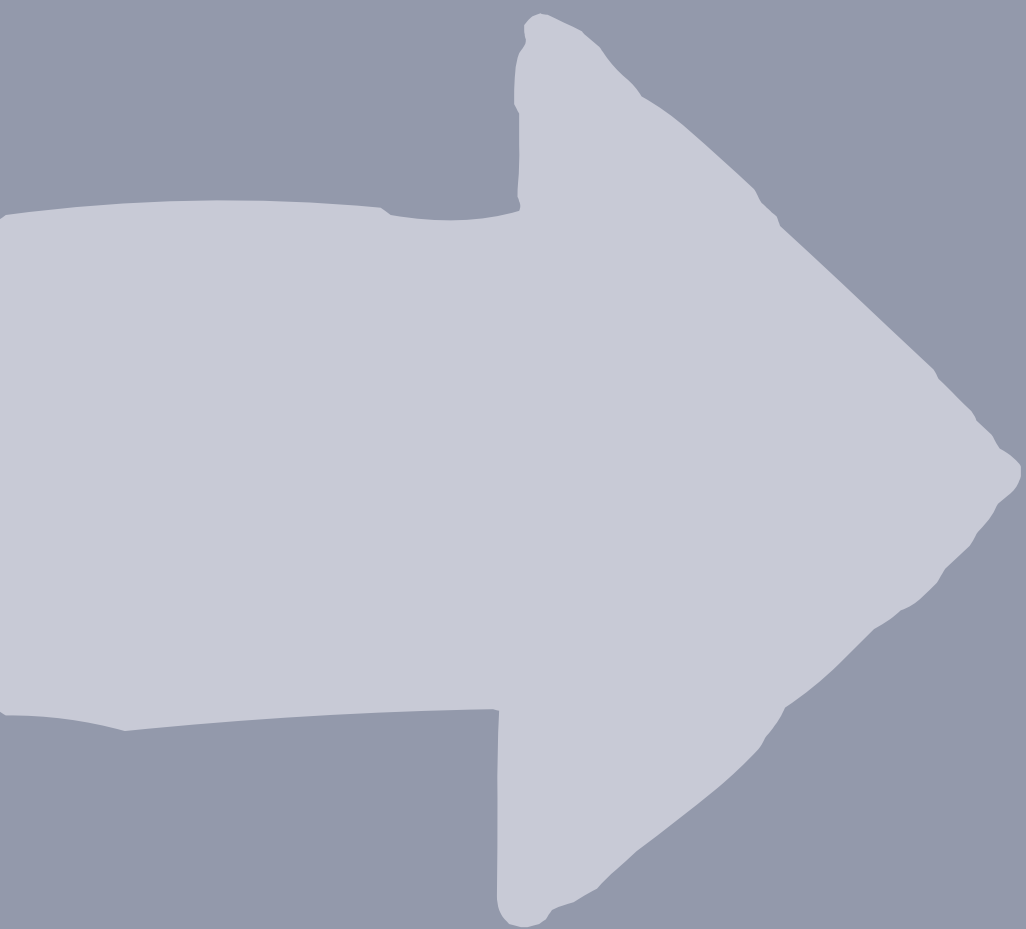


# Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungorientiert gestalten.

**Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte**





# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>6</b>
Das Projekt ZEITREICH – Themenfelder und Pilotorganisationen im Überblick .....	7
Zur Nutzung und zum Aufbau der Praxishilfe .....	9
<b>Teil 1 Herausforderungen, Trends und Handlungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung</b> .....	<b>10</b>
1.1 Die Arbeitswelt im Wandel .....	11
1.2 Trends in der Arbeitszeitgestaltung .....	13
1.3 Steigender Aufwand für betriebliches Zeitmanagement .....	15
1.4 Zeitpolitische Handlungsziele .....	17
1.5 Ausgewählte gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen im Überblick .....	21
<b>Teil 2 Arbeitszeitformen – Gestaltungsansätze und Praxisbeispiele</b> .....	<b>24</b>
2.1 Schichtmodelle und versetzte Arbeitszeiten .....	26
2.2 Teilzeitarbeit .....	29
2.3 Arbeitszeit- und Ampelkonten .....	32
2.4 Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten .....	34
2.5 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten .....	36
2.6 Funktionszeit bzw. Servicezeit .....	39
2.7 Vertrauensarbeitszeit .....	41
2.8 Wahlarbeitszeit .....	43
<b>Teil 3 Arbeitszeitmodelle erfolgreich umsetzen – Das Vorgehen in sechs Schritten</b> .....	<b>44</b>
3.1 Das Projekt vorbereiten .....	46
3.2 Die Ausgangssituation analysieren .....	50
3.3 Lösungsansätze erarbeiten und Umsetzungsschritte planen .....	56
3.4 Maßnahmen in Pilotbereichen erproben und umsetzen .....	60
3.5 Maßnahmen evaluieren .....	62
3.6 Erprobte Maßnahmen in andere Bereiche ausrollen und Erfahrungen kommunizieren .....	63
<b>Teil 4 Fazit</b> .....	<b>65</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>68</b>
<b>Zusatzmaterial</b> .....	<b>70</b>
Interviewleitfaden .....	70
Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung .....	71
Beispielhafter Workshop-Ablauf .....	76
Plakate zu Praxisbeispielen der ZEITREICH-Betriebe .....	78
<b>Impressum</b> .....	<b>91</b>



# Vorwort

Mehr Geld oder mehr freie Tage? Das ist eine der zentralen Fragen, die die Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2018 geprägt haben. Und tatsächlich: Eine Befragung zeigt, dass mehr als 200.000 Beschäftigte die durch den Tarifabschluss neu eingeführten Ansprüche auf zusätzliche Freizeit nutzen wollen.

Freizeit ist vielen Beschäftigten offenbar wichtiger als Tariferhöhungen. Das gilt aber nicht nur für die Metall- und Elektroindustrie, sondern auch für die Deutsche Bahn, die ihren Beschäftigten bereits im Jahr 2016 entsprechende Möglichkeiten zur Verkürzung der individuellen Arbeitszeit eingeräumt hat. Auf einem ähnlichen Prinzip basieren tarifliche Vereinbarungen bei der Deutschen Post und in der Chemieindustrie Ost.

Auch auf betrieblicher Ebene ist das Thema Arbeitszeit in Bewegung. Einerseits sind viele Betriebe an einem möglichst flexiblen Einsatz Ihrer Beschäftigten interessiert. Andererseits verändern sich aber auch die persönlichen Interessen der Beschäftigten. Immer mehr Menschen wünschen sich eine flexible Anpassung ihrer Arbeitszeit an wechselnde Lebensphasen – sei es, um mehr Zeit für Familie, Hausbau oder die Pflege von Angehörigen zu haben.

Doch in welchem Maße haben Beschäftigte überhaupt Einfluss darauf, wie sie ihre Arbeitszeit gestalten können? Liegt die Entscheidung über die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nicht weitgehend beim Arbeitgeber? „Zeitkonflikte“ sind scheinbar vorprogrammiert.

Wie damit umzugehen ist und welche Lösungsmöglichkeiten es gibt, zeigt der vorliegende Leitfaden. Er richtet sich speziell an Betriebs- und Personalräte. Diese haben über ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung.

Entstanden ist der Leitfaden im Rahmen des Projektes ZEITREICH. Dabei sind die praktischen Erfahrungen bei Beratung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle in 13 Betrieben und Verwaltungen eingeflossen. Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Die fachliche Begleitung erfolgte durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Wir bedanken uns ganz herzlich für die engagierte Beratungs- und Transferarbeit im Projekt und wünschen allen Interessierten eine anregende Lektüre!

Frank Brenscheidt

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN

# Einführung

Zeit ist bekanntlich ein knappes Gut, jedenfalls als gelebte Zeit. Deshalb gehört es zu den Alltagsaufgaben von Beschäftigten, stets von Neuem abzuwägen, wie das zur Verfügung stehende tägliche, wöchentliche oder jährliche Zeitbudget zu nutzen ist. Sie müssen entscheiden, wie sie die für Erwerbsarbeit vorgesehene Zeit mit Zeiten für Regeneration, Erholung, Pflege, Familie und Hausarbeit, Weiterbildung, Ehrenamt, Hobby oder auch für sich selbst aufteilen. Für all diejenigen, die nicht allein, sondern in familiären Beziehungen leben, ist die Verwendung der mit anderen Personen gemeinsam zu verbringenden Zeit zu planen und zu koordinieren. Das gilt ebenso für gesellschaftliche Aktivitäten – sei es in Bezug auf Sport oder Ehrenamt, im sozialen oder kulturellen Bereich. Zeit ist auch zu planen für den Wechsel in den Altersruhestand oder von Voll- zu Teilzeit und umgekehrt oder auch für eine längere Auszeit.

Ob und in welchem Maße Zeitengpässe und -konflikte zwischen den zahlreichen Zeitverwendungen auftreten, hängt in starkem Maße von der Arbeitszeitgestaltung ab. Betriebe und Verwaltungen verfolgen dabei in erster Linie das Ziel, sämtliche Zeitreserven zu heben, um eine ausreichende Anzahl an Fachkräften sicherzustellen. Die Beschäftigten hingegen haben vor dem Hintergrund sich verändernder Lebensentwürfe und Wertvorstellungen vor allem den Wunsch nach einem selbstbestimmteren Umgang mit ihrer Zeit. In aller Regel ist die Arbeitszeit durch Betriebe und Verwaltungen, durch tarifliche und betriebliche Vereinbarungen vorgegeben – Zeitverwendung ist also eine individuell nur in beschränktem Maße beeinflussbare Größe. Um persönliche Zeitkonflikte zu vermeiden, kommt es nicht nur darauf an, ob und inwieweit sich die gewünschte Arbeitszeit (Teil- oder Vollzeit und damit das entsprechende Einkommen) realisieren lässt. Entscheidend sind vor allem

zwei Dinge: Erstens, in welchem Maße haben Beschäftigte Einfluss darauf, wie sie die vereinbarte (gewünschte) Dauer der Arbeitszeit verteilen können? Zweitens, inwieweit können Beschäftigte Beginn und Ende der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit und deren Dauer variieren und dadurch besser mit ihren privaten Zeitbedarfen abstimmen? Oder liegt umgekehrt die Entscheidung über die Verteilung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit weitgehend beim Arbeitgeber? Kommt es zu Konflikten zwischen betrieblichen Zeitvorgaben und privaten Zeitwünschen und -anforderungen? Und natürlich: Wie werden Konflikte gelöst? Können die vereinbarten Ergebnisse die Zeitprobleme von Beschäftigten verringern?

Dreh- und Angelpunkt der Arbeitszeitgestaltung ist die Einflussnahme sowohl auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die Kernfrage lautet: Wer verfügt über die Zeit? Wie lassen sich gegensätzliche Zeitanforderungen, Zeitengpässe und -konflikte vermeiden oder entschärfen? Wie lässt sich Zeitautonomie gewinnen? Die Antworten auf diese Fragen hängen nicht unwesentlich auch von der Einflussnahme der Betriebs- und Personalräte ab. Hierzu will der vorliegende Leitfaden eine Hilfestellung liefern, die auf praktischen Erfahrungen im Projekt ZEITREICH beruht.

## Das Projekt ZEITREICH – Themenfelder und Pilotorganisationen im Überblick

Das Projekt ZEITREICH wurde von Juli 2016 bis Juni 2019 durchgeführt. Gefördert wurde es im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Projektpartner waren das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. sowie wmp consult – Wilke Maack GmbH und Dr. Hartmut Seifert.

ZEITREICH basierte auf einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz. Berücksichtigt wurden sowohl die Interessen der Betriebe an einer effizienten Arbeitszeitgestaltung als auch die der Beschäftigten an Zeitautonomie und belastungsarmen Arbeitszeiten. In 13 Betrieben aus den Bereichen Metall- und Elektroindustrie, chemische Industrie, Einzelhandel und öffentlicher Dienst galt es, neue Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und einzuführen und dabei die unterschiedlichen Zeitanforderungen

### Die 13 ZEITREICH-Betriebe und -Verwaltungen



Die Modell-Betriebe und -Verwaltungen		Die Second-Starter-Betriebe und -Verwaltungen	
			
			
			






Gefördert im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

(🔗 Praxisbeispiele, Seite 78 ff)

von Betrieben und Beschäftigten aufzugreifen und auszubalancieren. Es wurden nicht immer die gesamten Unternehmen in das Projekt einbezogen, sondern teilweise nur einzelne Betriebe oder Teilbereiche bzw. einzelne Standorte. In die Suche nach neuen betrieblichen Arbeitszeiten waren nicht nur Personalverantwortliche und Betriebs- bzw. Personalräte einbezogen,

sondern auch die Beschäftigten selbst. Dieses Vorgehen erlaubte, die Zeitinteressen beider Seiten – von Betrieb und Beschäftigten (auch von einzelnen Gruppen) – genau zu erfassen und mögliche Zeitkonflikte zu identifizieren. Die gemeinsam erarbeitete „Sachstandsbeschreibung“ bot eine gute Ausgangsbasis für die weitere konzeptionelle Arbeit.

Unter anderem wurden die folgenden Arbeitszeitthemen in den Betrieben und Verwaltungen\* behandelt:

- Ampelkonten
- Langzeitkonten
- Schichtmodelle
- versetzte Arbeitszeiten
- Teilzeitarbeit
- mobiles Arbeiten
- Funktionszeiten
- Pausenregelung

Darüber hinaus standen beispielsweise auch folgende übergreifende Themen im Fokus der Betriebe und Verwaltungen:

- konfliktfreie Kooperation zwischen Führungsebenen (Verhaltenskodex, Aufstellen von Leitlinien)
- Schnittstellen zur Arbeitsorganisation
- Qualifizierung, Personal- und Teamentwicklung

\*Nachfolgend wird aus Gründen der Vereinfachung häufig nur der Betriebsbegriff benutzt.



## Zur Nutzung und zum Aufbau der Praxishilfe

Auf der Grundlage der im Rahmen des dreijährigen Projektes gewonnenen Erfahrungen richtet sich der vorliegende Leitfaden an Betriebs- und Personalräte in Betrieben und Verwaltungen – ganz gleich in welcher Branche sie tätig sind. Die Handlungshilfe gibt Antworten auf Fragen bei der Arbeitszeitgestaltung und zeigt Wege für partnerschaftliche Lösungen von Zeitkonflikten auf. Der partnerschaftliche Ansatz wird hier in zweierlei Weise verstanden. Erstens wurden in allen Projekten Personalleitungen und Interessenvertretungen (Betriebs- oder Personalräte) in den gesamten Projektlauf einbezogen. Zweitens stand die Projektarbeit von vornherein unter dem Vorzeichen, Zeitmodelle zu entwickeln, die beiden Seiten – Betrieben und Beschäftigten – Vorteile bieten sollten.

Der Leitfaden will Hilfestellungen geben, wie betriebliche Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert realisiert werden können. Die Projekterfahrungen zeigen, dass die frühzeitige Einbindung von Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Entwicklung, Einführung oder Anpassung von Arbeitszeitmodellen ist.

In dem vorliegenden Leitfaden werden alle wichtigen Fachinformationen handlungsorientiert aufbereitet. Teil 1 skizziert allgemeine Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung. Teil 2 berichtet, mit welchen Arbeitszeithemen sich Betriebe und Verwaltungen in der Praxis zurzeit beschäftigen. Es werden unterschiedliche Arbeitszeitformen und Gestaltungsansätze dargestellt und Vor- und Nachteile aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert. Wie Arbeitszeitprojekte unter Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen gestaltet werden können, erläutert Teil 3. Dabei werden auch Erfahrungen aus der Beratungspraxis des ZEITREICH-Projektes geschildert.

Der Leitfaden ist so strukturiert, dass die Leserinnen und Leser Schritt für Schritt durch die aufbereiteten Informationen geleitet werden, die bei der Durchführung eines Arbeitszeitprojektes wichtig sind. Die Kapitel können aber auch einzeln gelesen werden – man kann dort einsteigen, wo das Hauptinteresse liegt.



## **Teil 1**

Herausforderungen, Trends  
und Handlungsmöglichkeiten  
bei der Arbeitszeitgestaltung

**1.1 Die Arbeitswelt im Wandel**

**1.2 Trends in der Arbeitszeitgestaltung**

**1.3 Steigender Aufwand für betriebliches Zeitmanagement**

**1.4 Zeitpolitische Handlungsziele**

**1.5 Ausgewählte gesetzliche und tarifvertragliche  
Regelungen im Überblick**



## 1.1 Die Arbeitswelt im Wandel

Zukünftige Arbeitszeitpolitik steht vor einigen weitreichenden Herausforderungen. Sowohl der Gesetzgeber als auch die Tarifvertragsparteien, aber auch die betrieblichen Akteure (Personalmanagement und Interessenvertretungen) sind gefordert, den arbeitszeitpolitischen Regelungsrahmen an die anstehenden Anforderungen anzupassen und geeignete Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, zu erproben und einzuführen. Betriebliche Arbeitszeitpolitik hat Antworten zu finden, wie umzugehen ist mit

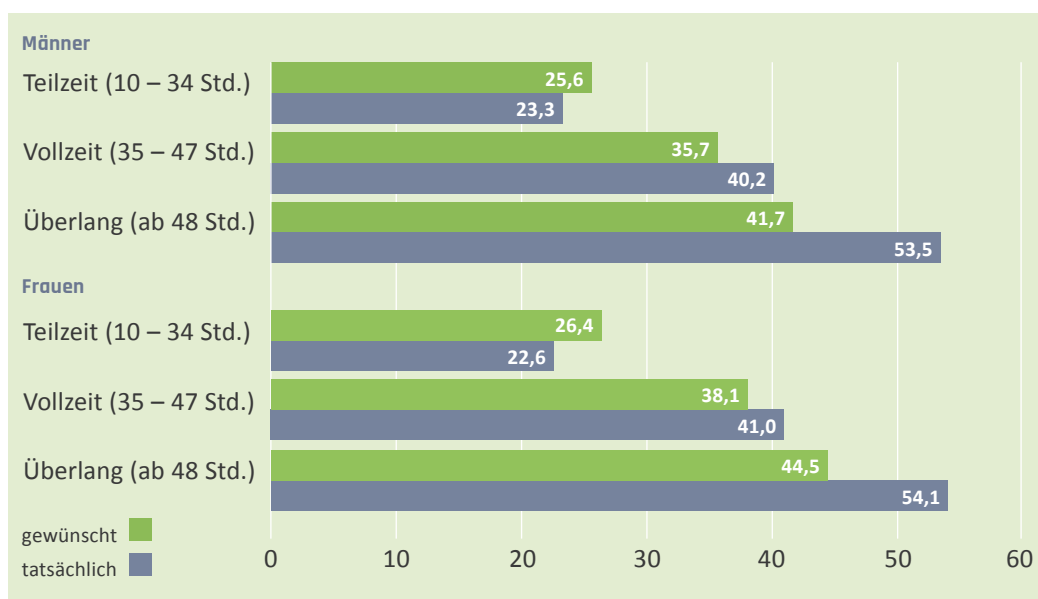
- einem nach wie vor bei vielen Beschäftigten bestehenden Missverhältnis zwischen gewünschten und tatsächlichen Arbeitszeiten
- einer schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung und
- der weiteren Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Herausforderungen gilt es, gleichzeitig zu meistern und nicht nur isoliert anzugehen.

### Arbeitszeitdiskrepanzen

Die tatsächlichen Arbeitszeiten der Beschäftigten entsprechen längst nicht immer den gewünschten. Das zeigen **» Bei Arbeitszeiten klaffen Wunsch und Wirklichkeit auseinander** mehrere Untersuchungen. Sie berücksichtigen, dass kürzere Arbeitszeiten entsprechende Minderungen des Einkommens bedeuten und umgekehrt längere zu höheren Einkommen führen. Unter diesen Bedingungen würde ein Teil der Vollzeitbeschäftigten gerne kürzer und ein Teil der Teilzeitbeschäftigten gerne länger arbeiten. Besonders ausgeprägt sind die Verkürzungswünsche bei Beschäftigten mit überlangen wöchentlichen Arbeitszeiten von 48 und mehr Arbeitsstunden. Frauen möchten durchschnittlich 9,6 und Männer sogar 11,8 Stunden weniger arbeiten (BAuA 2018). Die unerfüllten Zeitwünsche vieler Beschäftigter signalisieren betrieblichen Handlungsbedarf, aber auch der Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien sind gefragt. Mittlerweile haben sowohl der Gesetzgeber als auch die Tarifvertragsparteien Ansprüche geregelt, die Beschäftigten verbesserte Möglichkeiten bieten, die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit zu variieren (☞ Kap. 1.2).

### Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeiten im Jahr 2016 (in Stunden)



Quelle: BAuA 2018; Berechnungen der Autoren

### Demografische Entwicklung

Selbst bei einer verstärkten Zuwanderung von netto 400.000 Personen pro Jahr ist von einem mittel- und langfristig schrumpfenden Potenzial an Erwerbspersonen auszugehen (Fuchs et al. 2017). Der Grund hierfür ist, dass in den kommenden Jahren mehr ältere Beschäftigte in den Ruhestand gehen als jüngere in den Arbeitsmarkt eintreten werden. Ob es in einem größeren Ausmaß zu Arbeitskräfteknappheiten kommt, hängt dann von der wirtschaftlichen Entwicklung und der Nachfrage nach Arbeit ab. Sollte das Angebot an Arbeitskräften nicht ausreichen, besteht die Möglichkeit, die Erwerbsquote zu steigern und bislang nicht Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Frauenerwerbstätigkeit ist durchaus noch steigerbar und bietet insofern ein zusätzliches Arbeitspotenzial. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, vor allem Teilzeitbeschäftigten mit dem Wunsch nach längeren Arbeitszeiten diesen auch zu ermöglichen. Und drittens besteht Spielraum beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand.

Betriebe können zusätzliches Arbeitspotenzial gewinnen, wenn es ihnen gelingt, Arbeitskräfte länger im Erwerbsleben zu halten: 2017 lag das durchschnittliche Renteneintrittsalter von Männern bei 63,7 und von Frauen bei 63,5 Jahren (Deutsche Rentenversicherung Bund 2018), also noch deutlich vor der Regelaltersgrenze, die bis 2029 schrittweise auf 67 Jahre angehoben wird. Wesentlich früher mit durchschnittlich etwa 52 Jahren wechseln Beschäftigte wegen Erwerbsminderung in den Ruhestand. Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten im Interesse der Beschäftigten könnten Belastungen mindern und deren gesundheitlichen Status verbessern, so dass sie länger erwerbstätig bleiben können. Betrieblicher Arbeitszeitpolitik kommt eine wichtige Aufgabe zu, die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange zu sichern.

### Digitalisierung – Arbeit 4.0

Die voranschreitende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft hat auch Folgen für die Arbeitszeitgestaltung. Verschiedene Szenarien stimmen darin überein, dass durch die Digitalisierung viele Tätigkeiten ersetzt werden und ein erheblicher Teil der bestehenden Arbeitsplätze wegfällt, aber in etwa der gleichen Anzahl auch neue entstehen werden. Die Beschäftigungsbilanz, also das Verhältnis von neu geschaffenen und wegfallenden Arbeitsplätzen, wird mittel- bzw. langfristig bis 2025 bzw. 2035 in etwa ausgeglichen sein. Dieselben Szenarien gehen jedoch von einem erheblichen Strukturwandel aus. Beschleunigte und massive Umschichtungen zwischen den Wirtschaftszweigen sind ebenso zu erwarten wie zwischen Berufen und Tätigkeitsanforderungen. Arbeitskräfte werden aus schrumpfenden Wirtschaftsbereichen in expandierende wechseln müssen. Dabei werden sie sich häufig auf neue Tätigkeitsanforderungen vorbereiten müssen. Routinetätigkeiten werden eher wegfallen, der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für komplexe Spezialistentätigkeiten wird wachsen.

Ohne erheblich intensivierte Anstrengungen der beruflichen Weiterbildung wird sich der zukünftige enorme wirtschaftliche und berufsfachliche Strukturwandel nicht bewältigen lassen. Lernen braucht Zeit. Deshalb ist mehr Zeit für Weiterbildung zu reservieren – insbesondere auch während der Arbeitszeit. Lernen am Arbeitsplatz wird an Bedeutung gewinnen. Entsprechend müssen die Arbeitsplätze lernförderlich gestaltet werden. Entscheidend ist, dass Lernzeiten für alle Beschäftigten zur Verfügung stehen, also auch für jene Gruppen, die bislang eher wenig oder gar nicht an beruflicher Weiterbildung teilgenommen haben, wie Geringqualifizierte, Ältere usw.

## 1.2 Trends in der Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeitpolitik hat in den letzten Jahren neue Wege eingeschlagen. Gesetzliche Regelungen sowie zahlreiche tarifliche und betriebliche Vereinbarungen haben die Arbeitszeit flexibler, differenzierter und individualisierter werden lassen. Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre fanden Arbeitszeitkonten im Zuge der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen rasche Ausbreitung. Mittlerweile bewirtschaftet die Mehrheit (gut 60 %) der Beschäftigten die tägliche/wöchentliche Arbeitszeit mit Hilfe eines Kontos (BAuA 2018). Es bietet die Möglichkeit, die tägliche/wöchentliche Arbeitszeit, deren Beginn und Ende sowie Dauer in definierten Grenzen zu variieren (👉 Kap. 2.3).

Innovativ sind seit 2016 vor allem Tarifverträge, die den Beschäftigten Optionen zusichern, Dauer und Lage der Arbeitszeit nach persönlichen Wünschen und Anforderungen zu gestalten. Wahlmöglichkeiten für Beschäftigte stellen ein neues Prinzip flexibler Arbeitszeitgestaltung dar. Sie eröffnen Spielraum, die Dauer der Arbeitszeit nach individuellen Wünschen festzulegen. Solche „Wahlarbeitszeiten“ bieten Beschäftigten mehr Zeitautonomie. Dazu gehören Vereinbarungen, die bei tariflichen Lohnerhöhungen den Beschäftigten die Wahl zwischen mehr Geld oder mehr freier Zeit lassen (Beispiele hierzu in 👉 Kap. 1.5).

Die Regel- oder Normalarbeitszeit legt nicht mehr einen für alle Beschäftigten einheitlichen Standard bei der Dauer fest, sondern lässt differenzierte Abweichungen zu. Erhalten bleibt dabei aber die Garantiefunktion der Normalarbeitszeit, auch wenn die Dauer der tatsächlichen individuellen oder betrieblichen Arbeitszeit kurz- oder längerfristig abweichen kann. Garantiert sind Ansprüche auf eine durchschnittlich innerhalb eines definierten Zeitraumes (z.B. eines Jahres) vereinbarte Arbeitszeit und auf ein hierauf bezogenes Einkommen. Garantiert sind auch Rechte,

von phasenweise kürzerer Arbeitszeit zur tariflichen Regelarbeitszeit zurückkehren zu können. Die tarifliche Regelarbeitszeit bleibt also der **➤ Arbeitszeit wird flexibler und individualisierter** garantierte Bezugspunkt.

