitmodelle. Für die Arbeitszeitberatungs-Praxis sind die Arbeitszeitmodelle in Steckbriefform übersichtlich und informativ aufbereitet. Als Arbeitszeitberater bekommen Sie damit eine kompakte Einstiegsinformation zu einer breiten Palette von Arbeitszeitmodellen mit deren jeweiligen Varianten. In der jeweils gleichen – und damit vergleichbaren – Steckbriefstruktur erfahren Sie neben der jeweiligen Modellbeschreibung mehr zu den wichtigsten Aspekten für die betriebliche Implementierung, erhalten Hinweise zu den gesetzlichen Grundlagen sowie zu individuellen und/oder kollektiven Regelungen, zu besonderen qualitativen Aspekten, zu arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Empfehlungen sowie zu besonderen betrieblichen Voraussetzungen zur Einführung des jeweiligen Arbeitszeitmodells. Für den Einsatz in der betrieblichen Arbeitszeitberatung werden weiterhin Praxishilfen und Checklisten sowie weiterführende Tools zum direkten Einsatz auf der begleitenden CD-ROM zur Verfügung gestellt und es wird auf Literatur verwiesen.

6.1 Arbeitszeitmodelle mit Variation der Dauer der Arbeitszeit

Grundsätzlich geht es bei (flexiblen) Arbeitszeitmodellen um die Variation der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. In Kapitel 6.1 werden zunächst Arbeitszeitmodelle vorgestellt, bei denen die Dauer der Arbeitszeit variiert und flexibel gehandhabt wird.

Auf der individuellen Ebene ist die Dauer der Arbeitszeit für die Beschäftigten im Arbeitsvertrag vereinbart. Im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen kann sie verkürzt oder verlängert werden.

Der flexible Umgang mit der Arbeitszeitdauer wird an den folgenden fünf Arbeitszeitmodellen dargestellt, die jeweils in einem eigenen Steckbrief beschrieben werden:

- **Teilzeit**
- **Altersteilzeit**
- **Mehrarbeit/Überstunden**
- **Kurzarbeit**
- **Job-Sharing**

6.1.1 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Teilzeit

	Teilzeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeit-modells/wichtigste Eckpunkte	Teilzeit ist der Oberbegriff für zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die auf **täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeitverkürzungen** basieren. Teilzeit liegt vor, wenn die **regelmäßige Arbeitszeit eines Beschäftigten kürzer ist, als die von vergleichbaren Beschäftigten**, die im gleichen Unternehmen Vollzeit arbeiten. Als vergleichbar gilt ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, wenn er ▪ dieselbe Art des Arbeitsverhältnisses hat (befristet bzw. unbefristet) sowie ▪ gleiche oder ähnliche Tätigkeiten ausübt.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Grundsätzlich lassen sich folgende Ausprägungen des Arbeitszeitmodells unterscheiden: ▪ **Grundform: Teilzeit Classic – die klassische Halbtagesteilzeit** ▪ **Variante 1: Teilzeit Classic Vario** ▪ **Variante 2: Teilzeit Saison** ▪ **Variante 3: Teilzeit Invest** ▪ **Variante 4: Teilzeit Team** ▪ **Variante 5: Teilzeit Home** **1. Teilzeit Classic (Grundform)** Teilzeit Classic zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus: ▪ Die tägliche **Arbeitszeit** wird **stundenweise reduziert**. ▪ **Dauer und Verteilung** der täglichen Arbeitszeit sind festgelegt. ▪ Die **Lage** der Arbeitszeit ist entweder starr oder variabel in Kombination mit einem anderen Arbeitszeitmodell (z.B. Gleitzeit). **Beispiel:** Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 20 Stunden wird von Montag bis Freitag konstant jeweils 4 Stunden gearbeitet.

Teilzeit

2. Teilzeit Classic Vario (Teilzeit-Variante 1)

Teilzeit Classic Vario zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus:

- Die wöchentliche **Arbeitszeit** wird **reduziert**.
- **Dauer und Verteilung** der täglichen Arbeitszeit können **variabel** gestaltet werden.
- Die **Bandbreite der Verteilung** reicht von 2 bis 5 Tagen.
- In Kombination mit einem anderen Arbeitszeitmodell (z.B. Gleitzeit) kann auch die **Lage variabel** gestaltet werden.

Beispiel:

Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 30 Stunden wird an drei Tagen 8 Stunden und an einem Tag 6 Stunden gearbeitet. Ein Tag ist arbeitsfrei.

3. Teilzeit Saison (Teilzeit-Variante 2)

Beim Arbeitszeitmodell Teilzeit Saison werden Beschäftigte in Unternehmen mit **saisonal stark schwankender Auslastung** in Hochphasen voll beschäftigt. In ruhigeren Phasen mit niedriger Auslastung haben sie frei. Sie erhalten das ganze Jahr über ein konstantes Teilzeitentgelt.

Beispiel:

Ein Beschäftigter arbeitet bei einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 20 Stunden 6 Monate lang 5 Tage in der Woche jeweils 8 Stunden. Die restlichen 6 Monate des Jahres hat er frei.

4. Teilzeit Invest (Teilzeit-Variante 3)

Teilzeit Invest zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus:

- Der Beschäftigte arbeitet **Vollzeit**, erhält aber ein **Teilzeitentgelt**. Die Differenz wird als **Zeit- oder Geldguthaben** angespart.
- Die **Entnahme des Guthabens** erlaubt bei Weiterzahlung des Teilzeitentgelts mehrmonatige Urlaubs- und Weiterbildungsphasen, Sabbaticals oder vorgezogenen Ruhestand.
- Zum **01.01.2012** wurden die Rahmenbedingungen für bezahlte Freistellungen im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen deutlich verbessert. Die **Schwelle der Insolvenzsicherungspflicht für Zeitguthaben** ist von 1 Monat **auf 3 Monate angehoben worden**, so dass individuelle Auszeiten unbürokratisch möglich sind.

Für dieses Arbeitszeitmodell wird ein Arbeitszeitkonto als **Langzeitkonto** benötigt.

>>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten/Langzeitkonten**

Teilzeit

Beispiel:

Ein Beschäftigter arbeitet bei einer vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit von 30 Stunden tatsächlich 40 Stunden pro Woche. Nach ca. 3 Jahren ergibt sich ein Guthaben von einem Jahr, das für ein Sabbatical genutzt werden kann.

5. Teilzeit Team (Teilzeit-Variante 4)

- Das Unternehmen gibt hierbei lediglich vor, **wie viele Beschäftigte in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen** (Servicezeiten/Funktionszeiten).

  >>> vgl. auch **Kapitel 6.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Funktionszeit**

- Im Team wird individuell die jeweilige persönliche Arbeitszeit geplant und abgesprochen.
- Kurzfristige Änderungen von Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit sind – ein gutes Teamklima vorausgesetzt – jederzeit möglich.

Beispiel:

Ein 5er-Team muss von Montag bis Freitag eine Servicezeit von 8:00 bis 20:00 Uhr ausfüllen. Jeweils 2 Beschäftigte sollen von 8:00 bis 10:00 Uhr und von 16:00 bis 20:00 Uhr anwesend sein, von 10:00 bis 16:00 Uhr sind 3 Beschäftigte anwesend. Jede oder jeder Beschäftigte arbeitet wöchentlich 30 Stunden. Möglich sind eine starre Verteilung und Dauer von 5x6 Stunden, aber auch weitaus flexiblere Varianten (z.B. in Kombination mit Funktionsgleitzeit).

>>> vgl. auch **Kapitel 6.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Funktionszeit**

6. Teilzeit Home (Teilzeit-Variante 5)

- Beschäftigte arbeiten in **Teilzeit auch von zuhause** aus.
- Erreichbarkeit ist gewährleistet über vereinbarte Arbeitszeiten – diese können hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung variieren.
- **Einzelne Arbeitstage sollten im Unternehmen** verbracht werden, um die Beschäftigten in betriebliche Abläufe zu integrieren und sozialer Isolation vorzubeugen.
- Teilzeit Home ist eng verknüpft mit dem Arbeitszeitmodell **Telearbeit**.

	Teilzeit
	Beispiel: Je nach Absprache mit dem Arbeitgeber lässt sich Teilzeit Home beliebig ausgestalten. Möglich sind so analog zu Teilzeit Classic und Classic Vario täglicher Freizeitgewinn oder ganze freie Tage. >>> vgl. auch **Kapitel 6.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Telearbeit**
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).** Nach dem TzBfG (§ 8) haben Arbeitnehmende einen grundsätzlichen **Anspruch** auf eine Verringerung der Arbeitszeit. Dieser Anspruch ist allerdings an **bestimmte Voraussetzungen** geknüpft. Der gesetzliche Anspruch auf Teilzeit gilt laut § 8 TzBfG für Arbeitnehmer, ▪ deren Arbeitsverhältnis bereits **länger als 6 Monate** bestanden hat (Abs. 1), ▪ deren Arbeitgeber in der Regel **mehr als 15 Arbeitnehmende** beschäftigt (ohne Auszubildende oder zur Berufsbildung beschäftigte Personen) (Abs. 7), ▪ die **innerhalb der letzten 2 Jahre keinen Antrag** auf Verringerung der Arbeitszeit gestellt haben (Abs. 6). **Keinen Anspruch** haben **Auszubildende** und **Beamte**. Der Wunsch nach **Verringerung der Arbeitszeit** muss durch den Beschäftigten **spätestens 3 Monate vor deren Beginn**, schriftlich oder mündlich, unter Angabe der gewünschten Verteilung der Arbeitszeit angemeldet werden (§ 8 Abs. 2 TzBfG). **Rückkehr zur Vollzeitarbeit** Es besteht **kein Rechtsanspruch auf (Wieder-)Verlängerung der Arbeitszeit;** er sollte jedoch bei der Besetzung entsprechender freier Arbeitsplätze bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt werden. **http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	Nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** ist der **Betriebsrat über Teilzeitarbeit im Betrieb zu informieren** (vorhandene bzw. geplante Teilzeitarbeitsplätze, Umwandlung von Vollzeitarbeitsplätzen in Teilzeitarbeitsplätze und umgekehrt). Rahmenbedingungen (z.B. Ablehnungsgründe) können auf tariflicher Ebene geregelt werden. Die **wesentlichen Eckpunkte** sind als **individuelle Regelung** im Arbeitsvertrag festzuhalten.

	Teilzeit
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ▪ Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation und der Produktivität ▪ Reduzierung von Fehlzeiten ▪ Steigerung der Kundenorientierung ▪ Sicherung und Aufbau von Beschäftigung ▪ Arbeitszeitflexibilisierung, Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Bedarfe
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen – allgemein:** ▪ Anpassung der Arbeitszeit und der Anzahl anwesender Beschäftigter an Kundenwünsche ▪ Aufbrechen betrieblicher „Zeitverbrauchskulturen“ ▪ Niedrigere Fehlzeiten und eine höhere Produktivität ▪ Vermeidung von Entlassungen, wenn die Arbeitszeit bei den Beschäftigten einem veränderten Betriebsbedarf angepasst wird ▪ Motivation von Teilzeitbeschäftigten ▪ Verstärkte Nutzung weiblicher Beschäftigtenpotenziale **Für das Unternehmen – Nutzen einzelner Varianten:** ▪ **Teilzeit Classic (Grundform):** einfache Umsetzung, höhere Effizienz bei geringem Mehraufwand in der Verwaltung ▪ **Teilzeit Classic Vario (Variante 1):** Möglichkeit, die Arbeitszeit auf betriebliche Anforderungen abzustimmen ▪ **Teilzeit Saison (Variante 2):** Verhinderung von saisonalen Entlassungen sowie kostenintensiver Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Beschäftigten, flexible Bewältigung saisonaler Schwankungen ▪ **Teilzeit Invest (Variante 3):** Bewältigung von Unterauslastung ohne Entlassungen ▪ **Teilzeit Team (Variante 4):** Hohe Kundenorientierung, optimale Auslastung, kurzfristige Planbarkeit ▪ **Teilzeit Home (Variante 5):** Einsparung von Betriebskosten

	Teilzeit
	Für die Beschäftigten – allgemein: ▪ Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mehr Zeit für Familie, Hobbys, Weiterbildung ▪ Belastungs- und Stressabbau (eventuell, je nach Konstellation) ▪ Möglicher Arbeitsplatzerhalt bei verändertem Betriebsbedarf ▪ Erwerbsmöglichkeiten während der Elternzeit **Für die Beschäftigten – Nutzen einzelner Varianten:** ▪ **Teilzeit Classic (Grundform):** Tägliche Gewinnung von frei verfügbarer Zeit und somit bessere Voraussetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. für Kinder, zur Pflege) ▪ **Teilzeit Classic Vario (Variante 1):** Gewinnung von frei verfügbarer Zeit – auch ganzer Tage – und somit bessere Voraussetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. für Kinder bei Berufstätigkeit beider Eltern) ▪ **Teilzeit Saison (Variante 2):** Gleich bleibendes monatliches Grundgehalt über das gesamte Jahr, kontinuierlicher Sozialversicherungsschutz, längere arbeitsfreie Phasen ▪ **Teilzeit Invest (Variante 3):** Ermöglichung von langen arbeitsfreien Phasen (z.B. zur Begleitung von Kindern im Verlauf des Schuleintritts, Sabbatical für Auslandsaufenthalte oder Lernzeit), kontinuierliche Entgeltfortzahlung, steuerliche Vorteile (Steuerprogression) ▪ **Teilzeit Team (Variante 4):** Hoher Entscheidungsfreiraum; kurzfristige Planbarkeit (z.B. für unvorhergesehene Betreuungsengpässe in der Familie), Förderung des „Teamgeists“ ▪ **Teilzeit Home (Variante 5):** Deutlich geringere Fahrtkosten und -zeiten, hohe Eigenverantwortung
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	Besonders **häufig** bei **Frauen** (oft als „Dazuverdiener-Modell“). **Achtung:** Teilzeit ist **nicht ausreichend für eine eigene Erwerbssicherung; problematisch** auch mit Blick auf die **Höhe der Rente.** Teilzeitmodelle sind auch für **Führungskräfte geeignet**. Als „teilzeitfreundliche“ Branchen gelten Handel, Banken, Versicherungen, Gastgewerbe, Gesundheitswesen und Öffentlicher Dienst.

	Teilzeit
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von **Teilzeit sind das Teilzeit- und Befristungsgesetz** (TzBfG) und das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) zu beachten. In dieser gesetzlichen Grundlage sind die Voraussetzungen für einen gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit spezifiziert. ▪ Auch sind die **Informationspflichten** gegenüber dem Betriebsrat zur Teilzeit im Unternehmen zu berücksichtigen. ▪ Bei sehr hohen Arbeitszeitguthaben (z.B. in der Variante Teilzeit Invest) ist die **Insolvenzsicherungspflicht ab Zeitgutaben von drei Monaten** (nach der Neuregelung zum 01.01.2012) zu beachten. Möglichkeiten der Insolvenzsicherung sind die Einrichtung eines Treuhandkontos, Bürgschaften oder Versicherungsmodelle. **Partizipation** ▪ Eine Teilzeitvereinbarung wird in der Regel von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden **gemeinsam vereinbart**, insofern ist Partizipation gewährleistet; es sei denn, dass eine Stelle von vornherein als Teilzeitstelle ausgeschrieben wurde. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Teilzeitler verfügen meist über eine erhöhte **Zeitautonomie und Eigenverantwortlichkeit**, was diese in der Regel als positiv empfinden. ▪ Die Unternehmen profitieren durch Flexibilität, höhere Motivation, Eigenverantwortlichkeit und Produktivität der Teilzeitler. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Das Arbeitszeitmodell kann einen Beitrag zur Verbesserung der **Work-Life-Balance** bei den Beschäftigten leisten. Insbesondere qualifizierte Beschäftigtengruppen, die aus verschiedenen Gründen nicht in Vollzeit arbeiten können oder wollen, können als Fachkräftepotenzial genutzt werden. ▪ Teilzeit ermöglicht – heute noch insbesondere Frauen – eine umsetzbare Arbeitsform mit Positions- und Karrierechancen bei gleichzeitiger **Vereinbarkeit von Beruf und Familie.** Voraussetzung dafür ist eine hohe Zeitautonomie, Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung. Nicht die Dauer, sondern die Funktionserfüllung und Leistungserbringung sollte im Fokus stehen. Das **Umfeld** (privat und betrieblich) muss allerdings passen, damit die Teilzeitlösung tatsächlich zu einer besseren Vereinbarkeit beiträgt.

	Teilzeit
	▪ Die Unternehmen profitieren durch höhere Arbeitgeberattraktivität besonders bei bestimmten Beschäftigtengruppen. Auch die Arbeitszufriedenheit seitens der Beschäftigten kann steigen und trägt so zur Effizienzsteigerung und Produktivitätserhöhung des gesamten Unternehmens bei. ▪ Teilzeitlösungen können auch für die eigenverantwortliche Weiterbildung genutzt werden (z.B. berufsbegleitendes Studium, Promotion).
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Grundsätzlich ist die Teilzeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unproblematisch. Zu beachten sind dennoch: ▪ Gewährung möglichst großer Zeitautonomie für die Beschäftigten (z.B. in Kombination mit flexibler Arbeitszeit), ▪ kritische Zeiten am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten auch bei der Teilzeit möglichst vermieden werden, ▪ überlange Arbeitszeiten am Stück sind auch bei der Teilzeit zu vermeiden.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Teilzeit ist ein niedrigschwelliges Arbeitszeitmodell, das **vergleichsweise geringe betriebliche Voraussetzungen** hat. Je nach gewähltem Teilzeit-Modell gibt es kürzere oder längere **Verteilzeiträume** der **Arbeitszeit.** Da Verteilzeiträume der Tag, die Woche, der Monat, das Jahr oder auch die Lebensarbeitszeit sein können, sind entsprechende **Arbeitszeitkonten** mit entsprechenden Laufzeiten notwendig. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	Der Arbeitgeber sollte mit dem Arbeitnehmer **innerhalb von 2 Monaten vor dem gewünschten Beginn** der Verringerung der Arbeitszeit das Vorhaben erörtern und zu einer **Vereinbarung** gelangen. In diesem Zeitraum muss der Arbeitgeber entscheiden, ob er ▪ dem Wunsch des Beschäftigten entspricht, ▪ die Verringerung und Verteilung ablehnt oder ▪ lediglich die gewünschte Verteilung verweigert.

	Teilzeit
	Im ersten Fall erfolgt die **schriftliche Zustimmung des Arbeitgebers.** In den beiden letzten Fällen muss er ▪ den Antrag insgesamt ablehnen, ▪ dies dem Arbeitnehmer schriftlich mitteilen und ▪ hierfür betriebliche Gründe nennen können. Bei **Nicht-Reaktion des Arbeitgebers** innerhalb der Zwei-Monats-Frist müssen die Wünsche des Arbeitnehmers realisiert werden. In **§ 4 Abs. 4 TzBfG** wird durch die Nennung von betrieblichen Ablehnungsgründen des Teilzeitwunschs gewährleistet, dass ▪ einerseits Arbeitgeber vor Überforderung geschützt werden und ▪ andererseits bei Ablehnung rationale, nachvollziehbare und gewichtige Gründe vorliegen müssen. Eine **Ablehnung** kann demnach erfolgen, wenn der Teilzeitwunsch folgende Konsequenzen hat: ▪ unverhältnismäßige Kosten (z.B. aufgrund der Einrichtung einer neuen Infrastruktur), ▪ wesentliche Beeinträchtigung der Sicherheit, ▪ wesentliche Beeinträchtigung der Organisation/des Arbeitsablaufs (z.B. indem er die termingerechte Erfüllung von Arbeitsaufgaben verhindert). ▪ Auch die fehlende Möglichkeit, eine Ersatzkraft für die frei werdenden Stunden zu rekrutieren, kann ein Ablehnungsgrund sein. ▪ Darüber hinaus können die Ablehnungsgründe auf **tariflicher Ebene** weiter konkretisiert werden. **Zu beachten bei Teilzeitlösungen bei Frauen:** Teilzeit – insbesondere mit geringer Stundenzahl – stellt für Frauen keineswegs immer die ideale Lösung zur Vereinbarkeit dar, da ▪ sie zu starke Einkommensverluste befürchten müssen; ▪ die geringeren Rentenansprüche zu Altersarmut führen können; ▪ sie ihre qualifizierte Ausbildung besser nutzen wollen; ▪ sie Karriereeinbußen befürchten; ▪ sie zunehmend mit ihrer Erwerbstätigkeit auch die Familienexistenz teilweise oder ganz sichern (insbesondere auch Alleinerziehende). Dies resultiert in einem **erhöhten Bedarf von Teilzeitstellen** für Frauen im **vollzeitnahen Bereich**.

	Teilzeit
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von variablen Formen der Teilzeit sind **Arbeitszeitkonten** eine elementare Voraussetzung. Unternehmen bewerten den tatsächlichen Aufwand für die Einsatzsteuerung geringer als vorher häufig vermutet und den Nutzen oftmals höher als vorher vermutet. Einen **Online-Teilzeitrechner des BMAS** finden Sie im Internet unter: http://www.bmas.de (Rubrik Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-Netto-Rechner) Zur Steuerung gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformation zu Teilzeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de http://www.bmas.de (Rubrik Themen/ Arbeitsrecht/ Teilzeit- und Arbeitszeitmodelle) ▪ **Online-Teilzeitrechner:** http://www.bmas.de (Rubrik Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-Netto-Rechner) ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung der Teilzeit durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools) ▪ **Musterbetriebsvereinbarungen:** http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen (Rubrik Auswertungen/Textauszüge) **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Berlin: 2006 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Die Veränderung der Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen in Deutschland 2001 bis 2006. o. O.: 2009 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

	Teilzeit
	▪ Klenner, Ch.; Pfahl, S.: Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. WSI-Diskussionspapier Nr. 158. Januar 2008. Düsseldorf *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Neufang, A.: Teilzeitarbeit – ein attraktives Arbeitszeitmodell. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Februar 2007. Dortmund: 2007 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Rechtliche Aspekte zur Teilzeit: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Grundformen der Arbeitszeitgestaltung. Düsseldorf: 2011

6.1.2 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Altersteilzeit

	Altersteilzeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Unter **Altersteilzeit** (ATZ) versteht man ein durch das **Altersteilzeitgesetz** (AltTZG) geregeltes Modell, bei dem **ältere Arbeitnehmer nach Vollendung des 55. Lebensjahres** für die verbleibende Zeit bis zur Rente (mindestens 3 Jahre) ihre **Arbeitszeit halbieren**. Bei der verbleibenden Arbeitszeit können flexible Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer getroffen werden. Es kann sowohl die **tägliche Arbeitszeit verringert**, nur an **bestimmten Wochentagen** gearbeitet oder im **wöchentlichen oder monatlichen Wechsel** gearbeitet werden. Die Dauer der Altersteilzeit ist abhängig vom individuellen Rentenbeginn des Arbeitnehmers. Das Modell ist sowohl für Vollzeitbeschäftigte möglich, als auch für Arbeitnehmer, die bereits teilzeitbeschäftigt sind. Das dementsprechend verminderte Arbeitsentgelt sowie die Rentenbeiträge werden von dem Arbeitgeber um so genannte **Aufstockungsbeträge** [siehe unten] ergänzt. Bei der **Förderung von Altersteilzeit** durch die Bundesagentur für Arbeit muss nach Altersteilzeitverträgen unterschieden werden, bei denen die Altersteilzeit bis spätestens zum 31.12.2009 begonnen wurde und nach Altersteilzeitverträgen ab dem 01.01.2010: ▪ **Beginn der Altersteilzeit spätestens zum 31.12.2009:** Die Bundesagentur für Arbeit erstattet dem Arbeitgeber sechs Jahre lang den Aufstockungsbetrag in Höhe von maximal 20% des Regelarbeitsentgelts. Die Sozialversicherungsbeiträge, die auf den Aufstockungsbetrag entfallen, übernimmt allein der Arbeitgeber. ▪ **Beginn der Altersteilzeit ab dem 01.01.2010:** Eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ist nicht mehr möglich.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Grundsätzlich lassen sich folgende Ausprägungen des **Arbeitszeitmodells** unterscheiden: ▪ **Kontinuierliches Modell (Gleichverteilungsmodell)** ▪ **Blockmodell** ▪ **Schrittweise Verringerung der Arbeitszeit**

Altersteilzeit

1. Kontinuierliches Modell (Gleichverteilungsmodell)

- Die Arbeitszeit wird bis zum individuellen Rentenbeginn des Arbeitnehmers **kontinuierlich auf die gesamte Zeitspanne** der Altersteilzeit verteilt.
- In der Umsetzung sind alle Varianten der Teilzeit möglich (z.B. „klassische“ Halbtagesbeschäftigung oder auch täglicher, wöchentlicher oder saisonaler Wechsel zwischen Arbeit und Freizeit).

Beispiel:

Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden vor Beginn der Altersteilzeit wird zum Start der Altersteilzeit die Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert und bis zum Rentenbeginn kontinuierlich 20 Stunden gearbeitet.

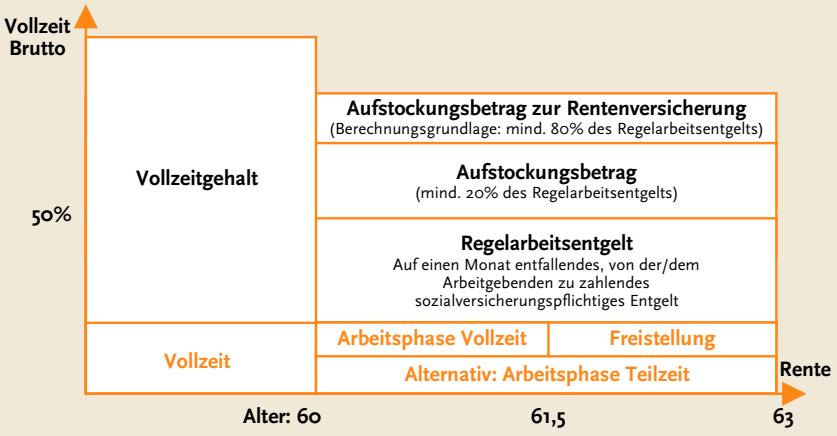
2. Blockmodell

- Beim Blockmodell werden **zwei gleich große Zeitblöcke** gebildet – eine **Arbeitsphase** und eine sich hieran anschließende **Freistellungsphase**.
- Der Arbeitnehmer arbeitet zunächst weiterhin im Umfang der bisherigen Arbeitszeit und baut so das für die Freistellung notwendige **Zeitguthaben** auf.
- In der **Freistellungsphase** wird der Arbeitnehmer von seiner Arbeitsleistung freigestellt. Über die Gesamtdauer ergibt sich also auch hier eine Reduzierung der Arbeitszeit um die Hälfte.

Beispiel:

Eine Arbeitnehmerin mit einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 40 Stunden (durchgängig in den letzten 24 Monaten) arbeitet in der ersten Hälfte ihrer Altersteilzeit, die auf insgesamt 3 Jahre angelegt ist, eineinhalb Jahre mit einer Arbeitszeit von weiterhin 100%. In der Freistellungsphase, die ebenfalls eineinhalb Jahre dauert, ist sie von der Erbringung der Arbeitleistung komplett freigestellt.

Altersteilzeit



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

3. Schrittweise Verringerung der Arbeitszeit

Es besteht auch die Möglichkeit, die **beiden Modelle zu kombinieren**, indem die Arbeitszeit über den Zeitraum der Altersteilzeit **schrittweise verringert** wird.

Beispiel:

Bei einer Arbeitnehmerin mit einer wöchentlichen Regelarbeitszeit von 40 Stunden (durchgängig in den letzten 24 Monaten) verteilt sich die Arbeitszeit während der Altersteilzeit (3 Jahre) wie folgt: In den ersten 6 Monaten 40 Wochenstunden, in den zweiten 6 Monaten 30 Wochenstunden. Im zweiten Jahr (Monate 13-24) werden 20 Wochenstunden geleistet. In den ersten 6 Monaten des dritten Jahres arbeitet die Beschäftigte 10 Wochenstunden, in den letzten 6 Monaten ist die Arbeitnehmerin von der Erbringung der Arbeitsleistung freigestellt.

Besonderheiten des Arbeitszeitmodells

Aufstockungsbetrag

- Der Arbeitgeber muss dem Altersteilzeitbeschäftigten das so genannte **Regelarbeitsentgelt (RAE)** für die Altersteilzeitarbeit um mindestens **20 Prozent aufstocken** und für den Beschäftigten zusätzlich Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung mindestens in Höhe des Beitrags entrichten, der auf 80 Prozent des Regelarbeitsentgelts für die Altersteilzeitarbeit entfällt.

Altersteilzeit

- **Regelarbeitsentgelt (RAE):** Das Regelarbeitsentgelt ist das auf einen Monat entfallende vom Arbeitgeber regelmäßig zu zahlende sozialversicherungspflichtige (Teilzeit-)Arbeitsentgelt. Zum Regelarbeitsentgelt gehören auch regelmäßige Bestandteile wie vermögenswirksame Leistungen, Prämien und Zulagen sowie Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit. Nicht berücksichtigt werden hingegen Jahressonder- oder Mehrarbeitsvergütungen. Das Regelarbeitsentgelt darf die monatliche Beitragsbemessungsgrenze nicht überschreiten.
- **Begrenzung des Aufstockungsbetrags:** Der Betrag in Höhe von 80 Prozent des Regelarbeitsentgelts ist zu begrenzen, wenn er höher ist als der Unterschiedsbetrag zwischen 90 Prozent der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung und dem Regelarbeitsentgelt. Der Arbeitgeber muss in diesem Fall die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung mindestens um den Beitrag aufstocken, der auf den genannten Unterschiedsbetrag entfällt. Der Arbeitgeber muss die Arbeitnehmeranteile des zusätzlichen Rentenversicherungsbeitrags allein aufbringen.

Rechenbeispiel zum Aufstockungsbetrag

Ein Arbeitnehmer verfügt im Rahmen der Altersteilzeit über ein **Regelarbeitsentgelt (RAE)** in Höhe von **2.700 EUR.**

- Der Aufstockungsbetrag zum RAE beträgt 20%, demnach 540 EUR.
- Der zusätzliche Betrag zur Rentenversicherung (RV) errechnet sich aus 80% des RAE, also 529,20 EUR (19,6% RV-Beitrag von 2.700 EUR).
- Nach oben ist der Aufstockungsbetrag zur Rentenversicherung begrenzt auf den Betrag, der auf die Differenz zwischen 90% der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze (West 2012: 5.600 EUR, 90%: 5.040 EUR) und dem Regelarbeitsentgelt entfällt.
- In diesem Beispiel liegt die **Höchstgrenze für den Aufstockungsbetrag zur Rentenversicherung bei 2.340,- EUR** (5.040 EUR abzüglich 2.700 EUR).

Steuerfreiheit des Aufstockungsbetrags

Die Aufstockungsbeträge können gemäß § 1 Absatz 3 AltTZG auch nach dem 31.12.2009 bei nicht durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Altersteilzeitverträgen **steuerfrei an Arbeitnehmer ausgezahlt** werden (§ 3 Nr. 28 EStG).

	Altersteilzeit
	Folgende **Voraussetzungen** müssen hierzu erfüllt sein (§ 2 AltTZG, § 3 AltTZG): ▪ Der Arbeitnehmer muss das 55. Lebensjahr vollendet haben; ▪ die Altersteilzeit endet erst, wenn Altersrente beansprucht werden kann; ▪ die wöchentliche Arbeitszeit reduziert sich auf die Hälfte gemäß dem kontinuierlichen/Gleichverteilungs- oder Blockmodell; ▪ die Beschäftigung ist sozialversicherungspflichtig, also keine geringfügige Beschäftigung; ▪ der Arbeitnehmer muss innerhalb der 5 Jahre vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1.080 Kalendertage versicherungspflichtig beschäftigt gewesen sein; ▪ der Arbeitgeber stockt das hälftige Arbeitsentgelt um mindestens 20% des Regelarbeitsentgelts auf; ▪ der Arbeitgeber entrichtet für den Arbeitnehmer zusätzliche Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung mindestens auf der Basis des um 80% erhöhten Regelarbeitsentgelts, höchstens jedoch den Unterschiedsbetrag zwischen 90% der monatlichen Beitragsbemessungsgrenze und dem Regelarbeitsentgelt. Der Arbeitgeber zahlt bei den zusätzlichen Beiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung auch den Arbeitnehmeranteil; Aus der Steuerfreiheit der Aufstockungsleistungen ergibt sich auch deren **Beitragsfreiheit in der Sozialversicherung**. Die **Aufstockungsbeträge** unterliegen bei der **Einkommensteuer** allerdings dem so genannten **Progressionsvorbehalt**. Das bedeutet: Die Aufstockungsbeträge werden zwar steuerfrei ausgezahlt, jedoch werden die übrigen steuerpflichtigen Einkünfte dem Steuersatz unterworfen, der sich ergäbe, wenn die Aufstockungsbeträge steuerpflichtig wären. Insoweit ist bei der Einkommensteuererklärung mit einer Steuernachforderung des Finanzamts zu rechnen.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Altersteilzeitgesetz (AltTZG)**. Dieses Gesetz enthält Regelungen ▪ zum **Verteilzeitraum der Altersteilzeit** (ohne tarifvertragliche Ergänzung maximal 3 Jahre, § 2 AltTZG), ▪ zur **Ermittlung der Beschäftigtenzahlen** (Berechnungsvorschriften zur Überforderungsgrenze, § 7 AltTZG), ▪ zu **arbeitsrechtlichen Regelungen** (§ 8 AltTZG), ▪ zur **sozialen Sicherung der Arbeitnehmenden** (§ 10 AltTZG). **http://www.gesetze-im-internet.de/alttzg_1996/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**

Altersteilzeit

Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung

- Das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) sieht für Arbeitgebende und Arbeitnehmende **keinen Rechtsanspruch** auf Altersteilzeit vor, jedoch können **Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen** einen solchen Anspruch einräumen.
- **Überforderungsgrenze:** Arbeitgeber müssen dem Wunsch nach Altersteilzeit nur dann nachkommen, wenn insgesamt nicht mehr als 5% der Arbeitnehmer in Altersteilzeit beschäftigt sind. Wenn der Arbeitgeber die Altersteilzeitverträge jedoch freiwillig abgeschlossen hat, können weitere Anträge auf Altersteilzeit aus Gründen des Gleichheitsgrundsatzes nicht zurückgewiesen werden.
- Altersteilzeit wird **immer individuell zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer** im Rahmen einer **Altersteilzeitvereinbarung** geregelt.
- **Verteilzeitraum:** Der höchstzulässige Verteilzeitraum für Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell oder bei der schrittweisen Verringerung der Arbeitszeit beträgt **ohne tarifvertragliche Reglungen drei Jahre**. Ein **längerer Verteilzeitraum** kann in einem **Tarifvertrag** zur Altersteilzeit oder einer **Betriebsvereinbarung** aufgrund eines Tarifvertrags zur Altersteilzeit allerdings ausdrücklich zugelassen werden.

  Eine **Checkliste mit wichtigen Punkten**, die in einer **Betriebsvereinbarung** geregelt werden sollten, finden Sie auf der begleitenden CD-ROM.

- **Nicht tarifgebundene Arbeitgeber** im fachlichen und zeitlichen Geltungsbereich eines Tarifvertrags zur Altersteilzeit können diese tarifvertragliche Regelung (allerdings nur vollständig) **durch Betriebsvereinbarung oder einzelvertraglich übernehmen** (§ 2 Abs. 2 Satz 2 AltTZG). Besteht eine Öffnungsklausel im Tarifvertrag, so können die Regelungen auch in Betrieben nicht tarifgebundener Arbeitgeber getroffen werden (§ 2 Abs. 2 Satz 3 AltTZG).
- In **Branchen ohne tarifvertragliche Regelungen** sind Altersteilzeitregelungen generell mit Verteilzeiträumen von mehr als drei Jahren möglich (§ 2 Abs. 2 Satz 5 AltTZG).

  Beispiele: „Freiberufler“, wie z.B. Rechtsanwälte (mit Ausnahme einiger regional begrenzter Tarifverträge), Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Arbeitgeber- und Unternehmerverbände, außertarifliche Angestellte.

	Altersteilzeit
	▪ **Branchenspezifische Regelungen**: In einigen Branchen ist die Altersteilzeit in Tarifverträgen spezifisch geregelt (z.B. Höhe der Aufstockung, Ausgleichszahlungen für spätere Rentenabschläge). Beispiel: Beschäftigte beispielsweise in der Metall- und Elektro-Industrie erhalten 82 Prozent des bisherigen Entgelts und 95 Prozent der bisherigen Rentenbeiträge.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Ermöglichung eines vereinfachten, vorzeitigen und gleitenden **Übergangs in den Ruhestand** für ältere Arbeitnehmer ▪ Förderung des **Übergangs rechtszeitige Beschäftigung von Nachwuchskräften und Auszubildenden**
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung** ▪ **Ressourcen** für die Einstellung von Nachwuchskräften ▪ Kombination von „neuem" Wissen mit Können und Erfahrung der älteren Arbeitnehmer **(„Diversity")** ▪ **Geringerer Wissens- und Erfahrungsverlust** ▪ Möglichkeit, die Arbeitszeit effizienter einzuteilen ▪ Zufriedenere Arbeitnehmer, da mit zunehmendem Alter lange Arbeitszeiten stärker belasten ▪ **Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit** **Für die Beschäftigten (ältere Arbeitnehmer)** ▪ Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ▪ **Gleitender Übergang in den Ruhestand** (bei kontinuierlichem Modell bzw. Gleichverteilungsmodell oder schrittweise Verringerung der Arbeitszeit) ▪ Erhalt der **Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Mehr **Freiräume** für Familie, Partnerschaft, Hobbys ▪ Halbe Arbeitszeit, durch die Aufstockungsbeträge aber nicht halbes Gehalt und halbe Rente ▪ **Vorgezogener Ruhestand** bei weiterer Entlohnung (bei Blockmodell)

	Altersteilzeit
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	Häufig bei: ▪ Weiblichen Beschäftigten ▪ Angestellten/Beschäftigten aus Büroberufen ▪ Großbetrieben ▪ Branchen mit hoher Tarifbindung ▪ Banken und Versicherungen ▪ Personen mit höherer Qualifikation ▪ Personen mit höherem Einkommen
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung der Altersteilzeit sind die Regelungen des **Altersteilzeitgesetzes** (AltTZG) zu berücksichtigen. ▪ Die Altersteilzeit ist **vor ihrem Beginn zu vereinbaren**. Die Vereinbarung ist so abzufassen, dass die Altersteilzeit zumindest bis zum frühestmöglichen Zeitpunkt reicht, zu dem Arbeitnehmer eine Altersrente beanspruchen kann. Liegt das vereinbarte Ende der Altersteilzeit vor dem Erreichen dieses Zeitpunktes, sind die Voraussetzungen des Altersteilzeitgesetzes nicht erfüllt. ▪ Arbeitnehmende sollten sich in jedem Fall von der **Deutschen Rentenversicherung bestätigen** lassen, ab wann sie frühestens die Altersrente – ungeschmälert oder geschmälert – beziehen können. Darauf muss das Ende der Altersteilzeit ausgerichtet sein. ▪ Da es sich beim Altersteilzeitarbeitsvertrag um ein befristetes Arbeitsverhältnis handelt, ist zur Wirksamkeit des Vertrags gemäß § 14 Absatz 4 TzBfG **Schriftform** erforderlich. **Partizipation** ▪ Altersteilzeit muss immer gemeinsam von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden individuell vereinbart werden. Sie basiert auf einer **freiwilligen Entscheidung auf beiden Seiten**. Insofern ist die Partizipation der Beschäftigten in diesem Arbeitszeitmodell immanent vorhanden. ▪ In vielen Unternehmen existieren **Betriebsvereinbarungen** aufgrund eines Tarifvertrags zur Altersteilzeit, die **gemeinsam von Arbeitgebenden und Betriebsrat** geschlossen wurden.

	Altersteilzeit
	Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit ▪ Wenn Altersteilzeit auch genutzt wird, um **junge Mitarbeiter in Kombination mit älteren Mitarbeitern** einzuarbeiten und so Wissen im Unternehmen zu halten, ist dies sowohl für die älteren Beschäftigten als auch für das Unternehmen positiv. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Die Reduzierung der Arbeitszeit leistet bei älteren Beschäftigten einen Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Allerdings treten diese Aspekte lediglich beim **kontinuierlichen Modell** bzw. beim Modell der **schrittweisen Verringerung der Arbeitszeit** auf. Bei diesen Varianten wird der **veränderten Leistungsfähigkeit** der älteren Beschäftigten Rechnung getragen, ohne dass die Erfahrung dem Unternehmen verloren geht. ▪ Vorteile ergeben sich zudem, wenn bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern durch die Altersteilzeitler **Tandems oder Mentorensysteme** genutzt werden, um **Erfahrungswissen** von Alt nach Jung weiterzugeben und Know-how im Unternehmen zu halten. ▪ Das **Blockmodell** (das in der Praxis mehrheitlich Anwendung findet) ist hingegen unter den Gesichtspunkten der Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit kritisch zu bewerten. Es dient lediglich dazu, einen vorgezogenen Ruhestand zu erreichen und nicht dazu, einen alternsgerechten gleitenden Übergang zu vollziehen und über Tandemlösungen und Know-how-Weitergabe wichtiges Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten. Nicht der vorzeitige Ausstieg, sondern der lange Erhalt im Arbeitsleben sollte angestrebt werden.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	▪ Grundsätzlich ist die Altersteilzeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht zu befürworten, da es sich um ein **alternsgerechtes Arbeitszeitmodell** handelt. ▪ Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sollte **nicht** das **Blockmodell** gewählt werden, die **schrittweise Verkürzung** der Arbeitszeit ist zu präferieren **Weitere arbeitswissenschaftliche Empfehlungen** ▪ Die Verkürzung der Arbeitszeit sollte von der Arbeitsbelastung und der **Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten abhängig sein. ▪ Die Arbeit sollte so gestaltet werden, dass sie an das Leistungsprofil des älteren Beschäftigten angepasst ist.

	Altersteilzeit
	▪ Die **Arbeitsplatzgestaltung** sollte den veränderten sensorischen und motorischen Fähigkeiten älterer Beschäftigter angepasst sein. ▪ Die **Arbeitszeit** sollte insbesondere hinsichtlich der Lage und Dauer der individuellen Leistungsfähigkeit angepasst werden. ▪ Die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit sollte nicht zu lang sein.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Beim kontinuierlichen Modell (Gleichverteilungsmodell) ist die **Einrichtung eines Arbeitszeitkontos** notwendig. Gleiches gilt für die schrittweise Verringerung der Arbeitszeit. Beim Blockmodell ist dies nicht zwangsläufig erforderlich. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	**Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben** ▪ Das Arbeitszeitguthaben ist laut § 8a Altersteilzeitgesetz (AltTZG) durch eine besondere Insolvenzsicherung geschützt: **Arbeitgeber** sind verpflichtet, das sich **aufbauende Wertguthaben** ab der ersten Gutschrift abzusichern, wenn die Altersteilzeitvereinbarung zum Aufbau eines Wertguthabens führt, welches das Dreifache des Regelarbeitsentgelts überschreiten wird. ▪ Den **Arbeitnehmern** müssen die zur Sicherung des Wertguthabens ergriffenen Maßnahmen regelmäßig vorgelegt werden. Mögliche Maßnahmen hierfür sind Bankbürgschaften, dingliche Sicherheiten zu Gunsten der Arbeitnehmer, ausgewählte Versicherungsmodelle. ▪ **Nicht zugelassen** sind hingegen **bilanzielle Rückstellungen**. Wertguthaben von Arbeitszeitkonten, die vor Beginn der Altersteilzeit angesammelt wurden, können die tatsächlich zu leistende Arbeitszeit in der Arbeitsphase reduzieren. **Soziale Absicherung bei Altersteilzeitmodellen** ▪ Ärztlich bescheinigte **Arbeitsunfähigkeit während der Arbeitsphase**: Beim Blockmodell ist **gesetzliche Entgeltfortzahlung** zu beachten. Während der **Freistellungsphase:** Arbeitgeber müssen die Altersteilzeitvergütung unabhängig von der Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers zahlen. ▪ **Tod des Arbeitnehmers:** Anspruch der Erben des verstorbenen Arbeitnehmers auf die Vergütung für die bereits erbrachte Arbeitsleistung sollte im **Altersteilzeitvertrag klar geregelt werden.**

	Altersteilzeit
	Beendigung des Altersteilzeitvertrags ▪ Der Altersteilzeitvertrag **endet mit Ablauf der Befristung**. ▪ Der Altersteilzeitvertrag unterliegt als befristetes Arbeitsverhältnis nur dann der **ordentlichen Kündigung,** wenn dies **einzelvertraglich oder** im anwendbaren **Tarifvertrag vereinbart** ist. ▪ **Betriebsbedingte Kündigung:** Beim Blockmodell ist eine betriebsbedingte Kündigung nur in der Arbeitsphase möglich, weil nur in der Arbeitsphase ein entsprechender Beschäftigungsbedarf wegfallen kann. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund gemäß § 626 BGB bleibt davon unberührt.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von **variablen Formen der Altersteilzeit** sind **Arbeitszeitkonten** eine elementare Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM. Eine **Checkliste mit wichtigen Punkten**, die in einer **Betriebsvereinbarung** geregelt werden sollten, ist auf der CD-ROM ebenfalls zu finden.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Altersteilzeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de http://www.altersteilzeit-info.de ▪ **Altersteilzeitrechner:** http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-Netto-Rechner/inhalt.html (BMAS) ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung der Teilzeit durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools)

Altersteilzeit

Literatur:

- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Gleitender Übergang in den Ruhestand. Hinweise zum Altersteilzeitgesetz. Nürnberg: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Müller, I.: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. November 2005. Dortmund: 2005 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Rechtliche Aspekte zur Altersteilzeit: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Wanger, S.: Altersteilzeit. Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Kurzbericht 8/2009. Nürnberg: 2009

6.1.3 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Mehrarbeit/Überstunden

	Mehrarbeit/Überstunden
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Von **Mehrarbeit** spricht man, wenn die **gesetzliche Höchstarbeitszeit überschritten** wird. **Überstunden** sind hingegen die **Überschreitung der regelmäßigen tariflichen, betrieblichen oder einzelvertraglichen Arbeitszeit**. **Vergleichsmaßstab** ist die regelmäßige Arbeitszeit, wie sie für den Arbeitnehmer aufgrund des Tarifvertrags, der Betriebsvereinbarung oder der einzelvertraglichen Vereinbarung auf den Tag, die Woche, den Monat oder das Jahr verteilt ist. **Anordnung von Mehrarbeit/Überstunden** Bei der Anordnung von Mehrarbeit/Überstunden durch den Arbeitgeber sind die sich aus dem Arbeitszeitgesetz (§ 3) ergebenden gesetzlichen Grenzen zu beachten: ▪ Die **werktägliche Arbeitszeit** darf 8 Stunden nicht überschreiten, sie kann jedoch dann auf bis zu 10 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Werktage im Sinne dieser Vorschriften sind alle Wochentage außer den Sonn- und Feiertagen, also auch der Samstag. Ausnahmen sind dann möglich, wenn eine tarifvertragliche Regelung in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst vorsieht. ▪ **Ruhezeiten:** Darüber hinaus ist dem Arbeitnehmer gemäß § 5 ArbZG nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden einzuräumen. Abweichungen hiervon sind nur in besonderen Fällen gemäß § 14 ArbZG möglich. Gefährdung besonderer Rechtsgüter des Arbeitgebers. **Direktionsrecht des Arbeitgebers** ▪ **Überstunden** müssen grundsätzlich nur dann geleistet werden, wenn diese **zuvor vereinbart** worden sind. ▪ **Ausnahme:** In **Notfällen**, d.h. wenn die Überstunden im Interesse des Betriebes dringend erforderlich sind. Ein Notfall ist gegeben, wenn es sich um ein ungewöhnliches, nicht vorhersehbares Ereignis handelt (Kapazitätsengpässe oder vermehrter Arbeitsanfall reichen als Begründung nicht aus). ▪ Zulässig ist eine entsprechende Klausel im Arbeitsvertrag, wonach sich die Weisungsbefugnis des Arbeitgebers auch auf die (mündliche) Anordnung von Überstunden erstrecken soll.

