



Flexible Arbeitszeitmodelle

Überblick und Umsetzung

baua: Praxis

Inhalt

	Einleitung	3
<hr/>		
1	Der gesetzliche Arbeitzeitschutz	4
	Zu langes Arbeiten gefährdet die Gesundheit	5
	Steigendes Unfallrisiko, weniger Leistung	5
	Gesundheit und Wirtschaftlichkeit sichern	6
	Das Arbeitszeitgesetz	6
<hr/>		
2	Mehr Flexibilität für die Arbeitswelt 4.0	8
	Trend 1: Globalisierung	9
	Trend 2: Demografische Entwicklung	10
	Trend 3: Wertewandel	10
	Trend 4: Digitalisierung	11
	Vorteile durch flexible Arbeitszeiten	11
<hr/>		
3	Sicherheit und Gesundheit bei flexiblen Arbeitszeiten	14
	Acht Stunden Arbeit werktags, wenig Nacharbeit	15
	Mehr Mitarbeiterbeteiligung, bessere Arbeitszeitmodelle	15
	Neue Arbeitszeitmodelle in neun Phasen einführen	18
<hr/>		
4	Arbeitszeitkonten als Voraussetzung	20
	Arbeitszeitkonten	21
	Kurzzeit- und Langzeitkonten	21
	Das Ampelkontomodell	23
<hr/>		

5	Die Arbeitszeitmodelle im Überblick	24
	Modell 1: Teilzeit	26
	Modell 2: Jobsharing	28
	Modell 3: Altersteilzeit	30
	Modell 4: Kurzarbeit	32
	Modell 5: Mehrarbeit	33
	Modell 6: Gleitzeit	34
	Modell 7: Funktionszeit	36
	Modell 8: Wahlarbeitszeit	38
	Modell 9: Vertrauensarbeitszeit	40
	Modell 10: Jahresarbeitszeit	43
	Modell 11: Nacht- und Schichtarbeit	45
	Modell 12: Telearbeit	49
	Modell 13: Lebensarbeitszeit	52
	Modell 14: Sabbatical	54
	Modell 15: Bereitschaftsdienst	56
	Modell 16: Rufbereitschaft	57
	Fazit	60
	Weiterführende Informationen	62
	Impressum	64

Einleitung

Wie Arbeitszeit gesund und ergonomisch gestaltet werden kann, gehört zu den zentralen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Es geht dabei neben Dauer und Lage von Arbeits- wie Ruhezeiten auch zunehmend darum, inwieweit diese für die Beschäftigten noch vorhersehbar oder beeinflussbar sind. So entsteht derzeit eine Vielzahl neuer Arbeitsformen, bei denen Zeit und Ort der Tätigkeit immer flexibler werden, Stichwort Digitalisierung. Das eröffnet zwar vielfältige Chancen, birgt aber auch Risiken. Beispielsweise können flexible Arbeitszeiten für die Beschäftigten mehr Zeitsouveränität bedeuten, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen kann. Andererseits verschmelzen Arbeits- und Ruhezeiten immer öfter zu einer entgrenzten Arbeit mit allen negativen Konsequenzen für Wohlbefinden, Sicherheit und Gesundheit.

Deshalb steht der Arbeitsschutz einmal mehr vor der Aufgabe, Arbeitszeiten für alle gut zu gestalten, sowohl im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch im Schutzinteresse der Beschäftigten. Den Rahmen für flexible Arbeitszeiten setzt das moderne Arbeitszeitrecht. Es begrenzt einerseits die Arbeitszeit, damit Beschäftigte Lebenszeit für Familie, Freizeit, Kultur, sich selbst und für die Regeneration behalten. Andererseits fördert das Arbeitszeitrecht die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen, indem es zum Erhalt der Leistungsfähigkeit beiträgt und dabei ausdrücklich Spielraum für flexible Arbeitszeiten lässt. Damit wird auf eine veränderte Arbeitswelt reagiert, die mit starren Regelungen nicht mehr funktionieren würde.

Viele Unternehmen nutzen die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten bereits, wenngleich in unterschiedlichem Maße. So sind Gleitzeit und Teilzeit, Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten als leicht handhabbare Modelle weit verbreitet. Andere werden seltener angewendet, wie etwa die Vertrauensarbeitszeit. Das auch, weil einige Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen weniger bekannt sein dürften. Hier hilft die vorliegende *baua: Praxis* weiter. Sie informiert zunächst über Grundsätzliches zum Arbeitszeitschutz. Danach werden sechzehn flexible Arbeitszeitmodelle ausführlicher vorgestellt.

1 Der gesetzliche Arbeitszeitschutz



Derzeit wird in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft über Dauer, Lage sowie Verteilung der Arbeitszeit diskutiert. Längere Lebensarbeitszeiten stehen ebenso auf der Agenda wie längere tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten. Auch der Sonntag als generell arbeitsfreier Tag rückt trotz vieler bestehender Ausnahmeregelungen in den Fokus. Dahinter steht auch die Frage: Warum gibt der Gesetzgeber überhaupt einen Rahmen für die Arbeitszeit vor?

Der Arbeitszeitschutz ist einer der Grundbausteine des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Als der preußische Staat 1839 zum ersten Mal Arbeitsbedingungen gesetzlich regelte, ging es neben dem Verbot der Kinderarbeit auch darum, wie lange und wann Jugendliche in den Fabriken arbeiten durften. Anlass dafür war die Erkenntnis, dass überlange Arbeitszeiten die Gesundheit von Jugendlichen stark einschränkten. So ließen sich in den frühindustriellen Gewerbebezirken kaum noch junge Männer für das Militär finden. Ihre Gesundheit war durch die Fabrikarbeit bereits ruiniert.

Das Verbot der Kinderarbeit und die Beschränkung des Arbeitstages von Jugendlichen unter 16 Jahren auf 10 Stunden täglich bildete den Auftakt. Weitere gesetzliche Regelungen verringerten die Arbeitszeit in den folgenden Jahrzehnten und brachten sie auf

ein gesundheitlich vertretbares Maß. Aber was ist eigentlich das richtige Maß für den Menschen, und welche Folgen haben überlange Arbeitszeiten für Gesundheit, Leistung und Sicherheit?

Zu langes Arbeiten gefährdet die Gesundheit

Selbstverständlich kann der Mensch zwölf Stunden durcharbeiten, ohne dass dadurch unmittelbar die Gesundheit gefährdet wäre. Anders sieht es aus, wenn dies häufiger oder sogar regelmäßig geschieht. Zwar ist es individuell unterschiedlich, wie überlange Arbeitszeiten verkräftet werden. Auch die Art der Tätigkeit beeinflusst, ob sicher und gesund gearbeitet wird. Aber grundsätzlich sind überlange Arbeitszeiten, vor allem in Schicht- und Nachtarbeit, problematisch für Gesundheit, Leistung und Sicherheit.

Wer ständig zu lange arbeitet, gefährdet nachweislich die Gesundheit des Herz-Kreislauf-Systems. Personen mit überlangen Arbeitstagen leiden öfter an Bluthochdruck, Herzrhythmusstörungen und Herzinfarkt. Auch die Gesundheit des Magen-Darm-Trakts ist gefährdet, wenn zu lange gearbeitet wird. Wer ständig 50 Stunden und mehr in der Woche arbeitet, riskiert Magenprobleme bis hin zum Magengeschwür. Darüber hinaus zeigen erste Erkenntnisse, dass Männer und Frauen mit überlangen Arbeitszeiten ein erhöhtes Diabetesrisiko haben.

■ Wer ständig zu lange arbeitet, gefährdet nachweislich seine Gesundheit.

Schließlich nimmt auch die Psyche Schaden bei zu langer Arbeitszeit. Mentale Erschöpfung, Schlafstörungen, die Unfähigkeit zum Abschalten, Stress und Angstgefühle, aber auch Burnout können Folgen zu langen Arbeitens sein. Nach vorliegenden Erkenntnissen gehen insbesondere ständig lange Nachtschichten über zwölf Stunden mit einem höheren Risiko für Burnout einher (Amlinger-Chatterjee, 2016). Zusätzlich verhindern lange Arbeitszeiten, dass die übermäßige Beanspruchung durch soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten angemessen ausgeglichen werden kann, da für sie die Zeit fehlt. Dadurch gelingt keine Work-Life-Balance mehr – mit negativen Folgen für Gesundheit, Leistungsfähigkeit, soziales Engagement und damit für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Steigendes Unfallrisiko, weniger Leistung

Langes Arbeiten ist kein effizientes Arbeiten. Mit der Dauer der Arbeitszeit nimmt die Ermüdung zu, während Leistung und Aufmerksamkeit nachlassen und so die Sicherheit gefährdet wird. Bereits nach der siebten Arbeitsstunde wächst das Unfallrisiko deutlich, nach der neunten steigt es gravierend. Ab der zwölften Arbeitsstunde ist das Unfallrisiko dann doppelt so hoch wie das während eines normalen Arbeitstages. Aber nicht nur das Unfallrisiko steigt, auch die individuelle Produktivität pro Stunde nimmt bei Wochenarbeitszeiten über 40 Stunden nachweislich ab. Insofern spricht viel dagegen, die individuelle Arbeitszeit auszudehnen. Sinnvoller ist, sie klug zu verteilen und auf ausreichend Erholungszeit zu achten, Stichwort Flexibilisierung. Wichtig ist dabei, die flexiblen Arbeitszeiten gesundheits- und menschengerecht zu gestalten.

■ Bereits nach der siebten Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko deutlich.

Gesundheit und Wirtschaftlichkeit sichern

Wie Arbeitszeit gestaltet wird, beeinflusst stark Wohlbefinden und Gesundheit bei der Arbeit. Schließlich greift die Arbeitszeitgestaltung tief in das soziale Leben der Beschäftigten ein, bestimmt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, entscheidet mit darüber, ob Freizeit sinnvoll genutzt werden kann oder nicht. Deshalb möchten Beschäftigte ihre Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung angemessen berücksichtigt sehen. Andererseits müssen Arbeitszeiten auch den betrieblichen Erfordernissen der Unternehmen gerecht werden, also z. B. optimale Maschinenlaufzeiten, Termintreue, Kundenservice und Qualitätssicherung ermöglichen. Mit modernen und flexiblen Arbeitszeitmodellen lassen sich die verschiedenen Positionen oft so miteinander verbinden, dass Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ebenso wie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert sind.

Das Arbeitszeitgesetz

Basis für eine solche moderne Arbeitszeitgestaltung ist das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das auch den Rahmen für die Vereinbarungen der Tarifparteien vorgibt. Es schafft einerseits die Voraussetzungen für flexible Arbeitszeiten, gewährleistet andererseits die Gesundheit der Beschäftigten und schützt die Sonn- und Feiertagsruhe. Wer Arbeitszeiten gestaltet, muss darüber hinaus das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) beachten (siehe Infobox auf Seite 7).

Für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit begrenzt das ArbZG die Länge der Arbeitszeit pro Tag und Woche. So sollte die werktägliche Arbeitszeit im Regelfall acht Stunden betragen, sie darf auf zehn Stunden ausgedehnt werden. Zu beachten ist dabei, dass zur täglichen Höchstarbeitszeit von zehn Stunden auch Bereitschaftsdienste, die Inanspruchnahme bei Rufbereitschaft und die Arbeitszeiten bei einem anderen Arbeitgeber oder eine selbstständige Tätigkeit des Beschäftigten, z. B. im Rettungsdienst, hinzugerechnet werden müssen. So dürfen innerhalb eines Zeitraums von bis zu sechs Monaten oder vierundzwanzig Wochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Damit ist eine wöchentliche Arbeitszeit von 60 Stunden erlaubt, wenn der vorgeschriebene Zeitausgleich erfolgt und Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung dem nicht entgegenstehen.

Ähnliches gilt für die Nachtarbeit. Hier dürfen die acht Stunden nur überschritten werden, wenn die Verlängerung auf bis zu zehn Stunden täglich innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von vier Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen wird. Wie die werktägliche Arbeitszeit verteilt wird, ist im ArbZG nicht geregelt. Hier entscheiden die Betriebe selbst, was große Flexibilisierungsmöglichkeiten eröffnet.

■ Die werktägliche Arbeitszeit sollte im Regelfall acht Stunden betragen.

Arbeitsschutzgesetz und Gefährdungsbeurteilung

Arbeitgeber müssen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung durchführen. Mithilfe dieses Instruments werden Gefährdungen bei der Arbeit ermittelt, beurteilt und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Im Fokus stehen sowohl physische als auch psychische Belastungen. Ziel der Prüfung ist es, diese zu vermeiden oder zu verringern. Zu den Prüfmerkmalen gehört auch die Arbeitszeit und wie sich diese auf die Beschäftigten auswirkt. Ziel der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeit ist die menschengerechte Gestaltung von Arbeitszeit und Schichtplänen. Wer als Arbeitgeber eine solche Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, kann sich Unterstützung bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) holen. Mit der Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit können Arbeitgeber, aber auch Betriebs- und Personalräte sowie die Beschäftigten selbst die Qualität ihrer Arbeitszeitmodelle sicher einschätzen, bewerten und gestalten. Die Checkliste und weitere Informationen finden sich unter:

www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html



2 Mehr Flexibilität für die Arbeitswelt 4.0



Zwar haben laut aktuellem Arbeitszeitreport 80 Prozent der Beschäftigten einen „Normalarbeitstag“ mit Arbeitszeiten zwischen 7 und 19 Uhr (BAuA, 2016). Aber die Zahl der Beschäftigten mit atypischen Arbeitszeiten, wie z. B. Nacht- und Schicht- sowie Wochenendarbeit, steigt seit Jahren. Verantwortlich dafür sind gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Trends, die Mitte der 1980er-Jahre einsetzen und sich seitdem dynamisch entwickeln. Vier Trends führen dazu, dass immer häufiger außerhalb der klassischen Zeit von 7 bis 19 Uhr gearbeitet wird: Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung.

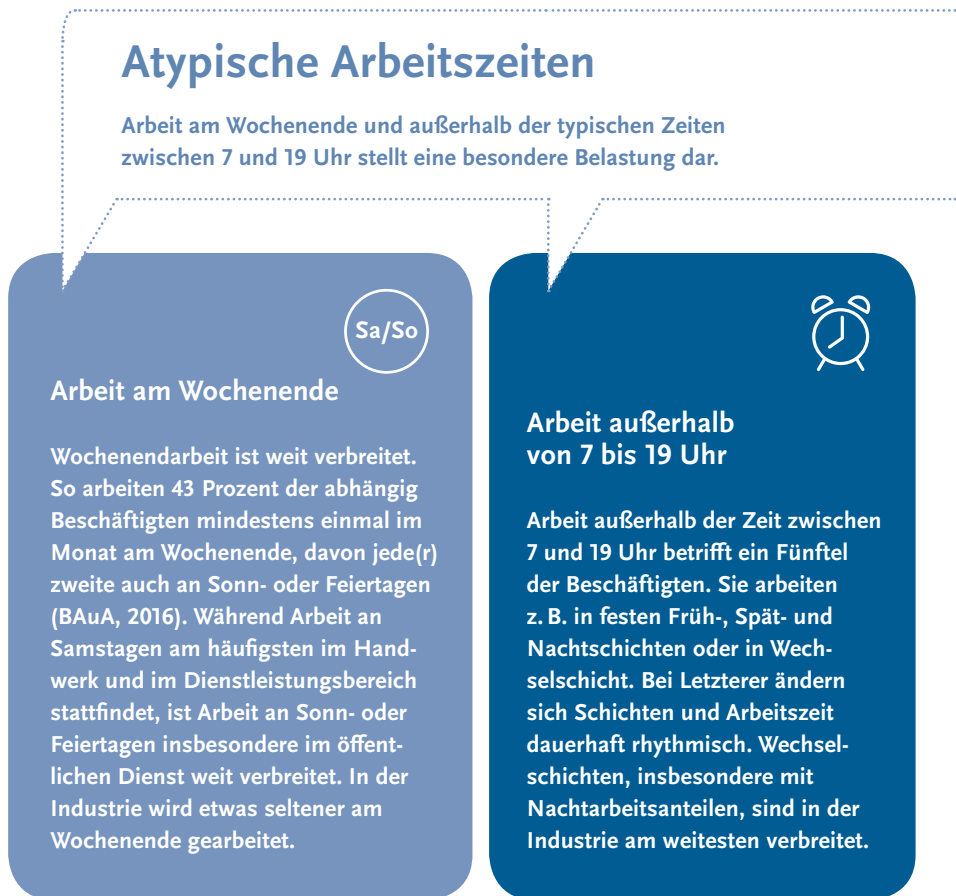


Abb. 1 Atypische Arbeitszeiten als besondere Belastung.

Trend 1: Globalisierung

Die Globalisierung macht die Welt kleiner, die Märkte enger und den Konkurrenzdruck größer. Dank der gewachsenen Möglichkeiten, sich zu informieren und miteinander zu kommunizieren, kann heute jedermann schnell und einfach auf ein großes Warenangebot zugreifen. Wer in einem Onlineshop nicht fündig wird, ist schnell beim nächsten. Damit relativieren sich Begriffe wie Feierabend und Dienstschluss, denn irgendwo auf der Welt wird immer gearbeitet. Sollen die eigenen Kunden nicht dorthin abwandern, müssen sich auch hiesige Unternehmen den gestiegenen Anforderungen an Servicequalität, Schnelligkeit und Kundenorientierung stellen, möglichst rund um die Uhr. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen ausgedehnte Betriebszeiten, ohne dass die Belegschaft Überstunden leisten muss.

■ **Ausgedehnte Betriebszeiten sind mit flexiblen Arbeitszeitmodellen möglich.**

Trend 2: Demografische Entwicklung

Steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten prägen die demografische Entwicklung in Deutschland. Trotz Zuwanderung ist deshalb weiter mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung und mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung zu rechnen (Statistisches Bundesamt, 2015). Daher müssen die Unternehmen künftig mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben. Dafür sollten sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter erhalten, sichern und ausbauen. Dabei spielt die menschengerechte Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. So ist z. B. Schichtarbeit als Ursache für gesundheitsbedingte Frühverrentung mitverantwortlich für die vergleichsweise immer noch niedrige Beschäftigungsquote Älterer. Damit diese in Zukunft steigt, sollten die Unternehmen im eigenen Interesse altersgerechte Arbeitszeitmodelle und alternsgerechte Laufbahnplanungen anbieten.

Trend 3: Wertewandel

Finanzielle Anreize allein reichen künftig nicht mehr aus, um fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten oder neue zu gewinnen. Wer um qualifiziertes Personal konkurrieren will, muss den Menschen attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Eine Arbeit gilt heute als erstrebenswert, wenn sie sich mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten vereinbaren lässt. Arbeitsplätze, die das nicht leisten, die wegen vieler Überstunden keinen Raum für Familie, Freizeit, soziales und kulturelles Leben bieten, bleiben künftig oft unbesetzt (siehe Abbildung 2). Insofern müssen Unternehmen Arbeitszeiten anbieten, die den Menschen eine individuelle Lebensgestaltung und größere Zeitautonomie ermöglichen.