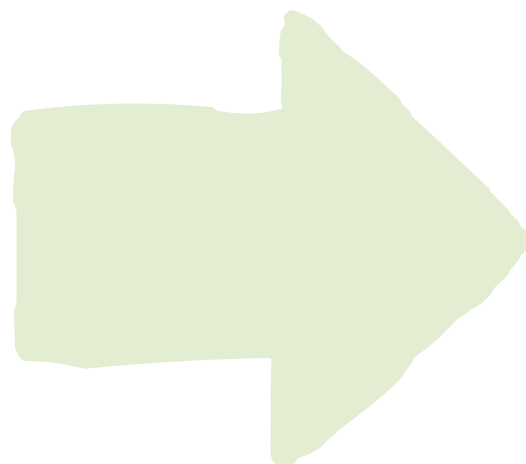
Einen wichtigen Schritt in Richtung vermehrter Wahlmöglichkeiten und mehr Zeitautonomie hat der Gesetzgeber mit dem 2019 in Kraft getretenen Brückenteilzeitgesetz eingeschlagen. Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten können befristet von Voll- zu Teilzeit wechseln und auch die „Brücke“ wieder zurück benutzen.

Flexible Arbeitszeiten sind nicht konfliktfrei. Betriebe und Verwaltungen sind je nach Auftragslage oder Kundenfrequenzen an einem möglichst flexiblen Einsatz ihrer Beschäftigten interessiert. Diese Zeitanforderungen müssen sich nicht mit den privaten Zeitanforderungen der Beschäftigten decken. Hinzu kommt, dass sich die persönlichen Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten im Laufe der Zeit verändern. Immer mehr Beschäftigte wollen Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel und lebensphasenorientiert gestalten, um z.B. Berufliches und Privates besser miteinander zu vereinbaren. Kurzfristig geht es sowohl um die alltäglichen kleinen „Zeitfreiheiten“ als auch um Planbarkeit von Arbeitszeit und frei verfügbarer Zeit. Der Wunsch nach Änderungen der Arbeitszeit steht im Vordergrund. Jüngere sollen die Möglichkeit bekommen, mehr Zeit für Familie, Hausbau etc. zu haben. Ältere, die nach einem langen Arbeitsleben vor dem regulären Rentenbeginn kürzertreten möchten, sollen wählen können, ob sie weniger arbeiten oder früher ihre Erwerbstätigkeit beenden.

Gleichzeitig hat sich die Arbeitszeit in den letzten 20 Jahren Schritt für Schritt verändert. Fast jeder zweite Beschäftigte (47 %) leistete

2017 Schicht-, Nacht- oder Wochenendarbeit (Statistisches Bundesamt 2018). Diese Arbeitszeiten bedeuten teilweise erhöhte Belastungen, gefährden die Gesundheit oder schränken die Teilhabe am familiären und sozialen Leben ein. Zudem verschwimmen nicht zuletzt durch die Digitalisierung die Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit. Für eine wachsende Zahl der Beschäftigten führt der Umgang mit Smartphones, Laptops oder Tablet PCs zur Entgrenzung der Arbeitszeit. Die Arbeit dringt in die Privatzeit vor, beide Sphären vermischen sich. Zudem besteht das Risiko, dass sich die Arbeitszeit verlängert. Etwa 11 % der Beschäftigten arbeiten gewöhnlich mehr als 48 Stunden pro Woche (Statistisches Bundesamt 2018). Gleichzeitig bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, Arbeitsort und -zeit flexibel zu organisieren. Etwa jeder zehnte Beschäftigte arbeitet zumindest gelegentlich von zu Hause im Rahmen von Homeoffice (👉 Kap. 2.5).

Vor diesem Hintergrund sind die Betriebsparteien gefordert, Lösungen zu finden, die zum einen den Anforderungen des Arbeitgebers nach einem flexiblen Personaleinsatz gerecht werden und gleichzeitig die persönlichen Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigen. Die Einbindung von Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen ist daher immer ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Entwicklung von neuen und möglichst konfliktfreien Arbeitszeitmodellen.



## 1.3 Steigender Aufwand für betriebliches Zeitmanagement

Die Ausbreitung flexibler Arbeitszeiten hat Regelungskompetenzen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert. Branchentarifverträge legen in aller Regel den Rahmen fest, den die Betriebsparteien für betriebliche Vereinbarungen ausschöpfen können. Sie gewinnen dadurch Gestaltungsspielraum. Dabei können gegensätzliche Zeitinteressen aufeinanderstoßen. Die Betriebsparteien müssen aushandeln, wie sie den Spielraum, den die Tarifverträge bieten, ausschöpfen. Zeitkonflikte sind in einem stärkeren Maße denkbar als in Zeiten einer standardisierten Regelarbeitszeit, die tarifvertraglich ein mehr oder minder einheitliches Muster für die Beschäftigten festlegte. Abweichungen in der Dauer waren lediglich befristet und in besonderen Situationen möglich: nach oben durch mitbestimmungspflichtige Überstunden und nach unten durch Kurzarbeit. Für beide Fälle ist ein klares Reglement vorgegeben. Erst das 2001 in Kraft getretene Teilzeit- und Befristungsgesetz führte einen verbindlichen Anspruch ein, individuell die Dauer der Regelarbeitszeit zu verkürzen.

Unter den veränderten Vorzeichen flexibler Arbeitszeiten wächst der Aufwand für betriebliches Zeitmanagement und damit auch das Konfliktpotenzial. Die Einführung von Optionen durch die jüngsten Tarifverträge (👉 Kap. 1.5) dürfte den Aufwand für betriebliches Zeitmanagement nochmals steigern. Die neuen Möglichkeiten, die individuellen Arbeitszeiten variieren zu können, lassen diese differenzierter werden. Die Gestaltungswünsche einzelner Beschäftigter sind in Arbeits- und Dienstpläne einzuarbeiten, gemeinsame Anwesenheitszeiten für Teambesprechungen sind ebenso abzustimmen wie Besetzungszeiten für Kundenkontakte; Schichtpläne sind neu zu entwickeln, Zeitkorridore und Eckwerte für betriebsnahe Lösungen sind neu zu fixieren. Beim Erreichen von Grenzwerten für die Inanspruchnahme von Wahlarbeitszeiten (z.B. in der Metallindustrie max. 10 % der Belegschaft) sind Entscheidungen zu treffen, wer

Wahlmöglichkeiten in Anspruch nehmen kann und wer nicht. All diese zeitorganisatorischen Neuausrichtungen bedeuten für die Personaleinsatzplanung einen erhöhten Aufwand:

Welche Qualifikationen für welche Aufgaben werden in welchem Umfang benötigt und wie können sie miteinander kombiniert werden? Dabei sind die Zeitwünsche möglichst aller Beschäftigten zu berücksichtigen. Lassen sich nicht alle Wünsche gleichermaßen erfüllen, sind Auswahlentscheidungen zu treffen, Kriterien für solche Entscheidungen zu entwickeln und gegenüber den Belegschaften zu rechtfertigen. Das ist keine leichte Aufgabe, sollen Gerechtigkeitsaspekte nicht außer Acht bleiben, sondern möglichst ausgewogen erfüllt werden.

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten, die den Wünschen der Beschäftigten möglichst weit entgegenkommen, verspricht umso eher zu gelingen, je besser die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen hierauf eingerichtet sind. Eine erste Voraussetzung sind breite Qualifikationen der Beschäftigten. Sie erleichtern, Vertretungen und Arbeitsaufgaben situativ anders zu organisieren. Flexible Arbeitszeiten sind zweitens organisatorisch leichter zu bewältigen, wenn ein möglichst hoher Grad eigenverantwortlicher Arbeitsgestaltung gegeben ist. Unter diesen Vorzeichen können Arbeitsteams je nach Auftragslage, Kundenfrequenzen oder anderen Marktanforderungen eigenverantwortlich entscheiden, wer wie lange arbeitet. Voraussetzung dabei sind Transparenz über die Personaleinsatzplanung, realistische Ziele und klare Abstimmungswege im Team.

Zeitkonflikte sind nicht auf die Auseinandersetzung zwischen Betrieb und Beschäftigten beschränkt, sondern können auch zwischen einzelnen Beschäftigten aufkommen. Das kann der Fall sein, wenn nur einzelne Personen die

» *Auf die Betriebsparteien kommt es an*

» *Arbeitsorganisatorische Voraussetzungen prüfen*

» *Wahlarbeitszeiten erhöhen den Aufwand für betriebliches Arbeitszeitmanagement*

bestehenden Möglichkeiten autonomer Zeitgestaltung nutzen können. Um Produktion und Dienstleistungen weiter aufrecht zu erhalten, sind dann weitere Beschäftigte von dieser Möglichkeit ausgeschlossen. Zeitautonomie für einige Beschäftigte kann gleichzeitig den Ausschluss von Zeitautonomie für andere bedeuten. Dieser Sachverhalt ist nicht neu und hat bei den Urlaubsplanungen Tradition. Flexible Arbeitszeiten verlangen daher Führungskräften und Interessenvertretungen ein erhöhtes Maß an konfliktlösendem Zeitmanagement ab.

» *Flexible Arbeitszeiten erfordern ein erhöhtes Maß an konfliktlösender Kompetenz bei Führungskräften und Interessenvertretungen*

Für kleine und mittlere Unternehmen ist ein solches Zeitmanagement, das differenzierte Arbeitszeitinteressen auszubalancieren versucht, nicht immer einfach. Häufig fehlen die Ressourcen, eine aufwendiger gewordene Personaleinsatzplanung zu konzipieren und umzusetzen. Externe Beratung kann sicherlich helfen, ist aber kostenträchtig. In dem Maße, wie die Herausforderungen an betriebliches Zeitmanagement steigen, wachsen auch die zeitpolitischen Verantwortlichkeiten und Herausforderungen der betrieblichen Interessenvertretungen. Das Betriebsverfassungsgesetz (hier vor allem § 87 BetrVG) und das Bundespersonalvertretungsgesetz (hier vor allem § 75 Abs. 3 BPersVG) geben ihnen nicht nur Möglichkeiten, auf betriebliche Zeitpolitik zu reagieren, sondern mit eigenen Vorschlägen auch aktiv zu werden (☞ Kap. 1.5).

### **Gute Arbeitszeitmodelle nur mit Beteiligung**

Betriebs- und Personalräte sind zentrale Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite, wenn es um die Gestaltung der Arbeitszeiten geht. Fehlen institutionalisierte Mitbestimmungsgremien, ist ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bei Arbeitszeitprojekten deutlich schwieriger. Als Ersatz können auch andere Vertretungsstrukturen und Verfahren wie freiwillige Vertretungsgremien und Arbeitskreise aufgebaut und genutzt werden. In Frage kommt auch der Arbeitsschutzbeauftragte, zumal Fragen des Arbeitsschutzes auch zeitpolitisch relevant sind.

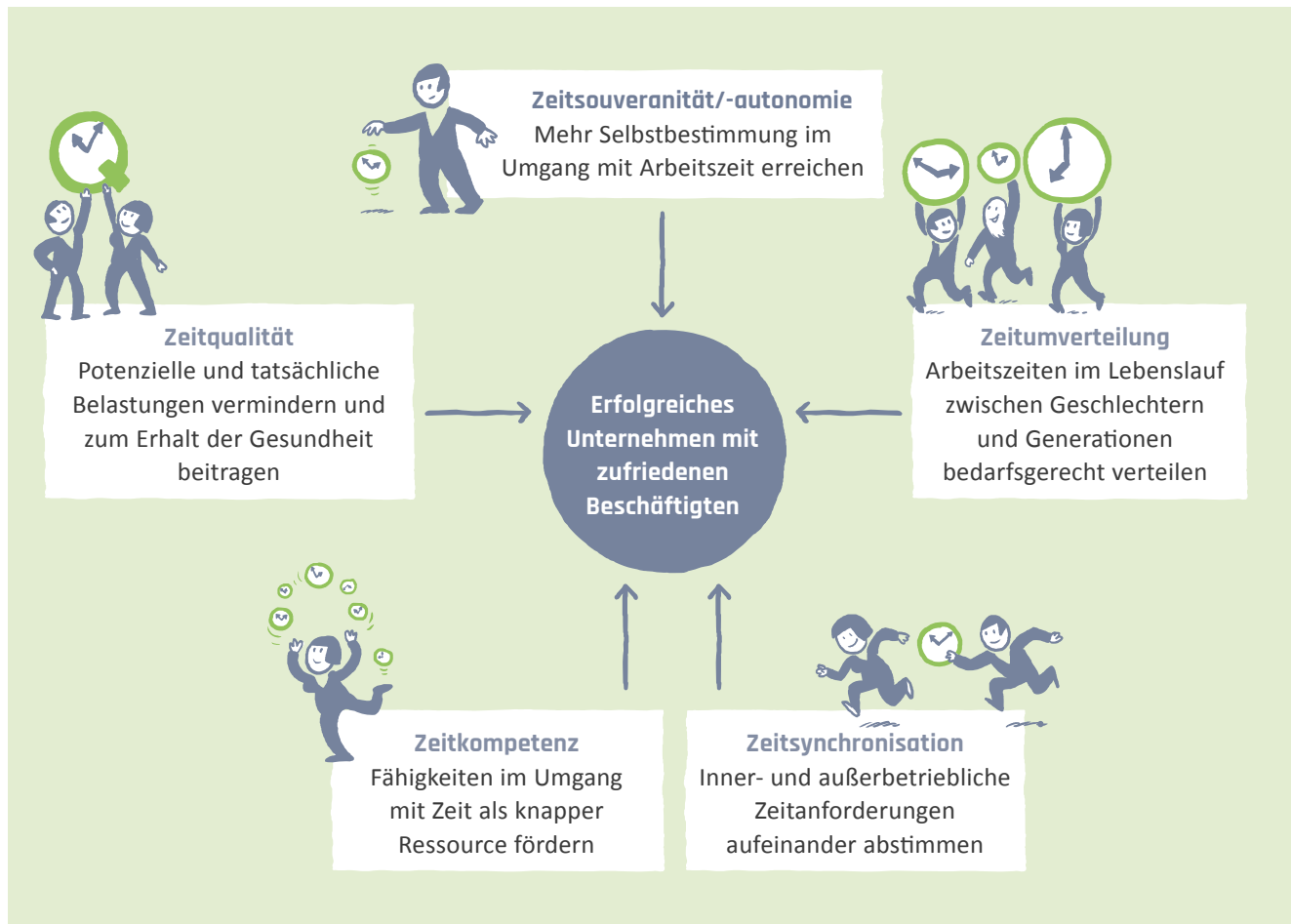


## 1.4 Zeitpolitische Handlungsziele

Betriebliche Zeitpolitik der Interessenvertretungen hat nicht nur individuelle Zeitwünsche und -interessen der Belegschaften aufzugreifen, sondern stets auch übergeordnete

Zeitziele im Auge zu behalten. Hierzu gehören vor allem folgende Handlungsziele, die im Vordergrund des Projektes ZEITREICH standen:

### Die Zielgrößen der Zeitpolitik



### Zeitsouveränität/ Zeitautonomie

Für abhängig Beschäftigte ist Zeitautonomie (bzw. Zeitsouveränität) in einer arbeitsteiligen Wirtschaft, die unter dem Weisungsrecht des Arbeitgebers steht, nur in einem relativen Sinne denkbar. Letztlich geht es stets um etwas mehr oder weniger individuelle zeit-

liche Gestaltung im Vergleich zu einer starren Regelarbeitszeit.

Für betriebliche Interessenvertretungen bestehen die Herausforderungen einerseits darin, zu verhindern, dass flexible Arbeitszeiten gegen die Zeitwünsche und -anforderungen der Beschäftigten verstoßen und zu mehr Abhängigkeit von betrieblichen Vorgaben führen. Andererseits ist es ihre Aufgabe, den

neuen Spielraum möglichst weitgehend für individuelle Zeitgestaltung – für mehr Zeitautonomie – zu nutzen. Hierzu gehört auch, die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für mehr Zeitautonomie zu beeinflussen, Arbeitsabläufe transparent zu machen und dezentrale Entscheidungsstrukturen einzuführen.

» **Zeitautonomie sichern**



**Zeitumverteilung**

Für eine andere Verteilung der Arbeitszeit sprechen vor allem zwei Argumente. Erstens sind die Zeiten für Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern sehr ungleich verteilt. Männer arbeiten durchschnittlich deutlich länger als Frauen. Umgekehrt bringen Frauen deutlich mehr Zeit für Arbeit im Bereich Haushalt und Familie auf als Männer. Fast die Hälfte aller Frauen arbeitet Teilzeit. Mit durchschnittlich etwa 20 Stunden pro Woche sind deren Arbeitszeiten kurz, entsprechend gering die Einkommen und die daraus abgeleiteten späteren Anwartschaften auf Renten (Statistisches Bundesamt 2018).

» **Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch Zeitumverteilung erreichen**

Zudem ist Teilzeitarbeit immer noch ein Karrierehemmnis. Eine andere Zeitverteilung zwischen den Geschlechtern würde diese Probleme entschärfen.

Zweitens sind Arbeitszeitwünsche nicht statisch, sie können sich im Laufe eines Erwerbslebens ändern. Veränderte familiäre Bedingungen, gesundheitliche Aspekte, sich wandelnde Lebens- und Wertorientierungen beeinflussen die gewünschte Dauer der Arbeitszeit und des damit erzielbaren Einkommens.

» **Zeitwünsche der Beschäftigten erfassen und aufgreifen**

Zeitpolitik hat solche Änderungen aufzugreifen und umzusetzen. Die bestehenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen bieten hierzu gute Ansatzpunkte für betriebliche Arbeitszeitpolitik (👉 Kap. 1.5).

**Zeitsynchronisation**



Arbeitszeitpolitik hat die Zeitanforderungen von Betrieb und Beschäftigten abzugleichen und möglichst konfliktarm auszubalancieren.

Aus betrieblicher Sicht geht es vor allem um den effizienten Einsatz von Arbeit. Flexible Formen der Arbeitszeit bieten sich an, um das benötigte Volumen an Arbeit (Zahl der Beschäftigten x Stunden je Beschäftigten) mit einer schwankenden Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen möglichst genau zu synchronisieren, d.h. exakt aufeinander abzustimmen. Leerzeiten lassen sich dadurch verringern oder gänzlich vermeiden, Lagerkosten reduzieren und Kundenwünsche rascher befriedigen als bei einer starren Arbeitszeit. Betriebliche Arbeitszeitpolitik soll aber auch bei kapitalintensiver Produktion durch möglichst lange Maschinenlaufzeiten für geringe Kapitalstückkosten sorgen. Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit verlängern die Betriebsnutzungszeiten.

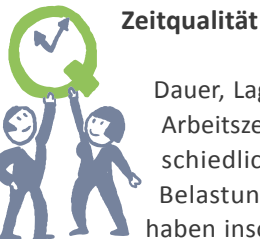
In den Dienstleistungsbereichen spielen andere Faktoren eine Rolle. Wichtig für Betriebe ist, dass ihnen das zur Erstellung der nachgefragten Güter und Dienstleistungen benötigte Volumen an Arbeit möglichst zeitgenau auch zur Verfügung steht. Bei steigender Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen ist es unter Kostenaspekten vorteilhafter, wenn die Arbeitszeit verlängert und umgekehrt bei nachlassender Nachfrage verkürzt werden kann. Alternativ müssten Betriebe ansonsten die Zahl der Beschäftigten anpassen, was aber höhere Kosten für mögliche Entlassungen und spätere Anwerbung und Einarbeitung verursachen würde. Für Beschäftigte hat eine an den Konjunkturverlauf angepasste Arbeitszeit den Vorteil, dass dadurch Entlassungen vermieden werden können, wie das während der Finanzkrise 2008/09 der Fall war. Die Kehrseite hiervon ist, dass die Arbeitszeit weniger privaten Zeitrhythmen folgt und Zeitautonomie zurückzustecken hat vor Beschäftigungssicherung.

Betriebliche Arbeitszeitanforderungen und Zeitwünsche und -interessen der Beschäftigten müssen nicht übereinstimmen. Zeitkonflikte im Arbeitsalltag sind möglich und erfordern die Unterstützung durch die Interessenvertretungen. Für Beschäftigte geht es zunächst einmal darum, einen Arbeitsplatz zu finden, an dem sich die gewünschten Arbeitszeiten realisieren lassen. Das gilt für die Dauer der Arbeitszeit ebenso wie für deren Lage und Verteilung. Der Nutzen der verfügbaren Zeit hängt für die Beschäftigten nicht nur von deren Ausmaß ab, entscheidend ist ebenso die Frage, wieviel Zeit zu welchen Zeitpunkten zur Verfügung steht. Welche Möglichkeiten bestehen, kurzfristig Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit zu variieren oder einen Tag frei zu nehmen? Bei flexiblen Arbeitszeiten gewinnt die Planbarkeit der individuellen Zeiteinsätze an Bedeutung.

### Zeitkompetenz



Flexible Arbeitszeiten erfordern in einem deutlich höheren Maße eigenverantwortliches Handeln von den Beschäftigten als bei standardisierter Normalarbeitszeit. Beschäftigte müssen befähigt sein, Arbeitsabläufe zu planen, hierfür benötigte Zeitbedarfe abzuschätzen und mit den privaten Zeitanforderungen abzustimmen. Hierzu gehört auch, in der Lage zu sein, die eigenen Zeitinteressen und -wünsche gegenüber Vorgesetzten und anderen Beschäftigten im Team zu artikulieren und zu begründen.



### Zeitqualität



Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Belastungen der Arbeit – sie haben insofern eine qualitative Seite. Je länger die Arbeitszeiten über die tariflichen oder gar gesetzlichen Regel- bzw. Höchstarbeitszeiten hinausgehen, desto höher die Belastungen und desto größer die Risiken gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Dieser Zusammenhang ist arbeitsmedizinisch vielfach nachgewiesen, insbesondere hinsichtlich der täglichen Arbeitsdauer und notwendiger Ruhezeiten. Gleiches gilt für die gesundheitlichen Risiken von Wechselschicht und Nacharbeit. Aber auch die Frage, wie eine vereinbarte Dauer der Arbeitszeit verteilt wird und wer hierüber entscheidet, spielt eine Rolle für die Balance zwischen betrieblichen und privaten Zeitanforderungen (Work-Life-Balance) und damit für Zeitnot und -stress. Schließlich gehen von unerfüllten Arbeitszeitwünschen negative Effekte auf die Zufriedenheit mit der Arbeit aus; dies kann auch das Wohlbefinden und letztlich den gesundheitlichen Zustand beeinflussen. Außerdem dürften unerfüllte Arbeitszeitwünsche nicht förderlich für Produktivität und Innovationsfreude sein.

» Zeitnot und -stress mindern

### Flexible Arbeitszeitregelungen - eine besondere Herausforderung für Interessenvertretungen

Die Veränderung von Arbeitszeitregelungen ist häufig mit Konflikten verbunden – auch innerhalb des Betriebs- oder Personalrats. Es ist nicht immer einfach, die Auswirkungen veränderter oder neuer Arbeitszeitmodelle vorab genau abzuschätzen. Es handelt sich häufig um komplexe Sachverhalte. Denn die Gestaltung von Dauer, Verteilung und Lage von Arbeitszeiten hat weitreichende Auswirkungen auf Gesundheit, Zeitautonomie und Gerechtigkeit. Bei jedem neu in Frage kommenden Zeitmodell gilt es, diese Ziele auf den Prüfstand zu stellen, Lösungen zu finden, die möglichst mehreren Zielen dienen, und Zielkonflikte zu vermeiden. Bevor die Interessenvertretungen mit der Personalleitung oder der Geschäftsführung Gespräche beginnen, sollten sie intern entscheiden, welche Ziele sie in den Vordergrund stellen wollen und wie sie ihre Vorschläge begründen. Wie ist z.B. mit dem Wunsch von Beschäftigten umzugehen, durch Mehrarbeit und Nacht- und Schichtzulagen das individuelle Einkommen aufzubessern, auch wenn dies zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann?

» *Zeitziele formulieren und auf den Prüfstand stellen*

Auf der anderen Seite dürfen mögliche Auswirkungen neuer Arbeitszeitmodelle auf eingespielte Routinen und finanzielle Aspekte (wie eben Wochenend- und Schichtzulagen) nicht unterschätzt werden. Zur erfolgreichen Umsetzung von Ideen zum Thema Arbeitszeit müssen möglichst große Teile der Belegschaft bzw. der betroffenen Beschäftigten gewonnen und beteiligt werden. Dies gilt besonders, wenn damit Überlegungen über weitreichende Veränderungen der Abläufe in der Organisation verbunden sind. Änderungen des Arbeitszeitmodells bringen nicht nur Eingriffe in die betriebliche, sondern auch in die persönliche „Sozialorganisation“ mit sich.

## 1.5 Ausgewählte gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen im Überblick

Zentrale Handlungsgrundlagen für Betriebs- und Personalräte bilden das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) sowie verschiedene Landespersonalvertretungsgesetze. Sie geben den Rahmen für Schutz- und Beteiligungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bei der Gestaltung der Arbeitszeit vor. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG ist es Betriebsräten beispielsweise möglich, Sonderregelungen bei Mehr- und Schichtarbeit für besondere Beschäftigtengruppen (beispielsweise Ältere) in Betriebsvereinbarungen zu erwirken. Parallel zum BetrVG haben Personalräte nach § 75 BPersVG Abs. 3 Nr. 1, 3 u.a. über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitzubestimmen, sofern keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht.

### Regelungsgrundlagen im Überblick

Den rechtlichen Rahmen für die Arbeitszeit bildet ein Zusammenspiel von Richtlinien der Europäischen Union, verschiedenen nationalen Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sowie Individualvereinbarungen. Diese Regelungsebenen sind hierarchisch gegliedert. Abweichungen von einer höheren Ebene sind nur unter Beachtung des Günstigkeitsprinzips möglich. Betriebliche Vereinbarungen sind beispielsweise nur zulässig, wenn sie die Beschäftigten günstiger stellen, als es die tarifliche Regelung vorsieht.

**EU-Arbeitszeitrichtlinie:** Sie begrenzt die Höchstarbeitszeit in der Europäischen Union auf 48 Stunden in der Woche (Richtlinie 2003/88/EG). Bei Pausen- und Ruhezeiten können die Mitgliedstaaten der Union eigene Gesetze erlassen, müssen sich aber innerhalb des Rahmens bewegen, den die EU als Mindeststandard vorgibt.

Das bedeutet:

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern steht je 24-Stunden-Zeitraum eine Mindestruhezeit von 11 zusammenhängenden Stunden zu.
- Nach 6 Stunden muss eine Pause gewährt werden.
- Je 7-Tages-Zeitraum ist ein freier Tag (genau 24 Stunden) vorgesehen.
- Ein bezahlter Mindestjahresurlaub von 4 Wochen ist zu gewähren.

In Ausnahmefällen kann von diesen Grenzwerten abgewichen werden. So kann die 48-Stundengrenze überschritten werden, wenn ein Ausgleich innerhalb von 4 Monaten erfolgt. Besondere Regelungen gelten außerdem für spezielle Berufsgruppen, so für Beschäftigte in Pflegediensten oder Verkehrsberufen.