	Mehrarbeit/Überstunden
	Vergütung von Überstunden ▪ Für die Vergütung von Überstunden und Mehrarbeit bestehen **keine besonderen gesetzlichen Regelungen**. ▪ Die Vergütung ist daher vollständig **Gegenstand freier Vereinbarung** in Einzelarbeitsverträgen, Betriebsbestimmungen oder Tarifverträgen. Dabei ist zwischen der anfallenden Grundvergütung und eventuellen Vergütungszuschlägen zu unterscheiden. ▪ **Pauschale Abgeltung:** Vertragliche Klauseln, wonach Überstunden mit dem Grundgehalt als abgegolten gelten, sind nur wirksam, wenn sie transparent und verständlich formuliert sind. Aus der Formulierung muss klar hervorgehen, wie viele Überstunden mit dem Grundgehalt abgedeckt werden. ▪ **Zuschlag für die Mehrarbeit/Überstunden** muss nur gezahlt werden, wenn dieser vereinbart oder betriebs- bzw. branchenüblich ist (z.B. Tarifvertrag oder Arbeitsvertrag). ▪ **Bei leitenden Angestellten** wird eine Verpflichtung zur Ableistung betriebsnotwendiger Überstunden ohne zusätzlichen Arbeitsentgeltanspruch angenommen. Bei Arbeitnehmern, die auf Stundenbasis bezahlt werden, kann eine Überstundenvergütung nicht ausgeschlossen werden. Eine zusätzliche Vergütung kann entfallen, wenn der Arbeitnehmer eine **Mehrarbeitspauschale** gezahlt bekommt. Eine vorformulierte pauschale Vertragsklausel, nach der „anfallende Überstunden mit dem Entgelt abgegolten sind“, ist unwirksam. Die **Höchstzahl** der abgegoltenen Überstunden und der Bemessungszeitraum müssen **festgelegt** werden, so dass beispielsweise folgende Regelung zulässig wäre: „Mit dem Monatsgehalt sind 10 Überstunden pro Monat abgegolten“. Wichtig ist dabei, dass die **festgelegte Höchstzahl der Überstunden maximal 10 % der vereinbarten Arbeitszeit** beträgt und auch der Erfassungszeitraum (z.B. monatlich) eindeutig festgelegt ist.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	▪ Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG). Hier werden die täglichen Höchstgrenzen der Arbeitszeit, die gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten sowie die Aufzeichnungspflichten bei Mehrarbeit/Überstunden geregelt.

	Mehrarbeit/Überstunden
	▪ Regelungen für **bestimmte Personengruppen** sind im SGB IX für Schwerbehinderte, im Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) sowie im Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie im Berufsbildungsgesetz (BBiG) für Auszubildende geregelt. ▪ Die **Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten** sind im **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) festgelegt. **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/JArbSchG/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	**Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats** ▪ Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats setzt einen **kollektiven Tatbestand** voraus, der immer dann vorliegt, wenn bei einem zusätzlichen Arbeitsbedarf die Frage zu regeln ist, **ob und in welchem Umfang Mehrarbeit** geleistet werden soll. Das Mitbestimmungsrecht besteht grundsätzlich auch in Eilfällen und unabhängig vom Anlass. ▪ Die **Zustimmung** zur Mehrarbeit kann durch den Betriebsrat auch **im Vorfeld** erteilt werden. Denkbar sind **Betriebsvereinbarungen**, die dem Arbeitgeber bei der Anordnung von Mehrarbeit innerhalb eines bestimmten Rahmens freie Hand lassen oder bei denen eine Mitteilung an den Betriebsrat ausreicht. ▪ Das **Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats endet** jedoch dort, wo es um die **Gestaltung konkreter Arbeitsverhältnisse** geht. Auf individueller Ebene ist eine Verpflichtung zur Mehrarbeit der Beschäftigten nur gegeben, wenn dies im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist. Dies gilt im Besonderen auch für Teilzeitbeschäftigte. Für **bestimmte Beschäftigtengruppen** gelten hinsichtlich der Mehrarbeit **Sonderregelungen** mit Einschränkungen: ▪ **Schwerbehinderte Menschen:** Diese Beschäftigtengruppe ist auf Verlangen von Mehrarbeit freizustellen. ▪ **Jugendliche:** Laut Jugendarbeitsschutzgesetz ist eine Leistung von Mehrarbeit grundsätzlich unzulässig. Leisten Jugendliche bei unaufschiebbaren Notfällen Mehrarbeit, so muss diese durch eine entsprechende Verkürzung der Arbeitszeit innerhalb von drei Wochen wieder ausgeglichen werden. ▪ **Werdende und stillende Mütter:** Werdende und stillende Mütter dürfen nach § 8 Mutterschutzgesetz nicht mit Mehrarbeit belastet werden.

	Mehrarbeit/Überstunden
	Vergütung ▪ Viele **Tarifverträge** enthalten Regelungen, in welcher Art und Weise die vom Arbeitnehmer geleistete Mehrarbeit zu vergüten ist. Häufig werden hier neben der Grundvergütung auch so genannte **„Mehrarbeitszuschläge“** vorgesehen. Vielfach findet sich auch eine Regelung, die den Ausgleich der Mehrarbeit durch entsprechende anderweitige Freistellung erlaubt, so dass die Mehrarbeit durch Freizeit ausgeglichen wird. ▪ Anhaltspunkte zur **angemessenen Vergütung** von Mehrarbeit finden sich in den Regelungen zu Mehrarbeitszuschlägen in den Tarifverträgen der jeweiligen Branche. **Fehlt** eine **kollektivrechtliche Regelung** der Vergütung von Mehrarbeit muss eine **einzelvertragliche Regelung** getroffen werden. ▪ Neben der finanziellen Vergütung von Überstunden stellt ein **Freizeitausgleich** eine Alternative dar, die unter arbeitswissenschaftlichen Aspekten dem finanziellen Ausgleich vorzuziehen ist.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Flexible und kurzfristige **Anpassung der Kapazitäten** an Auftragsspitzen ohne dauerhafte Einstellung zusätzlichen Personals ▪ Überbrückung **personeller Engpässe** ▪ Ausweitung von **Betriebszeiten**
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Mehrarbeit/Überstunden sind die **Regelungen des Arbeitszeitgesetzes** (ArbZG), das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) sowie Regelungen in den **Tarifverträgen** zu berücksichtigen. Ebenso zu beachten: Einschränkungen für bestimmte Beschäftigtengruppen [siehe vorherige Seite]. **Partizipation** ▪ Mehrarbeit/Überstunden beruht/beruhen **in der Regel ausschließlich auf der Anordnung durch den Arbeitgeber**, wenngleich das Mitbestimmungsrecht in gewissem Maße eine Partizipation des Betriebsrats einräumt, indem ein Rahmen für Mehrarbeit/Überstunden geschaffen wird (z.B. in Betriebsvereinbarungen). In der praktischen Umsetzung ist das Arbeitszeitmodell jedoch wenig partizipativ ausgerichtet. Sollte/sollten Mehrarbeit/Überstunden unvermeidbar sein, sollten die **Belange der Beschäftigten möglichst berücksichtigt** werden und die **Gründe** für die Mehrarbeit/Überstunden **nachvollziehbar kommuniziert** werden.

	Mehrarbeit/Überstunden
	Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit ▪ Mehrarbeit/Überstunden sind Arbeitszeitmodelle, die in der Regel ausschließlich die Belange des Unternehmens berücksichtigen, und gelten daher lediglich als **Flexibilisierungsinstrument des Arbeitgebers**. Insofern ist in der Regel lediglich eine geringe Ausgewogenheit der Interessen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gegeben, da diese Formen der Arbeitszeitgestaltung auch ausschließlich auf der Anordnung durch den Arbeitgeber beruhen. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Gegen Mehrarbeit in Ausnahmefällen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. **Problematisch** wird die Mehrarbeit, wenn sie zur **„Dauereinrichtung“** wird und die Beschäftigten keine oder kaum Möglichkeiten haben, die Mehrarbeit durch (Mehr-)Freizeit auszugleichen. ▪ Mit Blick auf die Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit ist die Einführung „echter“ **flexibler Arbeitszeitmodelle vorteilhafter** zu beurteilen als Mehrarbeit/Überstunden. Arbeitgeber haben hier die Möglichkeit, im Rahmen der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes auftretende Arbeitsspitzen flexibel abzudecken, ohne dass dies direkt zu Überstunden und Mehrkosten führt. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, das Arbeitzeitguthaben in anderen Phasen flexibel abzubauen. Dies leistet einen Beitrag zu einer besseren Balance und führt zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Unter arbeitswissenschaftlichen Aspekten gilt mit Blick auf Mehrarbeit/Überstunden Folgendes zu beachten: ▪ Je länger ein Arbeitstag dauert, desto größer ist die **Ermüdung** der Beschäftigten. Die Folgen sind eine **geringere Leistungsfähigkeit** und Leistungsbereitschaft. Die **Fehleranfälligkeit** steigt. ▪ Nach der achten Arbeitsstunde steigt das **Unfallrisiko** erheblich an. Daher kann dauerhafte Mehrarbeit zu einem höheren **Gesundheits- und Sicherheitsrisiko** führen. ▪ Ist Mehrarbeit unvermeidbar, sollten die **individuellen Bedürfnisse** der Mitarbeiter bei deren Gestaltung berücksichtigt werden. ▪ Aus arbeitsmedizinischer Sicht sollte – falls möglich – ein **zeitnaher Freizeitausgleich** ermöglicht werden.

	Mehrarbeit/Überstunden
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	Zur Erfassung von Mehrarbeit/Überstunden ist die **Einrichtung eines Arbeitszeitkontos** notwendig. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	Bei der Umsetzung sind weiterhin einige Aspekte zu beachten: ▪ Grundsätzlich kann **Mehrarbeit auch an Sonn- und Feiertagen** verlangt werden. Das Arbeitszeitgesetz sieht hier vor, dass diese Mehrarbeit **auf jeden Fall in Freizeit ausgeglichen** wird. Weiterhin müssen **mindestens 15 Sonntage** im Jahr frei sein. ▪ Für Mehrarbeit muss es immer **sachliche Gründe** geben. Dies kann etwa mit Erkrankung von Mitarbeitern oder personellen Engpässen, z.B. in der Urlaubszeit, begründet sein. ▪ Arbeitnehmende müssen mindestens **vier Tage im Voraus** über die anstehende Mehrarbeit informiert werden, damit ihnen ein Mindestmaß an Gestaltungsmöglichkeiten für das Privatleben eingeräumt wird. ▪ **Abgegolten** wird Mehrarbeit normalerweise durch **Freizeitausgleich oder** sie wird **wie die übliche Arbeitszeit vergütet**. Das Arbeitszeitgesetz regelt dabei, dass Freizeitausgleich vor Vergütung erfolgen soll. Überstundenzuschläge sind nur zu zahlen, wenn sie tarifvertraglich oder arbeitsvertraglich geregelt sind. ▪ **Arbeitsverträge**, in denen geregelt ist, dass es für **Mehrarbeit pauschal und ohne Einschränkung keine zusätzliche Vergütung** gibt, sind **ungültig**. Formulierungen wie „sämtliche Überstunden sind mit dem Gehalt abgegolten“, sind unwirksam.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Erfassung von Überstunden ist ein **Arbeitszeitkonto** notwendig. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.

	Mehrarbeit/Überstunden
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Mehrarbeit/Überstunden und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung der Mehrarbeit/Überstunden durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools) http://io-business.de (Rubrik Praxis-Checklisten/Arbeitszeit und Arbeitsform) **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Industrie- und Handelskammer Rheinhessen (Hrsg.): Recht und Fair Play. Überstunden und Mehrarbeit. Mainz: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 03/2012. Nürnberg: 2012. S. 9-13 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.1.4 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Kurzarbeit

	Kurzarbeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Unternehmen, bei denen wirtschaftliche Ursachen vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlauben, können mit Zustimmung des Betriebsrats über **Anmeldung von Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit eine zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit** einführen. ▪ **Mitarbeiter** können damit auch dann **weiter beschäftigt** werden, wenn vorübergehend **zu wenige Aufträge** vorliegen. Kurzarbeit entlastet das Unternehmen in vorübergehend **schwierigen Zeiten**, da nur die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezahlt wird. ▪ **Ziel** ist es, **Entlassungen zu vermeiden**, um bei verbesserter wirtschaftlicher Situation auf das qualifizierte und eingearbeitete Personal zurückgreifen zu können. ▪ In der Regel ist Kurzarbeit **kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell**. **Kurzarbeitergeld (Kug)** ▪ Statt Arbeitnehmer entlassen zu müssen, können Unternehmen bei der **Bundesagentur für Arbeit Kurzarbeitergeld beantragen**. Erfüllen die Unternehmen die dafür nötigen Voraussetzungen, erstattet die Bundesagentur für Arbeit einen **Teil des Arbeitsentgelts** [siehe Pkt. „Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung“ in diesem Steckbrief]. ▪ Als Ausgleich für den Lohnausfall beziehen die betroffenen Beschäftigten Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit. Kurzarbeit ist grundsätzlich auf **sechs Monate begrenzt**, **unter bestimmten Umständen** kann sie jedoch auf **24 Monate** ausgedehnt werden. Die **Beiträge zur Sozialversicherung** für diesen Ausgleich werden vom Arbeitgeber allein bezahlt. ▪ Das **Kurzarbeitergeld** berechnet sich nach dem **Nettoentgeltausfall**. Die Kurzarbeiter erhalten grundsätzlich **60% des ausgefallenen pauschalierten Nettoentgelts**. Lebt mindestens ein Kind (im Sinne des § 32 EStG; z.B. bis zum 18. Lebensjahr bzw. bis zum 25. Lebensjahr bei Studierenden) mit im Haushalt beträgt das Kurzarbeitergeld 67% des ausgefallenen pauschalierten Nettoentgelts. ▪ Für die Ermittlung des Kurzarbeitergeldes stellt die Bundesagentur für Arbeit eine Tabelle zur Verfügung, aus der die **pauschalierten monatlichen Nettoentgelte** (Rechnerische Leistungssätze) abgelesen werden können.

	Kurzarbeit
	Tabellen zur Berechnung des Kurzarbeitergeldes stehen auf der Internetseite der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung: http://www.arbeitsagentur.de (Rubrik Formulare/Kurzarbeit) ▪ Für die Gewährung von Kurzarbeitergeld müssen allerdings gewisse **Mindestbedingungen** vorliegen [siehe Pkt. „Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells“ in diesem Steckbrief]. **Beispiel:** Ein Mitarbeiter hat im Jahr 2012 ein regelmäßiges Bruttoeinkommen von 2.500 EUR (Soll-Entgelt), während der Kurzarbeit har er ein Ist-Entgelt im Kalendermonat von 1.250 EUR. Der Mitarbeiter hat ein Kind und ist in Steuerklasse III eingruppiert. Soll-Entgelt: 2.500 EUR → Rechnerischer Leistungssatz: 1.237,94 EUR Ist-Entgelt: 1.250 EUR → Rechnerischer Leistungssatz: 666,92 EUR Der Unterschiedsbetrag beträgt in diesem Fall 571,02 EUR, der vom Arbeitgeber zusammen mit dem übrigen Arbeitsentgelt ausgezahlt wird. (Quelle: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Tabelle zur Berechnung des Kurzarbeitergeldes (Kug) ab 2012)
Varianten des Arbeitszeitmodells	**Saison-Kurzarbeitergeld (Saison-Kug)** ▪ Das Saison-Kurzarbeitergeld hat zum Ziel, Arbeitnehmern bei Arbeitsmangel oder bei **saisonalen Arbeitsausfällen** in der Schlechtwetterzeit nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, sondern sie im Betrieb zu halten und damit die Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren. ▪ Saison-Kurzarbeitergeld wird ausschließlich in der **Schlechtwetterzeit** und bereits **ab der ersten Ausfallstunde** (nach Auflösung von Arbeitszeitguthaben) geleistet. Damit kann sowohl ein Arbeitsausfall aus Witterungsgründen als auch ein saisonal bedingter Auftragsmangel ausgeglichen werden. ▪ Beim Saison-Kurzarbeitergeld gelten ansonsten die **gleichen Regelungen** wie beim **konjunkturellen Kurzarbeitergeld**.

	Kurzarbeit
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	▪ Laut Sozialgesetzbuch III (§ 95ff.) besteht ein **Anspruch auf Kurzarbeitergeld**, wenn ein **erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall** vorliegt. Erheblicher Arbeitsausfall ist dann gegeben, wenn er auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruht und **mindestens ein Drittel der Beschäftigten** von einem **Entgeltausfall von jeweils mehr als 10%** (bezogen auf den Anspruchszeitraum/Kalendermonat) betroffen ist. ▪ Saison-Kurzarbeitergeld ist in § 101 SGB III geregelt. **http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ Voraussetzung für die Einführung von Kurzarbeit in einem Unternehmen ist die **Zustimmung des Betriebsrats**. ▪ In Unternehmen **ohne Betriebsrat** und ohne tarifvertragliche Regelungen zur Kurzarbeit müssen **die betroffenen Mitarbeiter** der Kurzarbeit **zustimmen**. ▪ Will der Arbeitgeber keine Kurzarbeit einführen, hat der **Betriebsrat** außerdem das Recht, **Kurzarbeit anstelle von Entlassungen** einzufordern, dies gegebenenfalls auch über die Einigungsstelle. ▪ Die **Einigungsstelle** besteht aus einem unparteiischen Vorsitzenden und einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellt werden. Beide Seiten müssen sich auf die Person des Vorsitzenden einigen. Sollte dies nicht gelingen, entscheidet das Arbeitsgericht darüber.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Vermeidung von Entlassungen** in für das Unternehmen konjunkturell **schwierigen Zeiten** ▪ Halten von Know-how und Erfahrung im Unternehmen ▪ Möglichkeit, auf das qualifizierte und **eingearbeitete Personal bei verbesserter wirtschaftlicher Situation** zurückgreifen zu können und kurzfristig lieferfähig zu sein. ▪ Nutzung der Kapazitäten für Gesundheits- und Qualifizierungsmaßnahmen während des Bezugs von Kurzarbeitergeld

	Kurzarbeit
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ **Kostenentlastung** in (vorübergehend) schwierigen Zeiten, da lediglich die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezahlt wird und die Bundesagentur für Arbeit einen Ausgleich für die betroffenen Beschäftigten übernimmt. ▪ Möglichkeit der **Weiterqualifizierung** des Personals in kurzarbeitsbedingten Ausfallzeiten (in der Praxis leider nur wenig genutzt) **Für die Beschäftigten** ▪ Erhalt der **Arbeitsplätze** ▪ **Ausgleichszahlungen** (wenn auch nur ein geringer Teil der Einkommenseinbußen) durch die Bundesagentur für Arbeit ▪ Mögliche **Weiterqualifizierung** in kurzarbeitsbedingten Ausfallzeiten ▪ **Gesundheitsmaßnahmen** während des Bezugs von Kurzarbeitergeld
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung der Kurzarbeit sind die Regelungen des **Sozialgesetzbuchs** und die jeweils aktuellen Detailregelungen der **Bundesagentur für Arbeit** zu berücksichtigen. ▪ Weiterhin sind die Regelungen des **Betriebsverfassungsgesetzes** (BetrVG) zu beachten (Zustimmungserfordernis des Betriebsrats). Bei Unternehmen **ohne Betriebsrat** und ohne tarifvertragliche Regelungen zur Kurzarbeit müssen **die betroffenen Mitarbeiter** der Kurzarbeit **zustimmen** **Partizipation** ▪ Bei der Einführung von Kurzarbeit in einem Unternehmen hat der **Betriebsrat** zuzustimmen. ▪ Bei Unternehmen ohne Betriebsrat müssen die betroffenen **Beschäftigten** zustimmen. ▪ Will das Unternehmen keine Kurzarbeit einführen, hat der Betriebsrat das Recht diese durchzusetzen, um **Entlassungen zu vermeiden.**

	Kurzarbeit
	Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit ▪ Kurzarbeit ist **kein flexibles Arbeitszeitmodell im eigentlichen Sinn**, da es kaum Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, stellt aber ein **wichtiges Instrument zur Vermeidung von Entlassungen** in wirtschaftlich schwierigen Zeiten dar. ▪ Sinnvoll ist die vorausschauende **Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle** mit entsprechenden Arbeitszeitkonten zur zukünftigen Vermeidung von Kurzarbeit. ▪ Die Möglichkeit der **Qualifizierung** während der Kurzarbeit leistet einen Beitrag zur Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit. ▪ Während des Bezugs von Kurzarbeitergeld bietet sich auch die Möglichkeit, die **Gesundheit** der Beschäftigten zu fördern und so deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	▪ Kurzarbeit löst bei den betroffenen Beschäftigten häufig **Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes** aus. Insofern kann Kurzarbeit eine psychisch belastende Situation darstellen. ▪ Kurzarbeit sollte daher durch rechtzeitige und vorausschauende Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen möglichst vermieden werden. ▪ Allerdings stellt sie als Ausweichmöglichkeit in konjunkturell schwierigen Zeiten eine „Auffangmöglichkeit“ dar, die Arbeitsplätze bewahren kann.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	Der **für das Kurzarbeitergeld notwendige Arbeitsausfall** beruht auf bestimmten **gesetzlich anerkannten Ursachen**, wie z.B. auf wirtschaftlichen Gründen (Veränderung der betrieblichen Strukturen verursacht durch allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen; durch betriebsinterne Umstellungen) oder auf unabwendbaren Ereignissen (wie ungewöhnliche Witterungsverhältnisse). Die wesentlichen Kriterien sind: ▪ Der **Arbeitsausfall ist unvermeidbar** und der **Betrieb hat alles getan, um ihn zu vermindern oder zu beheben.** Dazu zählen in bestimmten Grenzen Nutzung von Erholungsurlaub oder Ausschöpfung von Arbeitszeitguthaben bei flexiblen Arbeitszeitmodellen (gegebenenfalls vorhandenes Zeitguthaben ist bis zur Höhe von 10% der geschuldeten Jahresarbeitszeit einzubringen). ▪ Der Arbeitsausfall ist **vorübergehender Natur.** Das bedeutet, dass innerhalb der Bezugsdauer grundsätzlich wieder mit dem Übergang zur regulären Arbeitszeit gerechnet werden kann.

	Kurzarbeit
	▪ Der **Arbeitsausfall** wurde der Bundesagentur für Arbeit **schriftlich angezeigt.** ▪ Der Arbeitnehmer setzt nach Beginn des Arbeitsausfalls eine **versicherungspflichtige Beschäftigung fort** und es erfolgt **keine Kündigung**. ▪ Der **Arbeitsausfall ist erheblich**. Das bedeutet, dass mindestens ein Drittel der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer von einem Entgeltausfall von jeweils mehr als zehn Prozent ihres monatlichen Bruttoentgelts betroffen ist. ▪ Der Betrieb hat **mindestens einen Beschäftigten.** **Ausgeschlossen** ist Kurzarbeitergeld, wenn der Arbeitsausfall überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonal bedingt (hier greift das Saison-Kug, § 101ff. SGB III) ist oder auf betriebsorganisatorischen Gründen beruht.
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	**Anzeige über den Arbeitsausfall** ▪ **Schriftlich** zu erstatten bei der **Agentur für Arbeit**, in deren Bezirk der Betrieb liegt. ▪ Eine **Stellungnahme** der Betriebsvertretung ist der Anzeige beizufügen. ▪ Eine **telefonische Anzeige erfüllt die gesetzlich vorgeschriebene Form nicht** – eine gefaxte oder per E-Mail versendete Anzeige (eingescannt mit Unterschriften) erfüllt die Anforderungen hingegen. **Vorzulegende Unterlagen** ▪ Die **betrieblichen Voraussetzungen** sind gegenüber der zuständigen Agentur für Arbeit **nachzuweisen**, z.B. Nachweis des erheblichen Arbeitsausfalls, Ankündigung über Kurzarbeit, Vereinbarung über die Einführung von Kurzarbeit mit dem Betriebsrat oder den Arbeitnehmern, Änderungskündigungen. **Antragstellung auf Kurzarbeitergeld (Kug-Leistungsantrag)** ▪ Für die Beantragung des Kug sind grundsätzlich die **Vordrucke** „Antrag auf Kurzarbeitergeld (Kug) – Leistungsantrag – und Kug-Abrechnungsliste (Kug 107 und Kug 108)“ zu verwenden.

	Kurzarbeit
	Auszahlung ▪ Die **Berechnung und Auszahlung** des Kurzarbeitgeldes erfolgt durch den **Betrieb**. Im Anschluss daran richtet der Arbeitgeber einen schriftlichen Antrag auf **Erstattung des von ihm verauslagten Kurzarbeitergeldes an die Bundesagentur für Arbeit**. Diese erstattet dann die entsprechenden Auslagen. **Ausschlussfrist** ▪ Der Antrag auf Kurzarbeitergeld muss innerhalb einer **Ausschlussfrist von 3 Monaten** gestellt werden. Die Frist beginnt mit Ablauf des Kalendermonats, für den das Kurzarbeitergeld beantragt wird. Geht der Antrag nicht innerhalb dieser Ausschlussfrist bei der Bundesagentur für Arbeit ein, können Leistungen nicht mehr gewährt werden. **Steuerliche Behandlung** ▪ Das Kurzarbeitergeld ist **nicht lohnsteuerpflichtig** und **kein Entgelt im Sinne der Sozialversicherung**. Es unterliegt jedoch dem **Progressionsvorbehalt** der Einkommenssteuer. Das bedeutet: Das Kurzarbeitergeld wird zwar steuerfrei ausgezahlt, jedoch werden die übrigen steuerpflichtigen Einkünfte dem Steuersatz unterworfen, der sich ergäbe, wenn das Kurzarbeitergeld steuerpflichtig wäre.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Tabellen zur **Berechnung des Kurzarbeitergeldes** stehen auf der Internetseite der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung: **http://www.arbeitsagentur.de** (Rubrik Formulare/Kurzarbeit)
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Kurzarbeit:** http://www.zeitzeichen-rlp.de http://www.arbeitsagentur.de (Rubrik Bürgerinnen & Bürger/Arbeitslosigkeit/Arbeitslosigkeit droht/Kurzarbeit) http://www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/haeufig-gestellte-fragen/kurzarbeit/ ▪ **Kurzarbeitergeld-Rechner:** http://kugrechner.arbeitsagentur.de ▪ **Fallbeispiel mit Berechnungen und Schritt für Schritt-Anleitungen:** http://www.imacc.de (Rubrik Lohnabrechnung/Kurzarbeitergeld)

Kurzarbeit

Literatur:

- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen. Nürnberg: Stand: 01.01.2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Kurzarbeitergeld – Informationen Arbeitnehmer. Nürnberg: Stand: 01.01.2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Saison-Kurzarbeitergeld. Nürnberg: 2011 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fragen und Antworten zu Kurzarbeit und Qualifizierung. Abruf unter: www.bmas.bund.de

6.1.5 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Job-Sharing

Job-Sharing

Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte

Job-Sharing liegt dann vor, wenn ein Arbeitgeber mit zwei oder mehreren Arbeitnehmenden vereinbart, dass diese sich die **Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen**, zwischen diesen eine enge organisatorische und/oder inhaltliche Verknüpfung besteht, und diese die Aufteilung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit untereinander selbst bestimmen (Zeitsouveränität).

- Job-Sharing ist ein Arbeitszeitmodell, das auf **Teilzeitarbeit basiert**.
- Die Zeitsouveränität der Arbeitnehmer grenzt Job-Sharing von anderen Formen der Teilzeit ab, auch von der einfachen **Aufteilung einer Vollzeitstelle in zwei Teilzeitstellen** (**Job-Splitting**).

Die **Arbeitnehmer** verpflichten sich bei diesem Arbeitszeitmodell vertraglich, den Arbeitsplatz

- in **Abstimmung** miteinander,
- im Rahmen eines vorher aufgestellten **Arbeitszeitplans**,
- während der betriebsüblichen Zeiten im **Wechsel** zu besetzen.

Beispiel:

Zwei Mitarbeiterinnen im Kunden-Innendienst teilen sich einen Arbeitsplatz. Sie regeln die Verteilung der Arbeitszeit individuell. Mitarbeiterin A arbeitet montags und mittwochs 8 Stunden und donnerstags 4 Stunden vormittags. Mitarbeiterin B arbeitet dienstags und freitags 8 Stunden sowie an Donnerstagen 4 Stunden nachmittags.

Mitarbeiterin A

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Vormittags	8 h		8 h	4 h	
Nachmittags					

(Quelle: Eigene Darstellung)

Mitarbeiterin B

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Vormittags		8 h			8 h
Nachmittags				4 h	

(Quelle: Eigene Darstellung)

	Job-Sharing
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	**Arbeitsrechtlich** geregelt wird Job-Sharing im **§ 13 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)**; hier ist geregelt, dass sich mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Wesentliche Inhalte sind: ▪ **Vertretungsverpflichtung** (Abs. 1): Ist ein Job-Sharer an der Arbeitsleistung verhindert, besteht eine generelle Vertretungspflicht nur bei dringenden betrieblichen Erfordernissen oder wenn der Vertretung im Einzelfall zugestimmt wurde. ▪ **Kündigungsschutz** (Abs. 2): Scheidet ein Arbeitnehmer aus dem Job-Sharing-Verhältnis aus, so ist eine darauf gestützte Kündigung des Job-Sharing-Partners durch den Arbeitgeber unwirksam. ▪ **Öffnungsklausel** (Abs. 4): Durch Tarifvertrag kann die Vertretungspflicht auch zu Lasten der Arbeitnehmer ausgeweitet werden, z.B. durch Einführung einer generellen Vertretungspflicht. Die Absprachen hinsichtlich der Arbeitszeit müssen generell die Rahmenbedingungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) beachten. **http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ Da Job-Sharing eine Variante der Teilzeit ist, ist **keine kollektivvertragliche Regelung notwendig**. Ein **Rechtsanspruch** wie beim Arbeitszeitmodell Teilzeit **existiert** für Job-Sharing allerdings **nicht**. Je nach Tarifvertrag kann ein Job-Sharing-Partner zur Vertretung verpflichtet werden. ▪ Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist der **Betriebsrat** über Teilzeitarbeit im Betrieb zu **informieren** (vorhandene bzw. geplante Teilzeitarbeitsplätze, Umwandlung von Vollzeitarbeitsplätzen in Teilzeitarbeitsplätze und umgekehrt). ▪ Die wesentlichen **Eckpunkte** sind als **individuelle Regelung** im Arbeitsvertrag festzuhalten. Die Arbeitsverträge sollten mit der vereinbarten Aufteilung der Arbeitszeit abgestimmt werden. Auch die Dauer und Lage sowie Vertretungsregelungen sollten fixiert werden.

	Job-Sharing
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Gründen nicht in Vollzeit arbeiten möchten. ▪ Sicherstellung von längeren **Betriebszeiten** (z.B. 60 Stunden, 2x 30 Stunden) ▪ Doppelbesetzung von **Kompetenzen** bei einer Stelle ▪ Vertretung bei **Abwesenheit** eines Job-Sharers und Sicherstellung der Leistungsfähigkeit (z.B. bei Ausfall eines Job-Sharing-Partners)
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Für Unternehmen mit langen Service-Zeiten ist Teilzeit Job-Sharing ein Arbeitszeitmodell zur besseren Kundenorientierung. ▪ Möglichkeit langfristig qualifiziertes **(Führungs-)Personal** zu binden, das aufgrund von **Familienaufgaben** (Kindererziehungszeiten, Pflegeaufgaben, andere familiäre Aufgaben) nicht Vollzeit arbeiten kann ▪ Ermöglicht es Arbeitgebern, auf die Koordination der Arbeitszeit zwischen den Arbeitgeber und den Arbeitnehmern zu verzichten ▪ Kann zu höherer **Eigenverantwortlichkeit und Produktivität** der Beschäftigten führen. **Für die Beschäftigten** ▪ Möglichkeit der individuellen und eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitszeit (**Zeitsouveränität**) ▪ Verantwortung für **Projekte** bleibt erhalten ▪ Mehr Zeit für Familie, Partnerschaft, Hobbys, Weiterbildung ▪ Erwerbsoption während der **Elternzeit**
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ Grundsätzlich für alle Mitarbeiter geeignet, besonders für Fach- und Führungskräfte, da sie auch in verminderter Arbeitszeit in ihren Positionen bleiben können. ▪ Besonders geeignet für das **mittlere Management** ▪ Das Angebot von Job-Sharing bieten in der Praxis eher größere Unternehmen an. ▪ Bei allen Tätigkeiten, bei denen Übergaben wenig Zeit erfordern oder nicht notwendig sind. ▪ Anwendung in den **Übergang zum Renteneintritt** ▪ Gut geeignet auch für **Wiedereinsteiger/-innen**

	Job-Sharing
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Job-Sharing sind die Regelungen des **Teilzeit- und Befristungsgesetzes** zu beachten. ▪ Insbesondere ist zu regeln, in welcher Weise sich die Job-Sharer den Arbeitsplatz in Abstimmung miteinander sowie im Rahmen eines vorher aufgestellten **Arbeitszeitplans** teilen und während der betriebsüblichen Zeiten im **Wechsel** besetzen. ▪ Darüber hinaus ist die **Vertretungsverpflichtung** in den individuellen Arbeitsverträgen zu regeln; dabei sind die tarifvertraglichen Regelungen zu berücksichtigen. **Partizipation** ▪ Job-Sharing muss immer gemeinsam vom Arbeitgeber und dem Job-Sharing-Tandem individuell vereinbart werden. Es basiert auf einer **freiwilligen Entscheidung auf beiden Seiten.** Insofern ist die Partizipation der Beschäftigten im Arbeitszeitmodell vorhanden. ▪ In vielen Unternehmen existieren **Betriebsvereinbarungen** aufgrund eines Tarifvertrags zu Job-Sharing, die **gemeinsam von Arbeitgebenden und Betriebsrat** geschlossen wurden. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Job-Sharer verfügen über eine hohe **Zeitautonomie und Eigenverantwortlichkeit**, was diese in der Regel als positiv empfinden. ▪ Die Unternehmen profitieren durch höhere **Attraktivität bei qualifizierten Beschäftigtengruppen**, die aus verschiedenen Gründen nicht in Vollzeit arbeiten wollen. Weitere Vorteile aus Unternehmenssicht: Sicherstellung von längeren Betriebszeiten. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ In Zeiten des demografischen Wandels kann dieses Arbeitszeitmodell einen Beitrag leisten, die Balance zwischen Unternehmensinteresse und Mitarbeiterinteresse zu wahren sowie die Loyalität und **Arbeitszufriedenheit** seitens der Beschäftigten erhöhen und kann so zur **Effizienzsteigerung** des gesamten Unternehmens beitragen. ▪ Bessere Ausschöpfung des **Erwerbspotenzials (hoch-)qualifizierter Beschäftigtengruppen** (z.B. Akademikerinnen). ▪ Auch für **Projektarbeit** gut geeignet.

	Job-Sharing
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Job-Sharing ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht grundsätzlich unproblematisch. Folgende **Aspekte** sollten dennoch **beachtet** werden: ▪ Bei der Festlegung der Arbeitszeiten ist den Job-Sharern eine möglichst große Zeitautonomie zu gewähren, ▪ kritische Zeiten am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten bei der Arbeitszeit ausgespart werden, ▪ das Pensum der beiden Job-Sharer sollte langfristig weitgehend gleichmäßig verteilt sein.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	Job-Sharing ist genau genommen eine Variante von Teilzeitmodellen. Daher ist der **Nutzen ähnlich wie der von Teilzeitmodellen**. Job-Sharing kann sich somit gut zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eignen. Der Nutzen kann allerdings nur realisiert werden, wenn ▪ die **„Chemie" zwischen den Job-Sharern** fachlich und persönlich stimmt, ▪ diese über ein gutes **Organisations- und Planungsvermögen** verfügen (auch mit Blick auf Vertretungsfälle), ▪ zwischen ihnen und dem Arbeitgeber ein **Vertrauensverhältnis** besteht, ▪ eine funktionierende **Kommunikation** und Information aller Beteiligten gewährleistet ist, ▪ die Job-Sharer möglichst **verschiedene Zeitbedürfnisse** (z.B. Vormittag, Nachmittag) haben und **ähnliche Qualifikationen** aufweisen.
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	**Mögliche Hürden für Arbeitgebende** ▪ Bei unzureichender Abstimmung der Job-Sharer ist eine **Koordination** durch Arbeitgebende erforderlich. ▪ Sehr eingeschränkt vereinbarte gesetzliche **Vertretungsverpflichtung** (auch für typische Fälle der Arbeitsverhinderung, wie Urlaub oder Krankheit). ▪ Die **Personalabteilung** ist stärker gefordert, da statt einem zwei oder mehrere Mitarbeiter ausgewählt und eingearbeitet werden müssen. ▪ Mögliche **Verlustzeiten** durch notwendige Übergaben (reduzieren sich je länger die Teams zusammenarbeiten; zudem Kompensation durch höhere Produktivität).

	Job-Sharing
	Mögliche Hürden für Arbeitnehmende ▪ Empfundene **Verpflichtung** zur Vertretung, z.B. Druck zur Arbeitsaufnahme trotz Arbeitsunfähigkeit, um den zweiten Job-Sharer nicht zu belasten. ▪ **Konflikte** bei der Aufteilung ▪ Permanente **Abstimmung** **Weitere zu beachtende Aspekte** ▪ Adäquate **Neubesetzung** bei Ausscheiden eines Partners aufgrund der Grundvoraussetzung einer „stimmenden Chemie“ kann für Arbeitgebende wie für Arbeitnehmende schwierig sein. ▪ Bei **Unstimmigkeiten** über die **Zeitaufteilung** der beiden Job-Sharer entscheidet der Arbeitgeber. ▪ Eine **Kündigung** muss für jeden Job-Sharer einzeln ausgesprochen werden.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von flexiblen Formen des Job-Sharings sind **Arbeitszeitkonten** eine elementare Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Job-Sharing und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Checkliste zur Einführung von Job-Sharing sowie Checklisten zu weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://io-business.de (Rubrik Praxis-Checklisten/Arbeitszeit und Arbeitsform) **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Roloff, J.: Arbeitszeitmodelle. Job-Sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial. Bonn: o. J. *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2 Arbeitszeitmodelle mit Variation der Verteilung und Lage der Arbeitszeit

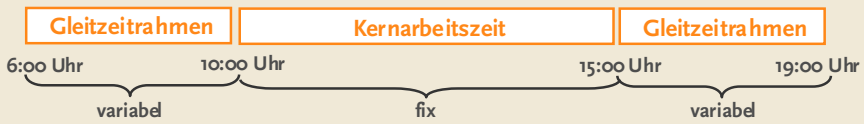
In Kapitel 6.2 werden Arbeitszeitmodelle vorgestellt, bei denen die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit variiert und flexibel gehandhabt werden.

Die Lage der Arbeitszeit fokussiert auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit. Dies kann pro Tag, pro Woche oder pro Jahr vereinbart werden. Die Dauer (Kapitel 6.1) und die Lage ergeben zusammen schließlich die Verteilung der Arbeitszeit über einen definierten Zeitraum. Dieser kann sich auf Wochentage, Monate und Jahre beziehen, so dass sich im Durchschnitt die im individuellen Arbeitsvertrag vereinbarte Wochenarbeitszeit ergibt.

Der flexible Umgang mit der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit wird anhand der folgenden zehn Arbeitszeitmodelle vorgestellt:

- **Gleitzeit**
- **Funktionszeit (mit Exkurs: Wahlarbeitszeit)**
- **Vertrauensarbeitszeit**
- **Schichtsysteme/Nachtarbeit**
- **Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit**
- **Versetzte Arbeitszeiten**
- **Arbeit auf Abruf**
- **Korridormodelle**
- **Jahresarbeitszeit**
- **Telearbeit**

6.2.1 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Gleitzeit

	Gleitzeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Im Regelfall besteht das Arbeitzeitmodell Gleitzeit aus einer **Kernarbeitszeit** mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und den **Gleitzeitspannen**, in denen die Beschäftigten Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst festlegen können. Der Ausgleichzeitraum ist über einen längeren Zeitraum angelegt. Das Arbeitszeitmodell der **Gleitzeit** zeichnet sich demnach aus der Beschäftigtenperspektive dadurch aus, dass die **Arbeitnehmenden** ▪ **innerhalb eines** vom Arbeitgeber vorgegebenen **Rahmens** ▪ **Lage** und **Dauer** ihrer Arbeitszeit **in Teilen selbst bestimmen** können.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Grundsätzlich lassen sich folgende Ausprägungen **des Arbeitszeitmodells** unterscheiden: ▪ **Grundform: einfache oder klassische Gleitzeit,** ▪ **Variante 1: qualifizierte Gleitzeit,** ▪ **Variante 2: Gleitzeit mit Funktionszeiten.** **1. Einfache oder klassische Gleitzeit (Grundform)** Hierbei legt der **Arbeitgeber** folgende zeitliche Positionen **fest:** ▪ den **Rahmen** der täglichen Arbeitszeit (frühester möglicher Beginn, spätestes mögliches Ende), ▪ eine **Kernarbeitszeit**, während der Anwesenheits- und Arbeitspflicht besteht. Für **Arbeitnehmer** ist also lediglich die **Arbeitszeit zwischen den Rahmenvorgaben** und dem Anfang (**Eingleitspanne**) bzw. dem Ende (**Ausgleitspanne**) der **Kernarbeitszeit variabel.** Die **Dauer** der täglichen/ wöchentlichen Arbeitszeit **liegt fest.** **Beispiel:**  (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Gleitzeit

Eine Beschäftigte mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden hat folgende Arbeitszeiten in einer Beispielwoche: Montag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 17:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Dienstag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Mittwoch: Arbeitsbeginn 7:30 Uhr, Arbeitsende 15:00 Uhr, 1,0 Stunden Pause; Donnerstag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 1,0 Stunden Pause; Freitag: Arbeitsbeginn 9:30 Uhr, Arbeitsende 18:30 Uhr, 1,0 Stunden Pause. Bei diesem Beispiel leistet die Beschäftigte tatsächlich 41,5 Stunden, die ihrem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Der Ausgleich der Mehrstunden kann in einem festgelegten Ausgleichszeitraum erfolgen (z.B. Monat/Jahr).

2. Qualifizierte Gleitzeit ohne feste Kernarbeitszeit (Gleitzeit-Variante 1)

Diese Variante des Arbeitszeitmodells **Gleitzeit** stellt eine weiter flexibilisierte **Fortentwicklung** der noch vergleichsweise starren einfachen Gleitzeit dar.

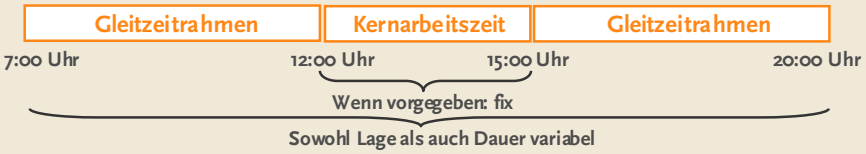
In dieser Variante erfolgt

- ein vollständiger **Verzicht des Arbeitgebers auf die Festlegung der Kernarbeitszeit** bzw. deren **Reduktion auf ein Minimum,**
- lediglich eine Vereinbarung über die **durchschnittliche Arbeitszeit in der Woche, im Monat oder im Jahr.**

Der Arbeitnehmer trifft alle darüber hinaus gehenden **Entscheidungen** hinsichtlich der **Arbeitszeitplanung** (z.B. **Lage, Dauer** der Arbeitszeit und **Verteilung** auf die einzelnen Tage) selbst. Eventuell entstehende **Zeitguthaben** und **Zeitschulden** werden mittels eines **Arbeitszeitkontos dokumentiert** und ausgeglichen.

>>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**

Beispiel:



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Ein Beschäftigter mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden hat folgende Arbeitszeiten in einer Beispielwoche: Montag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 17:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Dienstag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Mittwoch: Arbeitsbeginn 7:30 Uhr, Arbeitsende 11:00 Uhr, keine Pause; Donnerstag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 1,0 Stunden Pause; Freitag: Arbeitsbeginn 9:30 Uhr, Arbeitsende 18:30 Uhr, 1,0 Stunden Pause. Bei diesem Beispiel leistet der Beschäftigte tatsächlich 38,5 Stunden, die seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Der Ausgleich der Minderstunden (1,5) kann in einem festgelegten Ausgleichszeitraum erfolgen (z.B. Monat/Jahr).

Gleitzeit

3. Gleitzeit mit Funktionszeiten (Gleitzeit-Variante 2)

Diese Gleitzeitvariante enthält keine Kernarbeitszeit, aber **definierte Funktionszeiten**.

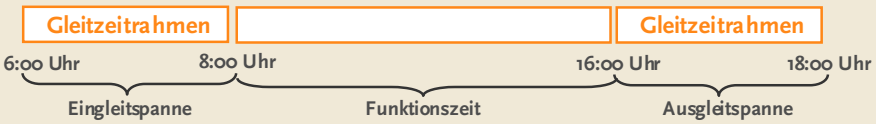
- Vom **Arbeitgeber** werden **betrieblich vereinbarte Zeiten** festgelegt, in denen die jeweiligen Bereiche des Unternehmens funktionsfähig sein müssen (**Funktionszeiten** z.B. für die Produktion oder für den Kundenservice).
- **Die Arbeitnehmer** legen im Rahmen dieser Funktionszeiten in Absprache mit Kollegen Lage, Verteilung und Dauer ihrer individuellen Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen Belange selbst fest.

Bei der Funktionsgleitzeit besteht ebenfalls die Möglichkeit, mittels **Arbeitszeitkonten** Zeitguthaben und -schulden aufzubauen.

Zusätzlich sind in der erweiterten Funktionsgleitzeit Gleitzeitrahmen in Form von **Ein- und Ausgleitspannen** möglich.

>>> vgl. auch **Kapitel 6.2.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Funktionszeit**

Beispiel:



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Eine Beschäftigte ist in einem Unternehmen der Versicherungsbranche tätig. In der Service-Hotline hat sie noch einen Kollegen. Das Unternehmen sichert seinen Kunden zu, von 8:00 bis 16:00 Uhr durchgängig erreichbar zu sein. Dieser Zeitraum ist gleichzeitig die Funktionszeit. Die Beschäftigte hat eine Wochenarbeitszeit von 25 Stunden. In der Musterwoche arbeitet sie an den fünf Tagen von jeweils 7:00 Uhr bis 12:00 Uhr. Die nicht durch sie abgedeckte Funktionszeit übernimmt ihr Kollege. Dieser arbeitet in der Musterwoche folgendermaßen: Montag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 18:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Dienstag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Mittwoch: Arbeitsbeginn 11:30 Uhr, Arbeitsende 17:00 Uhr, keine Pause; Donnerstag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 1,0 Stunden Pause; Freitag: Arbeitsbeginn 9:30 Uhr, Arbeitsende 18:30 Uhr, 1,0 Stunden Pause. Bei diesem Beispiel leistet der Beschäftigte tatsächlich 39,5 Stunden, die seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Der Ausgleich der Minderstunden (0,5) kann in einem festgelegten Ausgleichszeitraum erfolgen (z.B. Monat/Jahr).

	Gleitzeit
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG). Die Festlegung der Eckpunkte von Gleitzeitregelungen unterliegt zusätzlich nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) der Mitbestimmung des Betriebsrats. Der Betriebsrat hat nach dem BetrVG zudem das Recht der Überwachung der Gleitzeitkonten. Laut BetrVG unterliegen Betriebe zudem der Verpflichtung zur Durchführung einer **Betriebsvereinbarung** (§ 77) zur Gleitzeit, in der der Gleitzeitrahmen verbindlich festgelegt wird. Bei bestimmten **Personengruppen** sind die eingeschränkten täglichen Höchstarbeitszeiten zu beachten (z.B. Schwangere, Jugendliche). **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**

Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	Für die Einführung der Gleitzeit ist **keine kollektivvertragliche Regelung notwendig**, sie kann in ihren Rahmenbedingungen relativ frei gestaltet werden. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) verlangt allerdings einige **Mindestanforderungen**:
	
	▪ Die gleitende Arbeitszeit muss durch eine **schriftliche Vereinbarung** (Betriebsvereinbarung oder in Betrieben ohne Betriebsrat mittels Einzelvereinbarung) geregelt werden. Diese schriftliche Vereinbarung hat zumindest folgende **Bestimmungen** zu enthalten:
	  ▪ Die Dauer der **Gleitzeitperiode**,
	  ▪ den **Gleitzeitrahmen**,
	  ▪ das Höchstmaß allfälliger Übertragungsmöglichkeiten von **Zeitguthaben und Zeitschulden** in die nächste Gleitzeitperiode sowie
	  ▪ die Dauer und Lage der fiktiven **Normalarbeitszeit** (Dauer und Lage der Arbeitszeit, wenn es keine Gleitzeitregelung gäbe, beispielsweise bei 40 Wochenstunden von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr täglich mit einer Stunde Pause von 12:00 Uhr bis 13:00 Uhr).

Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Arbeitszeitflexibilisierung** für Unternehmen und Beschäftigte ▪ **Bedarfsorientierte Verteilung** der Arbeitszeit ▪ Motivationserhöhung der Beschäftigten durch **Gestaltungsspielraum** und Mitsprache ▪ Erhöhung der **Selbstständigkeit** der Beschäftigten

	Gleitzeit
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ **Bedarfsorientierte Verteilung der Arbeitszeit:** mittels unterschiedlicher Kernzeiten der Beschäftigten lässt sich die Anwesenheit einer ausreichenden Anzahl von Beschäftigten steuern und **Spitzenzeiten lassen sich personell gut auffangen** ▪ **Flexibler Überstundenausgleich** ▪ **Verringerung von Fehlzeiten** (z.B. bei Festlegung außerberuflicher Termine wie Arztbesuche außerhalb der Kernzeiten) ▪ Erhöhung der Selbstständigkeit der Beschäftigten durch explizite **Eigenverantwortung** in der Arbeitszeitgestaltung (bei qualifizierter und Funktionsgleitzeit) ▪ Vergleichsweise **unkompliziertes Arbeitszeitmodell** für die Einführung und Umsetzung im Unternehmen ▪ Meist gute **Akzeptanz** bei den Beschäftigten **Für die Beschäftigten:** ▪ Größere individuelle **Arbeitszeitsouveränität** ▪ Möglichkeit, **flexibel auf kurzfristige außerberufliche Anforderungen** zu reagieren ▪ Erleichterung der **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie ▪ Möglichkeit, **Zeitreserven** anzusparen und bei Bedarf einzulösen (bei qualifizierter und Funktionsgleitzeit)
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ Alle **Beschäftigten**, die in ihrem **Arbeitsbereich weitgehend souverän** sind. Gleitzeit kommt demnach beispielsweise für Beschäftigte mit Verwaltungstätigkeiten sowie auch für (zeit-)autonome Arbeitsgruppen in Frage. ▪ Umgekehrt gilt: je mehr die Arbeit von anderen Personen oder von Maschinen(-laufzeiten) abhängig ist, umso schwieriger ist die Einführung einer Gleitzeitregelung. Häufig findet sich die Gleitzeit im **Dienstleistungsbereich**, aber auch in der **Produktion in Verbindung mit Gruppenarbeit.**

	Gleitzeit
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Gleitzeit sind das **Arbeitszeitgesetz** und das **Betriebsverfassungsgesetz** zu beachten. ▪ Bestimmte **Rahmenbedingungen** sind **schriftlich zu fixieren** (Betriebsvereinbarungen, Arbeitsvertag): Dauer der Gleitzeitperiode, Gleitzeitrahmen und Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben und Zeitschulden. **Partizipation** ▪ In vielen Unternehmen existieren **Betriebsvereinbarungen** zur Gleitzeit, die **gemeinsam von Arbeitgebenden und Betriebsrat** geschlossen wurden. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Gleitzeitler verfügen über eine hohe **Zeitautonomie** und **Eigenverantwortlichkeit**, was diese in der Regel als positiv empfinden. ▪ Die Unternehmen profitieren durch höhere **Motivation** und Eigenverantwortlichkeit der Gleitzeitler. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ In Zeiten des demografischen Wandels kann dieses Arbeitszeitmodell einen Beitrag leisten, die **Balance zwischen Unternehmensinteresse und Mitarbeiterinteresse** zu wahren sowie die Loyalität und Arbeitszufriedenheit seitens der Beschäftigten zu erhöhen und trägt so zur Effizienzsteigerung des gesamten Unternehmens bei. ▪ Gut geeignet als **Modell für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung**.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Grundsätzlich ist die Gleitzeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht positiv zu bewerten. Folgende Aspekte sollten dennoch beachtet werden: ▪ Im Allgemeinen erhöht sich **bei steigender Variabilität** der Arbeitszeiten das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen. Ursächlich hierfür ist, dass die Arbeit häufig zu ungünstigen Zeiten stattfindet und die zeitliche Strukturierung des Arbeits- und des sozialen Lebens gegebenenfalls darunter leiden kann. ▪ Sofern Mitarbeiter über eine hohe Zeitsouveränität verfügen, d.h. Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten nehmen, kann im Allgemeinen das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen verringert werden.

	Gleitzeit
	▪ Allerdings ist zu beachten, dass es auch bei selbstbestimmten stark variablen Arbeitszeiten zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen kommen kann. ▪ Das höchste Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen weisen Mitarbeiter auf, die zwar flexible Arbeitszeiten mit hoher Variabilität haben, diese aber rein unternehmensorientiert ausgerichtet sind. Daher sollten folgende **Empfehlungen** bei der betrieblichen Umsetzung von Gleitzeit berücksichtigt werden: ▪ Möglichst **weit gespannter Gleitzeitrahmen**, um den Beschäftigten eine möglichst große Zeitautonomie zu gewähren. ▪ **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten bei der Gleitzeit ausgespart werden. ▪ **Überlange Arbeitszeiten** sollten vermieden werden.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Die Gleitzeit ist ein niedrigschwelliges Arbeitszeitmodell, das **vergleichsweise geringe betriebliche Voraussetzungen** hat. Lediglich die **Einrichtung eines Gleitzeitkontos**, das die monatliche oder die jährliche Arbeitszeit steuert, ist erforderlich. Je nach Vereinbarung besteht die Möglichkeit, dabei Plus- oder Minusstunden in den Folgemonat bzw. in das Folgejahr zu übertragen. ▪ Gleitzeit ist **nicht bei jeder Art von Tätigkeit praktikabel**, wie beispielsweise Schichtdienst, Rufbereitschaft oder Weiterbildung jeglicher Art, da es hier in der Natur der Sache liegt, dass die Beteiligten zur gleichen Zeit anwesend sein müssen. ▪ Sofern **Gleitzeit bei Schichtarbeit** eingeführt werden soll, sind vorherige Absprachen der Schichtarbeiter und gegebenenfalls auch der Einsatz eines Springers notwendig.
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Obwohl die Gleitzeit ein niedrigschwelliges Arbeitszeitmodell darstellt, kann es **nicht in allen Bereichen eines Unternehmens** eingeführt werden. Ist dieses Arbeitszeitmodell in der Verwaltung eines Unternehmens noch relativ problemlos umzusetzen, gerät es bei Abteilungen, die im Schichtbetrieb arbeiten, an seine **Grenzen**. Auch Fließbandarbeiten sind für die Einführung eines Gleitzeitsystems prinzipiell ungeeignet. ▪ Bei bestimmten **Personengruppen mit Begrenzungen in der täglichen Arbeitszeit** (z.B. Schwangere, Jugendliche) besteht zudem kein besonders großer Schwankungsspielraum für das Ansparen und Ausgleichen von Zeitelementen; dies schränkt die Gleitspanne ein.

	Gleitzeit
	▪ Bei der Umsetzung müssen ab bestimmten Größenordnungen der Unternehmen die **rechtlichen Aspekte** aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beachtet werden. ▪ **Insolvenzsicherung von Gleitzeitguthaben:** In der Praxis stellt dies nur bei sehr hohen Zeitguthaben ein Problem dar.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung der Gleitzeit sind **Arbeitszeitkonten (Gleitzeitkonten)** eine elementare Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Gleitzeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Rechtliche Aspekte zur Gleitzeit:** http://www.arbeitsratgeber.com/support-files/Gleitzeit.pdf ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung der Gleitzeit durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de/Rubrik Tools **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Seifert, H.: Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto. WSI Mitteilungen 6/2005. Düsseldorf: 2005 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Seifert, H.: Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. WSI-Diskussionspapier Nr. 127. Düsseldorf: 2004 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Zapf, I.: Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten, Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung. IAB Forschungsbericht 3/2012. Nürnberg: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2.2 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Funktionszeit (mit Exkurs: Wahlarbeitszeit)

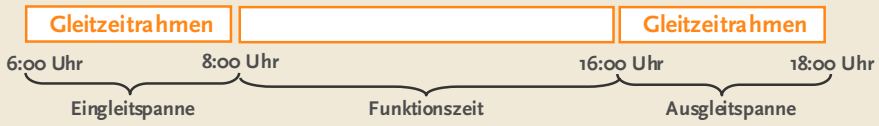
	Funktionszeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Das Funktionszeitmodell ist eine Variante des Arbeitzeitmodells Gleitzeit, bei dem **keine verpflichtende Kernarbeitszeiten** mit allgemeiner Anwesenheitspflicht für einzelne Mitarbeiter existieren, sondern **betrieblich vereinbarte Funktionszeiten**, zu denen einzelne Betriebsbereiche funktionsfähig sein müssen. Die **Vorgabe der Funktionsfähigkeit** ist die **einzige Voraussetzung** der Regelung der Arbeitszeit. Im Rahmen dieses Arbeitszeitmodells regeln die **Arbeitsgruppen** bzw. das Team **die Dauer und Lage** ihrer Arbeitszeit selbst. Die Beschäftigten haben in Abstimmung mit den Vorgesetzten bei hoher Zeitsouveränität die Möglichkeit alles zu vereinbaren, worauf sie sich einigen können. Die arbeitszeitrechtlichen und tarifrechtlichen Regelungen müssen allerdings beachtet werden.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	**1. Grundform Funktionszeiten** Diese Gleitzeit-Variante enthält keine Kernarbeitszeit, aber **definierte Funktionszeiten**. ▪ Die **Arbeitgeber** legen **betrieblich vereinbarte Zeiten** fest, in denen die jeweiligen Bereiche des Unternehmens funktionsfähig sein müssen (**Funktionszeiten** z.B. für die Produktion oder für den Kundenservice). ▪ Die **Arbeitnehmer** legen im Rahmen dieser Funktionszeiten in Absprache mit Kollegen Lage, Verteilung und Dauer ihrer individuellen Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen Belange selbst fest. Bei der Funktionsgleitzeit besteht die Möglichkeit, mittels **Arbeitszeitkonten** Zeitguthaben und -schulden aufzubauen. **Beispiel:** (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Funktionszeit

2. Funktionszeiten mit Ein- und Ausgleitspannen

Zusätzlich sind in der erweiterten Funktionsgleitzeit Gleitzeitrahmen in Form von **Ein- und Ausgleitspannen** möglich.

Beispiel:



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Eine Beschäftigte ist in einem Unternehmen der Versicherungsbranche tätig. In der Service-Hotline hat sie noch einen Kollegen. Das Unternehmen sichert seinen Kunden zu, von 8:00 bis 16:00 Uhr durchgängig erreichbar zu sein. Dieser Zeitraum ist gleichzeitig die Funktionszeit. Die Beschäftigte hat eine Wochenarbeitszeit von 25 Stunden. In der Musterwoche arbeitet sie an den fünf Tagen von jeweils 7:00 Uhr bis 12:00 Uhr. Die nicht durch sie abgedeckte Funktionszeit übernimmt ihr Kollege. Dieser arbeitet in der Musterwoche folgendermaßen: Montag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 18:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Dienstag: Arbeitsbeginn 10:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 0,5 Stunden Pause; Mittwoch: Arbeitsbeginn 11:30 Uhr, Arbeitsende 17:00 Uhr, keine Pause; Donnerstag: Arbeitsbeginn 8:00 Uhr, Arbeitsende 19:00 Uhr, 1,0 Stunden Pause; Freitag: Arbeitsbeginn 9:30 Uhr, Arbeitsende 18:30 Uhr, 1,0 Stunden Pause. Bei diesem Beispiel leistet der Beschäftigte tatsächlich 39,5 Stunden, die seinem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Der Ausgleich der Minderstunden (0,5) kann in einem festgelegten Ausgleichszeitraum erfolgen (z.B. Monat/Jahr).

Exkurs: Wahlarbeitszeit

- Wahlarbeitszeit ist ein **Angebot des Arbeitgebers** an die Beschäftigten, ihre **Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich zu reduzieren.**
- Bei der Wahlarbeitszeit richtet sich die **Personalkapazität** nach den täglichen, wöchentlichen oder jährlichen **Schwankungen**. Für Zeiten mit erfahrungsgemäß stärkerem Arbeitsanfall ist die Personalstärke entsprechend stärker und umgekehrt.
- Mit **hoher Zeitsouveränität** ausgestattet, bestimmen die Beschäftigten in Absprache mit dem Team und den Vorgesetzten die Verteilung der Arbeitszeit selbst. Die Beschäftigten tragen die von ihnen **präferierten Arbeitsblöcke** in eine allen Beschäftigten zugängliche **Liste** nach ihren persönlichen Vorlieben ein; sämtliche vom Arbeitgeber vorgegebenen **Einsatzzeiten** müssen abgedeckt werden. Für die **übernommenen Arbeitsblöcke** besteht **persönliche Anwesenheitspflicht**. Dies ist auch der **Unterschied zu dem Funktionszeitmodell**, bei dem lediglich die Funktionsfähigkeit des Bereichs oder der Abteilung sichergestellt werden muss.

	Funktionszeit
	▪ Wahlarbeitszeit ist vor allem **für Teilzeitbeschäftigte attraktiv**; die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten werden in regelmäßigen Abständen neu festgelegt.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) sowie das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG). **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	Die Festlegung der Eckpunkte von Funktionszeit- bzw. Gleitzeitregelungen unterliegt zusätzlich nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) der Mitbestimmung des Betriebsrats. Dies beinhaltet die Festlegung der Pausenregelungen, das Verhältnis zu Mehrarbeit und Überstunden, die Festlegung des Ausgleichszeitraums, das Höchstmaß allfälliger Übertragungsmöglichkeiten von **Zeitguthaben und Zeitschulden** in die nächste Zeitperiode sowie deren Ausgleich. Der Betriebsrat hat nach dem BetrVG das Recht der Überwachung der Arbeitszeitkonten. Bei bestimmten **Personengruppen** sind die eingeschränkten täglichen Höchstarbeitszeiten zu beachten (z.B. Schwangere, Jugendliche).
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Arbeitszeitflexibilisierung** für Unternehmen und Beschäftigte ▪ **Bedarfsorientierte Verteilung** der Arbeitszeit ▪ Motivationserhöhung der Beschäftigten durch **Gestaltungsspielraum** und **Mitsprache** ▪ Erhöhung der **Selbstständigkeit** der Beschäftigten
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ **Bedarfsgerechte und -orientierte Verteilung der Arbeitszeit:** Mittels Funktionszeiten von Betriebsteilen bzw. Abteilungen lässt sich die Anwesenheit einer ausreichenden Anzahl von Beschäftigten steuern und Spitzenzeiten personell gut auffangen. ▪ Ausweiten von **Betriebs- und Servicezeiten** mit kunden- und aufgabengerechter Gestaltung ▪ **Flexibler Überstundenausgleich** ▪ Verringerung von **Fehlzeiten** (z.B. bei Festlegung außerberuflicher Termine wie Arztbesuche außerhalb der Kernzeiten)

	Funktionszeit
	▪ Erhöhung der **Selbstständigkeit** der Beschäftigten durch explizite Eigenverantwortung in der Arbeitzeitgestaltung ▪ Zielorientierteres und effizienteres Arbeiten, **weniger Leerlaufzeiten** ▪ Vergleichsweise **unkompliziertes Arbeitszeitmodell** für die Einführung und Umsetzung im Unternehmen ▪ Meist gute **Akzeptanz** bei den Beschäftigten ▪ **Höhere Arbeitgeberattraktivität und bessere Rekrutierungsmöglichkeiten** **Für die Beschäftigten:** ▪ Größere individuelle **Arbeitszeitsouveränität** ▪ Möglichkeit, **flexibel** auf kurzfristige außerberufliche Anforderungen zu reagieren ▪ Erleichterung der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ▪ Möglichkeit, **Zeitreserven anzusparen** und bei Bedarf einzulösen
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ Alle **Beschäftigtenteams**, die in ihrem **Arbeitsbereich weitgehend souverän** sind. ▪ Häufig findet sich die Funktionszeit im **Dienstleistungsbereich**, im **Gesundheits- und Sozialwesen**, in **Verwaltungsabteilungen**, aber auch in der **Produktion in Verbindung mit zeitautonomer Gruppenarbeit.**
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Funktionszeit sind das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) und das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) zu beachten. ▪ Bestimmte **Rahmenbedingungen** sind schriftlich zu fixieren (Betriebsvereinbarungen, Arbeitsvertrag): Pausenregelungen, Ausgleichszeitraums, Übertragungsmöglichkeiten von Zeitguthaben und Zeitschulden. **Partizipation** ▪ In vielen Unternehmen existieren **Betriebsvereinbarungen** zur Funktionszeit, die **gemeinsam von Arbeitgebenden und Betriebsrat** geschlossen wurden. ▪ In der Anwendung erfolgt die Festlegung der Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten durch die **Teams in Abstimmung mit den Vorgesetzten** bei gleichzeitig großer Zeitsouveränität.

	Funktionszeit
	Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit ▪ Funktionszeitler verfügen über eine **hohe Zeitautonomie** und Eigenverantwortlichkeit. ▪ Gleichzeitig steht die **Berücksichtigung betrieblicher Belange** im Mittelpunkt des Arbeitszeitmodells. Die Aufgabenerledigung ist das entscheidende Kriterium. ▪ Die Unternehmen profitieren durch **höhere Motivation** und Eigenverantwortlichkeit der Funktionszeitler. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Funktionszeit ist ein zukunftsfähiges Arbeitszeitmodell, da die **Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteresse** gewahrt wird und dadurch die Loyalität und Arbeitszufriedenheit seitens der Beschäftigten steigt. ▪ Die große **Zeitsouveränität** der Beschäftigten trägt zudem zu deren Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit bei, so dass langfristig eine Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet ist. ▪ Gut einsetzbar für eine **lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung**.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Grundsätzlich ist die Funktionszeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unproblematisch. Folgende **Aspekte** sollten dennoch **beachtet** werden: ▪ Ein hohes Maß an **Zeitautonomie und Eigenverantwortung** der Beschäftigen sollte gewährt werden; ▪ **überlange Arbeitszeiten** sollten vermieden werden; ▪ **kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten bei der Funktionszeit ausgespart werden.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Vorhandensein von **funktionierenden Teams bzw. Arbeitsgruppen** mit hohen sozialen Kompetenzen, Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation ▪ Die **Vorgabe der Funktionsfähigkeit** ist die einzige **Voraussetzung** der Regelung der Arbeitszeit. ▪ Die Teams müssen in Eigenverantwortung eine **realistische Arbeitszeitplanung** vornehmen können. ▪ Die **Einrichtung eines Arbeitszeitkontos**, das die monatliche oder die jährliche Arbeitszeit steuert, sollte erfolgen. Je nach Vereinbarung besteht die Möglichkeit, dabei **Plus- oder Minusstunden** in den Folgemonat bzw. in das Folgejahr zu übertragen.

	Funktionszeit
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Bei der Umsetzung ist zu bedenken, dass bei diesem Arbeitszeitmodell aufgrund der **Zeitsouveränität** bestimmte **Mitarbeiter nicht immer verfügbar** sind, wenn sie benötigt werden könnten. Darauf müssen Führungskräfte vorbereitet werden. ▪ Bei der Umsetzung müssen ab bestimmten Größenordnungen der Unternehmen die **rechtlichen Aspekte** aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) beachtet werden. ▪ **Insolvenzsicherung von Zeitguthaben:** In der Praxis stellt dies nur bei sehr hohen Zeitguthaben ein Problem dar (mehr als 3 Monate).
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung der Funktionszeit sind **Arbeitszeitkonten** eine elementare Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM. **Excel-Tools zur Planung der Einsatzzeiten bei Funktionszeiten** sind ebenfalls auf der begleitenden CD-ROM zu finden.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zur Funktionszeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www. zeitzeichen-rlp.de http://www.zeitbuero.fom.de (Rubrik Arbeitszeitgestaltung/Funktionszeit) ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung der Funktionszeit durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools) ▪ **Excel-Tool zur Planung der Einsatzzeiten bei Funktionszeiten:** http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/Excel/06-02-01_Personaleinsatzplanung.xls **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2.3 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Vertrauensarbeitszeit

	Vertrauensarbeitszeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	**Vertrauensarbeitszeit** ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Varianten von **hochflexibler Arbeitszeitgestaltung**. Die beiden Kernelemente, die all diese Varianten kennzeichnen, sind ▪ der **hohe Grad** an **Selbststeuerung** auf Seiten der **Beschäftigten**, ▪ der **Verzicht auf eine Kontrolle** der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber. Der hohe Grad an **Selbststeuerung** beinhaltet erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume; der **Leistungsmaßstab** ist dabei nicht die Erbringung von Arbeitszeit, sondern **definierte Arbeitsergebnisse**. In diesem Rahmen können die Beschäftigten die zeitliche und/oder räumliche **Lage und Verteilung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher Belange selbst festlegen.** Gleichzeitig **verzichtet der Arbeitgeber auf eine formale Arbeitszeiterfassung und -auswertung** sowie die **Anwesenheitskontrolle** und auf personenbezogene Arbeitszeit-Anwesenheitsvorgaben.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Grundsätzlich lassen sich folgende **Ausprägungen des Arbeitszeitmodells** unterscheiden: ▪ **„Vertrauensgleitzeit“** von Beschäftigten innerhalb eines Gleitzeitkorridors unter Verzicht auf Zeiterfassung, >>> vgl. auch **Kapitel 6.2.1** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Gleitzeit** ▪ **Vertrauensarbeitszeit** im Rahmen von **zeitautonomen Arbeitsgruppen** (Übertrag der Verantwortung zur selbstständigen Arbeitszeitgestaltung auf die Gruppe, häufig in Verbindung mit vorgegebenen/vereinbarten Servicezeiten, Leistungszielen oder Besetzungsstärken), ▪ **Vertrauensarbeitszeit** mit einem **generellen und gänzlichen Verzicht auf Zeitvorgaben** hinsichtlich zeitlicher wie räumlicher Lage und Verteilung. In allen Varianten ist Vertrauensarbeitszeit das **Arbeitszeitmodell mit dem größten Flexibilitätspotenzial** sowie dem formal **höchsten Maß an eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung durch den Arbeitnehmer.** Die **Steuerung** der zu erbringenden Arbeitsleistung erfolgt durch **Zielvereinbarungen** mit dem Vorgesetzten sowie einer team- bzw. projektbezogenen Arbeitsorganisation.

	Vertrauensarbeitszeit
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Relevantes Kriterium der Leistungsbewertung der Beschäftigten bei Vertrauensarbeitszeit ist das **Arbeitsergebnis**. **Rechtlich** gesehen ist allerdings der Arbeitnehmer weiterhin zur **Bereitstellung der Arbeitskraft in dem vertraglich vereinbarten zeitlichen Umfang** verpflichtet. Der Arbeitszeitrahmen, der sich aus dem Arbeitsvertrag ergibt, sowie gegebenenfalls **tarifvertragliche Regelungen** gelten bei Nutzung von Vertrauensarbeitszeit weiterhin. Für den **zeitlichen Ausgleich** von geleisteter Mehrarbeit sind die **Beschäftigten selbst verantwortlich**. Die Regelungen des **Arbeitszeitgesetzes** (ArbZG) müssen beachtet werden. § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) regelt die **Arbeitszeitnachweispflicht**: Der **Arbeitgeber** ist demzufolge auch bei Vertrauensarbeitszeit **verpflichtet**, ▪ die über 8 Stunden hinausgehende werktägliche Arbeitszeit des Arbeitnehmers aufzuzeichnen und ▪ mindestens 2 Jahre aufzubewahren. Dem **Arbeitgeber** steht es allerdings **frei**, ▪ die Aufzeichnungspflicht auf den Arbeitnehmer zu übertragen und ▪ die Einhaltung der Verpflichtung durch stichprobenartige Kontrollen sicherzustellen. **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ **Rahmenbedingungen** der Vertrauensarbeitszeit sind **tarifvertraglich** oder in **Betriebsvereinbarungen** zu regeln. ▪ Auf **individueller Ebene** sollten die **Eckpunkte arbeitsvertraglich** vereinbart werden.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Arbeitszeitflexibilisierung** für Unternehmen und Beschäftigte ▪ **Bedarfsorientierte Verteilung** der Arbeitszeit ▪ **Motivationserhöhung** der Beschäftigten durch Gestaltungsspielraum und Mitsprache ▪ Erhöhung der **Selbstständigkeit** der Beschäftigten

	Vertrauensarbeitszeit
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ Steigerung von **Flexibilität, Effizienz und Produktivität** ▪ **Kostensenkung** ▪ Erhöhung der Selbstständigkeit und **Ergebnisorientierung** der Beschäftigten ▪ **Verbessertes Betriebsklima**, Wandel der Unternehmenskultur hin zur „Vertrauenskultur“ ▪ Erhöhte **Arbeitgeberattraktivität** für Bewerber **Für die Beschäftigten:** ▪ Höhere **Zeitsouveränität** ▪ **Zeitgewinn** ▪ **Eigenverantwortliche Steuerung** der Erholung nach Überlastungssituationen ▪ Vermeidung des **„Absitzens von Arbeitszeit“**, wenn diese nicht erforderlich ist. ▪ Bessere **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ Alle **Beschäftigten**, die in ihrem **Arbeitsbereich weitgehend souverän** sind. Vertrauensarbeit kommt beispielsweise für Beschäftigte mit Verwaltungstätigkeiten sowie auch für (zeit-) autonome Arbeitsgruppen in Frage. ▪ **Führungskräfte**, **Außendienst-Mitarbeiter** ▪ Beschäftigte mit besonders hohem variablen Gehaltsbestandteil ▪ **Telearbeiter**, deren Arbeit ergebnisorientiert gesteuert wird. ▪ Häufig findet sich die Vertrauensarbeitszeit in der **Wissensarbeit**, in wissenschaftlich geprägten Bereichen, in der IT-Wirtschaft, der F&E sowie im kreativen Bereich.
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung der Vertrauensarbeitszeit ist wichtig, dass sichergestellt wird, dass trotz Delegation der Arbeitszeitaufzeichnung an die Beschäftigen die **Regelungen des Arbeitszeitgesetzes** (ArbZG) beachtet werden (maximal 10 Stunden pro Tag, maximal 60 Stunden pro Woche). ▪ Bestimmte **Rahmenbedingungen** sind **schriftlich zu fixieren** (Betriebsvereinbarungen, Arbeitsvertrag).

Vertrauensarbeitszeit

Partizipation

- Zentrales Element der Vertrauensarbeitszeit ist **gegenseitiges Vertrauen von Beschäftigten und Führungskräften**. Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter und Führungsfähigkeit der Vorgesetzten. Bei einer vorhandenen **Vertrauenskultur** lassen sich realistische **Zielvereinbarungen** treffen, die sowohl die Interessen der Arbeitnehmer als auch die des Arbeitgebers berücksichtigen.

Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit

- Vertrauensarbeitszeitler verfügen über das **maximale Maß an Zeitautonomie und Eigenverantwortlichkeit.**
- Die Unternehmen profitieren durch höhere **Motivation, Leistungsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit** der Vertrauensarbeitszeitler und von Beschäftigten, die stärker unternehmerisch denken und handeln.
- Werden die Zielvereinbarungen nicht einvernehmlich vereinbart, steigt bei diesem Arbeitszeitmodell das **Risiko der so genannten „entgrenzten Arbeit“** mit den damit verbundenen negativen Konsequenzen für die Gesundheit der Beschäftigten.

Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit

- Das Arbeitszeitmodell kann einen Beitrag leisten, die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu verbessern. Nach außen treten die Unternehmen als **attraktive Arbeitgeber** in Erscheinung, was sich positiv auf die **Gewinnung von Fachkräften** auswirken kann.
- Allerdings ist notwendig, dass die Beschäftigten im Umgang mit der hochflexiblen Arbeitszeitlösung qualifiziert werden. Nötig sind ein hohes Maß an **Selbststeuerungsfähigkeiten**, kommunikative Fähigkeiten sowie Absprachen für den Umgang mit Überlastungssituationen. Treten diese Situationen zu häufig auf, können gesundheitliche und motivationale Beeinträchtigungen dazu führen, dass die Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit nur eingeschränkt greift.
- Geeignet für **lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung**.

	Vertrauensarbeitszeit
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Vertrauensarbeitszeit wird **kontrovers diskutiert.** Sowohl aus Sicht von Arbeitgebenden als auch von Arbeitnehmenden besteht eine Reihe von **Potenzialen wie Risiken**. ▪ Im Allgemeinen erhöht sich bei steigender Variabilität der Arbeitszeiten das **Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen**. Ursächlich hierfür ist, dass die Arbeit häufig zu ungünstigen Zeiten stattfindet und die zeitliche Strukturierung des Arbeits- und des sozialen Lebens gegebenenfalls darunter leiden kann. ▪ Sofern Mitarbeiter über eine hohe Zeitsouveränität verfügen, d.h. **Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung** ihrer eigenen (flexiblen) Arbeitszeiten nehmen, kann im Allgemeinen das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen verringert werden. Allerdings ist zu beachten, dass es auch bei selbstbestimmten stark variablen Arbeitszeiten zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen kommen kann. ▪ Das höchste Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen weisen Mitarbeiter auf, die zwar flexible Arbeitszeiten mit hoher Variabilität haben, die aber rein unternehmensorientiert ausgerichtet sind. Eine **erfolgreiche Realisierung** von Vertrauensarbeitszeit auch im **Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie** hängt letztlich davon ab, ob die notwendigen **Voraussetzungen erfüllt** sind und ob die **betrieblichen Rahmenbedingungen** bei der Umsetzung mit berücksichtigt werden. Folgende **Aspekte** sollten möglichst vermieden werden: ▪ **Entgrenzung** von Arbeit und Freizeit ▪ **Arbeits- und Leistungsverdichtung** ▪ **Überforderung** und Selbstausbeutung Daher sollten folgende Empfehlungen bei der betrieblichen Umsetzung von Vertrauensarbeitszeit berücksichtigt werden: ▪ Möglichst große **Zeitautonomie** für die Mitarbeiter. ▪ **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten ausgespart werden. ▪ **Überlange Arbeitszeiten** sollten vermieden werden.

	Vertrauensarbeitszeit
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	Grundvoraussetzung für den Einsatz von Vertrauensarbeitszeit ist neben einer hinreichenden Beschäftigtenzahl eine **gelebte Vertrauenskultur** im Unternehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Einführung von Vertrauensarbeitszeit gelingt, ist dabei in denjenigen Unternehmen größer, die bereits über **flexible Arbeitszeitmodelle** verfügen, als in den Unternehmen mit bisher starrer und fremdbestimmter Arbeitszeitgestaltung. Neben der **Bedingung**, dass Arbeitnehmer zur Erledigung ihrer Aufgaben über **zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten** verfügen, erfordert Vertrauensarbeitszeit Beschäftigte, die ▪ **in kompetenter Weise** ihre Arbeitszeit **eigenverantwortlich planen** und **organisieren** können, ▪ eigenständig **überlangen Arbeitszeiten** selbst **vorbeugen,** so dass **keine Überlastungssituationen** entstehen, ▪ z.B. durch betriebliche Schulungen zumindest über **Grundkenntnisse** hinsichtlich der zu beachtenden **gesetzlichen Regelungen** (z.B. Arbeitszeitgesetz (ArbZG)) verfügen, da sie für die Organisation ihrer persönlichen Arbeitszeit verantwortlich sind. Nicht zuletzt müssen Beschäftigte davon **überzeugt** sein, dass ihre Leistung durch die Führungskräfte **gerecht beurteilt** wird und dass die Arbeitsanforderungen und die vereinbarte Arbeitszeit in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Zudem müssen die Beschäftigten darauf vertrauen, dass der **Ausgleich für geleistete Mehrarbeit eigenverantwortlich** vorgenommen werden kann. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieses Arbeitszeitmodells sind **angemessene Personalkapazitäten für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen.** **Führungskräfte** sind im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit **nicht mehr Anweisungsgebende** oder **Kontrollierende**, sondern **Coach und Fördernde** der Beschäftigten. Dazu müssen sie ▪ bereit sein, bisherige **Kontrollfunktionen aufzugeben** und der **„Zeitehrlichkeit“** der Beschäftigten zu **vertrauen**, ▪ den **Arbeitsumfang** und den dafür erforderlichen **Arbeitsaufwand in Einklang bringen**, ▪ bei **Über- oder Unterlastungssituationen** rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, wie z.B. Neuverteilung der Arbeitsaufgaben, ▪ gemeinsam mit ihren Beschäftigten **realistische Ziele und Ergebnisse** vereinbaren.

	Vertrauensarbeitszeit
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	Für eine **erfolgreiche Einführung und Anwendung** der Vertrauensarbeitszeit sollten folgende Aspekte beachtet werden: ▪ **Schritt-für-Schritt:** Eine gute Ausgangsvoraussetzung sind bereits vorhandene flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit), mit denen sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Arbeitnehmern positive Erfahrungen gesammelt wurden. Ein Übergang von starren Arbeitszeitmodellen hin zu Vertrauensarbeitszeit wird kaum ohne Zwischenschritte gelingen. ▪ Es sollte auch geklärt werden, für welche **Beschäftigtengruppen** die Vertrauensarbeitszeit eingeführt werden soll. ▪ Vertrauensarbeitszeitmodelle sollten **einvernehmlich** von Unternehmensleitung, Personalabteilung, Beschäftigten und Betriebsrat vereinbart werden. ▪ Überprüfung **ausreichender Personalkapazitäten** und vorausschauende transparente Personaleinsatzplanung sind die Grundvoraussetzung für eine funktionierende Vertrauensarbeitszeit, damit Überlastungssituationen verhindert werden und der „Selbstausbeutung“ der Beschäftigten mit langfristig negativen Folgen vorgebeugt wird. ▪ Zur **Vorbeugung von Fehlbelastungen** sollten Vorkehrungen getroffen werden, wie z.B. die Einbeziehung von Arbeitsschutz-Experten. Ruhepausen und Ruhezeiten sollten geregelt werden. ▪ Da auf Seiten der Beschäftigten ein **hohes Maß an Selbstmanagement** für das Gelingen dieses Arbeitszeitmodells notwendig ist, sollten die Beschäftigten in dieser Hinsicht **qualifiziert** werden. ▪ Es sollten klare **Regelungen für Überlastungssituationen** getroffen werden. Konflikte bei Überlastungssituationen verursachen negative Auswirkungen auf die Vertrauenskultur. Auch die Führungskräfte sollten im Umgang auf solche möglichen Konflikte vorbereitet werden. ▪ Hilfreich kann hier sein, dass eine **betriebsinterne „Clearing-Stelle“** (Vertreter Betriebsrat und Unternehmensleitung/Personalabteilung) eingerichtet wird, die **bei Konflikten** vermittelt und hilft, konstruktive Lösungen zu finden. ▪ Es ist darauf zu achten, dass auch in der Vertrauensarbeitszeit die Regelungen für die **Obergrenzen des Arbeitszeitgesetzes** (ArbZG) eingehalten werden (maximal 10 Stunden pro Tag, maximal 60 Stunden pro Woche).

	Vertrauensarbeitszeit
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	In der Praxis kommen zur Anwendung: **Elektronische Zeiterfassung ohne Kontrolle, Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten, Abweichungserfassung von der Sollarbeitszeit, Tools** für eine vorausschauende transparente Personaleinsatzplanung Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Vertrauensarbeitszeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Checkliste „Entscheidungshilfe zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit“ sowie Checklisten zu weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://io-business.de (Rubrik Praxis-Checklisten/Arbeitszeit und Arbeitsform) ▪ **Musterbetriebsvereinbarungen:** http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen (Rubrik Auswertungen/Textauszüge) **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008. S. 16ff *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Neufang, A.: Das Modell Vertrauensarbeitszeit. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Mai 2008. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Rechtliche Aspekte zur Vertrauensarbeitszeit: Schlottfeldt, Ch.: Rechtsfragen der Vertrauensarbeitszeit. Berlin: 2004 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Grundformen der Arbeitszeitgestaltung. Düsseldorf: 2011

6.2.4 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Schichtsysteme/Nachtarbeit

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	**Schichtarbeit** ist jede Form der Arbeitsgestaltung, bei der Arbeitnehmer nach einem **bestimmten Zeitplan** an den **gleichen Arbeitsstellen** eingesetzt werden, so dass diese ihre Arbeit innerhalb eines Zeitraums zu unterschiedlichen Zeiten erledigen. **Derselbe Arbeitsplatz** wird somit **von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Tages- und gegebenenfalls Nachtzeiten** besetzt, um lange Betriebszeiten realisieren zu können. Bei **Nachtarbeit** handelt es sich demgegenüber um jede Form der Arbeit, die **mehr als zwei Stunden der Nachtzeit** umfasst. Unter Nachtzeit wird gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 2 ArbZG) die Zeit **zwischen 23:00 und 6:00 Uhr** verstanden. Mitarbeiter, die aufgrund der Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht oder an mindestens **48 Tagen im Kalenderjahr** leisten, werden als **Nachtarbeitnehmer** bezeichnet.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Die einzelnen Formen der Schichtarbeit werden je nach Zahl der zu arbeitenden Schichten und der Zeit, zu der gearbeitet wird, unterschieden. **Zahl der Schichten/Schichttypen** ▪ Bereits **Ein-Schichtsysteme**, die beispielsweise bei einer Dauernachtwache oder beim Sicherheitspersonal im Nachtdienst existieren, zählen bereits zu den Schichtsystemen. ▪ Ein **Zwei-Schichtsystem** liegt bei einem Wechsel zwischen **Früh- und Spätschicht** vor, die je nach erforderlicher Betriebszeit zwischen 7 und 10 Stunden dauern können. ▪ Im **Drei-Schichtsystem** wird zusätzlich auch in der Nacht gearbeitet (Früh-, Spät-, Nachtschicht). **Abgedeckte Betriebszeit** ▪ Wird die gesamte mögliche wöchentliche Betriebszeit genutzt, handelt es sich um **vollkontinuierliche Schichtarbeit** mit 24 Stunden Arbeit an sieben Tagen in der Woche (168 Stunden Betriebszeit). Vollkontinuierliche Systeme erfordern Schichten an Samstagen und Sonntagen. Um mit vollkontinuierlichen Systemen zu arbeiten, muss eine **gesetzliche Erlaubnis** (§ 10 ArbZG) oder eine **Genehmigung für Sonntagsarbeit** (Gewerbeaufsichtsamt, Arbeitsschutzamt) vorliegen. ▪ Wird nicht die volle wöchentliche Betriebszeit von 168 Stunden gearbeitet, spricht man von **diskontinuierlichen oder teilkontinuierlichen Schichtsystemen.** Häufig müssen an Wochenenden weniger Schichten geleistet werden.

Schichtsysteme/Nachtarbeit

Wechselschichtsysteme

- Bei Wechselschichtsystemen rotieren die Schichten über mehrere Wochen hinweg. Die verschiedenen Schichttypen (Früh-, Spät-, Nachtschicht) verteilen sich auf die verschiedenen Schichtgruppen, so dass idealerweise jede Gruppe gleich oft die Schichten leistet.

Beispiel:

Diskontinuierliches Drei-Schichtsystem (15 Schichten pro Woche)

Belegschaft	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	Früh	Früh	Früh	Früh	Früh	--	--
2	Spät	Spät	Spät	Spät	Spät	--	--
3	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	--	--

(Quelle: Eigene Darstellung)

Flexibilisierung der Schichtplanung

- Eine Flexibilisierung der Schichtplanung wird durch **Variationen der Gruppenzusammensetzungen** erreicht. Mit so genannten Gruppenkombinationen und übergroßen Gruppen können flexible Systeme implementiert werden.
- **Fünf-Schichtsysteme** bieten größere **Freiräume für eine flexible Schichtplangestaltung** und erlauben eine bessere Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

12-Stunden-Schichtsysteme

- **EU-weit** werden in jüngerer Zeit zunehmend Systeme mit nur zwei Schichten mit jeweils 12 Stunden Arbeitszeit pro Tag – z.B. von 7:00 bis 19:00 Uhr und von 19:00 bis 7:00 Uhr praktiziert. In der EU gilt eine **Mindestruhezeit von 11 Stunden** innerhalb von 24 Stunden, was mit 12-Stunden-Schichtsystemen vereinbar ist. 12-Stunden-Schichten sind nach dem Arbeitszeitgesetz (§§ 7, 15 Abs. 1 ArbZG) allerdings nur unter besonderen, belastungsarmen Arbeitsbedingungen oder nur ausnahmsweise gestattet.

Beispiel:

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Tagschicht	■				■					■						■				■	■				■			
Nachtschicht		■				■	■				■						■					■				■		

(Quelle: Hoff, A.: Warum 12-Stunden-Schichtsysteme besser sind. Berlin: 2005)

>>> vgl. auch **Kapitel 6.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle** und **Kapitel 7.4** der Info- & Tool-Box zu **Schichtplanung/ Dienstplanung**

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Zu den wichtigsten **rechtlichen Grundlagen von Schichtsystemen/ Nachtarbeit** zählen: ▪ Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG), insbesondere § 6 ▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ▪ Mutterschutzgesetz (MuSchG) ▪ Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) ▪ Tarifrechtliche Regelungen **http://www.gesetze-im-internet.de/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	Nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) haben Betriebsräte das Recht, über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (inklusive Pausen) sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage mitzubestimmen. Auf die Einführung von Schicht- und Nachtarbeit kann der Betriebsrat demnach Einfluss nehmen. Sollte ein **Schichtplan** den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu einer humanen Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, kann der Betriebsrat dessen **Optimierung** durchsetzen. In **Tarifverträgen** wird häufig eine Entschädigung für die Belastungen von Beschäftigten geregelt. Insbesondere sind dort **Zuschläge für Nachtarbeit, Sonntags- und Feiertagsarbeit** sowie gegebenenfalls Schichtzulagen geregelt.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Technologische Gründe:** Viele Produktionsprozesse (chemische/ biologische Prozesse) können nicht unterbrochen werden und erfordern lange Betriebszeiten mit Schicht- und Nachtarbeit. ▪ **Soziale/nachfrageorientierte Gründe:** Versorgung, Mobilität, Sicherheit und Betreuung der Bevölkerung durch lange Betriebszeiten. ▪ **Ökonomische Gründe:** Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit müssen kapitalintensive Maschinen mit einer hohen Auslastung und bei gleichzeitiger Verlängerung der Betriebszeiten eingesetzt werden.

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Steigerung der **Wettbewerbsfähigkeit** ▪ Über die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten hinausgehende **Betriebszeiten** ▪ **Kostendegression** bei kapitalintensiven Maschinen ▪ **Lieferfähigkeit** bei notwendigen hohen Stückzahlen ▪ **Sicherstellung** von Dienstleistungen über einen langen Zeitraum **Für die Beschäftigten** ▪ Höhere **Einkommensmöglichkeiten** ▪ **Alternative Arbeitszeiten**
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ **Versorgung** der Bevölkerung: Dienstleistungen mit Nahrungsmitteln, z.B. Bäckereien, Mobilität (Busse, Bahnen, Flugzeuge) ▪ Gewährleistung der **Sicherheit** der Bevölkerung: Polizei, Feuerwehr ▪ **Betreuung** der Bevölkerung: Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen ▪ **Industrielle Produktion**
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Schichtsystemen/Nachtschichtarbeit sind das **Arbeitsschutzgesetz**, das **Arbeitszeitgesetz** sowie das **Betriebsverfassungsgesetz** (Mitwirkungsrechte des Betriebsrats) zu beachten. ▪ **Einschränkungen** für Schichtarbeit und Nachtschichten regeln das Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). ▪ Beachtung der gesetzlichen Erlaubnis für Sonn- und Feiertagsarbeit in bestimmten Branchen bzw. **Genehmigung** für Sonn- und Feiertagsarbeit durch Gewerbeaufsichts- bzw. Arbeitsschutzamt. **Partizipation** ▪ Der **Betriebsrat** hat das Recht bei der Einführung von Schichtsystemen mitzubestimmen und bei offensichtlichen Verstößen gegen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse Nachbesserungen zu fordern.

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
	Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit ▪ Im Sinne der Ganzheitlichkeit und Ausgewogenheit dieses Arbeitszeitmodells müssen die **gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse** beachtet werden, um den Nutzen von Schichtsystemen für den Arbeitgeber (Wettbewerbsfähigkeit) und die Bedürfnisse und den **Gesundheitsschutz der Beschäftigten** in Einklang zu bringen. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Ohne Zweifel ist die Schicht- und Nachtarbeit für die Beschäftigten unter gesundheitlichen und sozialen Aspekten **sehr belastend**. Eine humane und belastungsreduzierende Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit gehört daher zu den zentralen Bereichen der Arbeitszeitgestaltung. Wenn dies gewährleistet ist, können die negativen Aspekte für die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit reduziert werden. ▪ In Zukunft wird die Zahl der **älteren Schichtarbeiter** ansteigen. Daher sollte der Aspekt der **alter(n)sgerechten Schichtgestaltung** besonders berücksichtigt werden, um die Beschäftigungsfähigkeit auf Dauer zu erhalten.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Schicht- und Nachtarbeit ist für die Beschäftigten **unter gesundheitlichen und sozialen Aspekten sehr belastend.** ▪ Bereits die **Zwei-Schichtarbeit** führt zu chronobiologischen (menschlicher Biorhythmus) und sozialen Beanspruchungen bei den Beschäftigten. Die **Spätschicht** hat Probleme bei der Teilhabe am sozialen Leben und einer begrenzten Abendfreizeit zur Folge. Es bleibt weniger Zeit für die Familie, Hobbys und ehrenamtliches Engagement. Zudem weisen bereits die Zwei-Schichtbeschäftigten eine sehr **unregelmäßige Schlafdauer** auf. Viele Beschäftigte können häufig am Wochenende nicht ausschlafen, sondern wachen im gewohnten Rhythmus früh auf. Arbeitnehmer in Zwei-Schichtsystemen klagen teilweise über **Einschlafprobleme**, gerade in der Spätschicht, da hier die Phasen zum Abschalten fehlen. Zudem treten **Durchschlafprobleme** auf: so haben Beschäftigte häufig Angst den Wecker für die Frühschicht zu überhören. ▪ **Drei-Schichtarbeit:** Sie führt statistisch signifikant zu **Schlaf- und Leistungsstörungen, Appetitlosigkeit, Kreislaufproblemen Herzrhythmusstörungen und Erkrankungen des Verdauungstraktes.** Mögliche erhebliche **soziale Folgen**: Schichtarbeiter müssen auf Grund der versetzten Arbeits- und Freizeiten erhebliche Beeinträchtigungen in ihrem sozialen Umfeld, in Partnerschaft und Familie hinnehmen.

Schichtsysteme/Nachtarbeit

Auf die Einhaltung der gesicherten **arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse** zur menschengerechten Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit wird im **Arbeitszeitgesetz** (§ 6 ArbZG) verwiesen.

Ausgehend von den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich folgende **Handlungsempfehlungen** formulieren:
(Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA))

- Die **Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten** sollte möglichst gering sein: Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander.
- Nach einer Nachtphase sollte eine **möglichst lange Ruhephase** folgen: mindestens 24 Stunden.
- **Zusammenhängende Wochenendzeiten** sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende. Ein Wochenende in diesem Sinne besteht aus zwei freien Tagen, von denen mindestens einer ein Samstag oder ein Sonntag ist.
- Mehrbelastung der Schichtarbeiter sollte möglichst durch **Freizeit** ausgeglichen werden.
- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden. Konkret wird empfohlen, **vorwärts rotierende Schichtsysteme** einzusetzen, d.h. von der Früh-, über die Spät-, zur Nachtschicht zu wechseln.
- Die **Frühschicht** sollte nicht zu früh beginnen, also eher um 7:00 Uhr als um 6:00 Uhr.
- Die **Nachtschicht** sollte möglichst früh enden.
- **Schichtwechselzeiten** sollten flexibel sein.
- Eine Massierung von Arbeitstagen oder von Arbeitszeiten an einem Tag sollte begrenzt sein.
- Die **Schichtlänge** sollte von den Arbeitsbelastungen abhängig sein.
- **Schichtpläne** sollten überschaubar und planbar sein. Einmal aufgestellte Schichtpläne sollten von betrieblicher Seite möglichst zuverlässig eingehalten werden (Planbarkeit des sozialen Lebens).

Die vorgenannten Empfehlungen stellen keine „absoluten“ Empfehlungen dar, die alle gleichzeitig beachtet werden können. Vielmehr sollte im Rahmen der Einführung neuer oder veränderter Schichtsysteme im Betrieb eine Priorisierung vorgenommen werden und anhand dessen die alternativen Schichtsysteme bewertet werden.

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Im **Vorfeld zur Einführung eines Schichtsystems** muss eine **Gefährdungsbeurteilung** für die Beschäftigten vorgenommen werden (z.B. über http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de) ▪ Es sollten Erkenntnisse darüber vorliegen, welche **Betriebszeiten** benötigt werden und welche **Auslastungsphasen** gegeben sind. Darüber hinaus sollten Informationen darüber vorhanden sein, welche Besetzungsstärken und welche Qualifikationserfordernisse in den Schichtteams jeweils vorhanden sein müssen. ▪ Für die Einführung eines Schichtsystems muss ein **Schichtplan** vorliegen. ▪ Für **Sonn- und Feiertagsarbeit** ist die branchenspezifische bzw. tätigkeitsbezogene Erlaubnis durch das Arbeitszeitgesetz (§ 10 ArbZG) oder eine **Genehmigung durch Gewerbeaufsichts- bzw. Arbeitsschutzämter** notwendig. >>> vgl. auch **Kapitel 7.4** der Info- & Tool-Box zu **Schichtplanung/Dienstplanung**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Die Gestaltung der Schichtarbeit sollte aus den genannten Gründen **besonders sorgfältig geplant** werden, um die sozialen, psychischen und körperlichen **Beanspruchungen** für die Beschäftigten möglichst gering zu halten. ▪ Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat, gegebenenfalls Betriebsarzt oder **arbeitsmedizinische** sowie **arbeitswissenschaftliche Expertise** sollten von Anfang an in die Überlegungen einbezogen werden. ▪ Zur Erhöhung der Akzeptanz von Schichtsystemen sollte bei der Gestaltung **partizipativ** vorgegangen werden und von Beginn an der **Betriebsrat und die Beschäftigten** in die Planungen mit einbezogen werden. ▪ Es kann dabei hilfreich sein, die Beschäftigten in **Workshops** zum Betriebszeitbedarf und zu arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu informieren. ▪ Sinnvoll kann es auch sein, eine Schichtplaneinführung oder -umstellung durch **Befragungen** zu verschiedenen Zeitpunkten (z.B. vor Beginn, nach einem halben Jahr) zu begleiten und die **Rückmeldungen der Mitarbeiter** systematisch auszuwerten.