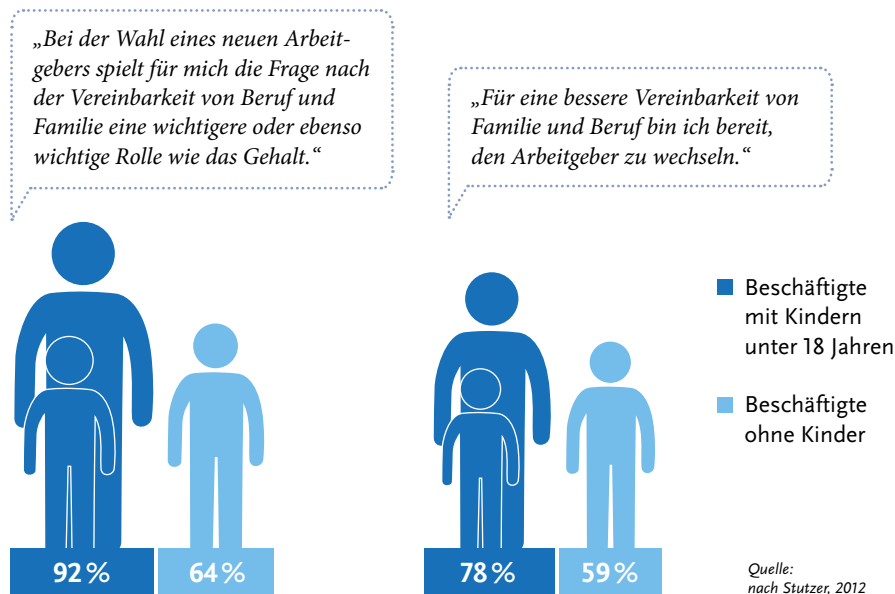


Abb. 2 Für die Mehrzahl jüngerer Beschäftigter ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig, viele würden dafür sogar den Arbeitgeber wechseln.

Trend 4: Digitalisierung

Die Digitalisierung schafft die technologischen Grundlagen der Arbeit 4.0. Sie verändert Wirtschaft und Arbeit radikal. Über 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nutzen aktuell digitale Informations- oder Kommunikationstechnologien bei ihrer Arbeit (BMAS, 2017). Fachleute sprechen davon, dass die Digitalisierung bereits heute weite Teile des täglichen Lebens durchdrungen hat und dies in Zukunft weiter tun wird. Viele fragen sich angesichts der zunehmenden Zeit- und Ortsungebundenheit von Arbeit, ob und wie sich Arbeit und Freizeit künftig trennen lassen. Nicht wenige Beschäftigte fühlen sich bereits verpflichtet, arbeitsbezogene E-Mails auch in der Freizeit zu bearbeiten. Schon jetzt wird rund ein Drittel der Beschäftigten im Privatleben kontaktiert (Pangert, 2016). Die Unternehmen sind hier in der Pflicht, Lösungen anzubieten, um dem Wunsch der Beschäftigten nach ungestörtem Privatleben und planbarer Freizeit nachzukommen.

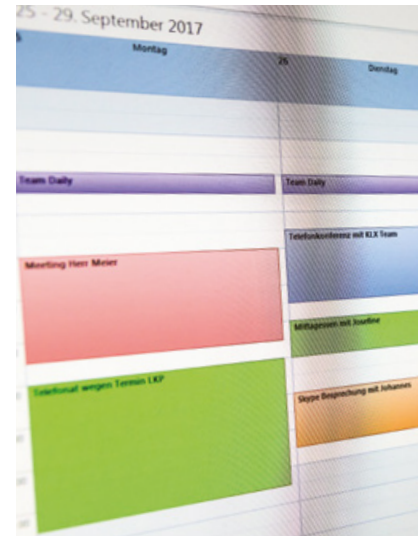
Vorteile durch flexible Arbeitszeiten

Die vier Strömungen Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit. Das ist für alle Beteiligten dann vorteilhaft, wenn bei der Gestaltung und Einführung von flexiblen Arbeitszeiten auch alle Interessen angemessen einfließen. Bisher ist das nicht immer der Fall. Oft stehen dabei vorwiegend die Bedürfnisse der Unternehmen im Mittelpunkt. Hier sollten die Betriebe im eigenen Interesse umdenken. Denn nur zufriedene Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohlfühlen, sind leistungsbereit und produktiv.

Flexible Arbeitszeiten können Arbeitsplätze sicherer, Unternehmen wettbewerbsfähiger und Beschäftigte zufriedener machen.

Voraussetzung dafür ist, die Beschäftigten angemessen an der Arbeitszeitgestaltung zu beteiligen. Nur so kann die Flexibilisierung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Lebensqualität der Beschäftigten nachhaltig verbessern. Das leisten flexible Arbeitszeiten, die durchdacht und menschengerecht sind:

- **Arbeitsplatzsicherheit.** Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten können besser auf Auftragschwankungen reagieren. Es wird mehr gearbeitet, wenn mehr Arbeit anfällt. Entspannt sich die Auftragslage, wird die geleistete Mehrarbeit mit Freizeit abgegolten. Entsprechend wird den Beschäftigten bei schlechter Auftragslage nicht sofort gekündigt, sondern sie können zunächst kostenneutral weiterbeschäftigt werden. So bleibt Erfahrungswissen im Betrieb. Eingearbeitete Fachkräfte sind bei Bedarf sofort wieder verfügbar. Und wer um die relative Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes weiß, hat weniger Existenzangst und Stress, was Wohlbefinden und Produktivität fördert.
- **Wettbewerbsfähigkeit.** Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen längere Betriebs- und Maschinenlaufzeiten und damit kürzere Durchlaufzeiten. Das senkt Kosten bei gleichzeitig größerer Präsenz am Markt. Aufträge können schneller abgewickelt, Termine besser gehalten, der Kundenservice optimiert werden – die Wettbewerbsfähigkeit steigt.
- **Arbeitsplatzattraktivität.** Qualifizierte Fachkräfte arbeiten und entscheiden gerne autonom. Richtig gestaltet können flexible Arbeitszeiten mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Darum gelten Unternehmen mit solchen Arbeitszeiten als attraktive Arbeitgeber mit guten Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt. Sie können zudem mit erstrebenswerten Arbeitszeiten Fachkräfte besser binden, was angesichts des knappen Personals in einigen Branchen ein großer Wettbewerbsvorteil ist.
- **Weiterbildungschancen.** Weiterbildung bezahlt in der Regel der Arbeitgeber und findet zudem während der Arbeitszeit statt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen investieren oft zu wenig in Qualifizierungsmaßnahmen. Das gefährdet sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier helfen flexible Arbeitszeiten weiter, Stichwort Lernzeitkonten. Bei guter Auftragslage wird gearbeitet, bei schlechter gelernt. In der Praxis setzt das ein Arbeitszeitkonto voraus, bei welchem bestehende Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten die wegen Weiterbildung ausgefallene Arbeitszeit mitfinanzieren. Dadurch sind Unternehmen eher bereit, Weiterbildung zu organisieren. Die Beschäftigten können als Mitfinanzierer einen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan beanspruchen, der ihnen auch künftig ein hohes Qualifikationsniveau und damit Beschäftigungsfähigkeit garantiert.
- **Motivation.** Wer bei der Dauer und Verteilung seiner Arbeitszeit mitbestimmen kann, arbeitet oft motivierter und damit auch produktiver. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Schließlich verzichtet der Arbeitgeber auf entscheidende Rechte bei der Gestaltung der Arbeitszeit und überlässt den Beschäftigten wichtige Entscheidungen selbst.



- **Lebensqualität.** Psychisch und physisch gesund bleibt der Mensch vor allem dann, wenn er grundsätzlich mit seinem Leben zufrieden ist. Dafür sollten Arbeit, Familie und Freizeit in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Ob es eine Work-Life-Balance gibt, entscheidet sich nicht zuletzt dadurch, wie die Arbeitszeit gestaltet ist. Wer den Eindruck hat, dass sich alles der Arbeit unterordnen muss und keine Zeit für andere Lebensbereiche übrig bleibt, der wird auf Dauer unzufrieden, unproduktiv und letztendlich krank. Flexible Arbeitszeiten können – beteiligungsorientiert gestaltet – zu einer Balance beitragen, was Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität verbessert.

Was sind flexible Arbeitszeiten?

Wenn hier von „flexiblen Arbeitszeiten“ die Rede ist, sind darunter Arbeitszeitmodelle zu verstehen, die eine stetige Wahl vonseiten des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers oder beider hinsichtlich des Umfangs und der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit vorsehen. Damit weichen flexible Arbeitszeiten nicht einfach vom Normalarbeitstag ab, was bei Schichtarbeit auch der Fall ist. Kennzeichnend für flexible Arbeitszeiten ist vielmehr, dass die Arbeitszeit ständig an den betrieblichen Bedarf und an die Wünsche der Beschäftigten angepasst werden kann. Ob diese ständige Anpassung dann tatsächlich vorgenommen wird, ist nach dieser Definition nicht von Bedeutung.



3 Sicherheit und Gesundheit bei flexiblen Arbeitszeiten



Viele Unternehmen versprechen sich von flexiblen Arbeitszeiten wirtschaftliche Vorteile. Ob diese eintreten, hängt auch davon ab, wie sich flexible Arbeitszeiten auf Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten auswirken. Denn was nützen ökonomische Vorteile in der Theorie, wenn sich die Beschäftigten in der Praxis nicht wohlfühlen und womöglich erkranken mit allen negativen Folgen für Motivation und Leistungsfähigkeit?

Acht Stunden Arbeit werktags, wenig Nachtarbeit

Wie sich Arbeitszeit ergonomisch gestalten lässt, zeigen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Auf ihnen basieren die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung. So nehmen z. B. Effizienz und Sicherheit nach der siebten oder achten Arbeitsstunde deutlich ab. Entsprechend soll die tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Aus der Forschung ist bekannt, dass Schichtarbeit, vor allem in Verbindung mit Nachtarbeit, den Menschen langfristig gesundheitlich beeinträchtigt sowie sein psychosoziales und psychovegetatives Wohlbefinden stört. Deshalb muss Schichtarbeit laut ArbZG nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden, damit sie den Menschen so wenig wie möglich schädigt.

■ Schichtarbeit muss so gestaltet sein, dass sie den Menschen nicht schädigt.

Mehr Mitarbeiterbeteiligung, bessere Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeiten waren in der Vergangenheit weniger verbreitet und deshalb kaum Forschungsgegenstand. Das hat sich mittlerweile geändert. So untersucht die Arbeitswissenschaft zunehmend, wie sich flexible Arbeitszeiten auf die Gesundheit auswirken. Dazu hat die BAuA einen Bericht vorgelegt, der den aktuellen Wissensstand zu gesundheitlichen Folgen insbesondere für die Psyche von Beschäftigten darstellt (Amlinger-Chatterjee, 2016, siehe www.baua.de/dok/7930448). Der Bericht unterscheidet zwei Arten von Arbeitszeitflexibilität:

■ Flexibilisierungsmöglichkeiten schaffen Freiräume für Mitarbeiter. Flexibilitätsanforderungen ergeben sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

- **Mitarbeiterbezogene Flexibilisierungsmöglichkeiten.** Entsprechende Arbeitszeitmodelle räumen dem Beschäftigten die Möglichkeit ein, die eigene Arbeitszeit mitzugestalten. Es handelt sich insofern um eine mitarbeiter- und beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung, die auch die individuellen Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben z. B. ausdrücklich ein Mitspracherecht, was die Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit angeht.
- **Betriebsbedingte Flexibilitätsanforderungen.** Solche flexiblen Arbeitszeitmodelle stellen betriebswirtschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt. Hier können die Beschäftigten die Arbeitszeitgestaltung nicht beeinflussen und müssen zeitlich variabel, häufig kurzfristig und oft unvorhersehbar dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Dazu gehören z. B. Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft oder auch die von Unternehmensseite gesteuerte kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit.

Der Bericht der BAuA zeigt: Flexibilisierungsmöglichkeiten, die Beschäftigte selbst wahrnehmen und gestalten können, gehen damit einher, dass diese zufriedener und leistungsfähiger sind. Betriebsbedingte Flexibilitätsanforderungen führen hingegen dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger niedergeschlagen und unzufrieden sind, vermehrt Stress wahrnehmen, über gesundheitliche Beschwerden berichten und ein erhöhtes Risiko für einen Burnout haben.

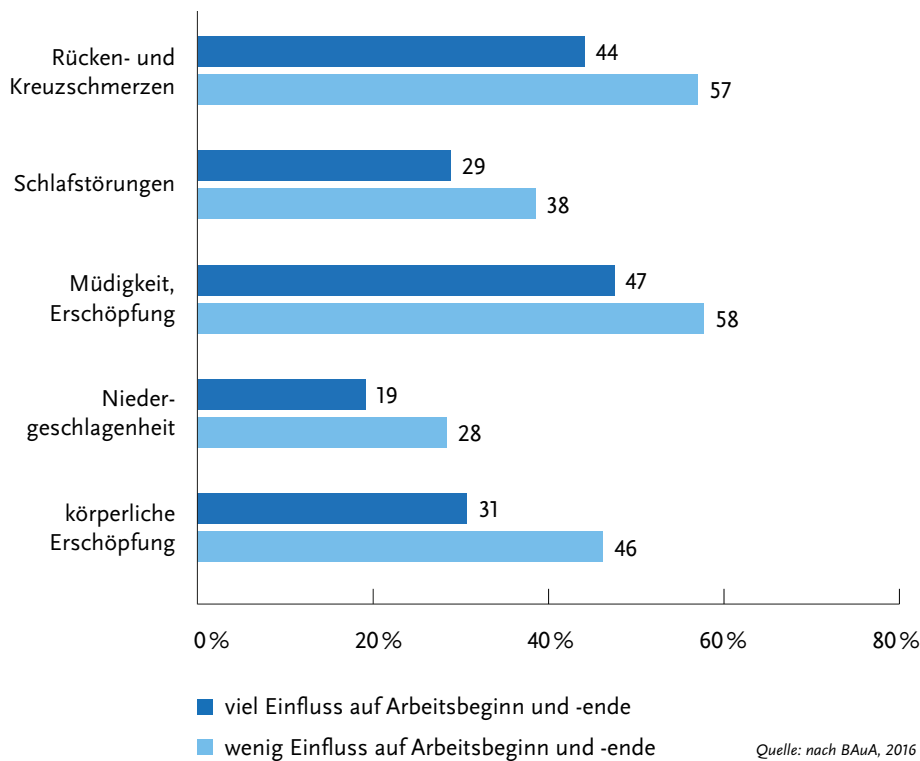


Abb. 3 Gesundheitliche Beschwerden treten häufiger auf, wenn man Arbeitsbeginn und Arbeitsende wenig beeinflussen kann. 18 035 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

Der Arbeitszeitreport der BAuA unterstreicht diese Forschungsergebnisse. Danach schätzen Beschäftigte, von denen z. B. durch Arbeit auf Abruf, Rufbereitschaft oder kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit eine hohe betriebliche Flexibilität gefordert wird, ihr gesundheitliches Wohlbefinden tendenziell schlechter ein als andere Beschäftigte. Wer Anfang und Ende seiner Arbeitszeit nur wenig beeinflussen kann, klagt häufiger über Rückenschmerzen, Schlafstörungen und Erschöpfung, wie in Abbildung 3 zu sehen ist. Wenn Beschäftigte bei der Arbeitszeitgestaltung hingegen einbezogen werden und die Arbeitszeiten vorhersehbar sind, wirkt sich das positiv auf Gesundheit und Work-Life-Balance aus.

Insofern müssen flexible Arbeitszeiten weder unbedingt negative Folgen für die Gesundheit haben noch zwangsläufig positive, wie oft mit Blick auf die vermeintlich bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeführt wird. Entscheidend ist vielmehr, wie flexible Arbeitszeiten konkret gestaltet werden. Hier die rechte Balance zwischen betrieblichen Anforderungen einerseits und den sozialen und gesundheitlichen Belangen der Beschäftigten andererseits zu finden, gelingt in der Praxis nicht immer. Oft werden bereits bei der Auswahl und Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen Fehler gemacht. Wie sich das vermeiden lässt, zeigen die folgenden Empfehlungen.

Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance

Work-Life-Balance (WLB) meint ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Eine gute WLB ist vielen Menschen mittlerweile wichtiger als Einkommen und Karriere. Sie legen Wert auf ein intaktes Familienleben, möchten nicht auf ihre Hobbys verzichten und suchen dennoch Spaß und Erfüllung bei ihren beruflichen Aufgaben. Ob das gelingt, hängt auch davon ab, wie Arbeitszeit gestaltet wird.

Flexible Arbeitszeiten können hier weiterhelfen, vorausgesetzt, sie berücksichtigen auch die Interessen der Beschäftigten. So sind kürzere Arbeitszeiten wie etwa Teilzeit zwar ein guter Ansatz, müssen aber nicht unbedingt die WLB verbessern. Denn darüber entscheidet neben der Länge auch die Lage und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit. In dieser Hinsicht gibt es flexible Arbeitszeitmodelle, die eine bessere WLB bei guter Gestaltung möglich machen und solche, die dies von vornherein eher verhindern. So bieten z. B. die Arbeitszeitmodelle Rufbereitschaft und kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), auch „Arbeit auf Abruf“ genannt, kaum Chancen auf eine gute WLB trotz oft kurzer Arbeitseinsätze. Weil hier die Arbeitszeit sehr unregelmäßig und kaum vorhersehbar anfällt, ist die Freizeit stark eingeschränkt, da ständig ein Arbeitseinsatz droht. Besser steht es um die WLB bei Gleitzeit, da dieses Modell den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität einräumt. Gleiches gilt für solche Modelle, bei denen die Beschäftigten ihre persönliche Arbeitszeit in einem definierten Rahmen auswählen können, also z. B. Wahlarbeitszeit, Funktionszeit, Jobsharing oder auch Altersteilzeit. Solche Modelle erlauben es den Beschäftigten in einem gewissen Maße, Dauer und Lage der Arbeitszeit mit der individuellen Lebenslage und den damit verbundenen Anforderungen abzustimmen.

Ob flexible Arbeitszeiten zu einer Verbesserung der WLB beitragen, lässt sich nicht generell sagen. Was sich sagen lässt: Es gibt Modelle, die in dieser Hinsicht mehr Potenziale bieten als andere. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugendliche (BMFSFJ, 2016) nennt solche Modelle „familienbewusste Arbeitszeiten“. Welche das sind und wie diese konkret gestaltet sein sollten, finden Sie in dem Leitfaden „Familienbewusste Arbeitszeiten“ bei den weiterführenden Informationen am Ende dieser Broschüre.