**Arbeitszeitgesetz:** Es legt die Grundnormen für die Gestaltung der Arbeitszeit fest. Es will Beschäftigte vor Gesundheit gefährdenden Belastungen schützen, die Arbeitsruhe an Sonn- und Feiertagen sichern und zugleich Betrieben Flexibilität für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen bieten (BMAS 2018). Basierend auf arbeitsmedizinischen Erkenntnissen begrenzt das Gesetz die tägliche Höchstarbeitszeit auf 10 Stunden und legt Mindestruhepausen während der Arbeit und Mindestruhezeiten von 11 Stunden nach Arbeitsende fest. Die detaillierten Regelungen bieten genügend Spielraum für einen flexiblen Arbeitseinsatz (Hoff 2016). Zugleich enthält das Gesetz Rahmenbedingungen für die Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten. Nachtarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer sind besonders geschützt. Ausnahmsweise sind 10-Stunden-Schichten möglich, wenn innerhalb von 4 Wochen der Durchschnittswert von 8 Stunden erreicht wird.

Zentrale Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (Auswahl)	
Höchstgrenze tägliche Arbeitszeit	10 Stunden, Ausgleich innerhalb der nächsten 6 Monate auf durchschnittlich 8 Stunden
Mindestruhezeit	11 Stunden
Pausenzeiten	nach 6 Stunden
Nacharbeit	Recht der Beschäftigten auf arbeitsmedizinische Untersuchungen
Verteilung der Arbeitszeit	Mitbestimmung über Anfang und Ende täglicher/ wöchentlicher Arbeitszeit
Arbeit an Sonn- und Feiertagen	genehmigungspflichtig

Die Sonn- und Feiertagsruhe wird durch ein grundsätzliches Beschäftigungsverbot geschützt. Arbeiten sind an diesen Tagen nur ausnahmsweise zulässig.

Neben dem Arbeitszeitgesetz sind außerdem das **Jugendarbeitsschutzgesetz** sowie das **Arbeitsschutzgesetz** zu beachten (siehe hierzu auch BAuA 2017). Letzteres steht in einem engen Wechselverhältnis zum Arbeitszeitgesetz und bietet im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Ansatzpunkte, auch die Arbeitszeit als Kriterium einzubeziehen. Da sich aus der Gestaltung der Arbeitszeit Gefährdungen ergeben können, ist sie in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen (ArbSchG § 5). Sowohl das Arbeitszeitgesetz (§ 6) als auch das Arbeitsschutzgesetz (§ 2 Abs. 1) verpflichten den Arbeitgeber zu Maßnahmen, die arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verhüten.

» **Arbeitszeiten bei Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen**

**Tarifverträge:** Sie legen die Regelarbeitszeit fest, die sich je nach Branche zwischen 35 und 40 Stunden bewegt. Sie regeln außerdem Zuschläge für atypische Arbeitszeiten während der Nacht, im Schichtsystem oder am Wochenende sowie bei Überstundenarbeit. Außerdem bilden sie den Rahmen für betriebliche Vereinbarungen über flexible Arbeitszeiten, vor allem über Arbeitszeitkonten. Tarifverträge fixieren Höchstwerte für Zeitschulden und -guthaben sowie für Ausgleichszeiträume. Zudem regeln sie Verfahren für die Bewirtschaftung von Zeitkonten.

**Betriebs- und Dienstvereinbarungen:** Sie bilden die von den Betriebsparteien auszuhandelnde Grundlage für das betriebliche Arbeitszeithandeln. Betriebs- und Personalräte sowie betriebliches Personalmanagement können den von Gesetzen und Tarifverträgen gesetzten Rahmen ausschöpfen und dabei versuchen, möglichst maßgeschneiderte Lösungen für den Betrieb bzw. die Verwaltung zu finden.

### Beispiele aktueller Arbeitszeitpolitik: Wahlarbeitszeiten

**Deutsche Bahn AG:** Der Tarifvertrag von 2016 für den Bereich der Deutschen Bahn bietet Beschäftigten die Wahl zwischen einer Lohnerhöhung um 2,6 % oder 6 Tagen mehr Urlaub oder einer Verkürzung der täglichen Arbeitszeit. Die Mehrheit der Beschäftigten (56 %) hat sich für zusätzliche freie Tage entschieden. Der Tarifabschluss von 2018 setzt den Kurs zu optionaler Zeitgestaltung fort. 2020 können sich die Beschäftigten zwischen weiteren 2,6 % Lohnsteigerung oder sechs zusätzlichen freien Tagen oder kürzerer Wochenarbeitszeit entscheiden (EVG 2018).

**Deutsche Post AG:** Auf dem gleichen Prinzip basiert auch die tarifliche Vereinbarung bei der Deutschen Post aus dem Jahr 2018. Sie sieht die Wahl zwischen einer Entgelt-erhöhung in zwei Stufen um 3 bzw. 2,1 % oder einer entsprechenden Entlastungszeit um 60 bzw. 42 Stunden pro Jahr vor (ver.di Postdienste, Speditionen und Logistik 2018).

**Chemieindustrie Ost:** Das Potsdamer Modell für die chemische Industrie Ost bietet den Beschäftigten seit 2017 die Möglichkeit, die individuelle Arbeitszeit für einen gewählten Zeitraum bis auf 32 Stunden zu verkürzen und anschließend automatisch zur Regelarbeitszeit zurückzukehren (IG BCE Nordost 2018).

**Metall- und Elektroindustrie:** Der Tarifabschluss 2018 in der Metall- und Elektroindustrie verankert das Recht, die individuelle Arbeitszeit für einen Zeitraum von 6 bis 24 Monaten von 35 Stunden pro Woche auf bis zu 28 Stunden verringern zu können. Außerdem können bestimmte Beschäftigten-gruppen (Schichtarbeiterinnen und Schicht-arbeiter, Beschäftigte mit Kindern und zu pflegenden Angehörigen) zwischen einem tariflichen Zusatzgeld und 8 freien Tagen wählen. Freie Tage finden vor allem bei Beschäftigten in Schichtarbeit große Resonanz. Neu ist schließlich die Wahlmöglichkeit, bei Arbeitszeitkonten bis zu 50 Stunden pro Jahr sich statt für entsprechende Freizeit auch für eine Auszahlung entscheiden zu können (IG Metall 2018).



## **Teil 2**

### Arbeitszeitformen – Gestaltungsansätze und Praxisbeispiele

**2.1 Schichtmodelle und versetzte Arbeitszeiten**

**2.2 Teilzeitarbeit**

**2.3 Arbeitszeit- und Ampelkonten**

**2.4 Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten**

**2.5 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten**

**2.6 Funktionszeit bzw. Servicezeit**

**2.7 Vertrauensarbeitszeit**

**2.8 Wahlarbeitszeit**





# Arbeitszeitformen – Gestaltungsansätze und Praxisbeispiele

Die Themenschwerpunkte bei Arbeitszeitprojekten im Rahmen von ZEITREICH variierten je nach Größe, Art, Rahmenbedingungen und Zeitanforderungen der Betriebe und Verwaltungen. In der Regel ging es um die Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder um eine Erweiterung des Arbeitszeitrahmens – je nachdem, auf wessen Initiative ein Arbeitszeitprojekt zustande kam.

Wenn Betriebs- oder Personalräte ein Arbeitszeitprojekt initiieren, setzen sie meist andere Schwerpunkte als der Arbeitgeber. Neben einer Anpassung an veränderte betriebliche bzw. dienstliche Erfordernisse wird dabei häufig das Ziel verfolgt, über (Lang-)Zeitkonten, Teilzeit- oder Vertrauensarbeitszeitregelungen den Beschäftigten mehr Flexibilisierungsangebote zu machen und damit gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Ein wichtiges Thema ist auch die Erarbeitung flexibler und gleichzeitig belastungsarmer Schichtmodelle.

Generell zu unterscheiden sind Arbeitszeitformen, bei denen sich in erster Linie die Dauer der individuellen Wochenarbeitszeit verändert – wie Teilzeit (auch Brückenteilzeit, Altersteilzeit), Kurzarbeit, Überstunden und Mehrarbeit, Rentenübergangsmodelle (z. B. im Rahmen von Langzeitkonten oder Wahlarbeitszeit) – und Formen, bei denen sich Lage und Verteilung der Wochenarbeitszeit ändern – wie Schichtarbeit, versetzte Arbeitszeiten, Funktionszeit, Vertrauensarbeitszeit oder orts- und zeitflexibles Arbeiten sowie Arbeitszeitkonten (siehe hierzu auch BAuA 2017; Gesamtmetall/ifaa 2017). Mithilfe von Arbeitszeitkonten lassen sich Dauer und Lage von Arbeitszeiten flexibel verteilen.

Mit der Vielfalt an Arbeitszeitformen und Wahlmöglichkeiten für die Beschäftigten steigen die Herausforderungen an die Betriebsparteien. Betriebs- und Personalräte sind gefordert, bei der Entwicklung von Lösungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten zwischen den betrieblichen bzw. dienstlichen Interessen, den vielfältigen, sich zum Teil widersprechenden

Wünschen und Bedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen und ihren originären Schutzaufgaben als Arbeitnehmervertretungen zu jonglieren. Dazu zählt auch die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher und arbeitsmedizinischer Erkenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung. Vor allem müssen Interessenvertretungen die entwickelten Lösungen danach bewerten, inwieweit zentrale Anforderungen aus Beschäftigtensicht erfüllt werden. Dabei müssen sie auch mögliche langfristige gesundheitliche Folgen im Blick haben, die den Beschäftigten möglicherweise nicht immer unmittelbar bewusst sind.

Die dem Projekt zugrunde liegenden Zeitziele lassen sich aus der Perspektive der Beschäftigten in drei Fragen konkretisieren:

1. Werden die Arbeitszeitwünsche der Kolleginnen und Kollegen ausreichend berücksichtigt (Ziele: Zeitumverteilung, Zeitsynchronisation)? **» Arbeitszeit – 3 Ziele aus Beschäftigtensicht:**
  - Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen
  - Gewinn von Zeitautonomie
  - Reduzierung von Belastungen
2. Ermöglicht das entwickelte Modell mehr Zeitautonomie für die Beschäftigten (Ziele: Zeitautonomie, Zeitkompetenz)?
3. Trägt das entwickelte Modell zur Reduzierung von Belastungen bei (Ziele: Zeitqualität und Schutz der Gesundheit)?

Im Folgenden werden Arbeitszeitformen vorgestellt, die in den ZEITREICH-Betrieben und -Verwaltungen bearbeitet (📄 Kap. 2.1 bis 2.6) oder diskutiert wurden (🗨️ Kap. 2.7 und 2.8). In den meisten ZEITREICH-Organisationen wurden im Projektverlauf mehr Zeitformen diskutiert als bearbeitet. Manche Zeitformen wurden wieder verworfen, bei anderen Arbeitszeitformen einigte man sich darauf, sie zu einem späteren Zeitpunkt auf die Agenda zu nehmen, um sich nicht zeitgleich mit mehreren Zeitthemen zu befassen und dadurch zu überlasten.




## 2.1 Schichtmodelle und versetzte Arbeitszeiten

Bei Schichtmodellen und Modellen versetzter Arbeitszeit ist die Betriebszeit länger als die individuelle Arbeitszeit. Während bei den zahlreichen Varianten von Schichtarbeit Beschäftigte nach einem bestimmten Zeitplan (auch im Rotationsturnus) nacheinander an demselben Arbeitsplatz eingesetzt werden, arbeiten sie bei der versetzten Arbeitszeit unabhängig von Einzelarbeitsplätzen in zeitlich sich überlappenden Zeitblöcken. Die Besetzungstärken in den einzelnen Zeitabschnitten können dabei variieren. Versetzte Arbeitszeiten werden meist dann eingeführt, wenn die abzudeckenden Betriebszeiten mehr als eine Schicht, aber weniger als eine zweite (oder dritte) Schicht erfordern. Versetzte Arbeitszeiten erfordern häufig einen hohen Abstimmungsbedarf unter den Kolleginnen und Kollegen und ein hohes Maß an Kommunikation seitens der Vorgesetzten. Sie bieten aber auch Spielraum für selbstbestimmte Zeitgestaltung.

Die Entwicklung von Schichtmodellen und versetzten Arbeitszeiten ist nicht nur in Produktionsbetrieben ein Thema, auch im öffentlichen Dienst spielen sie zunehmend eine Rolle. Beispiele sind die Dienstzeiten von Richterinnen und Richtern, die rund um die Uhr Bereitschaftsdienste anbieten müssen, oder die Arbeitszeiten von Wachtmeisterinnen und Wachtmeistern in Gerichten, deren Dienste u.a. von den Dienstzeiten der Richterinnen und Richter abhängig sind und die zu unterschiedlichen Zeiten anwesend sein müssen.

Die Gestaltungsansätze in den ZEITREICH-Organisationen reichten von der Entwicklung und Einführung gänzlich neuer Schichtmodelle, der Regelung von Ruhezeiten, der Entwicklung von Lösungen zur Reduzierung von Nachtschichtarbeitsplätzen bis hin zur Einführung von versetzten Arbeitszeiten. Bei einem ZEITREICH-Betrieb wurde z.B. für den Bereich der Eingangslogistik ein neuer Schichtplan für Kranführer erarbeitet, bei dem eine Nachtschicht neu eingerichtet wurde

» *Arbeitszeitwünsche und Belastungsfragen müssen die Richtung vorgeben*

( Beispiel thyssenkrupp, Seite 89). Bei einem anderen Betrieb entwickelte die Projektgruppe einen Instrumentenkasten, der es ermöglicht, je nach Auftragslage und Kapazitätsauslastung möglichst flexibel von einem Schichtmodell zu einem anderen zu wechseln. Vier bereits erprobte Schichtvarianten (mit jeweils unterschiedlicher Arbeitszeitdauer) stehen zur Auswahl ( Beispiel Hewing, Seite 87). Bei einem Gericht wurde wiederum für die Wachtmeister ein Modell für versetzte Arbeitszeiten entwickelt ( Beispiel Amtsgericht Dortmund, Seite 85). Hier wurden in Workshops mit Beschäftigten zunächst die Vor- und Nachteile verschiedener Modelle diskutiert. Eingeführt wurde ein Modell versetzter Arbeitszeiten mit wöchentlicher Rotation der Bereitschaftsdienste. Der Vorteil dieser Lösung wird vor allem in der Reduzierung von Überstunden und langen Bereitschaftsdiensten gesehen.

Wichtig ist, bei der Bezeichnung der Zeitmodelle mit Bedacht vorzugehen. In der Wahrnehmung von Beschäftigten kann schon ein um eine Stunde versetzter Arbeitszeitbeginn als Nachteil empfunden werden. Wenn dann fälschlicherweise von „Schichtarbeit“ anstatt von „versetzter Arbeitszeit“ die Rede ist, kann die Begrifflichkeit die Akzeptanz bei den Beschäftigten erheblich hemmen.

Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungen von Schichtmodellen generell schwierig sind. Schichtmodelle sind komplexe Systeme, die aus einem Bündel unterschiedlicher Regelungen bestehen (siehe auch Nerdinger et al. 2016). Neue Schichtmodelle müssen zur Auftragslage und zur Auslastung passen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Arbeitszeitveränderungen in die für Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter gewohnten Arbeits- und Lebensrhythmen (inklusive Freizeit und Familienleben) eingreifen. Betroffen sind Fahrzeiten und Fahrgemeinschaften ebenso wie Anfangs- und Endzeiten von Kitas, Schulen usw.

Die zentrale Frage lautet immer: Wie können Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten so organisiert werden, dass zwar flexibel auf Kunden- und Markterfordernisse reagiert werden kann, gleichzeitig aber die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Planbarkeit und individueller Flexibilität berücksichtigt werden?

Gerade Zulieferbetriebe sind gefordert, „just in time“ zu liefern, und die Flexibilitätsanforderungen ihrer Großkunden erfordern meist einen variablen Personaleinsatz. Diesen Druck spüren auch Arbeitnehmervertretungen. Zusatz- und Wochenendschichten werden häufig kurzfristig angesetzt oder längere Zeitspannen sollen mittels versetzter Arbeitszeiten abgedeckt werden. Für die Beschäftigten ist hiermit häufig eine erhöhte Arbeitsbelastung verbunden. Gleichzeitig laufen kurzfristig anberaumte Sonderschichten privaten Vorhaben zuwider und bergen damit Konfliktpotenzial. Bei der Suche nach Lösungen sollten die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen, Gewinn von Zeitautonomie und Reduzierung von Belastungen stets als Richtschnur für Arbeitszeitmodelle dienen.

Die vielfach geforderte höhere Zeitautonomie für Beschäftigte auch in Schichtarbeit kommt immer dann an ihre Grenzen, wenn die Erfüllung betrieblicher und dienstlicher Anforderungen an oberster Stelle steht. Da Schichtarbeit generell gesundheitsbelastend ist, sind Schichtmodelle nach den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft zu gestalten. Eine Auseinandersetzung mit den arbeitswissenschaftlichen Kriterien, die die Grundlage für die Arbeitszeitgestaltung liefern, ist zu Beginn eines jeden Arbeitszeitprojektes notwendig. Weil die Kriterien teilweise im Widerspruch zueinanderstehen können, ist eine sinnvolle Auswahl zu treffen. So steht beispielsweise die Empfehlung, dass Nachtschichten möglichst früh enden sollten, im Widerspruch zur Empfehlung, dass Frühschichten nicht zu früh beginnen sollten.

#### Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse als Basis

1. Möglichst wenige Nachtschichten sollten hintereinander folgen (maximal 3); auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (1 bis 3 Tage).
2. Nachtschichten sollten möglichst früh enden (z. B. um 6:00 Uhr).
3. Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen (möglichst 48 Stunden).
4. Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) sollten bevorzugt werden.
5. Ungünstige Schichtfolgen sind zu vermeiden (z. B. Nacht-Frei-Früh; es sollten mindestens 2 freie Tage auf die letzte Nachtschicht folgen).
6. Die Anzahl der hintereinander liegenden Frühschichten sollte möglichst klein sein.
7. Frühschichten sollten nicht zu früh beginnen.
8. Geblockte Wochenendfreizeiten sind zu gewähren (mindestens 1 x monatlich ein komplett freies Wochenende).
9. Die Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein.
10. Überlange Arbeitszeiten (mehr als 8 Stunden täglich) sind zu vermeiden.
11. Kurzfristige Schichtplanänderungen sollten vermieden werden; ein freiwilliger Tausch unter den Beschäftigten sollte aber möglich sein.
12. Schichtbeschäftigte sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als Tagbeschäftigte.
13. Mindestens ein Abend pro Woche (zwischen Montag und Freitag) sollte frei sein.

Und schließlich: Wenn in Betrieben oder Verwaltungen rund um die Uhr gearbeitet wird, sind die Möglichkeiten für eine Flexibilisierung und eine stärkere Zeitautonomie der Beschäftigten natürlich eingeschränkt. Um passende und belastungsreduzierende Ideen umsetzen zu können, aber auch um Lösungen für unattraktive Arbeitszeiten (z. B.

in den Abendstunden oder am Wochenende) zu finden, ist eine **Akzeptanz von Schichtmodellen steigt durch Beteiligung** der Arbeitnehmerseite unverzichtbar. In den ZEITREICH-Betrieben und -Verwaltungen war die Akzeptanz der entwickelten Modelle dann hoch, wenn die Beschäftigten in die Entwicklung der Modelle einbezogen wurden. Bei dem oben genannten Amtsgericht wurden

die Wachtmeister an der Entwicklung des Konzeptes zeitlich versetzter Dienstzeiten im Rahmen von Workshops beteiligt. Diese Form der direkten Einbindung hat darüber hinaus auch das Verständnis der Beteiligten für weitere Arbeitsbereiche gefördert.

Das war der Fall in einem exportorientierten Metallbetrieb, der einen Standort in Asien betreibt. Um die Kommunikation zwischen den Standorten über verschiedene Zeitzonen hinweg sicherzustellen, mussten die Rahmenzeiten ausgeweitet werden; eine Regelung für versetzte Arbeitszeiten wurde gefunden. Den Anstoß hierzu gaben betroffene Beschäftigte in einem Projektworkshop (📄 Beispiel Emco, Seite 86).

Vor- und Nachteile von Schichtmodellen		
	⊕ Vorteile	⊖ Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bei Konti-Schicht: Maximale Ausschöpfung von Maschinenlaufzeiten (rund um die Uhr)</li> <li>➤ flexible Reaktion auf Nachfrageschwankungen</li> <li>➤ hohe Kunden- bzw. Serviceorientierung durch fristgerechtes Liefern oder 24-Stunden-Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gesundheitsbelastende Arbeitszeiten (z. B. bei Zusatzschichten oder Nachtschichten)</li> <li>➤ unattraktive Arbeitszeiten (abends oder am Wochenende) mit negativen Auswirkungen auf Familienleben und soziales Leben</li> </ul>

## 2.2 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit kann unter vielen Aspekten unter die Lupe genommen werden: Neben der „klassischen“ Teilzeit steht in Anbetracht von alternden Belegschaften in vielen Organisationen und Betrieben die Altersteilzeit auf der Agenda. Viel diskutiert, aber wenig praktiziert ist das Führen in Teilzeit, das auch als „Top-Sharing“ bezeichnet wird; dabei teilen sich Führungskräfte eine Arbeitsstelle („Job-Sharing“).

Nach dem bereits 2001 in Kraft getretenen Teilzeit- und Befristungsgesetz haben Vollzeitbeschäftigte einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit. Neu ist das zum Jahresbeginn 2019 in Kraft getretene Brückenteilzeitgesetz. Danach haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten einen Anspruch, nach einer lebensphasenbegründeten Teilzeit auf Vollzeitarbeit zurückzukehren. Diese Brücke von Teil- zur Vollzeitarbeit fehlte bislang, sieht man von einzelnen betrieblichen Regelungen ab. Damit soll insbesondere Frauen ein Weg aus der „Teilzeitfalle“ ermöglicht und gleichzeitig für Männer die Attraktivität von Teilzeitarbeit erhöht werden. Denn Frauen sind deutlich häufiger teilzeitbeschäftigt als Männer: 42 % der Frauen, aber nur 7 % der Männer arbeiten in Teilzeit, d.h. unter 35 Stunden pro Woche (BAuA 2016).

Die Realität zeigt, dass Frauen vor allem deshalb in Teilzeit arbeiten, weil sie Beruf und Sorgaufgaben miteinander vereinbaren müssen. Männer, die in Teilzeit arbeiten, tun dies dagegen meist, weil sie keine andere Wahl haben und ihnen eine Vollzeitstelle nicht angeboten wird.

Bisherigen Teilzeitbeschäftigten hilft das Gesetz zur Brückenteilzeit nur wenig. Viele möchten gerne ihre Stundenkontingente aufstocken, Frauen um durchschnittlich 2,3 und Männer um 3,8 Stunden (BAuA 2016); sie möchten also etwas länger arbeiten, nicht

aber zur Vollzeit zurückzukehren. Hier greift das Gesetz nicht, denn es bietet nur einen Rechtsanspruch auf Rückkehr zu einer Vollzeittätigkeit. In kleineren Betrieben (mit weniger als 45 Beschäftigten) gilt das Gesetz ohnehin nicht. Diesen Beschäftigten ohne gesetzlichen Rechtsanspruch könnte mit entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen geholfen werden. Zumindest überall dort, wo zusätzlicher Bedarf an Arbeitskräften besteht, würde es Beschäftigten mit Wunsch nach längeren Arbeitszeiten helfen, wenn sie zum Zuge kämen. Das erspart Betrieben Kosten für die Suche und Einarbeitung von Arbeitskräften und es hilft Beschäftigten, gewünschte und tatsächliche Arbeitszeiten in Einklang zu bringen – dies erhöht wiederum deren Arbeitszufriedenheit.

» *Zeitwünsche der Beschäftigten erfragen und aufgreifen*

Von zentraler Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit ist also die Frage, ob Teilzeit auf Wunsch der Beschäftigten stattfindet oder ob allein der Arbeitgeber Teilzeitmodelle anbietet. Letzteres ist der Fall, wenn betriebliche Abläufe nur in bestimmten Phasen – wie z. B. bei Schichtübergabezeiten – begrenzte Personaleinsätze erfordern. Dann werden häufig Extraschichten eingerichtet oder es wird mit Springerpools gearbeitet.

Teilzeitarbeit spielt insbesondere in Branchen mit einem hohen Frauenanteil unter den Beschäftigten – wie dem Handel, der Nahrungsmittelbranche oder der öffentlichen Verwaltung – eine große Rolle. In vielen Verwaltungen und Betrieben der öffentlichen Hand (wie z. B. Sparkassen) sehen sich Arbeitgeber oft mit der Frage konfrontiert, wie bei einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten die „Funktionalität der Organisation“ noch erhalten werden kann. Hier hat man über Jahrzehnte das Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen und Teilzeitregelungen gesteigert.

Teilzeitangebote werden in der öffentlichen Verwaltung in großem Umfang genutzt. Sie wird dadurch zu einem attraktiven Arbeitgeber vor allem für Beschäftigte, die Arbeit und Sorgeaufgaben miteinander vereinbaren wollen und müssen. Andererseits geraten Verwaltungen und öffentliche Betriebe so zunehmend an ihre „(Teilzeit-)Grenzen“. In der Praxis geht es dann darum, in Teams Aufgaben, Belastungen und Arbeitszeiten (inklusive Teilzeit) möglichst funktional und fair zu verteilen und die Belastungen für Vollzeitkräfte nicht aus dem Blick zu verlieren. Es ist nach Möglichkeiten zu suchen, die Anzahl von Teilzeitkräften oder den Umfang von Teilzeit in bestimmten Arbeitsbereichen zu begrenzen. Dabei ist darauf zu achten, dass durch die Umwandlung von Voll- in Teilzeit freiwerdende Zeitkontingente möglichst nachbesetzt werden.

Hierzu wurde in einer ZEITREICH-Verwaltung eine Orientierungshilfe entwickelt, die Lösungsansätze zum Umgang mit Teilzeit bereitstellt (📄 Beispiel Finanzamt Trier, Seite 80). In Workshops mit Beschäftigten, Führungskräften und Interessenvertretungen wurde zunächst analysiert, in welchem Maße Teilzeit in den einzelnen Arbeitsbereichen überhaupt in Anspruch genommen wird und welche Herausforderungen damit einhergehen. In einem zweiten Schritt wurde diskutiert, bis zu welcher Grenze Teilzeit in den einzelnen Aufgabenbereichen tragbar ist, ohne die Funktionalität des Bereiches zu beeinträchtigen. Im dritten Schritt wurden gemeinsam Richtlinien erarbeitet, in

denen „Obergrenzen“ für Teilzeit in bestimmten Bereichen definiert und begründet sowie Empfehlungen bei Interessenkonflikten formuliert wurden (siehe auch Finanzamt Trier 2017). Hier wird deutlich, dass bei der Suche nach passenden und fairen Lösungen die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen, Gewinn von Zeitautonomie und Reduzierung von Belastungen eine zentrale Rolle spielen. Zudem sind die unterschiedlichen Interessen von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten unter Gerechtigkeits- und Genderaspekten auf den Prüfstand zu stellen.