Schichtsysteme/Nachtarbeit

- Unter anderem sollten sich die Akteure und die Arbeitszeitberater bei der Planung mit folgenden **Fragen** auseinandersetzen:
  - Welche Auslastungsphasen gibt es?
  - Welche Betriebszeiten werden dafür benötigt?
  - Mit welchen Schichtarten sollen diese abgedeckt werden?
  - An welchen Tagen und mit wie vielen Mitarbeitern müssen diese besetzt sein?
  - Welche Gruppeneinteilung der Mitarbeiter ist zweckmäßig?
  - Wie viele Mitarbeiter werden dafür benötigt?
  - Welche Arbeitszeiten ergeben sich für die Mitarbeiter?
  - Welche Schichtfolgen sind möglich?
  - Wo liegen persönliche Präferenzen der Mitarbeiter?
- Zum **Schutz von Nacht- und Schichtarbeitenden** sind im Arbeitszeitgesetz (§ 6 ArbZG) einige Vorschriften verankert:
  - Die **tägliche Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer** darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von einem Kalendermonat oder innerhalb von vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden täglich nicht überschritten werden.
  - Beschäftigte in Nachtarbeit haben bei Arbeitsbeginn und danach alle drei Jahre (ab 50 Jahre einmal im Jahr) das Recht auf eine **arbeitsmedizinische Untersuchung.**
  - Bei arbeitsmedizinisch **festgestellter Gesundheitsgefährdung** muss der Arbeitgeber dem Nachtarbeitnehmer auf dessen Verlangen einen **Tagesarbeitsplatz** anbieten.
  - **Auch Beschäftigte, die mit einem Kind unter 12 Jahren** zusammenleben, das nicht von einer anderen Person im Haushalt betreut werden kann, können einen **Tagarbeitsplatz** verlangen.
  - Gleiches gilt, wenn **stark pflegebedürftige Angehörige** versorgt werden müssen (falls keine betrieblichen Erfordernisse dagegen sprechen).
  - Auch **Nachtarbeitnehmer** haben ein **Recht auf Weiterbildung** und **Chancengleichheit** beim beruflichen Aufstieg.

	Schichtsysteme/Nachtarbeit
	Um **Betriebszeiten** zu verlängern, muss nicht zwangsläufig ein Schichtmodell eingeführt werden; in einigen Fällen reichen bereits **versetzte Arbeitszeiten** aus (vgl. auch **Kapitel 6.2.6** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodellen/Versetzte Arbeitszeiten**).
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Planung und Steuerung von Schichtarbeitssystemen werden **Schichtplanungs-Tools** verwendet (siehe Kapitel 7.4). Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM. Ebenfalls auf der begleitenden CD-ROM: ▪ **Checkliste Schichtplan** ▪ **Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für Schichtarbeit**
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zur Gestaltung von Schichtarbeit:** http://www.zeitzeichen-rlp.de http://www.baua.de ▪ **Gestaltungsempfehlungen und Praxis-Tools zu Schichtarbeitssystemen, Datenbank zu Standardschichtplänen:** http://inqa.gawo-ev.de ▪ **Schicht- und Dienstplanungs-Tools**: http://www.dienstplan-programm.de/ ▪ **Hintergrundinformationen und Praxis-Tools zur Gefährdungsbeurteilung:** http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de ▪ **Betriebsvereinbarungen zur Schichtarbeit:** http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen (Rubrik Auswertungen/Textauszüge)

Schichtsysteme/Nachtarbeit

Literatur:

- Beermann, B.: Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit? Dortmund: o. J. *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Instrumentenkasten für eine alternsgerechte Arbeitswelt in KMU. Berlin: 2012. S. 135ff *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.): DGUV Report 1/2012: Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. Berlin: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH (Hrsg.): tempora Online – Journal für moderne Arbeitszeit. Ausgabe 02/2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Hoff, A.: Warum 12-Stunden-Schichtsysteme besser sind. Berlin: 2005; Abruf unter www.arbeitszeitberatung.de *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Albrecht, N.: Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Kontext von Arbeitszeitberatungen. Oldenburg: 2007
- Hellert, U.: Nacht- und Schichtarbeit modern gestalten. Mit Empfehlungen für die Ernährung bei Nacht- und Schichtarbeit von Dr. Wolfgang Sichert-Hellert. Münster: 2011
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Grundformen der Arbeitszeitgestaltung. Düsseldorf: 2011
- Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. August 2005. Dortmund: 2005

6.2.5 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit

	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Nach dem **Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ist** es Arbeitnehmern **grundsätzlich untersagt, an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen von 0:00 Uhr bis 24:00 Uhr zu arbeiten** (so genannte Sonn- und Feiertagsruhe). In Betrieben mit **Schichtbetrieb** kann der Beginn oder das Ende dieser Sonn- und Feiertagsruhe um 6 Stunden nach vorne oder hinten verschoben werden, sofern die Einhaltung einer Ruhezeit von 24 Stunden gewährleistet ist. ▪ Im **Gesetz** gibt es dennoch eine Vielzahl von **Ausnahmen**. Dazu gehören die Not- und Rettungsdienste sowie Arbeitnehmer im Bereich der Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit, in Krankenhäusern, in Gaststätten und Herbergen, in der Unterhaltungsbranche, in der Landwirtschaft, in der Bewachungsbranche und in den Verkehrsbetrieben. Auch Energie- und Wasserversorgungsbetriebe, Museen, freizeitsportliche Einrichtungen und viele Branchen mehr dürfen auch sonntags Arbeitnehmer beschäftigen. ▪ Auf Basis von **Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen** oder durch die **Genehmigung von Aufsichtsbehörden** sind weitere Ausnahmen erlaubt. Allerdings gelten die Bestimmungen zu den Ruhepausen während der Arbeit, die Bestimmungen zur Arbeitszeit, zum Bereitschaftsdienst und zur Rufbereitschaft weiterhin. ▪ Für **bestimmte Beschäftigtengruppen** existieren darüber hinaus **Sonderregelungen**: So ist es beispielsweise im Rahmen des Mutterschutzes werdenden und stillenden Müttern untersagt, an Sonntagen und Feiertagen zu arbeiten. Auch für Jugendliche gelten nach dem Jugendarbeitschutzgesetz (JArbSchG) Einschränkungen. ▪ **Mindestens 15 Sonn- und Feiertage pro Jahr müssen beschäftigungsfrei sein**. ▪ **Ersatzruhezeiten:** Werden Arbeitnehmer an einem Sonntag beschäftigt, müssen sie nach dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) einen Ersatzruhetag innerhalb von **2 Wochen** haben. Bei einem Feiertag, der auf einen Werktag fällt, muss dieser **Ersatzruhetag innerhalb von 8 Wochen** gewährt werden.

	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Zu den wichtigsten **rechtlichen Grundlagen** von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit zählen: ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG), insbesondere § 9, § 10 (Sonn- und Feiertagsruhe ist gesetzlich geregelt), Ersatzruhezeiten (§ 11) ▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ▪ Mutterschutzgesetz (MuSchG) ▪ Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), insbesondere §§ 15-18 ▪ Ladenschlussgesetz (LSchlG) ▪ Tarifrechtliche Regelungen ▪ Genehmigung durch Gewerbeaufsichtsämter bzw. Arbeitsschutzämter erforderlich **http://www.gesetze-im-internet.de/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hat der **Betriebsrat** das Recht, über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (inklusive Pausen) sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage mitzuentscheiden. Auf die Einführung von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit kann der Betriebsrat demnach Einfluss nehmen. ▪ In **Tarifverträgen** wird häufig eine Entschädigung für die Belastungen von Beschäftigten geregelt – vor allem die Zuschläge für Sonntags- und Feiertagsarbeit. In Tarifverträgen kann auch die Anzahl an Sonntagen (15), die beschäftigungsfrei sein müssen, reduziert werden. ▪ Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit muss zudem **arbeitsvertraglich** festgelegt werden.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Technologische Gründe:** Viele Produktionsprozesse (chemische/biologische Prozesse) können nicht unterbrochen werden und erfordern lange Betriebszeiten mit Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit. ▪ **Soziale/nachfrageorientierte Gründe:** Versorgung, Mobilität, Sicherheit und Betreuung der Bevölkerung durch lange Betriebszeiten. ▪ **Ökonomische Gründe:** Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit müssen kapitalintensive Maschinen mit einer hohen Auslastung und bei gleichzeitiger Verlängerung der Betriebszeiten eingesetzt werden.

	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Steigerung der **Wettbewerbsfähigkeit** ▪ Verlängerung der **Betriebszeiten** ▪ **Kostendegression** bei kapitalintensiven Anlagen und Maschinen ▪ **Lieferfähigkeit** bei notwendigen hohen Stückzahlen ▪ **Sicherstellung** von Dienstleistungen über einen langen Zeitraum **Für die Beschäftigten** ▪ Höhere **Einkommensmöglichkeiten** ▪ **Alternative Arbeitszeiten**
Besonders häufig bei	▪ Insgesamt bei 35% der Arbeitnehmer der Regelfall Häufig bei: ▪ Branchen: Hotel- und Gastgewerbe, Handel, Gesundheit und Soziales
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit sind das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) sowie das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) (Mitwirkungsrechte des Betriebsrats) zu beachten. ▪ Für Sonn- und Feiertagsarbeit ist die branchenspezifische bzw. tätigkeitsbezogene Erlaubnis durch das Arbeitszeitgesetz (§ 10 ArbZG) oder eine **Genehmigung durch Gewerbeaufsichts- bzw. Arbeitsschutzämter** notwendig. ▪ **Einschränkungen** für Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit regeln das Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). **Partizipation** ▪ Der **Betriebsrat** hat das Recht bei der Einführung von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit mitzuwirken und bei offensichtlichen Verstößen gegen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse Nachbesserungen zu fordern. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Im Sinne der Ganzheitlichkeit und Ausgewogenheit des Arbeitszeitmodells sollten die gesicherten **arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse** beachtet werden, um den Nutzen von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit für den Arbeitgeber (Wettbewerbsfähigkeit) mit den Bedürfnissen und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten in Einklang zu bringen.

	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
	Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit ▪ Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit ist für Arbeitnehmende mit **Mehrbelastungen und -beanspruchungen** verbunden. Insbesondere **Vereinbarkeitsaspekte** von Beruf und Familie sowie die Teilhabe am sozialen Leben werden durch dieses Arbeitszeitmodell erschwert. Um dennoch die Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten, sollte bei notwendiger Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit eine möglichst große Zeitautonomie gewährt werden.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit ist für Arbeitnehmer mit **Mehrbelastungen und -beanspruchungen** verbunden. ▪ **Schwierigere Vereinbarkeit** von Beruf und Familie (z.B. Kinderbetreuungsmöglichkeiten) ▪ **Soziale Beeinträchtigung** (Teilhabe am sozialen Leben gestaltet sich schwieriger, Zeit für Hobbys) ▪ **Gesundheitliche Beeinträchtigungen** (unterschiedliche Erholungsfunktion von Sonn- und Werktagen) ▪ Höheres **Risiko** für die Arbeitssicherheit Unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten sollten die Mehrbeanspruchungen prioritär durch **Freizeitausgleich** kompensiert werden (mittels Beschleunigung der Ersatzruhezeiten (§ 11 ArbZG)) Generell gilt unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten: Der Sonntag sollte, wo immer dies möglich ist, arbeitsfrei bleiben.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Die **Anzeige, Beantragung und Genehmigung** für die Sonntagsarbeit ist bei den **Gewerbeaufsichts-** bzw. den **Arbeitsschutzämtern** vorzunehmen; ihnen unterliegt im Rahmen des Arbeitsschutzes auch die **Überwachung** von Sonn- und Feiertagsruhe. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Für Sonn- und Feiertagsarbeit ist die branchenspezifische bzw. tätigkeitsbezogene Erlaubnis durch das Arbeitszeitgesetz (§ 10 ArbZG) oder eine **Genehmigung durch Gewerbeaufsichts- bzw. Arbeitsschutzämter** notwendig. ▪ Bei Gestaltung von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit sollte **partizipativ** vorgegangen werden und von Beginn an der Betriebsrat und die Beschäftigten in die Planungen mit einbezogen werden. Sonntagsarbeit sollte, wo möglich, auf Freiwilligkeit beruhen.

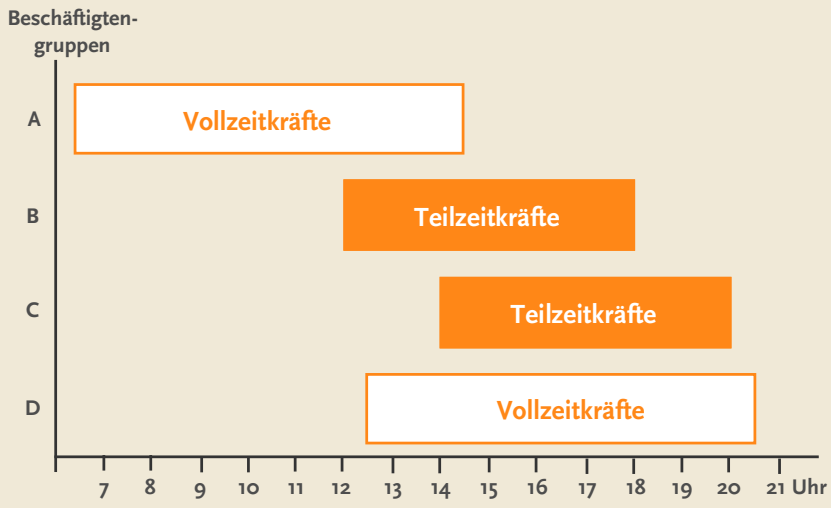
	Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit
	▪ Trotz Sonn- und Feiertagsarbeit sind mindestens **15 Sonntage** im Jahr frei zu halten. Tarifverträge können diese Zahl allerdings herabsetzen. ▪ Für die Arbeit am Sonntag gibt es einen **Ausgleich** durch einen freien Werktag innerhalb von 2 Wochen, bei Feiertagen innerhalb von 8 Wochen. Nach arbeitswissenschaftlichen Grundsätzen sollte dieser Zeitraum allerdings verkürzt werden. ▪ **Kraftfahrer und deren Beifahrer** können die vorgeschriebene Arbeitsruhe um bis zu 2 Stunden vorverlegen. Damit beginnt die Sonntagsarbeit bei dieser Beschäftigtengruppe frühestens am Samstag um 22:00 Uhr und endet dann bereits am Sonntag um 22:00 Uhr. Bei **Sonn- und Feiertagsarbeit** sind nach § 3b EStG **Zuschläge in Höhe von 50% des Grundlohns einkommenssteuerfrei**. Für **gesetzliche Feiertage** gilt ein **steuerfreier Aufschlag von bis zu 125%.** Zudem sind die Zuschläge beitragsfrei zur Sozialversicherung. Dies gilt bis zu einem **maximalen Grundlohn von 25 EUR pro Stunde**.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit sowie deren Ausgleich sind **Arbeitszeitkonten** hilfreich. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befinden sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit sowie zu weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Hintergrundinformationen und Praxis-Tools zu Gefährdungsbeurteilung:** http://www.gefaehrdungsbeurteilung.de ▪ **Betriebsvereinbarungen zur Wochenend-, Sonn- und Feiertagsarbeit:** http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen (Rubrik Auswertungen/Textauszüge)

Wochenendarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit

Literatur:

- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): Stressfaktor Wochenend-Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Berlin: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung (GAWO) (Hrsg.): Sonntagsarbeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und Privatleben. Oldenburg: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Albrecht, N.: Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Kontext von Arbeitszeitberatungen. Oldenburg: 2007
- Institut Arbeit und Qualifikation (Hrsg.): IAQ-Report 2007-02. Essen: 2007
- Beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) wird ein Tarifregister geführt, in das der Abschluss, die Änderung und die Aufhebung aller bundesdeutschen Tarifverträge eingetragen werden.

6.2.6 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Versetzte Arbeitszeiten

	Versetzte Arbeitszeiten
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Mit **versetzten Arbeitszeiten** ist es möglich, Betriebszeiten auszuweiten und zu optimieren. Innerhalb der Betriebszeiten werden **verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten** gebildet, die die gesamte Betriebszeit abbilden. Die Lage und Verteilung der einzelnen Arbeitsblöcke richtet sich nach dem **Personalbedarf zu bestimmten Zeitpunkten**. Die einzelnen Arbeitsblöcke können überlappen, um erhöhte Kapazitätsbedarfe zu bestimmten Zeiten (tageszeitliche Schwankungen) abzudecken. Versetzte Arbeitszeiten werden häufig eingesetzt, wenn die abzudeckende Betriebszeit weniger als 16 Stunden täglich – also unterhalb des Niveaus eines Zwei-Schichtbetriebs – umfasst; sie sind aber auch möglich, um längere Betriebszeiten abzudecken. Aus der Beschäftigtenperspektive ermöglichen versetzte Arbeitszeiten eine **lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung** sowie eine verbesserte Vereinbarung von Beruf und Familie. **Beispiel:**  (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Danlowski, M.: Versetzte Arbeitszeiten. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Mai 2007. Dortmund: 2007) **Beispiel:** In diesem Beispiel einer Baumschule werden aufgrund der Kundenfrequenz am Nachmittag/Abend mehr Beschäftigte benötigt als am Vormittag, so dass sich die einzelnen Arbeitsblöcke zum Teil überschneiden. Somit können durch versetzte Arbeitszeiten z.B. längere Wartezeiten für die Kunden reduziert werden.

	Versetzte Arbeitszeiten
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Zu den wichtigsten rechtlichen Grundlagen für versetzte Arbeitszeiten zählen: ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG), insbesondere § 6 ▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ▪ Tarifrechtliche Regelungen **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) haben **Betriebsräte** das Recht, über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (inklusive Pausen) sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage mitzuentscheiden. Auf die Einführung von versetzten Arbeitszeiten kann der Betriebsrat demnach Einfluss nehmen.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Verlängerung der **Betriebszeiten**, Verlängerung der **Maschinenlaufzeiten** oder **Servicezeiten** ▪ Anpassung der Personalkapazitäten an **Personalbedarfe**, beispielsweise aufgrund erhöhter Kundenfrequenz zu bestimmten Tages-, Wochen- oder Jahreszeiten
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Über die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten hinausgehende **Betriebszeiten** ▪ **Hochflexibles Arbeitszeitmodell**, mit dem alle drei Dimensionen der Arbeitszeit (Dauer, Lage und Verteilung) variiert werden können. ▪ **Hoher Grad an Elastizität**: Betriebszeiten erreichbar, die von überlangen Wochenarbeitszeiten bis hin zum Drei-Schichtniveau reichen ▪ Schnellere und **flexiblere Anpassungsmöglichkeiten** bei Auftragsspitzen als im Schichtsystemen ▪ **Kostengünstigkeit**: in der Regel fallen keine kostenintensiven Schichtarbeitszuschläge an **Für die Beschäftigten** ▪ **Variabilität der Arbeitszeit** ▪ Wenn den Beschäftigten ein Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsblöcke gegeben wird, lassen sich bei versetzten Arbeitszeiten **Beruf und Familie** gut vereinbaren.

	Versetzte Arbeitszeiten
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	Häufig bei: ▪ Einzelhandel ▪ Großhandel ▪ Logistik ▪ Dienstleistungsbereiche
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von versetzten Arbeitszeiten sind das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) sowie das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) (Mitwirkungsrechte des Betriebsrates)) zu beachten. ▪ Einschränkungen bei der Lage der Arbeitszeit regeln für bestimmte **Beschäftigtengruppen** das Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). **Partizipation** ▪ Bei der Einführung von versetzten Arbeitszeiten ist durch das Mitwirkungsrecht des **Betriebsrats** Partizipation gewährleistet. Sofern zudem die Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden, ist auch auf der **individuellen Ebene** ein partizipatives Element vorhanden. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Sofern bei der Einführung von versetzten Arbeitszeiten, die individuellen Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden, entsteht eine **Win-Win-Situation** für Unternehmen und Beschäftigte. Mitarbeiter, die über die Lage ihrer Arbeitszeit mitbestimmen können, arbeiten erfahrungsgemäß motivierter und sind leistungsbereiter. ▪ Die Vorteilhaftigkeit von versetzten Arbeitszeiten für den Arbeitgeber (Verlängerung der Betriebs- und Servicezeiten, Kostenersparnis) und die Bedürfnisse der Beschäftigten können in **Einklang** gebracht werden, sofern die Beschäftigten bei den Zeit- und Handlungsspielräumen einen entsprechend **hohen Autonomiegrad** haben. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Sofern die vorgenannten Aspekte des hohen Autonomiegrades der Beschäftigten und die Nutzenaspekte für das Unternehmen realisiert werden können, ist das Arbeitszeitmodell positiv im Hinblick auf die Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit zu bewerten. ▪ Geeignet für eine **lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung**

	Versetzte Arbeitszeiten
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Folgende **Aspekte** sollten beachtet werden: ▪ Gewährleistung einer möglichst großen **Zeitautonomie** ▪ Vermeidung von **überlangen Arbeitszeiten** ▪ **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten bei den versetzten Arbeitszeiten ausgespart werden. ▪ Bei sehr langen Betriebszeiten, die durch versetzte Arbeitszeiten abgedeckt werden, sind die **arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen** zur Schichtarbeit zu beachten. >>> vgl. auch **Kapitel 6.2.4** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Schichtsysteme/Nachtarbeit**
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Bei Gestaltung von Arbeitszeit sollte **partizipativ** vorgegangen werden und von Beginn an sollten der Betriebsrat und die Beschäftigten in die Planungen miteinbezogen werden. ▪ Wenn den Beschäftigten ein **Mitspracherecht bei der Auswahl der Arbeitsblöcke** gegeben wird, lassen sich bei versetzten Arbeitszeiten Beruf und Familie gut vereinbaren. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Die Länge der Arbeitsblöcke ist variabel; deshalb können **versetzte Arbeitszeiten und Teilzeit** gut kombiniert werden. ▪ Auch durch den **Einsatz von geringfügig Beschäftigten** und Aushilfen lassen sich **Tagesspitzen** gut abdecken. ▪ Um die positiven Effekte von versetzten Arbeitszeiten zu realisieren, sollten die **Beschäftigten bzw. Beschäftigtenteams bei der Planung mit einbezogen** werden und deren Wünsche berücksichtigt werden. Noch besser: eine eigenständige Planung der Arbeitszeiten durch die Teams in Abstimmung mit der Unternehmensleitung. ▪ **Eltern** bevorzugen häufig die Arbeit in „sozial unerwünschten“ Zeitblöcken (z.B. in den Abendstunden), da die Betreuung dann sichergestellt ist. Bei der Planung sollten die präferierten Zeitblöcke erfragt werden.

	Versetzte Arbeitszeiten
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Es empfiehlt sich, für alle Beschäftigten, die in versetzten Arbeitszeiten tätig sind, die **Einrichtung eines Arbeitszeitkontos**, um saisonale, konjunkturelle oder kurzfristige Schwankungen im Jahresverlauf flexibel ausgleichen zu können. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM. **Excel-Tools zur Planung der Einsatzzeiten bei versetzten Arbeitszeiten** sind ebenfalls auf der begleitenden CD-ROM zu finden. Hier finden Sie auch eine **Übersicht von Softwareprogrammen**, die auch für die Planung von versetzten Arbeitszeiten geeignet sind.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformation zu Arbeitszeitmodellen:** http://www. zeitzeichen-rlp.de ▪ **Excel-Tool zur Planung der Einsatzzeiten bei versetzten Arbeitszeiten:** http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Tools/Excel/06-02-01_Personaleinsatzplanung.xls **Literatur:** ▪ Albrecht, N.: Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Kontext von Arbeitszeitberatungen. Oldenburg: 2007 ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 ▪ Danlowski, M.: Versetzte Arbeitszeiten. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Mai 2007. Dortmund: 2007 ▪ Danlowski, M.: Flexibilität im Einzelhandel durch versetzte Arbeitszeiten. o. O.: o. J. ▪ Hellert, U.: Versetzte Arbeitszeiten. Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profi 11/07. o. O.: 2007

6.2.7 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Arbeit auf Abruf

	Arbeit auf Abruf
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Bei der Arbeit auf Abruf werden **Arbeitnehmer von Arbeitgebern bei Bedarf zur Arbeitsleistung abgerufen**. In diesem Arbeitszeitmodell bestimmt der Arbeitgeber, wann gearbeitet werden soll. Vereinbart wird die **Dauer der wöchentlichen und täglichen Arbeitszeit**, die **Verteilung** des vereinbarten Arbeitszeitbudgets erfolgt **variabel – nach Vorgaben des Arbeitgebers**. Ob die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit in Blöcken oder am Stück abzuleisten ist, entscheidet der Arbeitgeber anhand der Bedarfslage. Die **Mindestarbeitszeit** beträgt dabei **3 Stunden täglich**, die **Vorankündigungsfrist 4 Tage**. Aus der **Arbeitgeberperspektive** stellt Arbeit auf Abruf ein **kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmodell** dar, da lediglich die benötigte Arbeit geleistet und vergütet wird. Das Arbeitszeitmodell wird häufig auch als **kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)** bezeichnet. Aus der **Beschäftigtenperspektive** stellt es ein Arbeitszeitmodell dar, das lediglich die Interessen des Arbeitgebers in den Vordergrund rückt.
Varianten des Arbeitszeitmodells	**Rufbereitschaft** Die **Rufbereitschaft** ist eine **kurzfristige Variante der Arbeit auf Abruf,** beispielsweise am Wochenende oder nachts. Im Gegensatz zur klassischen **Arbeit auf Abruf** wird sie allerdings als **Ergänzung zu einem bestehenden Arbeitsvertrag**, als **Hintergrunddienst**, verstanden. Rufbereitschaft wird oftmals zur kontinuierlichen Versorgung der Bevölkerung und zu Sicherstellung der Funktionsfähigkeit von technischen Anlagen eingesetzt.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Zu den wichtigsten **rechtlichen Grundlagen** von Arbeit auf Abruf zählen: ▪ Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG, § 12) ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ▪ Tarifrechtliche Regelungen Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hält die zusätzlich vom Arbeitgeber **abrufbare Arbeit** bis zu **25% der vereinbarten Mindestarbeitszeit** für zulässig (Urteil vom 07.12.2005). **http://www.gesetze-im-internet.de** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**

	Arbeit auf Abruf
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ **Betriebsräte** haben bei der Regelung von Abrufsystemen ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). ▪ **Tarifverträge** können zudem Abweichungen zugunsten der Arbeitnehmer festlegen, wenn diese Regelungen zu den täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten sowie zu den Vorankündigungsfristen enthalten. ▪ **Individualrechtliche Vereinbarungen** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über eine bestimmte Soll-Arbeitszeit, die variabel hinsichtlich Zeitpunkt und Dauer ist. ▪ **Arbeitnehmer**, deren Arbeitsverträge dieses Arbeitszeitmodell nicht vorsehen, können **nicht gegen deren Willen** in Abrufsysteme eingegliedert werden. ▪ Sofern keine Vereinbarung über die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit getroffen wird, gilt eine **wöchentliche Arbeitszeit von 10 Stunden** als vereinbart. ▪ Bei Abruf-Beschäftigten darf laut Arbeitszeitgesetz (ArbZG) die **tägliche Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschritten** werden.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf **schwankende Auftragslagen** ▪ Flexible Anpassung der **Personalkapazitäten** an Personalbedarfe und Deckung von Personalspitzen, z.B. aufgrund erhöhter Kundenfrequenz zu bestimmten Tages-, Wochen- oder Jahreszeiten
Nutzen für Unternehmen	▪ **Schnelle Reaktion** auf schwankende Auftragslage ▪ **Einsparung von Personalkosten** durch Vermeidung von Leerstand oder Überkapazitäten sowie durch Vermeidung von Überstundenzuschlägen ▪ Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch schnelle Reaktion auf Kundenanforderungen
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	**Arbeit auf Abruf** Häufig bei: ▪ In Kombination mit Teilzeitbeschäftigung ▪ Weiblichen Beschäftigten Branchen: ▪ Dienstleistungsbereiche ▪ Einzelhandel ▪ Gastronomie, Systemgastronomie Geeignet für Beschäftigte, die zeitlich wenig(-er) arbeiten wollen und die relativ frei über ihre Zeit entscheiden können.

	Arbeit auf Abruf
	Rufbereitschaft Häufig bei: ▪ Tätigkeiten zur rechtzeitigen Behebung von Stör- und Notfällen (z.B. in der laufenden Produktion) ▪ Versorgungsleistungen im Gesundheitsbereich ▪ Notdienste (z.B. Feuerwehr)
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Arbeit auf Abruf sind das **Teilzeit- und Befristungsgesetz** (TzBfG) sowie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) (Mitwirkungsrechte des Betriebsrats) zu beachten. Die Abruffristen sowie die Ausgleichszeiträume sind dabei besonders zu berücksichtigen. ▪ **Einschränkungen** bei der Lage der Arbeitszeit regeln für bestimmte Beschäftigtengruppen das Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). ▪ Des Weiteren können **Tarifverträge** die rechtliche Ausgestaltung von Arbeit auf Abruf regeln, die zu beachten ist. ▪ Zur Arbeit auf Abruf sind lediglich diejenigen Arbeitnehmer verpflichtet, in deren **Arbeitsvertrag** dies vorgesehen ist. **Partizipation** ▪ Bei der Arbeit auf Abruf hat der **Arbeitgeber** das ausschließliche Recht, im Rahmen der vorab vereinbarten Arbeitszeit festzusetzen, zu welchem Zeitpunkt wie lange gearbeitet wird. Dies bedeutet, dass bei der Umsetzung der Arbeit auf Abruf grundsätzlich **keine Partizipation der Beschäftigten** gegeben ist. Lediglich auf die Rahmenbedingungen (Einführung der Abrufarbeit, Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage) hat der **Betriebsrat** ein Mitbestimmungsrecht. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Arbeit auf Abruf ist ein Arbeitszeitmodell, das ausschließlich die **Interessen des Arbeitgebers** berücksichtigt. Die Abrufarbeit greift sehr stark in die Gestaltungsmöglichkeiten und Planungssicherheit der Beschäftigten ein. ▪ Durch die Vorgabe der Verfügbarkeit besteht das Risiko, dass **Erholungsphasen** beeinträchtigt werden und die **Work-Life-Balance** erschwert wird. Die Planbarkeit ist für diese Beschäftigten schwierig.

	Arbeit auf Abruf
	Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit ▪ Abrufarbeit ist einseitig mit besonderen **Belastungen für die Beschäftigten** verbunden, da bei diesem Arbeitszeitmodell sowohl die Planungssicherheit und Gestaltungsfreiheit als auch die Zeitsouveränität sehr stark eingeschränkt bis gar nicht gegeben ist. Außerdem sind in Abrufarbeitssystemen in besonderem Maße **Frauen** beschäftigt, deren Vereinbarkeit von Beruf und Familie dadurch stark belastet wird. ▪ Unter **gesundheitlichen Aspekten** kann von einem erhöhten Krankenstand bei den Beschäftigten ausgegangen werden.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	▪ Arbeit auf Abruf ist mit großen Belastungen für die Beschäftigten verbunden, da die Arbeitszeitflexibilisierung **einseitig zu Lasten der Beschäftigten** vorgenommen wird und derenZeitsouveränität in keiner Weise gegeben ist. ▪ Die **„ständige" Verfügbarkeit** und **geringe Planungsmöglichkeiten** im privaten/sozialen Bereich für die Beschäftigten können zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen führen. ▪ Unter arbeitswissenschaftlichen Aspekten sollten bei der Arbeit auf Abruf die **Wünsche der Beschäftigten** möglichst auch berücksichtigt werden, um die negativen Folgen zu reduzieren.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Vorhandensein von **Schwankungen** in der Auftragslage oder in Kundenfrequenzen >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Für die Arbeitseinsätze gilt eine gesetzlich vorgesehene **Abruffrist (Vorankündigungsfrist) von vier Tagen**, die als Mindestfrist angesehen werden sollte. Außerdem sollten die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden. Bei Unterschreitung der Vorankündigungsfrist sind die Beschäftigten nicht zu Arbeitsleistung verpflichtet. Es kann vereinbart werden, dass besonders kurzfristige Abrufe gesondert honoriert werden. ▪ Arbeitszeit, die nicht oder **nicht ordnungsgemäß abgerufen** wird, **verfällt** am Ende des Abrechnungszeitraums; der Arbeitgeber ist trotzdem zur **Zahlung** der nicht abgerufenen Arbeitszeit verpflichtet. Durch den **Arbeitsvertrag** oder eine **Betriebsvereinbarungen** kann geregelt werden, dass „unverbrauchte" Arbeitszeit in den nächsten Abrechnungszeitraum übertragen werden kann.

Arbeit auf Abruf

- Bei Arbeit auf Abruf von Vollzeitarbeitskräften sind die **Höchstarbeitszeiten** des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) **zu beachten**.
- **Entlohnung:** Häufig wird eine auf **Basis regelmäßiger wöchentlicher Arbeitszeit verstetigte Entlohnung vereinbart**, die den Beschäftigten zumindest ein kalkulierbares regelmäßiges Einkommen zusichert.
- **Entgeltfortzahlung:** Die Abwicklung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und der Entgeltzahlung an Feiertagen ist bei der Abrufarbeit schwierig. Unproblematisch sind nur die Fälle, in denen bereits zur Arbeit eingeteilte Arbeitnehmer erkranken; dann steht bereits fest, welche Arbeitszeit wegen Krankheit ausfällt.
- Schwierig wird es, wenn die Arbeitszeit noch nicht verplant ist. Die Rechtsprechung löst das Problem, indem sie die **hypothetische Arbeitszeitlage** ermittelt und auf dieser Basis das Entgelt fortzahlt. Dazu wird festgestellt, wann und für wie lange der Arbeitgeber vermutlich abgerufen hätte, wäre der Arbeitnehmer nicht arbeitsunfähig erkrankt oder wäre der fragliche Tag kein Feiertag gewesen.

Einfacher und interessengerecht ist eine Entgeltzahlung auf Basis der **durchschnittlichen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit** (Durchschnittsprinzip). Danach wird das Arbeitsdeputat der Teilzeitkraft in der Abrechnungseinheit für jeden Arbeitstag, an dem diese krank ist, um das durchschnittliche Arbeitszeitdeputat pro Arbeitstag verkürzt.

Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente

Für alle Beschäftigten in Abrufsystemen ist die Einrichtung eines **Arbeitszeitkontos** zu empfehlen, um das jeweilige Arbeitsdeputat zu steuern und um saisonale, konjunkturelle oder kurzfristige Schwankungen im Jahresverlauf flexibel ausgleichen zu können.

Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.

Arbeit auf Abruf

Hilfreiche Links und Literatur

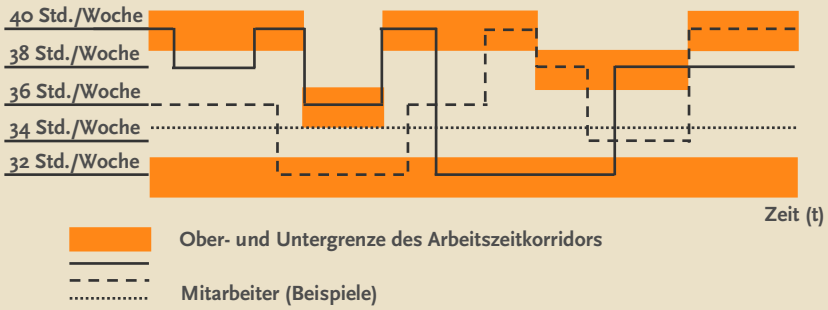
Links:

- **Grundlageninformationen zu Arbeit auf Abruf:**
  http://www.flexible-arbeitszeiten.de
  http://www.arbeitaufabruf.de

Literatur:

- Tobsch, V.; Matiaske, W.; Fietze, S.: Abrufarbeit: Die ständige Verfügbarkeit. PERSONALquarterly 01/12. o. O.: o. J.. S. 26ff. *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg (Hrsg.): Die IHK informiert: Merkblatt. Arbeit auf Abruf. Villingen-Schwenningen: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Rechtliche Aspekte zur Arbeit auf Abruf: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2.8 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Korridormodelle

	Korridormodelle
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Korridormodelle ermöglichen eine **Abweichung der Arbeitszeit** von der tarifvertraglichen Regelarbeitszeit **innerhalb festgelegter Bandbreiten**. Bei einem Arbeitszeitkorridor haben die Betriebe die Möglichkeit, für Teile der Belegschaft oder für ganze Betriebe die regelmäßige Arbeitszeit innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite zu variieren. Die **Obergrenze** des Arbeitszeitkorridors ist die **tarifvertragliche Regelarbeitszeit**, in Tarifverträgen können jedoch auch Abweichungen oberhalb der Regelarbeitszeit definiert werden. Die **Untergrenzen** liegen, soweit keine Tarifregelung besteht, **20% darunter**. Die **Abweichungen** nach oben oder unten werden auf **Zeitkonten** erfasst. Diese Konten dienen dem **Ausgleich saisonaler und konjunktureller Nachfrageschwankungen**. Ein Ausgleich muss innerhalb eines bestimmten Zeitraums erfolgen, dieser umfasst in der Regel ein Jahr. Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit muss dann zu einem bestimmten Stichtag dem Durchschnittswert der vereinbarten Regelarbeitszeit entsprechen. **Beispiel:** **Arbeitszeitkorridor 32-40 Stunden pro Woche mit Wahlarbeitszeit**  (Quelle: Hoff, A.: Arbeitszeit-Korridor statt Kurzarbeit. personalmagazin 09/09. o. O.: 2009. S. 54-56) Bei einer Regelarbeitszeit von 40 Wochenstunden reicht der Arbeitszeitkorridor von 32 bis 40 Stunden. Korridormodelle bieten gegenüber Gleitzeitmodellen und Überstundenkonten eine **größere Flexibilität** für Betriebe, da Obergrenzen für Zeitguthaben und Zeitschulden in der Regel einen weiten Spielraum zulassen. Überstunden müssen erst bei oberhalb des Korridors angeordneten Arbeitsstunden als Überstunden bezahlt werden. Aus **Beschäftigtenperspektive** erhöht sich die Zeitsouveränität in diesen Modellen erheblich, daher kann das Modell aus Sicht der Arbeitnehmer besonders attraktiv sein.

	Korridormodelle
	Korridormodelle können auch als **Alternative zur Kurzarbeit** verwendet werden, mit **Vorteilen** für das jeweilige Unternehmen: ▪ Beim Korridormodell existiert die 10%-Schwelle (Entgeltausfall), ab der Kurzarbeit erst möglich ist, nicht. ▪ Beim Korridormodell können alle Mitarbeiter des betreffenden Bereichs mit einbezogen werden. ▪ In der Außen- und Innenwirkung ist es für das Image des Unternehmens besser, wenn es seine Probleme gemeinsam mit den Beschäftigten selbst löst, als wenn externe Hilfe – wie bei Kurzarbeit – in Anspruch genommen werden muss.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG). Die Festlegung der Eckpunkte von Korridormodellen unterliegt zusätzlich nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) der Mitbestimmung des Betriebsrats. Die Regelungen in den Tarifverträgen müssen beachtet werden. **http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/** **http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ **Grundlage** für die Einführung eines Arbeitszeitkorridors ist eine **kollektivvertragliche Regelung**, die in der Regel auf Regelungen in **Tarifverträgen** und/oder in **Betriebsvereinbarungen** basieren.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Arbeitszeitflexibilisierung** für Unternehmen und Beschäftigte ▪ Flexible Anpassung der Arbeitszeit an die **Auslastung** im Unternehmen ▪ Motivationserhöhung der Beschäftigten durch **Gestaltungsspielraum und Mitsprache**
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ **Bedarfsorientierte Verteilung** der Arbeitszeit: Anpassung der Produktionskapazitäten und des Arbeitskräfteeinsatzes an die jeweilige Auftragslage ▪ **Keine Überstundenzuschläge** für längere Arbeitszeiten, flexibler Überstundenausgleich ▪ Je nach Ausgestaltung verfügt das Unternehmen über die Entscheidungskompetenz über die Lage und die Dauer der Arbeitszeit (in Abhängigkeit vom Arbeitsaufkommen).

	Korridormodelle
	Für die Beschäftigten: ▪ Die Vorteilhaftigkeit für die Beschäftigten hängt von den **betrieblichen Vereinbarungen** über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit und deren Beeinflussbarkeit durch die Beschäftigten ab. ▪ Bei **Arbeitszeitabsenkungen** (z.B. als Alternative zur Kurzarbeit) verdienen die Beschäftigten brutto zwar weniger, aufgrund der Steuerprogression sind die Nettoentgelteinbußen jedoch geringer.
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	Häufig bei: ▪ Kraftwagenherstellung/Automobilindustrie ▪ Verkehr/Nachrichten ▪ Metallerzeugung/-bearbeitung ▪ Maschinenbau ▪ Unternehmen, die eine stark schwankende Auftragslage haben
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Korridormodellen sind das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) und das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) zu beachten. ▪ Bestimmte **Rahmenbedingungen** sind **schriftlich zu fixieren** (Betriebsvereinbarungen): tarifliche Wochenarbeitszeit als Regelarbeitszeit, die im Ausgleichszeitraum im Durchschnitt erreicht werden muss, Arbeitszeitkorridor (Minimum, Maximum), Ausgleichszeitraum, Ankündigungsfristen, Einbindung in zusätzliche Arbeitszeitregelungen, Entgeltregelung. **Partizipation** ▪ In vielen Unternehmen existieren **Betriebsvereinbarungen** zu Arbeitszeitkorridoren, die zwingend **gemeinsam von Arbeitgebenden und Betriebsrat** geschlossen wurden. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Grundsätzlich sind Arbeitszeitkorridore ein Flexibilisierungsinstrument, das vorrangig dem Arbeitgeber die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit gibt. **Positiv** sind Korridormodelle zu bewerten, **wenn den Beschäftigten gleichzeitig Möglichkeiten zur selbstbestimmten Arbeitszeitgestaltung mit hoher Zeitautonomie und Eigenverantwortlichkeit gegeben werden** (z.B. in Kombination mit Gleitzeitregelungen). Durch die Einordnung in den Arbeitszeitkorridor bleiben aber eher die betrieblichen Belange dominierend.

	Korridormodelle
	Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit ▪ **Einerseits** sind Korridormodelle ein **Arbeitszeitmodell**, das **primär** die **Interessen** des **Arbeitgebers** in den Mittelpunkt stellt. Bei **partizipativer Ausgestaltung** ist es jedoch ein Arbeitszeitmodell, das in bestimmten betrieblichen Situationen, wie z.B. in Krisen mit Auftragsrückgängen, **positiv** einzustufen ist, da flexible Arbeitszeit-Lösungen helfen können, Kurzarbeit zu vermeiden.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	▪ Bei Korridormodellen sollte aus arbeitswissenschaftlicher Sicht den Beschäftigten eine **möglichst große Zeitautonomie** gewährt werden. ▪ **Überlange Arbeitszeiten** sollten vermieden werden. ▪ **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten beim Korridormodell ausgespart werden.
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Verkürzungen** der Vertragsarbeitszeit sind **ohne Zustimmung** der einzelnen Mitarbeiter nur dann möglich, **wenn die Arbeitsverträge entsprechende Regelungen enthalten**. ▪ Beim **Fehlen** von entsprechenden **Tarifbestimmungen** sind nur **einvernehmliche Lösungen** von Arbeitnehmern und Arbeitgebern möglich.

Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Sofern beim betreffenden Unternehmen eine tarifliche Bindung besteht, ist die Umsetzung nach den **Regelungen des Tarifvertrags** vorzunehmen.
	▪ Wenn **keine Tarifbindung** besteht, können folgende **Empfehlungen** für eine erfolgreiche Umsetzung helfen:
	  ▪ Einbeziehung der Mitarbeitervertretung (Betriebsrat);
	  ▪ kollektive Regelungen;
	  ▪ tatsächliche Verkürzung der Arbeitszeit (auch bei Engpass-Mitarbeitern);
	  ▪ mit der Arbeitszeitreduzierung sollten keine sonstigen Änderungen bezüglich Arbeitsinhalten und Verantwortlichkeiten einhergehen
	  ▪ Entscheidungsfreiheit für die Mitarbeiter im Falle der Anhebung der Obergrenze des Arbeitszeitkorridors bei der reduzierten Arbeitszeit

	Korridormodelle
	▪ Bei der **Arbeitszeitabsenkung** ist es empfehlenswert, das Monatsgehalt durch verteilte (ratierliche) Auszahlungen jahresbezogener Entgeltbestandteile aufzubessern und so die Einkommenseinbußen abzufedern.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von Korridormodellen sind **Arbeitszeitkonten** eine elementare Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zu Korridormodellen und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de ▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools zur Steuerung von Korridormodellen durch das Unternehmen und die Beschäftigten:** http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools) **Literatur:** ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Hoff, A.: Arbeitszeit-Korridor statt Kurzarbeit. personalmagazin 09/09. o. O.: 2009. S. 54-56 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Gestaltungstipps zum Arbeitszeitkorridor. Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit“. o. O.: 2006 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2.9 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Jahresarbeitszeit

	Jahresarbeitszeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Bei der Jahresarbeitszeit wird ein **festes Arbeitszeitbudget** über eine besonders **lange Planperiode** verteilt. Damit kann ein insgesamt vorhersehbarer, aber **unregelmäßiger Arbeitszeitbedarf bei einem Dauerarbeitsverhältnis** verteilt werden. Damit ist die Anpassung der Personalkapazitäten an einen **unterschiedlichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf** möglich. Grundlage für das Arbeitszeitbudget ist die so genannte **Nettojahresarbeitszeit**, die sich aus der Hochrechnung der Wochenstundenzahl abzüglich Feiertagen, Urlaubstagen und sonstigen Fehltagen auf das gesamte Jahr ergibt [Berechnungshilfen siehe Tools]. Das **Entgelt wird kontinuierlich gezahlt**, d.h. in gleich bleibenden monatlichen Raten auf Basis der durchschnittlichen Arbeitszeit. Wesentliches Element des Arbeitszeitmodells ist die **Verlängerung des Ausgleichszeitraums** für geleistete Mehrarbeit auf **ein Jahr** (unter Beachtung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG)). **Beispiel:** Eine Arbeitnehmerin hat mit ihrem Arbeitgeber eine durchschnittliche Arbeitszeit von 35 Stunden vereinbart. Sie arbeitet 6 Monate lang 30 Stunden pro Woche und 6 Monate lang 40 Stunden pro Woche; im Jahresdurchschnitt leistet sie damit die vereinbarten 35 Stunden pro Woche.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Zu den wichtigsten **rechtlichen Grundlagen** von Jahresarbeitszeit zählen: ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (Höchstgrenzen Arbeitszeit, Ausgleichszeitraum) ▪ Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ▪ Tarifrechtliche Regelungen **http://www.gesetze-im-internet.de** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ Die Einführung der Jahresarbeitszeit ist möglich, wenn der zugrunde liegende **Tarifvertrag** dieses Arbeitszeitmodell ermöglicht. ▪ Die Einführung der Jahresarbeitszeit unterliegt der **Mitbestimmung** durch den Betriebsrat. ▪ Sofern keine Tarifbindung besteht und kein Betriebsrat vorhanden ist, wird die Jahresarbeitszeit **einzelvertraglich** geregelt.

	Jahresarbeitszeit
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ **Flexible Anpassung** der Personalkapazitäten an **Personalbedarfe** und Deckung von **Personalspitzen** an schwankenden Arbeitsanfall im Jahresverlauf ▪ Vermeidung von **Überstunden** einerseits und **Unterauslastung** andererseits ▪ Verbesserung der **Work-Life-Balance** der Beschäftigten ▪ Steigerung der **Zufriedenheit** der Mitarbeiter und der **Produktivität**
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ Flexible Anpassung der **Personalkapazitäten** an eine schwankende Auftragslage ▪ Einsparung von **Personalkosten** durch Vermeidung von Leerläufen oder Überkapazitäten sowie Rückgang von Überstunden ▪ Verbesserte **Maschinenauslastung** bei schwankenden Auftragslagen und steigende Produktivität ▪ Erhöhung der **Kundenzufriedenheit** durch schnelle Erledigung der Kundenanforderungen zu Spitzenzeiten **Für die Beschäftigten:** ▪ Höhere **Flexibilität** und Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen bei der Arbeitszeitplanung (z.B. in Ferienzeiten) ▪ Höhere **Arbeitszeitsouveränität** ▪ Längere zusammenhängende **Freizeitphasen** möglich ▪ Ermöglicht vor allem **Teilzeitkräften** eine flexible Arbeitszeit aufgrund der hohen Schwankungsbreite
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	▪ Geeignet für Vollzeit- und Teilzeitkräfte ▪ Bei **Teilzeitkräften** kann dieses Arbeitszeitmodell die **Saisonarbeit** ersetzen. ▪ Jahresarbeitszeit kann im gesamten Unternehmen oder nur in einzelnen Abteilungen mit schwankendem Arbeitsanfall eingeführt werden. ▪ Unternehmen mit vorhersehbarer **schwankender Auftragslage**

	Jahresarbeitszeit
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung der Jahresarbeitszeit sind das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) sowie das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) (Mitwirkungsrechte des Betriebsrats) zu beachten. Die täglichen und, wöchentlichen **Höchstarbeitszeiten** und **Ausgleichszeiträume** sind besonders zu berücksichtigen. ▪ Einschränkungen bei der Lage der Arbeitszeit regeln für bestimmte **Beschäftigtengruppen** das Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG). ▪ Des Weiteren können **Tarifverträge** die rechtliche Ausgestaltung von Jahresarbeitszeit regeln. **Partizipation** ▪ Bei der Einführung der Jahresarbeitszeit ist der **Betriebsrat** mit einzubeziehen. ▪ In der praktischen Umsetzung der Jahresarbeitszeit und der unterjährigen Planung ist die **gemeinsame Abstimmung** von Teams und Vorgesetzten/Unternehmensleitung unerlässlich. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Jahresarbeitszeit kann sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen positiv sein. Das Unternehmen profitiert durch den **Ausgleich saisonaler Schwankungen** ohne Überstunden und Leerlaufzeiten. Arbeitnehmern kann dieses Arbeitszeitmodell einen **größeren Spielraum** in der jährlichen Arbeitszeitgestaltung ermöglichen und so z.B. die Work-Life-Balance verbessern. ▪ Voraussetzung für das Gelingen dieses Arbeitszeitmodells ist, dass die **Interessen von Beschäftigten und Unternehmen ausbalanciert** werden. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Jahresarbeitszeit bietet einerseits viel Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Andererseits kann in **saisonalen Spitzenzeiten** eine **Massierung der Arbeitszeit** erfolgen, die negative Folgen für die Beschäftigten nach sich ziehen kann. Diese Aspekte sind für den Erhalt der Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit besonders zu beachten.