Neue Arbeitszeitmodelle in neun Phasen einführen

Wer Veränderungen im Unternehmen plant, sollte die Menschen mitnehmen, die von den Veränderungen betroffen sind. Dazu fragt man sie am besten nach ihren Wünschen und beteiligt sie am Prozess. Anschließend suchen dann im Idealfall alle gemeinsam nach einem passenden Arbeitszeitmodell, das möglichst viele Wünsche und Anforderungen erfüllt. Wie ein solcher Prozess erfolgreich auf betrieblicher Ebene umgesetzt werden kann, zeigt das folgende Modell.

Phase 1: Auftaktgespräche führen

Betriebsleitung, Betriebsrat, betroffene Beschäftigte und evtl. externe Fachleute diskutieren das aktuelle Arbeitszeitmodell. Was leistet es, was nicht? Was sollte es auch mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit leisten? Der Vergleich der aktuellen Situation mit der Wunschliste zeigt, ob sich die angepeilten Ziele innerhalb des bestehenden Modells oder nur mit einem neuen erreichen lassen. Der benötigte Personalbedarf muss kalkuliert werden.

Phase 2: Plan erarbeiten

Ist ein neues Arbeitszeitmodell notwendig, wird eine Planungsgruppe eingerichtet. Inhaltliche und organisatorische Fragen müssen geklärt werden. Am Ende dieses Arbeitsschritts steht ein Zeitrahmen für die geplanten Veränderungen, der Anfang und Ende von Entwicklungs-, Test-, Umsetzungs- und Evaluationsphase eindeutig festlegt.

Phase 3: Informationen sammeln

Häufig wissen sowohl Arbeitgeber als auch der Betriebs- bzw. Personalrat zu wenig über Alternativen zum bestehenden Arbeitszeitmodell. Informationsveranstaltungen, auch mit externen Fachleuten, Vorträge, Broschüren helfen dabei, alles Wissenswerte an die betrieblichen Akteure und die Betroffenen zu kommunizieren. Auf der Agenda sollten die folgenden Themen stehen:

- **Rechtlicher Rahmen.** Was steht im ArbZG und welche Möglichkeiten der Flexibilisierung bietet es? Gelten für das Unternehmen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen?
- **Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen.** Wie lässt sich Arbeitszeit möglichst sozial- und gesundheitsverträglich gestalten? Was ist zu beachten, was auf jeden Fall zu vermeiden?
- **Verschiedene Arbeitszeitmodelle.** Welche Arbeitszeitmodelle gibt es grundsätzlich? Welche Möglichkeiten bieten diese und wie wirken sie sich aus? Was machen die anderen im Sinne von Best-Practice-Beispielen?

Phase 4: Pflichtenheft erstellen

Jetzt werden die gesundheitlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell festgelegt und die Ziele definiert. Dabei gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, wie z. B.:

- Wünsche der Beschäftigten
- notwendige Personaleinstellungen
- notwendige Qualifizierungsmaßnahmen
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche Regelungen
- Kundenwünsche an das Unternehmen hinsichtlich Service und Qualität

Am Ende dieser Phase steht das Pflichtenheft für das neue Arbeitszeitmodell.

Phase 5: Arbeitszeitmodelle auswählen

Sind die Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell formuliert, geht es in die konkrete Modellentwicklung. Eine Arbeitsgruppe und eventuell eine Arbeitszeitberatung entwerfen gemeinsam oder auch getrennt Modellalternativen. Stehen die Modelle fest, werden sie mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation abgeglichen. Was ist brauchbar, was nicht? Jene Arbeitszeitmodelle, die übrig bleiben, werden der Belegschaft vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls nachgebessert. Ziel ist eine möglichst geringe Zahl von Modellalternativen, die im nächsten Schritt in die Testphase gehen.

Phase 6: Modell testen

Eines der neuen Arbeitszeitmodelle wird zunächst in einigen Abteilungen oder zeitlich befristet eingeführt und muss sich in der Praxis bewähren. Parallel sollten bereits Gespräche stattfinden. Hier können Erfahrungen ausgetauscht sowie erste Rückmeldungen und Probleme analysiert werden. In der Testphase darf das Modell nicht verändert werden, da das die Evaluation verfälschen würde. Stattdessen gilt es, die Ergebnisse zu sammeln und die Testphase sorgfältig zu dokumentieren.

Phase 7: Verbesserungen entwickeln

In der Testphase sollten parallel Lösungen für bereits offensichtliche Defizite des Arbeitszeitmodells erarbeitet werden. Flankierend dazu können Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere für die Führungskräfte anlaufen. Je nach Modell stehen diese vor neuen organisatorischen Aufgaben, die sie nur gut vorbereitet bewältigen können.

Phase 8: Arbeitszeitmodell bewerten

Ob die Ziele erreicht und die Erwartungen erfüllt wurden, klärt sich in der Evaluationsphase. Dabei laufen alle Rückmeldungen hinsichtlich Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen bei der Arbeitsgruppe zusammen. Hilfreich sind Fragebögen für die Beschäftigten sowie Workshops, die das Für und Wider des neuen Arbeitszeitmodells diskutieren. Am Ende dieser Phase sollte geklärt sein, ob das neue Arbeitszeitmodell infrage kommt.

Phase 9: Entscheidung

In dieser Phase wird endgültig über das Modell entschieden. Bleibt das alte Modell? Oder hat sich das neue so gut bewährt, dass es übernommen werden kann? Vielleicht muss das neue Modell auch punktuell verbessert werden? In diesem Fall geht die Arbeitsgruppe zu Phase sechs zurück und wiederholt den Prozess mit einem verbesserten oder anderen Modell.

4 Arbeitszeitkonten als Voraussetzung



Grundsätzlich geht es bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung um drei Aspekte: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Und kein flexibles Arbeitszeitmodell kommt ohne Arbeitszeitkonto aus.

- **Dauer der Arbeitszeit.** Sie ist im Rahmen der gesetzlichen Regelungen im jeweiligen Tarifvertrag vereinbart. Selbstverständlich müssen nicht alle Beschäftigten eines Betriebes gleich lange arbeiten, hier sind individuelle Vereinbarungen möglich und auch üblich. Modelle, bei denen die Arbeitszeitdauer flexibel gehandhabt werden kann, sind z. B. Teilzeit und Altersteilzeit.
- **Lage der Arbeitszeit.** Sie beschreibt Anfang und Ende der Arbeitszeit und kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Mögliche Modelle sind z. B. Gleitzeit, Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit.
- **Verteilung der Arbeitszeit.** Lage und Dauer bestimmen schließlich die Verteilung der Arbeitszeit. Sie kann gleichmäßig oder auch ungleichmäßig über die Wochentage, Monate und Jahre verteilt werden, sodass letztendlich die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind die Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen flexibel und im besten Fall auch individuell gestaltet werden kann. Praktisch handelt es sich dabei um ein Zeitkonto für jeden Beschäftigten, auf dem die täglichen Abweichungen von der tatsächlich geleisteten und der vereinbarten Arbeitszeit festgehalten werden. Daraus ergeben sich in einem definierten Umfang Zeitguthaben und Zeitschulden, die in einem bestimmten Zeitraum ausgeglichen werden müssen. Entsprechend lassen sich mithilfe von Arbeitszeitkonten die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und selbst jährlichen Arbeitszeiten erheblich variieren, was vorteilhaft für Beschäftigte und Unternehmen sein kann.

- Mithilfe von Arbeitszeitkonten lassen sich die täglichen oder monatlichen Arbeitszeiten deutlich abwandeln.

Kurzzeit- und Langzeitkonten

Grundsätzlich lassen sich Kurzzeit- und Langzeitkonten unterscheiden, wobei der Bezugsrahmen kürzer bzw. länger als ein Jahr ist. Langzeitkonten dienen in der Regel dazu, geleistete Mehrarbeit als Zeitguthaben anzusparen, das dann später von den Beschäftigten als Ganzes beansprucht werden kann. Dafür kommen z. B. Sabbaticals, also längere Auszeiten vom Berufsleben, eine frühere Verabschiedung in den Ruhestand oder auch Lernzeiten in Betracht. Wer solche Langzeitkonten führt, sollte darauf achten, dass sie nur in Ausnahmefällen aus Mehrarbeit einer Vollzeittätigkeit stammen – Erholung lässt sich nicht aufschieben. Einzahlungen durch Prämien, Weihnachtsgeld oder Zuschüsse des Arbeitgebers aus einem Demografiefonds auf das Langzeitkonto sind eine sinnvollere Investition, die man sich allerdings auch leisten können muss. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die zum Teil beträchtlichen Guthaben abgesichert sind (siehe Infobox auf Seite 23). In der Arbeitswelt spielen die Kurzzeitkonten die größere Rolle. Damit hier keine Probleme und Interessenskollisionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen, sollten im Vorfeld die Details vereinbart werden, die in Abbildung 4 aufgelistet sind.

- Erholung lässt sich nicht aufschieben.



Folgende Punkte sind bei der Einrichtung von Arbeitszeitkonten zu beachten bzw. zu regeln:

Zugriffsrechte der Beschäftigten auf die Guthaben	Mitbestimmung über die Lage verlängerter Arbeitszeiten	Neudefinition von Mehrarbeit	÷
Höchstarbeitszeiten (pro Tag, Woche, Quartal)	Verzinsung von (Zeit-)Guthaben	Flexibilitätsbonus als Zeitzuschlag	×
Modus für Konfliktregelung	Entgeltverstetigung	Regelungen zur Personalaufstockung bei nicht abbaubaren Guthaben	—
Höchstgrenzen für Zeitkontenstände (für Guthaben und Zeitschulden)	Regelungsmodus bei Überschreiten der Höchstgrenzen ohne Guthabenverfall	Mindestankündigungsfristen bei Arbeitszeitänderungen und Mehrarbeit	+
			=



Abb. 4 Das sollte bei Arbeitszeitkonten geregelt sein.

Absicherung von Arbeitszeitguthaben

Ein Arbeitszeitkonto ist ein Kredit, den die Beschäftigten dem Arbeitgeber gewähren. Bei Arbeitszeitkonten mit langen Laufzeiten oder bei Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell kann dieser Kredit recht hoch ausfallen. Wird nicht vorgesorgt, drohen den Beschäftigten im Falle der Insolvenz des Unternehmens hohe Verluste. Ihre Vorleistungen gehen verloren, da das von der Agentur für Arbeit gezahlte Insolvenzgeld lediglich Lohn- und Gehaltsansprüche der letzten drei Monate vor der Insolvenz absichert. Deshalb fordert das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“ von den Vertragsparteien Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens.

Das Ampelkontomodell

Ein bewährtes Modell ist das Ampelkontomodell. Es regelt im Vorfeld, was bei überzogenen Arbeitszeitkonten zu tun ist, die im vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht mehr ausgeglichen werden können. Wann der Rahmen nach oben oder unten ausgeschöpft ist, wird dabei ebenso vereinbart wie die dann konkret zu ergreifenden Maßnahmen. Die drei Phasen können, z. B. wie folgt, definiert werden:

- **Grünphase** (z. B. +/- 25 Stunden). Die Beschäftigten kontrollieren ihre Arbeitszeit und deren Verteilung weiterhin selbst.
- **Gelbphase** (z. B. +/- 26 bis 45 Stunden). Ein klärendes Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und der vorgesetzten Person steht an. Es werden Maßnahmen vereinbart, damit das Konto kurz- bis mittelfristig wieder im grünen Bereich ist.
- **Rotphase** (z. B. +/- 46 bis 70 Stunden). Die vorgesetzte Person sorgt mit entsprechenden Maßnahmen dafür, dass das Arbeitszeitkonto der/des Beschäftigten wieder auf Grün schaltet.

5 Die Arbeitszeitmodelle im Überblick



Die Motive und Interessen spielen bei der Einführung eines neuen und flexiblen Arbeitszeitmodells die größte Rolle. Was soll erreicht werden? Mehr Kundenservice? Eine Ausweitung der Betriebszeiten? Weniger Kosten? Zufriedenere und leistungsfähige Beschäftigte? Oder alles gleichzeitig? Welches Modell ist geeignet, um damit möglichst viele der formulierten Ziele zu erreichen?

Auch das beste Arbeitszeitmodell kann eine Personalunterdeckung auf Dauer nicht kompensieren.

Weitere Informationen zur Personalbedarfsplanung unter:
www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/personalbedarfsplanung.html

Die folgende Übersicht stellt sechzehn bekannte Arbeitszeitmodelle kurz vor, fasst die Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells unter verschiedenen Gesichtspunkten zusammen, weist auf rechtliche Aspekte hin, benennt die Voraussetzungen und gibt Hinweise, wie sich das jeweilige Modell ergonomisch und sozialverträglich gestalten lässt. In Abbildung 5 sind alle Arbeitszeitmodelle, der rechtliche Rahmen und die Vorteile, die sich für Beschäftigte und Unternehmen ergeben, zusammengefasst.

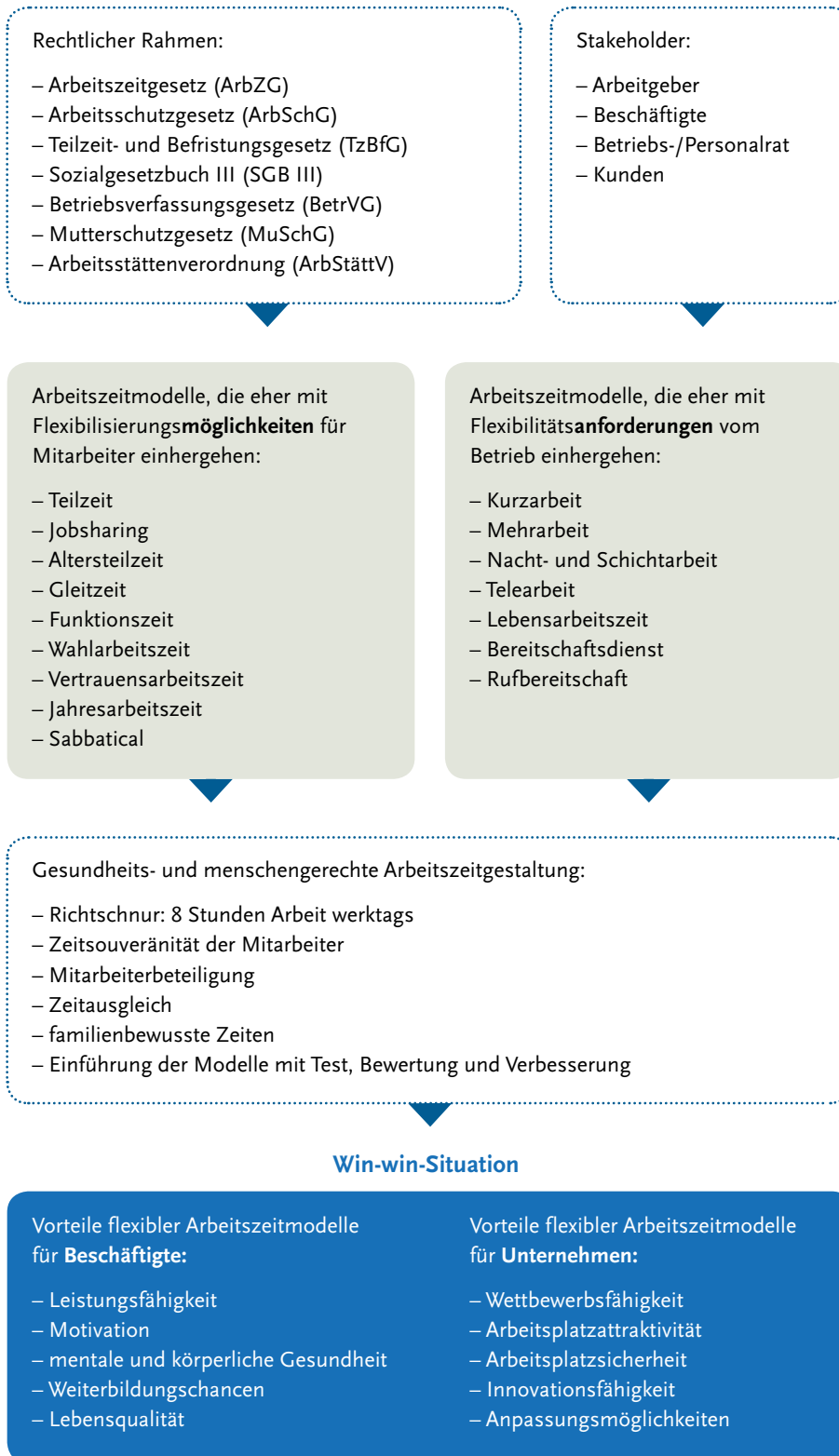


Abb. 5 Flexible Arbeitszeitmodelle im Überblick.

Modell 1: Teilzeit

Das bedeutet Teilzeit

Teilzeitarbeit ist jedes Arbeitsverhältnis, bei dem die Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Praktisch sind damit Beschäftigungsverhältnisse zwischen 10 und 20 Stunden pro Woche, die klassische Halbtagsstelle, aber auch vollzeitähnliche Arbeitsverhältnisse von mehr als 30 Wochenstunden gemeint. Teilzeitmodelle bieten viele Möglichkeiten für alle Beteiligten. So kann z. B. auf Grundlage einer vereinbarten Jahresarbeitszeit ebenso eine gleichbleibende Anzahl von Wochenstunden gearbeitet wie auch eine sehr ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr gewählt werden. Teilzeit ist insofern Oberbegriff und Voraussetzung für zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die auf täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeitverkürzungen basieren. Dazu gehören z. B. Jobsharing, Wahlarbeitszeit, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit oder Altersteilzeit.

Teilzeitarbeit nimmt weiter zu. Teilzeitfreundliche Branchen sind Handel, Banken, Versicherungen, das Gastgewerbe, das Gesundheitswesen und der öffentliche Dienst. Frauen sind häufiger teilzeitbeschäftigt als Männer, wie auch im Arbeitszeitreport festgestellt wurde (BAuA, 2016): 42 Prozent der Frauen, aber nur sieben Prozent der Männer arbeiten in Teilzeit, d. h. unter 35 Stunden pro Woche.

Die Voraussetzungen

Je nach gewähltem Modell, der angestrebten Flexibilisierung sowie den Wünschen der Beschäftigten gibt es kürzere und längere Verteilzeiträume der Arbeitszeit. Verteilzeiträume können der Tag, die Woche, der Monat, das Jahr oder auch die Lebensarbeitszeit sein. Dafür sind Arbeitszeitkonten mit entsprechenden Laufzeiten notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Teilzeitarbeit ist für Unternehmen vorteilhaft. Sie können Stoßzeiten flexibel auffangen und zugleich Überstunden vermeiden. Betriebs- und Servicezeiten lassen sich mit Fach- statt Aushilfskräften ausdehnen, was die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst. Zudem sind Teilzeitbeschäftigte mit kürzeren Tagesarbeitszeiten motivierter und produktiver bei oft weniger Fehlzeiten.