Im Gegensatz zur „klassischen“ Teilzeit wird Altersteilzeit eher von Männern in Anspruch genommen, da sie häufiger in Branchen arbeiten, die Altersteilzeit oder Langzeitkonten anbieten, auf deren Basis sich Zeit für ein vorzeitiges Ende der Erwerbsarbeit „ansparen“ lässt. Eine weitere Form ist die „Altersfreizeit“, die ein zusätzliches Angebot an Urlaubstagen für ältere Beschäftigte vorsieht. Der in der Chemiebranche hierfür häufig genutzte Begriff „Opa-Tage“ macht deutlich, dass dieses Modell primär von Männern in Anspruch genommen wird. Bei einem der ZEITREICH-Betriebe wurden die sog. „Opa-Tage“ beispielsweise dazu genutzt, die Anzahl der Nachtschichten für ältere Beschäftigte zu reduzieren (📄 Beispiel Hewing, Seite 87).

Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit		
	 Vorteile	 Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ flexible Personalverstärkung in Stoßzeiten mit Extraschichten oder Springerpools</li> <li>➤ flexible Verlängerung von Arbeitszeiten ohne Zusatzkosten für Mehrarbeit</li> <li>➤ weniger Fehlzeiten von Teilzeitbeschäftigten</li> <li>➤ höhere Arbeitsproduktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ höherer Planungsaufwand</li> <li>➤ mehr Übergabezeiten und erhöhter Abstimmungsbedarf</li> <li>➤ Kosten für zusätzliche Arbeitsplätze</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben</li> <li>➤ Belastungsreduzierung wegen kürzerer Arbeitszeiten</li> <li>➤ höhere Motivation (bei Teilzeit auf Wunsch der Beschäftigten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risiko von Arbeitsintensivierung</li> <li>➤ Karrierenachteile und geringere Aufstiegschancen für Teilzeitkräfte</li> <li>➤ geringeres Einkommen und geringere Rentenansprüche</li> </ul>

## 2.3 Arbeitszeit- und Ampelkonten

Die Arbeitswelt ist ohne Arbeitszeitkonten nicht mehr denkbar. Sie sind das zentrale Instrumentarium, um Betrieben Flexibilität und Beschäftigten Zeitautonomie zu ermöglichen. Arbeitszeitkonten sind mittlerweile für gut 60 % der Beschäftigten eingeführt (BAuA 2016). Bei Kurzzeitkonten, zu denen auch Gleitzeitkonten, Ampelkonten oder Flexikonten gehören, handelt es sich um Konten mit einem Ausgleichszeitraum von in aller Regel bis zu einem Jahr, in einigen Fällen auch bis zu zwei Jahren. Sie sind in größeren Betrieben und Verwaltungen weiter verbreitet als in kleineren. Am häufigsten gibt es sie im öffentlichen Dienst und in der Sozialversicherung.

Arbeitszeitkonten eröffnen Möglichkeiten, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit variabel zu verteilen. Für Beschäftigte sind sie ein ambivalentes Instrument zeitlicher Steuerung. Einerseits können sie gute Möglichkeiten bieten, die alltäglichen kleinen Zeitbedarfe besser zu erfüllen. Im Vergleich zu einer starren Regelarbeitszeit eröffnen sie Spielraum für die „kleinen Zeitfreiheiten“ des Arbeitsalltags (Seifert 2018). Die tägliche Arbeitszeit kann innerhalb der betrieblichen Rahmenarbeitszeit mal früher oder später beginnen. Es besteht die Möglichkeit, Arbeitszeitguthaben zu bilden und diese bei Bedarf auch wieder aufzulösen, einzelne freie Tage zu nehmen, ohne dabei Urlaubsansprüche zu strapazieren. Umgekehrt besteht aber auch die Gefahr, dass die Arbeitszeit von wechselnden betrieblichen Vorgaben bestimmt wird, dadurch die Zeitabhängigkeit wächst und private Zeitanforderungen zurückstecken müssen. Das Spannungsverhältnis bewegt sich also zwischen Zeitautonomie und seinem Gegenteil – der „Zeitheteronomie“, also der zeitlichen Abhängigkeit allein von betrieblichen Vorgaben. Entscheidend ist, wer über Anfang und Ende sowie Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit verfügen kann.

» *Arbeitszeitkonten bewegen sich im Spannungsverhältnis von Zeitautonomie und -abhängigkeit*

In der weit überwiegenden Mehrheit der Betriebs- und Dienstvereinbarungen sollen



Arbeitszeitkonten einerseits den Beschäftigten mehr Zeitautonomie bieten und andererseits den Betrieben bessere Möglichkeiten eröffnen, die Arbeitszeit flexibel nach den jeweiligen Marktanforderungen zu steuern. Ob dieser Balanceakt gelingt, ist eine Frage des betrieblichen Zeitmanagements und der Einflussnahme der betrieblichen Interessenvertretungen. Entscheidend sind eindeutig definierte Verfahrensregelungen für die Bewirtschaftung der Zeitkonten.

Eine besondere Variante von Arbeitszeitkonten stellen die sogenannten Ampelkonten dar. Sie dienen der Steuerung der Guthaben und sollen verhindern, dass Zeitguthaben über die Grenzwerte hinausgehen. Analog zu einer Verkehrsampel markieren sie einen **Grünbereich** (zwischen beispielsweise +/- 40 Stunden), in dem sich die Guthaben oder Schulden ohne Probleme bewegen können. Die Steuerung der Arbeitszeit erfolgt eigenverantwortlich nach den jeweils geltenden Regelungen. Der sich anschließende **Gelbbereich** kann bei den Zeitschulden beispielsweise zwischen +/- 40 bis 60 Stunden liegen. In diesen Bereichen muss der oder die Vorgesetzte geeignete Maßnahmen ergreifen, den weiteren Anstieg der Kontenstände zu verhindern bzw. die Rückkehr in den Grünbereich zu ermöglichen. Der darüber hinausgehende **Rotbereich** darf nur ausnahmsweise in klar definierten Arbeitssituationen erreicht werden. Er ist dann unverzüglich durch „Freizeitentnahme“ wieder zu verlassen.

Ampelkonten erfordern die aufmerksame Kontrolle der Guthabenentwicklung durch die Vorgesetzten, aber auch durch die Beschäftigten selbst und deren Interessenvertretungen. Deren Eigenkontrolle bietet Spielraum für Zeitautonomie. Um diesen Spielraum auch nutzen zu können, ist Zeitkompetenz erforderlich.

Arbeitszeitkonten ermöglichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einerseits einen Gewinn an Zeitautonomie. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Arbeitszeit stärker nach den betrieblichen Anforderungen



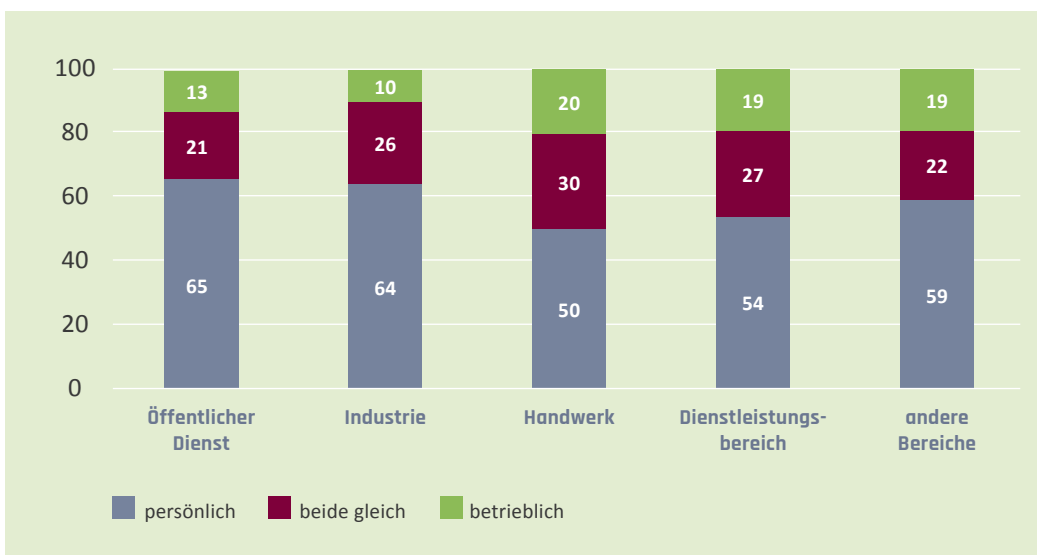
Vor- und Nachteile von Kurzezeitkonten		
	 Vorteile	 Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ flexible Steuerung des Personaleinsatzes nach Auftragslage ohne Personalanpassungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verwaltungs- und Planungsaufwand bei der Einrichtung und Pflege von Arbeitszeitkonten</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben durch Selbststeuerung</li> <li>➤ keine dauerhafte Arbeitszeitverlängerung</li> <li>➤ Vermeidung von Überstundenverfall, sofern keine Kappzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risiko fehlender Planbarkeit durch starke Orientierung an betrieblichen bzw. dienstlichen Interessen</li> </ul>

gesteuert wird. Bei deutlich mehr als der Hälfte der Fälle liegt die Steuerung der Zeitguthaben in den Händen der Beschäftigten; aber eine deutliche Minderheit beklagt auch das Gegenteil. Zeitautonomie ist also kein Selbstläufer, sondern muss im alltäglichen Aushandlungs-

prozess durchgesetzt werden. Wenn sie verantwortlich gesteuert werden, sind Ampelkonten geeignet, überlange Arbeitszeiten und entsprechende Belastungen zu verhindern.

➤ *Ampelkonten erfordern genaue Kontrolle durch Vorgesetzte und Beschäftigte*

Verfügung über Zeitguthaben im Jahr 2015 nach Angaben der Beschäftigten (in %)



Quelle: BAuA 2016: Berechnungen der Autoren

## 2.4 Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten

Mit dem 2009 in Kraft getretenen „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“, kurz auch Flexi II-Gesetz genannt, hat der Gesetzgeber einen Rahmen für die Einführung von Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten festgelegt. Die Einrichtung eines Langzeitkontos oder Wertguthabens durch Beschäftigte ist an zwei Voraussetzungen gebunden. Betriebe bzw. Verwaltungen müssen

» *Mit Langzeitkonten Arbeitszeit variabel im Erwerbsleben verteilen* eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung abschließen. Auf dieser Basis können Beschäftigte dann

ein individuelles Langzeitkonto/Wertguthaben vereinbaren. Die Wertguthaben sind durch den Betrieb gegen Insolvenz abzusichern. Das Gesetz sieht eine Werterhaltungsgarantie der Guthaben vor. Außerdem besteht die Möglichkeit, bei Betriebswechsel die Guthaben auf den neuen Arbeitgeber zu übertragen, sofern dort eine entsprechende Vereinbarung existiert.

Der Gesetzgeber hat Langzeitkonten mit dem Ziel geregelt, Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, die Arbeitszeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg etwas variabler zu verteilen. In Phasen, in denen die außerbetrieblichen privaten Zeitanforderungen weniger groß sind, sollten Beschäftigte Zeitguthaben anlegen können. Diese Zeitpolster sollen ihnen die Möglichkeit geben, während des Erwerbslebens längere Phasen ohne Arbeit oder mit reduzierter Arbeitszeit finanziell überbrücken oder am Ende des Erwerbslebens vorzeitig ausscheiden zu können. Dagegen dürfen die Guthaben im Unterschied zu denen auf Kurzzeitkonten nicht zur Überbrückung auftragschwacher Phasen genutzt werden.

Noch sind Langzeitkonten bzw. Zeitwertkonten wenig verbreitet. Im Jahr 2016 waren sie in nur 2 % der Betriebe etabliert (Ellguth et al. 2018). Häufig stehen sie nur einem Teil der Belegschaft zur Verfügung und längst nicht alle Anspruchsberechtigten nutzen die Möglichkeiten, die Langzeitkonten bieten.

Langzeitkonten müssen in „Geld“ und nicht in „Zeit“ geführt werden. Beschäftigte können jedoch über einen längeren Zeitraum Guthaben bilden – sowohl aus Zeitelementen (wie Überstunden oder Resturlaub) als auch aus Geldelementen (wie Prämien oder Teilen des Entgelts). Die Guthaben können sie für eine vollständig bezahlte Freistellung, eine Verminderung der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum oder einen vorzeitigen Ruhestand nutzen. In manchen Fällen zahlt der Arbeitgeber einen Zuschuss zu den Guthaben. In der chemischen Industrie bietet der Demografie-tarifvertrag einen finanziellen Zuschuss (siehe z. B. IG BCE 2011).

Trotz der geringen Verbreitung, die vermutlich der Komplexität bei der Einrichtung geschuldet ist, zeigt die Praxis, dass vor allem bei größeren Betrieben und Verwaltungen das Interesse an Langzeitkonten wächst. Durch den Wegfall der staatlichen Förderung von Altersteilzeit seit Ende 2009 wird in Langzeitkonten häufig eine Alternative zu Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit gesucht.

So verlockend die Bildung eines Langzeitkontos für Beschäftigte einerseits klingt, so risikoreich kann sie andererseits sein. Das Risiko liegt beim Ansparen. Je länger in dieser Phase die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit ist, desto mehr Zeit lässt sich dem Konto gutschreiben, desto höher sind aber auch die gesundheitlichen Belastungen. Dauerhaft längere Arbeitszeiten führen zu dauerhaft höheren Belastungen und steigern das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Im Extremfall droht Erwerbsminderung und ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben und der Bezug einer Erwerbsminderungsrente.

Aber auch der Wunsch, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, kann ein Grund für Betriebe sein, Langzeitkonten zu etablieren. Einer der ZEITREICH-Betriebe hat mit der Einführung eines Langzeitkontos seinen überwiegend

jungen Beschäftigten die Option eröffnet, im Erwerbsleben auch längere Auszeiten zu nehmen. Dies ist deshalb bemerkenswert, da der ZEITREICH-Betrieb mit seinen 80 Beschäftigten zu den kleinen und mittleren Betrieben gehört, unter denen Langzeitkonten bislang kaum verbreitet sind (📄 Beispiel Zahnen Technik, Seite 83).

Mit Blick auf die drei Beschäftigtenziele ermöglichen Langzeitkonten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern insbesondere einen hohen Gewinn an Zeitautonomie wie auch die Berücksichtigung **» Bei Langzeitkonten Höchstwerte für jährliches Zeitsparen festlegen** zur Reduzierung von Belastungen können Langzeitkonten allerdings nur dann

Vor- und Nachteile von Langzeitkonten		
	⊕ Vorteile	⊖ Nachteile
Arbeitgeber	➤ Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch die Option längerer Auszeiten	➤ Verwaltungs- und Kostenaufwand bei der Einrichtung
Beschäftigte	➤ Möglichkeit zu längeren Freistellungen für Weiterbildung, private Vorhaben, Rente etc.	➤ erhöhte Belastung und Verlust von Zeitoptionen im Alltag durch Ansparen von Zeitguthaben

Bei Langzeitkonten sind die Ansparmöglichkeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich. Beschäftigte mit höherem Einkommen haben sicherlich Vorteile. In Schichtbetrieben beispielsweise gibt es nur begrenzte Möglichkeiten, Mehrarbeit zu leisten, die dem Langzeitkonto zufließen kann. Außerdem ist es aus gesundheitlichen Gründen wenig sinnvoll, viele Überstunden anzuhäufen, um das Langzeitkonto aufzufüllen. Kurzum: Für Branchen und Beschäftigtengruppen mit niedrigem Einkommen kommen Langzeitkonten weniger in Frage, da sie zu ungesundem Arbeitsverhalten – wie freiwilliger Mehrarbeit oder einem Verzicht auf Urlaubstage – verleiten können.

beitragen, wenn für das Ansammeln von Zeit keine gesundheitsgefährdende Mehrarbeit geleistet wird. Da Erholungsphasen – arbeitswissenschaftlich **» Vorsicht beim Einbringen von Urlaubstagen in Zeitkonten** belegt – der Gesunderhaltung dienen, sollte auch das Einbringen von Urlaubstagen in das Zeitkonto möglichst vermieden werden.

## 2.5 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Ein weiteres branchenübergreifend bedeutendes Thema ist das zeit- bzw. ortsflexible Arbeiten. Zunehmende Digitalisierung und sich wandelnde Kundenanforderungen ermöglichen und erfordern immer mehr Flexibilität von Betrieben und Verwaltungen auf der einen und von den Beschäftigten auf der anderen Seite. Das Arbeiten zu flexiblen Zeiten und an wechselnden Einsatzorten gehört daher für immer mehr Berufsgruppen sowohl im Verwaltungs- und Dienstleistungssektor als auch im gewerblichen Bereich zum Arbeitsalltag. Mobile Arbeit betrifft längst nicht mehr nur die „klassischen“ Berufsgruppen in Außendienst, Montage, Wartung und Instandhaltung.

Neben mobilem Arbeiten bietet auch Homeoffice Flexibilität bei Dauer und Lage der Arbeitszeiten sowie beim Arbeitsort. Zentrales Kriterium dabei ist die Freiwilligkeit der Beschäftigten. In Deutschland liegt die Arbeit im Homeoffice noch unter dem EU-Durchschnitt. Etwa ein Drittel der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten bietet diese Möglichkeit an. Nach einer Studie des DIW (Brenke 2016) würde gerne jeder dritte Beschäftigte gelegentlich von zu Hause arbeiten. Tatsächlich tut das nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2018) aber nur jeder zehnte. Trotz der häufig geäußerten Wünsche nach Homeoffice bleibt die Zahl seit Jahren unverändert.

Vor diesem Hintergrund plant die Bundesregierung aktuell ein neues Gesetz zur Förderung von Homeoffice, bei dem der Arbeitgeber begründen muss, wenn er Homeoffice ablehnt.

Sofern das Gesetz in Kraft tritt, kann dies ein richtiger Schritt zu mehr Flexibilität sein, würde aber nichts an organisatorischen und kulturellen Herausforderungen ändern, die auf betrieblicher Ebene zu bearbeiten sind.

» **Entgrenzung der Arbeitszeiten eindämmen**

Häufig sind technische oder datenschutzrechtliche Gründe ein Argument gegen Homeoffice. Die Praxis zeigt aber auch, dass Homeoffice oft an der Unternehmens- und Führungskultur

scheitert. Für Vorgesetzte ist es meist leichter, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort sind. Führungskräfte glauben häufig, dass die Arbeitsleistung dann eher kontrollierbar ist. Sie halten an einer Präsenzkultur fest, weil befürchtet wird, zu Hause würde im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz nur unzureichend gearbeitet. Dabei unterstreicht eine neue Studie, dass Homeoffice-Beschäftigte häufig sogar länger arbeiten (Lott 2019). Eine Erklärung dafür ist, dass Beschäftigte im Homeoffice vielfach das Bedürfnis haben, ihre „Produktivität“ unter Beweis zu stellen.

Durch Technisierung und Vernetzung von Prozessen sind grundsätzlich die Voraussetzungen gegeben, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit selbstbestimmter gestalten und damit ihre Zeitautonomie verbessern. Ein zentrales Problem liegt aber darin, dass die wachsende Flexibilisierung die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr verschwimmen lässt. Durch Flexibilisierung lassen sich zwar oft Arbeitszeiten besser auf individuelle Bedürfnisse und Interessen abstimmen, zumal nicht jeder Mensch ungewöhnliche Arbeitszeiten als Belastung empfindet. Andererseits besteht aber das Risiko einer „Entgrenzung von Arbeit“, die zu erhöhter Arbeitsverdichtung und in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Mit dieser Problematik sehen sich Betriebs- und Personalräte in ihrer täglichen Arbeit zunehmend konfrontiert.

In einer IG-Metall-Umfrage unter mehr als 500.000 Beschäftigten (2017) gaben 12 % der Befragten an, dass ihr Arbeitgeber erwartet, sie häufig oder ständig außerhalb der Arbeitszeit per Mail oder Handy erreichen zu können. Zugleich sagten 22 % der Beschäftigten, dass sie häufig oder ständig außerhalb der Arbeitszeit arbeiten. Laut einer Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unter ca. 18.000 Beschäftigten (2016) äußern 22 % der Befragten, dass von ihnen erwartet wird, auch in ihrem Privatleben für berufliche Angelegenheiten erreichbar zu sein.

12 % der Befragten werden häufig im Privatleben beruflich kontaktiert.

Wer länger und unbegrenzt erreichbar ist und häufig außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert wird, trägt ein höheres Risiko für psychosomatische Beschwerden und Schlafprobleme. Ist das Ausmaß der Erreichbarkeit überwiegend selbstbestimmt, wird der negative Zusammenhang etwas gedämpft, aber nicht vollständig aufgehoben (Pangert et al. 2017). Auch „freiwillige“ Erreichbarkeit ist aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive problematisch.

Diese Zahlen alarmieren und zeigen, dass Erreichbarkeitsregeln unbedingt mit den Beschäftigten gemeinsam zu definieren sind. Es ist klar zu regeln, wann und wie lange jemand erreichbar sein soll, um so dem Problem der „ständigen Erreichbarkeit“ entgegenzuwirken. Darüber hinaus wird deutlich, dass im Umgang mit zeit- und ortsflexiblen Arbeitsmodellen

häufig Zielkonflikte auftreten. Die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen, Gewinn von Zeitautonomie **» Erreichbarkeit klar regeln** und Reduzierung von Belastungen können in einen Widerspruch zueinander geraten. Dann ist abzuwägen, welches Ziel in der jeweiligen Situation für welche Beschäftigtengruppe wie zu bewerten ist. Dabei sollten Prioritäten gesetzt werden.

Zu berücksichtigen ist schließlich, dass viele Beschäftigte gar nicht außerhalb der Arbeitsstelle arbeiten wollen und befürchten, Arbeit und Privatleben dann nicht mehr trennen zu können. Homeoffice und mobiles Arbeiten sind sicher nicht für jeden die richtige Arbeitsform. Deshalb sollte Homeoffice stets freiwillig bleiben. Zudem müssen technische, organisatorische, kulturelle und persönliche Voraussetzungen geprüft werden, bevor zeit- und ortsflexibles Arbeiten vereinbart wird.

### Zeit- und ortsflexibles Arbeiten - Gestaltungsvorschläge

#### Technische Lösungen finden

- Unterstützung von Kommunikation und Wissensaustausch
- Gewährleistung von Datenschutz und Datensicherheit

#### Vertrauenskultur fördern

- Besprechungs- und Arbeitskultur, die flexible Modelle unterstützt
- Vorbildfunktion der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen
- indirekte Steuerung über Zielvereinbarungen

#### Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickeln

- Fähigkeit, selbständig zu arbeiten
- Technikverständnis
- Team- und Kommunikationsfähigkeit
- Selbststeuerungs- und Grenzziehungs-kompetenzen
- Zeitkompetenz

#### Nachvollziehbare und eindeutige Regelungen definieren

- Zeiten der (Nicht-)Erreichbarkeit und Bestimmungen zur Durchsetzung
- Abwesenheiten und Vertretungen
- Umgang mit Technologien wie E-Mails, Firmenhandys usw.
- Feste Zeiten, innerhalb derer z. B. auf E-Mails reagiert werden soll
- Transparenz über arbeitsbezogene Erreichbarkeit
- Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen, Ruhezeiten)

#### Vorgehen organisieren

- Beteiligung verschiedener Beschäftigtengruppen bei der Erstellung der Regeln
- Austausch über unterschiedliche Erwartungen von Beschäftigten, die mobil arbeiten, Präsenzbeschäftigten und Führungskräften in einem Team
- Sensibilisierung von Führungskräften
- Sicherstellung von Freiwilligkeit
- Erfassung geleisteter Arbeitszeiten

In einem ZEITREICH-Betrieb wurde die bisherige Regelung, die für mobile Arbeit einen Tag in der Woche vorsah, auf zwei Tage erweitert. Außerdem wurde die Nutzungsmöglichkeit flexibilisiert. An die Stelle des ursprünglich festen

Wochentages trat die Regelung, die Nutzungstage für mobile Arbeit in Absprache mit Vorgesetzten variabel festzulegen (👉 Beispiel BLB NRW, Seite 79).

Vor- und Nachteile von orts- und zeitflexiblem Arbeiten		
	➕ Vorteile	➖ Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohe Einsatzbereitschaft, Motivation und Arbeitsproduktivität der Beschäftigten</li> <li>➤ eventuell Einsparung von Raumkosten durch freiwerdende Büroarbeitsplätze</li> <li>➤ höhere Produktivität durch Ergebnisorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fehlende Vor-Ort-Präsenz der Beschäftigten (aus Sicht der Vorgesetzten)</li> <li>➤ geringere Kontrollmöglichkeiten (aus Sicht der Vorgesetzten)</li> <li>➤ höherer Absprachenaufwand innerhalb des Teams</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohes Maß an Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben</li> <li>➤ hohes Maß an selbstbestimmtem Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risiko der Mehrbelastung der Vor-Ort-Beschäftigten (Führungskräfte tendieren dazu, sich an Beschäftigte vor Ort zu wenden)</li> <li>➤ Risiko von Arbeitsintensivierung und Überstunden der mobil Beschäftigten</li> <li>➤ Gefahr von Entgrenzung und erhöhter Belastungen</li> <li>➤ eventuell Verlust des betrieblichen Arbeitsplatzes</li> </ul>

## 2.6 Funktionszeit bzw. Servicezeit

Funktionszeit – auch Servicezeit genannt – findet sich zunehmend in Banken, Versicherungen und im öffentlichen Dienst. Bei der Funktionszeit regeln die Beschäftigten bzw. die Teams die Besetzung der zuvor vom Arbeitgeber definierten Zeiten. Funktionszeiten sind nicht personenbezogen, d.h. es wird nur festgelegt, in welchem Zeitraum wie viele Personen vor Ort sein sollen, damit zu diesen Zeiten die jeweiligen Betriebsbereiche funktionsfähig sind. Dauer und Lage der individuellen Arbeitszeiten werden autonom durch das Team geregelt, ebenso Urlaubs- und Anwesenheitszeiten. Auf diese Weise stellt das Team sicher, dass der Betrieb oder die Verwaltung in den Funktionszeiten für die Verrichtung ihrer Arbeit bzw. Dienstleistungen ausreichend besetzt sind. Damit unterscheiden sich Funktionszeit bzw. Servicezeit grundlegend von der traditionellen Kernarbeitszeit, bei der der Betrieb bzw. die Verwaltung für alle Beschäftigten verpflichtende Anwesenheitszeiten vorgibt.

Da bei der Funktionszeit nicht die Anwesenheit des einzelnen Beschäftigten, sondern die Präsenzzeit des Teams entscheidend ist, können die Beschäftigten sämtliche Präsenzzeiten vereinbaren, auf die sie sich einigen können – Hauptsache, die Servicezeiten können im Interesse der Kundinnen und Kunden eingehalten werden und die zeitlichen Vereinbarungen erfolgen innerhalb des Tarif- und Arbeitszeitrechts.

Bei einem ZEITREICH-Betrieb der öffentlichen Hand wurden gemeinsam die Grundlagen für eine neue Dienstvereinbarung zur variablen Arbeitszeit (Servicezeit) erarbeitet (📄 Beispiel Sparkasse Wiehl, Seite 82), in einer weiteren ZEITREICH-Verwaltung wurden Lösungen zur Flexibilisierung der Kernarbeitszeit und damit zu ihrer Auflösung entwickelt (📄 Beispiel Amtsgericht Dortmund, Seite 85). In beiden Organisationen ging es darum, faire Regelungen für zuvor definierte Präsenzzeiten zu

### Kernarbeitszeit und Funktionszeit/Servicezeit



finden. Bei der Diskussion um die Verteilung der Arbeitszeiten im Team standen insbesondere Fragen der gleichmäßigen Belastung aller Beschäftigten im Vordergrund.