Jahresarbeitszeit

Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen

Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit

Das Arbeitszeitmodell Jahresarbeitszeit ist durch eine **hohe Variabilität der Arbeitszeiten** gekennzeichnet. Dies bringt einige grundsätzliche **Risiken** mit sich.

- Jahresarbeitszeit kann zu einer **Massierung der Arbeitszeit** bei intensivem betrieblichem Arbeitsanfall führen. Massierung von Arbeitszeiten kann **negative Folgen für die Gesundheit und Arbeitssicherheit** nach sich ziehen.
- Im Allgemeinen erhöht sich bei steigender Variabilität der Arbeitszeiten das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen. Ursächlich hierfür ist, dass die Arbeit häufig zu **ungünstigen Zeiten** stattfindet und die **zeitliche Strukturierung des Arbeits- und des sozialen Lebens** gegebenenfalls darunter leiden kann.
- Sofern Mitarbeiter über eine hohe **Zeitsouveränität** verfügen, d.h. Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung ihrer eigenen (flexiblen) Arbeitszeiten nehmen, kann im Allgemeinen das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen verringert werden. Allerdings ist zu beachten, dass es auch bei selbstbestimmten stark variablen Arbeitszeiten zu **gesundheitlichen** und **sozialen Beeinträchtigungen** kommen kann.
- Das höchste Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen weisen Mitarbeiter auf, die zwar flexible Arbeitszeiten mit hoher Variabilität haben, die aber rein **unternehmensorientiert** ausgerichtet ist.

Daher sollten folgende **Aspekte** bei der betrieblichen Umsetzung beachtet werden:

- Möglichst große **Zeitautonomie** für die Beschäftigten.
- **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten ausgespart werden.
- **Überlange Arbeitszeiten** sollten vermieden werden.

	Jahresarbeitszeit
Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Vorhandensein von **saisonalen Schwankungen in der Auftragslage** ▪ **Betriebliche Analysen des Arbeitsanfalls** als Planungsgrundlage für die Verteilung der Jahresarbeitszeit (Jahresarbeitsanfallanalyse). http://www.eff-portal.de (Rubrik eff-Navi/Tools) ▪ Aktive **Planung und Steuerung** ist notwendig, damit eine zeitliche Planbarkeit für die Mitarbeiter gegeben ist. ▪ Bei der Planung der Jahresarbeitszeit bietet sich eine **jährliche Grobplanung** an, die monatlich und wöchentlich im Team in Abstimmung mit den Vorgesetzten verfeinert wird. ▪ Für die Steuerung der Jahresarbeitszeit ist ein **Arbeitszeitkonto** notwendig. >>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**
Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	▪ Bei **hohen Schwankungen** in der Auftragslage kann ein höherer **Teilzeitanteil** sinnvoll sein, da hier die nach dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) zulässige Schwankungsbreite höher ist. ▪ **Kurzfristige Auftragsspitzen** lassen sich nicht langfristig vorhersehen. ▪ Für die notwendigen Abstimmungen und kontinuierliche Anpassung der Grobplanung an die aktuellen Gegebenheiten sind **Absprachen und Kommunikation** notwendig. **Schulungen** für Führungskräfte und Mitarbeiter sind unbedingt empfehlenswert. ▪ Die Grenze zwischen flexibler Normalarbeitszeit und Mehrarbeit kann **Konflikte** hervorrufen. Diese sollten durch intensive Absprachen und Kommunikation gelöst werden.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung der Jahresarbeitszeit ist ein **Arbeitszeitkonto** notwendig. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM. Für die **Berechnung** der zugrunde liegenden **Nettojahresarbeitszeit** sind ebenfalls Tools auf der begleitenden CD-ROM zu finden.

	Jahresarbeitszeit
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlageninformationen zur Jahresarbeitszeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de http://www.flexible-arbeitszeiten.de http://www.eff-portal.de ▪ **Zum Vorgehen bei der Einführung von Jahresarbeitszeit:** http://www.mittelstand-und-familie.de (Rubrik Wissensbereiche/Handlungsfelder) **Literatur:** ▪ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]* ▪ Kompetenzzentrum Work-Life GmbH (Hrsg.): Lösung Jahresarbeitszeit. München: o. J. *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

6.2.10 Steckbrief zum Arbeitszeitmodell Telearbeit

	Telearbeit
Kurzbeschreibung des Arbeitszeitmodells/wichtigste Eckpunkte	Das Arbeitszeitmodell **Telearbeit** umfasst in unterschiedlichen Varianten Arbeitsverhältnisse, die folgende Kriterien erfüllen: ▪ **Arbeitsort:** Die Ausübung der Arbeitstätigkeit erfolgt dezentral an einem anderen Ort als der betrieblichen Arbeitsstätte, insbesondere am häuslichen Arbeitsplatz. ▪ **Technik:** Die Arbeitstätigkeit wird durch Informations- und Kommunikationstechniken unterstützt; der dezentrale Arbeitsplatz ist mit der betrieblichen Arbeitsstätte vernetzt. ▪ **Arbeitszeit:** Es wird relativ regelmäßig außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte gearbeitet. Telearbeit kann zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit **mit weiteren Arbeitszeitmodellen** kombiniert werden (z.B. Teilzeit oder Vertrauensarbeitszeit). Grundsätzlich ist Telearbeit sowohl in der Teilzeit- als auch in der Vollzeitvariante möglich.
Grundformen/ Varianten des Arbeitszeitmodells	Grundsätzlich lassen sich folgende Ausprägungen des Arbeitszeitmodells unterscheiden: ▪ **Teleheimarbeit oder isolierte Telearbeit** ▪ **Alternierende Telearbeit** ▪ **Telearbeit in Wohnortnähe** ▪ **Mobile Telearbeit** **1. Teleheimarbeit oder isolierte Telearbeit** ▪ Der Arbeitnehmer arbeitet **ausschließlich von zu Hause** aus; ihm steht kein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung. ▪ Die Kommunikation beschränkt sich auf den Austausch von Arbeitsunterlagen und -ergebnissen über **Telekommunikationsmedien**. ▪ Es gibt **keinen persönlichen bzw. direkten Kontakt** zu Arbeitgebenden und Kollegen. ▪ Geeignet für Beschäftigte, die dauerhaft oder zeitweise an ihre häusliche Umgebung und an häusliche Einrichtungen gebunden sind (z.B. Behinderte, Beschäftigte in Elternzeit oder Pflegende).

Telearbeit

2. Alternierende Telearbeit

- Der Telearbeitende hat weiterhin seinen **Arbeitsplatz in der Betriebsstätte** (gegebenenfalls geteilt mit anderen Beschäftigten – so genanntes Desk Sharing) und arbeitet **sowohl dort als auch zu Hause**.
- Er bleibt in den **betrieblichen Ablauf** eingebunden und kann den Kontakt zum Arbeitgeber und den Kollegen aufrechterhalten.
- Die **Aufteilung der Tätigkeiten** auf betriebliche und außerbetriebliche Tätigkeiten kann betrieblichen und individuellen Belangen angepasst werden.
- Die alternierende Telearbeit bietet sich bei Tätigkeiten an, die auch eine **Zusammenarbeit (im Team)** mit Kollegen erfordern sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. in Kombination mit Elternzeit oder zur Betreuung von Pflegebedürftigen).
- Die **Möglichkeiten der Arbeitsaufteilung zwischen Büro und heimischem Arbeitsplatz** reichen von einem festen Telearbeitstag pro Woche bis hin zu einer völlig flexiblen Aufteilung des Arbeitsorts.

Beispiel:

Eine Mitarbeiterin, die in Vollzeit 40 Stunden pro Woche arbeitet, hat dienstags und donnerstags von 8:00 bis 14:00 Uhr ihre Präsenzzeit im Betrieb, die übrige Arbeitszeit erbringt sie flexibel in Telearbeit.

3. Telearbeit in Wohnortnähe

- Hierunter fallen Formen der Telearbeit, bei denen **wohnortnah gemeinsam mit anderen Beschäftigten** in eigens eingerichteten Räumen oder Häusern gearbeitet wird.
- **Satellitenbüros**: Sie werden, ähnlich wie „Filialen“, nur von Telearbeitern eines Unternehmens genutzt. Der Standort des Satellitenbüros bestimmt sich nach der Wohnortnähe der Telearbeiter und liegt zumeist abseits von Ballungsräumen mit hohen Büromieten.
- **Nachbarschaftsbüros**: Sie werden von mehreren Trägerorganisationen betrieben und von Beschäftigten aus verschiedenen Unternehmen genutzt. Gibt es zusätzlich neben den Arbeitsplätzen kulturelle oder soziale Einrichtungen (z.B. Kindertagesstätten), so spricht man von Nachbarschaftszentren.

	Telearbeit
	▪ **Telecenter**: Selbstständige Unternehmen oder eingetragene Vereine bieten in strukturschwachen Gebieten Büroräume mit modernsten Informations- und Kommunikationstechniken an. Das Angebot, dort zu arbeiten, richtet sich sowohl an Telearbeitende aus verschiedenen Unternehmen als auch an Existenzgründer. **4. Mobile Telearbeit** ▪ Ähnlich wie bei der alternierenden Telearbeit arbeitet der Telearbeitende hier **teilweise in der betrieblichen Arbeitsstätte**. ▪ Die restliche Arbeitsleistung wird allerdings nicht von zu Hause, sondern an **verschiedenen wechselnden Orten außerhalb der Betriebsstätte** erbracht. ▪ Er behält den **betrieblichen Arbeitsplatz** und bleibt in den betrieblichen Ablauf eingebunden. ▪ Mobile Telearbeit wird zumeist von im **Außendienst** Tätigen genutzt (z.B. Handelsvertreter). ▪ Mobile Telearbeit ermöglicht es in erster Linie Arbeitgebern, Telearbeitende **flexibel und geografisch unabhängig** einzusetzen; sie ist folglich zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur eingeschränkt geeignet.
Gesetzliche Grundlage/rechtlicher Rahmen	Bei der Ausgestaltung der Telearbeit sind die **staatlichen Arbeitsschutzvorschriften** und **arbeitsrechtlichen Regelungen** zu beachten: ▪ Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ▪ Bildschirmarbeitsverordnung ▪ Arbeitsstättenverordnung ▪ Heimarbeitsgesetz **http://www.gesetze-im-internet.de/** **(Vom: Bundesministerium der Justiz)**
Zu beachten bei individueller oder kollektiver Regelung	▪ Die **Einführung** von Telearbeit kann nie schematisch erfolgen, sondern muss **immer individuell** auf die konkreten Verhältnisse und Bedürfnisse zugeschnitten sein. Auf individueller, einzelvertraglicher Ebene, muss ein **Telearbeitsvertrag** abgeschlossen werden.

	Telearbeit
	▪ Wesentliche **Fragen**, die z.B. im Zusammenhang mit der Einrichtung von Telearbeitsplätzen geregelt werden müssen, betreffen etwa die Gestaltung und die **Kontrolle der Arbeitszeit**, die **Anbindung an den Betrieb** (Festlegung von „Betriebstagen" etc.), die Gestaltung des **Rückkehrrechts**, die **Kosten** der Einrichtung und der Unterhaltung des Telearbeitsplatzes, **datenschutzrechtliche** Regelungen, **Arbeitsschutz**, nicht zuletzt das **Haftungsrecht** sowie Zugangsrechte zum häuslichen Arbeitsplatz. ▪ Auf der Grundlage der allgemeinen Regelungen sollten dann die **einzelvertraglichen Regelungen** mit dem jeweiligen Mitarbeiter abgeschlossen werden. ▪ **Ergänzend** können auch **Betriebsvereinbarungen** und **Tarifverträge** sein. Die Betriebsräte haben dabei eine besondere Verantwortung: bereits im Planungsstadium hat der Betriebsrat Unterrichtungs- und Beratungsrechte (§ 90 BetrVG). Eine **Mustervereinbarung** zur Einführung von Telearbeit befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.
Ziele/Motive für die Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Bessere **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie ▪ Mitarbeiter-Motivation und Erhöhung der **Produktivität** ▪ Reduzierung von **Fehlzeiten** ▪ Steigerung der **Kundenorientierung** ▪ Sicherung und Aufbau von Beschäftigung ▪ **Arbeitszeitflexibilisierung**, Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Bedarfe
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen:** ▪ **Produktivitätssteigerung** aufgrund hoher Motivation und geringer Ablenkung ▪ Höhere **Flexibilität** ▪ **Entkopplung** von Arbeitszeiten und Betriebszeiten möglich ▪ **Bindung qualifizierter Fachkräfte**, z.B. in der Elternzeit ▪ Geringere **Fehlzeiten** von Telearbeitern ▪ **Kostensenkung**, z.B. durch Einsparung von Bürokapazitäten

	Telearbeit
	Für die Beschäftigten: ▪ **Flexible Arbeitszeit** ▪ Wegfall von **Fahrtkosten** und **Fahrzeiten** ▪ Ungestörte Arbeitsumgebung ▪ Aufrechterhaltung der beruflichen Tätigkeit und Beziehungen, z.B. bei Teilzeit in **Elternzeit** ▪ Erwerbschancen für **nicht-mobile Erwerbstätige** ▪ **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie (Kinder und Pflege)
Besonders häufig bei/besonders geeignet für	**Geeignet** für Telearbeit sind grundsätzlich diejenigen **Tätigkeiten**, die: ▪ **keine permanente Anwesenheit** des Beschäftigten bedingen, ▪ keine spontanen persönlichen Kontakte im Betrieb erfordern, ▪ aus dem Arbeitsprozess ausgelagert werden können, ▪ einen **geringen Zugriff auf zentrale Ressourcen** benötigen, ▪ eine Unterbringung der notwendigen **Arbeitsmittel** in einem Zimmer ermöglichen, ▪ einen **geringen Anteil an „sensiblen" Daten** erfordern, ▪ **PC-kompatibel** sind. Es eignen sich Tätigkeiten, bei denen die Arbeitsleistung **leicht messbar** und die Tätigkeit in gewissen Abständen selbstständig und ohne Anweisungen von Führungskräften ausführbar sind (**ausreichender Autonomiegrad**). **Höher qualifizierte Tätigkeiten** eignen sich, falls eindeutig identifizierbare Meilensteine und klar definierte messbare Ergebnisse festgelegt werden können und diese einer geringen Koordination bedürfen und eine Abstimmung in größeren Zeitabständen ausreichend ist. **Hilfreich** ist Telearbeit grundsätzlich für diejenigen **Beschäftigten**, die dauerhaft oder zeitweise an ihre häusliche Umgebung und an häusliche Einrichtungen gebunden sind (z.B. Behinderte, Beschäftigte in Elternzeit oder Pflegende). **Branchen**: häufig im Telekommunikationssektor, in der IT-Branche, in Banken und bei Versicherungen, bei Kreativberufen.

	Telearbeit
Besondere qualitative Aspekte des Arbeitszeitmodells im Kontext der Leitbegriffe und Qualitätsstandards	**Rechtssicherheit** ▪ Für eine rechtssichere Gestaltung von Telearbeit sind sowohl arbeitsrechtliche als auch Regelungen zum Arbeitsschutz zu beachten. Ein **Telearbeitsvertrag** ist mit den jeweiligen Telearbeitenden abzuschließen. ▪ Das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG)gilt bei Normalbeschäftigten auch bei der Telearbeit. Das bedeutet, dass die Regelungen hinsichtlich Höchstarbeitsdauer und Ruhezeiten eingehalten werden müssen. ▪ Die **Arbeitszeiten** werden von den Beschäftigten in Telearbeit **selbst erfasst**. **Partizipation** ▪ Eine Telearbeitsvereinbarung wird in der Regel vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam vereinbart, insofern ist Partizipation gewährleistet. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die **Wohnung der Beschäftigten nicht ohne Zustimmung als Arbeitsplatz** genutzt werden kann. Bei der Einführung muss auch der **Betriebsrat** mit eingebunden werden. **Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit** ▪ Mitarbeiter in Telearbeit verfügen über eine **hohe Zeitautonomie** und **Eigenverantwortlichkeit**, was diese in der Regel als positiv empfinden. ▪ Die Unternehmen profitieren durch höhere Motivation und Eigenverantwortlichkeit der Telearbeitsbeschäftigten sowie von der Möglichkeit, **Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden**, die aufgrund anderweitiger (familiärer) Verpflichtungen oder Einschränkungen nur bedingt die Möglichkeit für Arbeiten mit dauerhaften Präsenzpflichten haben oder wollen. **Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit** ▪ Telearbeit kann in vielerlei Weise zur **Chancengerechtigkeit** beitragen. So ist dieses Arbeitszeitmodell z.B. eine Option für **behinderte Menschen**, am Erwerbsleben teilzunehmen. Ebenso stellt es eine wichtige Option für **Frauen** mit eingeschränkten Zeitbudgets dar. ▪ Eltern sowie Pflegenden wird ermöglicht, **familiäre Aufgaben** zu erfüllen und gleichzeitig Kontakt zum Unternehmen zu halten, erworbene Qualifikationen zu sichern und auszubauen und die berufliche Tätigkeit nicht aufgeben zu müssen.

	Telearbeit
	▪ Voraussetzung ist allerdings auch bei der Telearbeit von Eltern, dass die **Kinderbetreuung** gewährleistet ist. Da **Familienarbeit** bislang noch zu einem überwiegenden Teil von **Frauen** geleistet wird, bietet Telearbeit diesen eine Option zur chancengerechteren Teilhabe am Erwerbsleben. ▪ Für **Unternehmen** bietet Telearbeit die Chance, qualifizierte Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu halten, die sie sonst möglicherweise verlieren würden (z.B. Frauen bei Familiengründung). ▪ Das Modell ist gut als Bestandteil einer **lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung** geeignet.
Arbeitswissenschaftliche Aspekte und Empfehlungen **Merkmale in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit**	Telearbeit ist in der Regel durch eine hohe **Variabilität der Arbeitszeiten** gekennzeichnet. Dies bringt einige grundsätzliche **Risiken** mit sich. ▪ Im Allgemeinen erhöht sich bei steigender Variabilität der Arbeitszeiten das Risiko für gesundheitliche, familiäre und soziale Beeinträchtigungen. Ursächlich hierfür ist, dass die Arbeit häufig zu **ungünstigen Zeiten** stattfindet und die **zeitliche Strukturierung** des Arbeits- und des sozialen Lebens darunter leiden kann. ▪ Auch kommt es bei Telearbeit besonders deutlich zu einer **Entgrenzung** von Arbeit und Privatleben. Einige **Empfehlungen** sind bei der Telearbeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht zu beachten: ▪ Bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sollten die betrieblichen Verantwortlichen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz mit einbezogenen werden; auch eine **Einweisung der Telearbeitenden** sollte erfolgen. ▪ Damit die Telearbeit nicht zur „grenzenlosen“ Ausdehnung der Arbeitszeit führt, sollten **realistische Arbeits- und Terminplanungen** verabredet werden. ▪ Um die Vorteile des Arbeitszeitmodells auszuschöpfen, sollte den Beschäftigten **möglichst große Zeitautonomie** gewährt werden (z.B. in Kombination mit flexibler Arbeitszeit). ▪ **Kritische Zeiten** am Abend, in der Nacht und am Wochenende sollten möglichst vermieden werden. ▪ **Überlange Arbeitszeiten** sollten auch bei der Telearbeit möglichst vermieden werden. Die Höchstgrenzen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) sind einzuhalten.

	Telearbeit
	▪ Um einer „sozialen Vereinsamung“ entgegenzuwirken und den **persönlichen Kontakt** zum Betrieb, zu den Kollegen und zu den Kunden zu behalten, sollte dort, wo dies möglich ist, die Variante der **alternierenden Telearbeit** gewählt werden. ▪ Die Empfehlungen zur **Ausgestaltung eines Bildschirmarbeitsplatzes** sollten beachtet werden.

Besondere betriebliche Voraussetzungen zur Einführung des Arbeitszeitmodells	▪ Aus der **Unternehmensperspektive** müssen Tätigkeiten vorhanden sein, die für Telearbeit grundsätzlich geeignet sind [siehe Pkt. „besonders geeignet für“] sowie die technischen Möglichkeiten.
	▪ Aus der **Beschäftigtenperspektive** ist neben der grundlegenden freiwilligen Bereitschaft die persönliche und berufliche **Eignung des Telearbeitenden** eine wichtige Voraussetzung. Dies umfasst:
	  ▪ die Befähigung zu **eigenständiger und eigenverantwortlicher Planung**, Organisation und Durchführung der übertragenen Aufgaben,
	  ▪ **Selbstdisziplin**, insbesondere bei der Teleheimarbeit,
	  ▪ **Zuverlässigkeit** hinsichtlich der Einhaltung von Terminen und der inhaltlichen Qualität,
	  ▪ **Belastbarkeit** mit Blick auf die notwendige Koordination und Abgrenzung von beruflichen und familiären Belangen.
	Neben den persönlichen Voraussetzungen der Beschäftigten sind auch **geeignete Räumlichkeiten** für Telearbeit notwendig.
	Es muss ein **Vertrauensverhältnis** zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bestehen, da die Erfassung der Arbeitszeit von den Beschäftigten selbst vorgenommen wird und die Kontrollmöglichkeiten eingeschränkt sind.
	>>> vgl. auch **Kapitel 7.2** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitkonten**

Besonders zu beachten bei der (begleiteten) Umsetzung und Implementierung	Bei der Umsetzung von Telearbeit sollten nachfolgenden **Aspekte** beachtet werden: ▪ Vermeidung eines Rückgangs der **sozialen Kontakte** der Telearbeiter (vor allem bei Teleheimarbeit) (z.B. durch Nutzung von Modellen alternierender Telearbeit), ▪ **Integration der Telearbeitenden** in den betrieblichen Informationsfluss (z.B. durch einen direkten und unproblematischen Zugriff auf den Server des Unternehmens),

	Telearbeit
	▪ **Chancengleichheit** für Telearbeitende bei Fort- und Weiterbildungsangeboten, ▪ Vermeidung der Abkopplung von **Aufstiegschancen**, ▪ Regelungen zur Vermeidung einer fehlenden Trennung von Berufs- und Privatleben (**„Entgrenzung“**), ▪ Sicherstellung der Arbeitsschutzvorschriften und Vermeidung von **„Selbstausbeutung“**, ▪ **Rückkehrrecht** sollte durch individuelle und betriebliche Vereinbarung geregelt werden. ▪ Bei der **Leistungsbeurteilung** von Telearbeitern sollte darauf geachtet werden, dass sie nicht per se schlechter beurteilt werden, als vergleichbare ganztägig anwesende Kollegen. ▪ Die **technische Betreuung** sollte geklärt sein; Hilfestellungen bei technischen Problemen (z.B. Systemabstürze) sollten schnell erfolgen. ▪ Sowohl die Beschäftigten als auch die Führungskräfte sollten für die (Führungs-)Anforderungen bei der **Telearbeit geschult** werden. Eine erfolgreiche Umsetzung verlangt einen ergebnisorientierten Führungsstil. ▪ Zum konfliktfreien und produktiven Telearbeiten sind folgende Aspekte wichtig: Der **Heimarbeitsplatz** sollte möglichst in einem eigenen Arbeitszimmer eingerichtet werden. Es sollten **Zeiten** festgelegt werden, in denen ein ungestörtes Arbeiten des Telearbeiters möglich ist. Die Familienmitglieder/ Partner sollten auf die Telearbeit mit vorbereitet werden, um Konflikte in der Familie zu vermeiden. **Checklisten zur Einführung von Telearbeit** (eine Checkliste für (potenzielle) Telebeschäftigte und eine Checkliste für Führungskräfte) finden Sie auf der begleitenden CD-ROM.
Tools und korrespondierende Gestaltungsinstrumente	Für die Steuerung von variablen Formen der Telearbeit sind **Arbeitszeitkonten** eine wichtige Voraussetzung. Dazu gibt es eine Reihe von **frei verfügbaren Tools auf Excel-Basis.** Eine Auswahl derartiger Instrumente für Unternehmen befindet sich auf der begleitenden CD-ROM.

Telearbeit

Hilfreiche Links und Literatur

Links:

- **Grundlageninformation zu Telearbeit und weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://www.zeitzeichen-rlp.de
- **Checkliste zur Einführung von Telearbeit sowie Checklisten zu weiteren Arbeitszeitmodellen:** http://io-business.de (Rubrik Praxis-Checklisten/Arbeitszeit und Arbeitsform)
- **Musterbetriebsvereinbarungen:** http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen (Rubrik Auswertungen/Textauszüge)

Literatur:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Barkemeyer, J. (Hrsg.): Rechtsfragen der Telearbeit. Köln: 2012
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis – Telearbeit. Berlin: 2001
- Böker, K.; Wedde, P.: Telearbeit praktisch. Düsseldorf: 1999
- Ertel, M.; Maintz, G.; Ullsperger, P.: Telearbeit – gesund gestaltet. Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit. Dortmund: 2008
- Ries, K.: Telearbeit: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. BEST. 03/2008. Saarbrücken: 2008
- Wiegand, G.: Einführung von Telearbeit – Sichtweisen der Arbeitgeber. o. O.: 2007

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 7

Instrumente zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeit

7. Instrumente zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeit

Neue, flexiblere Formen der Arbeitszeitgestaltung verlangen auch nach anderen Instrumenten zur Erfassung, Gestaltung und Planung der Arbeitszeit. In mehr oder minder guter Erinnerung ist die so genannte Stechuhr – heute meist nur noch ein Relikt von gestern. Der Wandel in der Arbeitswelt mit seiner Flexibilisierung, Individualisierung, Globalisierung und Technisierung schlägt sich – wen sollte es wundern – auch im Instrumentarium nieder.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung und Anwendung der meisten Arbeitszeitmodelle ist die Erfassung der Arbeitszeit. Die Arbeitszeiterfassung begleitet die Entwicklung, dass Mitarbeiter in bestimmten Arbeitszeitmodellen über hohe Zeitsouveränität verfügen und ihnen hinsichtlich des Beginns und des Endes hohe Flexibilität eingeräumt wird. Die Arbeitszeiterfassung dient der betrieblichen Kontrolle, aber auch dem Schutz der Beschäftigten. Wichtige Aspekte der Arbeitszeiterfassung für den betrieblichen Einsatz und die Arbeitszeitberatung werden in Kapitel 7.1 vorgestellt. Eines der wichtigsten Instrumente zur Steuerung von flexiblen Arbeitszeitmodellen sind Arbeitszeitkonten als Arbeitszeitgestaltungs-Tools. Arbeitszeitkonten ersetzen das starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Vertragsarbeitszeit und sind wichtige Instrumente für Arbeitnehmer, um ihre individuelle Arbeitszeit flexibel mit anderweitigen – z.B. familiären – Aufgaben abzustimmen. In Kapitel 7.2 werden zwei Typen von Arbeitszeitkonten vorgestellt, die sich mit Blick auf den Ausgleichszeitraum unterscheiden: Kurzzeitkonten mit Ausgleichszeiträumen in der Regel bis zu einem Jahr und Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten mit darüber hinausgehenden Ausgleichszeiträumen. In Kapitel 7.3 stehen Arbeitszeitplanungs-Tools im Mittelpunkt. Die Ermittlung des Personalbedarfs steht bei der Arbeitszeitberatung und Arbeitszeitmodell-Implementierung meist am Anfang der Überlegungen. Hierzu wird eine praxisbewährte Vorgehensweise aufgezeigt. Schicht- und Dienstplanung zählt zu den komplexesten Schritten der Arbeitszeitgestaltung. Wichtige Aspekte und praxisorientierte Tools zur Schicht- und Dienstplanung werden daher in Kapitel 7.4 für den Einsatz in der Arbeitszeitberatung präsentiert.

7.1 Arbeitszeiterfassung

In Kapitel 7.1 werden die gesetzlichen und tarifrechtlichen Grundlagen der Arbeitszeiterfassung vorgestellt sowie Methoden präsentiert, wie dies in der betrieblichen Praxis, insbesondere bei KMU, durchgeführt werden kann. Neben den Zwecken der Steuerung von Arbeitszeitmodellen dient die Arbeitszeiterfassung häufig auch als Zeitnachweis zur Abrechnung gegenüber Kunden oder als Grundlage für die Kalkulation. Für Arbeitszeiterfassungssysteme, die besonders für kleine Unternehmen geeignet sind und sich mit wenig Aufwand implementieren lassen, werden auf der begleitenden CD-ROM elektronische Tools bereitgestellt.

	Arbeitszeiterfassung
Kurzbeschreibung/ wichtigste Eckpunkte	Der Begriff **Arbeitszeiterfassung** steht für eine Vielzahl von Methoden, mit deren Hilfe die Arbeitszeiten der Mitarbeiter erfasst werden können. Es werden dabei in der Regel **Beginn und Ende der Arbeitszeit** erfasst. Eine Arbeitszeiterfassung stellt die **Basis für die betriebliche Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten** dar. Die Erfassung der zeitwirtschaftlichen Daten der Mitarbeiter umfasst u.a. **Anwesenheitszeiten, Fehlzeiten, Urlaubszeiten, Weiterbildungszeiten, Pausenzeiten, Überstunden**. Diese Daten werden in Zeiterfassungssystemen gespeichert und aufbereitet.
Methoden der Zeiterfassung	**Selbstaufzeichnungen der Mitarbeiter:** **1. Indirekte Arbeitzeiterfassung** Hier erfasst der Mitarbeiter noch ganz „normal“ Arbeitsbeginn und -ende, berücksichtigt jedoch eigenverantwortlich auch die, gemäß betrieblicher Regelung, nicht auf die Arbeitszeit anzurechnenden Arbeitsunterbrechungen. **2. Direkte Arbeitzeiterfassung** Hier erfasst der Mitarbeiter nur noch die am jeweiligen Tag erbrachte Arbeitszeitdauer – also nicht mehr die Arbeitszeitlage. **3. Manuelle Spitzenaufschreibung** Selbstaufzeichnung von Tagesarbeitszeiten über 8 Stunden hinaus an Werktagen Montag bis Samstag und jeglichen Arbeitszeiten an Samstagen, Sonntagen oder Feiertagen. Notwendig bei Vertrauensarbeitszeit zur Überwachung der Regelungen im Arbeitszeitgesetz (ArbZG), sofern ansonsten keine Arbeitszeit erfasst wird. **Tools** zur direkten und indirekten Arbeitszeiterfassung sowie zur manuellen Spitzenaufschreibung finden Sie auf der **begleitenden CD-ROM**.

	Arbeitszeiterfassung
	Automatisierte und elektronische Verfahren: Ein traditionelles Instrument der Zeiterfassung – insbesondere in der Industrie – ist die **Stechuhr**. Zur Aufzeichnung der Arbeitszeit musste/muss dabei jeder Mitarbeiter zu Beginn und zum Ende der Arbeitszeit seine „Stempelkarte“ in die Stechuhr stecken. Auf Basis der auf der Karte vermerkten Arbeitszeiten wurde/wird am Monatsende die Lohnabrechnung vorgenommen. Inzwischen ist diese klassische Stechuhr in vielen Unternehmen bereits durch modernere Verfahren zur Zeiterfassung ersetzt worden, z.B. durch ▪ die Zeiterfassung via Fingerprint, ▪ eine mobile Zeiterfassung, ▪ die Zeiterfassung durch Software oder ▪ die elektronische Zeiterfassung. Es gibt eine Reihe von **kostengünstigen Software-Lösungen bzw. Apps für die Arbeitszeiterfassung**. Eine Übersicht finden Sie unter **www.heise.de** (Stichwortsuche: Zeiterfassung)
Gesetzliche Grundlagen	Der Arbeitgeber ist grundsätzlich **nicht dazu verpflichtet**, die **Arbeitszeiten** der Mitarbeiter zu **erfassen**, egal auf welchem Weg. Allerdings hat er gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG die **Pflicht, die geleistete Mehrarbeit der Mitarbeiter zu erfassen**. In der Praxis werden daher häufig **Zeiterfassungssysteme** eingeführt, die dieser Pflicht gerecht werden. Es ist jedoch auch zulässig, dass die **Arbeitnehmer** selbst ihre Arbeitszeiten dokumentieren, wenn dies vom Arbeitgeber (ausdrücklich) übertragen wird **Tools** zur Selbstaufzeichnung (z.B. zur manuellen Spitzenaufschreibung) befinden sich auf der **begleitenden CD-ROM**. Die Zeiterfassung des Arbeitgebers muss es auch möglich machen, die **durchschnittliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters zu kontrollieren**. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) schreibt eine **maximale Arbeitszeit von 48 Stunden pro Woche im Durchschnitt eines halben Jahres** vor. Solche Regelungen müssen stets **überprüfbar** sein.

	Arbeitszeiterfassung
Zu beachten bei kollektiver Regelung	Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat bei der **Einführung und betrieblichen Nutzung von Arbeitszeiterfassungssystemen ein Mitbestimmungsrecht**. Der Betriebsrat sollte daher bereits in einem frühen Stadium eingebunden werden – am Besten bereits vor Beginn der konkreten Planungen – und zwar unabhängig davon, welche Form der Zeiterfassung genutzt werden soll. Die Rechte des Betriebsrats sind bei allen Methoden der Arbeitszeiterfassung identisch. **Zu beachten:** Dem **Betriebsrat** steht allerdings **kein Initiativrecht** zu, d.h. er kann nicht vom Arbeitgeber verlangen, dass ein Zeiterfassungssystem eingeführt wird bzw. welches Zeiterfassungssystem genutzt werden soll. Er darf jedoch **mitbestimmen**, wenn es darum geht, wie das gewählte System in der Praxis umgesetzt werden soll. Ebenso hat der Betriebsrat **kein Mitbestimmungsrecht**, wenn der Arbeitgeber ein eingeführtes **Arbeitszeiterfassungssystem wieder abschaffen** möchte, da es für ein solches System keine gesetzlichen Erfordernisse gibt. **Der Arbeitgeber hat lediglich die Pflicht, die bei den Mitarbeitern anfallenden Überstunden aufzuzeichnen.** Solange er dies gewährleistet, kann sich der Betriebsrat gemäß der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) nicht gegen die Abschaffung eines Zeiterfassungssystems wehren.
Tools	▪ Checkliste Arbeitszeiterfassung ▪ Erfassung von Überschreitungen der werktäglichen Höchstarbeitszeit
Hilfreiche Links	▪ **Arbeitszeiterfassungs-Tools** **http://www.arbeitszeitberatung.de (Rubrik Tools)** ▪ **Betriebsvereinbarungen zu Zeiterfassungssystemen** **http://www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_zeitwirtschaftssysteme.pdf**

7.2 Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten ermöglichen die Saldierung von Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlichen Arbeitszeit, die Bildung von Zeit- und Wertguthaben in einem festgelegten Umfang, deren Ausgleich innerhalb eines vereinbarten Zeitraums und leisten einen Beitrag dazu, die individuelle Arbeitszeit flexibel mit privaten Aufgaben abzustimmen.

Arbeitszeitkonten können entweder in Zeit- oder in Geldeinheiten geführt werden. Sie bilden bereits heute in rund einem Drittel der deutschen Unternehmen – in unterschiedlichen Modellvarianten – die Grundlage für eine variable Verteilung der Arbeitszeit.

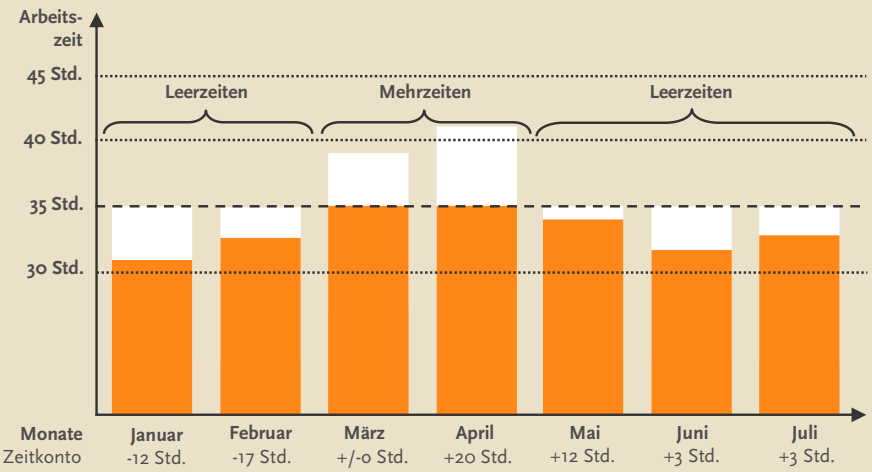
Ein wichtiges Kriterium zur Unterscheidung der einzelnen Varianten von Arbeitszeitkonten ist der vereinbarte Ausgleichszeitraum, in dem Plus- oder Minusstunden abgebaut bzw. die so genannte „Nulllinie“ durchlaufen werden muss. Das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (Flexi II) unterscheidet Langzeitkonten von Kurzzeitkonten, die im Folgenden vorgestellt werden.

7.2.1 Steckbrief Kurzzeitkonten

	Kurzzeitkonten
Kurzbeschreibung/ wichtigste Eckpunkte	Zu den Kurzzeitkonten zählen alle Konten, deren **Bezugs- und Ausgleichszeitraum** bis zu einem Jahr beträgt. Arbeitnehmer können ihre flexible Arbeitszeit im Rahmen eines Gleitzeitmodells durch ein Gleitzeitkonto wöchentlich oder monatlich steuern. Das **Kurzzeitkonto wird meist in „Zeit“** geführt. Anders bei Langzeitkonten, die als **Wertguthaben in „Geld“** geführt werden (vgl. 7.2.2 Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten). Am **Ende der Woche bzw. des Monats** sollte das Gleitzeitkonto ausgeglichen sein, alternativ ist auch die **Übertragung des Stundensaldos** auf ein Langzeitkonto möglich (vgl. 7.2.2 Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten). Die entstandene **Flexibilität** kann z.B. zur Wahrnehmung familiärer Aufgaben oder anderer privater Erfordernisse genutzt werden.

Kurzzeitkonten

Beispiel:



(Quelle: Hellert, U. (Hrsg.): iap Schriftenreihe Band 1. Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen. Nürnberg: 2011)

Varianten

1. Jahresarbeitszeitkonto

Ein Jahresarbeitszeitkonto

- dient der **Steuerung der jährlichen Arbeitszeit**,
- soll **zum Jahresende bzw. zum vereinbarten Zeitpunkt** möglichst ausgeglichen sein,
- kann insbesondere dem **Ausgleich saisonaler Schwankungen** dienen,
- kann Arbeitnehmern einen größeren **Spielraum** in der jährlichen Arbeitszeitgestaltung ermöglichen.

Im **Arbeitsvertrag** muss geregelt sein, wie viele Stunden im Jahr erbracht werden müssen.

Beispiel für ein Jahresarbeitszeitkonto:

Ein Beschäftigter mit 32 Wochenarbeitsstunden in einem Unternehmen, das insbesondere im Frühjahr sehr ausgelastet ist,

- arbeitet in dieser Zeit drei Monate 40 Stunden pro Woche,
- gleicht die so entstandene Zeitgutschrift von 12 Tagen im eher ruhigen Sommer aus
- und nutzt die angesparte Zeit zusätzlich zum Urlaub in den Schulferien.

Kurzzeitkonten

2. Ampelkonto

Das **Grundprinzip eines Ampelkontos** besteht darin, dass das Plus- und Minusvolumen der Arbeitszeit wie eine Verkehrsampel in einen grünen, gelben und roten Bereich eingeteilt wird.

- Im **grünen Bereich** wird eine relativ geringe Abweichung der Arbeitszeit von der Normalarbeitszeit registriert. Diese Abweichung kann sowohl in einem positiven als auch in einem negativen Saldo bestehen. Die Regulierung des Arbeitszeitvolumens in diesem Bereich wird allgemein der Eigenverantwortung des jeweiligen Arbeitnehmers überlassen (hohe Zeitsouveränität).
- Überschreitet das Kontoguthaben die Grenzwerte des grünen Bereichs, befindet sich das Zeitkontenguthaben im **gelben Bereich**. Diese Veränderung zeigt an, dass auf dem Zeitkonto eine **nicht unerhebliche Ansammlung von Plus- bzw. Minusstunden** stattgefunden hat, die eines regulierten Abbaus bedarf.
- In der Praxis werden für diese Phase bereits Regelungen getroffen:
  - Eine weitere Kumulation ist nur in Absprache mit dem Vorgesetzten möglich.
  - Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind verpflichtet, das Guthaben so weit zu verringern, dass der Status des grünen Bereichs wieder erreicht wird.
- **Wenn das Kontoguthaben des Arbeitnehmers weiter zunimmt**, so gerät der Saldo schließlich in den **roten Bereich.** Das Guthaben ist in diesem Zustand so sehr angestiegen, dass ein **Abbau der Plus- bzw. Minusstunden** im vereinbarten Ausgleichszeitraum **fast schon unmöglich** erscheint. Gerät ein Arbeitszeitkonto in den roten Bereich, sind **gegensteuernde Maßnahmen zwingend erforderlich**.

Kurzzeitkonten

Beispiel für ein Ampelkonto:

40	**Rote Phase: mehr als 40 Plusstunden** Rückführung in Grünphase durch Vorgesetzte und/oder Betriebsrat, z.B. durch Ermöglichen von Freizeitausgleich
20	**Gelbe Phase: 21 bis 40 Plusstunden** Maßnahmen in Absprache von Mitarbeitenden und Vorgesetzten, z.B. durch Umverteilung der Arbeit oder Qualifizierung
0	**Grüne Phase: bis zu 20 Plus- oder Minusstunden** Eigenverantwortliche Verwaltung und Zeitentnahmen durch Mitarbeitende, z.B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
-20	**Gelbe Phase: 21 bis 40 Minusstunden** Maßnahmen in Absprache von Mitarbeitenden und Vorgesetzten, z.B. durch Umverteilung der Arbeit oder Qualifizierung
-40	**Rote Phase: mehr als 40 Minusstunden** Rückführung in Grünphase durch Vorgesetzte und/oder Betriebsrat, z.B. durch dauerhafte Reduzierung der vertraglichen Arbeitszeit

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZeitZeichen - Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt (Hrsg.): Internetseite: www.zeitzeichen-rlp.de)

Beispiel für ein Gleitzeitkonto mit wöchentlichem Ausgleich:

Aufgrund von **akuten familiären Betreuungsengpässen** zum Wochenanfang arbeitet ein Arbeitnehmer mit in der Regel gleichmäßig verteilten **35 Wochenarbeitsstunden**

- nach Absprache montags lediglich 3 Stunden,
- dienstags bis freitags täglich 8 Stunden und

gleicht sein Gleitzeitkonto somit wieder aus.

Rechtliche Grundlage

Rechtliche Grundlage ist insbesondere das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG).

Zu beachten bei kollektiver und/ oder individueller Regelung

- Es muss **geregelt** sein, wie und wann Guthaben aus Kurzzeitkonten (z.B. Gleitzeitkonten) übernommen werden können.
- Um **Überlastungen** der Beschäftigten zu verhindern, muss die Anzahl der jährlich einzubringenden Stunden **nach oben begrenzt** werden.
- Die **gesetzlich vorgesehenen Verwendungsmöglichkeiten** in § 7c SGB IV sind nicht abschließend, **weitere vertragliche Ausgestaltungen** sind möglich und sollten kollektiv vereinbart werden.

	Kurzzeitkonten
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Ausgleich von **Beschäftigungsschwankungen** und Anpassung der Arbeitszeit an die **betrieblichen Erfordernisse** ▪ **Flexibilisierung** der Arbeitszeit ohne deren Verlängerung oder Verkürzung (z.B. Vermeidung von Kurzarbeit) ▪ **Vermeidung von Überstunden** und damit verbundenen Kosten (Geldzuschläge) **Für die Beschäftigten** ▪ Täglicher kurzfristiger **„Zeitgewinn“** ▪ Freie Gleittage oder mehrtägige Blockfreizeiten aus **Zeitreserven** ▪ Höhere **Zeitsouveränität** ▪ Bessere **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie
Umsetzung (besonders zu beachten, Tipps für die Praxis)	▪ Sofern das **Kurzzeitkonto „in Zeit“** geführt wird, muss in der Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer der **Zweck des Kurzzeitarbeitszeitkontos** klar erkennbar sein (aufgezeichnete Arbeitszeiten dienen zur Gestaltung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit bzw. auftragsbedingten Schwankungen). ▪ Ansonsten wird der Arbeitgeber verpflichtet, das Arbeitszeitkonto als **Wertkonto** zu führen und die diesbezüglichen **Absicherungsmaßnahmen** zu ergreifen (vgl. 7.2.2 Langzeitkonto/Lebensarbeitszeitkonto). ▪ **Obergrenze:** Es müssen Vereinbarungen getroffen werden, dass Freistellungen der angesparten Arbeitszeit bis maximal 1 Monat möglich sind. ▪ Bei der Einführung von **Kurzarbeit** müssen angesparte Zeitguthaben zunächst berücksichtigt werden (vgl. 6.1.4 Arbeitszeitmodell Kurzarbeit). ▪ Bilanziell müssen **Rückstellungen** für Zeitguthaben gebildet werden. ▪ Eine **Insolvenzsicherung** ist **nicht notwendig**.

	Kurzzeitkonten
	Zum 01.01.2012 wurden die **sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle** deutlich verbessert. Die bezahlte Freistellung im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen kann nunmehr bis zu einer Dauer von drei Monaten erfolgen (vormals ein Monat). Damit ist auch die **Schwelle der Insolvenzsicherungspflicht für Zeitguthaben von einem auf drei Monate angestiegen**. Die Vereinfachung leistet einen Beitrag zum **unbürokratischeren Management** von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Mit dieser gesetzlichen Regelung lassen sich nun individuelle Auszeiten und Teilzeitmodelle realisieren, die vorher lediglich mit Wertguthabenvereinbarungen möglich waren (Beispiel: 9 Monate Arbeit + 3 Monate Freistellung bei durchgängig 75% Gehalt). >>> vgl. § Viertes Gesetz zur Änderung des vierten Buches Sozialgesetzgebung und anderer Gesetze (22. Dezember 2011)
Gestaltungsempfehlungen	▪ Zeitkonten sollten möglichst durchlaufen – aber **nicht überlaufen**! ▪ Zeitkonten sollten **„nahe Null" gehalten** werden. Zeitkontensalden müssen in einer – möglichst kurzfristig – rückführbaren Größenordnung bleiben. Dies bedeutet auch: Zeitkonten sollten keinerlei Signale zum Guthabenaufbau geben – etwa in Gestalt höherer Plus- als Minusbandbreiten. ▪ Zeitkonten sollten **eher keinen Geld-Ausgleich** ermöglichen.
Korrespondierende Arbeitszeitmodelle	▪ Gleitzeitmodell (vgl. Kapitel 6.2.1)
Tools für die Praxis	▪ Ein Arbeitszeitkonto kann **handschriftlich oder elektronisch** geführt werden. Grundsätzlich muss es vollständig sein, das heißt, es müssen alle **Arbeits-, Kranken- und Urlaubstage sowie alle Überstunden bzw. Arbeitszeiten** eingetragen werden. Normalerweise wird der Arbeitnehmer über sein aktuelles Arbeitszeitkonto monatlich informiert, etwa mit seiner Lohn- oder Gehaltsabrechnung, damit er mögliche falsche Eintragungen korrigieren kann. ▪ **Excel-Vorlagen für Arbeitszeitkonten: www.arbeitszeitberatung.de**

	Kurzzeitkonten
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Grundlagen zu Arbeitszeitkonten: www.zeitzeichen-rlp.de** ▪ **Excel-Vorlagen für Arbeitszeitkonten: www.arbeitszeitberatung.de** **Literatur:** ▪ Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Erläuterungen zur Neuregelung am 1. Januar 2009 („Flexi II-Gesetz"). Düsseldorf: 2009 ▪ Schlottfeld, Ch.: Kurzinformation zur Änderung der sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle zum 01.01.2012. o. O.: 2012

7.2.2 Steckbrief Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten

	Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
Kurzbeschreibung/ wichtigste Eckpunkte	Bei Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten werden **Zeit-/Wertguthaben über einen längeren Zeitraum (> 1 Jahr) angespart** und mittel- bis langfristig wieder ausgeglichen. Der Ausgleich kann durch spezielle Verwendungszwecke (z.B. Sabbatical) erfolgen. Das **Arbeitsentgelt bleibt dabei kontinuierlich gleich**. ▪ In der **Aufbauphase** wird das Konto durch Einbringen von in Geld umgerechneten Zeiten (Mehrarbeitsstunden, Guthaben aus Ampel-, Gleitzeit- oder anderen Kurzzeitkonten) oder durch Einzahlung von Gratifikationen, Einmalzahlungen, Zuschlägen oder anderen Entgeltbestandsteilen aufgefüllt. ▪ In der **Freistellungsphase** werden zeitlich befristet Auszahlungen aus dem Guthaben vorgenommen. Diese Auszahlungen können ganz oder teilweise das normale Entgelt ersetzen. Die Bezüge gelten also als normales Arbeitseinkommen. Es entstehen auch in der Freistellungsphase Rentenansprüche! **„Einzahlungen"** können auch durch Entgeltbestandteile oder Sonderzahlungen bzw. Urlaubstage über dem gesetzlichen Mindesturlaub erfolgen.

	Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
	Ein als **Wertguthaben** geführtes Langzeitkonto kann auch den speziellen Zweck haben, die Dauer der Erwerbstätigkeit zu reduzieren. Das gesparte Wertguthaben wird nicht lediglich für eine längere Freistellung genutzt, nach der der Arbeitnehmer wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt, sondern dient der Verkürzung der Dauer der Erwerbstätigkeit, indem es unmittelbar vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers ausgeschöpft wird. Faktisch wird diesem so ein gleitender und vorgezogener **Übergang in den Ruhestand** ermöglicht – vergleichbar und kombinierbar mit der Blockvariante der Altersteilzeit (vgl. Kapitel 6.1.2).
Rechtliche Grundlage	„Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (Flexi II)
Verwendungs-möglichkeiten	Das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (Flexi II) sieht für die Verwendung des angesparten **Wertguthabens gesetzlich bzw. vertraglich geregelte Freistellungen von der Arbeitsleistung vor.** **Gesetzlich geregelte Freistellungen** sind insbesondere möglich für: ▪ die häusliche **Pflege** naher Angehöriger (§ 3 Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz), ▪ die **Betreuung und Erziehung eines Kindes** (§ 15 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz), ▪ die **Verringerung** der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (§ 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz). **Vertraglich geregelte Freistellungen** sind insbesondere möglich für: ▪ einen Vorzug der Rente (Lebensarbeitszeitkonten) ▪ oder berufliche Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Sabbatical).
Zu beachten bei kollektiver und/ oder individueller Regelung	Es muss geregelt sein, **wie und wann Guthaben aus Langzeitkonten** (z.B. Gleitzeitkonten) übernommen werden können. Um **Überlastungen** der Beschäftigten zu vermeiden, muss die Anzahl der jährlich einzubringenden Stunden **nach oben begrenzt** werden. Die **gesetzlich vorgesehenen Verwendungsmöglichkeiten** in § 7c SGB IV sind nicht abschließend, **weitere vertragliche Möglichkeiten** sind möglich und sollten kollektiv vereinbart werden.

	Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte	**Für das Unternehmen** ▪ Betriebliche **Flexibilität** ▪ **Bessere Rekrutierung und Bindung** von Fachkräften ▪ **Überbrückung von konjunkturellen Schwächephasen** ohne kostenintensive Einstellungen und Entlassungen bei hoher Produktivität durch eingespielte Arbeitsteams ▪ **Arbeitgeberattraktivität** für Beschäftigte **Für die Beschäftigten** ▪ Beschäftigung sichernde **Alternative** zu Entlassungen ▪ Möglichkeit zum Aufbau von Freistellungsansprüchen für **„Auszeiten“** aus der Arbeitswelt für einen längeren Zeitraum, z.B. für zeitintensive Familienphasen, Weiterbildung ▪ Gestaltungsoption für **lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung** ▪ Gestaltungsoption für **alter(n)sgerechtes Arbeiten** ▪ Möglichkeit zur **planbaren vorzeitigen Beendigung des Erwerbslebens** (auch in Kombination mit Altersteilzeit (vgl. Kapitel 6.1.2 zu Altersteilzeit))
Umsetzung (besonders zu beachten, Tipps für die Praxis)	Das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (Flexi II) verändert die **Regelung zur Führung von Arbeitszeitkonten** seit dem 01.01.2009. ▪ Längerfristige Arbeitszeitansparungen müssen als **Wertguthaben** geführt werden, d.h. sie sind in Geldwert umzuwandeln. ▪ Wichtig ist, dass hier das so genannte **Arbeitgeberbrutto** eingezahlt wird, also das normale Brutto erhöht um die Arbeitgeberanteile. Die eingezahlten Beträge sind bei der Einzahlung weder steuer- noch sozialversicherungspflichtig. ▪ Es muss eine **schriftliche Vereinbarung** zur Verwendung des Wertguthabens getroffen werden. ▪ Langzeitkonten können **mit allen Beschäftigten** vereinbart werden, also auch mit geringfügig Beschäftigten. ▪ Das **Wertguthaben** muss gegen Teilverlust (Inflation) und Totalverlust (Insolvenz des Arbeitgebers) auf einem **Treuhandkonto**, durch Bürgschaften oder Versicherungsmodelle **gesichert** werden.

	Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
	▪ Übernimmt beim **Arbeitgeberwechsel** der neue Arbeitgeber nicht das bestehende Wertguthaben, kann es auf die Deutsche Rentenversicherung übertragen werden. ▪ **Sozialabgaben und Steuern** werden erst bei Inanspruchnahme des Kontos fällig; aufgrund der Steuerprogression können meist Steuern gespart werden. Das Einkommen ist zum Zeitpunkt der Auszahlung meist geringer als es in der Aufbauphase ohne Abfluss auf das Zeitwertkonto gewesen wäre und damit auch die Steuerlast. Zum 01.01.2012 wurden die **sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle** deutlich verbessert. Die bezahlte Freistellung im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen kann nunmehr bis zu einer Dauer von drei Monaten erfolgen (vormals ein Monat). Damit ist auch die Schwelle der Insolvenzsicherungspflicht für Zeitguthaben von einem auf drei Monate angestiegen. Die **Vereinfachung** leistet einen Beitrag zum unbürokratischen Management von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Mit dieser gesetzlichen Regelung lassen sich nun individuelle Auszeiten und Teilzeitmodelle realisieren, die vorher lediglich mit Wertguthabenvereinbarungen möglich waren (Beispiel: 9 Monate Arbeit + 3 Monate Freistellung bei durchgängig 75% Gehalt). >>> vgl. § Viertes Gesetz zur Änderung des vierten Buches Sozialgesetzgebung und anderer Gesetze (22. Dezember 2011)
Korrespondierende Arbeitszeitmodelle	▪ Lebensarbeitszeitmodell ▪ Sabbatical ▪ Teilzeit Invest
Tools für die Praxis	▪ Berechung der Jahresarbeitszeit (www.mittelstand-und-familie.de)
Hilfreiche Links und Literatur	**Links:** ▪ **Berechnung der Jahresarbeitszeit: www.mittelstand-und-familie.de**

Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten

Literatur:

- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Langzeitkonten: Wenig bekannt, oft schlecht gesichert. Böckler Impuls. o.O.: 2012
- Schlottfeld, Ch.: Kurzinformation zur Änderung der sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeitmodelle zum 01.01.2012. o. O.: 2012
- Hoff, A.: Das Langzeitkonto seit Flexi II. Berlin: 2009
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Erläuterungen zur Neuregelung am 1. Januar 2009 („Flexi II-Gesetz"). Düsseldorf: 2009
- Zeitbüro NRW (Hrsg.): Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Dortmund: 2008

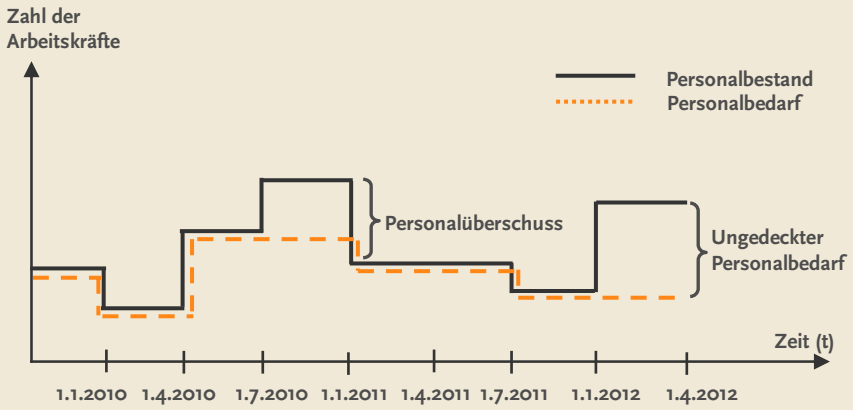
7.3 Personalbedarfsermittlung

Die Ermittlung des Personalbedarfs ist oftmals der erste operative Schritt zur begleiteten betrieblichen Implementierung neuer Arbeitszeitmodelle. Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird berechnet, wie viele Mitarbeiter für die Erstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen – mit welchen Qualifikationen – benötigt werden. In Kapitel 7.3. wird ein praxisbewährtes Berechnungsverfahren aufgezeigt und anhand eines Beispiels verdeutlicht.

	Personalbedarfsermittlung
Kurzbeschreibung/ wichtigste Eckpunkte	**Aufgabe** der Personalbedarfsermittlung ist es, die für die gegenwärtige und zukünftige Leistungserstellung **erforderlichen Mitarbeiter** nach **Qualifikation, Anzahl und Verfügbarkeit zu ermitteln**. ▪ Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird der im Verlauf eines Tages variierende Besetzungsbedarf erfasst. Auf einen größeren Zeitraum (Woche, Monat, Jahr) hochgerechnet, ergibt sich das **erforderliche Arbeitszeitbudget durch Addition** der Arbeitsplatzmengen, die für die gewünschte Arbeitsplatzbesetzung notwendig sind. ▪ Das **tatsächlich verfügbare Arbeitszeitbudget** (Summe der vertraglichen Wochenarbeitszeiten aller Mitarbeiter/Bruttoarbeitszeitbudget), wird um die durchschnittliche Abwesenheitsquote reduziert (Urlaubs- und Krankheitstage, Weiterbildung, Ersatzruhetage etc.). Dadurch erhält man das **Nettoarbeitszeitbudget**. ▪ Im **Vergleich** zwischen dem erforderlichen und dem verfügbaren Arbeitszeitbudget (Nettoarbeitszeitbudget) zeigt sich, ob das **verfügbare Arbeitszeitbudget** für die **Abdeckung des Besetzungsbedarfs** ausreicht. ▪ Umgekehrt lässt sich berechnen, **wie viele Stellen (in Vollzeitäquivalenten) notwendig** sind, um das **erforderliche Arbeitszeitbudget** unter Berücksichtigung der Abwesenheitszeiten abzudecken.

Personalbedarfsermittlung

Beispiel:



Quelle: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Toolbox Fachkräftesicherung. o. O.

Tools

- **Rechenbeispiele** zur **Personalbedarfsermittlung** befinden sich auf der begleitenden CD-ROM.
- **www.arbeitszeitberatung.de** (Rubrik Tools, Personalbedarfsermittlung)

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Personalbedarfsplanung. Berlin: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Toolbox Fachkräftesicherung. o. O. *[auch als pdf auf der CD-ROM]*

7.4 Schichtplanung/Dienstplanung

Die Planung und begleitete Einführung von Schichtsystemen ist sehr komplex und immer abhängig von den individuellen Gegebenheiten in der betrieblichen Praxis. Um Schichtpläne zu erstellen, die sowohl die Belange des Unternehmens als auch der Arbeitnehmer berücksichtigen und den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen, ist umfassendes Arbeitszeitplanungs-Know-how erforderlich. Für die Schichtarbeit (vgl. Kapitel 6.2) wird in diesem Abschnitt ein prototypisches Verfahren der Schichtplanung/Dienstplanung dokumentiert und praxisorientierte Tools (vgl. begleitende CD-ROM) für den Einsatz in der Arbeitszeitberatung werden präsentiert.

	Schichtplanung/Dienstplanung
Kurzbeschreibung/ wichtigste Eckpunkte	In Schicht-/Dienstplänen wird festgelegt, welche Person(en), an welchen Tagen, welche Schichten, zu welchen Arbeitszeiten arbeiten sollen. Schichtpläne enthalten die **Festlegung der Arbeitszeiten** (Beginn, Ende, Pausen), **Besetzungsstärken und Qualifikationserfordernisse pro Schicht, Anzahl der Schichtgruppen pro Schicht, die Schichtfolge und die Wochentage.** **Schichtpläne** werden aufgrund der damit abgedeckten Betriebszeit unterschieden in ▪ diskontinuierliche Pläne (Mo-Fr/Sa ohne Nachtarbeit), ▪ teilkontinuierliche Pläne (Mo-Fr/Sa mit Nachtarbeit) und ▪ vollkontinuierliche Pläne (Mo bis So rund um die Uhr) >>> vgl. auch **Kapitel 6.2.4** der Info- & Tool-Box zu **Arbeitszeitmodelle/Schichtsysteme/Nachtarbeit**

Gesetzliche Grundlagen, rechtlicher Rahmen	▪ Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
	▪ Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
	▪ Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
	▪ Sonderregelungen für bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. Jugendliche, Schwangere/stillende Mütter)
	  ▪ Mutterschutzgesetz (MuSchG)
	  ▪ Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
	▪ Tarifverträge
	▪ Betriebsvereinbarungen

	Schichtplanung/Dienstplanung
Zu beachten bei kollektiver und/ oder individueller Regelung	Nach dem **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) haben Betriebsräte das Recht, über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (inklusive Pausen) sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage **mitzuentscheiden**. Auf die Einführung von Schicht- und Nachtarbeit kann der Betriebsrat demnach Einfluss nehmen. Schichtarbeit muss zudem auf der individuellen Ebene **arbeitsvertraglich** festgelegt werden.
Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtarbeit	Unzweifelhaft ist **Schichtarbeit** für die Mitarbeiter in Schichtsystemen unter gesundheitlichen und sozialen Aspekten **sehr belastend**. Bei der Gestaltung von **Schichtplänen** sollten daher die **arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen** berücksichtigt werden, um die gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen zu reduzieren. >>> vgl. auch **Checkliste Schichtplanung** auf der begleitenden CD-ROM. Schichtarbeitende können auch selbst Einiges dafür tun, um die negativen Folgen der Schichtarbeit zu reduzieren. **Online-Check Schichtarbeitende** mit Tipps für einen besseren Umgang mit Schichtarbeit: http://inqa.gawo-ev.de (Rubrik Downloads/Tools).
Einflussfaktoren auf die Schichtplanung	▪ Gesetzliche Regelungen ▪ Tarifverträge ▪ Betriebsvereinbarung ▪ Betriebszeit ▪ Betriebswirtschaftliche Erfordernisse ▪ Wissenschaftliche Erkenntnisse ▪ Wünsche der Mitarbeiter
Umsetzungsschritte	Die betriebliche **Umsetzung eines Schichtplans** oder eines neuen Schichtsystems ist **hochkomplex** und hängt von den individuellen Rahmenbedingungen im jeweiligen Betrieb ab. Daher werden an dieser Stelle die **typischen Schritte kurz skizziert** und es wird auf **Checklisten** und **Beispiele**, die sich auf der begleitenden CD-ROM befinden, verwiesen.

Schichtplanung/Dienstplanung

- **Festlegung Arbeitszeitbedarf/Ermittlung des Personalbedarfs:** Bestimmung der Besetzungsstärken und Qualifikationsanforderungen; Berechnung des Arbeitszeitbedarfs pro Woche, Ermittlung des Nettopersonalbedarfs, Berechnung der Ausfallquote, Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs (vgl. Berechnungsbeispiele auf der begleitenden CD-ROM).
- **Erarbeitung und Auswahl der Planstruktur sowie des Schichtmodells** unter Berücksichtigung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen (Rahmenplan):
  - Festlegung der Plansstruktur (Klassische Gruppen, Gruppenkombinationen, übergroße Gruppen)
  - Schichtfolgen (z.B. früh, früh, spät, spät, Nacht, Nacht, frei, frei)
  - Planart (diskontinuierlich (Mo-Fr), vollkontinuierlich (Mo bis So rund um die Uhr))
  - Zykluslänge (Anzahl der Wochen an denen der Plan wieder von vorne beginnt)
  - Berücksichtigung von Reserven und Flexibilität
  - Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter, gegebenenfalls mit Priorisierung der Wünsche
  - Finanzielle Bewertung des Schichtsystems
- **Entwicklung der Schichtpläne** (gegebenenfalls mit Unterstützung eines spezialisierten Arbeitszeitberaters und Softwarelösungen, **Standardschichtpläne** unter http://inqa.gawo-ev.de/ (Rubrik Handlungshilfen für die Praxis/Datenbank Standardschichtpläne))
- **Abschluss einer Betriebsvereinbarung** (vgl. Archiv betrieblicher Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung; siehe Links)
- **Einführung des Schichtsystems im Betrieb** (vgl. Projektstrukturplan zur Einführung eines Schichtsystems auf der begleitenden CD-ROM)

	Schichtplanung/Dienstplanung
Gestaltungs-empfehlungen für die betriebliche Umsetzung	▪ Realistische **Zeitplanung** für das Entwicklungsprojekt „Schicht-system“ ▪ Frühzeitige und umfassende **Information** der Beschäftigten ▪ Aktive **Beteiligung** der betroffenen Mitarbeiter, möglichst Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche ▪ Frühzeitige Einbindung des **Betriebsrats** ▪ Unterstützung durch **spezialisierte Arbeitszeitberater** ▪ Erarbeitung einer **Betriebsvereinbarung** zur Einführung des Schichtsystems ▪ **Schulung** für Führungskräfte und Mitarbeiter/gegebenenfalls Anpassungsqualifizierung ▪ Durchführung von **arbeitsmedizinischen Untersuchungen** vor Beginn der Nachtarbeit ▪ **Mitarbeiterinformation** zum persönlichen Schichtplan ▪ Anpassung von **organisatorischen Rahmenbedingungen** (Arbeitsabläufe, Urlaubsplanung, Zeiterfassung etc.) ▪ **Kontrolle** der Auswirkungen des „neuen“ Schichtsystems auf die betroffenen Beschäftigten **Hilfen und Tools für die betriebliche Umsetzung von Schicht-arbeit: http://inqa.gawo-ev.de** (Rubrik Downloads/Tools).
Tools für die Praxis	▪ **Excel-Tool zur Bewertung eines neuen Schichtplans durch die Mitarbeiter** hinsichtlich verschiedener Kriterien: **http://inqa.gawo-ev.de/** (Rubrik Downloads/Tools) ▪ **Excel-Tool zur Berechung von Freischichten und Bringschichten: http://inqa.gawo-ev.de/** (Rubrik Downloads/Tools) ▪ **Datenbank mit über 40 Standardschichtplänen und deren Bewertung: http://inqa.gawo-ev.de/** (Rubrik Handlungshilfen für die Praxis/Datenbank Standardschichtpläne) ▪ Als technische Unterstützung zur Schicht-/Dienstplangestaltung existieren **Softwarelösungen**, die von kostenfreien Excel-Lösungen bis hin zu professioneller Planungssoftware reichen. Die Preis-spanne für derartige Tools bewegt sich zwischen rund 500 Euro bis etwa 5.000 Euro. Eine **Zusammenstellung von Softwareprogrammen zur Arbeitszeit- und Schichtplanung** findet sich auf der begleitenden CD-ROM.

Schichtplanung/Dienstplanung

Hilfreiche Links und Literatur

Links:

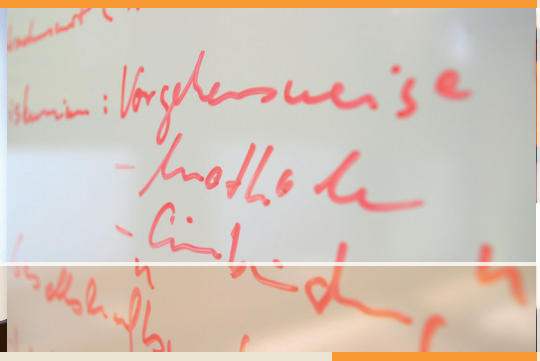
- **Grundlageninformation zur Gestaltung von Schichtarbeit:**
  http://www.baua.de
- **Gestaltungsempfehlungen und Praxis-Tools zu Schichtarbeitssystemen, Datenbank zu Standardschichtplänen:**
  http://inqa.gawo-ev.de
- **Schicht- und Dienstplanungs-Tools:**
  http://www.dienstplan-programm.de/
- **Schichtplaner mit Excel:**
  http://www.arbeitszeitberatung.com
  (Rubrik Tools/Arbeitszeit-Planungs-Tools)
- **Betriebsvereinbarungen zur Schichtarbeit:**
  http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen
  (Rubrik Auswertungen/Textauszüge)

Literatur:

- Hoff, A.: In fünf Schritten zum einfachen flexiblen Schichtplan. Berlin: 2012 *[auch als pdf auf der CD-ROM]*
- Gärtner et. al: Handbuch der Schichtpläne. Zürich: 2008

Neue ArbeitsZeitPraxis

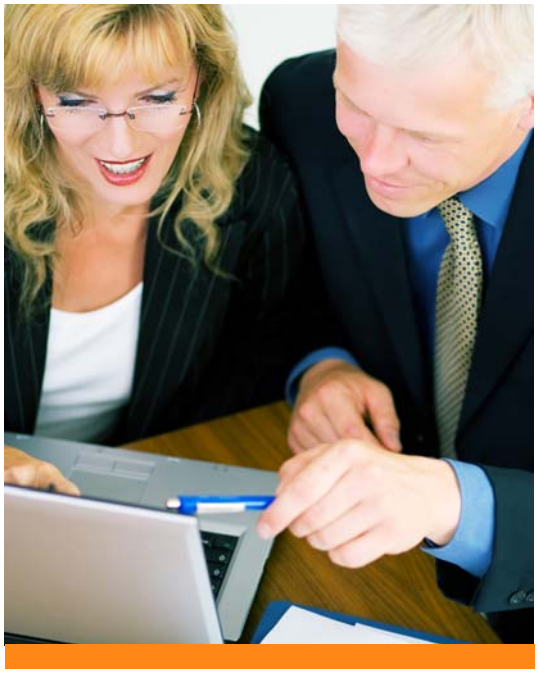
Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe



Kapitel 8

Prozess der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

8. Prozess der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung



Die bisherigen Kapitel dieser Arbeitszeit-Beratungs-Info- & Tool-Box hatten in erster Linie die Funktion, wichtiges Grundwissen rund um das komplexe Beratungsfeld Arbeitszeitberatung zusammenzutragen und dieses kompakt für die Beratungspraxis aufzubereiten. Mit dem nun folgenden Kapitel 8 gehen wir einen Schritt weiter – nämlich in die Beratungspraxis hinein. Im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis" haben die beiden Institute Inmit und iso ein Beratungskonzept für die Arbeitszeitberatung entwickelt und in der Beratungspraxis bei kleinen und mittleren Unternehmen verschiedener Branchen mit den Beratern aus dem Berater-Pool des Modellprojektes erfolgreich erprobt. Der Beratungsprozess, auf dem das entwickelte Beratungskonzept basiert, entspricht im Wesentlichen der idealtypischen Struktur anderer Unternehmensberatungs-Prozesse und adaptiert bzw. spezifiziert diesen Prozess für den Beratungsgegenstand einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung bei KMU. Einen wichtigen Einfluss auf die Umsetzung des Arbeitszeitberatungs-Prozesses haben dabei die in Kapitel 3.1 dargestellten Qualitätsstandards. Das Arbeitszeitberatungs-Verständnis, dass dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" zugrunde liegt, ist ein ganzheitliches Verständnis von Arbeitszeitgestaltung und -beratung. Für den Arbeitszeitberater bedeutet dies in der praktischen Umsetzung, dass er sowohl die ökonomischen Erfordernisse des Betriebes – oft im Vordergrund für die Unternehmensleitung – als auch die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt. Dem Berater kommt dabei auch die Aufgabe zu, Management und Mitarbeiter für die gegenseitigen Interessen und Möglichkeiten zu sensibilisieren und den Prozess hin zu einer optimierten Arbeitszeitgestaltung mit nachhaltigen „Win-Win-Effekten" für Betrieb und Beschäftigte zu moderieren. Die Beschäftigten sollen dabei nach dem partizipativen Prozessverständnis des Modellprojektes von Betroffenen zu Beteiligten werden.

Im Folgenden wird zunächst ein im Verständnis des Modellprojektes durchzuführender Arbeitszeitberatungs-Prozess überblicksartig vorgestellt, um darauf aufbauend die einzelnen Prozess-Phasen detaillierter darzustellen.

8.1 Von der Bestandsaufnahme bis zur Erfolgskontrolle: Der Arbeitszeitberatungs-Prozess im Überblick

Arbeitszeitberatungen beinhalten – je nach der betrieblichen Ausgangssituation und der Nachfrage seitens des Unternehmens – bis zu fünf aufeinander aufbauende Beratungs-Phasen mit unterschiedlichen Vertiefungsgraden. Die nachfolgende Abbildung zeigt in einer schematischen Darstellung die formale Struktur eines möglichen Arbeitszeitberatungs-Prozesses mit seinen einzelnen Phasen.

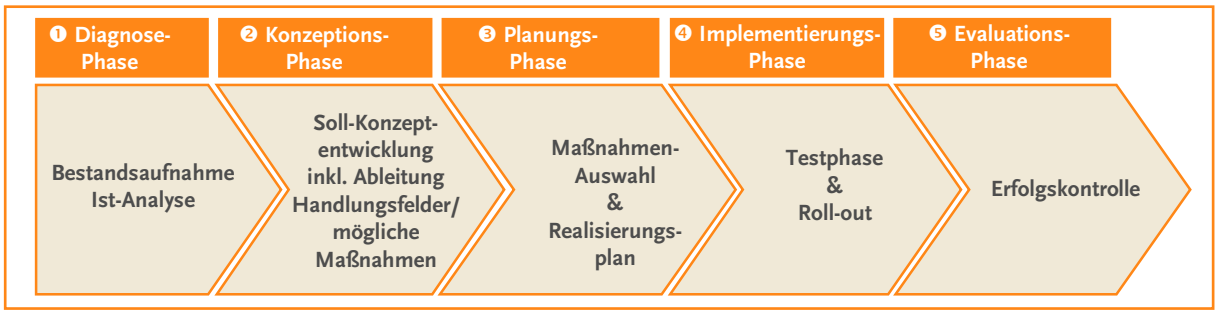


Abb. 8.1: Eigene Darstellung/Ablaufschema einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

Die Darstellung strukturiert den Ablauf eines (Arbeitszeit-)Beratungs-Prozesses in idealtypischer Form. Welche Phasen in welcher Tiefe im konkreten Beratungsfall zum Tragen kommen, ist abhängig von dem jeweiligen Beratungsanlass und Beratungsverlauf. Die Erfahrung aus der Beratungspraxis des Modellprojektes zeigt, dass die Bandbreite der Arbeitszeitberatungs-Anlässe vom schnellen Prüfblick des externen Arbeitszeitberaters von außen auf die aktuelle Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen bis hin zu der kontinuierlichen Begleitung bei der Einführung und Erprobung komplexer neuer Arbeitszeitmodelle reichen kann. Weiterhin bestimmt das Ergebnis der Bestandsaufnahme in der Diagnose-Phase und die daraus resultierende und mit dem Unternehmen vereinbarte Zielsetzung, ob und in welcher Tiefe die nachgelagerten Phasen des Beratungsprozesses (miteinander) realisiert werden. Dies impliziert, dass eine Arbeitszeitberatung nicht zwangsläufig alle fünf Prozess-Phasen durchlaufen muss, um erfolgreich und für das Unternehmen Nutzen stiftend zu sein. Auch ist denkbar, dass der externe Arbeitszeitberater das Unternehmen nicht bei allen Phasen betreut oder dass er sich in verschiedenen Phasen mit anderen Beratern beispielsweise als Beratungstandem (z.B. mit einem Spezialist für die Praxisimplementierung bestimmter Arbeitszeitmodelle oder einem Methodenspezialist) zusammentut.

❶ Die Diagnose-Phase – das Fundament der Arbeitszeitberatung

Im Zuge der Diagnose-Phase gilt es zunächst im Dialog zwischen Berater und Betrieb eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes im Unternehmen vorzunehmen und die geltende Arbeitszeitgestaltung auf den Prüfstand zu stellen. Dies geschieht u.a. mittels Informationen aus einem Erstgespräch, zur Verfügung stehender betrieblicher Daten und Kennzahlen (z.B. Auslastungspläne, Kapazitätsschwankungen, Überstunden, Fehlzeiten etc.), den Ergebnissen qualitativer und/oder quantitativer Erhebungsverfahren (z.B. Mitarbeiterumfrage) sowie im Abgleich mit den Erfordernissen der gesetzlichen und tariflichen Vorgaben.

❷ Die Konzeptions-Phase – der Masterplan vom Ist zum Soll

Ausgehend von den Ergebnissen aus der Ist-Analyse wird ein Soll-Konzept zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung in den beratenen Unternehmen entwickelt. Dafür werden Zieldefinitionen erarbeitet, die Zielgruppen und die dazugehörigen betrieblichen Handlungsfelder festgelegt, in denen Veränderungen und/oder Innovationen der Arbeitszeitgestaltung erfolgen sollen/müssen, damit diese Ziele realisiert werden können. Darauf aufbauend wird ein Soll-Konzept erarbeitet, das die Zielsetzung in konkrete betriebliche Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitszeitgestaltung mit dem und in dem beratenen Unternehmen „übersetzt". Je nach Zielsetzung kann es sich dabei um ein mehr oder weniger umfangreiches Maßnahmenbündel handeln.

❸ Die Planungs-Phase – was, wer, wie, mit wem, bis wann

In der Planungs-Phase erfolgt nach einer abschließenden Festlegung des Unternehmens auf konkrete betriebliche Maßnahmen(-bündel) die Operationalisierung des vereinbarten Soll-Konzeptes. Im Rahmen der Umsetzungsplanung werden die für eine Realisierung der betrieblichen Maßnahmen erforderlichen Arbeitspakete und der dazugehörigen Teilarbeitspakete hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und hinsichtlich des zeitlichen Aufwands und des Ablaufs festgelegt.

❹ Die Implementierungs-Phase – von der Theorie zur Praxis

Nach der Planung folgt die Umsetzung („Roll-out") der neuen Arbeitszeitgestaltungs-Lösung(-en). Je nach Lösung und Struktur des Unternehmens kann es bedeuten, dass verschiedene Lösungen – beispielsweise je nach Abteilung – implementiert werden müssen oder die Umsetzung in einem Stufenplan erfolgt. Gerade wenn es sich nicht nur um kleine Veränderungen („Quick fixes") in der Arbeitszeitgestaltung handelt, empfiehlt es sich, neue Lösungen zunächst testweise (z.B. in einer ausgewählten Abteilung und/oder zeitlich befristet) im Unternehmen umzusetzen. Dies bietet die Gelegenheit, die Umsetzbarkeit der geplanten Maßnahmen, die Praktikabilität und die Effekte der Arbeitszeitlösungen auszutesten und gegebenenfalls „Nachjustierungen" vorzunehmen, bevor es zu einer breiteren betrieblichen Anwendung kommt.

❺ Die Evaluations-Phase – Ergebnisse messen, Erfolge überprüfen

Mit jeder Veränderung in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung sind für die Unternehmen Ziele – auf verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven – verbunden. Um messbar zu machen, ob und in welchem Maß die gesetzten „Soll"-Ziele für das Unternehmen und die Beschäftigten durch die Umsetzung der neuen Arbeitszeitgestaltung erfüllt werden konnten, sollten in der Evaluations-Phase Erfolgsmessungen (z.B. wirtschaftliche Kennzahlen, Vorher-Nachher-Mitarbeiterbefragung, Kundenbefragung) durchgeführt werden. Für eine Evaluation mit belastbaren Ergebnissen ist es wichtig, dass die neuen Arbeitszeitlösungen ausreichend lange im betrieblichen Alltag umgesetzt sind, um die angestrebten Wirkungen zeigen können. Auch wenn der Begriff „Evaluations-Phase" dies nahe legt, so ist keineswegs nur eine einmalige Evaluation gemeint, sondern es sollte vielmehr seitens des Unternehmens in regelmäßigen Abständen die Durchführung einer Erfolgsüberprüfung bzw. ein Controlling der getroffenen Maßnahmen stattfinden.

8.2 Schritt für Schritt: Die fünf Phasen im Arbeitszeitberatungs-Prozess

Was kennzeichnet nun die einzelnen Prozess-Phasen konkret – insbesondere im Kontext einer ganzheitlichen und zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung nach dem Verständnis des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“? Welche Zielsetzung wird in den einzelnen Phasen verfolgt? Welche Arbeitsschritte kennzeichnen die jeweilige Phase für den Arbeitszeitberater und die weiteren Beteiligten in den zu beratenden Unternehmen? Auf welche Informationen, Instrumente und Methoden können die Berater in den einzelnen Phasen zurückgreifen, welche Hilfsmittel aus der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box können die Arbeitszeitberater bei den verschiedenen Beratungsschritten unterstützen? Im Folgenden werden für jede der fünf Prozess-Phasen Antworten auf diese Fragen gegeben. Ebenso finden sich Hinweise auf hilfreiche Tools, Links und Literatur auf der CD-ROM der Info- & Tool-Box.

8.2.1 Diagnose-Phase: Bestandsaufnahme und Ist-Analyse

Die Diagnose-Phase bildet das Fundament eines jeden betrieblichen Arbeitszeitberatungs-Prozesses, sie kann aber auch für sich allein bereits eine in sich geschlossene Beratungsleistung für die Betriebe darstellen. In Kapitel 4 wurde – fußend auf den Erkenntnissen der Unternehmensbefragung im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ – bereits dargestellt, dass der Bestandsaufnahme und Ist-Analyse gerade bei Arbeitszeitberatungen für kleine und mittlere Unternehmen ein besonderer Stellenwert beigemessen wird. Die dortigen Befragungsergebnisse haben gezeigt, dass ein eher niedrigschwelliges Einstiegsangebot mit einer ersten Bestandsaufnahme und einem daraus abgeleiteten Feedback zu den bestehenden Arbeitszeitregelungen bereits als eigenständiges, Nutzen stiftendes Beratungsangebot angesehen wird. Auch die Nachfragen von Unternehmen nach Arbeitszeitberatung beim Modellprojekt und die dort durchgeführten Beratungen durch die Arbeitszeitberater aus dem Berater-Pool von „Neue ArbeitsZeitPraxis“ unterstreichen dies.

Mehr zu Erwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen an eine Arbeitszeitberatung aus der Unternehmensbefragung des Modellprojektes :
>>> in Kapitel 4 der Info- & Tool-Box

Ziele der Diagnose-Phase

In der Diagnose-Phase erfolgt durch den Berater die Dokumentation, Reflektion und Bewertung der Ist-Situation und der Problemstellung zur betrieblichen Arbeitzeitgestaltung in dem zu beratenden Unternehmen. Die Erkenntnisse aus dieser Phase sollen dazu dienen, unter verschiedenen Aspekten/Kriterien eine Bewertung bzgl. der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung für das Unternehmen vorzunehmen, damit Sie als Arbeitszeitberater dem Unternehmen darauf basierend im weiteren Beratungsverlauf Verbesserungsnotwendigkeiten und -chancen aufzeigen können.

Die verschiedenen Schritte in der Diagnose-Phase

Schritt 1: Die Problemdefinition

In der Beratungspraxis wird es zumeist so sein, dass ein Unternehmen (Arbeitszeit-)Beratung nachfragt, weil es entweder a.) konkrete (Arbeitszeit-)Probleme erkannt hat (reaktive Ausgangslage) oder b.) sich mit Blick auf zukünftige Veränderungen auch im Gestaltungsfeld Arbeitszeit „fit" machen möchte (proaktive Ausgangslage). Die Praxiserfahrung aus dem Modellprojekt unterstreicht, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen häufig den Zusammenhang zwischen einer Problemlage bzw. den Problemsymptomen und dem betrieblichen Gestaltungsfeld der Arbeitszeit nur unzureichend erkennen, weil vielfach die diesbezügliche Sensibilisierung und das notwendige Wissen dazu fehlen.

Die Diagnose-Phase startet mit der Definition der Ausgangssituation und des Problems. Dies ist eine in der Arbeitszeitberatungs-Praxis – gerade bei KMU – nicht zu unterschätzende Einstiegsaufgabe für Sie als Berater. Häufig werden von Unternehmensseite lediglich vage formulierte, mehr oder weniger konkrete Problemlagen wie etwa Fachkräftesorgen, hohe Fluktuation, schlechtes Betriebsklima, Fehlzeiten durch häufige Krankmeldungen, Kapazitätsengpässe, Lieferschwierigkeiten, Überstunden, Unzufriedenheit der Kunden mit dem Service etc. angeführt. Oder aber es wird seitens des Betriebes schon zu Beginn eine formale Lösung (z.B. die neue Einführung eines bestimmten Arbeitszeitmodells) vorweggenommen, bevor überhaupt eine (externe) Analyse der möglicherweise tiefer gehenden Problemlagen erfolgt ist. Gerade den kleinen und mittleren Unternehmen liegen meist nur eingeschränkt betriebliche Kennzahlen oder Ergebnisse aus Befragungen vor, die zur Unterstützung bei der Präzisierung des Problems herangezogen werden können. Auch sind häufig die gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben den Unternehmen nicht ausreichend in der Praxis bekannt, so dass es auch aus Informationsmangel zu Verstößen bei der Arbeitszeitgestaltung kommt, die für die Betriebe weit reichende Folgen haben können.

Sie werden also als (Arbeitszeit-)Berater beim Erstgespräch in dem zu beratenden Unternehmen vor allem zwei Dinge tun: erstens zuhören, zweitens fragen. Im Gespräch mit der Unternehmensleitung sowie gegebenenfalls weiteren Führungskräften und idealer Weise auch unter Einbeziehung der Beschäftigten bzw. Arbeitnehmervertreter gilt es, das arbeitszeitgestaltungsbezogene Problem, seine möglichen Ursachen sowie die Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen (Unternehmen, Beschäftigte, Kunden, Lieferanten etc.) einzugrenzen und zu definieren. Im Erstgespräch kann Ihnen dabei eine Checkliste mit Fragen zur Bestandsaufnahme als strukturierter Gesprächsleitfaden und als Dokumentationsgrundlage weiterhelfen. Natürlich gibt ein solcher Erfassungsbogen nur einen groben Rahmen vor, der für die individuellen Beratungssituationen zu variieren ist.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:

>>> Erfassungsbogen für Erstgespräch zur Bestandsaufnahme für die Arbeitszeitberatung

Häufig vertretene Problemfelder im Rahmen einer Arbeitszeitberatung sind:

- Mängel bei der kostengerechten Nutzung der Betriebsmittel,
- Anpassungsbedarf bei den Öffnungs- und Servicezeiten,
- Mängel beim auslastungsgerechten Personaleinsatz,
- mitarbeiterorientierte Probleme (z.B. Selbststeuerungsmöglichkeiten, physische und psychische Gesundheit, Vereinbarkeit Beruf und Familie),
- Mängel bei der Konformität mit den gesetzlichen und tarifvertraglichen Anforderungen.

Schritt 2: Die vertiefende Informationsgewinnung

Die vertiefende Informationsgewinnung kann – je nach Bedarf und Möglichkeiten – auf verschiedene Weise erfolgen. So werden Sie zusätzlich zu dem, was Sie im Erstgespräch in Erfahrung gebracht haben, gegebenenfalls noch weitere relevante Informationen zusammengetragen. Dies können beispielsweise (problembezogene) betriebliche Kennzahlen sein, die beim Erstgespräch nicht verfügbar waren oder zunächst noch ermittelt werden müssen. Mit Blick auf die eingeschränkten Kapazitäten bei kleinen und mittleren Betrieben gilt: Halten Sie den Aufwand für die Unternehmen, um Sie bei der Informationsgewinnung zu unterstützen, möglichst gering. So viel wie nötig, so wenig wie möglich! Nur die Daten, die für Ihre Arbeit wirklich relevant sind!

Bei komplexeren Problemlagen und geplanten größeren Veränderungen kann es sinnvoll sein, einen eigenen Erhebungsschritt mit einer Mitarbeiterbefragung und/oder Kundenbefragung dazwischenzuschalten.

Als eine dritte Möglichkeit sind – mit Ihnen als Moderator – Arbeitszeit-Workshops mit Teilnehmern aus verschiedenen Gruppen aus dem Unternehmen möglich. Diese umfassen sowohl Teile, die der Bestandsaufnahme dienen, haben aber auch bereits die Funktion, Veränderung-/Verbesserungspotenziale zur Arbeitszeitgestaltung partizipativ zu erarbeiten und decken somit auch Teile der Konzeptions-Phase ab. Eventuell gibt es im Unternehmen oder extern auch jemand anderen, der den Arbeitszeit-Workshop moderieren kann. Dann wären die Ergebnisse des Workshops wichtig und hilfreich als Input für Ihre Beratung.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Konzept für Arbeitszeit-Workshops
(Aus: Kutscher/Weidinger/Hoff: Flexible Arbeitzeitgestaltung. Praxishandbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: 1996)

Schritt 3: Informations-Analyse und -Bewertung

Ihre Aufgabe als Berater ist es nun, die zusammengetragenen Informationen zu dem definierten Problemfeld zu analysieren. Im Sinne des Beratungsansatzes des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ sollte dies sowohl mit Blick auf die betrieblichen ökonomischen Belange als auch auf die Interessen der Beschäftigten erfolgen. Wichtige Aspekte – die aber dennoch im Rahmen von Arbeitszeitberatungen keineswegs immer ausreichend berücksichtigt werden – sind die Einhaltung der rechtlichen/tariflichen Vorgaben sowie die Beachtung der Erfordernisse von Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Beschäftigten.

Die Informations-Analyse und -Bewertung der Ausgangslage bildet die Vorarbeit für die auf die Diagnose-Phase folgende Konzeptions-Phase. Es bieten sich verschiedene Methoden aus der Beratungspraxis an, um eine systematische Situationsanalyse durchzuführen. Eine geeignete Methode, die in diesem Arbeitsschritt zum Einsatz kommen kann, ist die so genannte SWOT-Analyse. In den 60-er Jahren wurde sie an der Havard Business School zur Anwendung in Unternehmen entwickelt und gilt in verschiedenen Varianten als eine der gängigsten Methoden der strategischen Analyse. Die SWOT-Analyse arbeitet mit einer Matrixdarstellung, die in interne Analyse-Quadranten mit Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie in externe Analyse-Quadranten mit Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) unterteilt ist.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:

>>> Rechtliches auf einen Blick zum Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz
>>> Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen
>>> Checkliste Schichtplan

Mehr zu den rechtlichen Grundlagen:

>>> in Kapitel 5.3 der Info- & Tool-Box

Risikobewertung von konkreten Arbeitszeiten im Kontext der Arbeitsgesundheit:

>>> Online-Tools unter www.gawo-ev.de

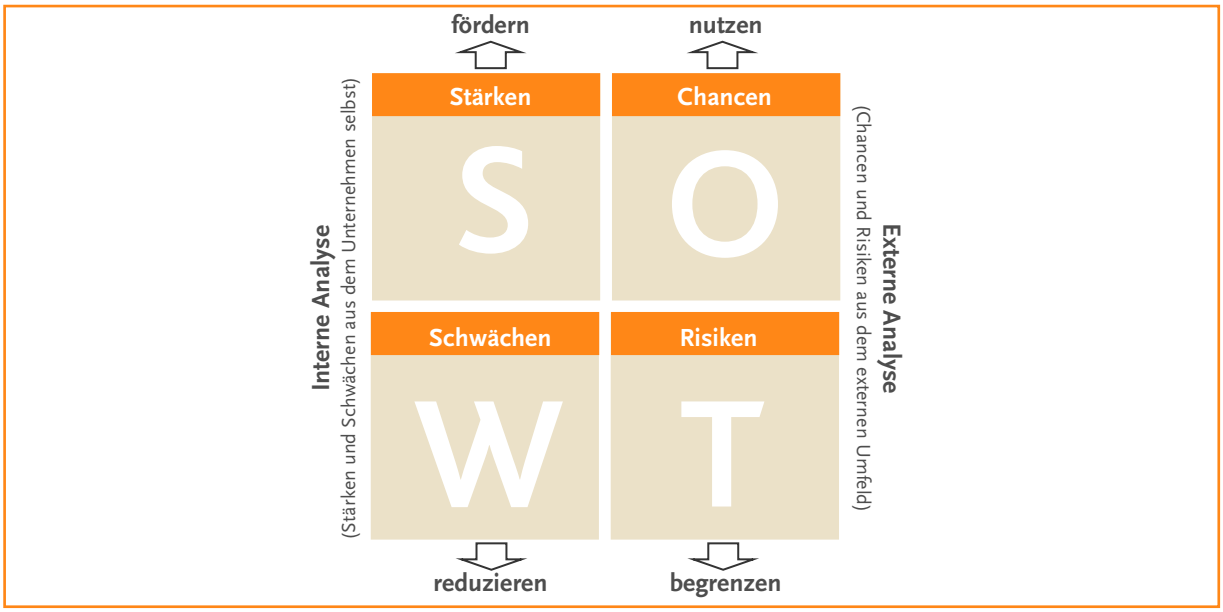


Abb. 8.2: Eigene Darstellung/Matrix SWOT-Analyse

Schritt 4: Ergebnisaufbereitung der Diagnose-Phase und Besprechung

Im abschließenden Schritt für die Diagnose-Phase bereitet der Arbeitszeitberater die Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme für das Unternehmen auf. Die Ergebnisse aus der SWOT-Analyse können dabei den Ist-Zustand strukturiert darstellen. Aufbauend auf dieser systematischen Situationsanalyse werden die identifizierten Verbesserungspotenziale für die Arbeitszeitgestaltung festgehalten. Insgesamt liegt damit die Basis für die weitere Entwicklung von Strategien und Maßnahmen vor, die dazu dienen, vom erkannten Ist-Zustand in den zu definierenden Soll-Zustand zu kommen (siehe folgende Phase 2: Konzeptions-Phase).

Es empfiehlt sich für den Arbeitszeitberater, die Ergebnisse aus der Diagnose-Phase im Unternehmen – beispielsweise als Zwischenpräsentation – persönlich vorzustellen und mit dem Auftraggeber (idealer Weise Unternehmensleitung, gegebenenfalls weitere Führungskräfte, Beschäftigtenvertreter) zu diskutieren. Ein Konsens bezüglich der Ergebnisse aus der vom Berater durchgeführten Bestandsaufnahme ist wichtig, damit ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für die nächste Phase mit der Ableitung von Handlungsfeldern und der Soll-Konzeptentwicklung vorhanden ist.

8.2.2 Konzeptions-Phase: Soll-Konzeptentwicklung inklusive der Ableitung von Handlungsfeldern und möglichen Maßnahmen

Entscheidet sich die Unternehmensleitung für eine Veränderung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung – sei es zur Ausnutzung von Verbesserungspotenzialen oder wegen betrieblicher oder rechtlicher Notwendigkeiten – ist ein Soll-Konzept mit konkreten Zielsetzungen und der Identifikation von Handlungsfeldern und dort passenden Maßnahmen zu entwickeln. Aus Sicht der Unternehmensleitung sind dabei die betriebswirtschaftlichen Belange von zentraler Bedeutung.

Auch mit Blick auf akute und in der Perspektive zunehmende Fachkräftesorgen werden aber auch vermehrt „weiche“ mitarbeiterbezogene Zielsetzungen, die die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens steigern, von den Unternehmen als relevant im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ wahrgenommen. Dies belegen sowohl die Beratungsanfragen im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ als auch die Ergebnisse der durchgeführten Unternehmensbefragung.

Folgt man den Angaben aus der Unternehmensbefragung im Rahmen des Modellprojektes, so fragen Unternehmen mit Blick auf die Arbeitszeitgestaltung eher nach Evolution als Revolution: Sprich: von den meisten der befragten Unternehmensleitungen in kleinen und mittleren Betrieben wird (zunächst) als Anlass einer Arbeitszeitberatung eine Modifizierung im Sinne von Optimierung bestehender Arbeitszeitregelungen ins Feld geführt statt der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle. Als Grund hierfür kann durchaus mangelnde Fachkenntnis zum Thema neue Formen der Arbeitszeitgestaltung angenommen werden, ebenso wie Skepsis gegenüber größeren, von außen eingebrachten Veränderungen und die Sorge wegen des damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwands. Es empfiehlt sich, dass Sie sich als Arbeitszeitberater diese häufig vorzufindende Ausgangslage beim Einstieg in die Konzeptions-Phase nochmals vergegenwärtigen.