■ **Teilzeitbeschäftigte sind dank kürzerer täglicher Arbeitszeiten oft motivierter und produktiver.**

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber. Teilzeitstellen machen die Planung des Personaleinsatzes aufwendiger. Auch Aufwand und Kosten für die Verwaltung sind geringfügig höher als bei Betrieben, die nur Vollzeitstellen anbieten. Des Weiteren finden mehr Übergaben statt, womit das Risiko von Fehlern zunimmt. Die Kosten für Einarbeitung und Weiterbildung sowie die Lohnnebenkosten können auch steigen.



Rechtliche Hinweise

Das ArbZG ist auch für Teilzeitarbeit bindend. Zu beachten ist darüber hinaus das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch Eckpunkte festlegt, wie diese Arbeitsverhältnisse auszugestaltet sind. Beschäftigte, die länger als sechs Monate in einem Betrieb mit mehr als 15 Arbeitnehmern beschäftigt sind, können verlangen, dass ihre vertragliche Arbeitszeit verringert wird. Diesen Wunsch muss das Unternehmen erfüllen, wenn nicht betriebliche Gründe dagegensprechen, wie etwa Kosten, Beeinträchtigung der Sicherheit und der Organisation des Betriebs oder, dass es keine Ersatzkraft gibt. Das Gesetz regelt zudem die Ansprüche des Arbeitnehmers auf teilbare und nicht teilbare Leistungen, wie Weihnachtsgeld, Urlaub und Weiterbildung. Weiterhin sind spezielle Tarifverträge zur Teilzeit zu beachten.

Gute Praxis

Dass Teilzeitarbeit nicht nur für Frauen bzw. bei gering qualifizierten Tätigkeiten eine Alternative ist, zeigt ein niedersächsischer Gebäckhersteller. Hier sind in der Produktion Teilzeitmodelle möglich, die sowohl den klassischen Vormittagsjob umfassen als auch solche, bei der sich eine Woche Vollzeitarbeit mit einer Woche Freizeit abwechseln. Das Besondere: Auch Führungskräften wird Teilzeitarbeit ermöglicht. Diese können ihre Arbeitszeit verringern und dadurch für sich die Drei- oder Viertageweche umsetzen oder Vollzeit arbeiten sowie einen längeren Jahresurlaub genießen. Das Fazit der Beteiligten: Teilzeitmodelle lohnen sich für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Modell 2: Jobsharing

Das bedeutet Jobsharing

Hier teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte einen Arbeitsplatz und die Arbeitszeit. Das muss nicht unbedingt ein Vollzeitarbeitsplatz mit 38 Stunden sein. Es können auch zwei oder mehrere Beschäftigte eine Funktion mit z. B. 60 Stunden Zeitaufwand ausfüllen. Wie Aufgaben und Arbeitszeit eingeteilt sind, regeln die Beschäftigten innerhalb der gesetzlichen Regelungen unter sich. Möglich sind ein Halbtagesrhythmus, aber auch wechselnde Wochen- und Monatsrhythmen. Können sich die Beschäftigten nicht einigen, legt die vorgesetzte Person die Arbeitszeiteinteilung fest. Jobsharing ermöglicht Teilzeitbeschäftigten, auch anspruchsvolle Vollzeitprojekte anteilig zu übernehmen und im Tandem bzw. Team verantwortlich zu leiten. Deshalb eignet sich Jobsharing besonders gut für das mittlere Management und ermöglicht auch einen besseren Zugang für Frauen in Führungspositionen.

Die Voraussetzungen

Dieses Modell erfordert Arbeitszeitkonten. Nur bei einer strikten Aufteilung der Arbeitszeit sowie starren Arbeitszeiten sind diese nicht notwendig. Selbstverständlich müssen die Arbeitsplatzteilenden ähnlich qualifiziert sein. Sie sollten auch gut miteinander auskommen. Nur so können sie die Flexibilisierungspotenziale vollständig nutzen. Von ihnen wird zudem Koordinationsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein verlangt, da sie die eigene Arbeitszeit und -leistung selbst regeln müssen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Das Modell hilft Unternehmen dabei, qualifizierte Fachkräfte zu finden, die nicht Vollzeit arbeiten wollen oder können, sich aber dennoch eine interessante und anspruchsvolle Tätigkeit wünschen. Zudem kann dieses Modell auch langfristig Fachkräfte an das Unternehmen binden: Kindererziehungs- und Pflegezeiten, die sonst gerade bei Führungskräften oft zum beruflichen Ausführen führen, werden besser berücksichtigt. Das Erfahrungswissen bleibt dem Unternehmen erhalten. Sollte eine Person abwesend sein, kann die andere unter bestimmten Voraussetzungen kurzfristig einspringen und Projekte weiterführen.

Dem stehen nur wenige Nachteile gegenüber: Die Personalabteilung ist stärker gefordert, da sie statt einen zwei oder mehrere geeignete Beschäftigte finden muss, die sich zudem gut verstehen sollten. Die anfangs entstehenden Verlustzeiten durch zusätzliche Übergaben werden meistens nach kurzer Zeit ausgeglichen. Der größere Verwaltungsaufwand verursacht kaum höhere Kosten. Die Mitarbeiter sind schließlich oft motivierter und produktiver.



■ Mitarbeiter können durch Jobsharing langfristig ans Unternehmen gebunden werden.

Rechtliche Hinweise

Die Beschäftigten können ihre Arbeitszeiten nur im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes absprechen. Auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz ist verbindlich. Darüber hinaus verbietet der Gesetzgeber die vertragliche Verpflichtung zur gegenseitigen Vertretung bei außerplanmäßigen Ausfallzeiten. Diese muss im Einzelfall abgestimmt werden. Ausnahme: Weist das Unternehmen betriebliche Gründe nach, die eine Vertretung zwingend notwendig machen, kann es den Arbeitseinsatz anordnen. Die Mehrarbeit muss gesondert vergütet werden. Verlässt eine der beiden Personen das Unternehmen, darf der verbleibenden Person nicht gekündigt werden, sondern die freie Teilzeitstelle ist neu zu besetzen. Ist das nicht möglich, muss der verbliebenen Person eine andere Teil- oder Vollzeitstelle angeboten werden.

Gute Praxis

Ein Berliner Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche bietet seinen Beschäftigten Teilzeit und Jobsharing auch in Führungspositionen an. Zwar ist es nicht immer ganz einfach, Führungspositionen zu teilen. Aber es gelingt, wie zwei Führungskräfte zeigen, die offiziell in Teilzeit arbeiten. Der eine hat seine Arbeitszeit auf 30 Stunden verringert, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Der andere ist in Elternzeit und arbeitet währenddessen mit einem Teilzeitpensum von 27 Stunden. Beide teilen sich im Jobsharing einen Umfang von ca. 1,5 Stellen. Für das Team ist das kein Problem, da es verlässliche Absprachen gibt, wer wann erreichbar ist.

Noch ist die geteilte Führung eine Ausnahme. Aber je mehr Väter und Mütter mit Führungsverantwortung solche Modelle einfordern, desto eher werden Unternehmen diesen Wünschen nachkommen.



Modell 3: Altersteilzeit

Das bedeutet Altersteilzeit

Altersteilzeit ermöglicht den gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, indem die Arbeitszeit reduziert wird. Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbaren dabei, wie die verbleibende Arbeitszeit flexibel verteilt wird. So kann die tägliche Stundenzahl vermindert werden, oder es wird nur an bestimmten Tagen der Woche oder im wöchentlichen oder monatlichen Wechsel gearbeitet. Grundsätzlich sind drei Varianten der Altersteilzeit möglich:

- Über den gesamten Zeitraum der Altersteilzeit wird zu 50 Prozent gearbeitet.
- In der ersten Hälfte wird zu 100 Prozent gearbeitet, in der zweiten gar nicht mehr (Blockmodell).
- Die Arbeitszeit wird schrittweise über den Zeitraum der Altersteilzeit verringert.

Die Voraussetzungen

Wird eine reduzierte Altersteilzeit vereinbart, ist ein Arbeitszeitkonto notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Mit der Altersteilzeit haben Unternehmen in der Vergangenheit in erster Linie ihre Belegschaften verjüngt und verkleinert. Erst mit dem wachsenden Fachkräftemangel und dem Wegfall der staatlichen Förderung erfahren ältere Beschäftigte und ihre Kompetenzen wieder mehr Wertschätzung. Viele Unternehmen praktizieren heute eine alter(n)sgerechte Personalpolitik, um ältere Beschäftigte motiviert und länger im Unternehmen zu halten.



Dafür ist es sinnvoll, die Arbeitszeit schrittweise zu verkürzen. Damit wird die gewandelte Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten berücksichtigt, ohne dass dem Unternehmen Erfahrungswissen verloren geht. Zudem kann die Übergangsphase dazu genutzt werden, eine neue Arbeitskraft durch die Person einzuarbeiten, die den Arbeitsplatz bislang ausgefüllt hat. Mentorensysteme und Tandems sind hier die Instrumente, die den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Beschäftigten sichern.

Rechtliche Hinweise

Seit 2009 wird Altersteilzeit nicht mehr staatlich gefördert. Seitdem ist der vorzeitige Ausstieg aus dem Arbeitsleben nur möglich, wenn dies tariflich oder betrieblich vereinbart wird. Ein Rechtsanspruch besteht nicht. Da es keine allgemein gültigen Regelungen für alle Beschäftigten gibt und auch die Tarifverträge auf Betriebsebene umgesetzt werden, sollten Beschäftigte in ihrer Personalabteilung nach Modellen zur Altersteilzeit fragen.

Seit die Rente mit 67 Anfang 2012 stufenweise eingeführt wurde, gibt es die vorgezogene Altersrente nach Altersteilzeit nur noch für Geburtsjahrgänge vor 1952. Dabei steht die gesetzliche Regelung zum Rentenbezug nicht im direkten Zusammenhang mit der betrieblichen oder tariflichen Altersteilzeit. Niemand muss die vorzeitige Rente wegen Altersteilzeit in Anspruch nehmen, sondern man kann bis zum regulären Renteneintrittsalter warten, um Abschläge zu vermeiden.

Gestaltungshinweise

Das Blockmodell ist kein alter(n)sgerechtes Arbeitszeitmodell, und auch die meisten der genannten Vorteile für das Unternehmen entfallen (wie etwa die Möglichkeit der Einarbeitung oder Übergabe an Nachfolgende). Wird die Arbeitszeit schrittweise verkürzt, gelten die folgenden Gestaltungsgrundsätze:

- In welchem Maße die Arbeitszeit verkürzt wird, sollte von der Arbeitsbelastung und der Leistungsfähigkeit abhängig sein.
- Die Arbeit sollte an das Leistungsprofil des älteren Arbeitnehmers angepasst werden, d. h. dass etwa das Erfahrungswissen zu berücksichtigen ist.
- Der Arbeitsplatz muss den veränderten sensorischen und motorischen Fähigkeiten Rechnung tragen.
- Die Arbeitszeit ist hinsichtlich Lage und Dauer der individuellen Leistungsfähigkeit anzupassen.
- Die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit sollte nicht zu lang sein.
- Es sollten Vertretungs- und Nachfolgeregelungen getroffen werden.

■ Altersteilzeit sollte bewusst gestaltet werden, indem etwa Leistungsfähigkeit und Arbeitsbelastung berücksichtigt werden.

Modell 4: Kurzarbeit

Das bedeutet Kurzarbeit

Kurzarbeit ist kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell. Sie bietet vielmehr Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat die Möglichkeit, die betriebsübliche Arbeitszeit herabzusetzen. Ziel ist dabei, einen vorübergehenden Arbeitsmangel zu überbrücken und Entlassungen zu vermeiden. Um den Lohnausfall auszugleichen, beziehen die betroffenen Beschäftigten Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit.

Die Voraussetzungen

Damit ein Unternehmen Kurzarbeit beantragen kann, müssen einige rechtliche Bedingungen erfüllt sein (siehe rechtliche Hinweise).

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Kurzarbeit entlastet die Unternehmen von Kosten in vorübergehenden schwierigen Zeiten. Das Unternehmen bezahlt nur die tatsächlich geleistete Arbeitszeit, während die Bundesagentur für Arbeit einen Ausgleich an die Betroffenen übernimmt. Die Beiträge zur Sozialversicherung für diesen finanziellen Ausgleich werden vom Arbeitgeber allein bezahlt. Kurzarbeit ist vorteilhaft, weil zunächst niemand entlassen wird. Bessert sich die Auftragslage, steht das qualifizierte und eingearbeitete Personal sofort wieder zur Verfügung. Darüber hinaus lassen sich die kurzarbeitsbedingten Ausfallzeiten dafür nutzen, die Beschäftigten zu qualifizieren.

Rechtliche Hinweise

Kurzarbeitergeld wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Die Voraussetzungen der §§ 95 bis 109 Sozialgesetzbuch III (SGB III) müssen dabei erfüllt sein. Die gesetzliche Regelbezugsdauer für das konjunkturelle Kurzarbeitergeld beträgt seit Januar 2016 längstens 12 Monate (§ 104 Abs. 1. S. 1 SGB III).

Gestaltungshinweise

Die Bundesagentur für Arbeit empfiehlt, kurzarbeitsbedingte freie Zeitkapazitäten der Beschäftigten auch für Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention oder des betrieblichen Gesundheitsschutzes sowie für Weiterbildung zu nutzen. Ziel ist dabei, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.



- Empfehlenswert ist es, die freie Zeit bei Kurzarbeit für Gesundheitsmaßnahmen oder Weiterbildung zu nutzen.

Modell 5: Mehrarbeit

Das bedeutet Mehrarbeit

Darunter ist jede Arbeit zu verstehen, die Beschäftigte über die gesetzlich, tariflich oder vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus leisten, d. h. in der Regel alles, was über acht Stunden am Tag hinausgeht. Bei Mehrarbeit handelt es sich um ein Modell der Arbeitszeitflexibilisierung, das im Regelfall im Interesse des Unternehmens liegt. Betriebe mit häufiger Mehrarbeit sind oft kaum bereit, über eine sozialverträglichere Flexibilisierung der Arbeitszeit nachzudenken – schließlich können Auftragsspitzen mit Mehrarbeit ausgeglichen werden. Häufig fehlt es auch an Wissen, wie Arbeitsanfall und Arbeitszeiten sinnvoller organisiert werden können.

Die Voraussetzungen

Für die Anordnung von Mehrarbeit sind einige rechtliche Bedingungen zu beachten, (siehe rechtliche Hinweise). Darüber hinaus ist die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Grundsätzlich ist gegen Mehrarbeit als Ausnahme nichts einzuwenden. Gut ausgelastete Unternehmen können so flexibel auf kurzfristige Auftragsspitzen reagieren und die Kunden zufriedenstellen. Problematisch wird Mehrarbeit dann, wenn sie zum Regelfall wird. Zumal den Beschäftigten dann auch die Gelegenheiten für den Zeitausgleich fehlen. In solchen Fällen sollten Unternehmen prüfen, ob nicht mehr Personal und andere flexible Arbeitszeitmodelle Alternativen zur Mehrarbeit sind. Dies auch mit Blick darauf, dass ständige Mehrarbeit für alle Beteiligten relativ teuer ist:

- Mehrarbeit ist nicht produktiv, da sie mit Ermüdung und geringerer Leistungsfähigkeit einhergeht.
- Mehrarbeit ist teuer, da sie in der Regel zusätzlich vergütet werden muss.
- Mehrarbeit erhöht das Unfallrisiko und gefährdet die Gesundheit.

■ Arbeitgeber sollten prüfen, ob statt Mehrarbeit mehr Personal notwendig ist.

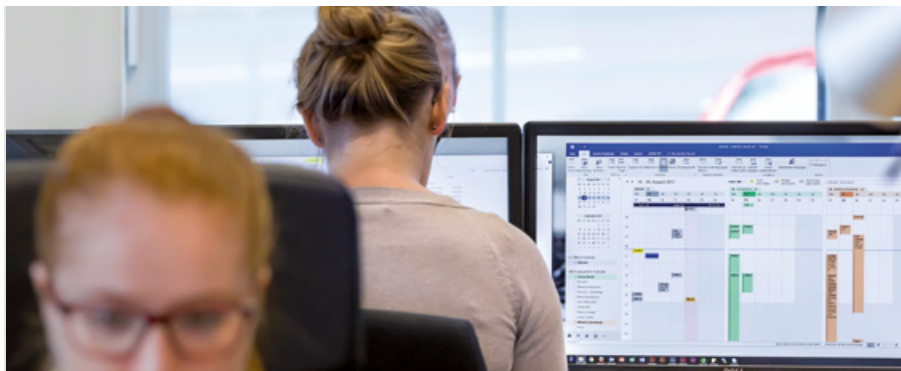
Rechtliche Hinweise

Auch bei Mehrarbeit gilt das ArbZG, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf nicht gearbeitet werden. Die entsprechenden Fristen für den Zeitausgleich müssen zudem beachtet werden. Außerdem sind die Mitbestimmungsrechte zu berücksichtigen. So muss der Betriebsrat einer Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zustimmen. Beschäftigte sind nur dann zu Mehrarbeit verpflichtet, wenn das im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist. Schwerbehinderte Beschäftigte können nach § 124 des Sozialgesetzbuchs IX Mehrarbeit ablehnen. Ebenso dürfen stillende und werdende Mütter nach dem Mutterschutzgesetz nicht mit Mehrarbeit beschäftigt werden.

Gestaltungshinweise

Mehrarbeit sollte die Ausnahme sein. Wenn sie anfällt, sind folgende Hinweise zu beachten:

- Bei unvermeidlicher Mehrarbeit sollten die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten besonders berücksichtigt werden.
- Der Freizeitausgleich sollte zeitnah erfolgen.
- Einzahlungen auf ein Lebensarbeitskonto aus einer Vollzeittätigkeit sind zu vermeiden.



Modell 6: Gleitzeit

Das bedeutet Gleitzeit

Im Regelfall umfasst das Gleitzeitmodell eine Kernarbeitszeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und die sogenannten Gleitzeitspannen. Innerhalb dieser können die Beschäftigten selbst bestimmen, wann sie mit der Arbeit beginnen und aufhören. Damit gewinnen die Beschäftigten je nach Vereinbarung Einfluss auf Lage und Dauer der täglichen, wöchentlichen oder auch monatlichen Arbeitszeit. Entsprechend können sie die Arbeitszeit freier verteilen und innerhalb bestimmter Zeiträume Zeitguthaben oder Zeitschulden ausgleichen. Wann die Gleitzeit frühestmöglich beginnen und spätestens enden darf, bestimmt die Bandbreite, in der die Arbeitszeit variabel abgeleistet werden kann (z. B. zwischen 6 und 20 Uhr). Einige Gleitzeitvereinbarungen sehen auch sogenannte Gleitzeittage vor.