Das Modell der Funktionszeit eignet sich vor allem, wenn es für die Arbeitsaufgabe nicht erforderlich ist, dass alle Beschäftigten gleichzeitig anwesend sind. Vorgesetzte werden bei der Arbeitszeitplanung entlastet und können sich anderen Aufgaben widmen. Funktionszeiten setzen allerdings gut organisierte Teams voraus und erfordern von allen Beteiligten neben der Fachkompetenz auch eine hohe soziale Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, sich mit anderen zu koordinieren bzw. die Arbeitszeiten im Team abzustimmen (Zeitkompetenz). Hierbei ist zu beachten, dass die Verteilung von besonders attraktiven und unattraktiven Arbeitszeiten zu Gerechtigkeitsdebatten führen kann. Wenn Teams nicht gut harmonieren, kann es zu Spannungen kommen. Attraktive und unattraktive Arbeitszeiten sollten deshalb gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt werden.

➔ *Arbeitszeiten dezentral und teilautonom zwischen den Beschäftigten festlegen, Gerechtigkeitsaspekte beachten*

Das Modell ist unter Umständen nicht für alle Abteilungen gleichermaßen geeignet, es kann daher auch zu Unzufriedenheit bei nicht berücksichtigten Abteilungen führen. Kommunikation ist deshalb in doppelter Hinsicht erforderlich. Zum einen müssen die verschiedenen Zeitregelungen innerhalb der Organisation kommuniziert und ggf. begründet werden, um ein bereichsübergreifendes Verständnis zu fördern; zum anderen müssen die Anforderungen der Organisation und die Erwartungen an und von den einzelnen Team-

» Klare Regelungen zu Mindestbesetzung finden

mitgliedern regelmäßig besprochen werden, damit anstelle von Neid- und Gerechtigkeitsdebatten das Verständnis für Arbeit und Anliegen der weiteren Teammitglieder gefördert wird. Ein weiterer wichtiger Punkt sind klare Regelungen zur Mindestbesetzung. Bei der Suche nach passenden und fairen Lösungen sind daher nicht nur die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen, Gewinn von Zeitautonomie und Reduzierung von Belastungen in den Blick zu nehmen, mehr als bei anderen Zeitformen sind auch Gerechtigkeitsaspekte zu beachten.

Vor- und Nachteile von Funktionszeiten bzw. Servicezeiten		
	⊕ Vorteile	⊖ Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kunden- und bedarfsorientierte Servicezeiten</li> <li>➤ weniger Aufwand für Personaleinsatzplanung durch Vorgesetzte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nicht für alle Bereiche geeignet</li> <li>➤ abteilungsübergreifende Gerechtigkeitsdebatten</li> <li>➤ hoher Abstimmungsaufwand im Team</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohe Zeitautonomie</li> <li>➤ Anpassung der Arbeitszeiten an private Anforderungen</li> <li>➤ Übernahme von Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hoher Koordinierungsaufwand in Teams</li> <li>➤ Belastung durch Verantwortung für Teambesetzung</li> <li>➤ Risiko von Konflikten bei Abstimmungen im Team und Gerechtigkeitsdebatten</li> </ul>



## 2.7 Vertrauensarbeitszeit

Das wohl größte Ausmaß an zeitlicher Flexibilität bietet die Vertrauensarbeitszeit. Die Beschäftigten sind für die Gestaltung ihrer Arbeitszeit selbst verantwortlich. Es zählt das Arbeitsergebnis und nicht die geleistete Arbeitszeit. In Zeiten hoher Arbeitsintensität kann die Arbeitszeit erhöht werden, in ruhigen Phasen kann weniger gearbeitet werden. Der Arbeitgeber vertraut darauf, dass die Beschäftigten ihren Aufgaben nachkommen und verzichtet auf Kontrolle und Erfassung der Arbeitszeit.

Vertrauensarbeitszeit ist vor allem unter Führungskräften verbreitet und wird häufig mit mobiler Arbeit kombiniert. Zeiterfassung und Zeitkontrolle über den Arbeitgeber erfolgen in der Regel nicht. Gleichwohl ist der Arbeitgeber nicht von der Pflicht entbunden, Arbeitszeiten zu dokumentieren, die die tägliche Höchstarbeitszeit von 8 Stunden überschreiten. Zudem geben Tarifverträge einen Rahmen vor, dessen Einhaltung sicherzustellen, auch den Interessenvertretungen obliegt.

Die Erfahrung zeigt, dass Beschäftigte den Vertrauensvorschuss, der ihnen bei Vertrauensarbeitszeit gewährt wird, schätzen und ihre Aufgaben leistungsbereiter angehen. Beschäftigte, die selbst über ihre Arbeitszeit entscheiden dürfen, sind in der Regel auch zufriedener mit der Arbeit. Grundsätzlich fördert Vertrauensarbeitszeit zwar die Zeitautonomie, in der Praxis birgt dieses Modell aber oft das Risiko einer zu langen und gesundheitsgefährdenden Arbeitszeit. Wer immer und überall arbeiten kann, tut dies häufig auch, so dass Arbeit ihre Grenzen verliert und vertragliche und tatsächliche Arbeitszeiten oft auseinanderklaffen. Hinzu kommt, dass bei Vertrauensarbeitszeit die Mehrarbeit oft verfällt und die Dokumentation der Arbeitszeit auf die Beschäftigten übertragen wird. Damit Vertrauensarbeitszeit auch im Interesse beider Seiten genutzt werden kann, braucht es eine Organisations- und Führungskultur, in der



### Gesundheitliche Risiken durch „interessierte Selbstgefährdung“ und „indirekte Steuerung“

„Interessierte Selbstgefährdung“ wird ein Verhalten genannt, bei dem Personen (Selbständige oder Beschäftigte) aufgrund der Wahrnehmung geschäftlicher Interessen ihre Gesundheit riskieren (Peters 2005). Dies kann bei Vertrauensarbeitszeit eine Rolle spielen, wenn mit hohem Einsatz versucht wird, Termine einzuhalten, selbst wenn der Preis hierfür Schlafverzicht oder dauerhafter Stress ist.

„Indirekte Steuerung“ hingegen bezieht sich auf abhängig Beschäftigte, deren Leistungsdynamik sich an selbstständiger Arbeit orientieren soll. Durch die Verlagerung von Erfolgsverantwortlichkeit auf die Beschäftigten kann dabei großer Leistungsdruck entstehen. Deshalb ist Mitsprache der Beschäftigten bei indirekter Steuerung besonders wichtig.

Führungskräfte ihren Beschäftigten auch tatsächlich vertrauen, auf Kontrolle verzichten, Aufgaben klar definieren und Ziele vereinbaren. **» Aufgaben klar definieren und Ziele vereinbaren**  
Auf Seiten der Beschäftigten ist wiederum ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Zeitkompetenz notwendig.

Vertrauensarbeitszeit hat ihre Vorzüge insbesondere im Hinblick auf die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen und Gewinn von Zeitautonomie. Besondere Herausforderung ist es, das Ziel Reduzierung von Belastungen im Blick zu behalten und eine Belastungssteigerung zu verhindern.

Vor- und Nachteile von Vertrauensarbeitszeit		
	 Vorteile	 Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anpassung von Arbeitszeiten an Nachfrageschwankungen</li> <li>➤ hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit bei den Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geringere Kontrollmöglichkeiten</li> <li>➤ Ansprache der Beschäftigten durch Vorgesetzte nicht immer möglich (Führung auf Distanz erfordert neues Führungsverhalten)</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aufgaben-/Ergebnis- statt Zeitorientierung</li> <li>➤ hohe Zufriedenheit durch Selbststeuerung</li> <li>➤ hohes Maß an Zeitautonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohe Belastung durch Arbeitsintensivierung und Überstunden</li> <li>➤ häufiger Verfall von Mehrarbeit</li> </ul>

## 2.8 Wahlarbeitszeit



Bei Wahlarbeitszeit können Beschäftigte die Dauer ihrer Wochenarbeitszeit für einen festgelegten Zeitraum (z. B. ein Jahr) in einem vorgegebenen tariflichen bzw. betrieblichen Rahmen verändern. Wahlarbeitszeit kann in Kombination mit einem Zeitkonto und mit Anpassung des Entgeltes realisiert werden. Sowohl die Dauer der individuellen Arbeitszeit als auch die jeweilige Lage der Arbeitszeit können zur Auswahl stehen.

Wahlarbeitszeit ist vor allem für Beschäftigte attraktiv, die vorübergehend in Teilzeit arbeiten möchten oder eine flexible Anpassung ihrer Arbeitszeit an wechselnde Lebensphasen wünschen. Die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten werden in regelmäßigen Abständen neu festgelegt. Wünsche der Beschäftigten nach reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten und einem Mehr an Zeitautonomie können so berücksichtigt werden. Die Idee der Wahlarbeitszeit wurde z. B. auch in dem Gesetz zur Brückenteilzeit (☞ Kap. 2.2) aufgenommen, wie auch in verschiedenen neueren Tarifverträgen wie beispielsweise dem der Metall- und Elektroindustrie, der die Möglichkeit vorsieht,

die individuelle Arbeitszeit für einen Zeitraum von 6 bis 24 Monaten bis auf 28 Stunden pro Woche zu reduzieren (☞ Kap 1.5).

Arbeitgebern bietet Wahlarbeitszeit zwar die Möglichkeit, in auftragsschwächeren Zeiten weniger Personal einzusetzen als in Stoßzeiten, wenn sich die Beschäftigten zeitgleich für kürzere Arbeitszeiten entscheiden (Zeitsynchronisation). Es kann aber auch der Fall „asynchroner“ Arbeitszeitentscheidungen eintreten. Das ist der Fall, wenn Beschäftigte in auftragsstarken Zeiten ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, um diese in auftragsschwachen Zeiten wieder aufzustocken. Beschäftigtenwünsche können mit den jeweiligen von der Auftragslage der Betriebe abhängigen Anforderungen kollidieren.

Wahlarbeitszeiten erlauben, Beschäftigtenwünsche zu realisieren, bieten mehr Zeitautonomie und können **» Wahl zwischen „mehr Geld“ oder „mehr freier Zeit“** unter der Voraussetzung, dass kürzere Arbeitszeiten höher bewertet werden als die mit ihnen verbundenen Einkommensabstriche.

Vor- und Nachteile von Wahlarbeitszeit		
	 Vorteile	 Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kostenersparnis durch Vermeiden von Unterauslastung</li> <li>➤ Anpassung von Personalkapazitäten an Nachfrageschwankungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hoher Aufwand bei Verwaltung und Personaleinsatzplanung</li> <li>➤ mögliche Konflikte, wenn Zeitwünsche nicht den betrieblichen Zeitbedarfen entsprechen</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zeitlich befristete Anpassung der Arbeitszeit an wechselnde Lebensphasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geringeres Einkommen in der Zeit der Stundenreduzierung</li> </ul>



## **Teil 3**

Arbeitszeitmodelle erfolgreich  
umsetzen – Das Vorgehen in  
sechs Schritten

- 3.1 Das Projekt vorbereiten**
- 3.2 Die Ausgangssituation analysieren**
- 3.3 Lösungsansätze erarbeiten und  
Umsetzungsschritte planen**
- 3.4 Maßnahmen in Pilotbereichen erproben  
und umsetzen**
- 3.5 Maßnahmen evaluieren**
- 3.6 Erprobte Maßnahmen in andere Bereiche  
ausrollen und Erfahrungen kommunizieren**



# Arbeitszeitmodelle erfolgreich umsetzen – Das Vorgehen in sechs Schritten

Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Diese Erkenntnis gilt auch für Veränderungsprozesse beim Thema Arbeitszeit. Es braucht zunächst einen internen oder äußeren Anlass, die bestehenden Arbeitszeitregelungen überhaupt auf den Prüfstand zu stellen oder sich mit gänzlich neuen Arbeitszeitmodellen zu befassen.

## Unterschiedliche Anlässe

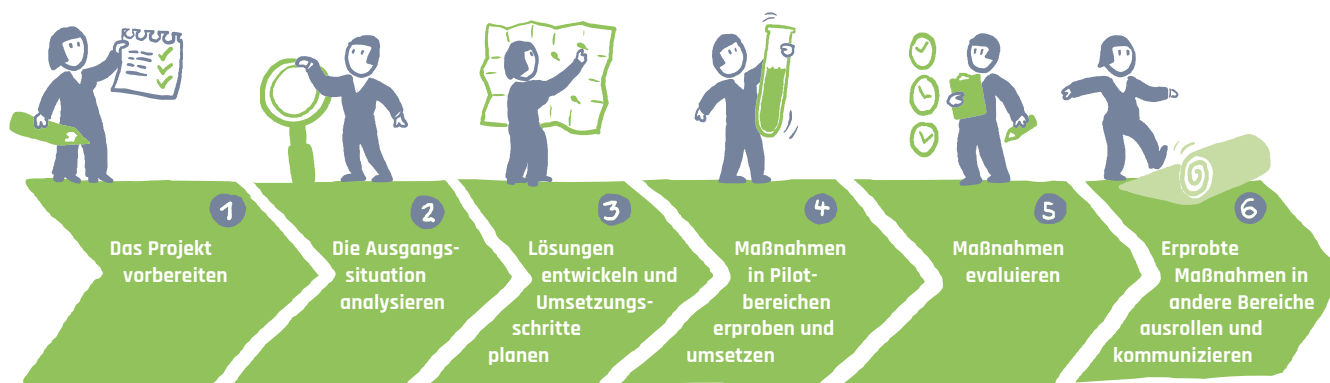
Der Anstoß kann vom Arbeitgeber ausgehen, der Handlungsbedarf zur Änderung der Arbeitszeitregelungen sieht. Dabei ist die Arbeitnehmervertretung einzubeziehen. Wenn es um Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage geht, haben der Betriebsrat nach § 87 BetrVG und der Personalrat nach § 75 BPersVG Mitbestimmungsrechte.

Betriebs- und Personalräte können auch selbst initiativ werden, wenn sie Veränderungsbedarf sehen oder aus der Belegschaft heraus Wünsche („Das Arbeitszeitmodell in der Abteilung xy finden wir auch interessant für uns“) oder Beschwerden („Wir müssen zu viele Überstunden leisten“) an die Interessenvertretung herangetragen werden.

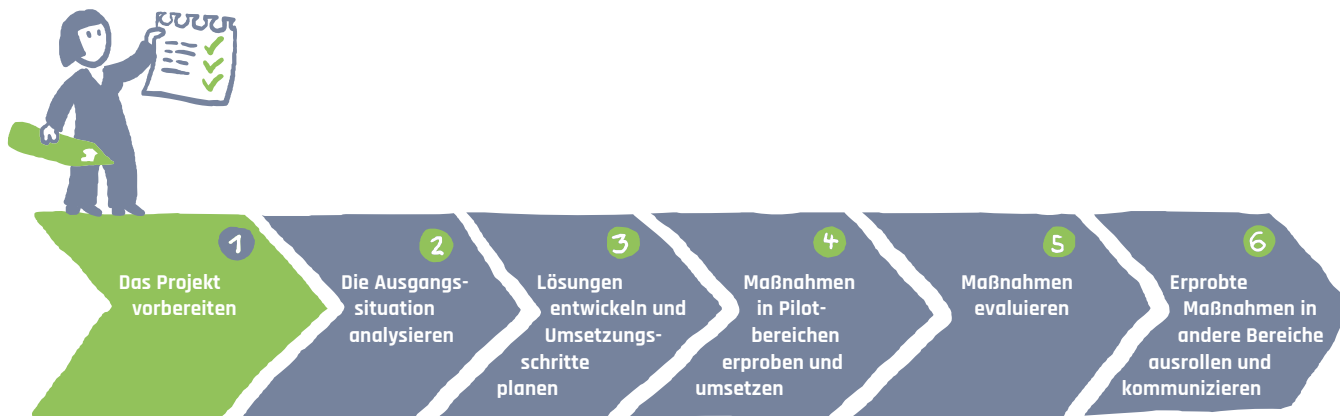
Ein weiterer Anlass könnte ein neuer Tarifvertrag zum Thema Arbeitszeit sein, der betrieblich umzusetzen ist. Als Beispiel sei hier der in der Tarifrunde der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2018 von der IG Metall und ihren Mitgliedern durchgesetzte Tarifvertrag genannt (☞ Kap. 1.5). Einen Anstoß könnte auch ein neues Gesetz geben – wie das „Gesetz zur Weiterentwicklung des Teilzeitrechts – Einführung einer Brückenteilzeit“, das seit dem 1. Januar 2019 gilt (☞ Kap. 2.2). Auch Ergebnisse von Gefährdungsbeurteilungen können einen entsprechenden Anlass bieten.

Grundvoraussetzung, um überhaupt etwas in Gang zu setzen, ist ein klares Bewusstsein bei den Verantwortlichen, dass Veränderungen notwendig erscheinen bzw. bestehende Arbeitszeitregelungen zu überprüfen sind. Ist Handlungsbedarf erkannt, bewähren sich in der Praxis meist die folgenden Vorgehensschritte (siehe hierzu auch Stracke et al. 2018a):

## Das Vorgehen bei Arbeitszeitprojekten in sechs Schritten



## 3.1 Das Projekt vorbereiten



### Projektgruppe bilden und Verantwortlichkeiten klären

Die Erfahrung zeigt, dass die Reise angenehmer wird und schneller zum gewünschten Ergebnis führt, wenn die Ziele klar definiert werden und es ein Team gibt, das sich als Reiseleiter für Reisetritte verantwortlich fühlt. Übersetzt in die Praxis heißt das: Es ist sinnvoll, sich zunächst eine personelle und organisatorische Struktur zu geben, d.h. ein Team aus Expertinnen und Experten sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus den eigenen Reihen zusammenzustellen, das den Auftrag hat, Ideen für Veränderungen der Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

#### » Projektgruppe bilden

Die Projektgruppe kümmert sich um die Analyse der Ausgangssituation (Problemanalyse bzw. Analyse des Veränderungsbedarfs) und koordiniert Schritt für Schritt das Vorgehen. Dafür können bestehende Arbeitskreise und Arbeitsstrukturen genutzt werden (z.B. Gesundheitszirkel oder gemeinsame Personalplanungsausschüsse).

Es ist sinnvoll, die folgenden Personen (bzw. Funktionsträgerinnen und -träger, sofern vorhanden) in die Projektgruppe aufzunehmen:

- Vertreterinnen und Vertreter der Betriebsleitung, insbesondere der Personalabteilung
- Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats bzw. des Personalrats oder anderer Mitarbeitervertretungen (in Organisationen ohne Betriebs- oder Personalrat)
- (mittlere) Führungskräfte, Abteilungsleitungen, Meisterinnen und Meister
- Beschäftigte aus den betroffenen Bereichen
- ggf. Vertreterin oder Vertreter aus der Produktionsplanung
- ggf. Fachkraft für Arbeitssicherheit/ Vertreterin oder Vertreter des (betriebs-)ärztlichen Dienstes
- ggf. ausgewählte externe Arbeitszeit- und Gesundheitsexpertinnen bzw. -experten (z.B. Berufsgenossenschaften, Krankenkassen sowie Vertreterinnen und Vertreter von Gewerkschaften und Verbänden)
- ggf. Schwerbehindertenvertretung
- ggf. Jugend- und Auszubildendenvertretung
- ggf. Gleichstellungsbeauftragte

Für die ideale Größe der Projektgruppe gibt es keinen generellen Richtwert, sie sollte aber nicht mehr als ca. 15 Personen umfassen. Besser wäre eine kleinere Gruppe. Entscheidend ist, dass die Arbeitsfähigkeit der Gruppe gewährleistet ist und unterschiedliche Expertinnen und Experten vertreten sind. Es sollte auf die Stabilität der Gruppe geachtet werden, d.h. im Verlauf des Projektes sollte sich die Zusammensetzung nach Möglichkeit wenig ändern. Auch sollten alle Mitglieder regelmäßig an den Projekttreffen teilnehmen, ansonsten leidet die Effizienz.

Die Projektgruppe braucht gerade zu Beginn die Unterstützung der Betriebs- bzw. der Verwaltungsleitung. Diese sollte verdeutlichen, dass sie das Projekt unterstützt. Ohne Unterstützung wird es in dem hierarchischen Umfeld der meisten Betriebe und Verwaltungen sehr schwierig, Prozesse anzustoßen und Veränderungen einzuleiten.

Da Arbeitszeitprojekte in aller Regel zusätzlich zum regulären Tagesgeschäft durchgeführt werden, sollte allen Beteiligten klar sein, dass mit dem Vorhaben ein zusätzlicher Aufwand verbunden ist, für den angemessene personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen sind. Schon in der Planungsphase müssen die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen für den geplanten Veränderungsprozess geklärt werden. Zu empfehlen ist, die Projektgruppe mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen auszustatten, um Abstimmungsprozesse im Betrieb bzw. in der Verwaltungsorganisation zu verkürzen.

### Passende Herangehensweise finden und Ziele definieren

Es gibt kein Patentrezept für Arbeitszeitprojekte und auch keine „Lösung von der Stange“. Jeder Betrieb muss eine eigene Herangehensweise finden, die den eigenen Rahmenbedingungen, den besonderen Herausforderungen und den handelnden Akteuren am besten gerecht wird.

Bei vielen Veränderungsprojekten stellt sich generell die Frage: „Großer Wurf“ oder „kleine Schritte“? Das gilt für die Entwicklung und Einführung gänzlich neuer Arbeitszeit- bzw. Schichtmodelle und die Entwicklung von Lösungen für die alters- und altersgerechte Reduzierung von Nachtschichtarbeitsplätzen genauso wie für die Einführung von Teilzeitmodellen oder Langzeitkonten.

» *Projektgruppe braucht ein klar definiertes Mandat*

Eine Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten vorausgesetzt, kann der Vorteil großer, ambitionierter Projekte darin bestehen, dass sich gleich zu Anfang eine große Aufbruchstimmung im Betrieb erzeugen lässt und alle Beteiligten sehen, dass sich etwas tut. Ein Risiko ist, dass bei großen Projekten nach ersten, sichtbaren bzw. vorzeigbaren Erfolgen die Spannungskurve und das Engagement der Beteiligten absinken können. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie sich „Mitsreiterinnen und Mitsreiter“ nach einem gelungenen Großprojekt für kleinere, weniger ambitionierte Lösungsvorschläge motivieren lassen.

» *Projektgruppe mit Entscheidungskompetenzen ausstatten*

Sollen in einem Betrieb zunächst einmal realisierbare Lösungen für eine überschaubare Anzahl dringlicher Probleme gefunden werden, spricht vieles für ein Vorgehen in kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten. Hiermit sind in der Regel geringere Kosten und eine geringe Bindung von Kapazitäten verbunden (Gerst 2013). Der Nutzen einer solchen Vorgehensweise liegt auch darin, sich vorsichtig an das Thema heranzuwagen und herauszufinden, wie die betroffenen Beschäftigten auf mögliche Veränderungen reagieren. So steigen die Chancen, dass erste Erfolge schnell sichtbar werden.

» *In kleinen Schritten vorgehen und Teilergebnisse würdigen*

Selbstverständlich können je nach Ausgangslage auch umfassendere Lösungsstrategien erarbeitet werden. Dies erfordert aber die Bereitschaft und die Kapazitäten, ein komplexes Vorhaben zu planen und umzusetzen.

Insgesamt ist die Wahl der Vorgehensweise natürlich abhängig von den Zielen, die mit einer Änderung der Arbeitszeitregelung verfolgt werden. Diese sind innerhalb der Projektgruppe zu diskutieren. Im Kern ist eine Verständigung darüber erforderlich, was gewünscht ist, wo die notwendigen Stellschrauben liegen und nach welchen Kriterien das zukünftige Arbeitszeitmodell gestaltet werden soll.

### **Beteiligung der Beschäftigten sicherstellen**

Ein Arbeitszeitprojekt braucht das Vertrauen der Beschäftigten, dass bei möglichen Veränderungen ihre Interessen berücksichtigt werden. Von zentraler Bedeutung ist immer die Frage, wie die Beschäftigten in diesen Prozess eingebunden werden können. Es muss erkennbar sein, dass Beteiligung gewollt ist und Vorschläge der Beschäftigten auch eine Chance haben, bei der Umsetzung berücksichtigt zu werden. Hier sind vor allem die Interessenvertretungen gefragt, die die Prozesse begleiten und unterstützen.

#### » Beteiligung der Beschäftigten ist das A und O

Bei jeder geplanten Veränderung der Arbeitszeit sind die Gewohnheiten und Routinen der Beschäftigten zu beachten. Veränderungen des Arbeitszeitmodells werden von den einen begrüßt, bei anderen stoßen sie auf Widerstände. „Haben wir immer so gemacht“ oder „Geht bei uns nicht“ sind bekannte und beliebte Argumente zur Vermeidung von Veränderungen. Daher muss vor der Entwicklung neuer Modelle geklärt werden, welche Themen im Betrieb „tabu“ sind. Wie soll z. B. mit Wochenendarbeit, Zeitkonten oder dem möglichen Wegfall von Zuschlägen bei der Einführung eines Vollkonti-Modells umgegangen werden?

#### » Tabu-Themen klären und Handlungsspielraum ausloten

Wenn auf Beschäftigtenseite Hemmnisse bestehen oder die Bereitschaft, sich an der Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle zu beteiligen, gering

#### » Auf Kommunikation und Transparenz achten

ausgeprägt ist, sind die Gründe hierfür zu analysieren. Es kann kontraproduktiv sein, eine Veränderung der Arbeitszeitregelung gegen den Beschäftigtenwillen durchsetzen zu wollen. Besser ist es, in Workshops mit den betroffenen Beschäftigten Modellalternativen entwickeln zu lassen.

In der Projektgruppe ist somit zu beraten, wie betriebliche Erfordernisse am besten mit den Wünschen der Beschäftigten in Einklang gebracht werden können. Während es aus Perspektive der Beschäftigten in der Regel um die Planbarkeit ihrer Arbeitszeit, genügend Wochenendfreizeit und eine mögliche Belastungsreduzierung geht, beziehen sich die Ziele aus Arbeitgebersicht gewöhnlich auf eine Ausdehnung der Betriebszeiten oder auf einen möglichst flexiblen Personaleinsatz, um schnell auf Auslastungsschwankungen zu reagieren. Im laufenden Schichtbetrieb ist es beispielsweise möglich, Arbeitszeitlösungen für besondere Personengruppen zu entwickeln (z. B. Elternschieben). Auch Mini-Gleitzeitregelungen, bei denen Beschäftigte z. B. eine Viertelstunde später kommen oder früher gehen können, tragen zur Entlastung bei. Darüber hinaus bieten sich Teilzeitangebote im Bereich der Produktion an (z. B. Teilzeitstellen zur Pausenablösung).

Generell regeln Tarifverträge, wie mit vielen dieser Aspekte umzugehen ist. Die Verständigung darüber erfolgt in erster Linie zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung. Die aktive Mitarbeit von Interessenvertretungen ist zudem wichtig, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Arbeitszeitgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Bundespersonalvertretungsgesetz, Landespersonalvertretungsgesetze, Arbeitsschutzgesetz etc.) sicherzustellen.