Ziele der Konzeptions-Phase

Wurden in der Diagnose-Phase Verbesserungspotenziale oder gar -notwendigkeiten identifiziert, liegt es in der Entscheidung des Unternehmens (Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung), ob und welche Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung tatsächlich vorgenommen werden sollen. Ausgehend von einer konkreten Zieldefinition erarbeiten Sie als Arbeitszeitberater im Dialog mit dem Unternehmen ein Soll-Konzept, das die für die Zielsetzung relevanten Handlungsfelder benennt und die innerhalb der einzelnen Handlungsfelder passenden Maßnahmen darstellt. Dieses Soll-Konzept dient dem Unternehmen – mit Ihrer Erörterung und Beratung – als Entscheidungsgrundlage für die Festlegung auf konkrete Änderungen der Arbeitszeitgestaltung.

Die verschiedenen Schritte in der Konzeptions-Phase

Schritt 1: Zieldefinition

Für ein erfolgreiches Vorgehen ist – analog zur Problemdefinition – eine konkrete, eindeutige und vor allem messbare Definition der Ziele erforderlich. Was genau soll erreicht werden? Durch eindeutige Zieldefinitionen können im weiteren Prozessverlauf unnötige Konflikte und Missverständnisse vermieden werden. Darüber hinaus ermöglichen messbare Ziele nach den umgesetzten Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung einen eindeutigen Abgleich zwischen der Ausgangssituation, dem Soll-Konzept und der am Ende tatsächlich umgesetzten Arbeitszeitgestaltung.

Ausgehend von dem identifizierten Ziel „Ausweitung der Servicezeiten“ kann etwa als konkrete Definition und eindeutige Messlatte für die Zielerreichung „*Die täglichen Servicezeiten sollen ab dem dritten Quartal des laufenden Jahres von derzeit 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr auf zukünftig 7:00 Uhr bis 18:30 Uhr ausgeweitet werden*“ vereinbart werden. Damit eine solche Messlatte auf einem realisierbaren Niveau liegt, wird diese im Dialog und Konsens mit den Beteiligten aus dem zu beratenden Unternehmen festgelegt. Bei mehreren und unter Umständen konfliktären Zielen (z.B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten wegen Auftragsschwankungen vs. Planbarkeit und Verlässlichkeit der Arbeitszeiten für die familiären Vereinbarkeitsanforderungen von Mitarbeitenden) ist zudem eine auf Ausgleich bedachte Lösung erforderlich.

Von Beginn an ist es wichtig, zu beachten, dass verschiedene Interessen und Perspektiven beim Thema Arbeitszeitgestaltung greifen, die unter Umständen auch durchaus konfliktär zueinander sein können. Die nachfolgende Darstellung liefert eine Übersicht über die verschiedenen Blickwinkel auf das Thema Arbeitszeitgestaltung.

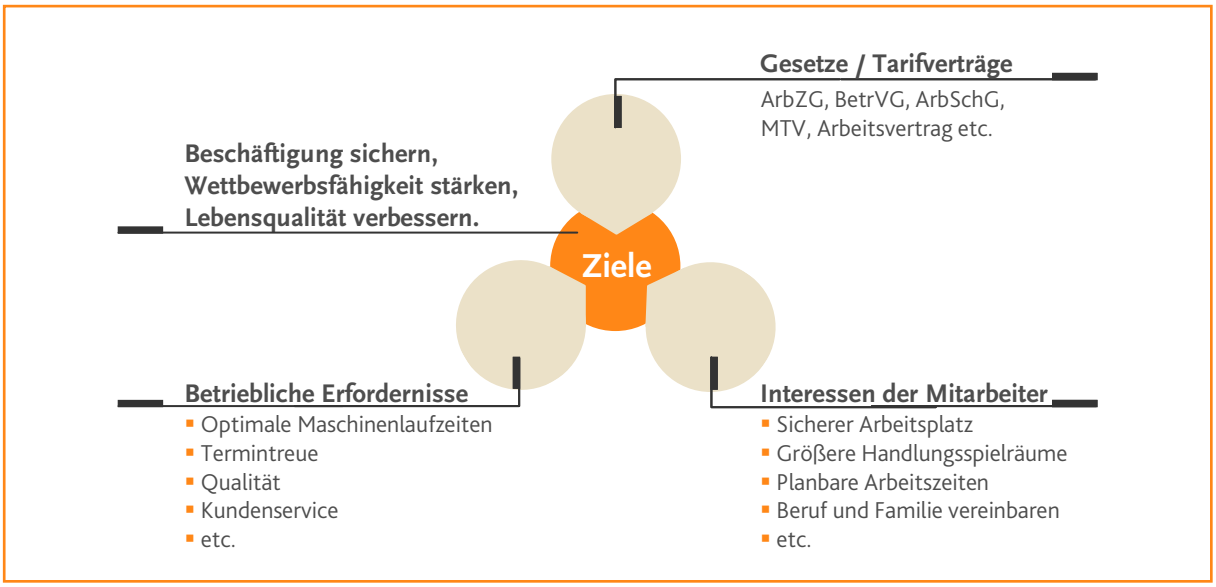


Abb. 8.3: Balance zwischen unterschiedlichen Interessen beim Thema Arbeitszeitgestaltung (Quelle: MWA Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): aktiv in NRW. Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten". Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten, Düsseldorf: 2004)

Um für alle Beteiligten eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, ist eine systematische Darstellung der Zielsetzung in Form eines Zielkatalogs, wie sie das folgende Beispiel zeigt, hilfreich. Ein solcher Katalog listet die Ziele mit den angestrebten Anforderungen sowie den quantifizierten Bedingungen für eine Zielerfüllung auf und kann als gemeinsame Zielvereinbarung dienen.

Zielkategorie	Zieldefinition	Bedingungen	Priorität (*muss, sollte, wäre schön*)
Verkauf			
Wettbewerbsfähigkeit/ Kundenzufriedenheit	Ausweitung der Servicezeiten	7:30 Uhr bis 18:30 Uhr	*muss*
Personal			
Personalkosten	Vermeidung von Überstunden	maximal 10 Überstunden pro Monat	*muss*
Arbeitgeberattraktivität/ Familienorientierung	Anteile von Telearbeit/Arbeiten im Home-Office	maximal 1 Tag/Woche im Bereich Verwaltung	*sollte*

Tab. 8.1: Eigene Darstellung/Beispiel Zielkatalog

Schritt 2: Festlegung von Handlungsfeldern zur Zielerreichung

Für die definierten Ziele sind die erforderlichen Handlungsfelder, wie beispielsweise Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Funktionszeit, Schichtarbeit, Vertrauensarbeit etc.), Arbeitsorte (Heim-/Telearbeit), Arbeitsorganisation (Arbeitsabläufe, Organisationsstrukturen etc.) und unter Umständen auch Personalkapazitäten, zur Zielerreichung festzulegen. Je nach Zielsetzung wird die Frage nach den relevanten Handlungsfeldern mehr oder weniger eindeutig zu beantworten sein. Insbesondere bei „weichen" Zielsetzungen, wie zum Beispiel die Verbesserung des Betriebsklimas oder eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, sind Sie als Berater gefragt, um hier Impulse und Vorschläge zu geben und den Blick der Beteiligten über Bekanntes hinaus zu erweitern.

Bei den Überlegungen zu den Handlungsfeldern sind Informationen zu verschiedenen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung in Form von Arbeitszeitmodellen wichtig, wie Sie sie kompakt aufbereitet in dieser Info- & Tool-Box finden. Ebenso können Ihnen und den Unternehmen Checklisten – z.B. ein FlexiCheck – helfen. Sie können so mit den Unternehmen überprüfen, wie der Bedarf zu flexibler Arbeitszeitgestaltung als Handlungsfeld in den Unternehmen ist und ob eine gute Ausgangslage für die Einführung flexibler Arbeitszeiten besteht.

Informationen zu konkreten Arbeitszeitmodellen:
>>> in Kapitel 6 der Info- & Tool-Box

Hilfreiches auf der Info- & Tool-Box CD:
>>> Der FlexiCheck

Schritt 3: Ausarbeitung des Soll-Konzeptes

Das abschließend zu formulierende Soll-Konzept enthält die Empfehlungen („Pflichtenheft") an die neue Arbeitszeitgestaltung – dies in Bezug auf die Tätigkeiten, die Arbeitsabläufe, die Organisations- und Personalstruktur sowie auf die Vorgaben, die sich aus dem Arbeits(zeit)recht, den Arbeitsverträgen, einem gegebenenfalls geltenden Tarifvertrag sowie Betriebsvereinbarungen ergeben.

Frei nach dem Motto „viele Wege führen nach Rom" gibt es in den Beratungsfällen häufig alternative Lösungsansätze, um die gegebenen Zielsetzungen mit neuen Arbeitszeitlösungen zu erreichen. So kann eine Ausweitung der Servicezeiten – je nach Voraussetzung im Betrieb – mit Hilfe verschiedener Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, Funktionszeiten, Schichtarbeit) erreicht werden. Gegebenenfalls erweist sich auch die Kombination mit Änderungen der Arbeitsorganisation als zielführend. Soll zusätzliches Personal eingestellt werden oder ist die Festlegung von unterschiedlichen Mindest-Besetzungsstärken zu bestimmten Betriebszeiten möglich? Ist die Einführung neuer Arbeitszeitinstrumente (z.B. zur Zeiterfassung oder Personalplanung) von Nutzen? Wählt man für das Ziel einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung eine Teilzeitlösung für ältere Mitarbeitende oder kann durch eine veränderte Aufgabenverteilung zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten das gesetzte Ziel erreicht werden? Gibt es – über die reine Arbeitszeitgestaltung hinaus – präventive Maßnahmen (z.B. verbesserte

Praxisbeispiele aus der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis":
>>> in Kapitel 9 der Info- & Tool-Box

ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze, betriebliche Gesundheitsförderung) um die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten? Sind für die Ausweitung der Servicezeiten additive betriebliche Unterstützungsmaßnahmen z.B. mit Blick auf die Kinderbetreuung möglich und sinnvoll? Ihre Aufgabe als Berater sollte es auch sein, Möglichkeiten und Beschränkungen, Vor- und Nachteile alternativer Lösungsansätze aufzuzeigen. Dies sowohl in Bezug auf die betrieblichen wie auch auf die mitarbeiterbezogenen Belange.

Hilfreiches aus der Info- & Tool-Box CD:
>>> Maßnahmen-Checkliste für eine chancengerechte und vereinbarkeitsfördernde Arbeitswelt in den Unternehmen

Am Ende der Konzeptions-Phase steht die Übergabe eines schriftlich aufbereiteten Soll-Konzeptes an das zu beratende Unternehmen. Nach Möglichkeit sollten Sie als Berater Ihr Konzept persönlich der Unternehmensleitung präsentieren – idealer Weise unter Teilnahme der an den Änderungen beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden bzw. deren Vertreter.

Die Erfahrungen aus der Praxis des Modellprojektes zeigen, dass bereits nach Abschluss der Konzeptions-Phase mit dem Soll-Konzept der Beratungsprozess in vielen Fällen – aus unterschiedlichen Gründen – endet. Sie als Arbeitszeitberater haben die Ist-Situation der Arbeitszeitgestaltung im zu beratenden Betrieb analysiert und dabei auch einen arbeitsrechtlichen Check vorgenommen. Dem Unternehmen wurden Verbesserungspotenziale und -notwendigkeiten aufgezeigt, gegebenenfalls für Veränderungsmaßnahmen konkrete Ziele definiert und Handlungsfelder sowie mögliche Maßnahmen identifiziert. Bei geringer Komplexität der geplanten Veränderungen und dafür zu realisierenden Maßnahmen kann es sein, dass aus Sicht des Unternehmens kein weiterer Beratungsbedarf besteht. Darüber hinaus führt auch der Kostenaspekt bei kleinen und mittleren Unternehmen zu einer entsprechenden Zurückhaltung in Bezug auf Dauer und Aufwand von Beratungen.

Bei komplexeren Änderungsplänen wie etwa der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder Implementierung von Arbeitszeitkonten fehlten hingegen – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – oftmals die Fachkompetenz und/oder die zeitlichen Kapazitäten für die Planung und Umsetzungsbegleitung in dem zu beratenden Unternehmen. In solchen Fällen wird typischerweise der Beratungsprozess durch anschließende Phasen zur Planung und Implementierung – häufig mit finanzieller Unterstützung von geeigneten Beratungs-Förderprogrammen aus Land und Bund – weitergeführt.

Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU:
>>> www.foerderdatenbank.de

8.2.3 Planungs-Phase: Maßnahmenauswahl und Realisierungsplanung

Ist die Frage nach dem „Was“ geklärt und eine konkrete Zielsetzung mit einem entsprechenden detailliertem Soll-Konzept formuliert, gilt es anschließend, die Frage nach dem „Wie“ zu beantworten. Die Planungs-Phase kann, je nach Zielsetzung und Komplexität des Soll-Konzeptes, mit einem relativ hohen Zeitaufwand verbunden sein. Auch hier ist Expertenwissen gefragt – dies nicht nur fachlich mit Blick auf Fragen der Arbeitszeitgestaltung, sondern auch methodisch bezogen auf Projektplanung und -koordination. In kleinen und mittleren Unternehmen gibt es typischerweise keine Stabsabteilungen für solche Organisationsaufgaben. Damit fehlen für die Planung und Umsetzung komplexerer Änderungsprozesse der Arbeitszeitgestaltung oftmals die entsprechenden zeitlichen und insbesondere auch fachlichen Ressourcen. Wie sich auch bei den Beratungsfällen im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zeigte, sind gerade bei komplexeren Änderungsplänen externe Arbeitszeitberater als wichtige fachliche und methodische Unterstützung gefragt.

Ziele der Planungs-Phase

In der Planungs-Phase wird der „Fahrplan“ für die ausgewählten Maßnahmen zur Realisierung des Soll-Konzeptes festgelegt. Es erfolgt eine Konkretisierung der erforderlichen betrieblichen Umsetzungsschritte und deren Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte. Zu jedem Arbeitsschritt werden die für die Ausführung Verantwortlichen benannt und – unter Berücksichtigung von inhaltlichen Abhängigkeiten und möglichen personellen Überschneidungen – die zeitlichen Abläufe mit Beginn und Ende der einzelnen Arbeitsschritte festgelegt.

Die verschiedenen Schritte in der Planungs-Phase

Schritt 1: Die Festlegung der zukünftigen Arbeitszeitgestaltung

Die Festlegung der zukünftigen Arbeitszeitgestaltung auf Basis des von Ihnen als Arbeitszeitberater erarbeiteten Soll-Konzeptes mit möglicherweise alternativen Lösungsvorschlägen obliegt der Unternehmensleitung – idealer Weise unter Einbindung der Beschäftigten. Gibt es in dem Unternehmen einen Betriebsrat, hat dieser ein im Betriebsverfassungsgesetz verankertes Mitbestimmungsrecht über Lage und Verteilung der Arbeitszeiten einschließlich der Pausen und ist somit verbindlich in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Im Sinne des partizipativen Beratungsansatzes sollte darüber hinaus die Entscheidung – sowohl mit Blick auf die Realisierung als auch auf die Akzeptanz der geplanten Änderungen bzw. Neuerungen – im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitenden gefällt werden. Gut ist es, wenn eine gemeinsame schriftliche Zielvereinbarung zu der neuen Arbeitszeitgestaltung die Grundlage für die Planungs-Phase bildet.

Mehr zur betrieblichen Mitbestimmung:
>>> in Kapitel 5.4 der Info- & Tool-Box

Archiv Betriebsvereinbarungen:
>>> www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Zu den grundlegenden Festlegungen zählen zwingend auch die gegebenenfalls erforderlichen Anpassungen bestehender bzw. das Treffen neuer Betriebs- oder Dienstvereinbarungen im Kontext der detailliert geplanten arbeitszeitrelevanten Änderungen. Ebenso die Beachtung der Rahmenbedingungen bzw. die Restriktionen für Veränderungen aus den geltenden Arbeitsverträgen.

Schritt 2: Festlegung der Projekt-Organisationsstruktur und der betrieblichen Informationspolitik

Die Einführung einer neuen Arbeitszeitgestaltung ist eine Art Projekt für das Unternehmen und bedarf daher einer Projekt-Organisationsstruktur. Beim Aufsetzen dieser Organisationsstruktur für das Projekt „Neue Arbeitszeitgestaltung“ können Sie den von Ihnen beratenen Betrieb unterstützen. Dies hat für Sie als Berater auch den Vorteil, dass Sie eine Organisationsstruktur für das Vorhaben vorfinden, die Ihnen ein professionelles Arbeiten mit dem Unternehmen erleichtert und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung erhöht.

Die Strukturierung der Projektorganisation dient dazu, Verantwortlichkeiten für bestimmte Projektaufgaben bestimmten Personen zuzuordnen. Die Detailplanung der Umsetzung mit der Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen dafür erforderlichen Arbeitsschritte wird in dem nachfolgenden Schritt 3 (Umsetzungsplanung) beschrieben. Zunächst einmal gilt es durch die Unternehmensleitung festzulegen, welche Personen aus welchen betrieblichen Bereichen das Planungsteam bilden und wem dabei die Projektleitung obliegt. Ihre Aufgabe als Arbeitszeitberater wird dann die moderierende Begleitung dieser Arbeitsgruppe sein.

In idealtypischer Form setzt sich das Planungsteam aus Führungskräften und Mitarbeitenden der von den Arbeitszeitveränderungen betroffenen Betriebsbereiche, einem Vertreter des Personalbereichs sowie – falls vorhanden – des Betriebsrats zusammen. Die personelle Besetzung der Arbeitsgruppe im konkreten Beratungsfall ist von den spezifischen Bedingungen des zu beratenden Unternehmens abhängig und muss sich an den dort gegebenen Möglichkeiten und insbesondere Ressourcen orientieren. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen in der Regel nicht über umfangreiche Stabsabteilungen mit entsprechenden personellen Kapazitäten für derartige Planungsarbeiten. Auf der anderen Seite bergen zu große Planungsteams die Gefahr, dass der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand unverhältnismäßig hoch wird. Als Richtwert haben sich in der Beratungspraxis bei kleineren Unternehmen Planungsteams mit zwei bis drei Mitgliedern, bei grösseren mit vier bis fünf Mitgliedern bewährt. In kleineren Unternehmen wird die Unternehmensleitung selbst in dem Planungsteam vertreten sein, während diese Aufgabe in größeren Betrieben in der Regel an leitende Beschäftigte delegiert wird. Unabhängig von der Anzahl der am Projekt beteiligten Personen sollten Sie als Arbeitszeitberater aber auf jeden Fall darauf hin wirken, dass bei der Zusammensetzung die entsprechenden fachlichen Kompetenzen mit Blick auf die umzusetzenden Maßnahmen Berücksichtigung finden. Die nachfolgende Abbildung stellt schematisch die idealer Weise in die Projektorganisation einzubeziehenden Personen dar.

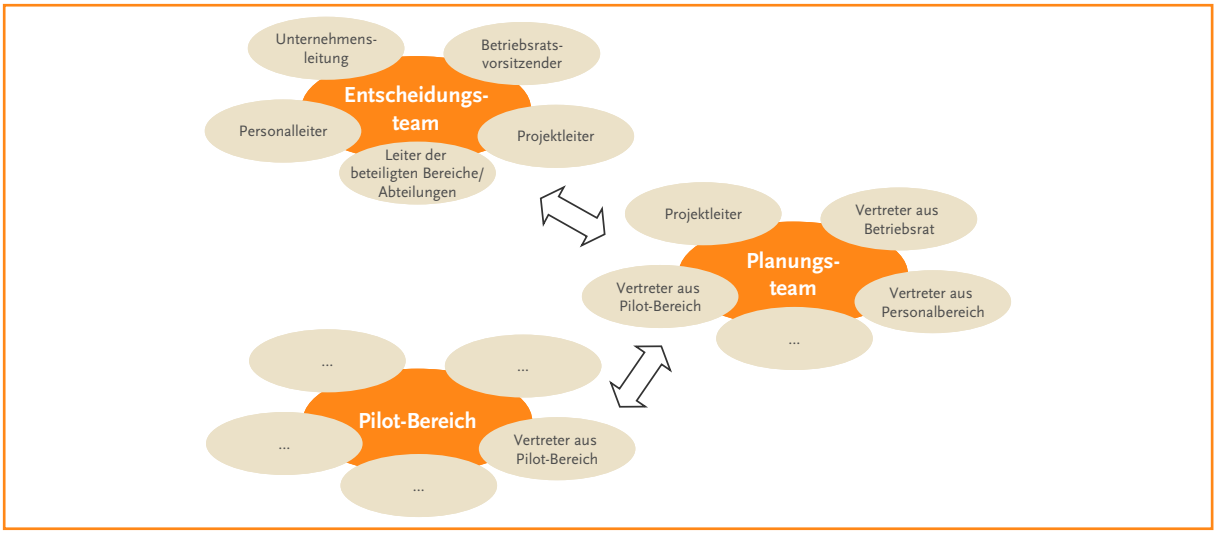


Abb. 8.4: Organisationsstruktur im Projekt „Neue Arbeitszeitgestaltung“
(Quelle: Erlewein: Arbeitszeit – so geht's! Köln: 2001)

Über die Organisationsstruktur für das Projekt hinaus ist mit der Unternehmensleitung frühzeitig eine Informationsstrategie abzustimmen. Wann sollen welche Personengruppen (z.B. direkt involvierte Führungskräfte und Mitarbeiter, Personalabteilung, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht unmittelbar beteiligter Betriebsbereiche, gegebenenfalls Kunden, gegebenenfalls Lieferanten) informiert werden? In welcher Form (z.B. schriftlich, Betriebsversammlung) und in welcher Tiefe (z.B. frühzeitige Information über die Zielsetzung, ausführliche Information nach Abschluss der Planungs-Phase) soll die Information erfolgen? Und an wen können sich Mitarbeiter bei konkreten Fragen wenden?

Schritt 3: Die Umsetzungsplanung

Nachdem die erforderlichen grundlegenden Festlegungen getroffen wurden sowie die Organisationsstruktur aufgesetzt ist, kann die eigentliche Umsetzungsplanung aller zur Zielerreichung notwendiger Schritte und Arbeitsaufgaben sowie des dafür benötigten Zeit- und Kostenaufwands in Angriff genommen werden. Dabei ist für einen gut organisierten und zeitlich straffen Ablauf des Änderungsprozesses von elementarer Bedeutung, dass bei der Koordination der organisatorischen, administrativen, infrastrukturellen und personellen Aufgabenstellungen und Arbeitsschritte bestehende inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten Berücksichtigung finden. Um diese Abhängigkeiten möglichst konkret und realistisch einzuplanen, sind Sie als Arbeitszeitberater auf entsprechende Informationen aus den beteiligten Betriebsbereichen angewiesen. Sollen für die Ausweitung der Servicezeiten als neues Arbeitszeitmodell Funktionszeiten eingeführt werden, muss gegebenenfalls zur Gewährleistung von Mindestbesetzungen eine Umstrukturierung der Teams geplant werden. Ist eine elektronische Arbeitszeiterfassung erforderlich bzw. geplant, sind die entsprechenden technischen und administrativen Voraussetzungen (z.B. die Installation einer elektronischen Zeiterfassung, Implementierung geeigneter Software-Programme, Entwicklung eines Zeiterfassungsbogens) zu berücksichtigen und zu schaffen. Für erforderliche Neueinstellungen muss die Suche nach entsprechenden Arbeitskräften eingeleitet werden. Erfordert die geplante Arbeitszeitgestaltung zusätzliche Qualifikationen bei Führungskräften oder Mitarbeitenden (etwa weil sich Arbeitsabläufe oder administrative Aufgaben ändern), sind flankierend entsprechende Schulungsmaßnahmen einzuplanen.

Um bei komplexen Maßnahmenbündeln sicherzustellen, dass alle erforderlichen Arbeitsschritte und ihre inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten Berücksichtigung finden und die individuellen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen für alle Beteiligten transparent sind, erweist sich zunächst eine zusammenfassende Darstellung aller notwendigen Aktivitäten mit Hilfe eines Projektstrukturplans als hilfreich. Ausgehend von den einzelnen Handlungsfeldern als oberste Gliederungsebene werden alle erforderlichen Hauptarbeitsschritte in ihre entsprechenden Teilarbeitsschritte unterteilt. Nachfolgend ist exemplarisch für die Einführung eines neuen Schichtsystems eine mögliche Form der schematischen Darstellung anhand eines Projektstrukturplans skizziert. Inhalt des Plans ist dabei ausschließlich die Implementierung, die Betriebsvereinbarung zu dem neuen Schichtmodell wurde bereits im ersten Schritt der Planungs-Phase getroffen.

Hauptarbeits-schritte	Arbeits-schritte	Verant-wortlich	Zuständigkeit	Abhängig-keiten	Dauer	Anmerkungen
1 **Anpassungen Bereich Personal**	1.1 Mitarbeiter-information: neue Arbeitszeit-regelung, Inhalt der Betriebs-vereinbarung	Name (Projekt-leitung)	Betriebsleitung, Bereichsleitung	nach Betriebs-verein-barung	1 Tag	Aushang am „schwarzen Brett“, Betriebsvereinbarung im Intranet, Informationsveran-staltung gemeinsam mit Betriebsrat
	1.2 Versetzung, Zuordnung von Personal zum Bereich mit dem neuen Schicht-modell	Name (Personal-bereich)	Betriebsleitung, Bereichsleitung, Personalabtei-lung	nach Betriebs-verein-barung	2 Wo.	Mitwirkung, Mitbestimmung des Betriebsrats
	1.3 Arbeitsmedi-zinische Untersu-chung vor Beginn der Nachtarbeit	Name (Personal-bereich)	Betriebsarzt, Bereichsleitung, Personalabtei-lung	nach 1.2	4 Wo.	gegebenenfalls Umsetzung/ Umplanung; Mitwirkung des Betriebsrats
	1.4 Festlegung von Verant-wortlichkeiten und Aufgaben	Name (Betriebs-bereich)	Bereichsleitung, Personalabtei-lung	nach 1.2	2 Wo.	Schichtplanverant-wortliche, Arbeitszeit-beauftragte, An-sprechpartner, Erst-helfer etc; Mitwirkung des Betriebsrats
	1.5 Anpassungs-qualifizierung von (neuem) Personal	Name (Personal-bereich)	Personalabtei-lung, Personal-entwicklung	nach 1.2	6 Wo.	Falls Qualifizierungs-bedarf in den Schicht-gruppen durch die Gruppeneinteilung nicht erfüllt ist; Mitwirkung, Mitbe-stimmung des Betriebsrats
	1.6 Zuordnung Personal zu Schichtgruppen	Name (Betriebs-bereich)	Bereichsleitung, Personalabtei-lung	nach 1.4, beendet spätestens 4 Wo. vor Start	2 Wo.	Besetzungsstärken, Funktionen, Qualifi-kationen; Mitwirkung des Betriebsrats
	1.7 Mitarbeiter-information: persönlicher Schichtplan	Name (Personal-bereich)	Bereichsleitung, Personalabtei-lung	nach 2.4, spätestens 2 Wo. vor Start	1 Tag	Aushang, „Taschen-kalender“, Einsicht-nahme Schicht-planungssoftware etc.

Hauptarbeits-schritte	Arbeits-schritte	Verant-wortlich	Zuständigkeit	Abhängig-keiten	Dauer	Anmerkungen
❷ **Anpassungen Bereich Organisation**	2.1 Anpassung von Arbeitsabläufen und Arbeitszeiten der betroffenen Anschlussbereiche an das neue Arbeitszeitmodell	Name (Betriebsbereich)	Bereichsleitung, Betriebsorganisation, Personalabteilung	nach Betriebsvereinbarung	4 Wo.	vor-, nach-, nebengelagerte Abteilungen, z.B. Instandhaltung, Lager, Kantine; gegebenenfalls Anpassung relevanter Betriebsvereinbarungen; Mitwirkung, Mitbestimmung des Betriebsrats
	2.2 Anpassung von technischen und organisatorischen Erfordernissen	Name (Betriebsbereich)	Bereichsleitung, Betriebsorganisation, Personalabteilung, Sicherheitsfachkraft	nach Betriebsvereinbarung	4 Wo.	Produktionstechnik/ Arbeitsmittel, Räumlichkeiten, Werkszugang, Pausenräume, Schutzausrüstung, Getränke etc.
	2.3 Anpassung von Urlaubsplanung und -genehmigung an das neue Schichtmodell	Name (Personalbereich)	Bereichsleitung, Schichtplanverantwortliche, Personalabteilung	nach 1.4	4 Wo.	Gegebenenfalls Anpassung relevanter Betriebsvereinbarungen; Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats
	2.4 Erstellung personenbezogener Schichtpläne für einen definierten Zeitraum	Name (Betriebsbereich)	Bereichsleitung, Schichtplanverantwortliche	nach 1.4, beendet spätestens 2 Wo. vor Start	4 Wo.	Jahr, Quartal, Monat; gegebenenfalls Genehmigung der konkreten Schichtpläne durch den Betriebsrat
❸ **Anpassungen Bereich Administration**	3.1 Anpassung Schichtplanung-Software an das neue Arbeitszeitmodell (Rahmenschichtplan)	Name (Personalbereich)	Personalabteilung, IT-Abteilung/ Software-Anbieter, Schichtplanverantwortliche	nach 1.4	1 Wo.	Umstellung, Test-Phase
	3.2 Anpassung von Formularwesen/Zeiterfassung an neues Schichtmodell	Name (Personalbereich)	Personalabteilung, IT-Abteilung	nach Betriebsvereinbarung	4 Wo.	Zeiterfassungs-Software, Arbeitszeitkonten, Korrekturbelege, Antragsformulare Mehrarbeit, Freischicht, Freizeitausgleich etc.; Mitwirkung, Mitbestimmung des Betriebsrats
	3.3 Anpassung der Personalabrechnung an neues Schichtmodell	Name (Personalbereich)	Personalabteilung, IT-Abteilung	nach 1.2	4 Wo.	Zeiten, Überstunden, Zuschläge, Zulagen gemäß Tarifvertrag, Prämien etc.
	3.4 Überprüfung auf Einhaltung von Verordnungen, Auflagen bzw. Vorliegen/ Aktualität von behördlichen Genehmigungen	Name (Projektleitung)	Name (Bereich Organisation)	nach Betriebsvereinbarung	2 Wo.	Arbeits- und Umweltschutz etc. Sonn-, Feiertagsarbeit, Lärmschutz etc; Mitwirkung des Betriebsrats

Hauptarbeits-schritte	Arbeits-schritte	Verant-wortlich	Zuständigkeit	Abhängig-keiten	Dauer	Anmerkungen
4 **Aufnahme Schichtarbeit nach neuem Modell**	4.1 Umsetzung	Name (Betriebs-bereich)	Bereichsleitung, Schichtplanver-antwortliche, Schichtführer, Beschäftigte	nach 1 bis 3	fort-laufend	
	4.2 Begleitung/ Unterstützung	Name (Personal-bereich)	Personalabtei-lung, Personal-entwicklung, Betriebsarzt, Sicherheitsfach-kraft, Betriebs-rat	nach 4.1	fort-laufend	

Tab. 8.2: Eigene Darstellung/Exemplarischer Projektstrukturplan für die Einführung eines neuen Schichtmodells

Ein geeignetes Tool zur Darstellung der inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte ist z.B. ein Gantt-Chart-Terminplan. Ein solches Diagramm verschafft einen Überblick über alle Handlungsfelder, Aktivitäten, Zuständigkeiten sowie Terminsetzungen und kann sowohl zur Information aller Beteiligten als auch zur Kontrolle und Steuerung des Prozesses eingesetzt werden. Nachfolgend ist ein exemplarisches Gantt-Chart für das Beispiel der Umsetzungsplanung zur Einführung eines neuen Schichtmodells dargestellt.

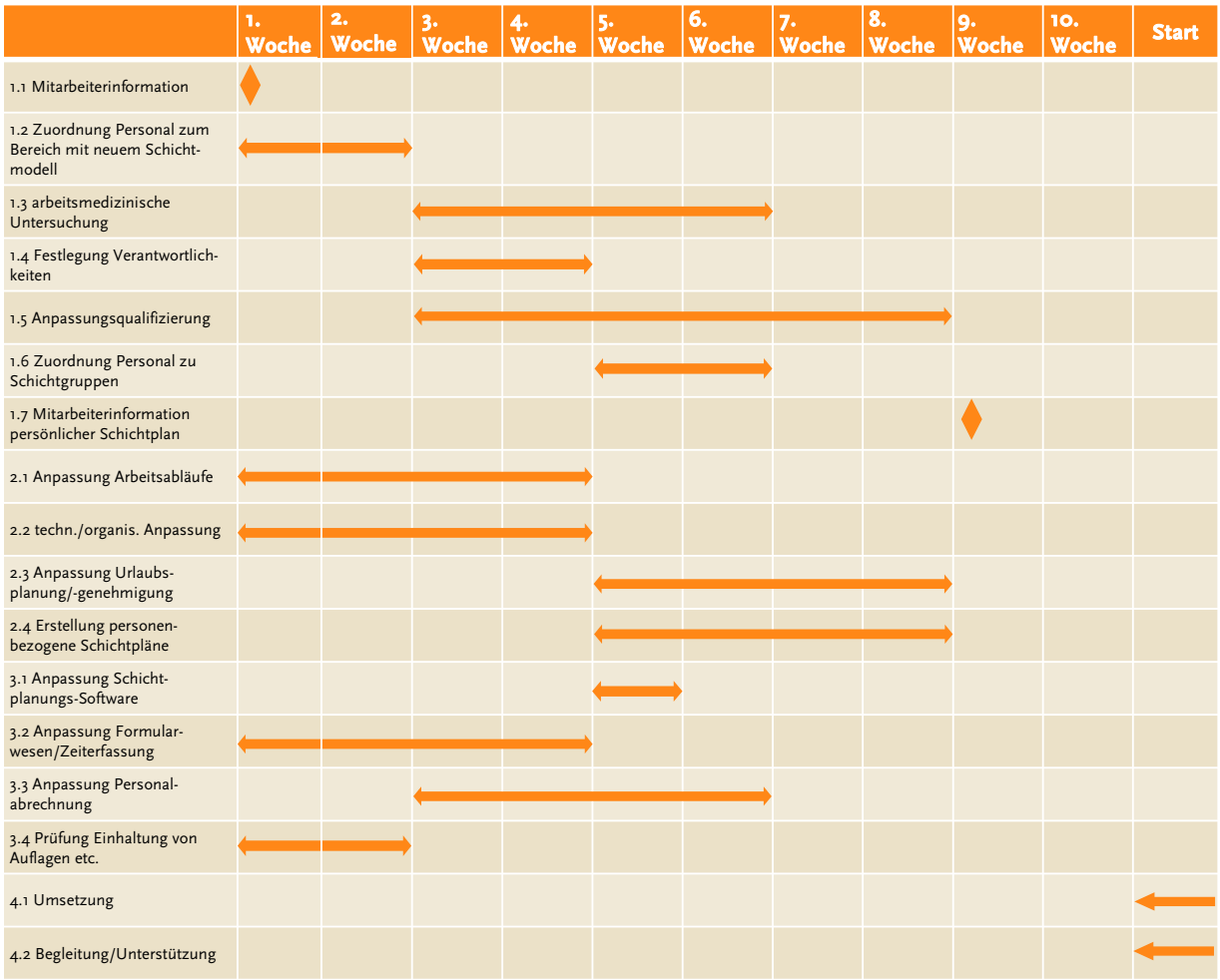


Abb. 8.5: Eigene Darstellung/Exemplarisches Gantt-Chart einer Umsetzungsplanung zur Einführung eines neuen Schichtmodells

8.2.4 Implementierungs-Phase: Test-Phase und „Roll-out"

Nachdem der Einführungsprozess detailliert und unter Beachtung von inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten einzelner Arbeitsschritte geplant wurde, kann die eigentliche Implementierung im Unternehmen starten. Während die Steuerung der Implementierung durch die Projektleitung erfolgt, wird es möglicherweise Ihre Aufgabe als Arbeitszeitberater sein, diese Phase fachlich zu begleiten.

Ziele der Implementierungs-Phase

In der Implementierungs-Phase werden – im Idealfall mit einer vorgeschalteten Test-Phase – die geplanten Veränderungen der Arbeitszeitgestaltung entlang des in der Planungs-Phase entwickelten „Fahrplans" in der Unternehmenspraxis eingeführt und umgesetzt. Gegebenenfalls erfolgen im Zuge der Implementierung noch „Nachjustierungen" der geplanten Arbeitszeitlösung.

Schritt 1: Die Test-Phase

Bei komplexeren Veränderungen kann es zweckmäßig sein, diese zunächst einmal zeitlich befristet und/oder begrenzt auf einen ausgewählten Betriebsbereich zu erproben. Eine solche Test-Phase bietet die Gelegenheit, die anvisierten Änderungen der Arbeitszeitgestaltung mit Blick auf Praktikabilität und Alltagstauglichkeit für das Unternehmen und die Beschäftigten zu erproben. So können positive wie auch negative Aspekte des neuen Arbeitszeitsystems gesammelt, ausgewertet und eventuell auftretende „Kinderkrankheiten" im Kleinen kuriert werden. Die Test-Phase ist sehr gut für den intensiven Dialog mit den beteiligten Beschäftigten geeignet – sie können meist schnell und konkret rückmelden, was in der Praxis funktioniert und was nicht und oft auch praktische Verbesserungsvorschläge geben. Zudem kann eine erfolgreich abgeschlossene Test-Phase als betriebsinternes „Good Practice"-Beispiel unterstützend eingesetzt werden, wenn es darum geht, bei Mitarbeitenden und auch bei Führungskräften eventuelle Vorbehalte gegenüber einer Veränderung der Arbeitszeitgestaltung zu zerstreuen.

Die notwendige Dauer der Test-Phase ist abhängig von Art und Umfang der zu erprobenden Änderungen bzw. Neuerungen. Sie sollte auf jeden Fall lang genug sein, damit sich bei Führungskräften, Mitarbeitenden und gegebenenfalls externen Beteiligten (z.B. Kunden) eine gewisse Routine einspielen kann und möglichst verschiedene Situationen und Herausforderungen (z.B. saisonale Schwankungen des Arbeitsanfalls, Urlaubszeiten der Mitarbeitenden) erprobt werden können. Bei komplexen Soll-Konzepten, wie beispielsweise der Implementierung eines innovativen, bisher im Unternehmen noch unbekannten Arbeitszeitmodells, hat sich in der Beratungspraxis eine Zeitspanne von sechs bis zwölf Monaten als sinnvoll erwiesen.

Soll die geänderte Arbeitszeitregelung zunächst einmal in einer begrenzten Betriebseinheit als Pilot-Bereich erprobt werden, so wirkt es unterstützend auf den Einführungsprozess, wenn dieser Bereich für die Test-Phase Voraussetzungen hat, die eine von anderen Bereichen abgekoppelte Erprobung ermöglichen und dennoch aus der Erprobungs-Phase transferier- und vergleichbare Er-

kenntnisse für andere Betriebsbereiche zulassen. Die Auswahl des Pilot-Bereichs ist gemeinsam mit dem Betriebsrat zu treffen, falls das Unternehmen über einen solchen verfügt. Damit die neue Arbeitsgestaltung erfolgreich getestet werden kann, müssen den Führungskräften und Mitarbeitenden des Pilot-Bereichs deren genauen Inhalte und Vorgehensweisen (Personalplanung, Abstimmungsprozesse über Einsatzzeiten der einzelnen Beschäftigten, Zeiterfassung etc.) vermittelt werden. Zudem muss den an der Test-Phase Beteiligten ein Ansprechpartner benannt werden, an den sie sich im Verlauf der Pilot-Phase mit Fragen und Problemen wenden können. Hier ist Ihre fachliche Unterstützung bei der Aufbereitung und Präsentation der erforderlichen Informationen in verständlicher Form gefragt.

Neben den unmittelbar beteiligten Personen sollten auch alle übrigen Mitarbeitenden (z.B. im Rahmen einer Betriebsversammlung oder auch durch ein Rundschreiben an die Belegschaft) darüber informiert werden, in welchem Betriebsbereich eine neue Arbeitszeitgestaltung getestet wird, wie lange diese Pilot-Phase dauert und wann – bei positiver Bewertung der Test-Phase – eine Einführung in welchen anderen Betriebsbereichen bzw. für welche anderen Mitarbeitenden erfolgen wird.

Als Berater werden Sie dabei gefragt sein, den Betrieb bei den Vorbereitungen für die Test-Phase zu beraten und bei der Test-Phase zu begleiten. In der folgenden Tabelle sind für Sie die wichtigsten Aspekte zum Start der Test-Phase nochmals als Überblick zusammengefasst.

Wichtig zu beachten: Wesentliche Aspekte zum Start der Test-Phase	
Dauer	6 bis 12 Monate
Kriterien zur Auswahl des Pilot-Bereichs	▪ neue Arbeitszeitgestaltung kann isoliert in Pilot-Bereich implementiert werden ▪ Erkenntnisse aus Test-Phase sind transferierbar und vergleichbar mit anderen Bereichen ▪ Führungskräfte und Mitarbeitende des Pilot-Bereichs sind Neuem gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen
Auswahl des Pilot-Bereichs	▪ durch die Unternehmensleitung ▪ mit Zustimmung des Betriebsrats
Informationen an Führungskräfte/Mitarbeiter des Pilot-Bereichs	▪ Inhalt/Vorgehensweise der zu erprobenden Arbeitszeitregelungen ▪ Dauer der Test-Phase ▪ Ansprechpartner während der Test-Phase bei Fragen/Problemen ▪ etc.
Informationen an die übrigen Mitarbeiter	▪ Pilot-Bereich für die Test-Phase ▪ Dauer der Test-Phase ▪ Zeitpunkt der Implementierung (bei positiver Test-Bewertung) für alle vorgesehenen Betriebsbereiche bzw. Mitarbeitergruppen

Tab. 8.3: Eigene Darstellung/Wesentliche Aspekte zum Start der Test-Phase

Schritt 2: Die Evaluation der Test-Phase

Die Erkenntnisse aus der praktischen Erprobung im Rahmen der Test-Phase bilden die Grundlage, um eventuelle Justierungen vorzunehmen. Was hat in der Praxis gut funktioniert – für den Betrieb, für die Beschäftigten, für die Kunden? Welche Ziele und Erwartungen wurden in welchem Ausmaß durch die neue Arbeitszeitgestaltung erreicht? Welche nicht? Wo gibt es Engpässe und Anpassungsbedarf? Wie können diese Anpassungen bzw. Änderungen konkret aussehen? Kann/soll die neue Arbeitszeitgestaltung beim „Roll-out" auf alle Bereiche übertragen werden oder nur auf weitere und welche sind das? Soll/muss es besondere Regelungen für bestimmte Bereiche geben? Auf diese Fragen und noch mehr soll die Evaluation Antworten geben. Als Arbeitszeitberater können Sie das Unternehmen bei der Be- und Auswertung der Erfahrungen aus der Test-Phase unterstützen. Z.B. in dem Sie mit dem Unternehmen einen Kriterienkatalog oder eine Checkliste für die Evaluation erarbeiten oder bei der Durchführung und Auswertung einer Mitarbeiterbefragung begleiten. Die Evaluation kann bereits prozessbegleitend im Verlauf der Test-Phase (etwa durch Mitarbeitergespräche) beginnen. Nach Abschluss der Test-Phase kann ein Vorher-Nachher-Vergleich Aufschluss darüber geben, ob die mit dem Soll-Konzept verbundenen Erwartungen erfüllt werden können. Eine darüber hinaus durchgeführte Befragung der an der Test-Phase beteiligten Beschäftigten erlaubt Rückschlüsse auf die mitarbeiterbezogenen Auswirkungen der neuen Arbeitszeitlösungen. Eine Checkliste mit relevanten betrieblichen, mitarbeiterbezogenen, arbeitsrechtlichen und arbeitsmedizinischen Aspekten kann bei der Bewertung ebenfalls unterstützend eingesetzt werden.

Checkliste „12-Stunden-Schichten" zur Evaluation nach der Test-Phase:
>>> www.gawo-ev.de

Schritt 3: Die „Roll-out"-Phase

Nach Abschluss der Planung und der gegebenenfalls zwischengeschalteten Test-Phase erfolgt die Verstetigung und Verbreitung der neuen Arbeitszeitlösungen in allen dafür vorgesehenen Betriebsbereichen bzw. für alle Beschäftigten. Hierfür müssen die Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge gegebenenfalls erneut an die veränderten Arbeitszeitregelungen angepasst werden.

Ihre Aufgabe als Berater wird es – wie auch bereits in der Test-Phase – sein, das „Roll-out" der neuen Arbeitszeitlösungen beratend zu begleiten.

Christiane Lindecke (2008):
Flexible Arbeitszeiten im Betrieb. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Fallstudien.

Archiv Betriebsvereinbarungen:
>>> www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

8.2.5 Evaluations-Phase: Erfolgskontrolle

Die Veränderung der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen sollte nach Abschluss der Implementierung evaluiert werden, um so die erzielten Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen zu ermitteln. Hierfür sind von Ihnen als Arbeitszeitberater wiederum Ihr methodisches Know-how und Ihr „neutraler Blick von außen" gefragt. Eine Evaluation kann erst dann aussagekräftige Ergebnisse liefern, wenn die neuen Arbeitszeitlösungen hinreichend lange in der betrieblichen Praxis eingesetzt wurden und bereits ihre Wirkungen entfalten konnten. Dabei ist der erforderliche zeitliche Abstand der Evaluation zu der Einführungs-Phase abhängig von der Art der vorgenommenen Änderungen. Optimaler Weise ist eine solche Evaluation kein einmaliger Vorgang, sondern sollte in regelmäßigen Abständen im Unternehmen wiederholt werden. Wie die Praxis im Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" zeigt, legt der Arbeitszeitberater oftmals durch die von ihm durchgeführte „Erst-Evaluation" das methodische Fundament, auf dem aufbauend dann spätere Evaluationen betriebsintern durchgeführt werden können.

Auch für Sie als Berater ist eine Evaluation wichtig, da Sie Ihnen messbar zeigt, inwieweit die mit Ihnen erarbeiteten Lösungen ein Erfolg für das Unternehmen waren bzw. wo es noch Anpassungsbedarf gibt. Für das beratene Unternehmen zeigt Ihre Bereitschaft zur Evaluation, dass Sie Ihre Beratungsleistung auch an dem Erfolg und Nutzen für das Unternehmen messen lassen wollen.

Ziele der Evaluations-Phase

In der Evaluations-Phase wird anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs beurteilt, ob und in welchem Umfang mittels der durchgeführten Maßnahmen (in der Fachsprache als Interventionen bezeichnet) die für die Änderung der Arbeitszeitgestaltung definierten Ziele und Wunscheffekte erreicht wurden. Für das Unternehmen liefern die Ergebnisse einer Evaluation Hinweise darauf, ob der durch den Änderungsprozess eingeschlagene Weg der richtige war und in der Perspektive weiter beschritten werden soll.

Schritt 1: Die Informationserhebung

Mit dem Soll-Konzept wurden Ziele definiert und operationalisiert – also messbar gemacht – die mit der Änderung der Arbeitszeitgestaltung erreicht werden sollten. Um in Erfahrung zu bringen, ob und inwieweit diese definierten Ziele erfüllt werden konnten, werden für ausgewählte Aspekte/Ziele ausgewählte Daten (beispielsweise quantitative betriebliche Kennzahlen sowie qualitative Quellen, z.B. aus Mitarbeitergesprächen) aus der Zeit vor der Änderung mit der Zeit

nach der Änderung verglichen. In die Bewertung einfließen können – je nach Ausgangsituation und definierten Zielen – beispielsweise Personalkostenentwicklung, Auftragsentwicklung, Auslastung, Öffnungs- und Servicezeiten, Mitarbeiterzufriedenheit, Fehlzeiten, Überstunden, Fluktuation, Kundenzufriedenheit, Termintreue, Reklamationsrate etc.

Sollte es möglich sein, eine eigene Befragung in dem Unternehmen – beispielsweise als Befragung der Mitarbeiter – durchzuführen, so ist dies durch die verschiedenen Schritte für eine derartige Erhebung ein aufwändigeres Unterfangen. Die Entwicklung des Fragebogens, die Sicherstellung des Datenschutzes und der Vertraulichkeit, die Durchführung (z.B. als Onlinebefragung im Intranet oder als schriftlicher Paper-Pencil-Fragebogen) und die Auswertung sind ressourcenintensiv, was gerade kleine Unternehmen (sich) meist nur in Ausnahmefällen leisten können und wollen. Hier können Sie als Berater dennoch eine Hilfestellung geben, beispielsweise durch den Einsatz eines einfachen Fragenkatalogs, der zentrale Fragen zur Erfolgskontrolle beinhaltet.

Im Rahmen des Modellprojektes wurde hierzu ein thematisch untergliederter Beispiel-Fragenkatalog entwickelt, der sich auf der CD-ROM zur Info- & Tool-Box befindet. Der erste Block enthält Fragen zu betrieblichen Aspekten, allen voran die nach einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis der neuen Arbeitszeitlösung. In einem zweiten Block geht es um organisatorische und administrative Aspekte wie etwa die Abstimmung innerhalb und zwischen einzelnen Betriebsbereichen im Kontext der Arbeitszeitgestaltung. Block drei enthält mitarbeiterbezogene Fragen wie z.B. die nach einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder nach einer positiven Entwicklung von Arbeitschutz und Arbeitsgesundheit der Mitarbeiter. Der vierte Block befasst sich mit den Auswirkungen der neuen Arbeitszeitgestaltung auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden, etwa mit Blick auf die Kundenzufriedenheit. Mit einem derartigen Fragenkatalog können Sie und das Unternehmen sich bei der Informationserhebung und Analyse in der Evaluations-Phase orientieren.