Die Voraussetzungen

Das Gleitzeitmodell erfordert ein Gleitzeitkonto, das die monatliche oder auch die jährliche Arbeitszeit steuert. Im Regelfall sollte das Gleitzeitkonto einmal innerhalb des Bezugszeitraums ausgeglichen sein. Je nachdem, was vereinbart wird, sind Minus- und Plusstunden auch in den Folgemonat bzw. das folgende Jahr übertragbar.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Gleitzeitmodelle sind heute weit verbreitet, weil sie kaum Nachteile haben, sich problemlos einführen lassen und zudem für viele Arbeitsplätze in Verwaltung, Produktion und Dienstleistung geeignet sind.

■ Gleitzeitmodelle haben kaum Nachteile und lassen sich problemlos einführen.

Gleitzeit ist für Unternehmen vorteilhaft: Die Beschäftigten sind entspannter, erscheinen weniger gestresst am Arbeitsplatz und sind entsprechend zufriedener, motivierter sowie produktiver. Zudem lässt sich mittels Kernzeiten die Anwesenheit einer ausreichenden Zahl von Beschäftigten steuern, wodurch Spitzenzeiten personell gut aufzufangen sind. Auch werden Behördengänge oder Arztbesuche zur Privatsache der Beschäftigten. In vielen Arbeitsverträgen und Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit ist festgelegt, dass diese in den Gleitzeitspannen erfolgen müssen.

Rechtliche Hinweise

Wie Gleitzeit im Einzelnen eingeführt und ausgestaltet wird, insbesondere die Festlegung der Pausenregelungen, die Methode der Zeiterfassung, das Verhältnis zu Mehrarbeit und Überstunden, die Festlegung des Ausgleichszeitraums, die Begrenzung der Zulässigkeit von Zeitarbeitsguthaben oder Zeitarbeitsschulden während eines bestimmten Zeitraums und deren Ausgleich, unterliegen nach dem § 87 Abs. 1 Nr. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Selbstverständlich gelten auch hier die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf nicht gearbeitet werden.

Gestaltungshinweise

Gleitzeitmodelle sind aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unproblematisch, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

- Der Rahmen der Gleitzeitvereinbarungen sollte weit gespannt sein, damit die Beschäftigten eine möglichst große Zeitautonomie erhalten.
- Grenzen bei der Freiheit zum Gleiten sollten aus arbeitswissenschaftlicher Sicht bei den kritischen Zeiten am frühen Morgen, am Abend, in der Nacht oder am Wochenende gezogen werden. Diese sind möglichst auszusparen.

Gute Praxis

Ein führender Motorsägenhersteller aus Baden-Württemberg beschäftigt weltweit rund 15 000 Beschäftigte. Seit über 40 Jahren bietet das Unternehmen Gleitzeit an, zunächst in der klassischen Variante, dann mit den sich ändernden Rahmenbedingungen in erweiterten Formen. Heute verfügen alle Beschäftigten über ein Arbeitszeitkonto nach dem Ampelmodell, das allen Beteiligten die notwendigen Spielräume eröffnet. Die Gesamtbetriebsvereinbarung des Unternehmens für die Gleitzeit zeigt ihre weitreichenden Möglichkeiten:

- Öffnung der Gleitzeitsalden mit Richtgrößen zwischen +/- 50 Stunden
- Aufnahme von konkreten Hinweisen aus den Gleitzeitauszügen zur Unterstützung des Arbeitszeitmanagements (Ampelkonto)
- Verbesserung der Gleitmöglichkeiten für alle Beschäftigten: bis zu zwei ganze Gleit-tage im Monat, in Einzelfällen, etwa bei hohen Zeitsalden, auch bis zu fünf Tage
- Bandbreite von 6.45 Uhr bis 18 Uhr, Kernzeit von 9.15 Uhr bis 15 Uhr
- Öffnungsklausel für separate Vereinbarungen von Funktionszeiten für bestimmte Arbeitsbereiche

Modell 7: Funktionszeit

Das bedeutet Funktionszeit

Als Variante des Gleitzeitmodells wird das Funktionszeitmodell auch als „variable Arbeitszeit“ oder als „zeitautonome Arbeitsgruppe“ bezeichnet. Es kennt keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten (Kernzeit) für die einzelnen Beschäftigten, sondern legt betrieblich vereinbarte Funktionszeiten fest. Zu diesen Zeiten müssen die jeweiligen Betriebsbereiche funktionsfähig sein. Abgesehen davon regelt die Arbeitsgruppe bzw. das Team Dauer und Lage der Arbeitszeit ebenso autonom wie z. B. Urlaubs- oder Anwesenheitszeiten an bestimmten Tagen. Das Funktionszeitmodell ermöglicht in Absprache mit dem Team auch ganze freie Tage, da im Mittelpunkt weniger die Anwesenheit des einzelnen Mitarbeiters als vielmehr das Arbeitsergebnis des Teams steht. Solange das erreicht wird, können die Beschäftigten innerhalb des Tarif- und Arbeitszeitrechts alles vereinbaren, worauf sie sich einigen können. Funktionszeit findet sich zunehmend in Banken, Versicherungen und im öffentlichen Dienst.

Die Voraussetzungen

Das Funktionszeitmodell setzt gut organisierte Teams bzw. Arbeitsgruppen voraus. Alle Beteiligten müssen über eine hohe soziale Kompetenz verfügen, da zahlreiche Aspekte im Team einvernehmlich zu regeln sind. Fehlt diese Kompetenz, können Schulungen hilfreich sein. Zudem sind Arbeitszeitkonten für alle Beschäftigten notwendig, die monatlich oder jährlich ausgeglichen werden können.

■ Funktionszeiten setzen voraus, dass sich die Mitarbeiter untereinander gut austauschen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Wer Funktionszeit anbietet, überträgt den Beschäftigten ein großes Maß an Zeitsouveränität, aber auch mehr Verantwortung. Gerade qualifizierte Beschäftigte schätzen beides, womit sich für das Unternehmen bessere Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt ergeben. Zugleich fördert das hohe Maß an Verantwortung die Selbstmanagementfähigkeiten innerhalb des Teams sowie das unternehmerische Denken der Beschäftigten. Häufig steigen sowohl Motivation als auch Arbeitszufriedenheit und damit letztlich auch die Produktivität. Des Weiteren wird eine Work-Life-Balance möglich, da Funktionszeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert. Das Unternehmen kann auch die Kundenwünsche nach bedarfsgerechten Ansprechzeiten über eine bestimmte Zeitspanne sicherstellen. Ein Nachteil ist, dass nicht alle Personen eines in Funktionszeit arbeitenden Teams für die vorgesetzte Person jederzeit verfügbar sind. Eine weitere Voraussetzung sind auch hier Arbeitszeitkonten.

Rechtliche Hinweise

Wie die Funktionszeit im Einzelnen ausgestaltet wird, insbesondere die Festlegung der Pausenregelungen, die Methode der Zeiterfassung, das Verhältnis zu Mehrarbeit und Überstunden, die Festlegung des Ausgleichszeitraums, die Begrenzung der Zulässigkeit von Zeitarbeitsguthaben oder Zeitarbeitsschulden während eines bestimmten Zeitraums und deren Ausgleich, unterliegt nach dem § 87 Abs. 1 Nr. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Selbstverständlich gelten auch hier die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes.

Gestaltungshinweise

Funktionsarbeitszeit bietet den Unternehmen viele Vorteile. Damit auch die Beschäftigten dieses Modell schätzen, sind folgende Hinweise zu beachten:

- Der Arbeitgeber sollte betriebliche Abläufe so optimieren, dass die Arbeitszeit im sozialverträglichen Rahmen bleibt.
- Individuelle Bedürfnisse und Wünsche sollten auch hier berücksichtigt werden.

Gute Praxis

Schon vor einiger Zeit hat man sich beim Hauptverband eines großen deutschen Beherbergungsbetriebs vom alten Gleitzeit- zugunsten eines Funktionsarbeitszeitmodells getrennt. Zu unregelmäßig waren die zu erledigenden Aufgaben, als dass eine normale Arbeitswoche diesen gerecht werden konnte. Konferenzen im In- und Ausland, Veranstaltungen am Wochenende und Projektarbeit sorgten für zahlreiche Überstunden, die dann nicht ausgeglichen werden konnten. Anstelle von Kernarbeitszeiten gibt es jetzt Funktionszeiten. Die verschiedenen Referate haben jeweils feste Ansprechzeiten für ihre Kundschaft, die aber individuell festgelegt werden.

Die Anwesenheit ist nur zu den individuell verabredeten Funktionszeiten verpflichtend, ansonsten kann jeder und jede die Arbeitszeit über die Woche verteilen, wie es ihm oder ihr gefällt. Dieses Arbeitszeitmodell erleichtert die Projektarbeit, setzt aber auch eine realistische Arbeitszeitplanung voraus. Puffer müssen einkalkuliert werden: Arbeitsintensiven Projekten oder längeren Auslandsreisen, die Überstunden erforderlich machen, folgen Zeiten, in denen die Mehrarbeitsstunden wieder abgebaut werden können. Gesteuert wird das Ganze über ein Jahresarbeitszeitkonto, das einmal im Jahr die Nulllinie durchlaufen muss. Die Arbeitsstunden werden in einem Ampelkonto geführt. Die einjährige Erprobungsphase war ein voller Erfolg. Die Beschäftigten hatten ihr Zeitmanagement gut im Griff.



Modell 8: Wahlarbeitszeit

Das bedeutet Wahlarbeitszeit

Wahlarbeitszeit, auch „modulare Arbeitszeit“ genannt, ist ein Angebot des Arbeitgebers an die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich zu verringern und variabler zu gestalten. Ist ein solches Angebot für die Beschäftigten nicht interessant, weil sie weiterhin Vollzeit arbeiten möchten, kann dieses Modell nicht umgesetzt werden. Bei der Wahlarbeitszeit wird die Personalstärke im Hinblick auf das Kundenverhalten wöchentlich, täglich und stündlich unterschiedlich geplant. Das bedeutet: Für Zeiten, in denen erfahrungsgemäß mehr Arbeit anfällt, wird im Voraus mehr Personal eingeplant als für Zeiten mit geringer Nachfrage. Der sich so ergebende Personalbedarfsplan wird für alle Beschäftigten sichtbar ausgehängt, damit diese ihren Arbeitseinsatz je nach persönlichen Vorlieben und den vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden eintragen können. Dabei sprechen sich die Arbeitskräfte untereinander oder mit der Führungskraft ab. Allerdings müssen alle solange wählen bzw. sich eintragen, bis alle Einsatzzeiten vergeben sind. Bei der Wahlarbeitszeit besteht an den einmal übernommenen Blöcken Anwesenheitspflicht. Damit unterscheidet es sich vom Funktionszeitmodell, das für die einzelnen Beschäftigten keine zwingende Anwesenheitspflicht zu den Funktionszeiten vorsieht, solange die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs sichergestellt ist.

Varianten des Wahlarbeitszeitmodells sehen auch die jährliche Wählbarkeit des Arbeitszeitvolumens nach oben oder unten vor. So können Beschäftigte in einem Jahr z. B. 30 Stunden vereinbaren, um im darauffolgenden Jahr wieder Vollzeit zu arbeiten. Der Arbeitsvertrag muss dafür nicht verändert werden. Das Arbeitszeitvolumen wird gegen Ende des laufenden für das folgende Jahr festgelegt. Damit ist Wahlarbeitszeit auch für Teilzeitinteressierte attraktiv. Sie wird häufig dort eingesetzt, wo feste Ladenöffnungszeiten bestehen.

■ Wahlarbeitszeiten machen es möglich, dass Beschäftigte in einem Jahr z. B. 30 Wochenstunden wählen und im nächsten wieder Vollzeit.

Die Voraussetzungen

Wahlarbeitszeit setzt ein Gewerbe oder Geschäft mit berechenbaren Stoßzeiten und Flauten voraus, damit unterschiedliche Belegschaftsstärken sinnvoll sind. So ist z. B. in einer Bäckerei morgens mit mehr Andrang zu rechnen als am frühen Vormittag. Sollen sich die möglichen Vorteile für die Beschäftigten – in erster Linie Zeitsouveränität – auch wirklich einstellen, sind heterogene Belegschaften Voraussetzung. Besteht ein Team z. B. überwiegend aus jungen Müttern, wird eine Einigung schwierig. Der in etwa gleiche Tagesablauf sorgt dafür, dass auch alle die gleiche Arbeitszeit wählen bzw. nicht wählen. Abhilfe schaffen z. B. altersgemischte Belegschaften, da sich die Beschäftigten hier in unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Tagesabläufen befinden.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Arbeitgeber können mit Wahlarbeitszeit zweierlei erreichen: Sie entsprechen möglichen Wünschen der Beschäftigten nach reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten und gewähren zusätzlich mehr Zeitsouveränität. Zum anderen kann überzähliges Personal in wenig arbeitsintensiven Phasen eingespart werden, um in Stoßzeiten mit mehr Personal einen umso besseren Kundenservice zu bieten. Wahlarbeitszeit kann im Idealfall Unterauslastung verringern, Kosten einsparen und Entlassungen verhindern.

Rechtliche Hinweise

Zu beachten ist, dass die Arbeitnehmer bei befristeter Reduzierung oder auch Erhöhung der Arbeitszeit das Recht haben, zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zurückzukehren.

Gestaltungshinweise

Häufig wird der Arbeitszeitblock nach dem sozialen Rhythmus der Familie und weniger nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gewählt, was nicht immer positiv sein muss. So ist Nachtarbeit vielleicht familienfreundlich, weil so tagsüber Kinderbetreuung möglich wird. Aber aus gesundheitlicher Sicht empfiehlt sich eine solche Wahl nicht. Faire Arbeitgeber klären die Beschäftigten deshalb über problematische Arbeitszeiten (nachts, abends, am Wochenende) auf.

Gute Praxis

Wie man aus der Not eine Tugend machen kann, zeigt ein Bekleidungsgeschäft in einer großen westfälischen Stadt. Hier gab die mögliche Verlängerung der Ladenöffnungszeiten bis 20 Uhr den Anstoß, die Arbeitszeit zu flexibilisieren. In einem ersten Schritt wurden die Ziele ermittelt, die mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten:

- die tägliche Arbeitszeit verringern
- die Öffnungszeiten erweitern
- keine höheren Personalkosten

Gemeinsam mit den Beschäftigten wurde ein entsprechendes Modell entwickelt. Die drei Vollzeit- und 30 Teilzeitkräfte arbeiten seitdem in einem Wahlarbeitszeitmodell, das einerseits die individuellen Wünsche der Beschäftigten nach Lage und Dauer der Arbeitszeit besser berücksichtigt, andererseits aber auch der unterschiedlichen Umsatzstärke an bestimmten Wochentagen und bestimmten Monaten Rechnung trägt. Es kann jetzt zwischen vier verschiedenen Arbeitszeitblöcken gewählt werden. Wer schulpflichtige Kinder zu versorgen hat, wählt z. B. den Block von 10 bis 14 Uhr, wer gerne länger schläft, fängt erst um 11.30 Uhr an. Neben der gestiegenen Zufriedenheit aufseiten der Beschäftigten hat das Unternehmen auch seine wirtschaftlichen Ziele erreicht. Das Modehaus hat jetzt länger geöffnet. Außerdem konnten durch die optimale Planung zehn Prozent der Personalkosten eingespart werden.



Modell 9: Vertrauensarbeitszeit

Das bedeutet Vertrauensarbeit

Hier vertrauen Unternehmen darauf, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erfüllen. Eine formale Zeiterfassung entfällt deshalb ebenso wie die Anwesenheitskontrolle durch Vorgesetzte. Wichtig ist nur, dass das abgesprochene Arbeitsergebnis termingerecht vorliegt. Wann, wie lange und selbst wo gearbeitet wird, entscheiden die Beschäftigten selbst. Vertrauensarbeitszeit stellt die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit in den Mittelpunkt und fördert die aufgabenorientierte Arbeitszeitorganisation. Dabei wird die zu erbringende Leistung mit Zielvereinbarungen gesteuert, die mit den Vorgesetzten abgesprochen werden, sowie einer team- bzw. projektbezogenen Arbeitsorganisation. Vertrauensarbeitszeit ist für Branchen geeignet, die überwiegend in Projekten denken und arbeiten.

Die Voraussetzungen

Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen sowohl in die Zuverlässigkeit der Beschäftigten als auch in die Führungsqualitäten der Vorgesetzten voraus. Ist eine solche Vertrauenskultur vorhanden, in der offen kommuniziert werden kann, liegt eine wichtige Bedingung vor. Dann lassen sich realistische und für alle Beteiligten faire Zielvereinbarungen treffen. Werden die Ziele hingegen weniger einvernehmlich vereinbart oder gar diktiert, steigt für die Beschäftigten das Risiko einer entgrenzten Arbeit mit allen negativen Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit.

Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten. Deshalb müssen sie entsprechend qualifiziert sein bzw. entsprechend geschult werden sowie über die notwendigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen verfügen. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Fehlt diese, kann Vertrauensarbeitszeit ebenso riskant für die Gesundheit sein wie unrealistische Zielvorgaben, die oft zu übermäßiger Arbeit führen. Um das zu verhindern, sind Absprachen unverzichtbar, wie mit Überlastsituationen umzugehen ist. Hier sind Vorgesetzte und Beschäftigte aufgerufen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Sinnvoll ist zudem eine Clearingstelle, die sich aus Angehörigen des Personal- oder Betriebsrats sowie der Unternehmensleitung und Personalabteilung zusammensetzt. Diese tagt, wenn Überlastungen nicht mehr in der Abteilung selbst abgewendet werden können.

■ Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen und einvernehmlich vereinbarte Ziele voraus.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Eine gut gestaltete Vertrauensarbeitszeit fördert das unternehmerische Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Arbeit wird stärker aufgabenorientiert organisiert, Leerlaufzeiten fallen weg. Studien zeigen zudem, dass die Beschäftigten das in sie gesetzte Vertrauen in der Regel wertschätzen, indem sie die Aufgaben leistungsbereiter angehen. Zusätzlich profitiert das Unternehmen von den positiven Effekten, die mit der besseren Work-Life-Balance der Beschäftigten verbunden sind. Nach außen gewinnen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit oft an Profil. Sie gelten als innovativ, flexibel und offen. Ein solches Image verbessert die Chancen, qualifiziertes Personal und geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Insofern beeinflussen Arbeitszeitmodelle tatsächlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die fähigsten Fachkräfte sammeln sich dort, wo die Arbeitsbedingungen am attraktivsten sind. Ob sich diese positiven Effekte tatsächlich einstellen, hängt aber entscheidend davon ab, wie das Modell genau umgesetzt wird und welche betrieblichen Rahmenbedingungen vorliegen.