### **Externe (Arbeitszeit-)Expertinnen und -Experten einbeziehen**

Wenn die internen Kapazitäten oder die eigene Expertise nicht ausreichen, kann es sinnvoll sein, externe Beraterinnen und Berater hin-



zuzuziehen. Dafür können unterschiedliche Förderprogramme und Beratungsangebote des BMAS im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) oder spezielle Programme der Bundesländer genutzt werden. Externe können wichtige fachliche und methodische Impulse liefern und helfen, die Arbeit der Projektgruppe zu koordinieren und zu strukturieren. Beispielsweise können sie die Moderation des Prozesses übernehmen. Gleichzeitig können sie zur Versachlichung und Verstetigung des Prozesses beitragen, wenn das Vorhaben Gefahr läuft, im Alltagsgeschäft oder bei betrieblichen Konflikten aus dem Blickfeld zu geraten. Es ist auch zu überlegen, Arbeitszeitexpertinnen und -experten (aus Wissenschaft, Verbänden, Gewerkschaften, Technologieberatungsstellen des DGB etc.) in die Arbeit einzubinden oder mit bestimmten Aufgaben (wie der Entwicklung eines belastungsgerechten Arbeitszeitmodells) zu betrauen.

Wichtig ist, dass die Verantwortlichen im Betrieb bzw. in der Projektgruppe die Rolle der Externen genau festlegen und frühzeitig klären, welches Gruppenmitglied die Aufgabe der Information und Kommunikation gegenüber Betriebsleitung und Belegschaft übernimmt.

### Förderprogramme und Beratungsangebote des BMAS

#### ➤ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

<https://www.inqa.de/>

INQA bietet Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

#### ➤ Datenbank „Berater Offensive Mittelstand“

<https://www.offensive-mittelstand.de/serviceangebote/datenbank-berater-offensive-mittelstand>

Die Datenbank liefert eine Übersicht über von der Offensive Mittelstand autorisierte Beraterinnen und Berater, die mit dem Check „Guter Mittelstand“ Unterstützung anbieten.

#### ➤ Programm unternehmensWert:Mensch

<https://www.unternehmenswert-mensch.de/startseite.html>

Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten können zu geförderten Konditionen eine individuelle Prozessberatung nutzen.

#### ➤ Das Demographie Netzwerk e.V.

<https://www.demographie-netzwerk.de/>

Das Netzwerk ermöglicht einen fachlichen Austausch und eine Diskussion von Best Practices in den Bereichen Arbeitszeitgestaltung, Personalplanung, Gesundheitsmanagement, Qualifizierung und Employer Branding.

## 3.2 Die Ausgangssituation analysieren



### Ist-Situation erfassen und Veränderungsbedarf ermitteln

Je nachdem, welche Ziele mit dem Arbeitszeitprojekt verfolgt werden, kann zur Analyse der Ausgangssituation eine systematische Bestandsaufnahme der im Betrieb bzw. der Ver-

waltung bereits praktizierten Arbeitszeitmodelle und Dienstpläne (inklusive Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Tarifverträge) gehören. Dabei sind die bisherigen Erfahrungen in Form von Stärken- und Schwächenanalysen sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Beschäftigten-sicht zu bewerten.

#### Bestandsaufnahme:

- Welche Arbeitszeitmodelle gibt es im Betrieb?
  - Welche Beschäftigten nutzen welche Modelle?
  - Wo liegen Stärken und Schwächen?
  - Welche Modelle bieten Spielräume für flexible Arbeitszeitregelungen?
  - Wo gibt es Änderungsbedarfe?
  - Wo bestehen welche Konflikte und warum?
- Gleitzeit
  - Funktionszeit/Servicezeit
  - Vertrauensarbeitszeit
  - Wahlarbeitszeit
  - Arbeitszeitkonten (Kurz- und Langzeitkonten)
  - Teilzeit
  - Altersteilzeit
  - Telearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten
  - Freistellung für Kinderbetreuung/Familie
  - Freistellung für Pflege von Angehörigen
  - betriebliche Weiterbildungs-/Qualifizierungszeiten
  - Sabbaticals (d.h. berufliche Auszeit für private Interessen oder Weiterbildung)
  - u. a.

Gleichzeitig geht es darum, sich einen genauen Überblick über die arbeitszeitbezogenen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe im Betrieb bzw. in Teilbereichen und einzelnen Abteilungen zu verschaffen:

- Wie sind die aktuellen Arbeitszeit- bzw. Schichtsysteme nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien zu bewerten?
- Inwieweit verändern sich im Zuge der Digitalisierung und veränderten Kundenanforderungen betriebliche Abläufe und damit auch Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung?
- Inwieweit entsprechen flexible Arbeitszeiten den veränderten betrieblichen Anforderungen und sich wandelnden Beschäftigtenbedarfen?

Wichtig ist, bei Beginn der Aktivitäten einen Zeitpunkt festzulegen, bis wann die Bestandsaufnahme abgeschlossen sein soll. Orientierung für die Analyse und die sich anschließenden Schritte geben die fünf zeitpolitischen Zielgrößen.

#### Die folgenden Fragen können bei der Analyse möglicher Zielkonflikte in der Arbeitszeitgestaltung helfen:

1. **Zeitautonomie:** Inwiefern lassen die aktuellen Arbeitszeitregelungen und deren Umsetzung zu, dass sich Arbeitszeiten (Dauer, Anfang, Ende etc.) selbstbestimmt und eigenverantwortlich planen und organisieren lassen?
2. **Zeitumverteilung:** Inwiefern erlauben die bestehenden Arbeitszeitregelungen flexible Lösungen für private Interessen und familiäre Verpflichtungen der Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg? Ist es möglich, die Dauer der Arbeitszeit je nach privaten Interessen und familiären Verpflichtungen zu unterbrechen, zu kürzen oder zu verändern?
3. **Zeitsynchronisation:** Bestehen Konflikte der Arbeitszeitregelungen mit Öffnungszeiten von Kitas, Schulen oder Behörden? Wie gut funktioniert die Abstimmung von Arbeitszeiten und kurzzeitig angemeldeten Freizeitbedarfen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten bzw. unter den Beschäftigten im Hinblick auf die Öffnungszeiten von Behörden, Kitas, Schulstundenplänen etc.?
4. **Zeitkompetenz:** Kann die zur Verfügung stehende Arbeitszeit optimal zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben genutzt werden? Inwieweit sind Beschäftigte in der Lage, ihre Arbeitszeit zu organisieren und Zeitwünsche zu äußern?
5. **Zeitqualität:** Inwiefern tragen die Arbeitszeitregelungen dazu bei, Belastungen bei der Arbeit zu mindern und die Gesundheit zu fördern?

Quelle: ZEITREICH-Projekt (2019): Trainingskonzept für die Bildungsarbeit. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen

Da Arbeitszeitmodelle nach Möglichkeit immer alters- und altersgerecht sowie belastungsarm sein sollten, ist es sinnvoll, auch die Altersstruktur und die zu erwartenden Veränderungen (inklusive zukünftigem Personalbedarf) und die Belastungsfaktoren zu analysieren. Dabei sind zwei Analysetools von Bedeutung: die Altersstrukturanalyse sowie die Gefährdungs- und Belastungsanalyse (nach § 5 Arbeitsschutzgesetz; siehe ausführlich z.B. Maack et al. 2016). Nützlich ist hierbei die „Checkliste Arbeitszeit“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Auch der Einsatz von Instrumenten der strategischen Personalplanung kann hilfreich sein (Stracke et al. 2018b).

Die Suche nach einem neuen Arbeitszeitarrangement sollte allerdings nicht an Tools oder Apps „delegiert“ werden. Sie helfen zwar bei der Analyse, ersetzen aber nicht den Diskussionsprozess und die Beteiligung der Beschäftigten.

### „Checkliste Arbeitszeit“

Die BAuA stellt eine „Checkliste Arbeitszeit“ zur Verfügung, die dabei hilft, Gefährdungen aus der Arbeitszeit zu ermitteln und zu vermindern. Beispiele für Gefährdungen sind zu lange Arbeitszeiten oder zu kurze Erholungsphasen. Die Checkliste basiert auf MS-Excel und kann interaktiv genutzt werden. Zu einzelnen Mängeln werden unmittelbar Hinweise gegeben, durch welche Maßnahmen sie sich beseitigen lassen.

Insgesamt umfasst die Checkliste 55 Fragen zu Arbeitszeiten, Pausen, Ruhezeiten, Arbeit an Sonn- und Feiertagen, Bereitschaftsdiensten, Schichtarbeit, Urlaub, Arbeitszeitkonten, Flexibilität und Belastung.

<https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html>



### Beschäftigte und Führungskräfte befragen

Neben der Projektgruppe sollten Führungskräfte und Fachleute im eigenen Betrieb (Arbeitszeitfachleute, Meisterinnen und Meister, Produktionsplanerinnen und -planer, ausgewählte Beschäftigte etc.) in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen werden. Diese sind z.B. über sich ändernde Anforderungen an Arbeitszeitsysteme zu befragen. Zur Erfassung der Experteneinschätzung sind Fragebögen, Fachgespräche oder gemeinsame Workshops geeignet. Natürlich können die Expertinnen und Experten auch Teil der Projektgruppe sein, es muss sich auch nicht zwingend um Führungskräfte handeln.

Unabhängig von der Projektgruppe können Arbeitnehmervertretungen auch selbst Expertinnen und Experten befragen. Betriebsräte können dafür ihr Recht nutzen, bei der Suche nach Problemlösungen sachkundige Beschäftigte zurate zu ziehen (vgl. § 80 Abs. 2 Satz 2 und 3 BetrVG). Auch wenn im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) eine entsprechende Regelung fehlt, enthalten einige Landespersonalvertretungsgesetze ähnliche Bestimmungen, wonach der Personalrat berechtigt ist, zu den Sitzungen sachkundige Personen hinzuzuziehen.

Damit die später zu entwickelnden Maßnahmen nicht an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeigeplant werden, sind die (betroffenen) Beschäftigten von Anfang an mit an Bord zu nehmen. Denn sie selbst können Stärken und Schwächen der aktuellen Arbeitszeitregelung oder mögliche Belastungen meist am besten beurteilen. Sie haben in der Regel auch gute Ideen, wie die Arbeitszeitmodelle betrieblichen Anforderungen und/oder persönlichen Wünschen und Bedarfen (z.B. hinsichtlich Vergütung, Flexibilität, Vereinbarkeit Beruf/Privates etc.) entsprechend verbessert werden können.

Die Projektgruppe muss sorgfältig planen, wann und vor allem wie die Beschäftigten eingebunden werden. **» Fachleute aus der eigenen Organisation hinzuziehen**  
Zwei Typen von Instrumenten haben sich in der Praxis bewährt: Mitarbeiterbefragungen und Workshops mit Beschäftigten.

### Mitarbeiterbefragungen

Viele Beschäftigte kennen Mitarbeiterbefragungen und auch die damit verbundenen tatsächlichen oder vermeintlichen Hindernisse und Stolpersteine. **» Beschäftigte zu ihren Vorstellungen befragen**  
Damit die Befragung von den Beschäftigten ernst genommen wird und konstruktive Ergebnisse liefert, sollte sie frühzeitig z.B. in einer Betriebs- bzw. Personalversammlung, am Schwarzen Brett oder mit einer Rundmail angekündigt werden.

Die Projektgruppe sollte sich im Vorhinein eingehend mit möglichen Bedenken und Sorgen der Beschäftigten auseinandersetzen. Gründe und Ziele der Befragung sollten klar sein, und die Zustimmung des Betriebsrats bzw. des Personalrats ist zwingend einzuholen. Wichtig ist auch, dass der geplante Ablauf, die Verwendung der Ergebnisse und die Art der Rückmeldung an die Beschäftigten vorab geklärt und kommuniziert werden.

Mitarbeiterbefragungen können sowohl schriftlich (auch elektronisch) als auch mündlich erfolgen. Sie können alle Beschäftigten einbeziehen oder sich auf ausgewählte Bereiche und Mitarbeitergruppen beziehen (z.B. aus einer Abteilung oder einer Schichtgruppe). Methodisch sind Mitarbeiterbefragungen gut vorzubereiten. Dies beginnt schon bei der Zusammenstellung und Formulierung der Fragen. Diese müssen klar, verständlich und eindeutig formuliert sein. Zudem sollte der Fragebogen nicht zu lang sein.

Um Vertraulichkeit und Anonymität zu gewährleisten, sollte die Auswertung der Daten erst ab einer Gruppengröße von ca. 8 bis 10 Personen erfolgen. Kleine Bereiche mit sehr wenigen Beschäftigten sollten ggf. zusammengefasst werden. Antworten bzw. Äußerungen dürfen nicht mit Namen und Personen in Verbindung gebracht werden – Datenschutz ist unabdingbar. Auch deshalb empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit externen Expertinnen und Experten. Die erfolgreichsten Mitarbeiterbefragungen sind meist solche, bei

» In Workshops  
Verbesserungsvorschläge  
einholen

denen direkte Kommunikation und Nachfrage erfolgt – und man sich nicht allein auf das Ausfüllen von Fragebögen verlässt. Persönliche Interviews sind sinnvoll, wenn tiefere Informationen gewonnen oder persönliche Eindrücke abgefragt werden sollen. Interviews und deren Auswertungen können zeitaufwändig sein, sie bieten jedoch die Möglichkeit, sich intensiver mit den Befragten zu beschäftigen. Dabei bieten sich offene Fragen an, auf die die Interviewten frei antworten können. Auch hier gilt: Informationen, die vertraulich abgegeben wurden, werden auch vertraulich behandelt.

Mit Blick auf das Unterrichtsrecht des Betriebsrats (§ 80 Abs. 2 BetrVG) ist nicht ausgeschlossen, dass die Interessenvertretung selbst Mitarbeiterbefragungen durchführt, um sich Informationen zu beschaffen, die der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben dienen (§ 80 Abs. 1 BetrVG). Allerdings darf die Befragung weder den Betriebsfrieden noch die Betriebsabläufe stören. Ähnlich lassen sich die Regelungen des BPersVG interpretieren (allgemeine Aufgaben der Personalvertretung nach § 68 Abs. 1 BPersVG und Unterrichtsrecht der Personalvertretung nach § 68 Abs. 2 BPersVG) (👉 Interviewleitfaden, Seite 70; Fragebogen für Mitarbeiterbefragung, Seite 71).

### Workshops mit Beschäftigten und Gruppeninterviews

Mitarbeiterworkshops mit Beschäftigten eignen sich gut, um Vertrauen aufzubauen und Probleme, Ängste und Sorgen zu erfassen sowie erste Verbesserungsideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzunehmen.

Moderierte Workshops können je nach Umfang der zu behandelnden Themen und je nach Gruppengröße zwischen 1,5 und 4 Stunden dauern – sie sollten aber auf keinen Fall länger sein. Wichtig ist, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genügend Raum zu geben, ihre Zeitprobleme zu schildern und Kreativität für Lösungen zu entfalten. Gleichzeitig sollten die Beschäftigten nicht überfordert werden. In Schichtbetrieben bietet es sich beispielsweise an, Workshops vor Beginn oder nach Abschluss einer Schicht stattfinden zu lassen. Die aufgebrachte Zeit sollte in jedem Fall bezahlte Arbeitszeit sein.

Die Workshops sollten nicht von dem oder der direkten Vorgesetzten moderiert werden. Besser ist, eine Abteilungsfremde bzw. einen Abteilungsfremden oder einen externen Berater bzw. eine externe Beraterin mit der Moderation und Durchführung der Workshops zu betrauen. Erfahrungsgemäß äußern sich Beschäftigte offener und unbefangener, wenn keine Führungskräfte bzw. direkten Vorgesetzten anwesend sind. Auch mögliche Konfliktsituationen zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen lassen sich so besser vermeiden. Wenn ein guter Draht zum Vorgesetzten besteht, kann es auch anders sein. Beschäftigte wünschen sich dann eine gemeinsame Erörterung. Dies ist vorab zu klären. Auf jeden Fall ist denkbar, in einem zweiten Workshop auch Führungskräfte einzuladen.

Um die Workshop-Ergebnisse möglichst systematisch auswerten zu können, sollten die Äußerungen und Ideen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sorgfältig dokumentiert werden (z. B. per Metaplan und anschließendem Fotoprotokoll). Sie dienen auch als Grundlage für Berichte an die Belegschaften (👉 Beispielhafter Workshop-Ablauf, Seite 76).

### **Befragungsergebnisse kommunizieren und Handlungsbedarfe bewerten**

Sind die bestehenden Arbeitszeitmodelle nach Stärken und Schwächen analysiert und Verbesserungspotenziale erfasst worden, ist der nächste Schritt, in der Projektgruppe die Ergebnisse zu diskutieren und zu bewerten. Die erhobenen Informationen machen nun z. B. deutlich, wodurch sich kritische Belastungen für die Beschäftigten ergeben und wo Arbeitszeitregelungen an veränderte Rahmenbedingungen, Bedarfe und Wünsche (z. B. Produktionsausweitung, veränderte Betriebsabläufe etc.) anzupassen sind. Sie zeigen ebenfalls, welche Zeitnöte die Beschäftigten problematisieren, welche Wünsche sie äußern und welche Lösungsansätze sie vorschlagen. Deutlich wird aber auch, welche der bestehenden Regelungen als gut empfunden werden und welche beibehalten werden sollten.

Die Ergebnisse der Befragung müssen ernst genommen werden, auch wenn sie anders ausfallen als erwartet. Entscheidend ist, dass es nach der Befragung eine Rückmeldung gibt und mit den Resultaten auch etwas passiert. Auf jeden Fall sollten (ausgewählte) Ergebnisse z. B. auf Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, am Schwarzen Brett, in der Betriebszeitung, im Intranet oder im persönlichen Gespräch kommuniziert werden. Wenn keine erkennbaren Veränderungen folgen, können Befragungen und Interviews sogar kontraproduktiv sein. Bestenfalls zeigt die Analyse aber auch, was gut und zufriedenstellend funktioniert.

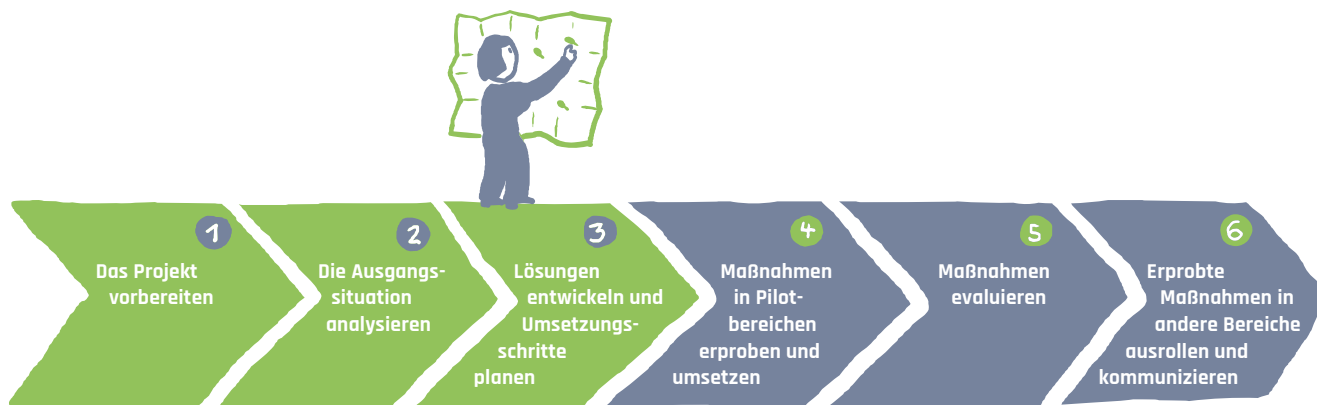
In vielen ZEITREICH-Betrieben und -Verwaltungen ergab die Beschäftigtenbefragung zu Projektbeginn bereits ein hohes Maß an Zufriedenheit mit den bestehenden Arbeitszeitformen. Bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitformen besteht die Herausforderung dann darin, differenzierte Lösungen zu finden, von denen möglichst alle Beschäftigten profitieren.

Manche Veränderungsvorschläge werden den gesamten Betrieb betreffen, andere nur Teilbereiche oder einzelne Beschäftigten- bzw. Altersgruppen. Die einzelnen Handlungsbedarfe müssen möglichst genau definiert, nach Dringlichkeit gewichtet und als konkrete Verbesserungsvorschläge erfasst werden. Allen Beteiligten sollte klar sein, dass die Mitglieder der Projektgruppe einzelne Handlungsbedarfe unterschiedlich bewerten und womöglich recht unterschiedliche Prioritäten setzen. Ein auf diese Weise erstellter Sachbericht macht in der Regel weitere Abstimmungs- bzw. Aushandlungsprozesse notwendig. Allen Akteuren sollte zudem bewusst sein, dass bei einer Neugestaltung der Arbeitszeit auch die bestehende Arbeitsorganisation zu überprüfen und eventuell anzupassen ist.

Zur Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Handlungsbedarfe sind auch die Kosten und Nachteile zu betrachten, die für den Betrieb entstehen können, falls ein Thema nicht angegangen wird. Motivationsverluste der Beschäftigten oder Abwanderungen könnten die Folge sein.

➔ *Befragungsergebnisse kommunizieren*

## 3.3 Lösungsansätze erarbeiten und Umsetzungsschritte planen



Im nächsten Schritt sind Maßnahmen zu entwickeln, die sich aus den Handlungsbedarfen ergeben. Themen mit hoher Bedeutung und Dringlichkeit oder unproblematische und rasch umsetzbare Lösungen sollten vorrangig bearbeitet werden. Pro Maßnahmen(bündel) ist festzulegen, welche Teilschritte zur Zielerreichung bzw. zur Verbesserung der Situation notwendig sind. Darüber hinaus ist zu klären,

- welche Personen mit der Erarbeitung und Planung von geeigneten Lösungen und Aktivitäten zu beauftragen sind und
- wer für die Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich ist (Personal- oder Abteilungsleiterin bzw. -leiter, Meisterin bzw. Meister, Gesundheitsbeauftragte oder -beauftragter, Fachkraft für Arbeitssicherheit etc.).

➤ **Vorgeschlagene Maßnahmen bewerten und gewichten** Je nach Bedarf und Themenfeld sind auch externe Expertinnen und Experten sowie Beschäftigte aus weiteren Fachgebieten zu beteiligen.

### Vorschläge für Maßnahmen sammeln und diskutieren

In einem ersten Schritt sind Ideen für Maßnahmen zusammenzutragen und zu diskutieren. In der Regel wurden bereits in der Analysephase, d.h. in der Projektgruppe, aber auch

im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen und Expertenworkshops, konkrete Verbesserungsvorschläge geäußert. Wurden die Vorschläge gut dokumentiert, wird die anstehende Entwicklungsarbeit erleichtert. Es ist darauf zu achten, dass sich die Ideen im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen zur Gestaltung der Arbeitszeit bewegen.

### Maßnahmen bewerten und auswählen

Die vorgeschlagenen Lösungen sind im Hinblick auf das erwartete Ergebnis, die erwarteten Ziele (kurz-, mittel- und langfristig) und den voraussichtlichen Aufwand (Zeit und Kosten) zu bewerten und zu gewichten. Dabei sollte auf eine Ausgewogenheit zwischen Experten- und Mitarbeitersicht geachtet werden – die Erwartungen der Beschäftigten sind ernst zu nehmen.

Wichtig ist eine Folgenabschätzung nach sozialen bzw. personalbezogenen Kriterien. So ist zu prüfen, ob Maßnahmen einzelne Beschäftigte betreffen, Auswirkungen auf Arbeitsverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen oder andere arbeits- bzw. tarifrechtliche Regelungen haben. Dies gilt vor allem

- für Maßnahmen mit Bezug zu individuellen Schichtenteilungen, Änderungen des Schichtrythmus, individuellem Ausstieg aus der Nacht- oder Schichtarbeit



- bei Fragen, die Auswirkungen auf finanzielle Zulagen haben (z.B. Schicht-, Wochenend- oder Erschwerniszulagen)
- bei der Einführung von Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten sowie
- bei der Entwicklung von Lösungen zu Teilzeitmodellen, Telearbeit, zeit- und ortsflexiblem Arbeiten etc.

Es kann auch sein, dass in bestimmten Fällen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen ganz neu abgeschlossen werden müssen. Manche Fragen sind möglicherweise in betrieblichen Ausschüssen, z.B. Arbeitsschutzausschüssen (ASA) zu beraten. Unter Umständen sind auch die Tarifvertragsparteien einzubeziehen; auf jeden Fall sind die bestehenden tarifvertraglichen Regelungen zu beachten.

Sind die zu bearbeitenden Maßnahmen ausgewählt, lohnt sich ein Blick über den eigenen Tellerrand hinaus: Wie sind andere Betriebe oder Verwaltungen mit vergleichbaren Herausforderungen umgegangen? Zu einer Reihe von Themen gibt es schon gute Praxisbeispiele. Denkbar ist auch, dass sich die Betriebs- bzw. Personalräte mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben und Verwaltungen in Verbindung setzen, um sich über deren Erfahrungen zu informieren. Dafür eignen sich beispielsweise Seminare und Tagungen.

Natürlich lässt sich nicht jeder Ansatz „1 zu 1“ auf die eigene Situation übertragen. Lösungen und Konzepte zur Arbeitszeitgestaltung, die woanders funktionieren, müssen nicht unbedingt auch im eigenen Betrieb bzw. in der eigenen Organisation passen. Vielmehr kommt es darauf an, aus den praktischen Erfahrungen anderer (auch mit nicht oder nur schlecht funktionierenden Arbeitszeitmodellen) zu lernen. Anregungen und Erfahrungsberichte geben Orientierung und helfen, sich auf die Lösungsansätze zu konzentrieren, die zur eigenen Situation passen.

