

Empfehlungen für Führungskräfte

zum Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten



Flexible Arbeitszeiten



Lesen Sie mehr
über die einzelnen
Arbeitszeitmodelle
in der Rubrik
« Wissen kompakt »

Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit aber auch Teilzeitarbeit haben viele Vorteile für Beschäftigte und für Arbeitgeber. Sie stellen alle beteiligten Teammitglieder und Führungskräfte allerdings auch vor Herausforderungen: Freiheiten und Vorteile für die einen können für andere Kolleg*innen mit Nachteilen verbunden sein. Führungskräfte sind gefordert, verschiedene Interessen auszubalancieren, die Arbeit zu organisieren und die Teamfähigkeit zu erhalten. Die folgenden Empfehlungen richten sich an Führungskräfte und sollen dabei helfen, Konflikte im Team zu vermeiden.

Grundsätzliches

- ▶ Machen Sie sich und Ihren Mitarbeiter*innen bewusst, dass es zur Organisationskultur gehört, flexible Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen und zu fördern. Weisen Sie darauf hin, dass flexible Arbeitszeitmodelle Vor- und Nachteile haben und meist ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation erforderlich ist.
- ▶ Sensibilisieren Sie Ihr Team dafür, dass sich niemand dafür rechtfertigen muss, wenn er später kommt oder früher geht als andere Kolleg*innen. Von allen Teammitgliedern wird erwartet, dass sie ihre Arbeitszeit einhalten und ihre Aufgaben erfüllen – unabhängig davon, ob sie teilzeitbeschäftigt sind, in Gleitzeit oder nach anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen arbeiten.



- ▶ Machen Sie deutlich, dass es Ihnen nicht darum geht, dass alle Teammitglieder jederzeit vor Ort sind, sondern dass die Arbeitsergebnisse im Vordergrund stehen.
- ▶ Achten Sie darauf, sich als Führungskraft regelmäßig (bspw. zum Thema Führen virtueller Teams) fortzubilden.

Kommunikation und Organisation der Arbeit

- ▶ Vereinbaren Sie im Team klare Regeln zu Präsenzzeiten, Besprechungen und Erreichbarkeit. Bevorzugen Sie regelmäßige Termine. Sorgen Sie dafür, dass Termine außer der Regel rechtzeitig bekanntgegeben werden, damit sie für alle planbar sind.
- ▶ Lassen Sie ggf. im Team Regeln erarbeiten, wie mit dem Thema flexible Arbeitszeiten und Erreichbarkeit umzugehen ist. Sollte es keine Einigung geben, treffen Sie als Führungskraft die Entscheidung.
- ▶ Ermöglichen Sie allen Mitarbeiter*innen, an Teamsitzungen und Absprachen teilzunehmen (vor Ort oder digital). Haben Sie dafür die Arbeitszeitformen aller im Blick und berücksichtigen Sie möglichst Wegezeiten und außerberufliche Verpflichtungen Ihrer Teammitglieder.
- ▶ Wenn Teammitglieder bei Besprechungen nicht anwesend sein können, organisieren Sie die Informationsweitergabe, z. B. über Protokolle, Delegation o.ä.
- ▶ Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter*innen (z. B. in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen) über die Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten im Team.
- ▶ Beurteilen Sie die Arbeitsqualität nach fachlicher Qualität und fristgerechter Erledigung. Achten Sie darauf, dass sich Arbeitszeitmodelle nicht negativ auf die Beurteilung auswirken.
- ▶ Haben Sie alle Teammitglieder im Blick, auch wenn sie an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Sofern möglich, vergeben Sie z. B. Ad-hoc-Aufgaben per Telefon oder Email, anstatt sich nur oder hauptsächlich an die Präsenz- und Vollzeitbeschäftigten zu wenden. So werden diese nicht überproportional belastet und die Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeitformen fühlen sich integriert und wahrgenommen.



« Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter*innen. »

- ▶ Kontrollieren Sie nur so viel wie nötig und so wenig wie möglich. Stellen Sie Einigkeit über gemeinsame Ziele her und führen Sie ergebnisorientiert.

- ▶ Achten Sie beim Verteilen der Arbeitsaufgaben darauf, dass sie zu den Arbeitszeitformen passen.

« Sprechen Sie Konflikte an. »

- ▶ Thematisieren Sie auch Konflikte, z. B. zwischen Vollzeitbeschäftigten und Teilzeitbeschäftigten. Teilzeitkräfte fühlen sich manchmal nicht ausreichend informiert oder eingebunden. Vollzeitbeschäftigte haben manchmal den Eindruck, stärker als ihre teilzeitarbeitenden Kolleg*innen in Anspruch genommen zu werden oder bei der Übernahme unattraktiver Arbeitszeiten benachteiligt zu sein.

- ▶ Achten Sie darauf, dass es auch jenseits von Arbeitsterminen regelmäßig Möglichkeiten gibt, sich zu treffen. Persönliche Treffen sind durch Videokonferenzen nicht zu ersetzen. Sie fördern Kreativität, Zufriedenheit und das „Wir-Gefühl“ im Unternehmen.



Impressum

Die vorliegenden Ausführungen sind eine Veröffentlichung aus den Projekten „ZEITREICH – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik lösen. Innovative Arbeitszeitmodelle für KMU in der Metall- und Elektroindustrie, im Einzelhandel, in der Chemieindustrie sowie in der öffentlichen Verwaltung“ sowie „ZEITREICH@orga – Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen – Beschäftigung sichern“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Die fachliche Begleitung der ersten Projektphase lag bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Autorenteam:

Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert
© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: istockphoto.com

I. Auflage, Januar 2021

Projektkonsortium:



Institut für Beschäftigung
und Employability IBE



wmp consult –
Wilke Maack GmbH



Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