Rechtliche Hinweise

Auch hier gilt das Arbeitszeitgesetz. Zu beachten ist vor allem § 16 Abs. 2: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen.“ In der Praxis haben sich dafür verschiedene Möglichkeiten bewährt, z. B. elektronische Zeiterfassung ohne Kontrolle, Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten bzw. der Abweichungen von der Sollarbeitszeit.

Gestaltungshinweise

Vertrauensarbeitszeit kann sich positiv auf Wohlbefinden, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten auswirken. Wer diese so gestalten möchte, dass sie nicht zu übermäßiger Arbeit führt, sollte auf folgende Punkte achten:

- Eine angemessene Personalplanung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit. Belastungen und Mehrarbeit für den einzelnen Beschäftigten durch eine zu dünne Personaldecke werden auch durch Vertrauensarbeitszeit nicht aufgehoben.
- Vertrauensarbeitszeitmodelle sollten einvernehmlich zwischen Beschäftigten, Betriebs- oder Personalrat und Unternehmensleitung ausgehandelt werden.
- Die Arbeitsschutzakteure sollten einbezogen werden. Die Fachkräfte für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind die Fachleute im Unternehmen, wenn es gilt, Fehlbelastungen vorzubeugen.
- Vertrauensarbeitszeit erfordert Selbstmanagement. Deshalb sollten die Beschäftigten in den Bereichen Arbeitsorganisation und Zeitmanagement beraten und geschult werden.
- Unverzichtbar sind Regelungen für Überlastungssituationen. Dafür ist eine neutrale Schlichtungsstelle im Unternehmen hilfreich.
- Beschäftigte und Vorgesetzte sollten im Team Regelungen finden, um das ArbZG einzuhalten.



Gute Praxis

Von den 114 000 Beschäftigten in Deutschland einer weltweit operierenden Firma der Elektrotechnik und Elektronik arbeitet ein großer Teil in Vertrauensarbeitszeit. Dieses Arbeitszeitmodell wurde eingeführt, um den Wandel in der Unternehmenskultur und in den Köpfen der Beschäftigten zu befördern. Mehr unternehmerisches Denken, mehr Orientierung an den Aufgaben und der Kundschaft, mehr Eigeninitiative der Beschäftigten – das waren die Ziele, die u. a. mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten. Es wurden zwei Varianten entwickelt. In der weitergehenden Variante gibt es betriebsseitig keine verbindlichen Anwesenheits- und Arbeitszeiten. Die Aufzeichnungspflicht für Arbeitszeiten, die über 8 Stunden täglich hinausgehen, liegt bei den Beschäftigten. Dieses Modell wird insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung praktiziert. Zeitkonten werden nicht geführt. Gleittage in der klassischen Form gibt es nicht mehr. Dennoch können die Beschäftigten halbe oder ganze Tage frei machen. Entscheidend dafür ist allein, ob dies mit der Aufgabe vereinbar ist, was eine Abstimmung im Team voraussetzt.

In der zweiten Variante wird die elektronische Zeiterfassung als Hintergrundinformation beibehalten. Die hier vorhandenen Zeitkonten dienen dazu, extreme Arbeitszeiten nach oben oder unten auszumachen, die Aufzeichnungspflichten des Arbeitszeitgesetzes zu erfüllen oder Wegeunfälle zu klären. Im Ergebnis hat sich die Vertrauenszeit bewährt. Die Beschäftigten sind aufgabenorientierter und schätzen die gewonnene Zeitsouveränität. Bei einer Befragung sprach sich die überwältigende Mehrheit der Beschäftigten dafür aus, dieses Arbeitszeitmodell beizubehalten.

Modell 10: Jahresarbeitszeit

Das bedeutet Jahresarbeitszeit

Das Modell der flexiblen Jahresarbeitszeit in Teilzeit oder Vollzeit zielt darauf, die Anzahl der Beschäftigten an den unterschiedlichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf anzupassen. Es ist für Branchen geeignet, in denen eine saisonal unterschiedliche Nachfrage für Auftragspitzen und -flauten sorgt. Ist mehr Arbeit da, wird auch mehr gearbeitet. Ist weniger zu tun, gibt es mehr Freizeit. Basis für das zu leistende jährliche Arbeitszeitkontingent ist die Nettojahresarbeitszeit, bei der die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit abzüglich der Feiertage auf das Jahr hochgerechnet wird. Diese verfügbare Arbeitszeit wird dann abhängig vom vorhergesagten Arbeitsanfall ungleich über das Jahr verteilt.

■ Die Jahresarbeitszeit wird entsprechend dem Arbeitsanfall auf die einzelnen Wochen verteilt. Eine Massierung der Arbeit sollte vermieden werden.

Während die Arbeitszeit im Jahresverlauf schwankt, wird das Arbeitsentgelt in zwölf gleichen Beträgen ausgezahlt. Ein Kennzeichen des Modells der flexiblen Jahresarbeitszeit ist der längere Ausgleichszeitraum für geleistete Mehrarbeit, der ein Jahr beträgt. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Modells sind groß. Sie reichen von wenig planvoller Arbeit auf Abruf – laut Arbeitszeitreport sind davon sieben Prozent der abhängig Beschäftigten betroffen (BAuA, 2016) – bis hin zu anspruchsvollen Modellen, die einen geplanten Umgang mit unregelmäßigem Arbeitsanfall und damit eine vorausschauende Personaleinsatzplanung ermöglichen.

Grundsätzlich stellt sich bei diesem Modell die Frage nach der täglichen Verlängerung der Arbeitszeit und wie sich diese bei den Beschäftigten auswirkt. So bedeutet diese Massierung der Arbeitszeit immer auch mehr Belastung bzw. Beanspruchung. Wer nur zu Stoßzeiten arbeitet, wie das bei einigen Varianten dieses Modells der Fall ist, leistet in derselben Zeit mehr als andere. Dem steht aber kein erhöhter Freizeitgleich gegenüber, der notwendig wäre, damit die Beschäftigten sich angemessen erholen können.

Die Voraussetzungen

Um die Vorteile der flexiblen Jahresarbeitszeit optimal zu nutzen, muss das Zeitbudget gut gesteuert werden. Nur dann lassen sich die Personalressourcen genau dem schwankenden Arbeitsanfall anpassen. Ausgangspunkt dafür sind die Arbeitsanfallanalysen der Vergangenheit, die erste Zukunftsprognosen ermöglichen. Sie bilden die Basis für einen groben Jahresplan, der z. B. Projekte und Urlaubszeiten enthält. Dieser Jahresplan wird dann fortgeschrieben, wenn konkrete Informationen über Arbeitsanfall und Zeitsalden der Beschäftigten vorliegen. Die Arbeitspläne sollten im Team und mit der vorgesetzten Person gemeinsam ungefähr vier bis sechs Wochen im Voraus verfeinert werden, damit die Beschäftigten möglichst früh Planungssicherheit haben. Über diese Instrumente hinaus muss für alle Beschäftigten jeweils ein Jahresarbeitszeitkonto eingerichtet werden.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Dieses Modell ist für Betriebe mit vorhersehbarer schwankender Auftragslage ideal. Die Wünsche der Kunden können damit optimal erfüllt und Überstunden bzw. Unterauslastung vermieden werden. Damit die Vorteile dieses Arbeitszeitmodells eintreten, müssen sich Team und Vorgesetzte regelmäßig abstimmen.

Rechtliche Hinweise

Auch wenn in bestimmten Situationen viel Arbeit anfällt, gelten dennoch die nach dem ArbZG vorgeschriebenen Höchstgrenzen für die tägliche Arbeitszeit. Ebenso sind die Ausgleichszeiten einzuhalten. Damit schrumpfen die Möglichkeiten der Flexibilisierung, je näher die vereinbarte Arbeitszeit an der gesetzlichen Höchstarbeitszeit liegt. Abhilfe schaffen hier Teilzeitkräfte auf Basis einer Jahresarbeitszeit, die als Reserve Spitzenzeiten ausgleichen können. Wer Jahresarbeitszeit einführen möchte, muss zudem das Mitbestimmungsrecht von Betriebs- bzw. Personalrat beachten.

Gestaltungshinweise

Jahresarbeitszeitmodelle bieten viel Flexibilität. Damit diese nicht zulasten der Beschäftigten geht, sind folgende Empfehlungen zu beachten:

- Die Massierung von Arbeitszeit ist möglichst zu vermeiden.
- Die Größe des Arbeitszeitpuffers sollte an die saisonalen Schwankungen angepasst sein.

Gute Praxis

Kennzeichen für das Reparaturgeschäft mit Kameras sind saisonale Auslastungsschwankungen. Da der Arbeitsanfall mit einer klassischen Gleitzeitregelung nicht bewältigt werden konnte, vereinbarte ein großer Fotoapparatehersteller früher zuschlagspflichtige Überstunden und reichte Aufträge an Dritte weiter. Um die Beschäftigung zu sichern, wurde das Arbeitszeitsystem im Reparaturbereich dann umgestaltet. Mithilfe einer Beratungsfirma gelang es, ein Jahresarbeitszeitmodell einzuführen, nachdem die Beschäftigten der Änderung ihrer Arbeitsverträge zugestimmt hatten. Kern des saisonalen Arbeitszeitmodells sind drei Arbeitszeitpakete mit Wochenarbeitszeiten von 32, 40 und 45 Stunden. Diese werden ein Jahr im Voraus auslastungsgerecht verplant. Die Beschäftigten sind mit dieser Regelung zufrieden, weil sie für viele freie Tage und Wochen mit kürzeren Arbeitszeiten sorgt. Das Unternehmen strebt die Fortführung des Modells an.

Modell 11: Nacht- und Schichtarbeit

Das bedeutet Nacht- und Schichtarbeit

Dieses Modell erlaubt längere Betriebszeiten bis hin zu einem durchgehenden 24-Stunden-Betrieb. Dazu werden die kürzeren Arbeitszeiten der Beschäftigten von der Betriebszeit abgekoppelt. Von Schichtarbeit wird dann gesprochen, wenn mindestens zwei Personen dieselbe Arbeitsaufgabe an einem Arbeitsplatz erfüllen, indem sie sich regelmäßig nach einem feststehenden, für sie überschaubaren Plan ablösen. Im Ergebnis arbeitet die eine Person, während die andere arbeitsfrei hat. Derselbe Arbeitsplatz wird somit von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Zeiten besetzt.

Die üblichen Schichtarbeitsmodelle unterscheiden sich hinsichtlich der Schichtzyklen, der Schichtdauer und des Schichtwechsels. Von Wechselschicht wird gesprochen, wenn im Zwei-Schicht-System gearbeitet wird mit einem Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht. Wird an sieben Tage in der Woche rund um die Uhr gearbeitet, handelt es sich um vollkontinuierliche Schichtarbeit.

Schichtarbeit ist aus technischen, wirtschaftlichen und sozialen Gründen unverzichtbar. So lassen sich bestimmte Arbeitsprozesse, z. B. in der Chemie- und Stahlindustrie, nicht einfach unterbrechen. In anderen Branchen müssen die Maschinen mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit möglichst lange in Betrieb sein. Auch der weiter wachsende Dienstleistungssektor mit Einzelhandel, Callcenter, medizinischer Versorgung, Gastronomie etc. sorgt dafür, dass Schichtarbeit weiterhin notwendig bleibt. 2015 arbeiteten gut 17 Prozent der Beschäftigten in Schichtarbeit. Zum Vergleich: 1995 waren es noch rund 10 Prozent. Mit 24 Prozent wird in Deutschland am häufigsten in der Industrie nachts und in Schichten gearbeitet, gefolgt vom Dienstleistungsbereich mit 18 Prozent (BAuA, 2016).



Für längere Betriebszeiten ist Schichtarbeit nicht zwingend notwendig, oft reichen auch versetzte Arbeitszeiten. Das letztere Modell ist weniger aufwendig als das klassische Zwei-Schicht-System und lässt sich mit geringem Aufwand einführen. Dabei werden den Beschäftigten verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten angeboten. Diese Blöcke decken die angestrebte Betriebs- bzw. Öffnungszeit ab. Die Teams wählen dann den Zeitblock, der für sie am besten passt.

Die Voraussetzungen

Nacht- und Schichtarbeit setzt insbesondere im Dienstleistungsbereich eine Nachfrage voraus, die über den normalen Arbeitstag hinausgeht. Zudem müssen rechtssichere Schichtpläne evtl. mit EDV-Unterstützung aufgestellt werden, was entsprechende Sachkenntnis im Unternehmen erfordert. Sollen Arbeitsbeginn und Arbeitsende der Schichten flexibel in Gleitzeit gehandhabt werden, müssen für die Beschäftigten Arbeitszeitkonten eingerichtet werden. Gute Schichtpläne setzen auch eine gewisse Personalstärke voraus, da bei sehr kleinen Belegschaften Krankheit und Urlaub nur schwer auszugleichen sind.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Nacht- und Schichtarbeit hat für die Unternehmen vor allem einen Vorteil: Sie können dort, wo es technisch oder wirtschaftlich notwendig ist, rund um die Uhr produzieren bzw. Dienstleistungen anbieten. Dieser Vorteil überwiegt alle Nachteile für die Unternehmen, von denen es zahlreiche gibt. So ist Nacht- und Schichtarbeit z. B. zuschlagspflichtig und damit teurer als Arbeit zu normalen Zeiten oder auch mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand verbunden.

Schichtarbeit stellt eine erhebliche Belastung dar, die den von Natur aus tagaktiven Menschen stark beansprucht. Schicht- und Nachtarbeitende arbeiten gegen ihre innere Uhr und verbrauchen dadurch mehr Energie, obwohl sie oft weniger leisten. Langjährige Schicht- und Nachtarbeit geht häufig einher mit Störungen des vegetativen Nervensystems, mit Schlaf- und Leistungsstörungen, mit Magen- und Darmproblemen sowie mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Neuere Zahlen belegen, dass Beschäftigte, die regelmäßig am Wochenende arbeiten, trauriger und ausgelaugter sind und häufiger über Schlafstörungen sowie Schmerzen berichten als Mitarbeiter ohne Wochenendarbeit, wie in Abbildung 6 zu sehen ist. Hinzu kommen die oft erheblichen negativen sozialen Folgen für die Beschäftigten. Wegen der versetzten Arbeits- und Freizeiten sind das soziale und kulturelle Leben ebenso wie Partnerschaft und Familie stark beeinträchtigt. Nicht zuletzt haben Nacht- und Schichtarbeitende zudem ein deutlich höheres Risiko als Tagarbeitende, einen Arbeitsunfall zu erleiden. Diese negativen Effekte lassen sich zwar nicht ganz verhindern, aber doch verringern (siehe Gestaltungshinweise).

Rechtliche Hinweise

Nacht- und Schichtarbeit stellt für den Menschen eine besondere Belastung dar. Nach dem ArbZG ist die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer deshalb nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen. Nachtarbeitende haben nach § 6 Abs. 3 ArbZG bei Arbeitsbeginn und danach alle drei Jahre (ab dem Alter von 50 Jahren einmal

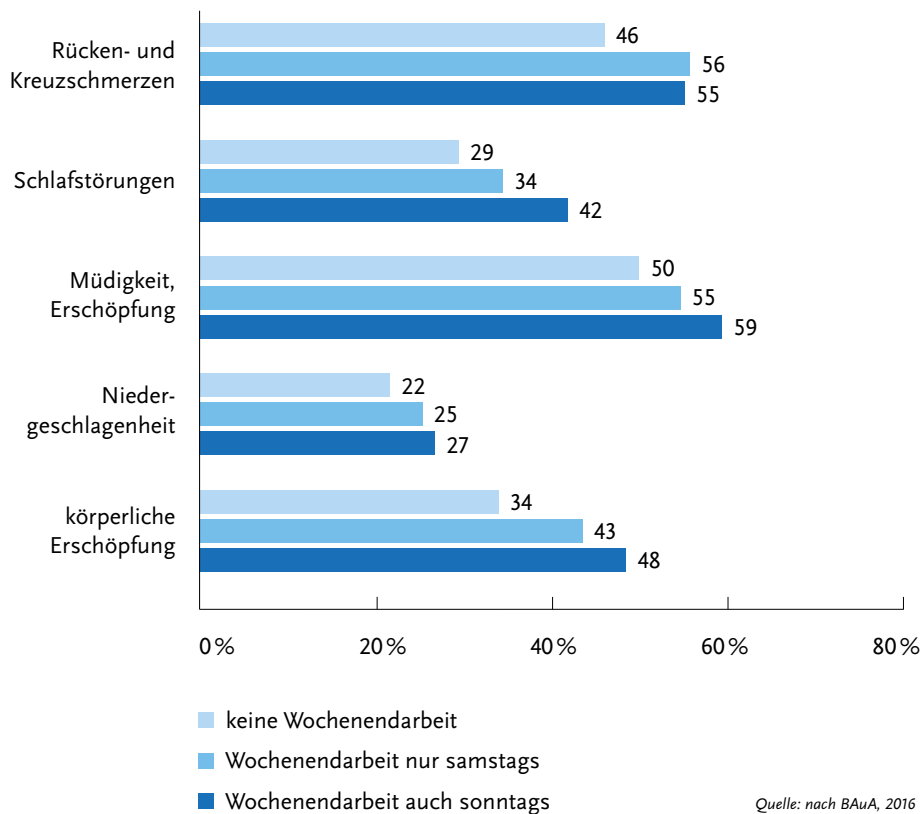


Abb. 6 Gesundheitliche Beschwerden sind bei Wochenendarbeit häufiger. 16 729 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

im Jahr) das Recht auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung. Beschäftigte, die mit einem Kind unter zwölf Jahren zusammenleben, das nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann, können einen Tagarbeitsplatz verlangen. Gleiches gilt, wenn schwer pflegebedürftige Angehörige versorgt werden müssen. Voraussetzung ist allerdings, dass keine dringenden betrieblichen Erfordernisse dagegensprechen.

Nacharbeitnehmende haben auch ausdrücklich ein Recht auf Weiterbildung und Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg. Beides muss der Arbeitgeber sicherstellen. Wer Schichtarbeit einführt und gestaltet, hat Betriebs- bzw. Personalrat einzubeziehen. Zudem muss das Gewerbeaufsichtsamt bzw. das Amt für Arbeitsschutz nach § 13 Abs. 5 ArbZG eine Ausnahmegenehmigung für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung erteilen.