### Weiterführende Informationen

- **Praxisbeispiele und Umsetzungshilfen der INQA**  
<https://www.inqa.de/>
- **Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen**  
<https://www.boeckler.de/113078.htm#bvdoku32568> und <https://www.boeckler.de/594.htm>
- **Arbeitszeitberatungs-Info- & Tool-Box, herausgegeben vom Inmit - Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. und dem iso - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. in Saarbrücken (Stand: Februar 2013)**  
[https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Handlungshilfen/ArbeitszeitPraxis\\_Toolbox.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Handlungshilfen/ArbeitszeitPraxis_Toolbox.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- **BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung**  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9BMAS](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9BMAS)
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele**  
[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a874.pdf;jsessionid=5D9579D352B949B8E2494D-887D54AEEB?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a874.pdf;jsessionid=5D9579D352B949B8E2494D-887D54AEEB?__blob=publicationFile&v=2)
- **IG BCE (2016): Zeit geben. Maßhalten. Beteiligung herstellen. Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitik**  
<https://www.igbce.de/vanity/renderDownload-Link/224/124972>
- **IG Metall (2017): Arbeitszeiten, die zum Leben passen**  
<https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/metall-und-elektro/gruende-fuer-moderne-arbeitszeit>
- **ver.di (2015): Mehr Zeit für mich. Impulse für eine neue arbeitszeitpolitische Debatte**  
<https://www.verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit-debatte/++co++b854dc30-5c61-11e5-b77c-5254008a33df>

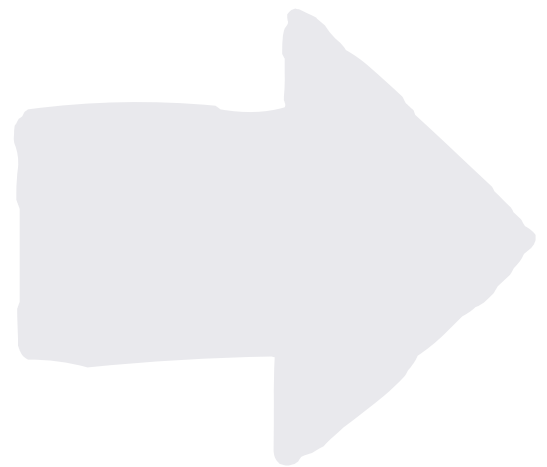
### Projektplan erstellen und Aktivitäten planen

Anhand eines Projektplans ist festzuhalten, in welcher Reihenfolge bzw. Priorität und in welchem Zeitfenster die ausgewählten Maßnahmen bearbeitet werden sollen. Wichtig ist, für einzelne Maßnahmen, Ziele, Zuständigkeiten und nachprüfbarere Erfolgskriterien (ggf. in Form von Kennzahlen/Indikatoren) festzulegen. Dabei sind Teilergebnisse zu definieren und der Grad der Zielerreichung ist für die spätere Evaluation messbar zu machen.

Steht der Plan, ist zu prüfen, ob dieser mit den vorhandenen personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen auch tatsächlich zu erfüllen ist oder ob Budgets ggf. anzupassen sind. Es kann sinnvoll sein, nicht einzelne Personen, sondern bestehende Arbeitsgruppen mit der Planung und Entwicklung von Maßnahmen zu beauftragen. Arbeiten die einge-

» *Regelmäßig über* setzten Gruppen weitestgehend  
*Aktivitäten berichten* unabhängig, brauchen sie klare  
Vorgaben zu Entscheidungsbefugnissen, Budgets etc. Die Arbeitsgruppen sollten in der Projektgruppe regelmäßig über den Status quo ihrer Aktivitäten Bericht erstatten.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen oft mit großem personellem Aufwand und vielen Abstimmungsprozessen verbunden ist – dabei ist ein langer Atem gefragt. Häufig ist es sinnvoll, Maßnahmen zunächst in Pilotbereichen zu erproben bzw. erst einmal einen „Prototypen“ zu entwickeln. So lassen sich erste Erfahrungen im Hinblick auf Kosten, Nutzen, Anwendbarkeit oder Wiederholbarkeit sammeln.



## Beispiel für einen Projektplan mit konkreten Maßnahmen (vereinfacht)

Thema	Handlungsbedarf	Maßnahme	Ziel der Maßnahme	Erfolgskriterien	Priorität (hoch, mittel, gering)	Verantwortliche/r	Unterstützer/in (extern/intern)	Frist
<b>Langzeitkonten</b>	Wachsende Vereinbarkeitsproblematik (Beruf/Private); persönliche Wünsche und Bedarfe nach Auszeitregelungen; Weiterbildung; „Frühverrentung“ über Altersteilzeit nicht mehr vom Staat bezuschusst	Einführung von Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonten	Flexibles Instrument, um längere Auszeiten der Beschäftigten individuell zu ermöglichen	Konten wurden eingeführt	mittel	Frau Meier		31.09.19
<b>Mobiles bzw. ortsflexibles Arbeiten</b>	Zunahme von Stress durch mobiles, „entgrenztes“ Arbeiten	Dienstvereinbarung zum Umgang mit zeit- und ortsflexiblen Arbeiten	klare Regelung für Zeitautonomie und nicht-ortsgebundenes Arbeiten	Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung wurde eingeführt	hoch	Herr Müller	externe Gesundheitsexpertinnen und -experten	31.03.20
<b>Teilzeitarbeit</b>	Spannungen zwischen Voll- und Teilzeitkräften, Gefühl von Ungerechtigkeit	Entwicklung von Maßnahmen zur besseren Abstimmung der Wünsche und Interessen von Vollzeit- und Teilzeitkräften	klare Regelung zu einer möglichst fairen Arbeitsverteilung von Voll- und Teilzeitkräften	Regelwerk wurde entwickelt	mittel	Frau Schmidt		30.11.19
<b>Schichtmodelle</b>	steigende Zahl von Beschäftigten, die nachtschichttauglich sind	Erprobung eines arbeitsergonomischen Schichtmodells im Pilotbereich	Belastung durch Nachtschichten reduzieren	Arbeitsergonomisches Modell wurde entwickelt, eingeführt und evaluiert	hoch	Herr Kruse	externe Arbeitszeitberatung	30.09.19

## 3.4 Maßnahmen in Pilotbereichen erproben und umsetzen



Nach der Planung und Entwicklung von Maßnahmen stehen deren Erprobung und Umsetzung an. Wenn die organisatorischen Erfordernisse (z. B. erhöhte Produktionszeiten) ein neues Arbeitszeitmodell für mehrere Bereiche notwendig machen, muss dieses natürlich schnellstmöglich umgesetzt werden. Es sollten aber keine Fakten geschaffen werden, die nachträglich schwer zu korrigieren sind.

» *Maßnahmen in Pilotbereichen erproben*

In der Praxis hat sich bewährt, ein neues Arbeitszeitmodell oder eine neue Regelung zunächst in einem Pilotbereich zu erproben – und zwar über einen vorher festgelegten Zeitraum. Die Erfahrung zeigt, dass sich nützliche Erkenntnisse über Vor- und Nachteile neuer Arbeitszeitformen bzw. -modelle in der Regel erst nach einem Probelauf von einem halben bis einem Jahr zeigen. Erst danach empfiehlt sich eine flächendeckende Einführung des Modells.

Der Vorteil: Stellt sich heraus, dass die in einem Pilotbereich erprobte Maßnahme noch nicht passgenau ist oder nicht die gewünschte Wirkung erzielt, bleiben Aufwand und Kosten überschaubar. Und wenn sich schon früh Akzeptanzprobleme bei den Beschäftigten zeigen, lassen sich Anpassungen, die sich lediglich auf einen Pilotbereich beziehen, rascher vornehmen.

» *Feedback der Beschäftigten in Erprobungsphase organisieren*

Veränderungsmaßnahmen können natürlich ins Stocken geraten, wenn sie durch das Tagesgeschäft in den Hintergrund gedrängt werden. Daher ist es wichtig, einen oder mehrere Kümmerer bzw. Treiber zu haben, die die erarbeiteten Maßnahmen vorantreiben, damit sie möglichst schnell wirksam werden. Auch den Führungskräften in den Pilotbereichen kommt eine Schlüsselrolle zu. Denn sie müssen den Veränderungsprozess mittragen und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung und die Einbeziehung der Beschäftigten gestalten. Dafür brauchen sie entsprechende Kompetenzen und Ressourcen. Im Einzelfall ist zu prüfen, inwieweit für Führungskräfte entsprechender Schulungsbedarf besteht.

### **Beschäftigte über Umsetzungsstand informieren und Akzeptanz schaffen**

Arbeitszeitbezogene Maßnahmen berühren viele Alltagsroutinen der Beschäftigten. Schon die Diskussion über eine mögliche Veränderung von Arbeitszeiten kann zu Unruhe unter den Beschäftigten und zu Gerüchten führen. Beispielsweise können gut gemeinte auf den Gesundheitserhalt orientierte Verbesserungen bei der Arbeitszeitgestaltung insbesondere dann Sorgen und Widerstände auf Seiten der Beschäftigten hervorrufen, wenn durch die Gestaltung der (individuellen) Arbeitszeiten ggf. der Wegfall von Zulagen (z. B. Nacht- oder

Feiertagszuschläge) auf dem Spiel steht. Auch mögliche Folgewirkungen auf Fahrzeiten und -gemeinschaften usw. können für Unruhe sorgen.

Da die Arbeitszeitgestaltung weitreichende Auswirkungen auf das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, ist ein sensibles Vorgehen erforderlich. Je besser sich die Beschäftigten informiert und mitgenommen fühlen und mitentscheiden können, desto größer ist ihre Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen und Veränderungen mitzutragen. Aufklärung und Beteiligung verringern nicht nur innerbetriebliche Widerstände, sie erhöhen auch die Akzeptanz geplanter Maßnahmen. Daher sollte mit Hilfe der üblichen Kommunikationsstrukturen und -kanäle kontinuierlich über den Bearbeitungsstand der Maßnahmen informiert werden. Wenn Stillstand droht oder die Maßnahmen nicht ohne größeren finanziellen oder erneuten planerischen Aufwand zu realisieren sind, muss dies den Beschäftigten erklärt werden. Dies gilt umso mehr, wenn die Beschäftigten an der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zuvor beteiligt waren.

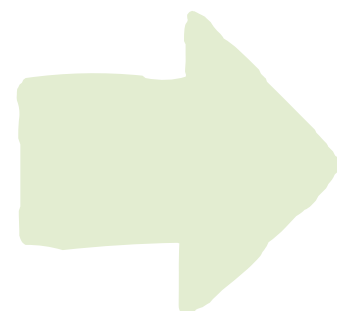
### **Umsetzungsfortschritt kontrollieren und Feedback aufnehmen**

Um zu prüfen, ob Erprobung und Umsetzung ziel- und zeitgerecht erfolgen, sind regelmäßige Treffen der Projektgruppe zu empfehlen. Wie oft und wann diese Termine stattfinden, hängt von Art und Umfang der Maßnahme ab – und davon, welcher Zeitaufwand zur Umsetzung einzelner Teilschritte benötigt wird.

Die Beschäftigten in den Pilotbereichen sollten die Möglichkeit erhalten, kontinuierlich Rückmeldungen zur Umsetzung zu geben. Dabei sind die folgenden Fragen hilfreich: Was klappt gut, was funktioniert weniger gut? Was sind die Gründe dafür und was lässt sich wie verbessern?

Wenn eine Maßnahme von den Beschäftigten nicht angenommen wird, sollte dies hinterfragt und gegengesteuert bzw. nachgebessert werden. Gleichzeitig kann die Einschätzung der Beschäftigten zum Umsetzungsprozess auch zu neuen Ideen führen, die bei der Realisierung zu beachten sind. Sobald die Projektgruppe bzw. die mit der Maßnahmenumsetzung betraute Arbeitsgruppe oder Person Feedback aus dem Pilotbereich aufgenommen hat, ist dieses möglichst rasch auszuwerten.

» *Information und Beteiligung erhöhen Akzeptanz*



## 3.5 Maßnahmen evaluieren



In der Regel schließt die Erprobungsphase mit einer Erfolgskontrolle ab. Dabei werden die vorgenommenen Maßnahmen anhand der festgelegten Erfolgskriterien und mit Blick auf die zu erreichenden Ziele bewertet.

Auch an dieser Stelle sollten die Beschäftigten einbezogen werden. Dies kann durch Befragungen und Gespräche vor Ort mit relativ wenig Aufwand geschehen. Mitarbeiterbefragungen oder Workshops eignen sich, um die Erfolge bzw. Wirkungen einer Maßnahme zu bewerten: Hat z. B. die Veränderung des Arbeitszeit-

systems nach ergonomischen Kriterien aus Sicht der Beschäftigten auch wirklich zu einer Belastungsreduktion geführt?

Bei komplexeren Maßnahmen und falls eine größere Beschäftigtengruppe einbezogen werden muss, eignen sich auch schriftliche Befragungen oder Gruppeninterviews. Werden diese in einem gewissen Zeitabstand wiederholt, lassen sich durch einen Vergleich der Ergebnisse langfristige Erfolge von Maßnahmen prüfen.

Wie bewerten Sie folgende Aspekte Ihrer Arbeit?	trifft gar nicht zu			trifft voll zu		
	1	2	3	4	5	6
Ich habe ausreichend lange Erholungsphasen zwischen den Schichten bzw. Schichtblöcken.			●			
Die Schichtfolgen helfen mir, gut zu schlafen.			●			
Die Schichtfolgen ermöglichen es mir, mich gesund zu ernähren.			●			
Die Schichtfolgen ermöglichen es mir, regelmäßig Sport zu treiben.				●		
Ich weiß, wann ich frei habe, und kann mein Freizeit planen.			●			
Ich werde häufig kurzfristig außerplanmäßig eingesetzt.				●		
Ich bekomme frei, wenn ich wichtige private Termine habe.			●			
Ich kann meinen Urlaub rechtzeitig planen und buchen.					●	
Ich bekomme Urlaub in meinen Wunschzeiten.			●			
Ich habe ausreichend Wochenend-Freizeit.				●		
Ich kann Beruf und Privatleben gut vereinbaren.						●
Die Entscheidungen darüber, wer wann Urlaub nehmen kann, sind fair.			●			
Ich fühle mich wohl in meinem Team.		●				

## 3.6 Erprobte Maßnahmen in andere Bereiche ausrollen und Erfahrungen kommunizieren



Nach der Erprobungsphase ist von der Projektgruppe und der Betriebs- bzw. Verwaltungsleitung zu entscheiden, ob die erprobten Lösungen und Konzepte in den Regelbetrieb überführt bzw. über den Pilotbereich hinaus in andere Abteilungen und Bereiche übertragen werden sollen.

Um erfolgreich erprobte Maßnahmen zum Standard zu machen, müssen sie in reguläre Abläufe und in bestehende Systeme und Regelungen eingebettet werden. Dies bedeutet z. B., dass Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten und auf dieser Basis fortan im Regelbetrieb angewendet werden. Das „Ausrollen“ der erprobten Lösungen im Betrieb bzw. in der Verwaltung sollte jedoch behutsam erfolgen. Denn was in einem Bereich nach beteiligungsorientierter Einführung gut klappt, muss nicht in jedem Fall auch in einem anderen Bereich funktionieren. Wichtig ist, auch dort zunächst die Beteiligung der Beschäftigten sicherzustellen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die interne Kommunikation und Information, um die Erfahrungen und Ergebnisse der Pilotmaßnahmen zu verbreiten. Als Beispiele guter Praxis anschaulich aufbereitet, können erarbeitete Lösungen in anderen Bereichen zur Nachahmung anregen. Je besser und überzeugender die Ergebnisse in den Pilotbereichen ausfallen,

desto eher wünschen sich Beschäftigte in anderen Abteilungen und Bereichen, dass die Maßnahmen auch bei ihnen realisiert werden.

Die Information hat jedoch sorgsam zu erfolgen, damit bei den bisher noch nicht einbezogenen Beschäftigten keine falsche Erwartungshaltung erzeugt wird. Denn es braucht gewöhnlich Zeit, Geld und Ressourcen, um erprobte Maßnahmen flächendeckend zu etablieren. Der Belegschaft gegenüber muss begründet werden, warum in einem Bereich gestartet wird, ein anderer aber erst später zum Zuge kommt. Hierfür braucht es transparente und nachvollziehbare Kriterien.

Wenn gewünscht, können Projekterfolge auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten und eingeführte flexible Arbeitszeitmodelle können das Image als attraktiver Arbeitgeber verbessern und somit für Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt sorgen. Dabei sollten nicht nur die erreichten Erfolge, sondern immer auch die Stolpersteine erwähnt werden, die im Projektverlauf aus dem Weg geräumt wurden.

» Aktivitäten und Erfolge kommunizieren



## Teil 4

Fazit





# Fazit

Technischer Fortschritt, Internationalisierung und demografischer Wandel werden auch in Zukunft für einen hohen Wettbewerbs- und Anpassungsdruck sorgen. Damit werden die Flexibilisierungsanforderungen der Betriebe und Verwaltungen zunehmen. Gleichzeitig werden die persönlichen Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten in punkto Arbeitszeitgestaltung vielfältiger werden und sich auch im Laufe eines Erwerbslebens wiederholt wandeln.

Grundsätzlich bieten flexible Arbeitszeitmodelle Beschäftigten die Chance, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Betriebe und Verwaltungen wiederum haben durch die Flexibilisierung mehr Möglichkeiten, die Arbeitszeiten an betriebliche oder dienstliche Bedarfe anzupassen. Gleichzeitig erhöht ein vielfältiges Angebot an Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitszeit die Attraktivität des Arbeitgebers.

Die Praxis zeigt, dass insbesondere betriebliche Belange ausschlaggebend sind für eine flexible Arbeitszeitgestaltung (Bauer 2018). Wenn aber Motivation und Gesundheit der Beschäftigten erhalten bleiben sollen, ist es wichtig, dass flexible Arbeitszeitmodelle auch im Interesse der Beschäftigten gestaltet werden. Von den Betriebsparteien sind daher „Flexibilitätskompromisse“ auszuhandeln, die die Wünsche der Beschäftigten genauso berücksichtigen wie die betrieblichen Anforderungen.

In den ZEITREICH-Betrieben und -Verwaltungen ging es bei der Entwicklung von Lösungsansätzen stets darum, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu finden. Art und Ausmaß der benötigten Flexibilität sind je nach Branche sehr unterschiedlich und hängen u.a. von der Vorhersehbarkeit, dem Umfang und der

Dauer von Nachfrageschwankungen ab. Deshalb sind auch nicht alle Arbeitszeitformen gleichermaßen für alle Betriebe bzw. Verwaltungen geeignet. Umgekehrt gibt es auch keine Arbeitszeitform, die allein den vielfältigen Wünschen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichermaßen gerecht wird. Daher differenzieren sich die Arbeitszeitformen in den Organisationen je nach Abteilung, Beschäftigtengruppe etc. immer weiter aus. Allerdings haben längst nicht alle Beschäftigten den Wunsch nach einer stärkeren Flexibilisierung bei der Zeitgestaltung. Ein großer Teil der Beschäftigten möchte nach wie vor an den gewohnten Zeitregelungen festhalten.

➔ *Flexibilitätskompromisse aushandeln*



Entscheidend ist, dass Arbeitszeitmodelle maßgeschneidert sind und die Beschäftigten in die Entwicklung und Ausgestaltung von Beginn an eingebunden werden. Erfahrungsgemäß ist die Zufriedenheit der Beschäftigten bei flexiblen Arbeitszeitmodellen höher und die Work-Life-Balance ausgewogener, wenn sie selbstbestimmt über ihre Arbeitszeit entscheiden dürfen. Wenn allerdings primär betriebliche Anforderungen ausschlaggebend für die Flexibilisierung sind, dann gehen diese Modelle eher zu Lasten von Privatleben und Zufriedenheit. Als besonders negativ empfinden es Beschäftigte, wenn in ihre Zeitplanungen (mit nur kurzem Vorlauf) eingegriffen wird. Dies ist z. B. der Fall, wenn langfristig geplante private Termine aufgrund kurzfristig angeordneter zusätzlicher Schichten bzw. Mehrarbeit abgesagt werden müssen. Passiert dies häufiger, steigt auch die gesundheitliche Belastung.

„Flexibilitätskompromisse“ müssen auch zwischen den Beschäftigten gefunden werden. Häufig bedeutet ein Mehr an flexibler Zeitgestaltung mit Zeitautonomie für die einen genau das Gegenteil für die anderen –

nämlich eine erhöhte zeitliche Abhängigkeit von betrieblichen Zeitvorgaben. Gerade Dienstleister wie z. B. Verwaltungen oder Sparkassen sind gefordert, ihre Öffnungszeiten stärker an Kundenwünsche anzupassen. Das bedeutet meist, dass der Arbeitszeitrahmen der Beschäftigten erweitert

» *Zeitliche Vorteile für die einen können zeitliche Nachteile für die anderen bedeuten*

werden muss und zunehmend unattraktive Arbeitszeiten am Abend, am Wochenende oder nachts abzudecken sind. Hier ist oft die Errungenschaft von Flexibilität für die einen mit einem Zeitnachteil für die anderen verbunden.

Vor- und Nachteile von flexiblen Arbeitszeiten		
	 Vorteile	 Nachteile
<b>Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anpassung von Arbeits- und Betriebszeiten an Nachfrageschwankungen</li> <li>➤ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Leistungs- und Produktivitätssteigerung</li> <li>➤ Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hoher Aufwand bei Einrichtung und Verwaltung flexibler Zeitmodelle</li> <li>➤ komplexere Personaleinsatzplanung</li> </ul>
<b>Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben durch hohes Maß an Selbststeuerung</li> <li>➤ höhere Leistungsfähigkeit und Motivation</li> <li>➤ positive Auswirkung auf Gesundheit und Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risiko von unattraktiven Arbeitszeiten durch Abschied von festen Arbeitszeiten</li> <li>➤ Risiko von Arbeitsintensivierung und gesundheitsbelastenden Arbeitszeiten</li> <li>➤ Risiko vermehrter Fremdsteuerung statt Selbststeuerung</li> </ul>

Die besten Voraussetzungen für gelingende Arbeitszeitprojekte sind engagierte Beschäftigte und qualifizierte Betriebs- und Personalräte, die sich mit dem Thema auskennen und sich aktiv einbringen können. Begünstigend ist ein Betriebsklima, in dem auf Augenhöhe diskutiert und verhandelt wird. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Projektgruppe wirkt sich positiv auf den gesamten Prozess aus.

Für Betriebs- und Personalräte gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, Arbeitszeitprojekte im Sinne der Beschäftigten und des Betriebs aktiv mitzugestalten. Hierbei geht es insbesondere um die Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten und die Sicherstellung von ausreichendem Freiraum oder Planbarkeit der frei verfügbaren Zeit. Gerade hierbei sind beteiligungsorientierte Ansätze wichtig.

#### Voraussetzungen für die Entwicklung und Einführung neuer Zeitmodelle

- **Beteiligung der Betroffenen (z.B. in Workshops)**
- **Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen von Beschäftigten (z.B. Planungssicherheit und Zeitautonomie)**
- **Berücksichtigung besonderer Zielgruppen (z.B. Eltern und Ältere)**
- **Einführung von Veränderung nicht gegen den Willen einer Mehrheit der Belegschaft**
- **Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse**
- **Sicherstellen von Transparenz, Information und Kommunikation gegenüber den Beschäftigten**
- **Vereinbarung einer Pilotphase (je nach Modell 6 bis 12 Monate)**
- **Angebot einer Rückkehroption zum alten Modell**

# Literatur

- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile&v=9)
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung. Dortmund  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=9)
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Ausgabe 2018. Dortmund  
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A99.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=11](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A99.pdf?__blob=publicationFile&v=11)
- Bauer, Frank (2018): Zur Regulierung von flexiblen Arbeitszeiten. IAB-Stellungnahme 7/2018  
<http://doku.iab.de/stellungnahme/2018/sn0718.pdf>
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Das Arbeitszeitgesetz. Stand: April 2018. Bonn  
[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.pdf?__blob=publicationFile)
- Brenke, Karl: Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5/2016  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.526038.de/16-5-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf)
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2018): Rentenversicherung in Zahlen 2018. Aktuelle Ergebnisse, Stand: 23. Oktober 2018  
[https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/03\\_fakten\\_und\\_zahlen/03\\_statistiken/02\\_statistikpublikationen/02\\_rv\\_in\\_zahlen\\_2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=27](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/6_Wir_ueber_uns/03_fakten_und_zahlen/03_statistiken/02_statistikpublikationen/02_rv_in_zahlen_2018.pdf?__blob=publicationFile&v=27) (S. 89)
- Ellguth, Peter/Gerner, Hans-Dieter/Zapf, Ines (2018): Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger. IAB-Kurzbericht 15/2018  
<http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf>
- EVG (2018): TV Wahlmodell 2021  
[https://www.evg-online.org/fileadmin/Tarif/Tarifvertraege/weitere\\_tarifliche\\_Vereinbarungen\\_zum\\_Tarifabschluss\\_2018/TV\\_Einmalbetrag\\_Wahlm\\_2018\\_internet.pdf](https://www.evg-online.org/fileadmin/Tarif/Tarifvertraege/weitere_tarifliche_Vereinbarungen_zum_Tarifabschluss_2018/TV_Einmalbetrag_Wahlm_2018_internet.pdf)
- Finanzamt Trier (2017): Orientierungshilfe zum Umgang mit Teilzeitarbeit  
[https://finanzamt-trier.fin-rlp.de/fileadmin/user\\_upload/Finanzaemter/FA%20Trier/informationen/20170823\\_Orientierungshilfe\\_Teilzeit\\_FA\\_Trier.pdf](https://finanzamt-trier.fin-rlp.de/fileadmin/user_upload/Finanzaemter/FA%20Trier/informationen/20170823_Orientierungshilfe_Teilzeit_FA_Trier.pdf)
- Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte (2017): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. IAB-Kurzbericht 6/2017  
<http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf>
- Gesamtmetall, Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V. / ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (2017): Arbeitszeit im Wandel. Berlin und Düsseldorf  
[https://www.verbandsingenieure-owl.de/wp-content/uploads/2018/02/1\\_Brosch%C3%BCre\\_Arbeitszeit-im-Wandel.pdf](https://www.verbandsingenieure-owl.de/wp-content/uploads/2018/02/1_Brosch%C3%BCre_Arbeitszeit-im-Wandel.pdf)
- Hoff, Andreas (2016): Mit dem Arbeitszeitgesetz gut leben. In: Personalwirtschaft 01/2016, S. 55-57
- IG BCE (2011): Meilenstein der Tarifgeschichte. Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“  
<https://www.igbce.de/tarife/tarifvertragswerk-chemie/chemie-tv-lebensarbeitszeit-demografie/5326>
- IG BCE Nordost (2018): Kurz erklärt. Potsdamer Modell  
<https://nordost.igbce.de/potsdamermodell/potsdamer-modell/168586>

- IG Metall (2017): 190.000 Beschäftigte wollen mehr Freizeit statt Geld. <https://www.igmetall.de/tarif>
- IG Metall (2018): Metall-Tarifergebnis zur Arbeitszeit. Wähle jetzt Deine Arbeitszeit <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/metall-und-elektro/waehle-jetzt-deine-arbeitszeit>
- Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, März 2019 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_47\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf)
- Maack, Klaus/Rieke, Cornelia/Stracke, Stefan/Beile, Judith/Schöneberg, Katharina/Schroll, Markus/Schneider, Louise (2016): Zukunftsorientierte Personalpolitik. Den demografischen Wandel in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie erfolgreich gestalten. Hamburg und Duisburg [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/tiL\\_handlungshilfe.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/tiL_handlungshilfe.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter/Stracke, Stefan/Drews, Ulrike (Hrsg.) (2016): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen. Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Pangert, Barbara/Pauls, Nina/Schüpbach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd76.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile)
- Peters, Klaus (2005): Wie Krokodile Vertrauen schaffen. Die neue Selbständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? In: Lorenz, Frank/Schneider, Günter (Hrsg.): Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis. VSA, Hamburg, S. 63-76
- Seifert, Hartmut (2018): Mit Arbeitszeitkonten zu mehr Zeitsouveränität? In: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Springer Gabler, Berlin, S. 97-106
- Statistisches Bundesamt (2018): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt. Fachserie 1, Reihe 4.1. Wiesbaden [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung-bevoelkung-2010410177004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung-bevoelkung-2010410177004.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Stracke, Stefan/Rieke, Cornelia/Schöneberg, Katharina (2018a): Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen beteiligungsorientiert gestalten. In: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Springer Gabler, Berlin, S. 57-81
- Stracke, Stefan/Rieke, Cornelia/Schöneberg, Katharina/Baldauf, Sabine/Maack, Klaus (2018b): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publicationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publicationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- ver.di Postdienste, Speditionen und Logistik (2018): Deutsche Post AG. Wie funktioniert die neue Entlastungszeit? <https://psl.verdi.de/tarif/++co++55f738c4-68bd-11e8-9a5a-525400423e78>
- ver.di (2015): Mehr Zeit für mich. Impulse für eine neue arbeitszeitpolitische Debatte <https://www.verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit-debatte/++co++b854dc30-5c61-11e5-b77c-5254008a33df>
- ZEITREICH-Projekt (2019): Trainingskonzept für die Bildungsarbeit. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen

## Interviewleitfaden

### Zielsetzung:

Anhand von Einzel- oder Gruppeninterviews mit Beschäftigten und Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen und Interessengruppen im Betrieb bzw. der Verwaltung lassen sich nützliche Informationen über Probleme und Verbesserungspotenziale zur aktuellen Arbeitszeitsituation gewinnen.