Hilfreiches auf der Info- & Tool-Box CD:
>>> Beispiel-Fragenkatalog zur Evaluation der neuen Arbeitszeitgestaltung

Standardisierter Mitarbeiter-Fragebogen sowie Online-Auswertungstool zur Evaluation neuer Schichtarbeitszeitmodelle im Kontext der Arbeitsgesundheit:
>>> Download unter www.gawo-ev.de

Schritt 2: Die Vorher-Nachher-Analyse und die Soll-Ist-Bewertung

Ihre Aufgabe als Arbeitszeitberater ist es in diesem Schritt, die gewonnenen Informationen aus der Vorher-Nachher-Erfassung in einem Soll-Ist-Vergleich zu analysieren. Welche Zielsetzungen für Unternehmen und Beschäftigte konnten realisiert werden? Sind insbesondere die mit höchster Priorität belegten Ziele erfüllt? Bewegen sich bei Nicht-Erfüllung der Zielsetzungen die Abweichungen in einem tolerierbaren Rahmen? Oder sind weitere Änderungen oder Anpassungen – und wenn ja, welcher Art und in welchem Umfang – erforderlich, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Wie ist die Kosten-Nutzen-Relation der Veränderung? Haben sich die Änderungen für das Unternehmen

„gerechnet“? Konnte eine „Win-Win-Situation“ für das Unternehmen und die Beschäftigten erreicht werden? Haben sich in der Praxis Zielkonflikte beispielsweise zwischen den betrieblichen Internen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten gezeigt? Wie können diese gelöst werden? Etc.

Schritt 3: Ergebnisaufbereitung und Besprechung

Die Evaluations-Phase kann mit einer von Ihnen aufbereiteten übersichtlichen Darstellung der Analyseergebnisse abschließen. Sie sollten Ihren Evaluationsbefund und gegebenenfalls darin enthaltene Empfehlungen nach Möglichkeit persönlich vorstellen und gemeinsam mit dem Unternehmen (Unternehmensleitung sowie beteiligte Führungskräfte und Mitarbeitende) reflektieren. Idealer Weise beschränken sich hierbei die Themen nicht allein auf eine Rückschau, sondern es wird auch ein Ausblick auf eventuelle weitere Entwicklungsschritte im Rahmen zukunftsorientierter Arbeitszeitlösungen gegeben.

Neue ArbeitsZeitPraxis

Zukunftsorientierte Arbeitszeitberatung
für kleine und mittlere Betriebe

Kapitel 9

Praxisbeispiele aus der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

9. Praxisbeispiele aus der zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung

Wie stellen sich in der Praxis konkrete Problemlagen und Beratungsbedarfe im Kontext der Arbeitszeitgestaltung für die Unternehmen dar? Welche Lösungen finden Arbeitszeitberater für die jeweiligen betrieblichen Situationen? Exemplarische Antworten auf diese Fragen erhalten Sie zum Abschluss dieser Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box durch einen Einblick in die Beratungserfahrungen und -praxis aus dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis".

Aus der Vielzahl der im Rahmen des Modellprojektes durchgeführten Beratungen – insgesamt wurden 110 Anfragen für eine Erstberatung freigegeben – werden Ihnen in diesem Kapitel in anonymisierter Form fünf ausgewählte prototypische Praxisbeispiele einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung vorgestellt. Die Beispiele aus sehr unterschiedlichen Branchen – dem Großhandel, dem produzierenden Gewerbe und den Finanzdienstleistungen – geben einen Eindruck von der Vielfalt der betrieblichen Bedarfe und von der Notwendigkeit, für jedes einzelne Unternehmen maßgeschneiderte Arbeitszeitlösungen zu entwickeln.

Bei aller Unterschiedlichkeit sind diese ausgesuchten Beispiele betrieblicher Beratung durch zwei wesentliche Erfolgsfaktoren geeint. Zum einen ist das das Bestreben des Beraters, eine präzise ganzheitliche betriebliche Bestandsaufnahme zu leisten, die erst den Ansatzpunkt für Anregungen zur Weiterentwicklung der bestehenden Arbeitszeitpraxis oder gar für neue Lösungen bilden kann. Zum zweiten ist es ein Vorgehen im Beratungsprozess, welches sowohl die Geschäftsführung und Führungskräfte wie auch die Beschäftigten und die Interessenvertretungen einbezieht und die Balance der verschiedenen Interessen im Blick behält. Beteiligung, so zeigt einmal mehr die Praxis, stellt einen wichtigen Grundstein für die Entwicklung, die Akzeptanz und die nachhaltige Umsetzung innovativer Arbeitszeitmodelle dar.

Die Veröffentlichung der Praxisbeispiele aus dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis" erfolgt aus Gründen der Vertraulichkeit in anonymisierter Form.

9.1 Praxisbeispiel Nahrungsmittelproduktion

Unternehmen

Die Firma wurde 1966 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Norddeutschland. Im Jahr 2005 wurde in der Modellregion ein neuer Produktionsstandort errichtet und 120 Arbeitsplätze geschaffen. Der Betrieb produziert mit modernster Technologie ein vielfältiges und breites Sortiment an Cerealien für den Lebensmitteleinzelhandel und verzeichnet eine konstant hohe Auslastung. Zusätzliche Auslastungsspitzen fallen immer dann an, wenn für so genannte „Aktionswaren" kurzfristig tausende Tonnen Cerealien zusätzlich herzustellen sind. Auf dem Cerealien-Markt für Endkonsumenten herrscht ein harter Verdrängungswettbewerb zwischen den Lebensmittelketten, den Discountern und großen Markenherstellern, der vor allem über den Preis ausgetragen wird. Der hohe Preis-, Kosten- und Qualitätsdruck wird so zu einer permanenten Herausforderung für das Unternehmen.

Ausgangslage

Der hohe Auslastungsgrad schlägt sich in den Betriebsnutzungszeiten nieder. Die Produkte werden kontinuierlich rund um die Uhr und an sieben Tage in der Woche produziert, so dass eine wöchentliche Betriebsnutzungszeit von 168 Stunden erreicht wird. Die Vollzeitbeschäftigten in der Produktion haben bei einer Fünftagewoche eine tariflich geregelte Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Darin ist eine bezahlte Pause von täglich 30 Minuten enthalten. Ein Schichtsystem im Vollkontibetrieb stellt sicher, dass dennoch rund um die Uhr an sieben Wochentagen produziert werden kann. Eine Öffnungsklausel des Tarifvertrags ermöglicht es dem Unternehmen, die Arbeitszeit bei Bedarf auf 48 Wochenstunden auszudehnen. Die zuschlagfreie Mehrarbeit wird den Beschäftigten auf einem ampelgesteuerten Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Das Arbeitszeitkonto verschafft dem Betrieb die notwendige Flexibilität, Auslastungsschwankungen durch Mehrarbeit oder Überstundenabbau auszugleichen. Mitarbeiter können ihre Plusstunden im Zeitkonto durch Freischichten ausgleichen oder für zusätzliche freie Tage nutzen, während Minusstunden durch Nachtarbeit in so genannten Optionsschichten abgebaut werden.

Das gegenwärtige Vollkonti-Schichtsystem wurde im Jahr 2008 eingeführt und war zuvor von einer betrieblichen Arbeitsgruppe unter Einbeziehung des Betriebsrates, der Betriebsärztin und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) konzipiert worden. Dieses Schichtmodell berücksichtigt die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zum Schutz der Gesundheit ebenso wie die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen.

Zu den wichtigsten Neuerungen des Jahres 2008 gehörten die schnellen Schichtrotationen und kurzen Schichtfolgen von Früh-, Spät- und Nachtschicht anstelle wöchentlicher Schichtwechsel, die Verkürzung auf zwei bis maximal drei Nachtschichten in Folge, die Einführung von zwei bis drei freien Tagen am Stück nach der Nachtschicht sowie die Einführung von Optionsschichten zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos.

Beratungsanlass

In der betrieblichen Praxis wird es durch den Anstieg der Überstunden zunehmend schwieriger, die Schichtpläne, insbesondere Options- und Freischichten, mit dem konzipierten Schichtmodell in Einklang zu bringen und den Mitarbeitern einen zeitnahen Freizeitausgleich und einen flexiblen Abbau von Überstunden zu ermöglichen. Aufgrund des Eindrucks zunehmender Beschwerden von Beschäftigten beschloss die Werkleitung im Einvernehmen mit dem Betriebsrat, das geförderte Beratungsangebot des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ für eine arbeitswissenschaftliche Überprüfung und für ein systematisches Mitarbeiter-Feedback zur Bewertung des gegenwärtigen Schichtmodells zu nutzen. Im Rahmen der Erstberatung sollten zudem Möglichkeiten einer sozialverträglicheren Gestaltung der Schichtarbeit sondiert werden.

Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Im Rahmen der Erstberatung wurde eine schriftliche Befragung aller Beschäftigten im Schichtdienst durchgeführt, um Erkenntnisse zur Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Schichtsystem, zur flexiblen Nutzung des Arbeitszeitkontos sowie zu möglichen Anpassungsbedarfen – auch im Vergleich zum früheren Schichtmodell – zu gewinnen. Parallel dazu erfolgten Gruppen- und Einzelgespräche mit Beschäftigten, Schichtplanern, Führungskräften und Betriebsräten. Zentrale Ergebnisse wurden im Intranet und als Aushang am „Schwarzen Brett“ präsentiert und detailliert in einer betrieblichen Arbeitsgruppe diskutiert. Auf einer abschließenden Betriebsversammlung wurden die Befragungsergebnisse gemeinsam von der Werksleitung und dem Betriebsrat vorgestellt und erläutert.

Beratungsergebnis

Die Überprüfung ergab, dass die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen in der betrieblichen Schichtarbeit eingehalten werden. Insgesamt entspricht das gegenwärtige Schichtmodell den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen – und zwar weitaus besser als das früher praktizierte Modell. Diese Einschätzung wird auch von der Mehrzahl der Beschäftigten geteilt. Drei von vier Befragten wollen an dem gegenwärtigen Schichtsystem festhalten und keinesfalls zum früheren Schichtmodell mit wöchentlichen Schichtwechseln zurückkehren. Verbesserungsbedarf sehen sie allerdings bei den langen Arbeitszeitblöcken (bis zu sieben Schichten in Folge) und den daran anschließenden relativ kurzen Freizeitblöcken.

Die Beratungsempfehlungen orientieren auf eine generelle Beibehaltung des gegenwärtigen Schichtmodells, allerdings mit einer konsequenteren Umsetzung der Optionsschichten sowie einer mittel- und längerfristigen verbindlichen Planung fester Freischichten. Dadurch wird auch für die Mitarbeiter die Arbeits- und Freizeit besser planbar und vorhersehbar. Die knappe Personaldecke erschwert einen variableren Freizeitausgleich, insbesondere auch einen jährlichen Kontenausgleich. Deshalb die weitere Empfehlung des Arbeitszeitberaters: Durch die Neueinstellung von Personal ist eine systematischere Freischichtplanung möglich und Schichtvertretungen können besser organisiert werden.

9.2 Praxisbeispiel Elektrofachgroßhandel

Unternehmen

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein traditionsreiches Großhandelsunternehmen für Elektrotechnik mit Sitz in der Modellregion. Der Betrieb wurde vor rund 90 Jahren gegründet und wird heute von der Eigentümerfamilie in der dritten Generation erfolgreich geleitet. Die Firma bietet ihren Großkunden ein umfassendes Sortiment an Markenartikeln und Produkten rund um die Elektroinstallationstechnik. Zu ihrem Kundenkreis gehören Unternehmen aus Industrie, Handwerk und Handel. Die Firma hat in den letzten Jahren stetig neue Arbeitsplätze geschaffen und beschäftigt gegenwärtig rund 85 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die überwiegend im Verkauf, im Warenlager und in der Warenauslieferung tätig sind.

Ausgangslage

Die Beschäftigten im Unternehmen haben eine tarifliche Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden, verteilt auf fünf Tage mit festen Arbeitszeiten. Von Montag bis Donnerstag wird jeweils acht Stunden gearbeitet, am Freitag entsprechend kürzer. Der Samstag ist kein regulärer Arbeitstag, was aus Sicht der Arbeitnehmer ein großer Vorteil ist, da im Handel die Sechstagewoche verbreitet ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten überwiegend in Vollzeit.

Beratungsanlass

Die Kunden aus Industrie und Handwerk erwarten heute eine immer schnellere Abwicklung ihrer Bestellungen, da auch sie oft unter „just-in-time“-Bedingungen und engen Terminstellungen ihre Leistungen erbringen müssen. Kundenorientierung wird im Unternehmen aus dem Praxisbeispiel traditionell großgeschrieben. Ein eigenes Logistikkonzept gewährleistet, dass die bestellten Waren bereits am nächsten Tag ausgeliefert werden. Um den Kundenservice weiter zu verbessern, erwog die Geschäftsleitung, die Verkaufs- und Betriebszeiten auszudehnen. Geschäftsleitung und Betriebsrat kamen gemeinsam schnell zu dem Ergebnis, dass mit dem bisherigen starren Arbeitszeitmodell dieses Ziel nicht zu erreichen sei.

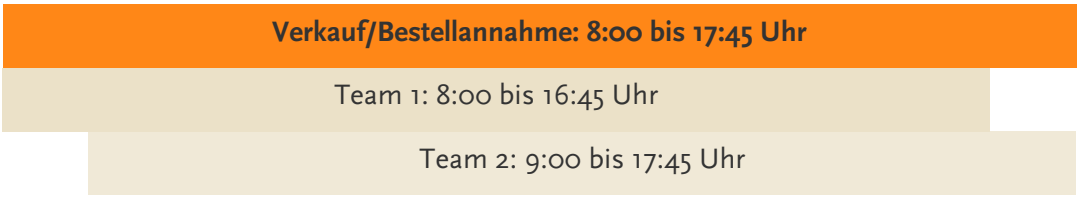
Mit Beratungsunterstützung aus dem Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ sollte deshalb eine neue Arbeitszeitgestaltung konzipiert werden, die sowohl die betrieblichen Flexibilitätserfordernisse als auch die Wünsche der Beschäftigten nach verlässlichen und planbaren Arbeitszeiten berücksichtigt. Weitere Gestaltungsanforderungen ergaben sich daraus, dass die Regelarbeitszeit nicht überschritten, die bewährte Fünftagewoche mit verkürzten Arbeitszeiten am Freitag beibehalten und der Gesundheitsschutz berücksichtigt werden sollten.

Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Der Betriebsrat wurde frühzeitig in die Gespräche zwischen Geschäftsleitung und Arbeitszeitberater einbezogen. Anschließend wurden die gemeinsam entwickelten Arbeitszeitmodelle für Warenlager und Bestellannahme den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung vorgestellt und ausführlich erläutert. Die Einführung einer Erprobungs-Phase war ebenfalls akzeptanzförderlich. Nach sechs Monaten wurden die neuen Arbeitszeitmodelle erneut auf einer Betriebsversammlung auf den Prüfstand gestellt.

Beratungsergebnis

Für die Auftragsannahme und das Warenlager wurden, jeweils angepasst an die betrieblichen Abläufe und die Kundenerfordernisse, zwei neue Arbeitszeitmodelle mit versetzten Arbeitszeiten entwickelt und erprobt. Die Geschäftszeiten in der Auftragsannahme wurden um eine Stunde am Abend ausgedehnt, so dass Kunden nunmehr ein größeres Zeitfenster bis 17:45 Uhr haben, um Waren bestellen zu können. Dafür wurde in der Auftragsannahme ein Arbeitszeitmodell mit versetzten Arbeitszeiten konzipiert. Während der überwiegende Teil der Beschäftigten weiterhin nach dem bisherigen Arbeitszeitmodell von 8:00 bis 16:45 Uhr arbeitet, ist ein personell schwächer besetztes zweites Team nunmehr von 9:00 bis 17:45 Uhr anwesend. In Absprache mit der Geschäftsleitung können die Mitarbeiter in der Bestellannahme zwischen früherem oder späterem Arbeitsbeginn wählen. Die variierenden Arbeitszeiten eröffnen auch den Beschäftigten mehr Zeitflexibilität.



Eigene Darstellung/Neues Modell in der Warenannahme: Versetzte Arbeitszeiten

Im Warenlager konnten die täglichen Betriebszeiten durch ein neu eingeführtes Zweischichtsystem ebenfalls ausgedehnt werden. Die erste Schicht beginnt ihre Arbeit um 6:00 Uhr, die zweite Schicht um 10:00 Uhr. Der Schichtwechsel erfolgt wöchentlich. Die beiden Schichten weisen einen Überlappungsbereich von fünf Stunden auf, so dass die während der „Stoßzeiten“ verstärkt eingehenden Bestellungen in voller Personalstärke bearbeitet werden können.

Eigene Darstellung/Neues Modell im Warenlager: Überlappendes Zweischichtsystem

Durch den Schichtbeginn ab 6:00 Uhr wird die Warenauslieferung beschleunigt. Kunden erhalten ihre Artikel früher am Tag. Die verlängerten Bestellannahmezeiten tragen ebenfalls dazu bei, dass Kunden ihre Waren rascher erhalten. Denn: Spät eingehende Bestellungen können noch am glei-

chen Abend von den Mitarbeitern der Spätschicht kommissioniert und früh am nächsten Morgen ausgeliefert werden. Für die Beschäftigten im Warenlager hat das neue Arbeitszeitmodell zudem den Vorteil, dass sich das Arbeitsvolumen gleichmäßiger über die beiden Schichten verteilt, was wiederum der Gesundheit zugute kommt.

Sowohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten sind mit dem neuen Arbeitszeitmodell zufrieden. Die positive Bewertung durch die Arbeitnehmer war Grundlage für die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung. Mit dem formellen Abschluss einer Betriebsvereinbarung wurde auch der Beratungsprozess erfolgreich beendet.

9.3 Praxisbeispiel Finanzinstitut

Unternehmen

Die traditionsreiche Genossenschaftsbank bietet ihren Privatkunden und Unternehmen zahlreiche Finanzdienstleistungen und -produkte. Sie hat ihren Hauptsitz in der Modellregion und ist in ihren Geschäftsfeldern stark regional verankert. Vom Hauptsitz aus steuert sie ihr Filialnetz, zu dem 15 Geschäftsstellen in der Region gehören. Kundenservice- und Kundenorientierung werden großgeschrieben. Zu dieser Philosophie gehört auch die räumliche Nähe zum Kunden, die ihren Ausdruck in einem dichten Filialnetz findet.

Im Gesamtunternehmen arbeiten rund 150 Mitarbeiter, gut die Hälfte davon sind weibliche Beschäftigte. Teilzeitarbeit wird vor allem von Mitarbeiterinnen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewünscht und vom Unternehmen entsprechend gefördert. Rund 20 Prozent aller Mitarbeiter sind derzeit in Teilzeit beschäftigt.

Ausgangslage

Das Unternehmen ist tarifgebunden, somit gelten die tariflichen Arbeitszeitregelungen. Die tarifliche Regelarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte beträgt 39 Stunden pro Woche, wobei an fünf Werktagen von Montag bis Freitag gearbeitet wird. Die Arbeitszeiten für die Mehrzahl der Mitarbeiter orientieren sich an den Öffnungszeiten und sind formal festgelegt. Die Arbeit beginnt regulär um 8:00 Uhr und endet um 16:45 Uhr, wobei für Beschäftigte in Filialen und im Kundenservice teilweise abweichende Arbeitszeiten gelten. Die Mittagspause ist in der Regel zwischen 12:30 Uhr und 13:30 Uhr zu nehmen. Die festen Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten zwar planbar und vorhersehbar, bieten jedoch kaum individuelle Spielräume für eine flexiblere bzw. variablere Nutzung der Arbeitszeit.

Beratungsanlass

Geschäftsleitung und Betriebsrat verfolgen gemeinsam das Ziel, die Attraktivität des Unternehmens durch familienfreundliche Maßnahmen, wie die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten, zu steigern. Aus diesem Grund wurde einvernehmlich beschlossen, die geförderte Arbeitszeitberatung des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ in Anspruch zu nehmen. Beratungsziel war es, die starren Arbeitszeitregelungen in ein flexibleres Arbeitszeitmodell zu überführen. Eine Anforderung an die Arbeitszeitberatung bestand darin, ein Arbeitszeitmodell zu entwickeln, das sowohl den Kunden- und Bankerfordernissen als auch den Wünschen der Beschäftigten nach variableren Arbeitszeiten gerecht wird. Aus Sicht des Betriebsrats sollte zudem eine transparente und verbindliche Regelung für die Anordnung und die Abgeltung von Überstunden gefunden werden. Der Arbeitszeitberater hatte bei der Lösungsfindung eine weitere Vorgabe des Vorstands zu berücksichtigen: Arbeitszeitmodelle mit Regelungen über Arbeitszeitkonten waren nicht gewünscht.

Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

In einem Abstimmungsprozess zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wurde mit Unterstützung des Beraters ein erster Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zur variablen Arbeitszeit erarbeitet. Dieser Entwurf wurde anschließend auf einem mehrstündigen Workshop mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Teams intensiv diskutiert und weiter konkretisiert. Unter weitgehender Berücksichtigung der auf dem Workshop gemeinsam erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen der Mitarbeiter erfolgte eine weitere Konkretisierung und Überarbeitung des Vertragsentwurfs. Im Mai 2012 wurde die neue Betriebsvereinbarung in Kraft gesetzt.

Beratungsergebnis

Mit Unterstützung des Arbeitszeitberaters wurde ein innovatives Arbeitszeitmodell entwickelt, das sowohl betriebliche Bedarfe und Kundenbedürfnisse angemessen berücksichtigt als auch den Work-Life-Balance-Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird. Eine neu abgeschlossene Betriebsvereinbarung sorgt für Transparenz und Handlungssicherheit.

Eckpfeiler des neu eingeführten flexiblen Arbeitszeitmodells ist die variable Arbeitszeit, die den Beschäftigten große Spielräume zur individuellen Gestaltung ihrer täglichen Arbeitszeit eröffnet. Mitarbeiter können nunmehr Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines definierten Zeitrahmens und unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse frei wählen. Die tägliche Personalbesetzung zur Abdeckung der Öffnungszeiten und zur Gewährleistung des Kundenservice regeln die Mitarbeiter innerhalb der Arbeitsteams eigenverantwortlich und einvernehmlich untereinander. In der Betriebsvereinbarung wurde eine Rahmenarbeitszeit zwischen 7:00 Uhr (frühester Arbeitsbeginn) und 20:00 Uhr (spätestes Arbeitsende) festgelegt. Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit muss innerhalb dieses Zeitrahmens liegen.

Dabei haben sowohl Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter bei der Gestaltung der variablen Arbeitszeiten die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen und den Arbeitsschutz zu beachten. Dies gilt insbesondere für die Dauer der täglichen Arbeitszeit sowie für die Einhaltung der vorgeschriebenen Ruhepausen und Ruhezeiten.

Die Betriebsvereinbarung berücksichtigt explizit die spezifischen Belange der Teilzeitbeschäftigten. So können teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter ebenfalls Arbeitsbeginn und -ende innerhalb der Rahmenarbeitszeit selbst bestimmen und ihre Arbeitszeit variabel gestalten. Zudem sollen Besprechungstermine, Sitzungen, Schulungen oder weitere betriebliche Aktivitäten zeitlich möglichst so koordiniert werden, dass teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter auch bei variabler Arbeitszeit daran teilnehmen können.

In der Betriebsvereinbarung gibt es nun auch, wie vom Betriebsrat gewünscht, klare und verbindliche Definitionen und Regelungen zu Überstunden und deren Ausgleich. Diese Regelungen tragen zu mehr Transparenz und Handlungssicherheit auf Seiten der Führungskräfte, aber auch auf Seiten der Mitarbeiter bei.

Das mit Unterstützung des Arbeitszeitberaters entwickelte neue Arbeitszeitmodell stößt auf hohe innerbetriebliche Akzeptanz. Zum einen, weil es unter Einbeziehung von Beschäftigten und deren Interessenvertretung mit entwickelt worden ist, zum anderen, weil es für beide Seiten Vorteile hat. Durch die variablen Arbeitszeiten gewinnen die Mitarbeiter mehr zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten, um Beruf und Privatleben gut vereinbaren zu können. Motivierte, leistungsfähige und zufriedene Mitarbeiter wiederum sind ein Aktivposten für das Unternehmen. Mit den familienfreundlichen Arbeitszeiten kann sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber profilieren, was bei dem zunehmenden Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte im demografischen Wandel von strategischem Vorteil ist.

9.4 Praxisbeispiel Verpackungsindustrie

Unternehmen

Das Unternehmen aus der Modellregion gehört zu den führenden deutschen Herstellern für flexible Verpackungen, die vor allem von der Lebensmittelbranche nachgefragt werden. Eine betriebliche Flexibilität ist notwendig, um die Produktionsauslastung an die in der Lebensmittelbranche typischen saisonabhängigen Nachfrageschwankungen anpassen zu können. Das Unternehmen ist auf Wachstumskurs und schafft neue Arbeitsplätze.

Im Unternehmen sind 114 Mitarbeiter beschäftigt, der Frauenanteil liegt bei 18 Prozent. Das Gros der Beschäftigten verfügt über qualifizierte Berufsabschlüsse. Im Produktionsbereich arbeiten rund zwei Drittel der Arbeitnehmer. Die Altersstruktur im Betrieb weist eine atypische Symmetrie auf. Der Median liegt bei 50 Jahren – die eine Hälfte der Belegschaft ist jünger als 50 Jahre, die andere Hälfte hat das 50. Lebensjahr bereits überschritten.

Ausgangslage

Der Betrieb unterliegt keiner Tarifbindung und ist von tariflichen Arbeitszeitregelungen nicht betroffen. Stattdessen gibt es eine mit dem Betriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarung, die Regelungen zu Arbeits- und Urlaubszeiten enthält. Die reguläre Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte beträgt 40 Stunden, wobei sich die Arbeitszeit auf eine Fünftagewoche von Montag bis Freitag verteilt. Im Werk werden in Abhängigkeit von Tätigkeitsbereich und betrieblichen Anforderungen drei verschiedene Arbeitszeitmodelle praktiziert. Die Mitarbeiter in den kaufmännischen und administrativen Tätigkeitsbereichen haben eine Gleitzeitregelung mit einer Zeiterfassung, die ihnen hinsichtlich des Beginns und Endes der täglichen Arbeitszeit Flexibilitätsspielräume eröffnet. In den beiden Fertigungsbereichen werden entsprechend der jeweiligen betrieblichen Anforderungen zwei unterschiedliche Schichtmodelle praktiziert. Die starren Schichtzeiten und die feste Zuordnung der Mitarbeiter zu bestimmten Schichtgruppen lassen keine Spielräume, um die Arbeitszeit entsprechend individueller Wünsche variabler zu gestalten. Nur in Ausnahmefällen können mit den Beschäftigten abweichende Arbeitszeiten vereinbart werden.

Die Produktion gliedert sich in zwei Bereiche mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen und Pausenregelungen. Im Fertigungsbereich Kunststofftechnik arbeiten die Mitarbeiter in einem Zweischichtsystem mit einer „Überlappungszeit“ von 30 Minuten für die Schichtübergabe von der Früh- zur Spätschicht. Eine unbezahlte Pause von 30 Minuten trägt ebenfalls zur „Schichtüberlappung“ bei. Im Fertigungsbereich Verpackungen wiederum wird von Montag bis Freitag rund um die Uhr im Dreischichtsystem gearbeitet. Die Schichten wechseln im Achtstundenrhythmus und beginnen jeweils um 6:00 Uhr, 14:00 Uhr und 22:00 Uhr. Die halbstündigen Pausen werden bezahlt, so dass sich in diesem Modell die Schichtzeiten nicht überlappen.

In beiden Schichtsystemen erfolgt der Schichtwechsel in einem wöchentlichen Turnus, was mit langen Schichtfolgen einhergeht. Schichtübergreifende Rotationen sind nicht vorgesehen, so dass die personelle Zusammensetzung der einzelnen Schichtgruppen stets gleich ist.

Beratungsanlass

Die spürbare Konkurrenz um Fachkräfte macht sich mittlerweile auch im Unternehmen aus dem Praxisbeispiel bemerkbar, denn die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften in technischen Berufsfeldern wird schwieriger und aufwändiger. Um Fachkräftemangel entgegen zu wirken, möchte das Unternehmen durch eine Anpassung der betrieblichen Arbeitszeiten seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern.

Da sich der demografische Wandel auch in der Alterung der Belegschaft niederschlägt, hat der Betrieb großes Interesse an Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung und zum langfristigen Erhalt der Gesundheit beitragen.

Daher nutzte die Geschäftsführung das geförderte Angebot des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ zur Erstberatung, um gemeinsam mit dem Arbeitszeitberater die Möglichkeiten zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeiten in den Produktionsbereichen auszuloten.

Die Geschäftsführung war an Informationen interessiert, wie eine flexiblere Schichtplangestaltung aussehen könnte, die sowohl der schwankenden Produktionsauslastung als auch den Wünschen der Mitarbeiter nach einer variableren Zeitgestaltung besser gerecht würde. Geprüft werden sollte zudem, ob sich das Schichtsystem unter gesundheitlichen Aspekten optimieren lässt.

Beteiligungsorientiertes Vorgehen

Im Rahmen der Erstberatung fanden Gespräche mit der Geschäftsführung sowie mit weiteren Führungs- und Fachkräften statt. Dazu gehörten auch die Schichtplaner und Schichtleiter, die für die operative Schichtplanung und Personaleinsatzplanung in der Produktion zuständig sind. Aufgrund ihrer Erfahrungen in der Schichtplangestaltung wissen sie sehr genau, welche möglichen Problemstellungen hinsichtlich der praktizierten Schichtmodelle existieren und welche Anpassungsbedarfe daraus resultieren.

Beratungsergebnis

Aus der ganzheitlichen Bestandsaufnahme der betrieblichen (Arbeitszeit-)Situation ergaben sich wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Schichtmodelle. Die Analyse zeigte, dass das gegenwärtige Dreischichtsystem den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen nur bedingt entspricht. Das in der Produktion praktizierte Schichtsystem mit rückwärts rotierenden Schichtfolgen Nacht-, Spät-, Frühschicht wird aus arbeitsmedizinischer Sicht ungünstiger bewertet als ein vorwärts rotierendes Schichtsystem. Auch von den langen Schichtfolgen, die in beiden Schichtsystemen praktiziert werden, wird abgeraten.

Der Arbeitszeitberater empfiehlt deshalb eine ergonomische Anpassung des Dreischichtsystems. Die Umstellung auf Vorwärtsrotation und kürzere Schichtfolgen, insbesondere eine Begrenzung auf maximal drei Nachtschichten in Folge, wären auch unter Gesundheitsgesichtspunkten ein wichtiger Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer und älter werdender Schichtarbeiter.

Außerdem rät der Arbeitszeitberater zur Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos. Ein Langzeitkonto hat für beide Seiten Vorteile. Es erleichtert zum einen die Personaleinsatzplanung bei Auslastungsschwankungen, zum anderen bietet es den Mitarbeitern mehr Flexibilitätsspielräume, um berufliche und private Belange in Einklang zu bringen.

9.5 Praxisbeispiel Fachgroßhandel für Innenausbau

Unternehmen

Das Unternehmen gehört in der Modellregion zu den führenden Fachgroßhändlern für spezielle Produkte und Anlagen im Innenausbau. Es ist aufgrund seiner Nischen- und Servicekompetenz am Markt sehr gut aufgestellt, was sich in einem konstanten Wachstum niederschlägt. Als Dienstleistungsunternehmen ist es bestrebt, seinen gewerblichen Kunden besten Service und kompetente Beratung zu bieten. Das traditionsreiche, vor mehr als 60 Jahren gegründete Familienunternehmen beschäftigt heute rund 60 qualifizierte Fachkräfte, rund ein Fünftel sind Frauen. Während die männlichen Beschäftigten fast ausschließlich in Vollzeit tätig sind, arbeitet derzeit rund die Hälfte der weiblichen Fachkräfte in Teilzeit.

Ausgangslage

Die reguläre Arbeitszeit umfasst 40 Wochenstunden, verteilt auf eine Sechstagewoche. Der Fachgroßhandel ist für Kunden von Montag bis Freitag von 6:45 bis 12:00 Uhr und von 13:00 bis 17:00 Uhr geöffnet, am Samstag von 9:00 bis 12:00 Uhr.

Im Verkauf wird in drei festen Teams gearbeitet, die fachlich jeweils bestimmten Branchenbereichen zugeordnet sind. Für die täglichen Arbeitszeiten der einzelnen Teams sind bestimmte Zeitfenster mit „Gleitfaktor“ vorgegeben, damit die wöchentlichen Öffnungszeiten abgedeckt werden können. Die individuelle Arbeitszeit wird elektronisch auf einem Kurzzeitkonto erfasst.

Eine teamübergreifende Verzahnung der Arbeitszeiten existiert nicht. Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades der Fachkräfte sind teamübergreifende Vertretungen im Urlaubs- oder Krankheitsfall bislang nur eingeschränkt möglich. Die saisonalen und jahreszeitlichen Schwankungen im Baugewerbe schlagen sich auch in der Kundennachfrage nieder, so dass es im Unternehmen ebenfalls zu entsprechenden Mehrarbeits-Phasen kommt. Derzeit werden die geleisteten Überstunden vorrangig finanziell ausgeglichen, seltener durch Freizeit. Ein konsequenter Ausgleich der Überstunden in Freizeit ist aufgrund der spezialisierten Teamstrukturen, der weitgehend „festen“ Arbeitszeiten und einer fehlenden Arbeitseinsatzplanung derzeit schwer zu realisieren.

Beratungsanlass

Das Unternehmen hat eine Erstberatung im Rahmen des Modellprojektes vor allem aus zwei Gründen in Anspruch genommen. Erstens sollte während der Erstberatung mit Hilfe des Beraters ausgelotet werden, inwieweit die bestehenden Auslastungsschwankungen durch ein flexibleres Arbeitszeitmodell besser ausgeglichen werden können. Zweitens war das Unternehmen an Vorschlägen zur Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten interessiert, um insbesondere den zahlreicher werdenden Wünschen von Mitarbeiterinnen nach Teilzeitarbeit bzw. flexibleren Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegen kommen zu

können. Aus Sicht des Unternehmers werden mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten zunehmend zu einem wichtigen Faktor bei der Mitarbeiterbindung und der zukünftigen Fachkräftegewinnung.

Beteiligungsorientierte Vorgehensweise

Die arbeitszeitbezogene Bestandsaufnahme im Rahmen der Erstberatung konzentrierte sich auf eine ganzheitliche Ist-Analyse und auf Gespräche zwischen dem Inhaber und dem Berater. Im Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat. Im Falle einer Umsetzungsberatung empfiehlt der Berater ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, damit die Zeitbedürfnisse des Unternehmens und die der Beschäftigten ausbalanciert werden können.

Beratungsergebnis

Nach Abschluss der Erstberatung erhielt das Unternehmen einen Beratungsreport mit den Ergebnissen aus der ganzheitlichen Analyse der Ausgangssituation und einen „Fahrplan“ mit konkreten Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung.

Die miteinander verzahnten und sowohl auf betriebliche Bedarfe sowie Mitarbeiterwünsche abgestimmten Handlungsempfehlungen beinhalten:

- Eine Entkoppelung von neu zu definierenden Geschäftszeiten (Kundenkontaktzeiten) und Arbeitszeiten,
- neue Pausenregelungen mit gestaffelten Zeiten für die Mittagspause, um den Verkauf durchgängig für Kunden öffnen und eine mittägliche Schließung vermeiden zu können,
- die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos, um Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum durch Freizeit ausgleichen und Mitarbeiten eine variablere Zeitentnahme ermöglichen zu können,
- die Einführung einer vorausschauenden Personaleinsatzplanung, die mit der Zeitwirtschaft gekoppelt und an die Kundenströme angepasst ist,
- die Einführung eines Personalentwicklungsplanes zur Qualifikations- und Kompetenzförderung, um die individuelle bzw. teamübergreifende Einsatzflexibilität zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

Albrecht, N.: Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Kontext von Arbeitszeitberatungen. Oldenburg: 2007

Barkemeyer, J. (Hrsg.): Rechtsfragen der Telearbeit. Köln: 2012

Bauer, F.; Groß, H.; Lehmann, K.; Munz, E.: Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln: Bericht des ISO Bd. 70 2008

Beermann, B.: Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit? Dortmund: o. J.

Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitsgeberverbände (BDA) (Hrsg.): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2008

Böker, Karl-H.; Wedde, P.: Telearbeit praktisch. Düsseldorf: 1999

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Gleitender Übergang in den Ruhestand. Hinweise zum Altersteilzeitgesetz. Nürnberg: 2012

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen. Nürnberg: Stand: 01.01.2012

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Kurzarbeitergeld – Informationen Arbeitnehmer. Nürnberg: Stand: 01.01.2012

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Saison-Kurzarbeitergeld. Nürnberg: 2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Im Takt – Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: 2008

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Abschlussbericht. Berlin: 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Fragen und Antworten zu Kurzarbeit und Qualifizierung. Berlin: 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Bonn: 2010

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Gleichstellung im Fokus. Thematische Factsheets zum ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung Berlin: 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Monitor Familienleben. Berlin: 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Arbeitsbericht zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Berlin: 2008

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Fachkräfte sichern. Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Berlin: 2012

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis – Telearbeit. Berlin: 2001

Danlowski, M.: Versetzte Arbeitszeiten; in: Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Mai 2007. Dortmund: 2007

Danlowski, M.: Flexibilität im Einzelhandel durch versetzte Arbeitszeiten. o. O.: o. J.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.): DGUV Report 1/2012: Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. Berlin: 2012

Deutscher Industrie- und Handelstag e.V. (DIHK) (Hrsg.): Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vom „Gedöns" zum Schlüssel gegen den Fachkräftemangel. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers 2012. Berlin: 2012

Deutscher Industrie- und Handelstag e.V. (DIHK) (Hrsg.): Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. DIHK-Arbeitsmarktreport 2011. Berlin: 2011

DGB Bundesvorstand (Hrsg.): Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung. Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte. Berlin: 2012

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): Stressfaktor Wochenend-Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Berlin: 2012

Eberling, M.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E.; Jürgens, K.: Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma 2004

Eichhorst, W.; Kendzia, M. J. et al.: Aktivierung von Fachkräftepotenzialen: Frauen und Mütter (Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales). Bonn: IZA Research Report No. 39 2011

Erlewein, M. (Hrsg.: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V.; Arbeitgeberverband Gesamtmetall): Arbeitszeit – so geht's! Köln: Dt. Inst.-Verl. 2001

Ertel, M.; Maintz, G.; Ullsperger, P.: Telearbeit – gesund gestaltet. Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit. Dortmund: 2008

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH (Hrsg.): tempora Online – Journal für moderne Arbeitszeit. Ausgabe 02/2012

Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung (GAWO) (Hrsg.): Sonntagsarbeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und Privatleben. Oldenburg: 2010

Groß, H.: Vergleichende Analyse der Arbeits- und Betriebszeitentwicklung im Zeitraum von 1987 bis 2007. Dortmund: Beiträge aus der Forschung Bd. 176 (Schriftenreihe der Sozialen Forschungsstelle TU Dortmund) 2009

Groß, H.: Betriebliche Altersstrukturen, ältere Beschäftigte und Arbeitszeitarrangements. Groß, H.; Seifert, H. (Hrsg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Düsseldorf: Edition sigma 2010

Groß, H.; Seifert, H. (Hrsg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Düsseldorf: Edition sigma 2010

Hänecke, K. et al.: Accident risk as a function of hour at work and time of day as determined from accident data and exposure models for the German working population. (Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 24, S. 43-48) 1998

Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Gestaltungstipps zum Arbeitszeitkorridor. Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit". o. O.: 2006

Hellert, U.: Nacht- und Schichtarbeit modern gestalten. Mit Empfehlungen für die Ernährung bei Nacht- und Schichtarbeit von Dr. Wolfgang Sichert-Hellert. Münster: LIT Verlag 2011

Hellert, U.: Versetzte Arbeitszeiten. Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profi 11/07. o. O.: 2007

Herrmann, Ch.: Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit? Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation. Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/M.: Campus 2005.

Hielscher, V.: Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeiten und soziale Integration. Berlin: edition sigma 2005

Hoff, A.: Arbeitszeit-Korridor statt Kurzarbeit; in: personalmagazin 09/09. o. O.: 2009. S. 54-56

Hoff, A.: Warum 12-Stunden-Schichtsysteme besser sind. Berlin: 2005

Industrie- und Handelskammer Rheinhessen (Hrsg.): Recht und Fair Play. Überstunden und Mehrarbeit. Mainz: 2010

Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg (Hrsg.): Die IHK informiert: Merkblatt. Arbeit auf Abruf. Villingen-Schwenningen: 2008

Institut Arbeit und Qualifikation (Hrsg.): IAQ-Report 2007-02. Essen: 2007

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Forschungsbericht 03/2012. Nürnberg: 2012. S. 9-13

iso-Institut (Hrsg.): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst. Saarbrücken: 2010

Kittner, M.: Arbeits- und Sozialordnung. Gesetzestexte, Einleitungen, Anwendungshilfen. Frankfurt/M.: Bund-Verlag 2012

Kompetenzzentrum Work-Life GmbH (Hrsg.): Lösung Jahresarbeitszeit. München: o. J.

Kutscher, J.; Weidinger, M.; Hoff, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle. Wiesbaden: Gabler 1996

Lehndorff, S.; Wagner, A.; Franz, Ch.: Arbeitszeitentwicklung in Europa. Frankfurt/M.: Bund-Verlag 2008

Lindecke, Ch.: Flexible Arbeitszeiten im Betrieb. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Fallstudien. Frankfurt/M.: Bund-Verlag 2008

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Grundformen der Arbeitszeitgestaltung. Düsseldorf: 2011

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz (MASGFF); Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Rheinland Pfalz-Saarland, Inmit (Hrsg.): Plan W – Wegweiser für den beruflichen Wiedereinstieg. Mainz, Saarbrücken: 2009

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz (MIFKJF) (Hrsg.): Pflege & Beruf in Rheinland-Pfalz. Tipps, Beispiele und Informationen für Arbeitgeber. Mainz: 2012

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL) (Hrsg.): Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 Mainz: 2011

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA) Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): aktiv in NRW. Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten". Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten, Düsseldorf: 2004

Müller, I.: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. November 2005. Dortmund: 2005

Neufang, A.: Teilzeitarbeit – ein attraktives Arbeitszeitmodell. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Februar 2007. Dortmund: 2007

Neufang, A.: Das Modell Vertrauensarbeitszeit. Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. Mai 2008. Dortmund: 2008

Ries, K.: Telearbeit: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. BEST, 03/2008. Saarbrücken: 2008

Roloff, J.: Arbeitszeitmodelle. Job-Sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial. Bonn: o. J.

Sauer, D.: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA 2005

Schlottfeldt, Ch.: Rechtsfragen der Vertrauensarbeitszeit. Berlin: 2004

Sczesny, C.; Schmidt, S.; Mahler, J.; Hellert, U.; et al.: Machbarkeitsstudie: Arbeitszeitberatung – Entwicklung eines Praxismodells am Beispiel ausgesuchter Branchen. Dortmund: Neues aus der Beratung und Forschung, Bd. 12 (Schriftenreihe der Sinnovation) 2009

Seifert, H.: Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/New York: Campus Verlag 2005

Tobsch, V.; Matiaske, W.; Fietze, S.: Abrufarbeit: Die ständige Verfügbarkeit. PERSONALquarterly 01/12, S. 26. 2006ff.

Wagner, S.: Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 9 2011

Wanger, S.: Altersteilzeit. Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht. Nürnberg: IAB-Kurzbericht Nr. 8 2009

Wiegand, G.: Einführung von Telearbeit – Sichtweisen der Arbeitgeber. o. O.: 2007

Zeitbüro NRW: tempora – journal für moderne arbeitszeiten. August 2005. Dortmund: 2005

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Beratungsrelevante Bestandteile des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis" 13

Abb. 1.2: Beispiel Screenshot Internetplattform des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ – interner Berater-Bereich 15

Abb. 1.3: Beratungsprozess im Rahmen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis" 16

Abb. 1.4: Bestandteile der Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box 18

Abb. 2.1: Wichtigste Maßnahmen für Familienfreundlichkeit von Betrieben 30

Abb. 4.1: Einschätzung des Kenntnisstandes zum Thema Arbeitszeitgestaltung 47

Abb. 4.2: Motive: betriebliche Gründe für die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitberatung 50

Abb. 4.3: Art der geplanten Änderungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung 52

Abb. 4.4: Arbeitszeitmodelle/-regelungen, die für Unternehmen im Rahmen einer Beratung von Interesse sind 53

Abb. 4.5: Relevante Angebote einer Arbeitszeitberatung aus Sicht der Unternehmen 54

Abb. 5.1: Unfall-Risiko in Abhängigkeit von der Arbeitsdauer 61

Abb. 8.1: Ablaufschema einer zukunftsorientierten Arbeitszeitberatung 226

Abb. 8.2: Matrix SWOT-Analyse 231

Abb. 8.3: Balance zwischen unterschiedlichen Interessen beim Thema Arbeitszeitgestaltung 234

Abb. 8.4: Organisationsstruktur im Projekt „Neue Arbeitszeitgestaltung“ 239

Abb. 8.5: Exemplarisches Gantt-Chart einer Umsetzungsplanung zur Einführung eines neuen Schichtmodells 242

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1: Mitglieder des Projekt-Beirats zum Modellprojekt „Neue ArbeitsZeitPraxis“ (in alphabetischer Reihenfolge) 11

Tab. 1.2: Zieldimensionen des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ 12

Tab. 2.1: Entwicklung von Arbeitszeitstrukturen 1989 – 2007 24

Tab. 2.2: Gegenseitiger Nutzen einer zukunftsfähigen Arbeitszeitgestaltung für Unternehmen und Beschäftigte 31

Tab. 2.3: Die zehn wichtigsten Gründe für gute Arbeitszeit 32

Tab. 3.1: Qualitätsstandards der Arbeitszeitberatung im Verständnis des Modellprojektes „Neue ArbeitsZeitPraxis“ 37

Tab. 5.1: Zentrale Eckpunkte des Arbeitszeitgesetzes 68

Tab. 5.2: Inhalte eines Kurz-Checks zur Gesetzeskonformität 70

Tab. 8.1: Beispiel Zielkatalog 234

Tab. 8.2: Exemplarischer Projektstrukturplan für die Einführung eines neuen Schichtmodells 240

Tab. 8.3: Wesentliche Aspekte zum Start der Test-Phase 244

Fotoverzeichnis

www.fotolia.de:

2403799/Carmen Steiner: S. 246

40637897/cirquedesprit: Ordner-Rückseite; S. 29, 259

43001917/cirquedesprit: Ordner-Rückseite; S. 53, 57, 199, 252

14720122/Cmon: S. 243

33002926/contrastwerkstatt: S. 19, 238

34604509/contrastwerkstatt: Ordner-Rückseite; S. 37, 253

41044530/DOC RABE Media: S. 26, 78, 258

18909170/DOC RABE Media: S. 64

16431769/flashpics.: S. 28, 249

703203/Franz Pfluegl: Ordner-Titel; S. 1, 9, 21, 199

38391769/Gebi: S. 125

40948673/Hans-Jörg Nisch: S. 48, 57, 68

36739031/Jonas Ginter: S. 70, 256

14804212/Jörn Buchheim: S. 75

29538143/Kzenon: S. 30, 41, 257

24216402/Kzenon: Ordner-Titel; S. 1, 43, 249

4784571/Kzenon: S. 55, 77, 225, 249

12942674/mapoli photo: S. 33, 62

42905951/Marco2811: S. 57, 67, 73, 254

42227512/Marco2811: S. 78, 201

4699702/Markus Lohninger: S. 27, 43, 260

22040128/MN Studio: S. 75

824049/Pavel Losevsky: S. 261

6202659/pressmaster: S. 7, 248

5212993/pressmaster: S. 233

13409119/Robert Kneschke: S. 62

7614278/RTimages: S. 33

8897800/silo07: S. 7, 59

11645880/Silkstock: S. 38, 43, 199, 262

6169376/sk design: S. 229

14882027/Tom: S. 7, 233

374166/Uschi Hering: S. 29

8691715/Yuri Arcurs: S. 21, 35

29016048/Yuri Arcurs: S. 31, 65, 74

17954443/Yuri Arcurs: S. 33

9123686/Yuri Arcurs: S. 66, 223

8683747/Yuri Arcurs: Ordner-Titel; S. 1

30039212/Yuri Arcurs: S. 125

www.photocase.de:

104870/Birthe Gerlach: S. 69, 75

5033/botta: S. 21

5251/checka: S. 236

6856/fult: S. 32

6382/Julia W.: S. 223, 251

82786/klosko: S. 246

Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit):

0507.: S. 223, 232