Gestaltungshinweise

Damit die Beschäftigten bei Nacht- und Schichtarbeit möglichst gesund bleiben, hier einige Hinweise, wie diese menschengerecht gestaltet werden kann:

- Niemand gewöhnt sich dauerhaft an Nachtarbeit, eine wirkliche Anpassung findet nicht statt. Deshalb sollten keine Schichtpläne mit mehr als drei aufeinanderfolgenden Nachtschichten aufgestellt werden. Kurze Nachtschichtblöcke belassen den Organismus nah an seinem natürlichen Rhythmus.
- Mindestens 48 Stunden Freizeit nach einem Nachtschichtblock lassen genügend Zeit zur Erholung.
- Zwei zusammenhängende freie Tage am Wochenende sind für die Erholung besser als zwei freie Tage in der Woche. Einer dieser Tage sollte der Samstag oder der Sonntag sein, wenn nicht beide möglich sind – also Freitag und Samstag oder Sonntag und Montag. Einzelne freie Tage in der Woche sind zu vermeiden.
- Die Mehrbelastung durch Nachtarbeit ist nicht durch Zuschläge, sondern durch Freizeit auszugleichen. Das bietet längere Erholungszeiten und ermöglicht eine bessere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.
- Vorwärts rotierende Schichtsysteme sind zu bevorzugen, weil sie gesundheitlich weniger beeinträchtigen – also Früh-, Spät- und Nachtschicht und danach möglichst zwei oder mehr freie Tage.
- Die Frühschicht sollte keine Fast-Nachtschicht sein. Schichtbeginn um 5.30 Uhr bedeutet je nach Anfahrtsweg für manche einen Tagesbeginn um 3.30 Uhr. Die Folgen sind Schlafdefizite, Übermüdung, höhere Beanspruchung und ein höheres Unfallrisiko.
- Die Nachtschicht sollte nicht zu spät enden, da der Tagschlaf nach der Nachtschicht umso länger ist, je früher damit begonnen wird.
- Eine lange tägliche Arbeitszeit stellt eine hohe Belastung dar. Damit nehmen Ermüdung und Beanspruchung nicht nur für den einzelnen Arbeitstag zu, sondern werden durch die Arbeitswoche mitgenommen. Deshalb sollte die Arbeitszeit über acht Stunden pro Tag nicht hinausgehen.
- Auch viele Schichten hintereinander gehen mit einer hohen Belastung einher. Es sollten nicht mehr als fünf Schichten in Folge gearbeitet werden.
- Schichtpläne und Schichtdauer sollten die Art der Tätigkeit bzw. die Arbeitsschwere berücksichtigen. Je nachdem, wie schwer die Arbeit ist, darf insbesondere die Nachtschicht nicht zu lang sein. Bei ungleichen Schichtzeiten sollte die Nachtschicht kürzer ausfallen. Neben der körperlichen muss stets auch die psychische Belastung berücksichtigt werden.
- Einmal aufgestellte Schichtpläne sind von betrieblicher Seite möglichst einzuhalten. Nur wenn Schichtpläne vorhersehbar und überschaubar sind, können die Beschäftigten ihre Freizeit und das Privatleben zuverlässig planen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Schichten untereinander tauschen können.

■ Es sollten nicht mehr als drei kurze Nachtschichten aufeinander folgen. Danach sind 48 Stunden Freizeit nötig, besser am Wochenende als unter der Woche.

Weitere Informationen zur Nacht- und Schichtarbeit finden Sie in der entsprechenden Broschüre *baua: Praxis* unter:
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Praxis_node.html

Modell 12: Telearbeit

Das bedeutet Telearbeit

Dank moderner Kommunikationsmedien können heute sowohl die Arbeitszeit als auch der Arbeitsort flexibel sein. Beim Modell Telearbeit wird z. B. die Wohnung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zur Außenstelle des Unternehmens. Telearbeit räumt den Beschäftigten große Zeitsouveränität ein. Wann gearbeitet wird, entscheiden meist die Beschäftigten, wobei Aufgaben, Ziele und Termine sowie das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen berücksichtigt werden müssen. So kann für die Erreichbarkeit auch eine Kernarbeitszeit vereinbart werden. Telearbeit erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Aufgaben. Voraussetzung dafür sind klare Regelungen zur täglichen Erreichbarkeit und die Möglichkeit, Familien- und Arbeitszeiten auch zu Hause zu trennen.

Telearbeit hat auch negative Aspekte. Wer zur Selbstorganisation nicht fähig ist oder durch private Verpflichtungen abgelenkt ist, wird den eigenen Arbeitsplan kaum einhalten. Die Folge: Häufig wird dann zu ungesunden Zeiten spätabends oder nachts gearbeitet. Die Beschäftigten sind auch selbst mit gefragt, für einen regelmäßigen, auch informellen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten zu sorgen, welcher u. a. auch für die eigene Karriereentwicklung zentral ist.

Unterschieden werden zwei Formen von Telearbeit: ständige Teleheimarbeit und alternierende Telearbeit. Im ersten Fall arbeiten die Beschäftigten vollständig zu Hause. Sie erhalten ihre Aufgaben und alles, was sie zur Bearbeitung brauchen, per E-Mail, Fax und Post. Die Arbeitsergebnisse gehen auf gleichem Weg an den Arbeitgeber zurück. Anders bei der alternierenden Telearbeit. Hier erfüllen die Beschäftigten ihre Arbeitsaufgaben teilweise daheim, teilweise im Büro. Wann und wo gearbeitet wird, ob z. B. einem Bürotag vier Tage im Homeoffice oder einer Woche Büro drei Wochen daheim folgen, vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander. Einige Unternehmen überlassen selbst das den Beschäftigten. Rund neun Prozent der abhängig Beschäftigten haben nach der jüngsten Arbeitszeitbefragung mit ihrem Arbeitgeber die Arbeit im Homeoffice vereinbart (BAuA, 2016).

Die Voraussetzungen

Tätigkeiten, bei denen überwiegend Informationen am PC erstellt, bearbeitet und weitergegeben werden, sind meistens für Telearbeit geeignet. Beispiele für diese Tätigkeitsbereiche sind Datenfassung, Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Public Relations, Werbung, Marketing, Übersetzung, Rechnungswesen und Buchhaltung. Technische Voraussetzung für Telearbeit ist eine moderne Hardware, die mit der entsprechenden Software den Kontakt zu Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sichert. Dafür ist eine stabile und schnelle Internetverbindung unverzichtbar. Telearbeit setzt zudem voraus, dass der Beschäftigte nicht ständig persönlich am Arbeitsplatz anwesend sein muss. In diesem Zusammenhang müssen auch Kompetenzen der Führungskräfte vorhanden sein oder gezielt geschult werden.



Vor- und Nachteile für Unternehmen

Telearbeit ist aus Unternehmensperspektive sehr vorteilhaft. Meist steigt die Arbeitsproduktivität, weil die Beschäftigten zu Hause seltener gestört werden und konzentrierter arbeiten als im Betrieb. Wer diese Form des Arbeitens bevorzugt, arbeitet motivierter, zufriedener und empfindet eine bessere Work-Life-Balance. Das wirkt sich positiv auf Leistung und Fehlzeiten aus. Zudem spart Telearbeit Kosten für Arbeitsräume, wobei zugleich die Arbeitszeit von den herkömmlichen Bürozeiten entkoppelt wird. Wer im Homeoffice arbeitet, ist häufig auch zu Randzeiten und nach Büroschluss erreichbar. Dementsprechend können mit Telearbeit der Kundenservice verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden. Bei der Kundschaft steht Telearbeit häufig für eine offene, innovative und vertrauensvolle Unternehmenskultur. Zugleich verfehlt dieses familienfreundliche Arbeitsmodell nicht seine Wirkung bei den Beschäftigten. Diese fühlen sich ihrem Unternehmen oft sehr verbunden und zeigen wenig Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln. In Zeiten von Fachkräftemangel ist das ein ebenso wichtiger Aspekt.

Rechtliche Hinweise

Wird Telearbeit auf Basis eines normalen Arbeitsverhältnisses erbracht, gelten grundsätzlich die staatlichen Arbeitsschutzvorschriften, also das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) etc. Der Betriebsrat hat bereits dann Unterrichts- und Beratungsrechte (§ 90 BetrVG), wenn Telearbeit geplant wird. Die Arbeitszeit erfassen und dokumentieren die Beschäftigten selbst.

Für angestellte Telearbeitende galten bis 2016 die vom ArbZG abweichenden Pausenregelungen der Bildschirmarbeitsverordnung. Mit § 2 Abs. 7 vom 2. Dezember 2016 wurde der Begriff Telearbeitsplätze neu in die Arbeitsstättenverordnung aufgenommen. Seitdem gelten für Telearbeitsplätze die Regelungen des Anhangs 6 dieser Verordnung. Weiterhin muss die Bildschirmarbeit entweder durch andere Tätigkeiten unterbrochen werden, oder es müssen regelmäßige bezahlte Arbeitsunterbrechungen möglich sein. Ebenso finden sich hier die Regelungen, wie ein Teleheimarbeitsplatz zu gestalten ist. So muss der Arbeitgeber bei regelmäßiger, vertraglich vereinbarter Arbeit an einem Bildschirmarbeitsplatz zu Hause (Teleheimarbeit) dort einen Arbeitsplatz einrichten, welcher der ArbStättV entspricht. Bei gelegentlicher Arbeit im Homeoffice findet die ArbStättV für Teleheimarbeit keine Anwendung.

Gestaltungshinweise

Bei Telearbeit sollte das Modell der alternierenden Telearbeit gewählt werden. Hier bleiben die Beschäftigten betrieblich und sozial eher eingebunden als bei der Teleheimarbeit. Weitere Empfehlungen sind:

- Wer einen Telearbeitsplatz einrichtet, hat die entsprechenden Regelungen der ArbStättV zu beachten. Die betrieblichen Akteure für den Arbeit- und Gesundheitsschutz sollten einbezogen werden.
- Damit Telearbeit nicht zu überlangen Arbeitszeiten führt, sind realistische Arbeits- und Terminpläne zu verabreden.
- Telearbeitende stehen selbst in der Verantwortung, Doppelbelastungen zu vermeiden und sich beispielsweise mit der Partnerin bzw. dem Partner abzusprechen. Wer sich tagsüber anstatt zu arbeiten um Haushalt und Kinder kümmert, muss abends, nachts oder am Wochenende nacharbeiten. Eine gerechte Aufteilung der Alltagsaufgaben hilft, das zu vermeiden.
- Die Vertretung bei Urlaub und Krankheit muss geregelt werden.
- Es ist zu klären, wer für technische Unterstützung einschließlich Wartung, Reparatur und Software-Updates verantwortlich ist.
- Bei Systemabstürzen sollte schnelle Hilfe sichergestellt sein.
- Regelmäßige Qualifizierung sowie Planungen zur beruflichen Entwicklung sollten vereinbart werden.
- Da Telearbeit Selbstmanagementfähigkeiten erfordert, sind Unternehmen gut beraten, ihren Beschäftigten entsprechende Schulungen anzubieten, z. B. zu den Themen Arbeitsorganisation, Zeitmanagement oder gesundheitsbewusstes Verhalten.
- Klare Absprachen vermeiden Belastungen durch ständige Erreichbarkeit und fördern die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen sowie vorgesetzten Personen.

■ ——— Empfehlenswert ist die sogenannte alternierende Telearbeit, bei der die Beschäftigten abwechselnd zu Hause und im Firmengebäude arbeiten.

Modell 13: Lebensarbeitszeit

Das bedeutet Lebensarbeitszeit

Lebensarbeitszeit meint den Zeitabschnitt vom Berufseintritt bis zum Ruhestand, in dem gegen Entgelt gearbeitet wird. Auch dieser lange Zeitraum kann so flexibilisiert werden, dass in den verschiedenen Lebensphasen mal mehr, mal weniger oder auch gar nicht gearbeitet wird. Voraussetzung dafür ist ein Lebensarbeitszeitkonto, auf dem während des gesamten Erwerbslebens Zeit oder Geld angespart wird. Zu einem späteren Zeitpunkt kann dieses Guthaben dann dem früheren Eintritt in den Ruhestand dienen oder im Rahmen eines Sabbaticals aufgelöst werden.

Das Lebensarbeitszeitmodell ermöglicht es, dass in einzelnen Lebensphasen unterschiedlich lange gearbeitet wird.

Wer Arbeitszeit auf einem Langzeitkonto ansparen möchte, kann grundsätzlich zwischen zwei Möglichkeiten wählen. Bei der länger dauernden Methode arbeiten die Beschäftigten auf Basis einer Vollzeitstelle zusätzlich einige Stunden mehr in der Woche. So lässt sich über Jahre hinweg ein Zeitguthaben aufbauen, das von den Beschäftigten später und abgestimmt mit dem Arbeitgeber aufgelöst wird. Oder die Beschäftigten sparen Zeit an, indem sie zwar die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringern (Teilzeit), aber weiterhin Vollzeit arbeiten. Der in diesem Modell zurückgehaltene Lohn bzw. das Gehalt wird dann in der Freistellungsphase ausgezahlt.

Die Voraussetzungen

Neben einigen unten zu beachtenden rechtlichen Aspekten sind für die Beschäftigten Lebensarbeitszeitkonten einzurichten.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Das Lebensarbeitszeitkonto versetzt Unternehmen – je nach gewähltem Modell – in die Lage, flexibel auf absehbare Auslastungsschwankungen zu reagieren. So lassen sich Überstundenzuschläge ebenso vermeiden wie weiterlaufende Kosten, wenn der Betrieb nicht ausgelastet ist.



Rechtliche Hinweise

Je nachdem, welches Modell gewählt wird, ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu beachten. Hier sind neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch die Eckpunkte der Ausgestaltung des Teilzeitarbeitsverhältnisses fixiert. Darüber hinaus gilt das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“. Das fordert von den Vertragsparteien, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, die das Wertguthaben absichern.

Gestaltungshinweise

Grundsätzlich ist die Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden im Normalfall sinnvoll und lässt sich arbeitswissenschaftlich begründen. Deshalb kann bei Vollzeitbeschäftigung das Ansparen eines Zeitguthabens auf einem Lebensarbeitszeitkonto nicht empfohlen werden, da die Belastung in der Ansparphase groß und damit die Beanspruchung zu hoch ist.

Gute Praxis

Mitarbeiterzufriedenheit stand schon immer ganz oben bei einem Elektrobetrieb in einem kleinen Ort im Rhein-Sieg-Kreis. Für den 10-köpfigen Betrieb, dessen Angebot auch komplexe Hightechleistungen der Netzwerktechnik umfasst, sind die gut ausgebildeten und hoch motivierten Beschäftigten das wichtigste Kapital der Firma. Und die gilt es gegen die Abwerbeversuche der Industrie zu halten und weiter zu motivieren. Der Betrieb setzt dabei auf ein offenes Betriebsklima und flexible Arbeitszeiten. Private Probleme schränken die Leistungsfähigkeit ein, die Beschäftigten sind dann nicht voll bei der Sache. Insofern gilt es, Probleme gemeinsam im Interesse des Beschäftigten, aber auch des Unternehmens zu lösen. Flexible Arbeitszeiten leisten dabei einen Beitrag. Die Betriebsangehörigen können in Abstimmung mit der Betriebsleitung die Arbeitszeiten frei wählen. Wer mittags ein Kind abholen muss, kein Problem. Aber auch längere Blockfreizeiten, z. B. für eine Elternzeit, sind mit Blick auf den Erwerb sozialer Kompetenzen ausdrücklich erwünscht. Mehr- und Minderarbeit wird wahlweise über Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten ausgeglichen, das Ganze ist in eine Betriebsvereinbarung gegossen. Insgesamt fährt der Betrieb ausgezeichnet mit diesem Modell: Krankenstand und Fehlzeiten liegen seit Jahren unter dem Branchendurchschnitt.

Modell 14: Sabbatical

Das bedeutet Sabbatical

Damit ist eine befristete Auszeit gemeint, die in der Regel drei bis zwölf Monate dauert. Die Gründe, warum sich viele Beschäftigte ein Sabbatical wünschen, sind vielfältig. Sie reichen vom Wunsch nach mehr Zeit für die Familie über das Bedürfnis nach Weiterbildung bis hin zur Lust auf eine längere Fernreise. Bis auf wenige Ausnahmen ist das Sabbatical rechtlich nicht geregelt. Entsprechend groß ist die Bandbreite für Unternehmen und Beschäftigte, eine solche Auszeit in die Wege zu leiten. Neben den beiden bereits im Modell Lebensarbeitszeitkonto beschriebenen Methoden bildet der unbezahlte Urlaub die einfachste Variante. Er eignet sich aber fast nur für kürzere Auszeiten, da hier keine Lohnfortzahlung stattfindet. Wünschen Beschäftigte, nach Beendigung des Sabbaticals auf den angestammten Arbeitsplatz zurückzukehren, so sollten sie sich das Recht darauf vor Antritt vertraglich zusichern lassen.

Die Voraussetzungen

Nur bei der Variante des unbezahlten Urlaubs müssen keine Lebensarbeitszeitkonten eingerichtet werden. Das Unternehmen sollte in der Lage sein, die durch die Auszeit des Beschäftigten entstehende personelle Lücke zu schließen, gegebenenfalls auch über einen längeren Zeitraum. Die wichtigste Voraussetzung ist jedoch, dass die Unternehmen bereit sind, ihren Beschäftigten ein Sabbatical anzubieten. Das machen große Unternehmen derzeit häufiger als kleine und mittlere Unternehmen, und es hängt stark von der Branche ab. Bislang sind Sabbaticals noch wenig verbreitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sie sich auch leisten können.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Auch Unternehmen können vom Sabbatical ihrer Beschäftigten profitieren. So lassen sich das Erfahrungswissen im Unternehmen halten und die Mitarbeiterbindung stärken. Firmen kommt auch die Arbeitszufriedenheit sowie die gute Motivation der zurückgekehrten Beschäftigten zugute. Nicht zuletzt steigt zudem ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Rechtliche Hinweise

Es besteht kein Rechtsanspruch auf ein Sabbatical, mit Ausnahme von Beamten, Angestellten im öffentlichen Dienst bzw. von tarifbeschäftigten Lehrkräften und Lehrern im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit sowie auf Probe. Ob für alle anderen eine Auszeit möglich wird, muss ein Tarifvertrag oder eine Dienstvereinbarung regeln. Falls das gegeben ist, sind Anspar- und Freistellungsphase in einem Zusatzvertrag eindeutig zu regeln. Hier sollten dann auch Vereinbarungen zu den Themen Krankheit, Kündigung, Kündigungsschutz sowie hinsichtlich des Aufgabengebiets nach der Rückkehr getroffen werden. Wer solche Verträge gestaltet, hat darauf zu achten, dass der Versicherungsschutz für die Beschäftigten bestehen bleibt. Das ist in den beiden Varianten – Langzeitkonto und Teilzeitmodell – der Fall, nicht aber bei unbezahltem Urlaub. Hier verfällt der Sozialversicherungsschutz nach vier Wochen. Entweder muss



sich der Beschäftigte dann privat versichern, oder für die Sabbaticalzeit wird ein Tag pro Monat als entgeltpflichtiger Urlaub genehmigt. Dadurch bleiben Arbeitsverhältnis und Versicherungsschutz bestehen.