**Die Fragen können je nach Bedarf variiert werden.**

### I. Zeitkonflikte

1. Welche Anforderungen an eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit werden an Sie aktuell/zukünftig gestellt bzw. wie viel Flexibilität bei der Arbeitszeit wird von Ihnen erwartet?
2. Allgemein: Welche Zeitkonflikte gibt es? Wie wurden bislang Zeitkonflikte gelöst? Welche Hemmnisse gab es bisher, die die Lösung von Zeitkonflikten be- oder verhindert haben?

Im Detail: Abfragen der fünf zeitpolitischen Zielgrößen Zeitsouveränität/Zeitautonomie, Zeitumverteilung, Zeitsynchronisation, Zeitkompetenz, Zeitqualität

#### **Zeitsouveränität/Zeitautonomie**

Inwieweit können Sie Dauer, Lage, Anfang, Ende und/oder Verteilung der Arbeitszeit nach Ihren eigenen Vorgaben/Wünschen gestalten? Wie viel Selbstbestimmung wird Ihnen dabei von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten gewährt? Inwieweit können dabei Konflikte auftreten?

#### **Zeitumverteilung**

Wie gut konnten Sie bislang im Lebensverlauf Ihre Arbeitszeiten flexibel an sich verändernde persönliche Bedürfnisse/Wünsche anpassen? Welche Änderungen waren dies? Welche Hemmnisse waren dabei zu bewältigen?

#### **Zeitsynchronisation**

Wie gut funktioniert die gegenseitige Abstimmung von Arbeitszeiten und kurzfristig angemeldeten Freizeitbedarfen mit den Kolleginnen und Kollegen und mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten? Welche Probleme treten dabei auf?

Wie lässt sich Ihre Arbeitszeit mit den Öffnungszeiten von Kitas, Behörden, Arztpraxen etc. bzw. dem ÖPNV (Fahrpläne von Bus und Bahn) vereinbaren?

#### **Zeitkompetenz**

Wie gut können Sie sich selbst und die Ihnen zur Verfügung stehende Arbeitszeit zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe organisieren? Werden Sie häufig durch Störungen von Ihrer Aufgabe abgelenkt? Wenn ja, welche Störungen sind das?

#### **Zeitqualität**

Wie bewerten Sie Ihre Arbeitszeitregelung mit Blick auf Ihre Gesundheit? Ist das Arbeitspensum in der vertraglich festgelegten Arbeitszeit zu schaffen? Inwieweit ist dauerhafte Mehrarbeit eine Belastung für Sie? Inwiefern tragen die Arbeitszeitregelungen dazu bei, Belastungen bei der Arbeit zu mindern und die Gesundheit zu fördern? In welchem Umfang können Sie beispielsweise Pausen während Ihrer Arbeitszeit festlegen?

### II. Arbeitszeit-Wünsche/Verbesserungsvorschläge

1. Haben Sie derzeit Wünsche, Ihre Arbeitszeit zu verändern? Wenn ja, warum und in welcher Form?
2. Welche neuen Arbeitszeitregelungen gab es für Sie innerhalb der letzten drei Jahre und wie wurden diese umgesetzt? Wie zufrieden sind Sie mit den neuen Regelungen?
3. Inwieweit denken Sie, dass Ihr Betrieb/Ihre Verwaltung mit den derzeitigen Arbeitszeitmodellen gut für künftige Herausforderungen gerüstet ist? Was müsste ggf. verändert werden?

## Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung

### Allgemeine Anmerkungen:

Über eine Mitarbeiterbefragung lassen sich in anonymisierter Form Vor- und Nachteile der aktuellen Arbeitszeitsituation aus Sicht der Beschäftigten erheben. Bei Vorbereitung und Durchführung sind allerdings einige Aspekte zu beachten:

- ✓ Vor Beginn der Befragung ist zu überlegen, inwieweit im eigenen Haus die Kompetenz vorhanden ist, die Befragung zielgruppengerecht zu konzipieren und auszuwerten oder ob diese Kompetenz über externe Expertinnen oder Experten eingeholt werden muss.
- ✓ Im zweiten Fall ist vorab zu klären, inwieweit Kosten entstehen und diese übernommen werden können.
- ✓ Der Fragebogen ist an die Gegebenheiten und Herausforderungen des Betriebes bzw. der Verwaltung anzupassen: Was ist das Ziel der Befragung? Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus welchen Unternehmensbereichen sollen befragt werden? Sollen bestimmte Arbeitszeitregelungen im Fokus stehen?
- ✓ Für die Durchführung der Befragung ist das Einverständnis wichtiger Entscheidungsträger (Führungskräfte, Betriebs- bzw. Personalrat) einzuholen.
- ✓ Es ist zu klären, welche Bereiche im Betrieb oder der Verwaltung den Fragebogen über einen speziell erstellten Link direkt am PC-Arbeitsplatz ausfüllen können und in welchen Bereichen eine Befragung ausschließlich per Papierfragebogen sinnvoll ist.
- ✓ Bei Fragebögen in Papierform ist ein möglichst effizienter Weg zu finden, die Fragebögen in der Belegschaft zu verteilen (hier empfiehlt sich beispielsweise, die Bögen mit der Gehaltsabrechnung zu versenden). Vorab ist zu klären, wie die ausgefüllten Bögen ggf. unter Nutzung eines entsprechenden Tools erfasst und ausgewertet werden sollen.
- ✓ Wichtig ist, dass die Durchführung der Befragung anonym verläuft. Auch beim Einsammeln und Rückversand der Bögen muss Anonymität gewährleistet sein (das gilt für EDV-basierte Befragungen gleichermaßen). Hierfür sind gut verschlossene Boxen geeignet, die an gut zugänglichen Stellen platziert und von Personen des Vertrauens geleert werden. Es bietet sich an, zusammen mit dem Fragebogen jeweils einen Umschlag auszuhändigen, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschlossen in die Box werfen können.
- ✓ Nicht selten bestehen große Vorbehalte, was die Anonymität der Auswertung angeht. Daher ist von Anfang an eine offene Kommunikation wichtig. Beispielsweise kann im Rahmen einer Betriebs- bzw. Mitarbeiterversammlung, im Intranet oder über hauseigene Zeitschriften auf die Befragung aufmerksam gemacht werden. Dabei sind Hintergründe und Ziele der Befragung sowie das Vorgehen bei der Auswertung der Daten unter Berücksichtigung des Datenschutzes zu kommunizieren. Fragen und Bedenken der Beschäftigten sind ernst zu nehmen. In der Regel empfiehlt es sich, mit externen Expertinnen und Experten zusammenzuarbeiten, die eine sachliche und neutrale Auswertung garantieren.
- ✓ Es ist rechtzeitig festzulegen, wie und wann die Kommunikation der Befragungsergebnisse erfolgen soll. Es führt zu Unzufriedenheit, wenn Beschäftigte an einer Befragung teilnehmen und anschließend nicht über deren Ergebnisse informiert werden. Ebenso erwarten Beschäftigte Informationen über das weitere Vorgehen nach der Befragung und den Umgang mit den gewonnenen Erkenntnissen.

**Anonyme Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit und beantworten die folgenden Fragen.

Zu Beginn dieser Umfrage möchten wir Sie zum aktuellen Stand ihrer Arbeitszeiten befragen.  
**Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?**

Wie viele **Wochenstunden** beträgt in Ihrer Tätigkeit Ihre mit dem Arbeitgeber **vertraglich vereinbarte** Wochenarbeitszeit? \_\_\_\_\_ Stunden

Wie viele **Wochenstunden** arbeiten Sie normalerweise im Durchschnitt **tatsächlich** in dieser Tätigkeit – einschließlich regelmäßig geleisteter Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst usw.? \_\_\_\_\_ Stunden

Wenn Sie den Umfang Ihrer Arbeitszeit **selbst wählen** könnten und dabei berücksichtigen, dass sich Ihr Verdienst entsprechend der Arbeitszeit ändern würde:  
 Wie viele **Stunden in der Woche** würden Sie dann am liebsten arbeiten? \_\_\_\_\_ Stunden

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

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





### Arbeiten Sie mit weiteren Arbeitszeitregelungen?

Falls Ja, bitte benennen Sie diese und bewerten Sie anschließend, wie zufrieden Sie mit dieser sind.

	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	nicht zutreffend
andere Regelung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andere Regelung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Wonach richten sich Dauer, Lage und Verteilung Ihrer Arbeitszeit?

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

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

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

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

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



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

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

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen Arbeitszeit?

(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an)

- sehr zufrieden   
  eher zufrieden   
  eher unzufrieden   
  sehr unzufrieden

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

---



---



---



---



**Jetzt können Sie noch einen Wunsch äußern:  
Was würden Sie am liebsten an Ihrer derzeitigen Arbeitszeit ändern?**

---



---

**Abschließend möchten wir Sie noch um allgemeine Angaben zu Ihrer Person bitten.**

Sind Sie ...	Welcher Altersgruppe gehören Sie an	Haben Sie Führungsverantwortung
... weiblich <input type="radio"/>	bis 29 Jahre <input type="radio"/>	ja <input type="radio"/>
... männlich <input type="radio"/>	30 bis 50 Jahre <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>
... keine Angabe <input type="radio"/>	älter als 50 Jahre <input type="radio"/>	keine Angabe <input type="radio"/>
	keine Angabe <input type="radio"/>	

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

In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?	
Unternehmensführung/Geschäftsleitung	<input type="radio"/>
Personalabteilung	<input type="radio"/>
Marketing/Vertrieb	<input type="radio"/>
Forschung/Entwicklung/Konstruktion	<input type="radio"/>
Controlling/Buchhaltung	<input type="radio"/>
Einkauf/Materialwirtschaft	<input type="radio"/>
Produktion/Fertigung	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>
Service/Beratung	<input type="radio"/>
Keine Angabe	<input type="radio"/>

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Quelle: ZEITREICH-Projekt (2019): Trainingskonzept für die Bildungsarbeit. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen

## Beispielhafter Workshop-Ablauf

Zeit	Programmpunkt
10 min	<p><b>Begrüßung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorstellung des Hintergrunds und der Ziele des Workshops durch die Moderatorin bzw. den Moderator und/oder durch die Geschäftsführung/Interessensvertretung</li> <li>2. Vorstellung des Programms und des Ablaufs des Workshops durch die Moderatorin bzw. den Moderator</li> </ol>
30 min	<p><b>Vorstellungsrunde</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bitte nennen Sie Ihren Namen, Ihren Aufgabenbereich, die Dauer der Beschäftigung in diesem Bereich und die Betriebszugehörigkeit.</li> <li>2. Was gefällt Ihnen gut an Ihrer aktuellen Arbeitszeitregelung?</li> <li>3. Worüber ärgern Sie sich häufig? Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?</li> </ol>
45 min	<p><b>Gruppenarbeit zu den aktuellen Arbeitszeitregelungen anhand der fünf zeitpolitischen Zielgrößen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bitte beantworten Sie die untenstehenden Fragen zu den fünf zeitpolitischen Zielgrößen.</li> <li>2. Wählen Sie den Zielkonflikt in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik mit dem aus Ihrer Sicht höchsten Handlungsbedarf.</li> <li>3. Beschreiben Sie den Idealzustand, wenn dieser Zielkonflikt gelöst ist, in einem Satz.</li> </ol> <p><b>Fragestellung zu den fünf zeitpolitischen Zielgrößen:</b></p> <p><b>Zeitsouveränität/Zeitautonomie:</b> Inwieweit können Sie Ihre Arbeitszeiten selbstbestimmt planen? Welche zeitlichen Anforderungen stellt Ihre Tätigkeit an Sie?</p> <p><b>Zeitungverteilung:</b> Inwieweit können Sie Ihre Arbeitszeiten im Lebensverlauf verändern?</p> <p><b>Zeitsynchronisation:</b> Wie gut funktioniert die Abstimmung von Arbeitszeiten mit Ihren Kolleginnen und Kollegen und Ihrem/Ihrer Vorgesetzten – auch in Bezug auf Öffnungszeiten von Behörden, Kitas oder Schulstunden?</p> <p><b>Zeitkompetenz:</b> Wie gut können Sie sich selbst und Ihre Arbeitszeit organisieren? Wie häufig werden Sie bei Ihrer Arbeit gestört? Um welche Störungen handelt es sich?</p> <p><b>Zeitqualität:</b> Wie bewerten Sie Ihre Arbeitszeit im Hinblick auf Ihre Gesundheit? Inwiefern tragen die Arbeitszeitregelungen dazu bei, Belastungen bei der Arbeit zu mindern und die Gesundheit zu fördern?</p>
15 min	<b>Pause</b>
30 min	<b>Vorstellung der Ergebnisse der Gruppenarbeit</b>
45 min	<p><b>„Zukunft der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb/in der Verwaltung“</b></p> <p>Reflexion der berichteten „Idealzustände“ (z. B. mittels der sog. Walt-Disney Methode)</p> <p><b>Visionäre:</b> Worin liegen Chancen einer Veränderung der Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigten (ggf. für den Betrieb bzw. die Verwaltung)?</p> <p><b>Kritiker:</b> Worin liegen die Risiken einer Veränderung der Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigten (ggf. für den Betrieb bzw. die Verwaltung)?</p> <p><b>Realisten:</b> Welche Anforderungen müssten erfüllt sein, damit die Arbeitszeit bestmöglich im Sinne der Beschäftigten (ggf. für den Betrieb bzw. die Verwaltung) gestaltet wird? An welchen Stellschrauben könnte man ansetzen? Welche Arbeitszeitformen sollten auf jeden Fall beibehalten werden?</p>
5 min	<b>Blitzlicht, Hinweis zur Dokumentation, Dank und Verabschiedung</b>

Quelle: ZEITREICH-Projekt (2019): Trainingskonzept für die Bildungsarbeit. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen

## Checkliste Workshop

### Wenn Workshops mit Beschäftigten geplant werden, sind die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- ✓ Die Dauer des Workshops orientiert sich vor allem an den zu diskutierenden Themen und der Größe der Gruppe. In der Regel liegt die Dauer zwischen 1,5 und 4 Stunden.
- ✓ Wird im Schichtbetrieb gearbeitet, sollte der Workshop idealerweise vor Beginn oder nach Ende einer Schicht stattfinden. Für verschiedene Schichtgruppen sollte es Alternativtermine geben.
- ✓ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten genügend Raum zur Entfaltung ihrer Kreativität erhalten, ohne sie dabei jedoch zu überfordern.
- ✓ Die für den Workshop aufgewendete Zeit sollte bezahlte Arbeitszeit sein.
- ✓ Die Moderation des Workshops sollte durch eine Abteilungsfremde bzw. einen Abteilungsfremden erfolgen. Vorgesetzte sollten nach Möglichkeit nicht Teil der Workshop-Gruppe sein, um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genügend Raum zur freien Meinungsäußerung zu geben.
- ✓ Die Workshop-Ergebnisse sind sorgfältig zu dokumentieren und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung zu stellen.
- ✓ Es ist klar zu kommunizieren, wie mit den Ergebnissen weiter verfahren wird.

Quelle: ZEITREICH-Projekt (2019): Trainingskonzept für die Bildungsarbeit. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen



## Plakate zu Praxisbeispielen der ZEITREICH-Betriebe

In fast allen ZEITREICH-Betrieben wurden Plakate angefertigt, um die Projektarbeit zu dokumentieren und zu kommunizieren.

Am Ende der Projektarbeit hat die Projektgruppe gemeinsam Erfahrungen und Ergebnisse diskutiert und bewertet.

Im Vordergrund standen folgende Fragen:

- Wie war die Ausgangslage zu Projektbeginn?
- Welche Aktivitäten wurden unternommen?
- Welche Ergebnisse wurden erreicht?
- Welche Faktoren haben den Projekterfolg gefördert oder auch gehemmt?

Die Unternehmensplakate dienen der Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen.





## Teleheimarbeit und Gleitende Arbeitszeit neu ausrichten – Konzept Lebensarbeitszeitkonto



### Ausgangslage

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

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

### Aktivitäten

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

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

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

### Ergebnis

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

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

### Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: vertax-systema design; Fotos: BLB NRW

# ZEITREICH



## Eine Orientierungshilfe zum Umgang mit Teilzeit entwickeln



### Ausgangslage

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

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

### Aktivitäten

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

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

### Ergebnis

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

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

### Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: verticosystems design; Fotos: Finanzamt Trier





## Entlastung durch einen Springer-Pool schaffen



### 🔍 Ausgangslage

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

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

### 🔄 Aktivitäten

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

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

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

### ⚖ Ergebnis

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

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

der Beschäftigten zu erhöhen, wurden folgende Schritte empfohlen:

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

### ▶ Erfolgsfaktoren

Für die Projektarbeit bei der Bäckerei Heitzmann bestanden günstige Voraussetzungen:

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: netz-systema design; Fotos: Bäckerei Heitzmann (links & oben), K&O



## Mehr Gerechtigkeit durch neue Dienstvereinbarung zur variablen Arbeitszeit



### Ausgangslage

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

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

### Aktivitäten

Im Rahmen des ZEITREICH-Projektes wurden bei der Sparkasse Wiehl durchgeführt:

- » Einzelinterviews mit Mitarbeitenden mit und ohne Leitungsfunktion aus verschiedenen Bereichen der Sparkasse.
- » Mitarbeiterbefragung aller Beschäftigten.

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

### Ergebnis

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

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

### Erfolgsfaktoren

Folgende Erfolgsfaktoren lassen sich bei der Sparkasse der Homburgischen Gemeinden identifizieren:

- » Ausgeglichene Teamzusammensetzungen aus verschiedenen Bereichen der Sparkasse, um unterschiedliche Mitarbeiterpräferenzen besser berücksichtigen zu können und das Verständnis für die Situation der Kolleg/innen zu fördern

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: seccosystems design; Fotos: Sparkasse der Homburgischen Gemeinden

# ZEITREICH



## Die Arbeitgeberattraktivität durch mehr Flexibilität steigern



### ➊ Ausgangslage

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

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

### ➋ Aktivitäten

Bei Zahnen Technik wurden vielfältige Aktivitäten durchgeführt:

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

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

### ➌ Ergebnis

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

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

### ➍ Erfolgsfaktoren

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

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: Netzsysteme design; Fotos: Zahnen Technik

# ZEITREICH



## Mehr Flexibilität durch Funktionszeiten und mobiles Arbeiten



### Ausgangslage

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

Mehrheit im Außendienst. Am Hauptsitz in Haan-Gruiten und in der Niederlassung in Eching bei Landshut sind insgesamt etwa 100 Mitarbeiter tätig. In der Mitarbeiterbefragung stellte sich heraus, dass drei Viertel der Beschäftigten, die sich beteiligt hatten, mit ihren Arbeitszeitregelungen zufrieden oder sehr zufrieden waren. Sie wünschten sich insgesamt mehr Flexibilität und in der Verwaltung die Möglichkeit, gelegentlich auch mobil arbeiten zu können. Das Projektteam wollte darüber hinaus bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit überprüfen, um historisch gewachsene Einzelfallregelungen durch allgemein gültige Regelungen ersetzen zu können.

### Aktivitäten

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

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

### Ergebnis

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

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

### Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: netzsysteme design; fotos: Amada



# ZEITREICH



## Neues Arbeitszeitmodell für die Wachtmeisterei und Flexibilisierung der Kernarbeitszeit



### Ausgangslage

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

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

### Aktivitäten

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

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

### Ergebnis

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

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

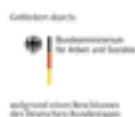
### Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: Netzsystema design; Fotos: Amtsgericht Dortmund



## Mehr Zeitsouveränität und Flexibilität durch Funktionszeiten, Ampelkonten und Mobiles Arbeiten



### 🔍 Ausgangslage

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

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

### 🔄 Aktivitäten

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

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

### 📋 Ergebnis

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

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

### ▶️ Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: netzsysteme design; fotos: BMD



## Verbesserung der Pausenregelung und Instrumentenkasten für den Umgang mit Auslastungsschwankungen

**HEWING**



### 🔍 Ausgangslage

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

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

### 🔄 Aktivitäten

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

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

### ⚖ Ergebnis

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

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

### ▶ Erfolgsfaktoren

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

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



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: sektionssystem design; fotos: Hewing



## Anpassung Arbeitszeitmodelle an betriebstechnische Bedingungen und Mitarbeiterwünsche



### 🔍 Ausgangslage

- » Die Technischen Betriebe Konstanz (TBK) sind eine Tochtergesellschaft der Stadt Konstanz.
- » Ihr Auftrag besteht darin, sich um die Pflege und den Unterhalt der kommunalen Verkehrsflächen, Grün- und Freizeitanlagen, die Reinigung und den Winterdienst sowie der Friedhofsanlagen in der Stadt Konstanz zu kümmern. In den sechs Abteilungen arbeiten rund 125 Personen.
- » Bei den TBK befasste sich das Projektteam mit den Themen „Aufgabenorientierte Arbeitszeiten/Funktionszeiten“, „Lebensarbeitszeitkonten“ und „Abstimmung flexibler Arbeitszeiten zwischen den Führungsebenen“.

### 🔄 Aktivitäten

- » Das breit aufgestellte Projektteam bestand aus Vertretern der Leitungsebene, des Personalbereichs, des Personalrats sowie den Abteilungsleitern. Es analysierte und diskutierte mit Unterstützung der Arbeitszeitberater zentrale Fragen der Arbeitszeitgestaltung und entwickelte neue Modelle.
- » Die externen Berater moderierten neun Workshops und Projektteamsitzungen und führten vier Interviews mit Führungskräften und mit dem Personalrat durch.
- » Als Ausgangspunkt der Gespräche dienten die Ergebnisse der zu Beginn des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung sowie die bestehenden Dienstvereinbarungen. Wichtige Hinweise lieferten die Workshops mit den Vorarbeitern und Abteilungsleitern sowie Interviews mit Personalrat und Betriebsleitung.

### ⚖️ Ergebnis

- » Die bestehende Dienstvereinbarung von 2004 über flexible Arbeitszeiten hat das Projektteam gemäß der veränderten Anforderungen aktualisiert. Der Entwurf liegt bei den Betriebsparteien.
- » Die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos ist zum 01.06.2019 vorgesehen. Eine neue Regelkommunikation zwischen den Führungsebenen wurde entwickelt und umgesetzt, auch zum Thema aufgabenorientierte Arbeitszeit.

### ▶️ Erfolgsfaktoren

- » Bereitschaft der Beschäftigten, sich einzubringen
- » Einbeziehung verschiedener Beschäftigtengruppen, Mitarbeitererebenen und Führungsebenen
- » Offene Diskussionskultur und Beitrag zu einem besseren Verständnis im betrieblichen Miteinander
- » Beste Unterstützung und Beratung durch eine begeisterte Moderation



[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: sekretariatsdesign; fotos: TBK





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



### 🔗 Ausgangslage

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

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

### 🔄 Aktivitäten

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

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

### 📊 Ergebnis

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

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

### 🎯 Erfolgsfaktoren

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

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



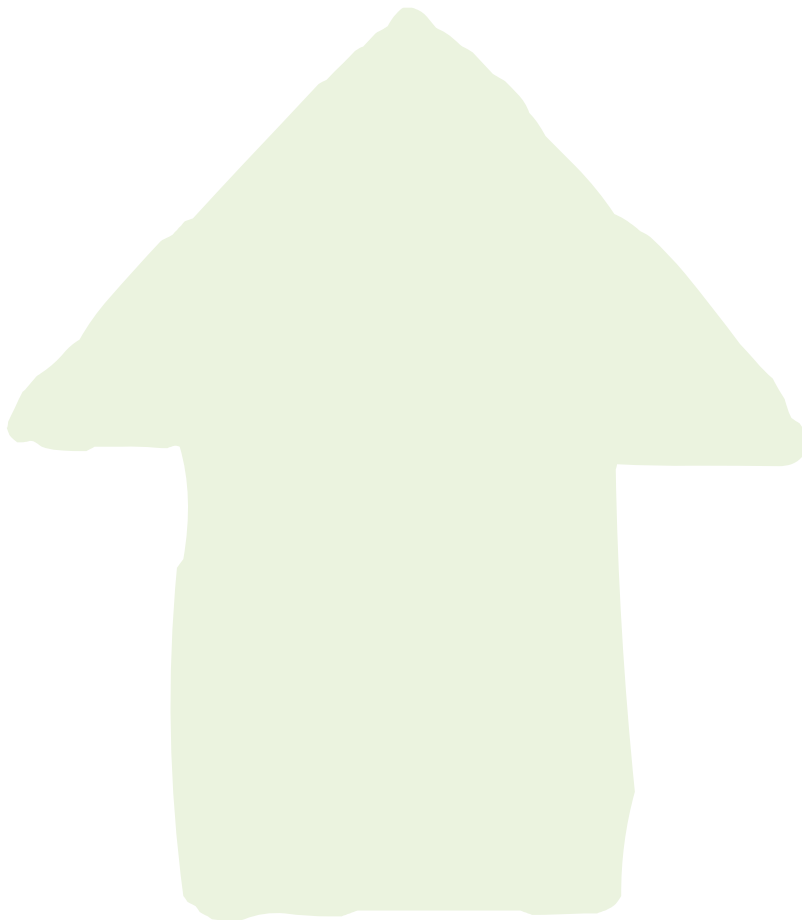
[www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)



Gestaltung: netzsystems design; fotos: thyssenkrupp

Die Publikation ist im Rahmen des Projekts ZEITREICH der **Initiative Neue Qualität** der Arbeit entstanden. Sie ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).



# Impressum

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projektes ZEITREICH, das vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, wmp consult – Wilke Maack GmbH, Dr. Hartmut Seifert und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. in den Jahren 2016 bis 2019 durchgeführt wurde. Das Projektteam hat Betriebe aus vier Branchen – Metall/Elektro, Chemie, Einzelhandel und öffentliche Verwaltung – darin unterstützt, betriebspezifische, innovative Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). [www.projekt-zeitreich.de](http://www.projekt-zeitreich.de)

Herausgeber:



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40 – 42

10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

Fax 030 51548-4743

E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)

Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Autorenteam: Cornelia Rieke\*, Hartmut Seifert, Stefan Stracke\*

\*wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg

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

Illustration: Leo Leowald

Druck: diedruckerei

Mai 2019

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter [www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen).

Projektkonsortium



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