Je nachdem, welches Modell gewählt wird, sind zudem die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten. Darüber hinaus gilt das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“. Das fordert von den Vertragsparteien, entsprechende Vorkehrungen für den Fall der Insolvenz zu treffen, die das Wertguthaben absichern.

Gestaltungshinweise

Viele Beschäftigte wünschen sich zwar ein Sabbatical, tatsächlich kommen längere Auszeiten aber kaum vor. Dabei spricht nicht viel dagegen, wenn der Beschäftigte nicht in Vollzeit beschäftigt ist. Arbeit in Vollzeit plus das Ansparen eines Zeitguthabens auf einem Lebensarbeitszeitkonto ist weder sinnvoll noch empfehlenswert, da die Belastung durch die Massierung der Arbeitszeit in der Ansparphase zu groß ist. Ansonsten gelten die folgenden Empfehlungen:

- Beschäftigte und Unternehmen sollten sehr früh über den Zeitpunkt eines möglichen Sabbaticals sprechen, damit genügend Vorbereitungszeit für beide Seiten bleibt.
- Projektabschlüsse, Abteilungswechsel und Umorganisationen sind ein guter Zeitpunkt, um ein Sabbatical zu beginnen.
- Bei den Vertretungsregelungen ist darauf zu achten, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht überfordert werden.

■ Beschäftigte sollten frühzeitig mit ihrer Führungskraft über ein gewünschtes Sabbatical sprechen.

Modell 15: Bereitschaftsdienst

Das bedeutet Bereitschaftsdienst

Beschäftigte im Bereitschaftsdienst halten sich im Regelfall im Unternehmen oder in dessen unmittelbarer Nähe auf, damit sie die Arbeit bei Bedarf sofort oder zumindest zeitnah aufnehmen können. Im Unterschied zur Arbeitsbereitschaft, bei der die Beschäftigten zwar entspannt sein können, aber aufmerksam sein müssen, darf beim Bereitschaftsdienst geschlafen werden. Beispiele für Arbeitsbereitschaft sind der Callcenter-Agent zwischen zwei Telefonanrufen oder auch Beschäftigte, die im E-Werk vollautomatische Anlagen überwachen. Ein Beispiel für Bereitschaftsdienst sind Beschäftigte bei der Feuerwehr, die zwar die Nacht auf der Wache verbringen, aber dort schlafen können – bis zum immer möglichen Einsatzfall.

Die Voraussetzungen

Bereitschaftsdienst setzt unvorhersehbare Arbeitseinsätze voraus. Im Unterschied zur Rufbereitschaft müssen diese aber nicht gering sein, sondern können durchaus um die 50 Prozent der Arbeitszeit des Bereitschaftsdienstes umfassen. Wenn der Arbeitgeber den Aufenthaltsort des Beschäftigten innerhalb des Betriebes festlegt, in dem der Arbeitseinsatz beginnt bzw. erfolgt, muss er entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Bereitschaftsdienste von Feuerwehr, medizinischer Versorgung oder Energieversorgern sind im Interesse der Allgemeinheit unverzichtbar. Um die Belastungen für die Beschäftigten möglichst gering zu halten und damit die Qualität der Einsätze zu sichern, sollten Arbeitgeber für ausreichende Besetzungstärken und eine angepasste Vertreterregelung sorgen.

Rechtliche Hinweise

Der Bereitschaftsdienst zählt nach dem ArbZG als Arbeitszeit. Die Tarifparteien haben aber Gestaltungsspielraum für Arbeitszeiten mit Bereitschaftsdienst. So darf die Arbeitszeit im Rahmen eines Tarifvertrags oder einer Betriebsvereinbarung über zehn Stunden pro Werktag hinaus mit Zeitausgleich verlängert werden, wenn in der Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Bereitschaftsdienst anfällt. Das ist der Fall, wenn dieser 25 bis 30 Prozent der täglichen Arbeitszeit ausmacht. Den Ausgleichszeitraum können die Tarifparteien auf zwölf Monate ausdehnen. Einigen sich die Tarifparteien auf dieser Grundlage nicht, besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit auch ohne Zeitausgleich über acht Stunden pro Werktag hinaus zu verlängern. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet wird. Betroffene Beschäftigte müssen schriftlich einwilligen. Wer nicht einwilligt oder die Einwilligung widerruft, darf keine Nachteile erfahren. Für einen solchen Widerruf gilt eine Frist von sechs Monaten. Wird ein Bereitschaftsdienst eingeführt, so verlängert sich vorübergehend die betriebsübliche Arbeitszeit. Damit ist die Einführung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mitbestimmungspflichtig.

■ Wenn die tägliche Arbeitszeit 25 bis 30 Prozent Bereitschaftsdienst umfasst, darf die werktägliche Arbeitszeit über zehn Stunden mit Zeitausgleich liegen.

Gestaltungshinweise

Bereitschaftsdienste sind in vielen Bereichen unverzichtbar, Beschäftigte tragen hier oft viel Verantwortung. Wer solche Arbeitszeiten gestaltet, sollte deshalb den Gesundheitsschutz im Blick haben: Die Dauer der Arbeitszeit darf die gesetzlichen Vorgaben nicht überschreiten.



Modell 16: Rufbereitschaft

Das bedeutet Rufbereitschaft

Wer Rufbereitschaft (Rufdienst) hat, muss sich an einem bestimmten Ort bereithalten, von wo aus sie oder er zur Arbeit abgerufen werden kann. Diesen Ort wählt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter selbst und teilt ihn dann dem Arbeitgeber mit. Unter Rufbereitschaft fallen auch solche Modelle, bei denen Beschäftigte per Mobiltelefon oder Funksignalempfänger erreichbar sein müssen. Rufbereitschaft ist in vielen ununterbrochen laufenden Betrieben, wie z. B. Stahlwerke oder Energieversorger, aber auch in vielen Dienstleistungsbereichen, wie z. B. in der ambulanten Alten- und Krankenpflege, üblich. Rufbereitschaft wird im Regelfall zusätzlich zur vereinbarten Arbeitszeit (Vollarbeit) geleistet.

Für 12 Prozent aller abhängig Beschäftigten in Deutschland bilden laut Arbeitszeitreport Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaft die flexiblen Elemente innerhalb ihrer Arbeitszeiten (BAuA, 2016). Beschäftigte mit Rufbereitschaft und Bereitschaftsdiensten sehen sich bei ihrer Tätigkeit häufiger Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt als andere Beschäftigte. Dennoch bewerten sie ihren allgemeinen Gesundheitszustand und ihre Arbeitszufriedenheit weder besser noch schlechter als andere Beschäftigte. Allerdings berichten sie häufiger über einzelne gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte, die hier nicht gefordert sind, wie Abbildung 7 zeigt.

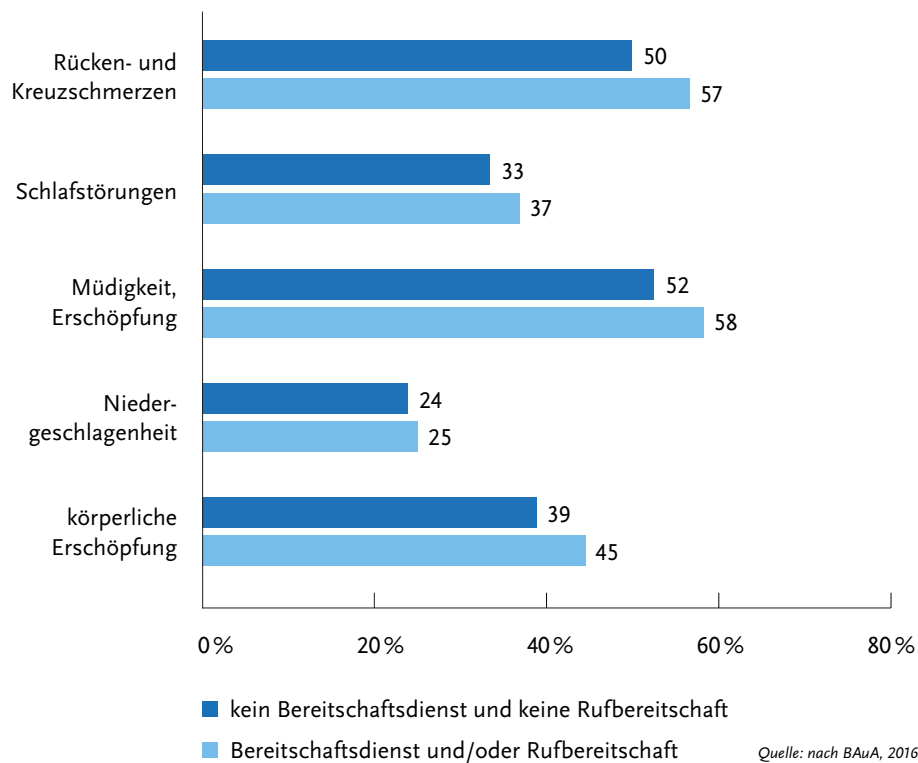


Abb. 7 Gesundheitliche Beschwerden sind bei Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft häufiger. 17 970 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

Die Voraussetzungen

Rufdienste setzen geringe und unvorhersehbare Arbeitseinsätze voraus. Zugleich darf der Aufenthalt der Beschäftigten am Arbeitsort nicht erforderlich sein.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Rufbereitschaft ist nicht immer ein freiwilliger Service. In vielen Bereichen, wie z. B. Energieversorgung, Betreuung und Pflege, wird er vielmehr vom Gesetzgeber bzw. von den Krankenkassen gefordert. Dort, wo er von Unternehmen aus eigener Initiative angeboten wird, sind in der Regel Wettbewerbsvorteile durch einen verbesserten Kundenservice das Hauptmotiv. Zudem ist die Rufbereitschaft kostengünstiger als z. B. der Bereitschaftsdienst, da sie nicht als Arbeitszeit gilt. Unternehmen, die ihre Beschäftigten häufig im Rahmen der Rufbereitschaft beanspruchen, sollten dennoch prüfen, ob Rufdienste wirklich sinnvoll sind. Möglicherweise können diese auch im Interesse der Beschäftigten durch einen Schichtdienst ersetzt werden.

Rechtliche Hinweise

Die Rufbereitschaft unterscheidet sich vom Bereitschaftsdienst insofern, als dass sie nicht als Arbeitszeit gilt und auch nicht direkt vom ArbZG erfasst wird. Aber weder darf die maximal zulässige Arbeitszeit von zehn Stunden täglich überschritten noch dürfen die gesetzlichen Ruhezeiten von in der Regel elf Stunden unterschritten werden. Kommt es während der Rufbereitschaft zu einem Einsatz, wird dieser

als Arbeitszeit erfasst, dokumentiert und zur normalen Arbeitszeit hinzugerechnet. Diese zusätzliche Arbeitszeit ist mit den jeweils anfallenden Zuschlägen, z. B. für Nacharbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, zu vergüten. Wenn Beschäftigte Rufbereitschaften übernehmen, ist das in der Regel freiwillig. Verpflichtet sind Beschäftigte zur Rufbereitschaft nur dann, wenn dies arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich vereinbart worden ist.

Gestaltungshinweise

Rufbereitschaft greift oft tief in die Freizeit und das soziale Leben der Betroffenen ein. Deshalb sollte sie ergonomisch gestaltet sein, damit sie möglichst wenig beeinträchtigt. Anregungen dazu geben die BAuA-Informationen „Rufbereitschaft“, aus der die folgenden Empfehlungen stammen:

- Von den Beschäftigten wird es meistens als gerecht empfunden, wenn die Rufdienste prozentual nach der Dauer der vertraglichen Arbeitszeit verteilt werden. Danach übernehmen Vollzeitkräfte mehr Rufdienste als Teilzeitkräfte.
- Wer vorübergehend beruflich stark eingespannt ist, sollte weniger Rufdienst leisten müssen.
- Die Beschäftigten sollten sich aus gesundheitlichen oder persönlichen Gründen vorübergehend vom Rufdienst befreien lassen können.
- Für kleine Betriebe mit wenigen Beschäftigten empfiehlt es sich, einen überbetrieblichen Rufdienstpool einzurichten. So können Rufdienste auf mehr Beschäftigte verteilt werden. Die bzw. der Einzelne muss folglich weniger Rufdienste leisten.
- Wenn Beschäftigte sehr häufig Rufdienste leisten müssen, sollte über zeitliche Ausgleichsmöglichkeiten nachgedacht werden. So können Rufdienste z. B. mit der Vollarbeitszeit verrechnet werden.
- Beschäftigte sollten Rufdienste in Eigenregie untereinander tauschen können.
- Wenn bei sehr langen Rufdiensten die Beschäftigten regelmäßig und häufig gerufen werden, kann es sinnvoll sein, die Rufdienste zu kürzen oder zu teilen.
- Rufdienste zu ungünstigen Zeiten sollten auf möglichst viele Beschäftigte verteilt werden, damit die Belastung für den Einzelnen sinkt.
- Flexible Arbeitszeiten helfen den Beschäftigten dabei, die Ruhezeiten nach Rufdiensten mit häufigen Einsätzen einzuhalten. Sie können dann am Folgetag später mit der Arbeit beginnen.
- Werden den Beschäftigten eindeutige Befugnis- und Entscheidungsregeln vermittelt, verringert das normalerweise ihr Stresserleben am Einsatzort.
- Werden Rufdienste langfristig im Voraus geplant, können die Beschäftigten ihre Freizeit ebenso langfristig planen.
- Wer Rufdienste leisten soll, sollte sie auch mitgestalten. Das erhöht die Motivation für den Rufdienst sowie dessen Qualität.

■ Rufbereitschaft sollte gerecht verteilt werden, etwa durch einen überbetrieblichen Rufdienstpool.

Fazit



Globalisierung und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitswelt. Arbeit 4.0 wird immer unabhängiger von Ort und Zeit. Fachleute sprechen bereits von einer 24-Stunden-Gesellschaft. Die Normalarbeit mit Achtstundentag und Fünftagewoche verliert weiter an Bedeutung, flexible Arbeitszeiten mit Spät-, Nacht- und Wochenendarbeit verbreiten sich. In der öffentlichen Diskussion mehren sich die Stimmen seitens Industrie, Handel und Handwerk, die eine weitere Aufweichung der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen fordern. Dazu gehört z. B. die Forderung, die täglich zulässige Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen oder monatlichen Höchstarbeitszeit abzuschaffen.

Bereits jetzt verspüren Beschäftigte einen zunehmenden Leistungs- und Termindruck. Immer mehr Aufgaben müssen immer schneller erledigt werden. Die Folge sind überlange Arbeitszeiten, entfallene Pausen, ständige Erreichbarkeit und Arbeit in der Freizeit. Gleichzeitig hat der Anteil der psychischen Erkrankungen am gesamten Krankheitsgeschehen in den letzten Jahren stark zugenommen. Viele Beschäftigte sehen sich immer weniger in der Lage, berufliche Erfordernisse und private Aufgaben zu vereinbaren. Arbeitsmedizinische Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung des Achtstundentags für Wohlbefinden und Gesundheit. Sie sprechen gegen eine Verlängerung der individuellen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Zumal das auch gar nicht nötig ist.

Die vorliegende Broschüre zeigt, dass das derzeit geltende Arbeitszeitrecht in Sachen Flexibilisierung vieles ermöglicht – teilweise mehr, als es aus Sicht von Sicherheit und Gesundheit wünschenswert wäre. Unternehmen sind deshalb aufgerufen, gemeinsam mit ihren Beschäftigten nach intelligenten Arbeitszeitlösungen zu suchen, die beiden Seiten gerecht werden und möglichst viele Interessen berücksichtigen. Denn Beschäftigte, die ihre Arbeitszeiten mitgestalten können, sind mit ihrer Work-Life-Balance zufriedener, arbeiten motivierter, sind nachweislich produktiver, bleiben länger gesund sowie leistungs- und beschäftigungsfähig. In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels sind das Vorteile, die genutzt werden sollten.

Weiterführende Informationen

Amlinger-Chatterjee, Monischa, 2016. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Atypische Arbeitszeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3a.pdf?__blob=publicationFile

Böker, Karl-Hermann und Christiane Lindecke, 2013. Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. Verfügbar unter:

www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_flexible_arbeitszeit_langzeitkonten.pdf

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2006.

Rufdienste: Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A39.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2015.

Brennpunkt Nachtarbeit: Häufige Arbeitsbelastungen immer noch aktuell. BIBB/BAuA-2012, Factsheet 15 [online]. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-15.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016.

Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2017.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg., 2015. Wertguthaben:

Arbeitsleben aktiv gestalten. So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte von Wertguthaben. Berlin: BMAS. Verfügbar unter:

www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a861-1-wertguthaben-broschuere.pdf?jsessionid=F375FF53AA9B21B77E0BFA403B2CC038?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg., 2017.

Weißbuch Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken. Berlin: BMAS. Verfügbar unter:
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg., 2008.

Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin: BMFSFJ. Verfügbar unter:
www.bmfsfj.de/blob/93766/d7914657c6d2f063e82ebf2672f84b5b/familienfreundlichkeit-als-erfolgsfaktor-fuer-die-rekrutierung-und-bindung-von-fachkraefte-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg., 2016.

Familienbewusste Arbeitszeiten: Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin: BMFSFJ. Verfügbar unter:
www.bmfsfj.de/blob/93754/a8a5b1857507181ec5409751ac589c75/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf

Pangert, Barbara, Nina Pauls und Heinz Schüpbach, 2016. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile

Stab, Nicole, Sandy Jahn und Anika Schulz-Dadaczynski, 2016. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Arbeitsintensität. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1d.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt, Hrsg., 2015. Bevölkerung Deutschlands bis 2060:

13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter:

www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile

Stutzer, Erich, 2012. Familienfreundlichkeit als Zukunftsfrage in Unternehmen.

In: GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung [online]. 29(2), Doc34.

Verfügbar unter:

www.egms.de/static/pdf/journals/zma/2012-29/zma000804.pdf

Impressum**Flexible Arbeitszeitmodelle**

Überblick und Umsetzung

Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon 0231 9071-2071

Telefax 0231 9071-2070

E-Mail info-zentrum@baua.bund.deInternet www.baua.de**Fachliche Verantwortung**

Frank Brenscheidt

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Text

KONTEXT Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

Redaktion

Tobias Frindte, Dr. Andrea Thalmann

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gestaltung

eckedesign, Berlin

Fotografie

Uwe Völkner/Fotoagentur FOX, Lindlar

Die Fotos für diese *baua: Praxis* entstanden mit freundlicher Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AXA Konzern AG, Köln (Titel, S. 4–32, 37–42, 49–60), sowie der 1A! DIGITAL GmbH, Lindlar (S. 34, 45).

Herstellung

Druck & Verlag Kettler GmbH, Bönen

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

2. Auflage, Oktober 2019

ISBN 978-3-88261-230-1 (Print)

doi:10.21934/baua:praxis20170719 (online)



www.baua.de/dok/8658190

